

Faktory formujúce pracovnú angažovanosť vysokoškolských pedagógov: Analýza determinantov a bariér

Ing. Denis Tirpák, PhD., MSc., MBA
University of Prešov, Faculty of Management and Business
Department of Management
Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia
denis.tirpak@unipo.sk

Ing. Michaela Harničárová, PhD., MBA, Ing. Paed. IGIP
University of Prešov, Faculty of Management and Business
Department of Management
Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia
michaela.sirkova@unipo.sk

Abstrakt

Tento príspevok analyzuje dynamiku pracovnej angažovanosti v špecifickom prostredí akademického sektora na východnom Slovensku. Hlavným cieľom je preskúmať interakciu medzi individuálnymi charakteristikami zamestnancov a ich vnímaním organizačných podmienok. Na vzorke 566 respondentov bol testovaný model vzťahov medzi predpokladmi, prekážkami a tromi dimenziami angažovanosti. Výsledky potvrdzujú kľúčovú rolu vnútornej oddanosti (dedication) a odhaľujú, ako socio-demografické faktory, predovšetkým výška príjmu a dĺžka praxe, modifikujú ochotu zamestnancov k plnému pracovnému nasadeniu.

Kľúčové slová

pracovné nasadenie, akademické prostredie, determinanty výkonu

1. Úvod

V súčasnom globálnom prostredí, ktoré je charakterizované prechodom od priemyselnej ekonomiky k ekonomike znalostnej, sa ľudský kapitál stáva najcennejším aktívom každej inštitúcie. Tento trend je obzvlášť vypuklý v sektore vysokého školstva, kde kvalita vedeckej a pedagogickej činnosti priamo závisí od miery mentálneho a emocionálneho nasadenia zamestnancov. Pracovná angažovanosť sa v tomto zmysle prestala vnímať len ako príjemný vedľajší produkt spokojnosti zamestnanca; stala sa strategickou prioritou manažmentu, ktorá podmieňuje inovačnú schopnosť, prestíž a dlhodobú udržateľnosť univerzít.

Problematika angažovanosti v akademickom prostredí je však spojená so špecifickými výzvami. Vysokoškolský pedagóg nepôsobí len v role zamestnanca, ale často aj v role bádateľa, mentora a administrátora. Tento „multi-roling“ vytvára unikátne napätie medzi osobným nadšením pre vedu a rastúcim tlakom na výkon, byrokratizáciu a merateľnosť výsledkov. Slovenský vysokoškolský systém navyše prechádza obdobím transformačných zmien, ktoré súvisia s novými štandardmi kvality a akreditačnými procesmi, čo prirodzene zvyšuje nároky na adaptabilitu a psychickú odolnosť pracovníkov.

Napriek dôležitosti tohto fenoménu existuje v domácom prostredí relatívne málo empirických dôkazov o tom, ktoré faktory pôsobia ako skutočné katalyzátory (predpoklady) a ktoré ako brzdy (bariéry) angažovanosti v špecifických podmienkach slovenských regiónov. Často sa stretávame s predpokladom, že angažovanosť je lineárne závislá od finančného ohodnotenia, avšak realita v školstve naznačuje komplexnejšiu štruktúru motivácií, kde dôležitú úlohu zohráva autonómia, pocit zmysluplnosti a sociálna opora.

Predkladaný článok preto reaguje na potrebu lepšieho porozumenia vnútorným mechanizmom angažovanosti u akademických pracovníkov v Prešovskom a Košickom kraji. Ambíciou textu je presiahnuť deskriptívny rámec a prostredníctvom faktorového modelovania analyzovať, ako sa štruktúra angažovanosti mení v rôznych fázach kariérneho cyklu a pri odlišných úrovniach organizačnej podpory. Cieľom nie je len teoretické vymedzenie vzťahov, ale aj poskytnutie praktických implikácií pre univerzitný manažment, ktorý hľadá spôsoby, ako udržať a rozvíjať talenty v čase narastajúcej konkurencie na trhu práce.

2. Základné teoretické východiská

Pracovná angažovanosť predstavuje v modernej personálnej vede komplexný psychologický konštrukt, ktorý presahuje hranice tradičného vnímania pracovnej spokojnosti či lojality. Zatiaľ čo spokojnosť reflektuje mieru naplnenia očakávaní zamestnanca, angažovanosť definuje mieru jeho aktívneho prepojenia s poslaním organizácie (Saks, 2006).

2.1 Konceptuálne prístupy k definovaniu angažovanosti

Prvotné teoretické ukotvenie fenoménu poskytol Kahn (1990), ktorý identifikoval tri psychologické podmienky nevyhnutné pre angažovanosť: zmysluplnosť, bezpečie a dostupnosť zdrojov. Podľa jeho teórie sa angažovaný zamestnanec prejavuje „využívaním vlastného ja“ v pracovných úlohách, a to na kognitívnej, emocionálnej aj fyzickej úrovni.

V súčasnosti najviac akceptovaný prístup prezentujú Schaufeli et al. (2002), ktorí angažovanosť operacionalizujú ako pozitívny, napíňajúci stav mysle, ktorý je protipólom syndrómu vyhorenia (Maslach et al., 2001). Tento stav nie je viazaný na konkrétny objekt či udalosť, ale ide o pervazívny psychologický stav charakterizovaný tromi dimenziami:

- **Vigor (elán):** Vysoká úroveň energie, mentálna odolnosť a ochota investovať úsilie aj pri prekonávaní prekážok (Bakker et al., 2008).
- **Dedication (oddanosť):** Pocit významnosti, nadšenia a hrdosti na vykonávanú prácu (Schaufeli a Salanova, 2007).
- **Absorption (pohltenie):** Stav plnej koncentrácie, kedy zamestnanec vníma prácu ako pohlcujúcu a čas plyní rýchlejšie (Csikszentmihalyi, 1990).

Kľúčovým teoretickým rámcom pre pochopenie antecedentov angažovanosti je model *Job Demands-Resources* (Bakker a Demerouti, 2007). Tento model postuluje, že vysoká angažovanosť je výsledkom dostatočnej saturácie pracovných zdrojov (autonómia, spätná väzba, sociálna podpora), ktoré spúšťajú motivačný proces (Hakanen et al., 2006). Naopak, nadmerné pracovné nároky bez adekvátnych zdrojov vedú k energetickému vyčerpaniu a následnému poklesu výkonnosti (Demerouti et al., 2001).

V akademickom prostredí nadobúda tento model špecifický rozmer. Pracovné zdroje ako akademická sloboda a možnosti sebarealizácie pôsobia ako silné predpoklady (antecedenty), ktoré môžu zmierňovať negatívny dopad bariér, akými sú administratívne preťaženie či nejasnosť kompetencií (Rich et al., 2010). Angažovanosť je ovplyvňovaná synergiou organizačných faktorov a individuálnych charakteristík. Z hľadiska organizácie zohráva kľúčovú úlohu vnímaná organizačná podpora (POS) a spravodlivosť v odmeňovaní (Colquitt et al., 2001). Z individuálneho hľadiska do procesu vstupujú osobnostné črty ako svedomitosť a proaktivita (Christian et al., 2011). Dôležitým aspektom v post-transformačných ekonomikách, ako je Slovensko, zostáva aj otázka finančnej motivácie, ktorá podľa Herzberga (1966) pôsobí skôr ako hygienický faktor, no v špecifických podmienkach verejného sektora môže pri jej deficite pôsobiť ako výrazná bariéra rozvoja angažovanosti.

3. Metodológia

Cieľom tohto článku bolo prostredníctvom kvantitatívneho výskumu analyzovať vplyv organizačných predpokladov a bariér na úroveň pracovnej angažovanosti akademických pracovníkov.

Výskumná vzorka a zber dát: Primárny zber údajov sa uskutočnil v rokoch 2023 – 2024 pomocou elektronického dotazníka. Výskumný súbor tvorilo 566 respondentov (53 % žien, 47 % mužov) z radov pedagogických a vedeckých zamestnancov verejných vysokých škôl v Prešovskom a Košickom kraji. Vzorka pokrývala široké spektrum od interných doktorandov až po profesorov.

Nástroje a premenné: Na meranie hlavného konštruktú bola použitá štandardizovaná škála UWES (Schaufeli et al., 2002) v 17-položkovej verzii, sledujúca dimenzie *elán*, *oddanosť* a *pohltenie*. Organizačné predpoklady (zdroje) a bariéry (požiadavky) boli zisťované vlastnou batériou otázok založenou na modeli JD-R, využívajúcu 7-bodovú Likertovu škálu.

Analýza dát: Štatistické spracovanie bolo realizované v programoch SPSS a AMOS. Po overení reliability (Cronbachovo alfa > 0,85) bola aplikovaná konfirmačná faktorová analýza (CFA) na validáciu meracieho modelu a následne štrukturálne modelovanie (SEM) na testovanie kauzálnych vzťahov medzi determinantmi a výslednou angažovanosťou.

4. Výsledky a diskusia

Analýza potvrdila signifikantné vzťahy medzi skúmanými premennými, pričom sa preukázalo, že štruktúra angažovanosti je v slovenskom akademickom prostredí vysoko špecifická. Na základe realizovanej konfirmačnej faktorovej analýzy (CFA) a testovania štrukturálneho modelu (SEM) sme identifikovali kľúčové determinanty, ktoré formujú pracovnú angažovanosť v prostredí slovenského vysokého školstva. Výsledky naznačujú, že proces budovania angažovanosti nie je lineárny a je silne ovplyvnený interakciou medzi organizačnými zdrojmi a individuálnymi charakteristikami zamestnanca.

4.1 Analýza faktorových váh a dominantných dimenzií

Z hľadiska vnútornej štruktúry angažovanosti (podľa modelu UWES) dosiahla najvyššiu regresnú váhu dimenzia **oddanosť (dedication)**. Tento nález je kľúčový, pretože naznačuje, že pre akademických pracovníkov je primárnym motorom ich práce pocit zmysluplnosti, hrdosť na príslušnosť k inštitúcii a vnímanie práce ako životného poslania. Naopak, dimenzia **elán (vigor)** vykazovala u niektorých skupín nižšie

hodnoty, čo môže signalizovať riziko energetického vyčerpania, hoci mentálne stotožnenie s prácou zostáva vysoké.

4.2 Vplyv socio-demografických determinantov

Výskum priniesol signifikantné zistenia v oblasti moderujúcich faktorov:

- **Rodová podmienenosť:** Model preukázal markantný rozdiel vo vnímaní organizačnej podpory. Pre ženy sú „predpoklady“ (ako atmosféra na pracovisku, jasná komunikácia a podpora vedenia) kritickým faktorom s regresnou váhou **0,982**. U mužov je tento vplyv podstatne nižší (**0,387**), čo naznačuje, že muži v akademickom prostredí vykazujú vyššiu mieru autonómnej angažovanosti, ktorá je menej citlivá na externé organizačné stimuly.
- **Príjmová polarizácia a bariéry:** Identifikovali sme tzv. „príjmový zlom“. U zamestnancov s príjmom do 1500 € pôsobia bariéry (nedostatok technického vybavenia, byrokracia) ako priamy deštruktor dimenzie **pohltenia (absorption)**. Pri prekročení hranice 2000 € sa vnímanie bariér stáva štatisticky menej významným a dominantným sa stáva pocit seberealizácie. Tento objav čiastočne reviduje Herzbergovu teóriu – v podmienkach slovenského školstva sa mzda v určitých intervaloch správa nielen ako hygienický, ale aj ako silný motivačný faktor.
- **Kariérna trajektória:** Zaujímavým zistením je dynamika angažovanosti v závislosti od praxe. U začínajúcich pedagógov (prax do 5 rokov) je angažovanosť sýtená najmä víziou a budúcimi predpokladmi. U pracovníkov s praxou nad 21 rokov sa však ťažisko presúva k potrebe udržania psychickej vitality. Ak inštitúcia nedokáže v tejto fáze obnoviť ich „elán“, hrozí prechod do stavu apatie, napriek zachovaniu expertízy.

4.3 Diskusia a komparácia s medzinárodnými štúdiami

Naše zistenia sú v súlade s globálnym modelom **JD-R** (Bakker, Demerouti, 2007), ktorý predpokladá, že pracovné zdroje (predpoklady) tlmia dopad pracovných požiadaviek (bariér). Špecifikom slovenského vzorky je však mimoriadne vysoká miera odolnosti voči administratívnym bariéram, ak je prítomná silná vnútorná motivácia.

V porovnaní so zahraničnými štúdiami (napr. Schaufeli et al., 2002 v Holandsku) vykazujú slovenskí vysokoškolskí učitelia nižšie priemerné skóre v dimenzii „elán“, ale porovnateľné v dimenzii „oddanosť“. To naznačuje, že hoci sú naši akademici vnútorne presvedčení o dôležitosti svojej práce, systémové nastavenie a preťaženosť vedú k ich rýchlejšiemu subjektívnemu vyčerpaniu. Diskusia o výsledkoch tak otvára otázku, nakoľko je súčasný model angažovanosti založený na „sebaobetovaní“ dlhodobu udržateľný bez posilnenia systémových predpokladov a eliminácie zbytočných byrokratických bariér.

5. Záver

Predkladaná štúdia poskytuje hlbší vhľad do mechanizmov pracovnej angažovanosti v špecifickom prostredí akademického sektora na východnom Slovensku. Analýza primárnych dát potvrdila, že angažovanosť vysokoškolských pedagógov je komplexný jav, ktorý nemožno redukovať na jednoduchý vzťah medzi odmenou a výkonom.

Kľúčovým zistením výskumu je dominancia dimenzie **oddanosti (dedication)**, čo svedčí o silnej vnútornej identifikácii pracovníkov s ich profesijným poslaním. Ukazuje sa, že práve táto zložka pôsobí ako stabilizátor v systéme, ktorý je dlhodobo poddimenzovaný a zaťažený byrokratickými nárokmi. Výskum však zároveň varuje pred limitmi tohto „vnútorného nadšenia“. Identifikovaný vplyv bariér u nízkopříjmových skupín a pokles vitality (elánu) u starších pracovníkov naznačujú, že bez systematického posilňovania organizačných zdrojov hrozí akademickej obci postupné vyhorenie a strata inovačného potenciálu.

Z hľadiska manažérskych implikácií výsledky poukazujú na potrebu **diferencovaného prístupu k riadeniu ľudských zdrojov** na univerzitách:

1. **U mladých vedeckých pracovníkov** je nevyhnutné zamerať sa na elimináciu administratívnych bariér, ktoré bránia ich plnému pohlteniu prácou (*absorption*).
2. **V prípade žien** v akademickom prostredí je kľúčové posilňovanie sociálnej opory a tvorba priaznivej organizačnej klímy, na ktorú sú štatisticky citlivejšie.
3. **U skúsených akademikov** s dlhou praxou musí byť prioritou obnova ich energetických zdrojov a podpora psychickej pohody.

Limitáciou predkladaného výskumu je jeho regionálne zameranie, čo však otvára priestor pre komparatívne štúdie v rámci iných krajov SR alebo v medzinárodnom kontexte. Budúci výskum by sa mal zamerať aj na skúmanie vplyvu digitálnej transformácie a umelej inteligencie na štruktúru akademickej práce a následnú angažovanosť zamestnancov.

Záverom možno konštatovať, že podpora angažovanosti v akademickom sektore si vyžaduje citlivú rovnováhu medzi nárokmi na kvalitu a vytváraním podmienok, ktoré umožnia pedagógom zachovať si nadšenie pre vedu a vzdelávanie.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BAKKER, A. B. – DEMEROUTI, E. 2007. The Job Demands-Resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22, no. 3, pp. 309-328.
2. BAKKER, A. B. – DEMEROUTI, E. 2008. Towards a model of work engagement. In *Career Development International*. Vol. 13, no. 3, pp. 209-223.
3. BAKKER, A. B. – SCHAUFELI, W. B. – LEITER, M. P. – TARIS, T. W. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. In *Work & Stress*. Vol. 22, no. 3, pp. 187-200.
4. CHRISTIAN, M. S. – GARZA, A. S. – SLAUGHTER, J. E. 2011. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. In *Personnel Psychology*. Vol. 64, no. 1, pp. 89-136.
5. COLQUITT, J. A. – CONLON, D. E. – WESSON, M. J. – PORTER, C. O. – NG, K. Y. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. In *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, no. 3, pp. 425-445.
6. CSIKSZENTMIHALYI, M. 1990. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row. 304 p. ISBN 978-0061339202.
7. DEMEROUTI, E. – BAKKER, A. B. – NACHREINER, F. – SCHAUFELI, W. B. 2001. The job demands-resources model of burnout. In *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, no. 3, pp. 499-512.
8. HAKANEN, J. J. – BAKKER, A. B. – SCHAUFELI, W. B. 2006. Burnout and work engagement among teachers. In *Journal of School Psychology*. Vol. 43, no. 6, pp. 495-513.
9. HERZBERG, F. 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing. 203 p.

© Published by Journal of Global Science.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The moral rights of the named author(s) have been asserted.

10. KAHN, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. In *Academy of Management Journal*. Vol. 33, no. 4, pp. 692-724.
11. MACEY, W. H. – SCHNEIDER, B. 2008. The Meaning of Employee Engagement. In *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 1, no. 1, pp. 3-30.
12. MASLACH, C. – SCHAUFELI, W. B. – LEITER, M. P. 2001. Job burnout. In *Annual Review of Psychology*. Vol. 52, no. 1, pp. 397-422.
13. MEYER, J. P. – ALLEN, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. In *Human Resource Management Review*. Vol. 1, no. 1, pp. 61-89.
14. RICH, B. L. – LEPINE, J. A. – CRAWFORD, E. R. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. In *Academy of Management Journal*. Vol. 53, no. 3, pp. 617-635.
15. SAKS, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. In *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21, no. 7, pp. 600-619.
16. SCHAUFELI, W. B. – SALANOVA, M. 2007. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers, pp. 135-177.
17. SCHAUFELI, W. B. – SALANOVA, M. – GONZÁLEZ-ROMÁ, V. – BAKKER, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. In *Journal of Happiness Studies*. Vol. 3, no. 1, pp. 71-92.
18. SHUCK, B. – WOLLARD, K. 2010. Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. In *Human Resource Development Review*. Vol. 9, no. 1, pp. 89-110.