

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

Employee engagement

Magisterská diplomová práce

Bc. Marie Váňová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem uvedenou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a zdroje, které jsem použila.

V Kladruzech dne 21.3.2012

.....

Obsah

Prohlášení	2
1 Úvod	5
2 Angažovanost a její projevy a definice	7
2.1 Pojem angažovanost a jeho etymologický původ.....	7
2.2 Definice angažovanosti.....	7
2.3 Projevy angažovaného chování	9
3 Vybrané modely angažovanosti	11
3.1 Kahnovo pojetí angažovanosti	11
3.2 Rámec pro pochopení prvků angažovanosti	13
3.3 Angažovanost jako chování vycházející z pracovních postojů	15
3.4 Komplexní rámec angažovanosti	16
3.5 „Evidence based“ model angažovanosti	18
3.6 Globální model angažovanosti.....	21
3.7 WIFI model	23
3.8 Rekapitulace uvedených modelů angažovanosti	24
4 Faktory ovlivňující angažovanost	25
4.1 Motivace	25
4.2 Vnitřní faktory jedince	27
4.3 Pracovní a organizační stimuly angažovanosti	30
4.3.1 Lídr povzbuzující k důvěře v budoucnost, uznávající zaměstnance a mobilizující týmy pro maximální výkon	34
4.3.2 Zodpovědná firemní kultura vůči svým zaměstnancům a komunitám, podporující proaktivní a kreativní jednání.....	35
4.3.3 Stimulující práce a možnost zlepšit své dovednosti	36
4.3.4 Smysluplné a spravedlivé firemní procesy	37
5 Důsledky a dopady angažovaného chování.....	40
6 Měření angažovanosti	42
6.1 Tvorba tvrzení v dotazníku.....	42
6.2 Hodnotící škála.....	42
6.3 Existující dotazníky zjišťující míru angažovanosti	43
6.3.1 Nejlepší zaměstnavatel - Aon Hewitt	43
6.3.2 Gallup.....	44
6.3.3 Towers-Watson	45
6.3.4 UWES	45
6.4 Práce s výsledky průzkumu	45
7 Angažovanost ve Společnosti A.....	47

7.1	Popis objektu	47
7.2	Hodnoty společnosti a jejich uplatnění ve vnitřních procesech a politikách ...	47
7.3	Měření a výsledná míra angažovanosti.....	49
7.4	Dosavadní přístup k řízení angažovanosti a realizované iniciativy	50
7.5	Prověření modelu a používaných nástrojů	53
7.6	Doporučení pro organizaci.....	55
8	Závěr	60
	Seznam literatury a zdrojů	62
	Seznam příloh:	66
	Příloha 1: Modely angažovanosti – souhrn	67
	Příloha 2: Příklady tvrzení z dotazníku Gallup.....	68
	Příloha 3: Výsledky průzkumu angažovanosti zaměstnanců 2009 – 2011: celková míra angažovanosti	69
	Příloha 4: Výsledky průzkumu angažovanosti zaměstnanců 2009 – 2011: míra angažovanosti dle referentských skupin	70
	Anotace	72

1 Úvod

Angažovanost patří v poslední době mezi ožehavé a často skloňované téma zejména mezi personalisty. Zvyšování angažovanosti zaměstnanců se již pravidelně umisťuje na předních příčkách v mezinárodním průzkumu realizovaném společností The Boston Consulting Group prováděném mezi vedoucími pracovníky a personalisty nazvaném „Creating People Advantage“ jako jedno z témat s vysokou prioritou k hledání řešení. Přestože, jak uvádí tato studie, se toto téma v roce 2011 dostalo z tzv. červené, urgentní, zóny pravděpodobně díky tomu, že již mnoho firem implementovalo lepší modely a programy než v minulosti, stále je toto téma považováno za velké, zejména z pohledu budoucích výzev (Creating People Advantage 2011 [on line]).

Koncept angažovanosti zaměstnanců je jednou z cest, kterou se personalisté mohou vydat, aby pozvedli svá oddělení a dostali tak přívrstev strategického partnera v organizaci. Angažovanost je představována jako strategická konkurenční výhoda firem. Je podporována konzultantskými firmami, které angažovanost měří, porovnávají firmy mezi sebou a rozdávají ocenění, které odlišuje ty nejlepší zaměstnavatele od těch průměrných. Angažovanost se tak stala i výhodným obchodním artiklem.

Pro management firem se pak zdá být angažovanost zaměstnanců ideální stav, kdy zaměstnanci rádi chodí do práce a iniciativně přinášejí vyšší přidanou hodnotu práce než je od nich původně požadováno.

Přestože v České republice zatím neexistuje na téma angažovanost původní ani přeložená literatura a okrajově je možné nalézt zmínky v publikacích vydaných v posledních letech zabývajících se podnikatelským prostředím, je i u nás angažovanost jedním z hojně diskutovaných témat. Příkladem pak může být i jedna z největších konferencí personalistů HR Know How pořádaná Společností pro rozvoj lidských zdrojů (nyní People Management Forum), jejímž ústředním tématem byla v roce 2011 právě angažovanost zaměstnanců.

Angažovanost zaměstnanců se stala i tématem této práce, jejímž cílem je na základě dosud publikovaných poznatků z oblasti angažovanosti zaměstnanců prověřit používaný model angažovanosti zaměstnanců a používané nástroje pro zvyšování angažovanost v jedné konkrétní společnosti. Na základě zjištění pak poskytnout doporučení dalšího používání tohoto modelu. Základními metodami práce je proto práce s literaturou, firemními dokumenty a analýza výsledků průzkumů angažovanosti zaměstnanců, které se v dané společnosti pravidelně provádějí.

Práce je členěna do osmi kapitol. V úvodní části jsou představena teoretická východiska angažovanosti (kapitola 2 a 3), v kapitole 4 jsou blíže popsány a seřazeny faktory ovlivňující angažovanost a v kapitole následující jsou popsány dopady, které

má angažovanost na výsledky firem a zdraví jednotlivce. Šestá kapitola se zabývá problematikou a praxí měření angažovanosti. V závěru práce se pak zaměřuji na řízení angažovanosti v konkrétní společnosti a nabízím konkrétní doporučení pro danou společnost.

2 Angažovanost, její projevy a definice

2.1 Pojem angažovanost a jeho etymologický původ

Pojem angažovanost ve smyslu této práce překladem anglického slova „engagement“. Podle výkladového slovníku v překladu Jaroslava Váchy lze výraz „engagement“ přeložit jako „angažování“, „zasnoubení“, „závazek“, „bitva“. K významovému překladu slova „angažování“ se pak „engagement“ pojí s významy jako být zaměstnán, být činný, upoutat (Kernerman 1991, s. 171).

Etymologicky pochází výraz „engagement“ z francouzštiny, kde daný výraz znamená „najímání“ a je odvozena od slovesa „najímat“ – „engager“. Slovní kořen „gage“ je germánského původu a znamená „závazek“, „plat“. „En“ pak představuje předložku „v“ (Holub, Lyer 1982, s. 79).

Slova angažovanost se odvozuje od slovesa angažovat se, což znamená „stát se osobně účastným, projevovat aktivní zájem o něco, někoho, exponovat se pro něco, někoho“. Příkladem může být občanská či politická angažovanost (Petráčková, Kraus 1995, s. 52).

Kromě pojmu „angažovanost“, který je většinou používán českou odbornou veřejností pro „engagement“, se můžeme setkat např. i s pojmem „motivovanost“, který mj. používá konzultantská společnost AON Hewitt.

Osobně bych navrhovala daný termín nepřekládat a používat anglický výraz „engagement“, což by v personální praxi nebyla žádná novinka; příkladem mohou termíny outsourcing, outplacement, headhunting aj. Avšak protože se již výraz „angažovanost“ začíná ukotvovat ve slovníku personalistů, zůstanu u používání tohoto výrazu i v této práci.

2.2 Definice angažovanosti

Definice pojmu angažovanost patří mezi základní problémy tohoto konceptu. Neexistuje jednotná definice, na které by se shodli akademici i praktici. Tato situace způsobuje, že angažovanost je studována z různých pohledů dle vybrané či nově formulované definice. Se stejným problémem se potýkají i průzkumy angažovanosti, které jsou postaveny na rozdílných konceptech, a mění se tak i faktory, které angažovanost ovlivňují. Nejednotnost definic tak vytváří z angažovanosti zaměstnanců neustále se tříšící koncept s množstvím nesourodých studií, které budou pak vždy jen dílčím přínosem do celé této problematiky.

Macey se Schneiderem poukazují na skutečnost, že angažovanost zaměstnanců je relativně nový pojem, který byl silně propagován ze strany personalistů a konzultantských firem, které nabízely rady, jak má být celý koncept postaven a posilován. Vědci se do této debaty nyní pomalu zapojují a obě strany nyní mají na krku

protichůdné a nekonzistentní interpretace významu tohoto konceptu (The Meaning of Employee Engagement [on line]).

Jedním z prvních teoretiků angažovanosti byl psycholog William A. Kahn. Ten popisuje angažovaného zaměstnance jako člověka plně fyzicky, kognitivně a emocionálně spojeného s jeho pracovní rolí (Albrecht 2010, s. 4).

V literatuře je také často uváděna Maceyova definice angažovanosti jako individuální smysl pro účelovost a cílená energie, která se projevuje jako osobní iniciativa, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost směřující k naplnění cílů organizace (Macey a kol. 2009, s. 7).

Mezi akademiky je pak často používána Schaufeliova definice, která byla ve spolupráci s Bakkerem, Leiterem a Tarisem formulována jako pozitivní, uspokojující s prací související pocit pohody (well-being), na který může být nahlíženo jako na protipól vyhoření. Angažovaní zaměstnanci se do práce zapojují energeticky a nadšeně (Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology [on line]).

Shrnutí definic nabízí Albrecht, který uvádí, že definice angažovanosti mají společnou charakteristiku angažovanosti jako s prací souvisejícím pozitivním psychologickým stavem, který se např. odráží ve slovech nadšení, energie, nasazení, a že angažovanost je také motivační stav, který je zřetelný v ochotě investovat své úsilí do úspěchu organizace, pro kterou zaměstnanec pracuje (Albrecht 2010, s. 4).

Problematikou, zda-li je angažovanost stav, chování či dokonce vlastnost, se zabývali William Macey a Benjamin Schneider. Dle jejich názoru je angažovanost komplexní síť zákonitostí, která v sobě zahrnuje osobní dispozice, stav a chování jedince, a pracovní a organizační podmínky, které mohou ulehčit navození stavu angažovanosti nebo angažovaného chování (The Meaning of Employee Engagement [on line]).

Fleck a Inceoglu vyzdvihují, že angažovanost není jen osobní dispozice jedince, ale že je zapotřebí pracovat v odpovídajícím pracovním prostředí. Nedochozí-li k souladu mezi jedincem a organizací, stav angažovanosti nenastane a dokonce může nastat i stav nežádoucí, kdy je zaměstnanec neangažovaný (disengaged) (Fleck; Inceoglu in Albrecht, s. 76). Podle Newmana a kol. pak angažovanost ovlivňuje uspokojení z práce (job satisfaction), oddanost organizaci (organisational commitment) a zapojení do pracovní role (job involvement) (Newman a kol in Albrecht 2010, s. 48). Je tedy patrné, že v případě angažovanosti nejde pouze a jenom o jedince a jeho psychologický či motivační stav, ale že zde důležitou roli hraje i vnější prostředí, které vytváří podmínky pro navození tohoto stavu. V tomto ohledu je pak postavena definice Meyera a kol.: „angažovanost je vnímána jako nadšení a zapojení se do kolektivu (např. organizace)

či plnění úkolu, je posílena příslušnou dispozicí jedince a vhodným vnějším prostředím, a projevuje se v proaktivním chování“ (Meyer, Gagné, Parfyonova in Albrecht s. 64).

Poslední uvedená definice se tak zdá být nejucelenější, opomíjí však skutečnost, že zmíněné proaktivní chování vede k úspěchu organizace. Navíc, některé studie uvádějí i pozitivní dopad na jedince (např. Fleck, Inceoglu in Albrecht 2010).

Protože žádná z výše uvedených definic dle mého názoru nepopisuje angažovanost v komplexní šíři, nabízím pro účely této práce definici novou, která zní:

Angažovanost je žádoucí pozitivní stav, který je účelový pro organizaci. Je reprezentován mírou, do jaké jsou zaměstnanci schopni a dobrovolně ochotni vynaložit nepožadované úsilí pro úspěch organizace. Na straně zaměstnance má svou kognitivní, afektivní a behaviorální složku, které jsou ovlivněny pracovními podmínkami a osobnostními dispozicemi zaměstnance. Důsledkem jsou pozitivní dopady na výsledek organizace i jednotlivce.

2.3 Projevy angažovaného chování

Na rozdíl od znění definice, kde existuje mnoho výkladů, se odborníci na angažovanost shodují na projevech chování, kterým je možné tento fenomén rozeznat. Macey a kol. popisují angažované chování jako proaktivní, kdy zaměstnanec předvídá příležitosti a vyvine aktivitu, která je ve prospěch organizace. Angažovaní zaměstnanci nejsou svázáni svým popisem pracovní pozice a rozvíjí svou roli v organizaci. Za důležité považují dělat to, co je nutné pro organizaci. Tito zaměstnanci důsledně dbají i na svůj vlastní rozvoj. V rámci rozvoje pak podvědomě slučují rozšíření svých dovedností v souladu s potřebami organizace. Angažovaný zaměstnanec neodchází z firmy, když se firmě nedaří. V neposlední řadě se pak angažovanost projevuje ve vysoké adaptabilitě zaměstnanců vůči nenadálým okolnostem a změně, a dokonce angažovaní zaměstnanci změnu často vyvolávají (Macey a kol. 2009, s. 6-7).

Sarah Cook popisuje angažovaného zaměstnance podobným způsobem. Tento zaměstnanec se plně soustředí na práci, dává do ní celou svou energii, je do ní ponořený a je ochotný udělat vždy něco navíc, ať již pro dobro zákazníka a organizace, např. hledání nových způsobů práce, nebo pro sebe, např. učení a rozvoj sebe sama. Svého zaměstnavatele doporučuje svým známým a příbuzným, když hledají práci, je na svou organizaci hrdý a mluví-li o organizaci, používá označení „my“. Plně angažovaní zaměstnanci vždy vyvinou větší úsilí, než je po nich požadováno, aby uspokojili zákazníka, ve změně vidí výzvu a příležitost, jsou optimističtí při pohledu do budoucnosti, život považují za období neustálého učení a neustále si rozšiřují hranice své osobní komfortní zóny (Cook 2008, s. 10 – 11).

Steven Fleck a Ilke Inceoglu popisují angažovaného zaměstnance jako tvrdě pracujícího, zacházejícího za požadavky své pracovní role, zůstávajícího v organizaci a přispívajícího k úspěchu organizace (Fleck, Inceoglu in Albrecht, s. 32).

Chování angažovaného zaměstnance lze tak charakterizovat za **smysluplné, na výsledek či zákazníka orientované jednání, které se vyznačuje proaktivitou a optimistickým přístupem. Angažovaný zaměstnanec je adaptabilní změnám, loajální vůči své organizaci, se kterou plně identifikuje. Pracuje soustředěně a běžně dělá více, než se od něj očekává nebo je požadováno, a cítí zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj.**

3 Vybrané modely angažovanosti

Tak jako neexistuje jednotná definice angažovanosti, tak neexistuje ani jednotný model, který by angažovanost mohl uceleně popsat a mohl se tak stát jednotným vodítkem pro práci s angažovaností. Modely se tak liší dle toho, s jakou se pojí definicí, zda-li jsou určeny pro praktické využití nebo zda-li autor modelu považuje angažovanost za nový fenomén či jen jako doplněk či dokonce jen nový název pro jiný již existující popsaný koncept.

S angažovaností jako novým fenoménem se můžeme setkat např. v práci Kahna, Maceye a Schneidera. Naopak angažovanost jako doplněk existujících teorií a v podstatě nepotřebný koncept je patrný v práci, kterou představili Newman, Joseph a Hulin. Jiné typy modelů pak předkládají konzultantské společnosti, případně práce vycházející z empirické praxe, jako je např. WIFI model od Sarah Cook.

Modely samy pak pomáhají pochopit podstatu angažovanosti a její principy.

3.1 Kahnovo pojetí angažovanosti

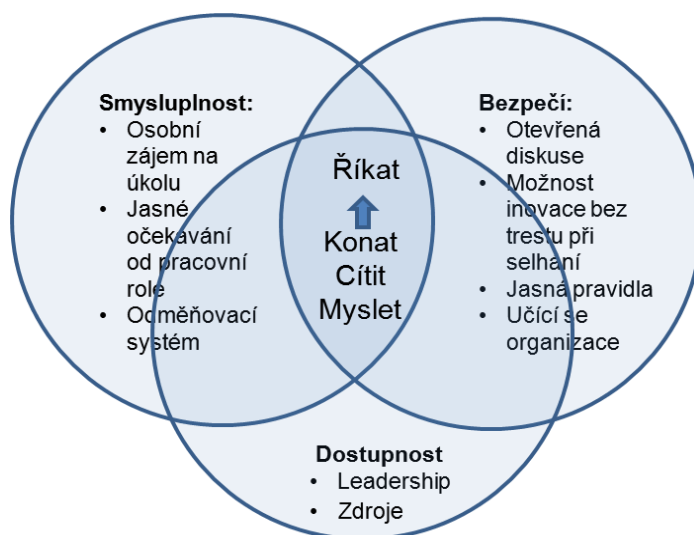
William A. Kahn v konceptu angažovanosti vysvětluje jevy, které nebyly pokryty tradičními koncepty pracovní motivace. Konkrétně se pak zabýval problémem, proč zaměstnanci vynakládají v práci rozdílnou míru úsilí a vlastního zapojení, ať již vědomě či nevědomě. Ve svém pojetí angažovanosti pak stanovuje, které podmínky jsou určující proto, aby byl zaměstnanec angažovaný či naopak neangažovaný (disengaged).

Kahn říká, že když je zaměstnanec angažovaný, dává do práce kus sebe sama. Ukázat sám sebe znamená říkat, co si myslím a cítím. Angažovanost také znamená dělat věci tím nejlepším způsobem, který umím. Myšlení, cítění a konání tak patří mezi základní aspekty angažovanosti. Kahn dále zdůrazňuje podstatnou roli komunikace. A to zejména v případech, kdy se zaměstnanec nebojí vyslovit své názory. Kahn proto říká, že „hlas“ člověka je základním projevem angažovanosti

Proto, aby se lidé stali a zůstali angažovaní, musí být naplněny tři psychologické podmínky: smysluplnost, bezpečí a dostupnost.

Zaměstnanec musí cítit, že to co dělá, má smysl a musí mít na vykonávané činnosti svůj zájem. Angažovanost zaměstnance ovlivňuje, je-li mu nasloucháno a je-li jeho práce ceněna, zná-li jasně svůj úkol. Důležitou roli hraje soulad očekávání od pracovní role a přání zaměstnance, co chce v rámci své pracovní roli činit. Klíčovým aspektem je rovnováha mezi zaměstnancem vloženou energií a výsledkem, přičemž výsledkem může být myšlena i odměna za vykonanou práci, zejména pokud tak činil nad rámec svých povinností.

Druhou podmínkou je pocit bezpečí, kdy se jedná více o bezpečí psychologické. Zaměstnanec se musí cítit bezpečně, aby mohl říci, co si myslí a cítí, nebo být



Obr. 1: Vizualizace Kahnova pojetí angažovanosti

kreativní. V těchto situacích se nesmí obávat formálních postihů (např. při hodnocení) ani neformálních postihů (pohledy kolegů, ticho, smích). V této atmosféře je pak možné rozebírat příčiny neúspěchů a vytvářet nové příležitosti a vazby mezi členy organizace. Pocit bezpečí vzniká v organizacích, které mají jasná pravidla včetně jasných a dodržovaných sankcí. Bezpečná kultura umožňuje zaměstnancům být kreativní a přinášet něco nového do výkonu své pracovní role, což je jednání, které vyvolává stav angažovanosti.

Třetí podmínkou angažovanosti je dostupnost. Kahn má na mysli nejen dostupnost zdrojů potřebných pro výkon, ale upozorňuje hlavně na roli lídra. Lídry považuje za skupinu zaměstnanců, kteří mají vliv na zbytek zaměstnanců společnosti a tím i na jejich angažovanost. Lídr je ten, který zabezpečuje přítomnost předešlých dvou podmínek; činí zaměstnance zainteresované pro věc a vytváří pocit bezpečného pracoviště. Dle autora může mít angažované zaměstnance ten lídr, který umí vybalancovat dvě roviny – být dostatečně blízko svému podřízenému, aby mu mohl dát potřebnou podporu a zároveň mít dostatečný odstup, aby nechal své lidi pracovat samostatně a nechal je být zodpovědnými za svou práci. Lídr podporuje angažovanost umožněním spolupráce mezi týmy, rozvojem svých zaměstnanců a projevem respektu vůči svým podřízeným.

Kahn také upozorňuje, že angažovanost je dynamický stav a je proměnlivá. Zaměstnanci jsou citliví na signály, které k nim vysílá jejich pracovní prostředí, a ovlivňují tak zaměstnancovu angažovanost respektive neangažovanost. Míru angažovanosti tedy lze ovlivňovat (Kahn in Albrecht 2010, s 20 - 30).

William Kahn popisuje angažovanost jako stav, který má svou složku kognitivní, afektivní a behaviorální ve svém popisu, tedy že zaměstnanec myslí, cítí a koná. Důležitým mementem Kahnovi práce je myšlenka, že angažovanost lze ovlivňovat intervencemi z vnějšího, organizačního, prostředí, přičemž klíčovou roli hraje kultura organizace, styl řízení a vnitřní pravidla.

3.2 Rámec pro pochopení prvků angažovanosti

Autory rámce pro pochopení prvků angažovanosti jsou William Macey a Benjamin Schneider. V roce 2008 pak publikovali koncepční rámec, který může pomoci jak výzkumným pracovníkům, tak i praktikům vyznat se v množství významů, které se k angažovanosti váží. Autoři vycházejí z předešlých prací, které většinou označují angažovanost za psychologický stav. Angažovanost jako psychologický stav byl postaven a měřen na základě již známých koncepcí „uspokojení z práce“ (job satisfaction), „pracovního zapojení“ (job involvement) a „závazku vůči organizaci“ (organisational commitment). Proto autoři prvotně odlišili stav angažovanosti od výše uvedených konceptů a popsali rozdíly:

- Pokud je „uspokojení z práce“ vnímáno jako saturace potřeb, není tento koncept shodný s konceptem angažovanosti. Pokud je „uspokojení z práce“ vnímáno jako pocit energie, nadšení či jiné podobné afektivní stavy, je možné ho chápat jako jednu ze stránek angažovanosti.
- „Závazek vůči organizaci“ se odráží v konceptu angažovanosti, pokud je vnímán jako úzký vztah k organizaci a měřen jako ochota dát více energie pro podporu organizace. Pokud je pociťován jako hrdost být členem organizace, a pokud je považován za osobní identifikaci s organizací.
- „Pracovní zapojení“ definované jako míra, do které se zaměstnanec psychologicky vztahuje ke své práci a pracovnímu výkonu, je vnímáno jako důležitá součást stavu angažovanosti.

Autoři očekávají vysokou míru korelace mezi těmito třemi koncepty a angažovaností, přesto vidí unikátnost konceptu angažovanosti, a to díky výslednému chování, které angažovanost přináší. Toto chování bylo nazváno behaviorální angažovaností.

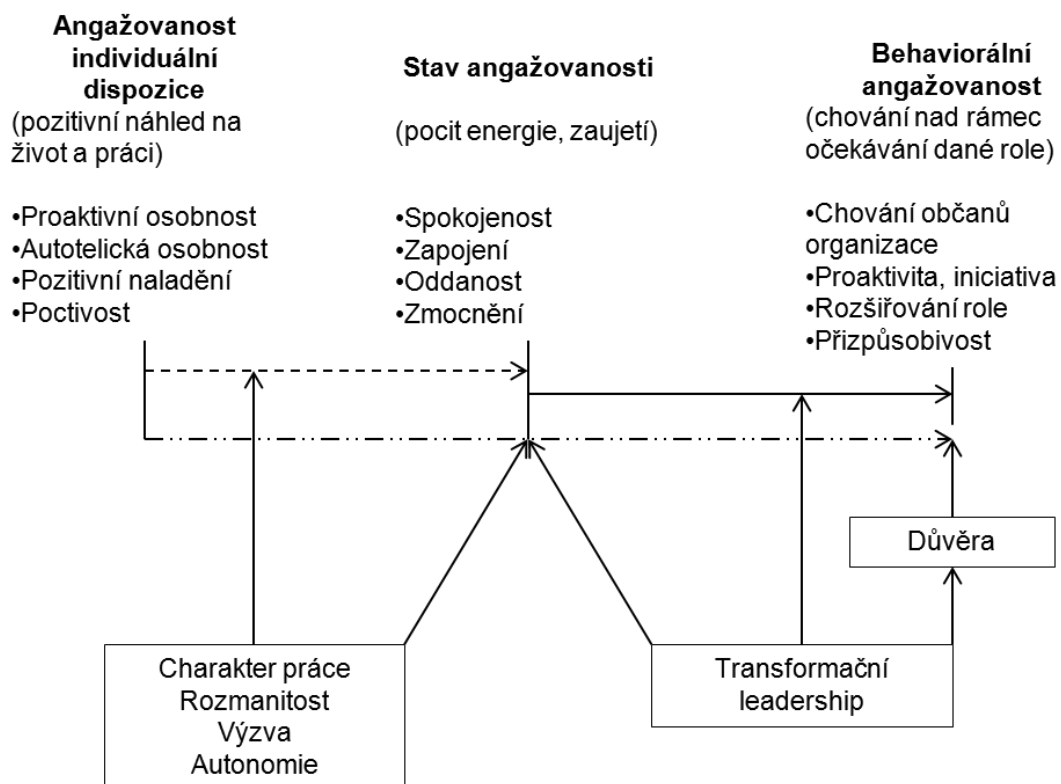
Behaviorální angažovanost se projevuje zejména v uchopení své pracovní role zaměstnancem, kdy zaměstnanec pracuje nad rámec svých povinností. Pojem behaviorální angažovanost pak v sobě slučuje koncepty „chování občanů organizace“ (organisational citizenship behaviour) a koncept rozšiřování pracovní role, který je spojován s proaktivním chováním a pracovní iniciativou. Angažované chování tak můžeme rozeznat zejména v případech, kdy:

- zaměstnanec vyvíjí aktivity, které jdou nad rámec toho, co je typicky, běžně, obvykle a/nebo normálně očekáváno,
- zaměstnanec věnuje svou pozornost úkolům mimo rámec své pozice,
- zaměstnanec je přizpůsobivý v odhodlání prospět organizaci, ať už v obraně a hájení statusu quo nebo v anticipaci hrozeb, či v podpoře nebo vyvolání změn jako reakce na očekávané události.

Behaviorální angažovanost tak může být označena za chování proaktivní, inovativní, iniciativní.

Takto popsaný stav angažovanosti a behaviorální angažovanost dává prostor akademikům pro další výzkum a ukazuje praktikům, jakým směrem se mají dát při řízení projektů zaměřených na angažovanost, zejména pak při navrhování tzv. průzkumů míry angažovanosti. Nicméně stav angažovanosti i angažované chování nemohou nastat bez vhodných pracovních podmínek a bez odpovídajících individuálních dispozic jedince. Individuální dispozice jsou charakterizovány celkovým pozitivním naladěním, poctivostí, proaktivní a autotelickou osobností. Lidé s dispozicí k angažovanosti mají sklony přistupovat k práci pozitivním, aktivním, energetickým způsobem a chovat se adaptabilně.

Míra angažovanosti zaměstnance je také závislá na prostředí, ve kterém se zaměstnanec pohybuje. Zaměstnanec si sám volí, do jaké míry budou jeho postoje a chování angažované podle povahy práce a stylu vedení. Dalším důležitým faktorem je důvěra, která zprostředkovává vazbu mezi chováním lídra a angažovaným chováním.



Obr. 2: Rámec pro pochopení prvků angažovanosti ((The Meaning of Employee Engagement [on line])

Lídrů budují důvěru u svých podřízených, a pokud ji podřízení zaměstnanci skutečně cítí, tato důvěra umožňuje angažované chování.

V souhrnu pak lze říci, že dispozice k angažovanosti v interakci s pracovními a organizačními podmínkami vyvolávají stav angažovanosti a angažované chování. Popřípadě, pracovní podmínky nemají pouze klíčový účinek na stav angažovanosti a behaviorální angažovanost, ale mohou také upravit vztah mezi individuální dispozicí k angažovanosti a stavem angažovanosti, stejně tak jako vztah mezi stavem angažovanosti a behaviorální angažovaností (The Meaning of Employee Engagement [on line]).

Práce Maceye a Schneidera přináší do studia angažovanosti nový rozměr, a to v podobě behaviorální angažovanosti a individuálních dispozic k angažovanosti. Stejně jako Kahn vidí Macey a Schneider důležitý vliv organizačního a pracovního prostředí, a vyzdvihují úlohu lídra. V rámci faktorů ovlivňujících angažovanost zdůrazňují úlohu charakteru pracovní pozice a způsob jejího naplňování.

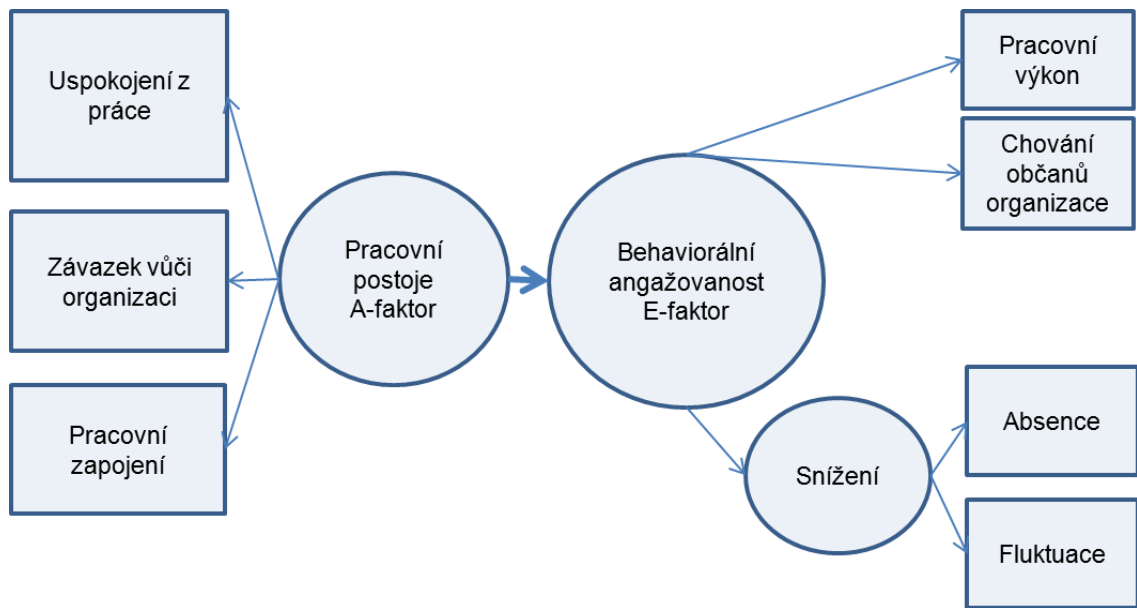
3.3 Angažovanost jako chování vycházející z pracovních postojů

Studie Daniela Newmana, Dany Joseph a Charlese Hulina navazuje na práci Maceye a Schneidera. Vidí angažovanost jako chování, které vychází z pracovních postojů. Pracovní postoje vychází z již z osvědčených konceptů „uspokojení z práce“, „závazku vůči organizaci“ a „pracovního zapojení“. Tato studie potvrzuje, že zmíněné koncepty pracovních postojů se vzájemně prolínají a autoři proto navrhuje zavést termín „A-faktor“ (attitude factor), který zastřešuje a shrnuje všechny tyto tři koncepty.

Následně byly během studie porovnány průzkumy zaměřující se na pracovní postoje s průzkumy zaměřujícími se na angažovanost. V tomto případě byla použita sada otázek z dotazníku UWES, který je považován za jeden z nejucelenějších a je zároveň jedním z nejpoužívanějších dotazníků pro zjišťování míry angažovanosti. Porovnáním výsledků autoři zjistili, že A-faktor koreluje s angažovaností. Pracovní postoje tak vedou k behaviorální angažovanosti, E-faktoru (engagement factor). Zpracovaný model pak ukazuje Obr. 3.

S ohledem na zjištěné skutečnosti považují autoři angažovanost jako zbytečný koncept, protože souvisí s širší koncepcí, která sumarizuje několik organizačních a potvrzených postojových konceptů, které jsou z vědeckého hlediska již lépe probádány. Angažovanost zaměstnanců by tedy měla být považována pouze jako indikátor A-faktoru (Newman, Joseph, Hulin in Albrecht 2010, s. 43 – 74).

Práce Newmana, Josephové a Hulina potvrdila, co Macey se Schneiderem předpokládali, tedy že mezi stavem angažovanosti a koncepcemi „uspokojení z práce“, „závazku vůči organizaci“ a „pracovního zapojení“ je vysoká korelace. Potvrdila také,



Obr. 3: Model vazby angažovanosti s pracovními postoji (Newman a kol. in Albrecht 2010, s. 48), upraveno

že dosud používané měření pracovních postojů může být využito (alespoň z určité části) pro měření míry angažovanosti.

Přestože Newman a kol. neuznávají angažovanost jako nový koncept, převzali jako nový jev behaviorální angažovanost a doplnili tím vazbu mezi pracovními postoji a výsledky organizace.

3.4 Komplexní rámec angažovanosti

Steven Fleck a Ilke Inceoglu vytvořili takový model angažovanosti, ze kterého je možné vyvodit jednotnou definici a zároveň poukazuje na faktory, které angažovanost ovlivňují i na dopady, které má angažovanost na zaměstnance i organizaci.

Autoři tohoto modelu vycházejí z premisy, že angažovanost je stav, ve kterém se lidé nacházejí, když podávají pracovní výkon. Intenzita tohoto stavu je proměnlivá v závislosti na různých osobních důvodech či situačních okolnostech.

Klíčovým faktorem ovlivňujícím angažovanost zaměstnanců je pracovní prostředí, a to zejména míra souladu mezi zaměstnancem a organizací a míra souladu mezi zaměstnancem a pracovní pozicí. Vnímání tohoto souladu je subjektivní. Mezi nejvýraznější prvky souladu mezi zaměstnancem a organizací patří např.: širší vliv, vize, efektivní komunikace, spravedlnost, etika, efektivní rozhodování, zákaznická orientace, zaměstnanecké vztahy, spolupráce mezi různými funkcemi a další. Mezi faktory ovlivňujícími soulad osoby a pozice patří: náročnost úkolů, etika, soutěživost, spolupráce, kariérní ambice, osobní vliv, podporující prostředí, pracovní prostředí a rozvoj.

Soulad zaměstnance s organizací a pracovní pozicí vede ke stavu angažovanosti. Pokud je zaměstnanec angažovaný, věnuje spoustu své osobní energie do výkonu své pozice, která je důležitou součástí jeho identity. Pro organizaci pracuje jako by pracoval pro svou vlastní firmu, což se např. projevuje ve vnitřním ztotožnění se s cíli organizace. Pokud zaměstnanec není angažovaný, je v práci pouze fyzicky přítomen a do práce nezapojuje emoce, energii ani nadšení. Tento stav angažovanosti je v podstatě shrnující koncept pro již dříve známe teorie. Mluvíme-li o stavu angažovanosti spojeného ze souladu zaměstnance s pracovní pozicí, hovoříme tak o pracovní angažovanosti, která má svou rovinu kognitivní a afektivní. V případě stavu angažovanosti spojeného ze souladu zaměstnance s pracovní pozicí hovoříme o organizační angažovanosti. Pracovní angažovanost čerpá z konceptů jako je „pracovní zapojení“ (job involvement), organizační angažovanost je pak spojena s konceptem „závazku vůči organizaci“ (organisational commitment). V rámci kognitivní nebo afektivní roviny pak zaměstnanec zažívá pocity příválu energie a zaujetí, resp. souladu a ztotožnění se s organizací. Vzájemný vztah ukazuje dvoudimenzionální rámec aspektů stavu angažovanosti na **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

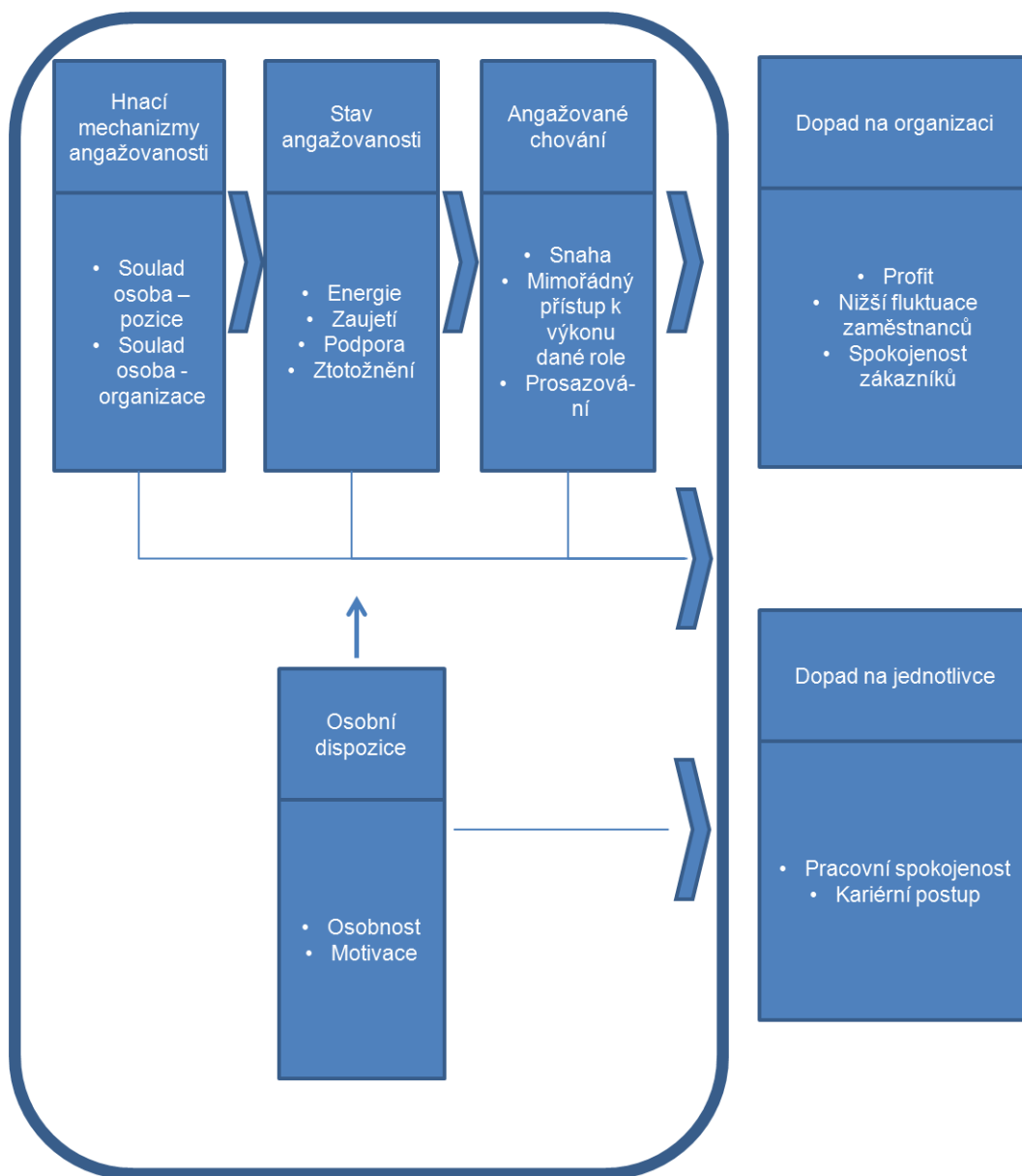
Je-li zaměstnanec angažovaný, je toto patrné v jeho chování, které se projevuje zvýšenou snahou ve výkonu dané pozice a navazující zvýšenou pracovní spokojeností, mimořádným přístupem k výkonu role (projevující se v osobní iniciativě, pomoci druhým a dobrovolném plnění úkolů nad rámec dané pracovní pozice) a prosazování či obhajování organizace v pozitivním slova smyslu v diskusích s lidmi mimo organizaci. Příkladem může být doporučení organizace jako důvěryhodného partnera nebo zaměstnavatele.

Většina elementů tohoto modelu angažovanosti je spojena s osobními dispozicemi zaměstnance. Osobní dispozice mají vliv na vnímání situace, zda-li dochází, či nedochází k souladu mezi jednotlivcem a pozicí či organizací (Fleck a Inceoglu in Albrecht 2010 s. 31 – 42)

	Kognitivní	Afektivní
Pracovní angažovanost	Zaujetí	Energie
	Zaměstnanci jsou pohlceni tím, co dělají a zažívají pocity dobře vykonané práce	Energie, kterou zaměstnanci získávají z jejich práce
Organizační angažovanost	Soulad	Identifikace
	Zaměstnancův pohled na směřování organizace je v souladu s reálným směřováním organizace	Emocionální pouto mezi zaměstnancem a organizací

Obr. 4: Dvoudimenzionální rámec aspektů stavu angažovanosti (Fleck, Inceoglu in Albrecht 2010, s. 36) – upraveno

Model vytvořený psychology Stevenem Fleckem a Ilke Inceoglu v podstatě shrnuje, že pro navození stavu angažovanosti je potřebné vhodné organizační prostředí a osobní dispozice. Navozený stav pak vyvolává angažované chování, které má dopad na výsledky organizace. Model je navíc obohacen o pozitivní dopady angažovanosti na jedince, což dále odkazuje na spojitost mezi angažovaností a pracovní hygienou.



Obr. 5: Komplexní model angažovanosti (Fleck, Inceoglu in Albrecht 2010, s. 36) - upraveno

3.5 „Evidence based“ model angažovanosti

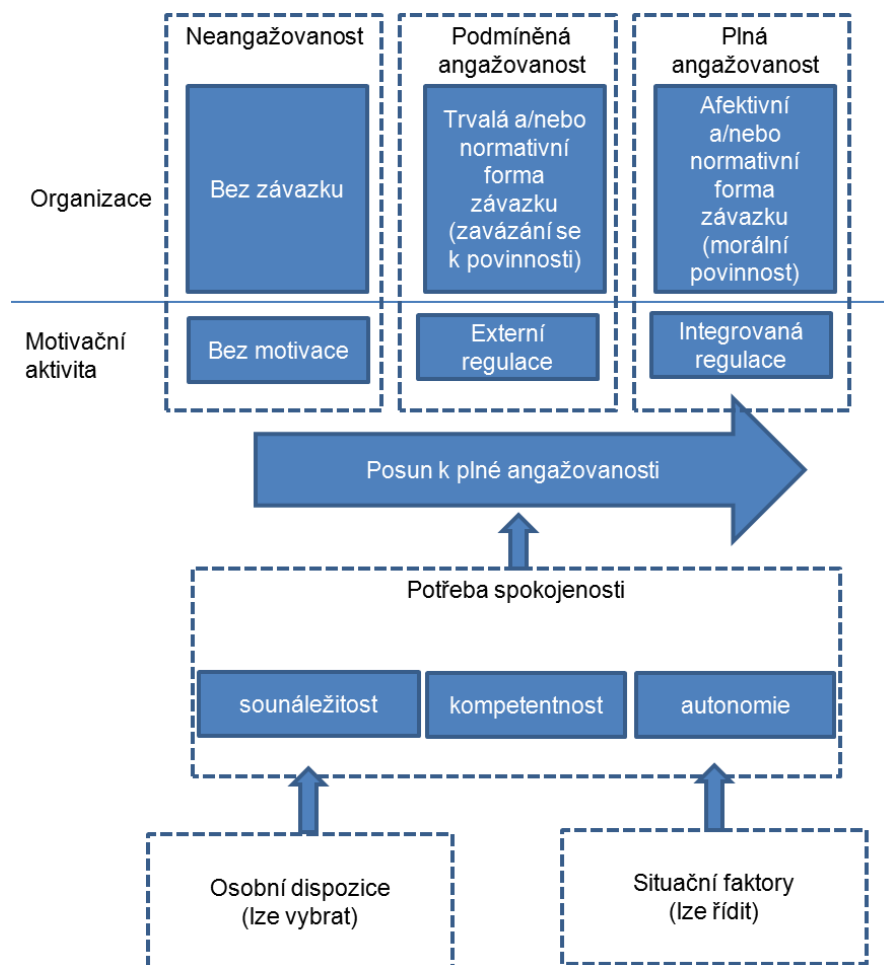
„Evidence based“ model angažovanosti vytvořený Johnem Meyerem, Marylène Gagné a Natalí Parfyonovou dává do souvislosti teorie motivace, konkrétně pak teorii sebeurčující motivace (self-determination theory of motivation – SDT) a tříšložkový

model závazku vůči organizaci (three-compotent model of commitment – TCM) a navazuje již na publikované práce o angažovanosti.

Meyer, Gagné a Parfyonova ve své práci shrnují tyto dva koncepty; SDT sjednocuje dvě formy motivace – vnitřní, která se vztahuje na zapojení do aktivit ve vlastním zájmu, mimo potěšení a zálib; a vnější, která zahrnuje výkon aktivity z hmotných důvodů. Tato motivace je dominantní v pracovním prostředí a může odrážet přání jedince získat odměnu nebo se vyhnout trestu, což je považováno za externí regulaci, která je kontrolovatelná, nebo potřebu začlenění, identifikace, která je považovaná za autonomní regulaci. Chování, které se pojí s autonomní regulací, odpovídá behaviorální angažovanosti popsané Maceyem a Schneiderem nebo stavu angažovanosti, který popisuje Kahn. Tato teorie motivace také rozpoznává povahové dispozice jedince a koresponduje tak s angažovaností jako individuální dispozicí. Podle SDT je pro autonomní regulaci klíčové uspokojení základních psychologických potřeb autonomie, kompetentnosti a sounáležitosti. Přesto, i pro jedince, kteří mají dispozice k angažovanosti je klíčové prostředí, ve kterém se pohybují. Mezi vnější faktory tak patří charakter pracovních úkolů, odměna, uznání a styl vedení. Vedoucí zaměstnanci hrají klíčovou roli ve vytváření prostředí autonomie a podpory. SDT se dotýká mechanismů, které jsou základem angažovanosti a pomáhá nalézt spojení mezi stavem angažovanosti, angažovaností jako vlastností a pracovním klimatem, včetně následných dopadů, mezi které se řadí angažovanost behaviorální a dobrý pocit.

TCM rozlišuje tři rozdílné formy závazku: afektivní, normativní a trvalý. Afektivní forma představuje emoční vazbu jedince k organizaci. Normativní forma je spojená s morální dimenzí jedince a je založená na pocitu závazku a zodpovědnosti jedince vůči své organizaci. Trvalá forma závazku pak představuje individuální vnímání nákladů a rizik spojených s odchodem s organizace. TCM se primárně zaměřuje na organizační angažovanost. Mezi TCM a SDT existuje přímá paralela.

V „Evidence based“ modelu angažovanosti dochází ke spojení TCM a SDT, kdy SDT představuje emoční aktivitu a TCM představuje dopad na závazek zaměstnance vůči organizaci. U neangažovaných zaměstnanců není přítomna motivace k práci ani oddanost vůči organizaci a lze očekávat, že dotyčný zaměstnanec brzy ukončí svůj pracovní poměr. Na druhou stranu, plně angažovaný zaměstnanec má svou vlastní vnitřní motivaci pro plnění pracovních povinností a pracuje s radostí. Zároveň cítí morální povinnost přispět k úspěchu organizace. Avšak pravděpodobně největší skupina zaměstnanců se pohybuje na úrovni podmíněné angažovanosti. Tito zaměstnanci považují práci a výkon s ní spojený za nutnost, který se pojí se mzdou, benefity či statusem „být zaměstnán“. Tito zaměstnanci nepracují s nadšením, ale mají vysokou úroveň oddanosti vůči organizaci, ve které pracují, ať již z důvodů nedostatku



Obr. 6: „Evidence based“ model angažovanosti (Meyer, Gagné a Parfyonova in Albrecht 2010, s. 68) - upraveno

možnosti uplatnění na trhu práce či z obav se ztráty statusu, benefitů či jiných výhod poskytujících organizací.

V „evidence based“ modelu angažovanosti vede k plné angažovanosti zaměstnanců jejich spokojenost jako základní lidská potřeba. Spokojenosti může být dosaženo vytvořením vhodného organizačního klimatu a vhodným výběrem zaměstnanců. V souvislosti s takto postaveným modelem angažovanosti pak vyplývají další doporučení pro jeho praktickou aplikaci. Pro management firem tento model říká, že existují jedinci, kteří mají dispozici pro angažovanost. Tito lidé mají převažující vnitřní místo kontroly (internal locus of control) a autonomní kauzální orientaci, která se projevuje v proaktivním jednání. Pro odhalení této dispozice existuje řada nástrojů jako např. měření všeobecné kauzální orientace, testování proaktivity, sebehodnocení nebo interview. Lidé se sklonem k angažovanosti mají také velice dobře vyvinutý smysl pro hodnoty.

Organizace musí zároveň vytvořit vhodné klima pro angažovanost. Podle SDT jsou klíčové tyto faktory: popis pracovní pozice, způsob vedení a odměňovací systém. Z pohledu TCM pak angažovanost zaměstnanců ovlivňuje spravedlivé zacházení

vedoucího vůči zaměstnancům a transformační leadership (Meyer, Gagné a Parfyonova in Albrecht 2010, s. 62 – 73).

„Evidence based“ model angažovanosti je další ukázkou komplexního modelu. Autoři pracují jak s motivací individua, tak s nástroji rozvoje organizace. Svými doporučeními navíc přispívají i k praktickému uchopení svého modelu a jeho možnou aplikaci. Model dobře poukazuje na rozdíl mezi angažovaným zaměstnancem a zaměstnancem oddaném společnosti, avšak bez motivace. Tento aspekt může být rozhodující při výkladu výše míry angažovanosti po realizaci průzkumu ve firmách. Stejně tak poukazuje na velkou skupinu zaměstnanců, kteří se pohybují na hraně mezi neangažovaností a angažovaností, na kterou by se měla zaměřit pozornost v rámci intervencí zaměřených na zvyšování angažovanosti.

3.6 Globální model angažovanosti

Jack Wiley, Brenda Kowske a Anne Herman si vzali za cíl vytvořit globální model angažovanosti, který by se mohl stát celosvětově používaným jak pro účely měření míry angažovanosti, tak pro další intervence.

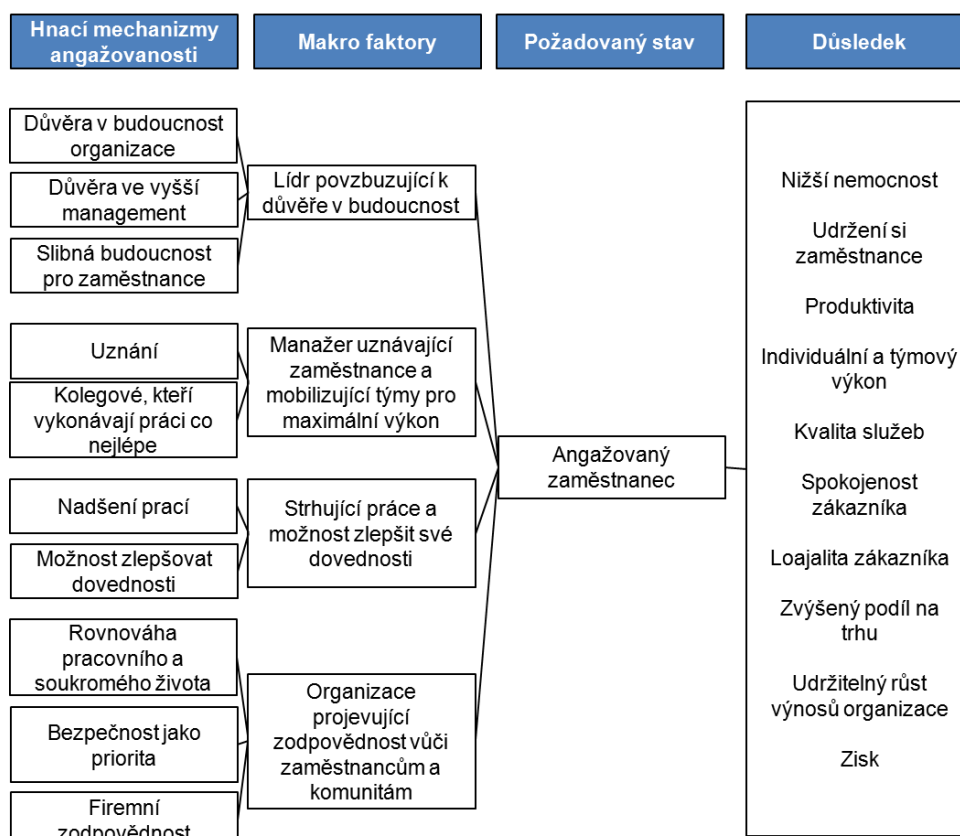
Vycházejí se své vlastní definice angažovanosti, kdy je angažovanost označována za míru, do jaké jsou zaměstnanci motivováni přispět k úspěchu organizace a jsou ochotni a vynaložit nepožadované úsilí pro splnění úkolů vedoucích k dosažení cílů organizace.

Pro účely měření pak angažovanost považují za požadovaný stav, který je kombinací individuálních prvků, jako je hrdost, spokojenost, ochota zůstat u zaměstnavatele a prosazování zaměstnavatele. V této koncepci je angažovanost zaměstnanců výsledkem organizačních politik, praktik a manažerského chování.

Pro svůj model uvedení autoři využili deseti hnacích mechanismů angažovanosti, které byly v předešlých výzkumech označeny jako globálně použitelné. Těchto deset hnacích mechanismů bylo následně zredukováno na 4 makro faktory ovlivňující angažovanost. Těmito makro faktory jsou:

- lídr povzbuzující k důvěře v budoucnost,
- manažer uznávající zaměstnance a mobilizující týmy pro maximální výkon,
- strhující práce a možnost zlepšit své dovednosti,
- organizace projevující zodpovědnost vůči zaměstnancům a komunitám.

Vytvořený model angažovanosti je vnímán jako systém, který má své jedinečné vstupy (hnací mechanismy angažovanosti shrnuté do čtyř makro faktorů) a výstupy. Výstupy pak reprezentují výsledky organizace.



Obr. 7: Globální model angažovanosti (Wiley, Kowske, Herman in Albrecht 2010, s. 359)

Autoři se dále zabývali možnostmi, jak lze angažovanost zvyšovat, a pro každou skupinu makro faktorů navrhli systémové intervence na úrovni organizace. Přehled těchto intervencí ukazuje Obr. 8: Přehled možných intervencí pro zvyšování angažovanosti zaměstnanců (Wiley, Kowske, Herman in Albrecht 2010, s. 361) Obr. 8. (Wiley, Kowske, Herman in Albrecht 2010, s. 351 – 362).

makro faktor hnacích mechanismů angažovanosti	systémové intervence
Lídr povzbuzující k důvěře v budoucnost	Hodnocení a výběr nejvyššího managementu Kvalita strategických plánů a jejich exekuce Rozvoj lídrů Schopnost komunikovat/ základní orientace na zaměstnance Balanced Scorecard / systémy řízení výkonu
Manažer uznávající zaměstnance a mobilizující týmy pro maximální výkon	Hodnocení a výběr managementu Rozvoj manažerských dovedností a chování Systém řízení výkonu a talentů Kvalita a plány na zlepšení Používání zpětné vazby (zákazník i zaměstnanec)
Strhující práce a možnost zlepšit své dovednosti	Soulad zaměstnanec - pozice Zapojení zaměstnanců od rozhodování On-the-job trénink Náročné úkoly a profesionální rozvoj
Organizace, která projevuje zodpovědnost vůči svým zaměstnancům a komunitám	Bezpečnostní procesy/ trénink/ dodržování Programy na podporu rovnováhy soukromého a pracovního života Stálá podpora lídrů a managementu Investice do firemní zodpovědnosti PR a zaměstnanecké uvědomění

Obr. 8: Přehled možných intervencí pro zvyšování angažovanosti zaměstnanců (Wiley, Kowske, Herman in Albrecht 2010, s. 361)

Přínosem tohoto modelu je snaha o unifikaci konceptu a vyvinutí obecného a globálně uznávaného modelu angažovanosti, který může být použit pro přípravu míry angažovanosti a na základě výsledků průzkumu v jednotlivých organizacích pak použit na identifikaci hlavních intervencí.

Pozitivní je i zúžení hnacích mechanismů na čtyři makro faktory, které tak zjednodušují, ale zároveň dobře vystihují faktory, které mají vliv na míru angažovanosti v organizacích.

3.7 WIFI model

Jedním z příkladů empirických modelů angažovanosti je WIFI model od Sarah Cook. Tento model v sobě představuje čtyři základní faktory, které jsou hnacími mechanismy angažovanosti. Jsou jimi dobrý pocit (well-being), informace (information), spravedlnost (fairness) a zapojení (involvement).

Dobrý pocit je podle Cookové spojován s vnějšími a vnitřními aspekty organizace. Mezi vnější faktory vytvářející dobrý pocit patří programy společenské odpovědnosti organizace a budování značky zaměstnavatele (employer branding). Mezi vnitřní aspekty pak Cooková řadí soulad práce a rodinného života, pracovní pozici s dostatečně náročnými úkoly a dostatečnými zdroji pro jejich naplnění, politiku diversity a rovnosti, soulad hodnot organizace s chováním jejích členů a přímý nadřazený prokazující respekt vůči svým podřízeným.

Faktor informací v sobě zahrnuje zejména jasnou vizi a cíle organizace, které jsou pravidelně komunikovány.

Spravedlnost je faktor velice komplexní. Odráží se zejména v interních procesech od náborem zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování aj. až po ukončení pracovního poměru. Jako klíčové prvky se v rámci spravedlnosti jeví jasné nastavení očekávání od pracovní role, zpětná vazba, definice rozvojového plánu pro zaměstnance.

Posledním aspektem WIFI modelu je zapojení. Jeho klíčovým prvkem je pak oboustranná efektivní komunikace. Zapojení je pak patrné v týmové spolupráci (Cook 2008, s. 59 – 61).

Angažovanost zaměstnanců se prokazatelně podílí na úspěchu organizace s dlouhodobým účinkem, zvyšuje se její profit, snižuje se fluktuace, klíčoví zaměstnanci zůstávají s organizací (Cook, 2008, 20 – 22).

WIFI model si již neklade za cíl vysvětlit pojem angažovanost či zohlednit průběh angažovanosti, ale zdůrazňuje čtyři hlavní pilíře (obdoba makro faktorů), na které se má zaměstnavatel v zájmu zvýšení angažovanosti zaměřit. Pojmenováním jednotlivých pilířů se pak snaží postihnout komplexitu organizace i zaměstnance.

Tento model však nevychází pouze z empirického základu, ale využívá v sobě i teoretický základ. Jak shrnuje Cooková, angažovanost lze rozeznat dle toho, jak pozitivně zaměstnanec smýšlí o organizaci, jak se v ní cítí a jak je proaktivní ve smyslu naplnění cílů organizace (Cook 2008, s. 3). V tomto ohledu již můžeme rozeznat základ v Kahnově pojetí angažovanosti. Vyjmenované klíčové mechanismy pak korespondují s Kahnovou dostupností, smysluplností a bezpečím.

3.8 Rekapitulace uvedených modelů angažovanosti

Stejně jako v případě různorodosti definic je patrné, že i představené vybrané modely angažovanosti jsou různorodé. Autoři se v nich na angažovanost dívají z různých pohledů a modely jsou postaveny v závislosti na těchto pohledech. Můžeme zde spatřovat modely, které napomáhají ujasnit a vytvořit definici (Macey, Schneider), či se snaží postihnout faktory ovlivňující angažovanost po dopad, který angažovanost přináší organizaci (Fleck, Inceoglu; Wiley, Kowske, Herman) nebo prakticky návodné modely zaměřující se na hnací mechanismy angažovanosti (Kahn, Cook).

Podle postavení modelů se liší i popsané faktory ovlivňující angažovanost i výsledný důsledek angažovanosti na organizaci. Někteří autoři uzavírají své modely angažovanosti pozorovaným angažovaným chováním a důsledkem je tedy behaviorální angažovanost (Macey a Schneider; Meyer, Gagné, Parfyonova, Kahn), jiní autoři vidí dopad angažovanosti v konečných měřitelných výsledcích organizace a zahrnují je do svých modelů (Fleck, Inceoglu; Newman, Joseph, Hulin). Pouze v komplexním rámci angažovanosti od Flecka a Inceoglu je zmíněn i samotný vliv angažovanosti na jedince.

Modely se většinou shodují, že pro vznik angažovanosti jsou důležité osobní dispozice jedince, v kombinaci s vhodnou stimulací z pracovních a organizačních podmínek. V podstatě pouze v Kahnově pojetí angažovanosti a ve WIFI modelu můžeme pro vytváření angažovanosti spatřovat pouze externí vliv, což je dáno tím, že tyto modely jsou připraveny jako nástroje rozvoje organizace (WIFI model) či jako pozorovaný popis nového fenoménu (Kahn).

I v popisu hnacích mechanismů angažovanost existuje různorodost, avšak je možné najít společné prvky, jako jsou styl vedení, charakter práce a náročnost úkolů aj. Celkové shrnutí uvedených modelů je uveden v příloze č. 1.

4 Faktory ovlivňující angažovanost

Znát faktory, které zvyšují angažovanost zaměstnanců, a jejich váhu je jednou z klíčových podmínek pro přípravu intervencí zaměřujících na zvyšování angažovanosti. Faktem bohužel zůstává skutečnost, že díky nejednotné definici a přístupu k angažovanosti se faktory liší. Přesto, některé faktory se objevují častěji, čímž se legitimují do pozice obecných hnacích mechanismů angažovanosti. Jak vyplývá z uvedených modelů i definic angažovanosti, pro angažovanost existují individuální dispozice, které jsou stimulované pracovním prostředím. Angažované chování tak vzniká na principech motivace.

4.1 Motivace

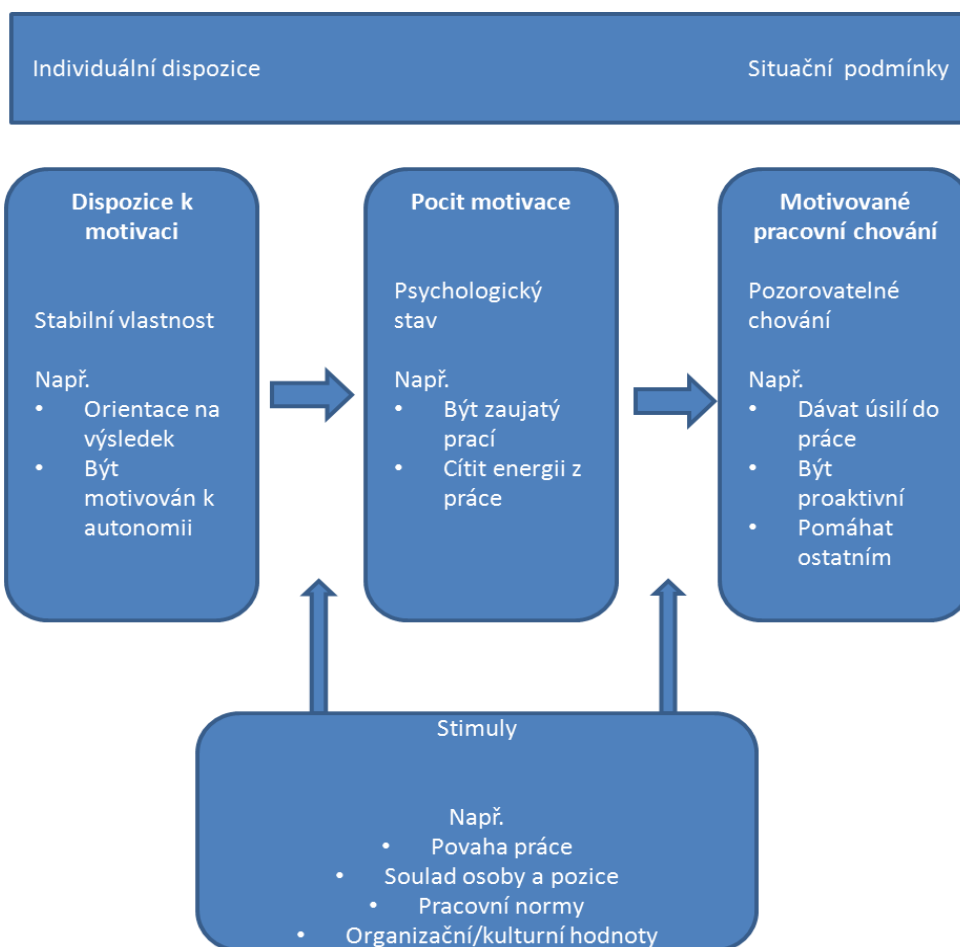
Vlastní motivace jedince a její další průběh jsou klíčové pro vznik angažovaného chování. V tomto případě lze aplikovat množství psychologických teorií, které musí být funkční, aby zaměstnanec zůstal angažovaný. Namátkově je možné jmenovat Maslowovu teorii potřeb, která poukazuje na zaměstnancovu potřebu sounáležitosti a uznání, teorii spravedlnosti, která vysvětluje fenomén chování členů organizace, či teorie stanovení cílů, vysvětlující pocit závazku a osobního zapojení na pracovním výkonu.

Z pohledu angažovanosti je také zajímavá McGregorova teorie XY. Jak uvádí Arnold a kol., tato teorie patří mezi širší přístupy k motivaci zastávané jednotlivci založené na „zdravém rozumu“. Teorie Y říká, že lidé hledají v práci nezávislost, osobní rozvoj a kreativitu. Vidí za hranice bezprostředních okolností a dokážou se přizpůsobit novým okolnostem. Lidé jsou v zásadě morální a zodpovědné bytosti a je-li s nimi podle toho zacházeno, pracují pro dobro organizace, která je zaměstnává. Opakem proti teorii Y je teorie X, podle které lidem nelze věřit. Jsou iracionální, nespolehliví a přirozeně líní. Proto potřebují kontrolu a motivaci za pomoci finančních pobídek, hrozeb a trestů. Za nepřítomnosti takovéto kontroly lidé sledují své cíle, jež jsou neustále v konfliktu s cíli organizace, kde pracuje. Třetí přístup je Scheinův tzv. sociální přístup. Dle tohoto přístupu je chování lidí nejvíce ovlivňováno společenskými interakcemi, které mohou určovat pocit identity a sounáležitosti člověka v práci. Lidé hledají v práci smysluplné společenské vztahy. Reagují na očekávání lidí ve svém okolí, často pak více než na finanční pobídky. Podle Arnolda a kol. si přístup založený na teorii Y volí 40% lidí a na teorii X 10% a sociální přístup zbylých 50%. Schein k tomu dále podotýká, že v konečném důsledku mohou manažeři ovlivnit své zaměstnance, aby se na motivaci dívali jejich způsobem. Samozřejmě si mohou rovněž vybírat zaměstnance, kteří inklinují ke stejnému pohledu na věc. Nicméně, žádný z těchto přístupů nelze vnutit všem (Arnold a kol. 2007, s. 303-304).

Přístup podle teorie Y je velice podobný s parametry, kterými se vyznačuje angažované chování. Shodují se jak s potřebou autonomie / nezávislosti, tak v potřebě

osobního rozvoje a používání kreativity. Lze tedy i předpokládat, že běžná míra angažovanosti zaměstnanců v organizacích se pohybuje kolem 40%. Dalších 50% lze interakcí stimulovat a ovlivňovat.

Dalším silným motivačním faktorem, který je v konceptu angažovanosti patrný, je motivace výkonem. Jak uvádí Nakonečný, tato afektivní dispozice dosahuje své maximální tendence, objevuje-li se ve spojení při úkolech střední obtížnosti a při pozitivní motivaci. Situačně je pak motivace výkonem chápána jako měřítko kvality, kdy jsou rozhodující komponenty „naděje na úspěch“ a „strach z neúspěchu“. Čím vyšší je úroveň výkonové motivace, tím je větší i úsilí o dosažení cíle, tedy i výkon. Typy lidí, kteří mají silnou výkonovou orientaci, se označují jako orientovaní na dosažení úspěchu (Nakonečný 1996, s. 226 – 228). Z experimentů, které provedl McClelland a další, plyne, že osoby se silným motivem výkonu si lépe poradí při zpracování různých úkolů, lépe řeší problémy a dosahují i v jiných oborech činnosti lepší výsledky. Při výkonu motorických činností a při motorickém učení potřebují méně času a udělají méně chyb než osoby se slabým motivem výkonu. Při řešení složitějších myšlenkových problémů lidé se silným motivem výkonu ve srovnání s lidmi s nízkou intenzitou tohoto motivu častěji přicházejí na správný postup a méně často na řešení složitých úkolů



Obr. 9: Model motivačního kontinua (Inceoglu, Fleck in Albrecht 2010, s. 76) - upraveno

rezignují (Nakonečný 1996, s. 233). Z toho vyplývá, že zaměstnanci s touto motivací jsou v práci výkonnější, efektivnější, a to se odráží i na výsledcích organizace.

Celkový pohled na angažovanost a motivaci pak nabízí model motivačního kontinua od Ilke Inceoglu a Stevena Flecka. Model vychází z definice a modelu angažovanosti Maceye a Schneidera. Angažovanost je pak pojata jako motivační kontinuum a je vizualizována na **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** Pracovní angažovanosti je podle autorů pozitivní kognitivně-afektivní stav, který je aktivován a vede k motivovanému pracovnímu chování. V motivačním kontinuu pak je na angažovanost nahlíženo jako na motivační stav (Inceoglu, Fleck in Albrecht 2010 s. 77). Angažovanost je pak klíčová, aby se dispozice k motivaci mohla přeměnit k motivovanému chování (Inceoglu, Fleck in Albrecht 2010 s. 80).

4.2 Vnitřní faktory jedince

Jedinec a jeho dispozice jako faktor angažovanosti byl dlouhodobě v celém konceptu opomíjen. V Kahnově pojetí angažovanosti hraje roli subjektivní pocit jedince, zda-li je či není angažovaný. Průlomový byl až článek Maceye a Schneider The Meaning of Employee Engagement, kde angažovanost definovali nejen jako stav, ale také chování a individuální dispozici. Angažovanost jako individuální dispozice v sobě zahrnuje několik charakteristik. Patří mezi ně proaktivní a autotelická osobnost, pozitivní naladění a poctivost. Pozitivní naladění velice dobře charakterizuje angažovaného člověka svými projevy nadšením a energií. Dává dispozice pro pracovní spokojenost. Proaktivní osobnost má všeobecnou tendenci vytvářet nebo ovlivňovat pracovní prostředí. Tento typ osobnosti přímo souvisí s obchodními dobrými výsledky nebo kariéřním růstem jedince. Poctivost je spojována s tvrdou prací, ambicemi, důvěrou a vynalézavostí. Autotelická osobnost se pojí s pojmy „flow“ nebo „být přítomen“. Lidé tohoto typu preferují aktivity pro sebe samé více než pro odměnu nebo zisk. Tito lidé jsou otevření novým výzvám, vykazují vytrvalost při plnění náročných úkolů (The Meaning of Employee Engagement [on line]).

Další model, do kterého vstupují jako důležitý faktor angažovanosti osobní dispozice jedince, je „evidence based“ model angažovanosti. Jedinci s touto dispozicí mají silnější vnitřní místo kontroly, mají vyvinutý smysl pro hodnoty a jsou proaktivní v jednání (Meyer, Gagné, Parfyonova in Albrecht 2010, s. 69).

Také v komplexním rámci angažovanosti ovlivňují míru angažovanosti osobní dispozice jedince. Autoři popisují jedincovi dispozice k angažovanosti na afektivní bázi jako energii, která indikuje motivaci k výkonu, a vyzdvihují potřebu emocionálního spojení s aktivitou (prací). Na kognitivní bázi popisují stav angažovanosti jako stav „flow“, zejména pak schopnost soustředit se na prováděnou aktivitu (Fleck, Inceoglu in Albrecht 2010, s. 37).

Podle Schaufeliho, Xanthopolou, Bakker a Demerouti souvisejí s angažovaností následující osobnostní charakteristiky: optimismus, vědomí vlastních schopností, a sebeúcta a hrdost spojená s organizací (International Journal of Stress Management [on line]).

V závislosti na výše uvedené společně s motivačními dispozicemi má tedy **předpoklady k angažovanosti jedinec, který je optimisticky naladěn, je proaktivní, výkonově orientovaný a nadšený pro práci. Má vyvinutý smysl pro hodnoty a vnitřní zodpovědnost za své jednání a motivovaný úspěchem.**

Angažovanost se podle Brada Federmana projevuje v následujících kompetencích: osobní zodpovědnost, sounáležitost, odolnost vůči změnám, rozvoj sebe sama a ostatních a zákaznická orientace. Osobní zodpovědnost pak v sobě představuje zodpovědnost za činnosti, které daný zaměstnanec vykonává a jejich dopady. Představuje také osobní zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj a vazby, které si zaměstnanec vytvoří, aby mohl ovlivňovat dění v organizaci. V této kompetenci je také zahrnuté upřímné jednání projevující respekt vůči sobě sama i ostatním. Zaměstnanec pracuje v souladu s vlastními hodnotami a je si vědom svých potřeb, předností, silných stránek a výzev.

Sounáležitost se projevuje v ocenění individuálního přínosu každého jednotlivého zaměstnance a v omezování překážek, které by mohly vést k neúspěchu kteréhokoliv ze zaměstnanců a v uvědomění si, jaký dopad mohou mít jednotlivé aktivity či reakce na ostatní. Do kompetence sounáležitosti také patří schopnost jednat s lidmi, které mají odlišný přístup a názory.

Odolnost vůči změnám v sobě představuje flexibilitu a ochotu se změnit. Být přizpůsobivý a být ochotný pomoci změnit se ostatním.

Kompetence rozvoje sebe sama a ostatních v sobě nese zodpovědnost za vlastní učení a kariéru. Projevuje se v přijímání pravidelné zpětné vazby od ostatních a vložení dostatečného času a zdrojů do rozvoje sebe sama. Na druhou stranu zaměstnanec s touto kompetencí dává pravidelně zpětnou vazbu ostatním a věnuje svůj čas, aby mohl pomoci ostatním uspět.

Zákaznická orientace se projevuje v naslouchání potřeb interního nebo externího zákazníka, ve snaze překonávat očekávání a v budování a udržování silného vztahu (Federman 2009, s. 193 – 194).

Tyto uvedené charakteristiky pak mohou být návodné při výběru zaměstnance do pracovního poměru, kdy je možné využít různé diagnostické metody pro zjišťování těchto charakteristik od profesionálně vedeného pohovoru, psychologické testy až po assessment centrum.

Pro profesionálně vedený pohovor je nutné zajistit podmínky, které specifikoval Arnold: pohovor musí být strukturovaný a tazatelé školení. Validní způsob výběru

pracovníků je takový, pokud otázky tazatelů jsou založené na analýze práce, všichni tazatelé budou klást uchazečům shodné otázky a tazatelé používají pevnou soustavu kritérií, na základě kterých hodnotí odpovědi respondentů (Arnold a kol. 2007, s. 170 – 171). Pro zjišťování angažovanosti jako osobní dispozice je pak vhodné použít formu strukturovaného pohovoru orientovaného na chování (schopnosti), o kterém např. Armstrong píše, že tazatel postupuje pomocí série otázek založených na nějakém kritériu (např. chování, odborná schopnost, kvalifikace, vlohy), které jsou definovány na základě analýzy pracovního místa nebo analýzy schopností (Armstrong 2002, s. 384 – 385). Série otázek tak lze uzpůsobit na charakteristiky osobnosti vztahujících se k dispozici k angažovanosti.

Další metodou výběru je assessment centrum. Jak uvádí např. Armstrong, při assessment centru se největší pozornost soustřeďuje na chování, poskytuje také dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeč vyhovuje kultuře organizace. Uchazeči pak umožňují lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot. Dobře prováděné assessment centrum může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu (Armstrong 2002, s. 370 – 371) a pracovních schopností (Koubek 2011, s. 211). Assessment centrum sice neodhaluje přímo osobnostní charakteristiky jedince, ale skrze projevené chování lze predikovat charakteristiky, které se váží s angažovaností a jejími projevy a také jaká bude míra souladu mezi zaměstnancem a organizací.

V případě psychologických testů zatím neexistuje dotazník, který by se zaměřoval pouze na zjišťování charakteristik souvisejících s angažovaností. Pro tyto účely lze využít již existující testy osobnosti. Arnold a kol. nabízejí využití Eyseneckova osobnostního dotazníku (EPQ) na měření extroverze, emocionální stability a psychoticismu, Catellův dotazník 16PF zaměřující se na 16 faktorů osobnosti jako je např. submisivita, sebejistota nebo citlivost, dotazník vlastností vzhledem k povolání či přepracovaný NEO test osobnosti od Costy a McCrae, který se zaměřuje na velkých pět faktorů osobnosti, mezi něž patří extroverze, neuroticismus, svědomitost, přívětivost a otevřenost zkušenostem. Tento test se stal univerzální šablonou pro chápání struktury lidské osobnosti (Arnold a kol. 2007, s. 114, 117).

Vztah mezi angažovaností a pěti faktory osobnosti zkoumala Cristina de Mello e Souza Wildermuth a v rámci své studie poukazuje nejen na to, jaké faktory se váží s angažovaností, ale dává i doporučení vedoucím zaměstnancům, jak pracovat s různými typy osobností.

U extroverze, která zjišťuje kvalitu a kvantitu interpersonálních interakcí, úroveň aktivace a potřebu stimulace, byla prokázána nízká korelace s angažovaností. Extroverze, která se projevuje nadšením a energičností ještě nemusí znamenat, že bude toto nadšení a energičnost projevována i v práci. Proto je pro lídry potřebné

vědět, jak mohou extroverty i introverty v práci více angažovat. Může například zaměstnancům poskytnout vzdělání v oblasti osobnostních rozdílů či podpořit sdílení zkušeností a spolupráci.

Neuroticismus, který zjišťuje míru přizpůsobení nebo emocionální nestabilitu, rozlišuje jedince náchylné k psychickému vyčerpání a nereálným ideálům od jedinců vyrovnaných a vůči psychickému vyčerpání odolných, s angažovaností koreloval negativně. Zaměstnanci s vysokou úrovní neuroticizmu považují pracovní prostředí za ohrožující. Lídr může snížit tyto nepříjemné pocity zvýšením sebevědomí daného jedince poskytnutím pozitivní zpětné vazby a uznání nebo, u lidí s nižší odolností vůči stresu, věnovat pozornost těmto zaměstnancům v období chaosu, změny a nejistoty.

Naopak svědomitost, která zjišťuje individuální úroveň při organizaci, motivaci a vytrvalosti na cíl zaměřeného chování a odlišuje tak spolehlivé, na sebe náročné lidi od těch, kteří jsou nedbalí a lhostejní, vykazuje vysokou míru korelace s angažovaností. Zaměstnanci s vysokou úrovní svědomitosti jsou zaměřeni na výsledek a mají úspěch. Dobře si plánují svůj pracovní den, sledují pokroky ve svých plánech a vytrvávají na cestě k cíli i přes objevené překážky. Naopak lidé s nízkou úrovní svědomitosti potřebují různorodé úkoly, kde musí jednotlivé aktivity často měnit. Lídři pak při rozpoznání úrovně svědomitosti mohou rozdělovat pracovní zodpovědnosti a úkoly v souladu s osobním naturelem jedince.

U otevřenosti vůči zkušenosti, která zjišťuje aktivní vyhledávání nových zážitků, toleranci k neznámému a jeho objevování, ani u přívětivosti, která zjišťuje kvalitu interpersonální orientace na kontinuu od soucítění po nepřátelskost v myšlenkách, pocitech i činech, nebyla zjištěna korelace s angažovaností. A to i přes skutečnost, že přinášení inovací nebo vyvolání a podpora změny patří mezi základní charakteristiky angažovaného chování (Wildermuth in Albrecht 2010, s. 198 – 204).

Výzkum Wildermuthové má dva významy, prvním z nich je prokázání, že angažovanost se pojí s osobnostním faktorem svědomitosti a protipólem neuroticizmu, druhým, pro praxi významnějším, je pak skutečnost, že správnými intervencemi a rozdílnými přístupy lze individuálně se zaměstnancem pracovat a pozitivně ovlivňovat míru angažovanosti během pracovního procesu.

4.3 Pracovní a organizační stimuly angažovanosti

Stimuly z organizačního prostředí jsou nejčastěji zmiňované a také více studované mechanismy, kterými lze angažovanost ovlivňovat. Chceme-li zvyšovat angažovanost zaměstnanců v organizaci, je klíčové znát faktory, které angažovanost zaměstnanců ovlivňují. Identifikace těchto faktorů je zatím postavena na rozdílných základech a tak jako u definice angažovanosti ani v této oblasti neexistuje jednotnost výkladu obecných faktorů (hnacích mechanismů) angažovanosti.

Jednoduchý a praktický návod pro identifikaci těchto hnacích mechanismů nabízí Cooková, která doporučuje využít výsledků průzkumu angažovanosti, rozdělit zaměstnance do jednotlivých referentských skupin a řízenou diskusí zjistit, které intervence organizace ovlivňují zaměstnaneckou angažovanost (Cook 2008, s. 46 – 48). Základním předpokladem však je, že daná organizace má k dispozici validní dotazník, který zjišťuje míru angažovanosti zaměstnanců a v ideálním případě obsahuje tvrzení spojené s pracovními a organizačními faktory stimulujícími angažovanost.

Identifikace obecných klíčových hnacích mechanismů se jeví jako jeden ze základních problémů celého konceptu. Albrecht k tomuto tématu uvádí, že prvotně musíme znát možné hnací mechanismy, které jsou společné a významné pro většinu organizací. Poté je nutné určit, které mechanismy jsou nevýznamnější pro daný sektor (např. lze předpokládat, že klíčové mechanismy budou odlišné v sektoru zdravotní péče a jiné ve výrobním sektoru). Pro identifikaci klíčových mechanismů se používají meta-analýzy, které navazují na uznávané teoretické modely a rámce angažovanosti. Jak uvádí autor, v poslední době již bylo několik těchto meta-analýz provedeno. Realizované studie pak prokázaly, že důležitými faktory angažovanosti jsou zpětná vazba, autonomie (samostatnost), sociální podpora, organizační klima, optimistická a vědomí vlastních schopností, pracovní zkušenost aj. V literatuře se pak můžeme setkat s dalšími faktory jako např. soulad jedince s organizací a s pozicí, spravedlnost, příležitost k rozvoji, leadership aj. (Albrecht 2010, s. 10 – 11).

Jedním z nejuznávanějších modelů, který je pro identifikaci hnacích mechanismů angažovanosti používán, je JD-R model (Job demands-resources model). Autoři tohoto modelu, Bakker a Demerouti, se zaměřili na dvě kategorie, které mají každá svá potenciální rizika spojené s pracovním stresem, a to na nároky pracovního místa (např. vysoký pracovní tlak, nepříznivé pracovní prostředí, emocionálně náročná komunikace s klientem) a zdroje pracovního místa (obtížnost a důležitost úkolu, plat, kariérní možnosti, mezilidské vztahy, autonomie, zpětná vazba, podpora, coaching od nadřízeného). Zdroje pracovního místa mají roli vnitřní motivace, protože posilují zaměstnancovu potřebu růstu a rozvoje, nebo mají roli vnější motivace, protože napomáhají plnění cílů. Zdroje pracovního místa tak naplňují základní lidské potřeby. Rozdílný poměr mezi nároky a zdroji vyvolává pracovní stres nebo motivaci. Pracovní stres je způsoben, jsou-li nároky vyšší než zdroje, a má pak své negativní důsledky na zdravotní stav jedince nebo může způsobit burn-out syndrom, motivace se naopak objevuje v případech, kdy zdroje jsou vyšší než nároky, a vzniká tak stav angažovanosti a oddanosti organizaci. (The Job Demands-Resources Model [on line]).

Na základě vědeckých studií bylo ve spojitosti s JD-R modelem zjištěno, že pokud jsou nároky spojené s vysokou pracovní zátěží požadující vysokou kvalitu odvedené práce, angažovanost se snižuje (The Job Demands-Resources Model [on line]), na druhou stranu u manažerských pozic je nutné mít vysokou pracovní zátěž, jinak se člověk na dané pozici začne nudit a přestane být angažovaný. Lídr, který vnímá své pracovní vytížení jako přiměřené, bude své práci přisuzovat více důležitosti a bude se tak cítit více angažovaný (Rosa, Jex in Albrecht 2010, s. 135). Maunové studie pak prokázala, že zvýšením zdrojů se zvyšuje angažovanost, jmenovitě pak míra kontroly nad svou pracovní pozicí, sociální podpora a jistota pracovního místa, dále pak je angažovanost podpořena, pokud lídr poskytuje pozitivní zpětnou vazbu, pokud napomáhá zaměstnancům nastavit si dosažitelné cíle, informuje zaměstnance o důležitých záležitostech a poskytuje emocionální podporu (Mauno a kol. in Albrecht 2010, s. 126).

Scherbaum a kol. publikovali jinou studii, která za faktory angažovanosti označila: vizi organizace, rozvoj zaměstnanců, zaměření na inovace, leadership nejvyššího managementu, zaměření na spolupráci, konkurenční odměňování, povahu práce, podpora managementu, interní komunikaci, organizační kulturu, zdroje a procesy, soulad práce a rodinného života a globální orientaci (Scherbaum in Albrecht, s. 191 – 192). Faktory jsou uvedeny v pořadí od největší důležitosti.

Cooková definovala jako klíčové čtyři aspekty angažovanosti, které tvoří základ WIFI modelu, a jsou jimi dobrý pocit, informace, spravedlnost a zapojení (viz. kap. 3.6). Federman jako hnací mechanismy angažovanosti identifikuje firemní kulturu, stanovení priorit, inovace, řízení talentů, způsob měření úspěchu, komunikace, zákaznická orientace a uznání (Federman 2009, s. 38). Kahn identifikoval podmínky, za kterých se může stát zaměstnanec angažovaný, jako smysluplnost, bezpečí a dostupnost (viz. kapitola 3.1).

Výše uvedené prokazuje, že výklad hnacích mechanismů angažovanosti není jednotný ani zcela jasný a je třeba souhlasit s Albrechtem, že je nutné tyto mechanismy sjednotit. Porovnáním uvedených mechanismů zjistíme, že některé hnací mechanismy se opakují či navzájem překrývají. Jejich výskyt dle jednotlivých autorů v souhrnné četnosti ukazuje **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..** Pohled na seřazené hnací mechanismy ukazuje, že se v literatuře můžeme setkat s několika desítkami faktorů, které ovlivňují a stimulují angažovanost, což je dlouhodobě neudržitelný stav. Pokračovala jsem tedy podobným způsobem jako Wiley, Kowske a Herman při tvorbě globálního modelu angažovanosti a jednotlivé hnací mechanismy sloučila do čtyř makro-faktorů, přičemž původní názvy makro-faktorů výše uvedených autorů pro mne byly základem. Těmito makro-faktory jsou:

Hnací mechanismus angažovanosti	Kahnovovo pojetí angažovanosti	Komplexní rámec angažovanosti (Flecko, Inceoglu)	angažovanost jako chování vycházející z pracovních postojů (Lawrence, Joseph, Hultin)	"Evidence - based" model angažovanosti (Meyer, Gagné, Lyonova)	Angažovanost jako motivační kontinuum (Inceoglu, Flecko)	JD-R model (Bakker, Demerouti)	Globální model angažovanosti (Wright, Kowske, Herman)	Analýza klíčových faktorů (Scherbaum, Putka, Naidoo, Jussefina)	WIFI model (Cook)	Federman (Performancepoint LLC)	četnost
Efektivní/otevřená komunikace	x	x						x	x	x	5
Spolupracující kolegové/týmy	x	x			x	x		x			5
Zpětná vazba / hodnocení	x		x	x		x			x		5
Organizační kultura				x				x	x	x	4
Podporující leadership	x			x		x		x			4
Popis pracovního místa / povaha práce				x	x			x	x		4
Rozvoj zaměstnance		x		x				x	x		4
Spravedlivé a konkurenční odměňování	x			x		x		x			4
Uznání za práci	x			x			x			x	4
Vize organizace		x		x				x	x		4
Soulad zaměstnanec/pozice		x	x	x	x						4
Autonomie (samostatnost)	x			x		x					3
Firemní zodpovědnost (např. CSR)			x	x			x				3
Hodnoty organizace		x		x	x						3
Jasně očekávání od pracovní role	x			x					x		3
Kariérní možnosti		x				x			x		3
Náročnost úkolů		x				x			x		3
Rovnováha pracovního a soukromého života							x	x	x		3
Spravedlnost		x		x					x		3
Zdroje pro plnění úkolu					x			x	x		3
Inovace								x		x	2
Kompetentnost a pracovní zkušenosti				x		x					2
Lídr jako vzor	x								x		2
Osobní vliv		x							x		2
Osobní zájem na úkolu	x		x								2
Psychologické bezpečí	x					x					2
Respekt	x	x									2
Řízení talentů									x	x	2
Smysluplnost (důležitost) úkolu				x		x					2
Soulad zaměstnanec/organizace		x	x								2
Vztahy na pracovišti		x				x					2
Zákaznická orientace		x								x	2
Závazek vůči organizaci			x	x							2
Důvěra				x							1
Důvěra v budoucnost organizace							x				1
Důvěra ve vyšší management							x				1
Efektivní rozhodování		x									1
Employer branding									x		1
Firemní diverzita									x		1
Fyzická bezpečnost							x				1
Informace o důležitých záležitostech						x					1
Interní procesy								x			1
Jasně cíle (firemní i osobní)									x		1
Kaučing						x					1
kolegové vykonávající dobře svou práci							x				1
Leadership nejvyššího managementu								x			1
Možnost zlepšovat dovednosti							x				1
Nastavení cílů						x					1
Podíl na zisku				x							1
Pracovní normy					x						1
Pracovní prostředí						x					1

Obr. 10: Srovnání hnacích mechanismů angažovanosti a jejich četnost

- **lídr povzbuzující k důvěře v budoucnost, uznávající zaměstnance a mobilizující týmy pro maximální výkon,**
- **firemní kultura zodpovědná vůči svým zaměstnancům a komunitám, podporující proaktivní a kreativní jednání**
- **stimulující práce a možnost zlepšit své kompetence**
- **smysluplné a spravedlivé firemní procesy.**

Lídr povzbuzující k důvěře v budoucnost, uznávající zaměstnance a mobilizující týmy pro maximální výkon	Zodpovědná firemní kultura vůči svým zaměstnancům a komunitám, podporující proaktivní a kreativní jednání	Stimulující práce a možnost zlepšit své kompetence	Smysluplné a spravedlivé firemní procesy
Zpětná vazba / hodnocení	Spolupracující kolegové/týmy	Popis pracovního místa / povaha práce	Zpětná vazba / hodnocení Spravedlivé a konkurenční odměňování
Podporující leadership	Organizační kultura Firemní zodpovědnost (např. CSR)	Rozvoj zaměstnance	Kariérní možnosti
Uznání za práci	Hodnoty organizace Rovnováha pracovního a soukromého života	Autonomie (samostatnost) Jasně očekávání od pracovní role	Řízení talentů
Vize organizace	Lídr jako vzor	Kariérní možnosti	Interní procesy
Psychologické bezpečí	Inovace	Náročnost úkolů	Stanovení cílů
Respekt Smysluplnost (důležitost) úkolu	Soulad zaměstnanec/organizace Vztahy na pracovišti	Soulad zaměstnanec/pozice Kompetentnost a pracovní zkušenosti	Podíl na zisku Pracovní normy
Závazek vůči organizaci	Zákaznická orientace	Osobní vliv	Způsob měření úspěchu
Důvěra Důvěra v budoucnost organizace	Employer branding Firemní diverzita	Osobní zájem na úkolu Možnost zlepšovat dovednosti Slibná budoucnost pro zaměstnance	
Důvěra ve vyšší management	Fyzická bezpečnost		
Efektivní rozhodování Informace o důležitých záležitostech	Pracovní prostředí Pracovní tlak		
Zdroje pro plnění úkolu			
Jasně cíle (firemní i osobní)			
Kaučing kolegové vykonávající dobře svou práci Leadership nejvyššího managementu			
Nastavení cílů			
Transformační leadership			

Obr. 11 Sloučení hnacích mechanismů angažovanosti do makro faktorů

4.3.1 Lídr povzbuzující k důvěře v budoucnost, uznávající zaměstnance a mobilizující týmy pro maximální výkon

Leadership může považovat za styl vedení, který ve větší míře respektuje psychologickou stránku managementu a zejména pak vedení lidí (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 326). O důležitosti lídrů a jejich vlivu na angažovanost není pochyb. O jejich důležitosti se zmiňuje i většina modelů. Kahn lídry vidí jako osoby, které přesvědčí zaměstnance, že na jejich úkolu záleží, které jim umožní úkol naplnit a cítit se při tom bezpečně (Kahn in Albrecht 2010, s. 27). Cooková vidí lídry jako nositele firemní vize, strategie a hodnot, které pak ovlivňují vnitřní politiky a procesy, stejně tak jako komunikaci a týmovou spolupráci. Lídři jsou vzorem pro normy chování (Cook 2008, s. 187).

Jedním z rozhodujících faktorů, zda-li lídr dokáže angažovat své podřízené, je styl vedení. Segersová, Prinsová a Brouwersová shrnuly poznatky o stylech vedení a jejich prokázaném vlivu na angažovanost. Ve svém článku uvádějí, že angažovanost ovlivňují pozitivně následující formy leadershipu:

- leadership transformační - založený na vzájemném respektu, oboustranné důvěře a kariérově orientovaný
- zplnomocňující leadership - využívající kaučing, lídr je vzorem, komunikuje se svým týmem, přiklání se k participativnímu rozhodování, vysvětluje cíle, rozhodnutí, pravidla
- podporující leadership - poskytující emocionální podporu, ukazující náklonnost a péči stejně tak jako informace, pomocnou ruku a hodnocení
- rozvojový leadership - zahrnující kariérové poradenství, sledování rozvojového posunu svých podřízených, podporující participaci na odborných kurzech.

Uvedené aspekty vedly ke zvýšení angažovanosti u zaměstnanců, kteří měli lídry s některým z výše uvedených stylů vedení (Segers a kol. in Albrecht 2010, s. 149 – 153).

Nedílnou součástí angažovanosti je i důvěra, kterou mají zaměstnanci ke svým nadřízeným. Macey a Schneider dokonce důvěru nadřazují nad faktory jako samostatnost (autonomie), koučovací styl vedení, zpětná vazba aj. a tvrdí, že bez důvěry všechny tyto mechanismy selžou (Schneider a kol. in Albrecht 2010, s. 159).

Podle studie Maunové je angažovanost podpořena, pokud lídr poskytuje pozitivní zpětnou vazbu, pokud napomáhá zaměstnancům nastavit si dosažitelné cíle, informuje zaměstnance o důležitých záležitostech a poskytuje emocionální podporu (Mauno a kol. in Albrecht 2010, s. 126).

Systémově lze funkčnost tohoto makro-faktoru zajistit několika způsoby:

- správný výběrem lídra (Wiley, Kowske, Herman in Albrecht 2010, s. 361),
- systémem řízení výkonu skrze zapojení zaměstnanců (Kahn in Albrecht 2010, s. 22),
- rozvojem lídrovských dovedností a schopností (Macey a kol. 2009, s. 50 – 51)

4.3.2 Firemní kultura zodpovědná vůči svým zaměstnancům a komunitám, podporující proaktivní a kreativní jednání

Organizační kulturu můžeme chápat jako řadu zvyklostí, které se upevnily, a stávají se normou každodenního chování pracovníků (Bělohlávek 1996, s.107).

V rámci organizační kultury pak jsou zahrnuty takové popsání jevy spojené s angažovaností jako: hodnoty, sociální podpora, soulad člověka a organizace, spolupráce, dobrý pocit, bezpečí.

Angažovaná kultura organizace je pak ta kultura, kde:

- zaměstnanci mohou říkat, co si myslí a cítí a mohou být kreativní, bez obavy z toho, že za tento svůj přístup budou penalizováni (Kahn in Albrecht 2010, s. 25),
- organizace dává najevo svým zaměstnancům, že jim na nich záleží (Macey a kol. 2009, s. 45),
- organizace má silně vnímané hodnoty, které jsou v souladu s ostatními systémy a procesy, a které jsou patrné v chování vedoucích i zaměstnanců (Cook 2008, s. 95).

Pro vytvoření angažované kultury definuje Macey následující podmínky:

- lidé musí mít kapacitu se angažovat, tzn. že jsou orientováni na cíl a mají vnitřní energii, odpovídající autonomii a dovednostem a dostatek informací,
- zaměstnanci mají důvod nebo motivaci pro angažovanost, tzn. že jejich pracovní role je pro ně zajímavá a smysluplná,
- zaměstnanci mají svobodu se angažovat, tzn. že mají prostor pro proaktivitu a možnost riskovat,
- zaměstnanci vědí, jak se mají angažovat, tzn. že zaměstnanci vědí, kam mají směřovat svou energii, aby organizace uspěla, což je spojeno se znalostí a aktivní podporou firemní strategie a cílů (Macey a kol. 2009, s. 10 – 15).

Podle Bělohlávka je možné organizační kulturu vytvořit a udržovat třemi způsoby:

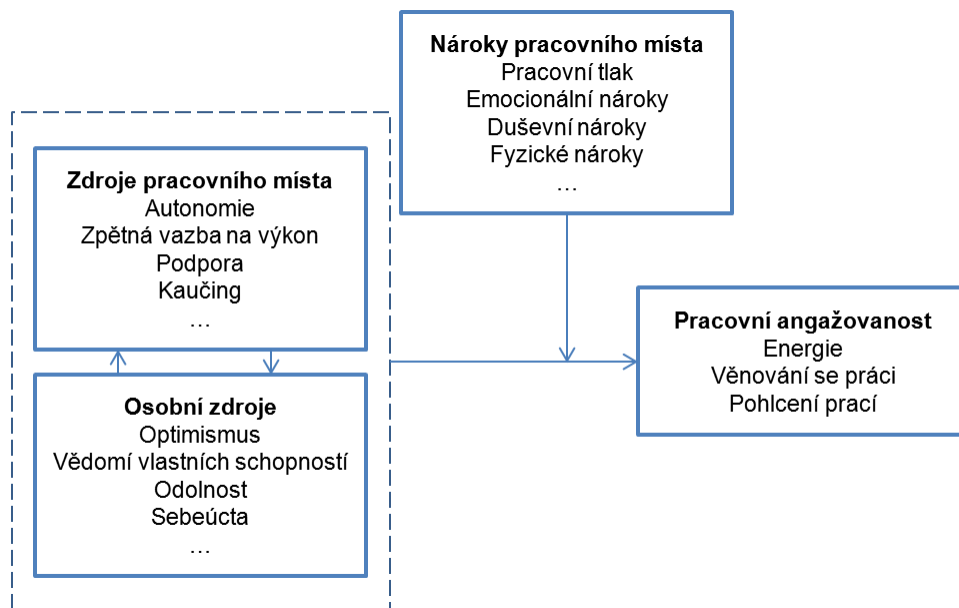
- personálním výběrem, který je orientován na uchazeče, kteří vyhovují stereotypům dobrého pracovníka,
- akcemi vrcholového vedení, kdy si zaměstnanci všimají, kdo je odměňován a povyšován a podle toho se pak vytvářejí vzory žádoucího a úspěšného chování
- socializací, kdy se noví pracovníci učí normám a zvykům organizace (Bělohlávek 1996, s. 110).

Wiley, Kowske a Herman doporučují pro zajištění zodpovědné firemní kultury zaměřit na bezpečnost zaměstnanců, programy na podporu rovnováhy soukromého a pracovního života a na projekty spadající do oblasti firemní zodpovědnosti jako je např. sociální nebo environmentální zodpovědnost (Wiley, Kowske, Herman in Albrecht 2010, s. 361).

Systémové intervence lze pak spatřovat v práci s hodnotami organizace a v jejich provázanosti s vnitřními procesy, a realizací programů, kterým dává organizace najevo svým zaměstnancům a ostatním komunitám, že jí na nich záleží.

4.3.3 Stimulující práce a možnost zlepšit své dovednosti

Třetím makro faktorem angažovanosti je zaměstnanec a s ním spojený soulad s pracovní pozicí. Tento soulad dobře popisuje JR-D model, který dává do souvislostí osobní dispozice jedince, nároky pracovního místa a zdroje pracovního místa. Vazby jsou dobře patrné na Obr. 12.



Obr. 12: JR-D Model (Bakker in Albrecht 2010 s. 240) - upraveno

Pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců přichází Bakker s konceptem tzv. aktivního vytváření pracovního místa, který stojí na možnosti zaměstnance vytvořit si vlastní pracovní pozici, tím si zvolí úkoly, dohodne se na odlišné náplni práce, a nebo přidělí význam tomu, co již dělá (Bakker in Albrecht 2010, s. 238).

Přestože Meyer a kol. pracují s jiným typem modelu, i u nich je klíčové nastavení pracovní pozice. Je žádoucí, aby pozice byla stimulační a zároveň smysluplná (Meyer a kol in Albrecht 2010, s. 69 – 70). Na druhou stranu, zaměstnanec musí věřit, že má kapacitu, schopnosti a potřebné další zdroje, aby mohl dokončit úkol a splnit cíle. Musí mít také pocit, že to co dělá, si zvolil svobodně a že zvolená činnost je v souladu s vlastními hodnotami (Meyer a kol. in Albrecht 2010 s. 65)

Wiley, Kowske a Herman definují, jak lze systematicky tuto oblast ovlivnit, a to: zaměstnancovým zapojením do rozhodování, tréninkem, náročnými úkoly, profesním rozvoje a systémem pro řízení výkonu a talentů.

4.3.4 Smysluplné a spravedlivé firemní procesy

Firemní procesy se prolínají všemi třemi makro-faktory. Již výše bylo uvedeno, že firemní procesy, případně politiky, musí být smysluplné a musí se v nich odrážet hodnoty společnosti.

Firemní procesy zároveň musí zaručovat spravedlnost, která patří mezi klíčové faktory. Zároveň procesy jsou používány lidry a mohou jim tak práci se zaměstnanci a jejich angažovaností ztížit nebo usnadnit.

Procesy, které bývají s angažovaností nejvíce spojované, jsou:

- nábor a výběr zaměstnance

- řízení pracovního výkonu a kariéry
- odměňování
- komunikace
- školení a rozvoj

Nábor a výběr zaměstnance je důležitý pro soulad vybrané osoby s kulturou organizace a jejími hodnotami. Je nutný nalézt i soulad mezi vybranou osobou a pozicí, kterou bude zastávat.

Při řízení pracovního výkonu lze využít metodu Balanced Scorecard nebo řízení podle cílů, které, jak uvádějí Bělohlávek, Košťan a Šuleř, zajišťuje vymezení vize, aktivní zapojení zaměstnanců do tvorby svých cílů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 103). Jak uvádí Koubek, nastavené cíle poskytují základnu pro pravidelný a častý dialog mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, a to zejména o potřebách výkonu a rozvoje (Koubek 2004, s.38 – 41).

Odměňování je provázané s výkonem a je to citlivé téma pro firmy i zaměstnance. Avšak odměňování, ve smyslu pravidelné měsíční mzdy, samo o sobě není s angažovaností spojeno. Macey píše, že angažovaný zaměstnanec nechodí do práce kvůli platu, ale protože dělá smysluplnou práci a je s ním spravedlivě jednáno. Na druhou stranu pobídka typu podíly na zisku či roční navyšování mzdy podle výsledků organizace nebo týmu může angažovanost zvýšit (Macey a kol. 2009, s. 69 - 70).

Komunikace je součástí denní rutiny všech firem. Organizace mají své oficiální systémy komunikace i neoficiální cesty pro předávání informací, vzkazů zaměstnancům i vedení aj.. Dalším aspektem komunikace je způsob, kterým komunikují členové týmu, vedoucí se svým podřízenými. Přestože komunikace je pouhým nástrojem, způsob, jakým je tento nástroj využíván, (ne)podporuje angažovanost a zároveň indikuje míru angažovanosti v dané organizaci. Federman má pro komunikaci podporující angažovanost dvě podmínky: komunikace musí být otevřená a upřímná (Federman 2009, s. 41) a musí být obousměrná umožňující dialog (Federman 2009, s. 69). Ve dvou případech je pak komunikace klíčová: a to pro seznámení zaměstnanců s vizí organizace, jasnými cíli a jejich pravidelným monitorováním (Cook 2008, s. 117) a při seznamování zaměstnanců s výsledky průzkumu angažovanosti, a vytváření a monitorování akčních plánů pro zlepšení úrovně angažovanosti (Federman 2009, s. 69-70).

Školení a rozvoj navazuje na potřebu rozvíjet lídry v jejich manažerských dovednostech a u zaměstnance na potřebu profesního rozvoje v rámci odbornosti své pozice nebo dalšího kariérního růstu.

Souhrn makro-faktorů a oblastí intervencí nabízí Obr. 13.



Obr. 13: Makro faktory angažovanosti a oblastí intervence

5 Dopady angažovaného chování

Některé z modelů angažovanosti nabízejí celkový, komplexní pohled na angažovanost a nabízejí své modely s dopady, které má angažovanost na organizaci resp. na jedince. Tyto ukazatele jsou přesvědčovacím argumentem pro organizace, proč by se měli konceptem angažovanosti zabývat.

Průzkumy společnosti Gallup a jiných společností prokazují, že angažovaný zaměstnanec je více produktivní a tvrdí, že angažovaný zaměstnanec je cesta, jak dostat svou organizaci mezi nejvýkonnější firmy.

Gallup na základě svých výzkumů tvrdí, že poměr mezi angažovaným a neangažovaným zaměstnancem v běžné firmě je 1,83:1, avšak u organizací, které se řadí mezi světovou třídu je tento poměr radikálně jiný, a to 9,57:1. Přičemž v běžné firmě lze označit 33% zaměstnanců za angažované, 49% za neangažované a 18% za aktivně neangažované (disengage). Na rozdíl od vysoce výkonných společností, kde se poměr angažovaných zaměstnanců pohybuje okolo 67% a aktivně neangažovaných je pouhých 7%. (Gallup EE overview[online]). Společnost Performancepoint využívá jinou škálu pro označení angažovaného zaměstnance, ale v podstatě dochází k velice podobným závěrům. Tvrdí, že běžné rozložení angažovanosti mezi zaměstnanci je následující: 26% je angažovaných (z toho 14% zcela a 12% je angažovanosti nakloněno), dalších 47% zaměstnanců označuje za skeptiky a zbylých 28% za neangažované (11% z nich je pak zcela neangažovaných). Tento stav lze zvrátit intervencemi zvyšujícími angažovanost, kdy během jednoho roku lze zvýšit počet angažovaných zaměstnanců téměř o polovinu (Federman 2009, s. 4, 23).

Výzkumy společnosti Gallup dále prokázaly, že angažovanost má nejsilnější vliv na loajalitu zákazníka, produktivitu, fluktuaci zaměstnanců, bezpečnost, nemocnost a kvalitu. Z finančního pohledu má pak angažovanost vliv na prodej a zisk, a to pravděpodobně z toho důvodu, že angažovanost má dopad na vnímání organizace (jeho značky) zákazníkem, fluktuaci a kvalitu, což jsou proměnné, které mají blízký vztah k prodeji. (Gallup Q12[online]).

V roce 2008 provedli David MacLeod a Nita Clark přezkoumání, zda-li má angažovanost, jako koncept, přidanou hodnotu. Zjistili, že firmy, které se umístily v dolním kvartilu míry angažovanosti, měly:

- o 51% vyšší fluktuaci
- o 51% vyšší ztráty zásob
- o 62% více pracovních úrazů
- o 32,7% pokles příjmů za posledních 12 měsíců

Naopak, u firem, které měly nejvyšší angažovanost, se toto projevilo:

- v 18% vyšší produktivitě
- v 12% vyšší profitabilitě

- v 19,2% zlepšení příjmů za posledních 12 měsíců (performancepointllc [online]).

Podobné dopady na výkonnost firem zmiňuje i model Newmana a kol., kde má angažovanost vliv na pracovní výkon, nemocnost a fluktuaci (viz. kapitola 3.3), nebo komplexní rámec angažovanosti od Stevena Flecka a Ilke Inceoglu, kteří kromě pozitivních dopadů na organizaci, mezi které řadí profit, nižší fluktuaci a vyšší spokojenost zákazníků, i pozitivní dopad na samotného zaměstnance, který se projevuje v pracovní spokojenosti a kariérovém růstu.

Na druhou stranu, někteří vědci nevidí potvrzenou jednoznačnou vazbu mezi angažovaností a výkonem organizace. Demerouti a Cropanzano provedli srovnávací analýzu, na jejímž konci shrnuli, že propojení angažovanosti a výkonnosti není přímé a jednoduché, protože vztah mezi angažovaností a výkonem ovlivňuje mnoho mechanismů, od osobnostních faktorů po stimuly z organizačního prostředí (Demerouti a Cropanzano in Bakker a Leiter 2010, s. 158).

Při argumentaci, proč se zabývat angažovaností, je často vyzdvihován přínos pro organizaci samotnou, méně pak přínos pro samotného zaměstnance. Komplexní rámec pro angažovanost je toho výjimkou, přičemž některé studie, které již v nedávné době proběhly, potvrzují souvislost mezi angažovaností a zdravotním stavem jedince. Příkladem takové studie mohou být výzkumy společnosti Gallup, kde bylo zjištěno, že změny v míře angažovanosti indikují změny v hodnotách cholesterolu a triglyceridů v krvi, či rozdílnost v hodnotách kortizolu a krátkodobými záchvaty u angažovaných a neangažovaných zaměstnanců (Gallup Q12 [online]).

6 Měření angažovanosti

Měření angažovanosti patří mezi základní klíčové indikátory výkonu personálních oddělení. Měření se provádí prostřednictvím dotazníků, ať již prostřednictvím externích konzultantských firem nebo interně vytvořeným dotazníkem (tento způsob není všeobecně doporučován). Měření získávají firmy informace, zda-li angažovanost zaměstnanců stoupá či klesá, jaký je rozdíl mezi angažovaností zaměstnanců z různých oddělení, a díky jednotnému zpracování pomocí konzultantských firem je možné porovnat angažovanost zaměstnanců s ostatními zaměstnavateli, ať již v rámci jednoho výrobního sektoru či mimo něj.

Jak uvádí Newman a kol., měření angažovanosti je všeobecně pokládáno za problematické, a to díky tomu, že neexistuje jednotná definice ani jednotný konstrukt angažovanosti. Těší se velké popularitě u praktiků, avšak na druhé straně je měření angažovanosti viděno skepticky na straně vědců (Newman, Joseph, Hulin in Albrecht 2010, s. 44).

6.1 Tvorba tvrzení v dotazníku

V dotaznících zjišťujících míru angažovanosti jsou základem tvrzení, ke kterým respondent vyjadřuje svůj souhlas či nesouhlas. Tvorba tvrzení pak vychází z definice angažovanosti, avšak vzhledem k nejednotnosti definic lze na trhu nalézt mnoho verzí dotazníků.

Podle Macey a kol. se v dotaznících mají objevit zejména tvrzení, která se zaměřují na pocity spojené s angažovaností, na chování spojené s angažovaností, na možnosti zaměstnance být angažovaný a na důvody zaměstnance pro angažovanost (Macey a kol. 2009, s. 7). Tvrzení, která se týkají pocitů spojených s angažovaností, se pak mají specificky zaměřovat na pocity jedince, kdy je relevantní se ptát na zaměstnancův vnitřní pocit zaujetí při práci, nadšení z přínosu či pocit jistoty, že může splnit své cíle. Tvrzení, která se týkají chování, musí být sestavena tak, aby zaměstnanec popisoval chování, které vidí kolem sebe, většinou spojeno s chování celé skupiny. Naopak není vhodné využívat tvrzení o chování daného jedince, protože jedinec takticky odpoví, co se očekává, že by měl dělat, nikoliv co skutečně dělá. Třetí skupinou jsou faktografická tvrzení, která zjišťují, zda-li jsou naplněny základní pracovní podmínky pro angažovanost (Macey a kol. 2009, s. 91 – 103).

6.2 Hodnotící škála

Tvrzení v dotaznících jsou doplněna hodnotící škálou, ze které respondent vybírá nejvýstižnější hodnocení daného tvrzení. Nejčastěji se používá Likertova postojová škála. Arnold tuto hodnotící škálu popisuje jako obecně lehkou a rychlou. K vybraným

tvrzením dávají respondenti svůj souhlas nebo nesouhlas. U této metody je možnost využití široké škály odpovědí v rozsahu pěti, sedmi či dokonce deseti bodů, obvykle ve smyslu silného souhlasu či nesouhlasu. Jednou z obtíží této techniky je, že trpí efektem společenské vhodnosti, tj. že respondenti dávají společensky žádoucí odpovědi, i když si myslí opak. Ovšem i tento efekt lze minimalizovat. Výsledkem měření postojů je míra toho, jak extrémní postoj daná osoba zastává, což zahrnuje jistotu, jakou lidé cítí u svých postojů, důležitost, jakou pro ně tyto postoje mají, intenzitu, s níž své postoje drží a také to, jak jsou o svých postojích informováni (Arnold a kol. 2007, s. 237 - 238).

Subjektivní vnímání extrémnosti daného postoje k tvrzení pak může ovlivnit výsledek. Cooper-Thomasová a kol. uvádějí příklad takového subjektivního vnímání. Příklad byl uveden na tvrzení „Cítím se být inspirován dělat něco navíc proto, aby moje společnost uspěla“ měřeném na Likertově škále od 1 (silně nesouhlasím) do 5 (silně souhlasím). V prvním měření respondenti měli pocit, že nejsou nijak zvlášť inspirováni, a ohodnotili otázku bodem 3. Když byla respondentům dána příležitost zvážit, jaké mají možnosti, aby se chovali více proaktivně, ohodnotili tvrzení bodem 4. A proto je doporučováno před vlastním dotazníkovým šetřením provést kalibraci názorů a úrovně hodnocení (Cooper-Thomas a kol. in Albrecht 2010, s. 88 – 89).

6.3 Existující dotazníky zjišťující míru angažovanosti

Angažovanost měří konzultantské firmy jako Gallup Organization, Towers Watson, AON Hewitt, Dell, Caterpillar, Development Dimensions International, aj. Mezi vědeckou veřejností je pak nejčastěji užíván dotazník vyvinutý Schaufelím a Bakkerem UWES (Utrecht work engagement scale) nebo jeho zkrácená verze UWES-9. Každý dotazník má svou vlastní metodiku a základní princip (definici, model), ze kterého vychází. Pro ukázkou uvádím příklad 3 komerčních průzkumů, které se mj. využívají v České republice a nekomerčního dotazníku UWES.

6.3.1 Nejlepší zaměstnavatel - Aon Hewitt

Společnost Aon Hewitt v rámci svého průzkumu nabízí srovnání s ostatními firmami a pro 5 nejlepších firem pak ocenění s názvem „Nejlepší zaměstnavatel“, který může být mimo jiné použit pro budování značky zaměstnavatele (employer branding). Celková studie „Nejlepší zaměstnavatel“ se skládá z průzkumu angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců (firma pro slovo angažovanost používá slovo motivovanost), průzkumu mezi nejvyšším vedením a analýzy personálních politik.

Za angažovaného zaměstnance je považovaný ten, kdo o společnosti hovoří pozitivně před přáteli i klienty, chce u společnosti zůstat a vyvíjí úsilí nad rámec svých pracovních povinností. Toto chování bylo shrnuto pod tři slova: říkat, zůstat, usilovat. Průzkum angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců dále měří spokojenost

zaměstnanců s různými faktory působícími na jejich motivovanost a především jeho výsledky mohou číselně vyjádřit vliv těchto faktorů na celkovou motivovanost. Společnosti se tak mohou zaměřit na oblasti s největším potenciálem na zlepšení a ne nutně na oblasti s nejnižší spokojeností.

Faktory motivovanosti jsou roztrženy do 6 následujících základních oblastí:

- Lidé
- Práce
- Příležitosti
- Kvalita života
- Podnikové praktiky
- Odměňování

Analýza personálních politik identifikuje, co odlišuje nejlepší zaměstnavatele od ostatních z pohledu personálních politik a procesů, které jsou ve společnosti nastavené. Průzkum mezi vrcholovým vedením pak shromažďuje názory zástupců vedení společnosti na strategii a filozofii řízení lidských zdrojů a zároveň zjišťuje jejich pohled na společnost jako zaměstnavatele (Aon Hewitt [on line]).



Obr. 14: Faktory angažovanosti společnosti Aon Hewitt (Aon Hewitt [on line])

6.3.2 Gallup

Společnost Gallup vyvinula sadu 12 otázek (Q12), kterými se zaměřila na měření pracovních postojů a jejich projevů (spokojenost, loajalita, hrdost, vnímání zákazníka a úmysl zůstat u společnosti) a na aktivity/jevy, které tyto postoje způsobují a je možné je ovlivňovat (např. srozumitelnost pracovní role, dostupnost zdrojů, soulad mezi

schopnostmi a požadavky, získávání zpětné vazby aj.). Q12 tak měří podmínky angažovanosti. Příklady tvrzení jsou uvedeny v příloze 2.

Tvrzení jsou na šestibodové škále, kdy „5“ znamená silný souhlas, „1“ silný nesouhlas a šestá odpověď se používá pro „nevím“ (Gallup Q12 [on line]).

6.3.3 Towers-Watson

Towers Watson přichází s exponenciální angažovaností v modelu 3E (Engaged - angažovaný, Enabled – umožňující, Energized – energizující). Angažovanost jako takovou spojují se stavem jedince, který je ochotný vyvinout mimořádné úsilí, aby jeho společnost uspěla. Organizace, které chtějí ovlivnit angažovanost zaměstnance, se musí zaměřit na dva aspekty pracovního prostředí: umožnění a energizaci. První aspekt představuje podporu zaměstnavatele zaměstnanci, aby ten mohl vykonávat svou práci efektivně a účinně. Druhý aspekt vzniká vytvořením zdravého pracovního prostředí, kdy je zaměstnavatelem podporováno zaměstnancovo fyzické, sociální i emocionální zdraví. Spojením všech tří aspektů pak vytváří prostředí pro rychlý finanční růst firmy (The Power of Three[on line]). Společnost Towers Watson pro své průzkumy zjevně vychází z JR-D modelu.

Svým klientům nabízí nejširší srovnávací databázi, kde může poskytnout srovnání v rámci země, podle průmyslového odvětví, úrovně hierarchie i srovnání s nejvýkonnějšími firmami. Výhodou jsou dotazníky zpracované v mnoha jazycích (Towers Watson [on line]), které mohou využívat nadnárodní společnosti.

6.3.4 UWES

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) patří mezi nejrozšířenější a nejužívanější verze měření angažovanosti zejména pak mezi vědeckou veřejností.

Dotazník byl vytvořen Schaufelím a Bakkerem v roce 2003 a vychází z definice, že angažovanost je s prací související pozitivní stav naplnění, který je charakterizován energií, nasazením a pohlcením prací. Dotazník měl původně 17 položek, a byl v roce 2006 zúžen na pouhých 9 položek. V případě klasického 17 položkového i zúženého devítipoložkového dotazníku byla prokázána jeho obecnost a je možné jej použít v multikulturním prostředí (The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire [on line]).

6.4 Práce s výsledky průzkumu

Doporučení jak pracovat s výsledky průzkumu je velké množství. Všechny se však shodují, že klíčová je interpretace výsledků, jejich komunikace směrem k vedení

společnosti a zaměstnancům a vytvoření akčních plánů jako reakci na průzkum a jejich řízení. Návodným pak může být např. postup, který navrhuje Macey a kol.

Pro správnou interpretaci výsledků je dobré zajistit si srovnání s jinými společnostmi, abychom se nezaměřovali na oblast s nejnižším skóre, ale na oblast s největším rozdílem ve skóre vůči ostatním organizacím.

Dalším krokem je poskytnutí srovnání a dat z průzkumu nejprve nejvyššímu vedení společnosti a poté ostatním členům organizace, kdy je důležitá volba formy prezentace. Pro souhrn výsledků je tak vhodné využívat model angažovanosti, který pomáhá utřídit prezentované výsledky.

Při prezentaci nejvyššímu vedení musí být prezentace zaměřená na souhrnná data spojená s firemní strategií, přičemž nejvyšší vedení identifikuje priority zaměření. Poté se poskytuje zpětná vazba na průzkum lídrům/manažerům s dostatečným detailem, aby měli konkrétní představu, jaké aktivity a plány mohou vyvinout pro zlepšení stávajících výsledků. Následuje prezentace pro zaměstnance společnosti, kdy vedení společnosti dává najevo, že naslouchá zaměstnancům v jejich názorech a zároveň může zdůraznit silné stránky organizace.

Druhou fází je vytvoření závazku vůči aktivitám spojených s angažovaností, kdy je klíčové, aby zodpovědnost za výsledky měli samotní linioví manažeři, nikoliv personalisté, kteří mají daný proces pouze podporovat. Plány na zvýšení angažovanosti se musí stát součástí plánu organizace a nesmí být opomenuto základní pravidlo pro nastavení cílů – SMART (Macey a kol. 2009, s.105 – 120).

7 Angažovanost ve Společnosti A

7.1 Popis objektu

Popisovaná společnost, která pro účely této práce nese název „Společnost A“, je součástí mezinárodního koncernu patřícího do sektoru firem s rychloobrátkovým zbožím. V celosvětovém měřítku pak patří mezi špičky ve svém oboru. Na českém trhu působí od roku 1990, kde si od roku 1993 drží dominantní postavení (interní zdroj - integrační brožura „Společnosti A“).

S ohledem na počet zaměstnanců, který na konci roku 2011 nepřesahoval 400 osob, patří mezi středně velké firmy. Organizačně je firma rozdělena do devíti oddělení podle funkčních oblastí na obchod, marketing, finance, vývoj, kvalitu, operativu (slučující v sobě oddělení výroby a logistiky), nákup, IS/IT a lidské zdroje (interní zdroj – organizační struktura).

Zaměstnanci společnosti pracují ve třech lokalitách, z nichž jednu tvoří ředitelství společnosti, druhou výrobní závod a třetí je administrativní centrum mimo území České republiky (interní zdroj - integrační brožura „Společnosti A“).

Společnost má inspirativní korporátní vizi, která odpovídá celospolečenskému trendu zaměřeného na zdravý životní styl: prostřednictvím potravin přinášet zdraví a požitky co největšímu počtu lidí (interní zdroj - integrační brožura „Společnosti A“).

Korporátní vize je dále rozpracovávána do strategických cílů organizace, které se dále rozpadají na cíle oddělení. Cíle jsou stanovovány a kontrolovány v souladu s centrálně schváleným rozpočtem (interní zdroj – rozhovor s HR ředitelem společnosti).

7.2 Hodnoty společnosti a jejich uplatnění ve vnitřních procesech a politikách

V roce 1996 byl jmenován nový prezident celé Společnosti. Ten začal měnit kulturu společnosti – od výkonově orientované firmy k firmě, která je řízena na základě duality; tedy zohlednění, že růst firmy je možný pouze tehdy, je-li brán ohled i na další sociální aspekty, ať už na zaměstnance nebo okolí. Na základě tohoto směřování zaměstnanci Společnosti formulovali hodnoty: blízkost k člověku, otevřenost, entuziazmus a humanita. Hodnoty se staly základním stavebním kamenem a ukazují, jak zaměstnanci i vedení společnosti jedná a jak se chová.

Otevřenost (openess) představuje schopnost naslouchat, odmítat rutinní postupy a předsudky, pohotově reagovat a být pružný a přizpůsobivý. Odkazuje na skutečnost, že rozmanitost a různorodost je zdrojem bohatství a změna je neustálou příležitostí.

Blízkost k člověku (proximity) nachází uplatnění ve stylu řízení, který upřednostňuje neformálnost před oficiálností a pragmatismus před teorií. Uplatňuje se k v přístupu k zákazníkovi, kdy je vyzdvihována dostupnost a kvalita produktu dané firmy.

Elán (enthusiasm) poukazuje na nadšení, se kterým zaměstnanci pracují. Popisuje každodenní překonávání překážek a hranic, odvahu riskovat a prošlapávat si nové cesty. Jít příkladem a při tom dosahovat vynikajících výsledků.

Poslední zmiňovanou hodnotou je humanismus (humanism), který v sobě nese orientaci na individuálního člověka (spotřebitele nebo zaměstnance). Je realizován skrze zodpovědný přístup vůči zaměstnanci (bezpečnost) spotřebitelům (kvalita výrobků) a občanské společnosti (aktivity na podporu ochrany životního prostředí a společenskou zodpovědnost) (interní zdroj – intranet Společnosti A). Složením počátečních písmen hodnot v anglickém znění pak vzniká příznačný akronym HOPE – naděje.

V roce 2009 pak byl představen koncept kompetencí, který vychází z firemních hodnot sjednocených pod akronymem CODE. Generální ředitelka korporace považuje CODE za jedinečný koncept kompetencí, který je charakteristický pouze pro Společnost. CODE je základním stavebním kamenem pro celou organizaci pro dosažení nadstandardních výkonů, na základě kterého se budou vybírat noví zaměstnanci, který umožní rozvíjet všechny zaměstnance a umožňovat jim využít jejich plný potenciál, jejich ambice i kapacitu a také umožní povyšování zaměstnanců na základě jejich výsledků a způsobu, jakých výsledku dosáhli. CODE se má stát sdíleným společným jazykem pro všechny úrovně zaměstnanců v celé organizaci (interní zdroj – intranet Společnosti A).

CODE je zkratka čtyř anglických slov, kdy každé slovo představuje jednu unikátní kompetenci.

„C“ pro slovo „committed“, které lze v češtině označit za „odhodlaný, odhodlanost, závazek“, a to především odhodlanost k plnění cílů, být zdrojem inspirace a vize.

„O“ pro slovo „open“, tedy „otevřený, otevřenost“, které v sobě zahrnuje schopnost naslouchat druhým, partnerský vztah a schopnost navazovat kontakty.

„D“ pro slovo „doer“, pro které lze jen těžko v českém jazyce nalézt jednoslovný ekvivalent a lze je popsat opisem „ten, kdo dělá/ ten, kdo je aktivní“. Ve svém významu popisuje schopnost jednat rychle, aktivně a pragmaticky a schopnost brát na sebe odpovědnost a riziko.

„E“ pro slovo „empowered“, což lze popsat jako „kompetentní, zplnomocněný“, které popisuje schopnost dávat lidem pravomoci k rozhodování, delegování úkolů a coaching.

Mezi lety 2009 až 2011 docházelo k implementaci CODE kompetencí do všech HR procesů. CODE se stal návodným pro výběr zaměstnanců na základě popsaného žádoucího chování. CODE je součástí hodnocení zaměstnance s návazností na odměňovací systém a kariérní růst. Na CODE kompetence byly navázány i manažerské tréninky. Rozvoj zaměstnanců byl podpořen i unikátním školením

leadershipu, kde se vedoucí zaměstnanci učí techniky, které podporují CODE (interní zdroj – rozhovor s HR ředitelem společnosti).

Uvedené hodnoty a chování zaměstnanců (kompetence) mají pro organizaci, která chce mít angažované zaměstnance, klíčový význam. Charakteristika HOPE i CODE se v mnohém shoduje s angažovaným chováním a lze proto předpokládat, že Společnost A, resp. celá korporace, má pro vysokou míru angažovanosti velký potenciál.

7.3 Měření a výsledná míra angažovanosti

Korporace Společnosti A již dlouhodobě provádí pravidelný zaměstnanecký průzkum, který se z původního průzkumu spokojenosti zaměstnanců měřeného jedenkrát za dva roky, stal od r. 2009 zaměstnaneckým průzkumem zaměřeným na angažovanost s pravidelnou roční periodicitou.

Měření angažovanosti se provádí standardizovaným dotazníkem v elektronické nebo papírové podobě, který je vyvinut jednou ze společností uvedených v kapitole 6.3, která zpracovává i výsledky. Sběr dat je podpořen komunikační kampaní, kterou podporuje nejvyšší management korporace i Společnosti A, jsou pro ni využity interní komunikační nástroje a pro zájemce je připraven workshop s instruktáží k vyplňování dotazníků a vzájemném si vyjasnění pochopení položených tvrzení (interní zdroj – rozhovor s HR ředitelem).

Míra angažovanosti je měřena sadou následujících sedmi tvrzení, jejichž ustálená podoba se objevuje až od roku 2010. Jsou jimi:

- Doporučil(a) bych Společnost A jako dobrého zaměstnavatele.
- Jsem hrdý(á) na to, že pracuji: pro Společnosti A.
- Jsem hrdý(á) na to, že pracuji: pro korporaci Společnosti.
- Plně podporuji hodnoty, na kterých je postavena moje společnost.
- Opravdově věřím v cíle a plány své společnosti. (od r. 2010)
- Abych začal(a) hledat nového zaměstnavatele, muselo by se stát něco významného. (od roku 2010)
- Abych pomohl(a) své společnosti uspět, jsem ochoten/ochotna pracovat nad rámec svých pracovních povinností (od roku 2010) (interní zdroj - výsledky zaměstnaneckých průzkumů)

Ke každému tvrzení vyjadřuje zaměstnanec svůj postoj měřený na pětibodové Likertově škále, na které označují míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Výsledná míra pak tvoří procentuální poměr všech souhlasných odpovědí k danému tvrzení. Kromě míry angažovanosti se v dotazníku objevují tvrzení zaměřující se i na jiné aspekty práce.

Účast zaměstnanců je vysoká a od roku 2009 se pohybuje okolo 80% (interní zdroj – rozhovor s HR ředitelem).

Na výsledky průzkumu je možné se dívat z mnoha pohledů. Přehled je poskytován na kategorii (angažovanost) jako celek s možností rozlišení výsledků podle předem nadefinovaných referenčních skupin rozdělených podle: funkčních oddělení, věku, délky zaměstnání u společnosti, hierarchické úrovně, počtu podřízených a pracovní kategorie. Rozdělení do referenčních skupin lze použít i u každého jednotlivého tvrzení.

Podle výsledků průzkumu míra angažovanosti (viz. příloha č. 3) mezi lety 2009, 2010 a 2011 kolísá. Vysoká zůstává hrdost být zaměstnancem korporace a ochota zaměstnanců pracovat nad rámec svých povinností. Tento jev indikuje skutečnost, že zaměstnanci jsou stále hrdí na značku firmy a ochotni projevit jedno ze základních atributů angažovaného chování.

Naopak, oproti roku 2010 bylo v roce 2011 nižší pozitivní hodnocení zejména u hrdosti na vlastní firmu v České republice a sníženou důvěru v cíle a plány Společnosti A, což se mimo jiné odráží i ve snížené ochotě doporučit Společnost A jako zaměstnavatele a vyšší náklonností ke změně zaměstnavatele.

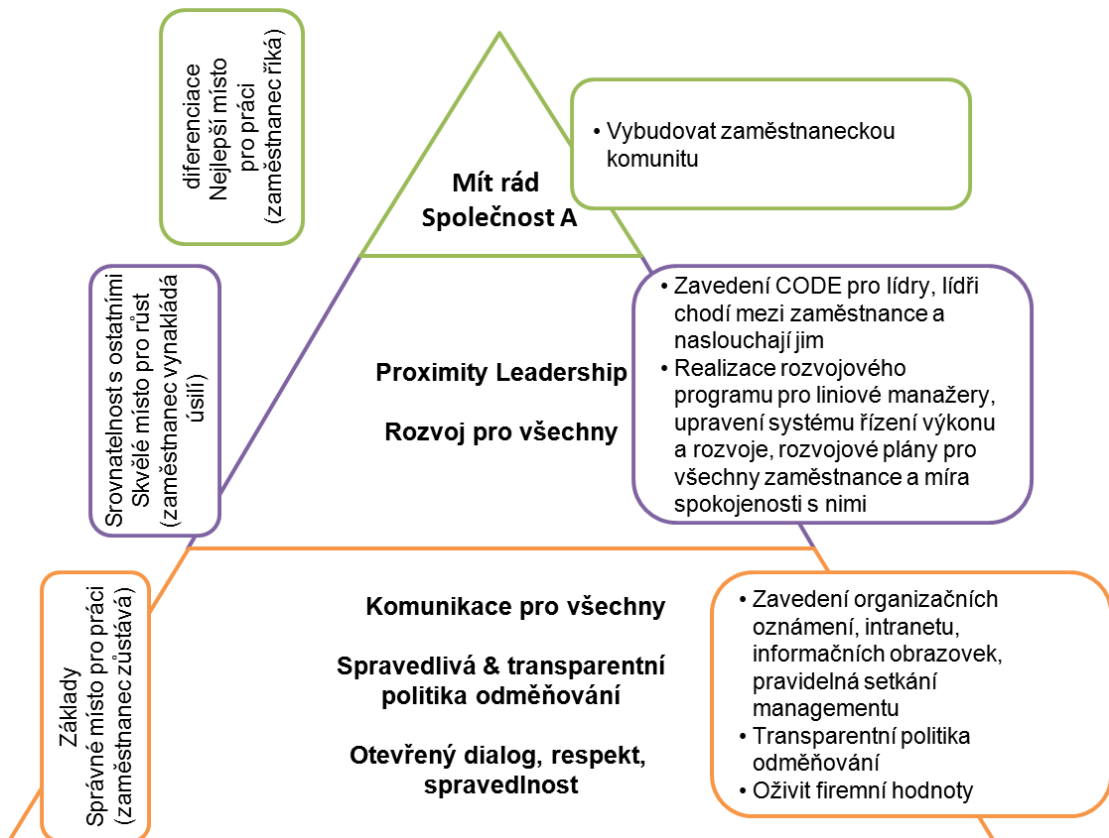
V rámci referenčních skupin (viz. příloha 4) je patrné, že stejnou míru angažovanosti stabilně pocítují ženy i muži. Stabilní míra angažovanosti je i napříč věkovými skupinami, s výjimkou kategorie let 49 -59, kde je angažovanost vyšší. Průzkum ukazuje, že rizikovou skupinou jsou zaměstnanci, kteří pracují pro Společnost A 1 - 3 roky, kteří po celou dobu posledních 3 let vykazují nižší míru angažovanosti než většina populace a zaměstnanci, kteří se zařadili do pracovní kategorie „specialisté“. Naopak firma může těžit z nadprůměrné míry angažovanosti svých lídrů, zejména pak vyššího managementu, a lídrů, kteří řídí větší pracovní skupiny.

7.4 Dosavadní přístup k řízení angažovanosti a realizované iniciativy

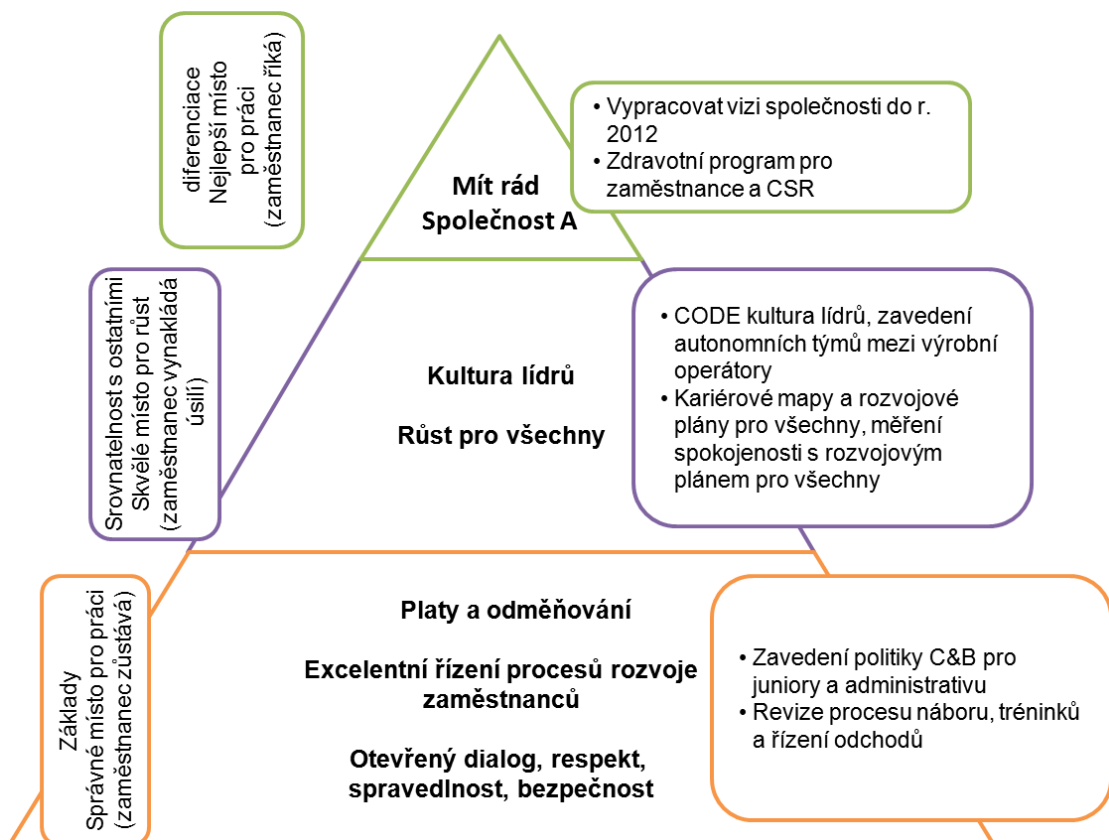
Angažovanost zaměstnanců se od roku 2009 stala ústředním tématem pro pracovníky personálního oddělení a v roce 2010 se stala i strategickým cílem Společnosti A. Je vnímána jako žádoucí stav, díky kterému zaměstnanci přinášejí lepší výsledky organizaci.

Byl vytvořen interní model angažovanosti, který byl pro všechny zaměstnance základním návodným stavebním kamenem, a bylo na něm vysvětlováno, co angažovanost je, co přináší a jaké jsou dílčí strategické priority na daný rok (viz Obr. 15, Obr. 16 a Obr. 17).

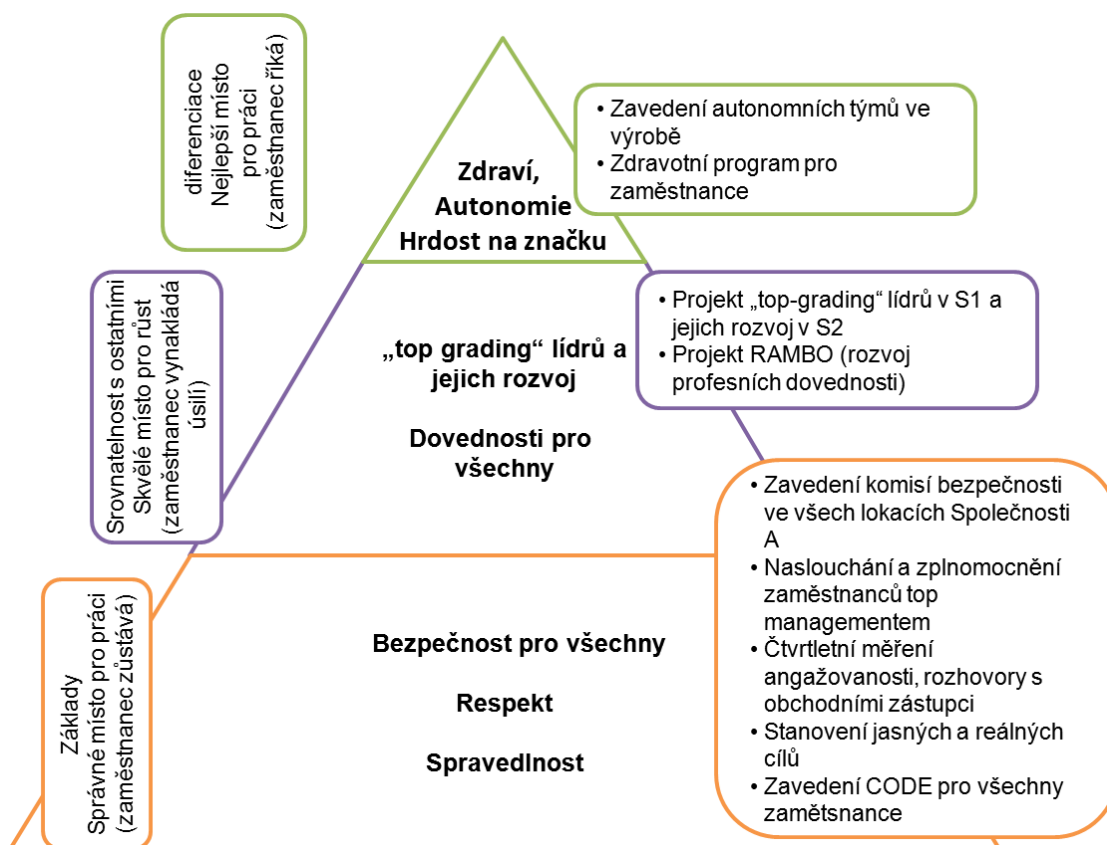
Míra angažovanosti a některé její ukazatele (např. procento interních povýšení, počet úrazů aj.) včetně plnění akčních plánů na zvyšování angažovanosti ve firmě jako reakce na předešlý průzkum, se stali indikátory výkonu všech personalistů v dané firmě.



Obr. 16: Model angažovanosti pro rok 2009 (interní zdroj – strategie HR pro rok 2009)



Obr. 15: Model angažovanosti pro rok 2010 (interní zdroj – strategie HR pro rok 2010)



Obr. 17: Model angažovanosti pro rok 2011 (interní zdroj – strategie HR pro rok 2011)

Model má tvar pyramidy a je rozčleněn na 3 části; základnu, střed a vrchol. Základna představuje základní stavební prvky angažovanosti a základní principy či procesy, které musí ve firmě fungovat. Premisa této základny říká, že pokud jsou základní principy a procesy funkční, zaměstnanec zůstává se společností a neodchází pryč. Zaměstnanec zůstává ve společnosti z racionálních důvodů.

Střední část pyramidy se zaměřuje zejména na rozvoj zaměstnanců a leadership. Podle HR ředitele dané společnosti nejsou tyto dvě oblasti funkční ve všech společnostech, dokonce, jsou funkční pouze u těch nejlepších. Pokud je tedy funkční střední část pyramidy, zaměstnanec vynakládá úsilí pro úspěch organizace a zaměstnanec cítí uznání, protože jeho společnost je lepší než většina organizací.

Vrchol pyramidy pak odlišuje společnost od ostatních společností na trhu a ukazuje její jedinečnost. Zaměstnanec získává emocionální pouto se společností, které se projeví tím, že o společnosti hovoří pozitivně a doporučuje ji jako dobrého zaměstnavatele.

Jedním ze základních podkladů pro naplnění modelu angažovanosti aktivitami na daný rok je výsledek zaměstnaneckého průzkumu. Výsledky průzkumu jsou sdělovány zaměstnancům, většinou v celofiremní úrovni a pak v úrovni výsledku oddělení.

Na základě analýzy výsledků a diskusemi se zaměstnanci během prezentace výsledků jsou následně určeny priority na daný rok a určeny zodpovědné osoby za jejich realizaci (interní zdroj – rozhovor s HR ředitelem).

7.5 Prověření modelu a používaných nástrojů

Angažovanost ve Společnosti A nemá jasnou definici, je pouze spojována se žádoucím stavem, který vede k pozitivním výsledkům organizace. Používaný model je kombinací přístupů konzultantských společností a intuice. Použití dat a přístupu konzultantské společnosti je zejména patrný v popisu chování každé úrovně pyramidy, kdy zaměstnanec zůstává u organizace, vynaládá pro ni úsilí nebo o společnosti pozitivně mluví.

Model v sobě popisuje i hnací mechanismy angažovanosti, a můžeme zde nalézt skutečné příklady jako je „spravedlnost“, „respekt“, „otevřený dialog“ v základně pyramidy, či „leadership“ ve střední části, nebo „autonomie“ na vrcholu pyramidy. Hnací mechanismy udržují určitou konzistentnost v rámci úrovně pyramidy, použité pojmy se však každý rok mění. Není bez zajímavosti, že reálné hnací mechanismy nejvíce využívá první model z roku 2009. V následujících letech se místo hnacích mechanismů dostávají do modelu priority, projekty a aktivity. Těmito změnami model ztrácí svou konzistentnost a stává se nejasným. Není proto pro systematickou práci využitelný.

Důležitým nástrojem angažovanosti je dotazník, který měří angažovanost na základě sedmi tvrzení. Tvrzení však musí vycházet z podložených základů jako je definice nebo model. Bohužel, ve Společnosti A definice neexistuje a proměnlivost modelu zabraňuje jeho použití pro standardizovanou baterii tvrzení zaměřujících se na angažovanost. Pro prověření otázek je nutné vycházet z definice, kdy pro tyto účely bude použita definice vytvořená v kapitole 2.2, a to: Angažovanost je žádoucí pozitivní stav, který je účelový pro organizaci. Je reprezentován mírou, do jaké jsou zaměstnanci schopni a dobrovolně ochotni vynaložit nepožadované úsilí pro úspěch organizace. Na straně zaměstnance má svou kognitivní, afektivní a behaviorální složku, které jsou ovlivněny pracovními podmínkami a osobnostními dispozicemi zaměstnance. Důsledkem jsou pozitivní dopady na výsledek organizace i jednotlivce.

Za účelem prověření vhodnosti tvrzení byla vytvořena matice, kdy její horizontální část se zabývá kognitivní, afektivní a behaviorální složkou angažovanosti. Pro přiblížení těchto složek bude použito Kahnovy terminologie, a to, že zaměstnanec ví, zaměstnanec cítí a zaměstnanec koná. Vertikální rovina se pak zaměřuje na pracovní prostředí. Pro tyto účely budou využity čtyři makro-faktory vysvětlené v kapitole 4.3. Jednotlivá tvrzení jsou pak dosazována do matice podle svého kognitivního,

	zaměstnanec myslí	zaměstnanec cítí	zaměstnanec činí
Lídr povzbuzující k důvěře v budoucnost, uznávající zaměstnance a mobilizující týmy pro maximální výkon		Opravdově věřím v cíle a plány své společnosti.	Abych pomohl(a) své společnosti uspět, jsem ochoten/ochotna pracovat nad rámec svých pracovních povinností
Zodpovědná firemní kultura vůči svým zaměstnancům a komunitám podporující proaktivní a kreativní jednání	Plně podporuji hodnoty, na kterých je postavena moje společnost.	Jsem hrdý(á) na to, že pracuji: pro Společnosti A. Jsem hrdý(á) na to, že pracuji: Korporaci Společnosti.	Doporučil(a) bych Společnost A jako dobrého zaměstnavatele.
Stimulující práce a možnost zlepšit své kompetence			Abych začal(a) hledat nového zaměstnavatele, muselo by se stát něco významného
Smysluplné a spravedlivé firemní procesy			

Obr. 18: Prověření tvrzení stávajícího dotazníku vůči definici angažovanosti a makro faktorům

afektivního nebo behaviorálního kontextu a podle oblasti, kterou ovlivňují. Výsledek ukazuje **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

Z matice je patrné, že není pokryta oblast smysluplnosti a spravedlnosti firemních procesů, kognitivní složka zaměřující se lídra a jeho styl vedení a kognitivní i afektivní složka zaměřující se na vztah pozice, jedince a jeho rozvoje. Diskutabilní je navíc zdvojené tvrzení týkající se pocitu hrdosti na to být zaměstnán u Společnosti a její matky.

Používanou míru angažovanosti lze dále prověřit použitím měřitelných firemních indikátorů, kdy vycházím z předpokladu, že angažovanost snižuje nemocnost, fluktuaci zaměstnanců, počet úrazů či reklamací a zvyšuje míru interních náborů, zisk, loajalitu zákazníka a další. Pro prověření jsem použila indikátory zaměřující se na personální oblast, tedy míru nemocnosti, fluktuace, interních povýšení a počet úrazů s pracovní neschopností. Porovnání výsledků pak ukazuje Obr. 19. S ohledem na citlivost údajů jsou použity šipky, které naznačují pokles či vzrůst daného indikátoru vůči předešlému roku. Korelace růstu a poklesu s mírou angažovanosti je pak označena barevně, kdy zelená barva potvrzuje předpoklad, že se zvýšenou angažovaností se daný indikátor zvyšuje (v případě míry interních povýšení) nebo snižuje (v případě míry absence, fluktuace a počtu pracovních úrazů). Hvězdička u šipky pak označuje porovnání ukazatelů v letech 2009 a 2011, kdy je srovnatelná míra angažovanosti, avšak míra daných ukazatelů je diametrálně odlišná.

rok	míra angažovanosti	% absence	% fluktuace	% interních povýšení vůči externím náborům	počet úrazů s pracovní neschopností
2008		3,43	21,46	58,97	1
2009	78	↓	↓	↑	↔
2010	86	↓	↑	↑	↔
2011	79	↑	↑*	↓	↑*

Obr. 19: Porovnání míry angažovanosti Společnosti A s měřitelnými indikátory angažovanosti Společnosti A

Z výše uvedeného vyplývá, že míra angažovanosti neodpovídá vždy míře indikátorů angažovanosti, což může být způsobeno nevalidním způsobem zjišťování míry angažovanosti nebo komplexností vnitřních a zejména vnějších podmínek, které ovlivňují měřitelné indikátory.

Následuje prověření procesu práce s výsledky dotazníkového šetření. Externí společnost realizující průzkum nabízí srovnání výsledků v rámci jednotlivých společností korporace, v rámci sektoru a v rámci nejvýkonnějších organizací (interní zdroj – výsledky zaměstnaneckých průzkumů). Výsledky jsou ve Společnosti A analyzovány a prezentovány nejvyššímu managementu, následuje pak prezentace zaměstnancům společnosti. Role lídrů je v rámci podávání zpětné vazby vynechána. Společnost A stanovuje plány a cíle na základě zjištění z průzkumu. Prioritu zaměření dává nejvyšší management Společnosti A, jednotlivé aktivity jsou definovány společně se zaměstnanci. Zodpovědnost za plnění stanovených cílů je na zaměstnancích personálního oddělení. Průběh akčních plánů není sdělován zaměstnancům Společnosti A, pokud se jich bezprostředně netýká (interní zdroj – rozhovor s HR ředitelem). Zmíněný proces práce s dotazníkem obsahuje aspekty, které jsou doporučené, je zde ovšem několik chybných prvků a to: nízké nebo žádné zapojení lídrů/manažerů do komunikace zpětné vazby a přípravy akčních plánů, žádná zodpovědnost lídrů za výsledek akčních plánů a nesystematická komunikace o průběhu aktivit.

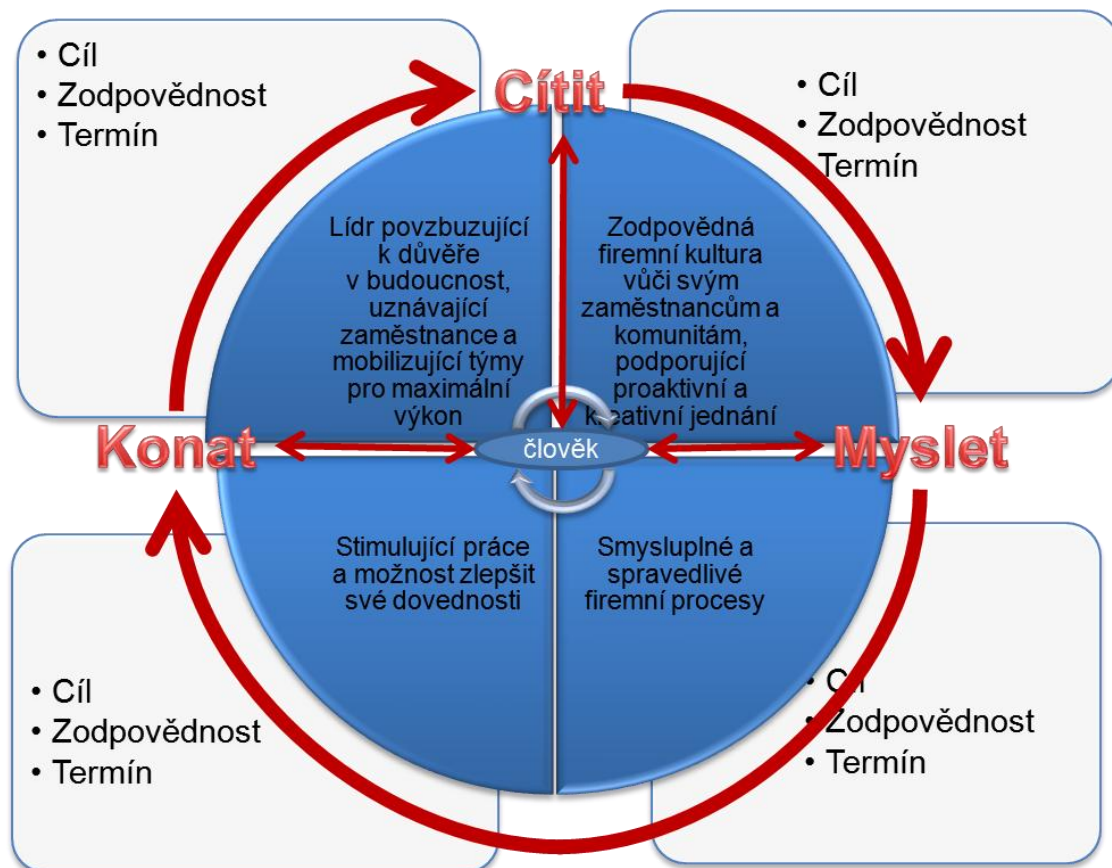
7.6 Doporučení pro organizaci

7.6.1 Angažovanost jako HR strategie

Organizace má vysoký potenciál pro vysokou angažovanost zaměstnanců díky své specifické kultuře. Její výhodou je i formalizovaný systém kompetencí vycházející z firemních hodnot, který je provázaný na klíčové HR procesy (nábor, odměňování, řízení kariéry a řízení talentů). Díky těmto atributům je možné **mít koncept angažovanosti jako firemní strategii řízení lidských zdrojů**. Z tohoto důvodu pak doporučuji **prověřit stávající HR procesy** a zakomponovat aspekt angažovanosti do těchto procesů. Primární se pak jeví revize **procesu náboru**, kdy profil angažovaného zaměstnance může upřesnit a zlepšit výběr a dále zakomponovat projevy angažovaného chování do popisu **hodnocení kompetencí CODE**. Ke zvážení se také nabízí **vývoj nového rozvojového programu pro lídry** zaměřeného na toto téma.

7.6.2 Nový model angažovanosti

Současný model angažovanosti Společnosti A navrhuji zaměnit za nový, **neproměnlivý**. Nový model znázorňuje Obr. 20. Je vystaven do kruhu, který



Obr. 20: Navrhovaný nový model angažovanosti

symbolizuje celý koncept jako celek, kdy každá oblast má stejnou důležitost. Základem kruhu jsou makro faktory hnacích mechanismů angažovanosti, díky nimž je konkretizována oblast zaměření. Do centra těchto makro-faktorů je postaven člověk jako individuum, který vstupuje do modelu se svými individuálními dispozicemi, a také jako osoba, která je intervencemi z vnějšího prostředí ovlivňována a je taktéž osobou, která intervence ovlivňuje tím, co si myslí, cítí a říká. Pro praktické využití je model doplněn čtyřmi kvadranty, do kterých je možné specifikovat roční plány a aktivity na podporu zvyšování angažovanosti. Takto upravený model je možné dále používat při komunikaci směrem k vedení a zaměstnancům společnosti. Personalistům pak doporučuji vést v evidenci i model uvedený na **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, který pro ně je instruktivní pro volbu vhodné systémové intervence.

7.6.3 Změna dotazníku zjišťující míru angažovanosti

V návaznosti na ujasněný model navrhuji změnu dotazníku zjišťující míru angažovanosti. Dosud používaná tvrzení ne zcela reflektují navržený model. Při návrhu tvrzení vycházím z afektivní, kognitivní a behaviorální stránky angažovanosti a makro faktorů angažovanosti. Výsledkem je pak dvanáct tvrzení, která reflektují organizační podmínky, chování lidí v organizaci a pocity zaměstnanců.

Tvrzení 1: **Znám jasnou spojitost mezi tím, co dělám, a cíli organizace** – odkazuje na schopnost lídra komunikovat cíle organizace a jejich sdílení s podřízenými. Zná-li zaměstnanec spojitost, považuje svou práci za smysluplnou a potřebnou.

Tvrzení 2: **Věřím, že vedení mé společnosti má jasnou představu o budoucnosti** – poukazuje na pozitivní směřování firmy, tedy optimistický výhled do budoucna pro firmu i zaměstnance. Taktéž poukazuje na důvěru ve vedení společnosti.

Tvrzení 3: **Lidé kolem mě se vždy snaží podat maximální výkon** – odkazuje na pozorovatelné chování ostatních kolegů. Tímto tvrzení se sleduje, zda-li má lídr schopnost mobilizovat týmy a poukazuje na výkonové klima v organizaci

Tvrzení 4: **V mé společnosti vládne pozitivní atmosféra, kde inovační nápady mohou selhat, aniž by osoba nebo tým, z něhož vzešly, byly jakkoliv postiženy** – poukazuje na pocit psychologického bezpečí a možnost riskovat.

Tvrzení 5: **Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro Společnosti A** – hledá emocionální pouto mezi zaměstnancem a firmou, kdy odkazuje na zaměstnancův soulad s hodnotami organizace, značkou, firemní zodpovědností vůči komunitám i zaměstnancům.

Tvrzení 6: **Můj přímý nadřízený mi jde příkladem** – poukazuje na chování a jednání lídrů ve smyslu morálních hodnot. Zároveň indikuje, je-li lídr pro své podřízené zdrojem inspirace

Tvrzení 7: **Mám materiál a vybavení, který potřebuji pro dobrý výkon své práce** - odkazuje na zdroje nutné pro výkon pozice

Tvrzení 8: **Jsem nadšený(á) z toho, co jsem udělal(a) proto, abych pomohl(a) své společnosti uspět** – poukazuje na afektivní pocit vlastní potřebnosti a pozitivní energie vycházející z práce jednotlivce

	zaměstnanec myslí	zaměstnanec cítí	zaměstnanec činí
Lídr povzbuzující k důvěře v budoucnost, uznávající zaměstnance a mobilizující týmy pro maximální výkon	Znám jasnou spojitost mezi tím,co dělám a cíli organizace	Věřím, že vedení mé společnosti má jasnou představu o budoucnosti.	Lidé kolem mě se vždy snaží podat maximální výkon
Zodpovědní firemní kultura vůči svým zaměstnancům a komunitám podporující proaktivní a kreativní jednání	V mé společnosti vládne pozitivní atmosféra, kde: inovační nápady mohou selhat, aniž by osoba nebo tým, z něhož vzešly, byly jakkoliv postiženy	Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro Společnosti A.	Můj přímý nadřízený mi jde příkladem.
Stimulující práce a možnost zlepšit své kompetence	Mám materiál a vybavení, který potřebuji pro dobrý výkon své práce	Jsem nadšený(á) z toho, co jsem udělal(a) proto, abych pomohl(a) své společnosti uspět.	Kolegové, se kterými spolupracuji, znají své zodpovědnosti a pravomoce
Smyslupné a spravedlivé firemní procesy	Mám dostatečné příležitosti zúčastnit se školení ke zlepšení mých profesionálních dovedností na současném pracovním místě.	Věřím, že kterýkoli zaměstnanec mé může být v mé společnosti povýšen, pokud podává požadovaný výkon a má příslušné kompetence.	Moje společnost postupuje čestně v jednání se zaměstnanci

Obr. 21: Matice tvrzení pro zjišťování míry angažovanosti

Tvrzení 9: **Kolegové, se kterými spolupracuji, znají své zodpovědnosti a pravomoci** – se pojí se znalostí očekávání a hranic své pozice.

Tvrzení 10: **Mám dostatečné příležitosti zúčastnit se školení ke zlepšení mých profesionálních dovedností na současném pracovním místě** – poukazuje na funkčnost systémů vzdělávání jako jednoho z možných zdrojů pro získání kompetencí zaměstnance

Tvrzení 11: **Věřím, že kterýkoli zaměstnanec může být v mé společnosti povýšen, pokud podává požadovaný výkon a má příslušné kompetence** – odkazuje na možnost růstu ve společnosti na základě spravedlivých pravidel (výkon a odbornost).

Tvrzení 12: **Moje společnost postupuje čestně v jednání se zaměstnanci** – reflektuje, zda-li interní procesy včetně formální i neformální komunikace naplňují podmínky spravedlnosti a respektu.

Tvrzení jsou měřitelná na postojové Likertově pětibodové škále, kdy „1“ je spojena se souhlasem, „2“ částečným souhlasem, „3“ částečným nesouhlasem a „4“ s nesouhlasem. Pátý bod je ponechán pro odpověď „nevím“.

7.6.4 Postup při poskytování zpětné vazby výsledků průzkumu

Dalším doporučením pro Společnost A je upravit způsob poskytování zpětné vazby o výsledku průzkumu, kdy na základě prověření vyšlo najevo, že lídři nejsou zapojeni do sdělování výsledků ani nejsou zodpovědní za naplnění akčních plánů pro zlepšení stávajícího stavu. Společnosti A proto navrhuji následující postup pro poskytování zpětné vazby:

- 1) Personální oddělení: příprava základní analýzy a prezentací;
- 2) prezentace výsledků vedení společnosti – výstupem je identifikace oblasti zaměření pro daný rok, která je v souladu s obchodní strategií organizace;
- 3) prezentace výsledků lídrům společnosti, diskuse nad výsledky, poskytnutí podpory pro lídry v rámci přípravy komunikace pro jejich podřízené (školení, prezentace);
- 4) lídři prezentují výsledky průzkumu svým zaměstnancům, sbírají podněty na zlepšení, vytvářejí si vlastní plány
- 5) schválení plánů, přidělení zodpovědné osoby a integrace plánů do již existujících obchodních plánů organizace a jejich komunikace směrem k zaměstnancům;
- 6) pravidelná zpětná vazba a poskytování informací zaměstnancům, jak jednotlivé projekty pokračují a co je jejich výsledkem;
- 7) v případě kladného dokončení jednotlivých projektů oslavit úspěch.

V případě, že se objeví riziková skupina (analýzou výsledků byla identifikována skupina zaměstnanců pracujících u Společnosti A 1 – 3 roky a specialisté) připravit workshop s konkrétní referenční skupinou a nastavit speciální akční plán. Tato aktivita je již v zodpovědnosti pracovníků personálního oddělení, protože lze předpokládat, že problémy dané referenční skupiny jsou spojeny systémovou chybou ve firemních procesech či politikách.

8 Závěr

Cílem této práce bylo prověřit používaný model angažovanosti a používané nástroje pro zvyšování angažovanosti v konkrétní firmě. Prověření modelu komplikovala skutečnost, že daná společnost nemá vlastní definici angažovanosti a obecně neexistuje všeobecně platná a uznávaná definice tohoto jevu.

Jako základ pro další práci byla vytvořena definice angažovanosti, která zní: Angažovanost je žádoucí pozitivní stav, který je účelový pro organizaci. Je reprezentován mírou, do jaké jsou zaměstnanci schopni a dobrovolně ochotni vynaložit nepožadované úsilí pro úspěch organizace. Na straně zaměstnance má svou kognitivní, afektivní a behaviorální složku, které jsou ovlivněny pracovními podmínkami a osobnostními dispozicemi zaměstnance. Důsledkem jsou pozitivní dopady na výsledek organizace i jednotlivce.

Angažovanost byla, vzhledem ke specifické kultuře společnosti popsané v jejich hodnotách a kompetencích, navržena jako strategická koncepce pro řízení lidských zdrojů. Byl vytvořen nový model angažovanosti reflektující výše uvedenou definici, který, s ohledem na jeho používání v organizaci, se zaměřuje na klíčové hnací mechanismy angažovanosti. Za hnací mechanismy angažovanosti jsou považovány individuální charakteristiky jedince (jako proaktivita, optimismus, výkonová orientace, smysl pro hodnoty, vnitřní zodpovědnost) a organizační stimuly. Znalost individuálních charakteristik a projevů angažovanosti doporučuji prověřit se stávajícím popisem kompetencí CODE a zrevidovat tak procesy náboru a hodnocení. Ke zvážení se také nabízí rozvojový program pro zaměstnance zaměřený na téma angažovanost.

Identifikace hnacích mechanismů angažovanosti jako organizačních stimulů byla provedena srovnáním definovaných hnacích mechanismů z různých modelů angažovanosti a jejich sloučením do čtyř makro faktorů, kterými jsou:

- lídr povzbuzující k důvěře v budoucnost, uznávající zaměstnance a mobilizující týmy pro maximální výkon,
- zodpovědná firemní kultura vůči svým zaměstnancům a komunitám, podporující proaktivní a kreativní jednání,
- stimuluje práci a možnost zlepšit své dovednosti,
- smysluplné a spravedlivé firemní procesy.

Každý makro-faktor byl následně doplněn o systémové intervence, který tento faktor pozitivně ovlivňují.

Identifikované makro-faktory se tak staly základem pro model angažovanosti, který byl doplněn o kognitivní, afektivní a behaviorální složku angažovanosti pomocí sloves myslet, cítit, konat. Tento model byl doporučen používat jako neproměnlivý.

Na základě takto identifikovaného modelu byl prověřen dotazník zjišťující míru angažovanosti v dané společnosti a byly navrženy úpravy tohoto dotazníku ve formě nových tvrzení. Hodnotící škála zůstala nezměněna.

Další doporučení byla provedena ve vztahu poskytování zpětné vazby výsledků zaměstnaneckého průzkumu, zejména pak v doporučení většího zapojení lídrů a zvýšení jejich zodpovědnosti za vzniklé akční plány.

Z analýzy výsledků průzkumu z roku 2011 a jeho srovnáním s výsledky předešlých dvou let doporučuji se kromě obvyklých skupin zaměstnanců dle oddělení zaměřit a zjistit důvod nižší angažovanosti u zaměstnanců, kteří jsou u společnosti 1 – 3 roky a u skupiny zaměstnanců, kteří se hlásí ke skupině „specialisté“.

Seznam literatury a zdrojů

SEZNAM LITERATURY:

- ALBRECHT, S. Employee engagement: 10 key questions for research and practice. In ALBRECHT, S. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 3 – 19. ISBN 978-1-84844-821-6
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- ARNOLD, J.; SILVESTER, J.; PATTERSON, F.; ROBERTSON, I.; COOPER, C.; BURNES, B. *Psychologie práce*. Brno: Computer press, 2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3
- BAKKER, A., B. Engagement and „job crafting“: engaged employees create their own great place to work. In ALBRECHT, S. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 229 – 244. ISBN 978-1-84844-821-6
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULERŤ, O. *Management*. Olomouc: Rubico 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- COOK, S. *The essential guide to employee engagement*. London: Kogan Page, 2008, 230 s. ISBN 978-0-7494-5
- COOPER-THOMAS, H.D.; LEIGHTON, N.; XU, J.; KNIGHT-TURVEY, N. Measuring change: does engagement flourish, fade, or stay true?. In ALBRECHT, S. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 87 - 97. ISBN 978-1-84844-821-6
- DE LA ROSA, G.M.; JEX, S.M. Using the demand-control-support model to understand manager/supervisor engagement. In ALBRECHT, S. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 129 - 138. ISBN 978-1-84844-821-6
- DEMEROUTI, E.; CROPANZANO, R. From thought to action: Employee work engagement and job performance In Bakker, A. B.; LEITER, M. P. *Work Engagement: a handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press, 2010, s. 147 – 163. ISBN 978-1-84169-736-9
- FEDERMAN, B. *Employee engagement: a roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009, 242 s. ISBN 978-0-470-38815-0

- FLECK, S.; INCEOGLU I. A comprehensive Framework for understanding and predicting engagement. In ALBRECHT, S. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 31 - 42. ISBN 978-1-84844-821-6
- HOLUB, J.; LYER, S. *Stručný etymologický slovník jazyka českého se zvláštním zřetelem k slovům kulturním a cizím*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství 1982, 527 s. ISBN 14-518-82
- INCEOGLU, I.; FLECK, S. Engagement as a motivational construct. In ALBRECHT, S. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 74 - 86. ISBN 978-1-84844-821-6
- KAHN, W. The essence of engagement: lessons from the field. In ALBRECHT, S. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 20 – 30. ISBN 978-1-84844-821-6
- KERNEMAN, L. *PASSWORD*. Praha: Mladá Fronta 1991, 664 s. ISBN 80 – 204-0288-8
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press 2004, 212 s. ISBN 80 7261-166-X
- MACEY, W.; SCHNEIDER, B.; BARBERA, K.; YOUNG, S. *Employee engagement – tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Chichester: Blackwell Publishing, 2009, 203 s. ISBN 978-1-4051-7902-7
- MAUNO, S.; KINNUNEN, U.; MÄKIKANGAS, A.; FELDT, T. Job demands and resources as antecedents of work engagement: a qualitative review and direction for future research In ALBRECHT, S. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 111 - 128. ISBN 978-1-84844-821-6
- MEYER, J.; GAGNÉ, M.; PARFYONOVA, N. Toward an evidence-based model of engagement: what we can learn from motivation and commitment research. In ALBRECHT, S. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 62 - 73. ISBN 978-1-84844-821-6
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 271 s. ISBN 80-200-0592-7
- NEWMAN, D.; JOSEPH, D.; HULIN, CH. Job attitudes and employee engagement: considering the attitude „A-factor“. In ALBRECHT, S. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 43 - 61. ISBN 978-1-84844-821-6
- PETRÁČKOVÁ, V.; KRAUS, J. a kol *Akademický slovník cizích slov*, Praha: Academia 1995, 445 s. ISBN 80-200-0523-4
- SCHERBAUM, C. H.; PUTKA, D. J.; NAIDOO, L., J.; YOUSSEFNIA, D. Kye driver analyses: current trends, problems, and alternative approaches In ALBRECHT, S.

Handbook of employee engagement. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 182 - 196. ISBN 978-1-84844-821-6

SCHNEIDER, B.; MACEY, H. W.; BARBERA, K., M.; YOUNG, S., A. The role of employee trust in understanding employee engagement In ALBRECHT, S. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 159 - 173. ISBN 978-1-84844-821-6

WILDERMUTH, C. The personal side of engagement: the influence of personality factors. In ALBRECHT, S. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 197 - 208. ISBN 978-1-84844-821-6

WILEY, J., W.; KOWSKE, B., J.; HERMAN, A., E. Developing and validating a global model of employee engagement. In ALBRECHT, S. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 351 - 384. ISBN 978-1-84844-821-6

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

AON HEWITT. *Studie Best Employers* [online], cit. 15.3.2012, dostupný z: <http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/methodology.htm>

CREATING PEOPLE ADVANTAGE: THE BOSTON CONSULTING GROUP. Creating people advantage [online], cit. 20.2.2012, dostupný z: http://www.peoplemanagementforum.cz/data/file/aktuality/bcg_creating_people_advantage-11.pdf

GALLUP EE OVERVIEW: GALLUP CONSULTING *Employee engagement – What's Your Engagement Ratio?* [online], cit. 13.3.2012, dostupný z: www.gallup.com/consulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx

GALLUP Q12. HARTER, K. J.; SCHMIDT, F. L.; KILLHAM, E. A.; AGRAWAL, S. *Q¹²® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organisational Outcomes* [online], cit. 29.2.2012, dostupný z: www.gallup.com/consulting/126806/Q12-Meta-Analysis.aspx

INTERNATIONAL JOURNAL OF STRESS MANAGEMENT. Xanthopolou, D., Bakker A., Demerouti E., Schaufeli W. *The role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model* [online], cit. 3.3.2012, dostupný z: www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/270.pdf

PERFORMANCEPOINTLLC. PERFORMANCEPOINT *The engagement factor* [online], cit. 13.3.2012, dostupný z: www.performancepointllc.com/blog-0/bid/118215/Employee-Engagement-The-Hard-Facts

THE JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL. BAKKER, A.B.; DEMEROUTI, E. *The Job Demands-Resources model: state of the art* [online], cit. 12.3.2012, dostupný z: www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_159.pdf

THE MEANING OF EMPLOYEE ENGAGEMENT. MACEY, H.W.; SCHNEIDER B. *The Meaning of Employee Engagement* [online], cit. 28.2.2012, dostupný z: <http://citeseerx.ist.psu.edu>

THE MEASUREMENT OF WORK ENGAGEMENT WITH A SHORT QUESTIONNAIRE. SCHAUFELI, W.B.; BAKKER A.B.; SALANOVA, M. *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire* [online], cit. 20.3.2012, dostupný z:

www.wont.uji.es/wont/downloads/articulos/internacionales/2006SCHAUFELI03A1.pdf)

TOWERS WATSON. TOWERS WATSON *Employee surveys*[online], cit. 28.2.2012, dostupný z: www.towerswatson.com/services/Employee-Surveys

THE POWER OF THREE. TOWERS WATSON *The Power of Three Taking Engagement to New Heights* [online], cit. 28.2.2012, dostupný z: [www.towerswatson.com/assets/pdf/3848/Towers-Watson-EmployeeSurvey_power-of-three\(1\).pdf](http://www.towerswatson.com/assets/pdf/3848/Towers-Watson-EmployeeSurvey_power-of-three(1).pdf)

WORK ENGAGEMENT: AN EMERGING CONCEPT IN OCCUPATIONAL HEALTH PSYCHOLOGY. BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M.; TARIS, T. W. *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology* [online], cit. 13.3.2012, dostupný z: <http://www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/301.pdf>

INTERNÍ ZDROJE FIRMY:

Integrační brožura pro nováčky

Intranet firmy Danone a.s.

Organizační struktura

Rozhovor s ředitelem lidských zdrojů ze dne 15.1.2012

Strategie HR pro roky 2009, 2010, 2011

Výsledky zaměstnaneckých průzkumů z let 2009, 2010, 2011

Seznam příloh:

Modely angažovanosti - souhrn

Příklady tvrzení z dotazníku Gallup

Výsledky průzkumu angažovanosti zaměstnanců 2009 – 2011: celková míra angažovanosti

Výsledky průzkumu angažovanosti zaměstnanců 2009 – 2011: míra angažovanosti dle referentských skupin

Příloha 1: Modely angažovanosti– souhrn

Model a autor	Popis modelu	Faktory ovlivňující angažovanost	Důsledky angažovanosti
Kahnovo pojetí angažovanosti William A. Kahn	Angažovanost jako stav vznikající interakcí jedince s prostředím.	Smysluplnost: osobní zájem na úkolu, jasné očekávání od pracovní role, odměňování Bezpeční: otevřená diskuse, podpora inovací, jasná pravidla, učící se organizace Dostupnost: leadership	Zaměstnanec říká, co si myslí a cítí. Zaměstnanec koná, jak nejlépe dovede.
Rámec pro pochopení prvků angažovanosti William H. Macey, Benjamin Schneider	Angažovanost jako individuální dispozice, stav a chování podpořené pracovním a organizačním prostředím.	Individuální dispozice: poctivost, pozitivní myšlení, proaktivita, autotelická osobnost Vnější podmiňky: důvěra, leadership Charakter a rozmanitost práce, výzva, autonomie	Angažované chování: příslušnost k organizaci, proaktivita, iniciativa, rozšiřování role, přizpůsobivost
Chování vycházející z pracovních postojů Daniel A. Newman, Dana L. Joseph, Charles L. Hulin	Angažované chování vychází z pracovních postojů. Angažovanost jako nadbytečný koncept	Pracovní spokojenost Organizační oddanost Pracovní zapojení	Výkon, organizační příslušnost, odstranění opožděných příhodů, snížení absence a fluktuace
Komplexní rámec angažovanosti Steven Fleck, Ilke Inceoglu	Modifikace modelu Maceye a Schneidera rozšířeného o dopady angažovanosti na organizaci a jedince	Míra souladu zaměstnanec x pozice: náročnost úkolů, etika, soutěživost, osobní vliv, spolupráce Míra souladu zaměstnanec x organizace: vliv, víze, efektivní komunikace, vztahy, spolupráce Osobní dispozice	Ztotožnění se s cíli, pracovní spokojenost, dobrý pocit, iniciativa, snížení fluktuace, zvýšený profit společnosti, spokojenost zákazníka, kariérní postup zaměstnance
"Evidence based" model angažovanosti John P. Meyer, Marylène Gagné, Natalya M. Parryonova	Sloučení teorií motivace s teorií závazku vůči oddanosti Naznačuje průběh angažovanosti a inovativní je v členění zaměstnanců dle míry angažovanosti do 3 skupin	Autonomie, kompetentnost, sounáležitost Charakter pracovních úkolů, odměna, uznání, styl vedení	Behaviorální angažovanost Dobrý pocit
Globální model angažovanosti Jack W. Willey, Brenda J. Kowske, Anne E. Herman	Vytvoření univerzálního celosvětově použitelného modelu	Lidr povzbuzující k důvěře v budoucnost Manažer uznávající zaměstnance a mobilizující týmy pro maximální výkon Strhující práce a možnost zlepšit své dovednosti Organizace projevující zodpovědnost vůči zaměstnancům a komunitám	Nižší nemocnost, udržení si zaměstnance, produktivita, individuální a týmový výkon, kvalita služeb, spokojenost zákazníka, loajalita zákazníka, zvýšený podíl na trhu, udržitelný růst výnosů organizace, zisk
WiFi model Sarah Cook	Souhrn hnacích mechanismů angažovanosti	Dobrý pocit: CSR, employer branding, soulad pracovního a soukromého života, povaha a náročnost práce, zdroje pro práci, diverzita a rovnost, hodnoty Informace: cíle organizace Spravedlnost: Hodnocení a výběr zaměstnanců, zpětná vazba, rozvojový plán, odměna, uznání Zapojení: efektivní komunikace	Dlouhodobý obchodní úspěch organizace Zvýšení profitu Snížení fluktuace

Příloha 2: Příklady tvrzení z dotazníku Gallup

1. Vím, co se ode mne v práci očekává
2. Mám materiál a vybavení, který potřebuji pro dobrý výkon své práce
3. V práci mám každý den možnost dělat to, co umím nejlépe
4. V posledních sedmi dnech se mi dostalo uznání nebo ocenění, že jsem dělal dobře svou práci
5. Můj nadřízený, nebo někdo v práci, se o mne stará jako o člověka
6. V práci je někdo, kdo mne povzbuzuje v mém rozvoji
7. V práci na mém názoru záleží
8. Cítím, že má práce je důležitá pro naplnění cílů a poslání organizace
9. Mí kolegové dělají zodpovědně svou práci
10. V práci mám svého nejlepšího přítele
11. Za posledních 6 měsíců se mnou někdo mluvil o mém pokroku.
12. V posledním roce jsem měl příležitost se v práci něčemu naučit a růst
(Gallup Q12 [on line])

Příloha 3: Výsledky průzkumu angažovanosti zaměstnanců 2009 – 2011: celková míra angažovanosti

Legenda:

Míra angažovanosti odpovídá procentuálnímu skóre všech kladných odpovědí

↔ pozitivní skóre pro dané tvrzení je srovnatelné s pozitivním skóre v předešlém roce

↑ pozitivní skóre pro dané tvrzení je vyšší než pozitivní skóre v předešlém roce

↓ pozitivní skóre pro dané tvrzení je nižší než pozitivní skóre v předešlém roce

Rok	2009	2010	2011
Počet odpovědí	362	387	321
Míra angažovanosti	78	86	79
Doporučil(a) bych Společnost A jako dobrého zaměstnavatele.	72	↑	↓
Jsem hrdý(á) na to, že pracuji: pro Společnosti A	78	↑	↓
Jsem hrdý(á) na to, že pracuji: Korporaci Společnosti	81	↑	↔
Plně podporuji hodnoty, na kterých je postavena moje společnost	88	↑	↓
Opravdově věřím v cíle a plány své společnosti		80	↓
Abych začal(a) hledat nového zaměstnavatele, muselo by se stát něco významného.		80	↓
Abych pomohl(a) své společnosti uspět, jsem ochoten/ochotna pracovat nad rámec svých pracovních povinností		91	↔

(interní zdroj – výsledky zaměstnanecký průzkumů 2009 – 2011, upraveno)

Příloha 4: Výsledky průzkumu angažovanosti zaměstnanců 2009 – 2011: míra angažovanosti dle referentských skupin

Legenda:

↔ míra angažovanosti dané referentské skupiny je v daném roce srovnatelná s výší angažovanosti Společnosti A

↑ míra angažovanosti dané referentské skupiny je v daném roce vyšší než míra angažovanosti Společnosti A

↓ míra angažovanosti dané referentské skupiny je v daném roce nižší než míra angažovanosti Společnosti A

Dle věku	2009	2010	2011
Míra angažovanosti	78	86	79
☒ 30 Let	↔	↔	↔
30 - 39	↔	↔	↔
40 - 49	↔	↑	↔
49 - 59	↔	↑	↑

Dle pohlaví	2009	2010	2011
Míra angažovanosti	78	86	79
ženy	↔	↔	↔
muži	↔	↔	↔

Dle oddělení	2009	2010	2011
Míra angažovanosti	78	86	79
obchodní oddělení	↑	↔	↔
marketing	↓	↓	↓
výroba	↔	↔	↔
logistika	↓	↑	↔
kvalita	↔	↑	↑
finance	↑	↑	↓
nákup	↑	↑	↔
HR	↑	↔	↑
ostatní	↓	↓	↔

Dle délky zaměstnání	2009	2010	2011
Míra angažovanosti	78	86	79
☒ 1 rok	↓	↔	↑
1 - 3 roky	↓	↓	↓
3 - 5 let	↔	↔	↔
5 - 10 let	↑	↔	↔
10 - 15 let	↔	↑	↔
15 - 25 let	↔	↔	↔
☒ 25 let	↔	↑	↑

Dle počtu podřízených	2009	2010	2011
Míra angažovanosti	78	86	79
bez podřízených	↔	↔	↔
1 - 5 podřízených	↔	↔	↓
6 - 10 podřízených	↑	↑	↑

Dle pracovní kategorie	2009	2010	2011
Míra angažovanosti	78	86	79
lídr	↑	↑	↑
specialista	↓	↔	↓
administrativa	↓	↔	↔
dělník	↓	↔	↔

Dle manažerské hierarchie	2009	2010	2011
Míra angažovanosti	78	86	79
junior	↓	↓	↔
střední management	↑	↔	↔
vyšší management	↑	↔	↔

(interní zdroj – výsledky zaměstnanecký průzkumů 2009 – 2011, upraveno)

Anotace

Práce „Angažovanost zaměstnanců“ se dotýká populárního avšak teoreticky těžko uchopitelného tématu a kriticky prověřuje model angažovanosti a nástroje pro zvyšování angažovanosti v konkrétní firmě. Autorka využívá vědeckých poznatků tohoto fenoménu a vytváří vlastní definici angažovanosti, na základě které doporučuje dané společnosti nový model angažovanosti složený ze čtyř makro faktorů ovlivňujících angažovanost, tří složek angažovanosti a doplňuje jej osobnostními charakteristikami jedince. Pro zjišťování míry angažovanosti navrhuje nový, zrevidovaný dotazník. Zlepšení také doporučuje v oblasti poskytování zpětné vazby na výsledky zaměstnaneckého průzkumu a následných akčních plánů.

Klíčová slova:

Angažovanost, modely angažovanosti, faktory ovlivňující angažovanost, dopad angažovanosti na firmu, zaměstnanecké průzkumy, míra angažovanosti

Annotation

This thesis entitled „Employee engagement“ refers to popular nevertheless theoretically not enough researched subject and critically verifies the engagement model and used tools for driving engagement in a concrete company. The author uses scientific findings to develop own definition of engagement and recommends new engagement model for the company. The model consists of four macro factors as engagement drivers, three engagement aspects and individual traits. She also revised the engagement questionnaire and she designs the new one. Recommendations are also given on engagement employee survey feedback process and subsequent action plans.

Key words:

Engagement, engagement models, engagement drivers, engagement outcomes, employee surveys, engagement rate