

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

Andragogika v profilaci na personální management

## **LOAJALITA ZAMĚSTNANCŮ**

Employee loyalty

Bakalářská diplomová práce

**Jana Machalková**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2013

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

V Brně dne 27. 3. 2013

.....

## Obsah

Prohlášení .....	2
Úvod .....	5
1 Vymezení problému .....	6
2 Obecná charakteristika loajality .....	8
2.1 Pojem loajalita, jeho etymologický původ a definice .....	8
2.2 Loajalita zaměstnanců z pohledu řízení lidských zdrojů .....	9
2.3 Vztah loajality, spokojenosti, oddanosti a angažovanosti .....	11
2.3.1 Loajalita a spokojenost .....	11
2.3.2 Loajalita a oddanost .....	12
2.3.3 Loajalita a angažovanost .....	12
3 Proč by se firmy měly zajímat o loajalitu zaměstnanců .....	15
3.1 Loajalita vede ke snížení míry dobrovolných odchodů zaměstnanců a zvyšuje efektivitu jejich práce .....	15
3.2 Loajalita zlepšuje reputaci firmy .....	16
3.3 Loajalita vede k vyšší produktivitě a vyšším ziskům .....	16
3.3.1 Loajální zaměstnanci = loajální zákazníci .....	16
3.3.2 Loajální zaměstnanci poskytují lepší zákaznický servis .....	18
3.3.3 Loajální zaměstnanci mohou získat nové zákazníky .....	19
4 Je loajalita pasé? .....	21
4.1 Od stroje k lojalitě .....	21
4.2 Změny v pojetí kariéry a vliv na loajalitu .....	22
4.2.1 Tradiční kariéra a loajalita .....	22
4.2.2 Nová kariéra a loajalita .....	23
4.2.3 Stručný vhled do předpovědí budoucího vývoje kariéry - virtuální organizace .....	26
5 Budování loajality zaměstnanců v organizaci .....	28
5.1 Předpoklad k budování loajality .....	28
5.2 Principy budování loajality .....	31
5.2.1 Výběr zaměstnanců .....	31
5.2.2 Odměňování .....	32
5.2.3 Vztahy na pracovišti, komunikace a důvěra .....	33
5.2.4 Podnětnost práce .....	36
5.2.5 Osobní a kariéerní rozvoj .....	37
5.2.6 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem .....	38
5.2.7 Měření loajality zaměstnanců a výstupní pohovory .....	39
Závěr .....	42

Anotace .....	44
Seznam literatury a zdrojů .....	45
Seznam grafů: .....	48
Seznam příloh: .....	48
Přílohy .....	49

## Úvod

Loajalita je mrtvá a v dnešní době by byla jen ztráta času se jí snažit budovat. I s takovým tvrzením je možné se setkat. Proč? Pravděpodobně proto, že žijeme v turbulentní době plné změn a inovací - v době nestálé, ve které se flexibilita cení více než loajalita. A v době, kde dlouhodobé závazky ustupují krátkodobým cílům a vzájemné nedůvěře. K tomu jen velmi málo zaměstnavatelů může dnes lidem nabídnout záruku doživotního zaměstnání a kariérního postupu, jak tomu bylo dříve. Mnoho lidí se „spálilo“ a po tom, co byli několik let vůči svému zaměstnavateli plně loajální, byli tímto zaměstnavatelem propuštěni. A pokud se to netýkalo přímo jich samotných, pak se to mohlo stát někomu z jejich blízkých, případně se o tom dozvěděli z médií (Durkin 2005). Lidé tedy raději nespolehnají při řízení své kariéry na nikoho jiného, než na sebe a obecně se cení praxe u více zaměstnavatelů.

Cílem této práce je vytvoření základní ucelené a stručné příručky pro ty, kteří usilují nebo chtějí usilovat o loajalitu zaměstnanců. Tato příručka má sloužit především majitelům a ředitelům organizací a oddělení lidských zdrojů, ale také poradenským firmám jako výchozí dokument pro postavení nové koncepce v jejich poradenské činnosti. Příručka je vytvořena s ohledem na změny v pojetí kariéry a loajality zaměstnanců, které souvisejí s tlakem postmoderní doby.

Loajalita totiž není mrtvá. Ale aby ji dnes vůbec bylo možné budovat, je důležité uvědomit si změny, ke kterým došlo v celkovém kontextu, a oprostít se od přístupu, který by se dal popsat asi jako: „Nemohu zaměstnancům nabídnout jistotu zaměstnání, a proto nemohu očekávat jejich loajalitu“. Namísto toho je zapotřebí zamyslet se nad tím, jakými jinými způsoby mohu dnes budovat loajalitu zaměstnanců. Loajalita pravděpodobně nabude ještě více na významu v budoucnosti, kdy se předpokládá více práce z oddělených pracovišť a méně osobního kontaktu v organizacích.

Po teoretickém vymezení loajality zaměstnanců a jejím odlišení od ostatních pojmů v kapitole 2, popíšu důvody, které snad podnítl zájem o její budování. Potom čtenáře seznámím se změnami loajality v čase a předpokládaným budoucím vývojem a nakonec nabídnu několik konkrétních principů jejího budování a zvyšování.

## **1 Vymezení problému**

Přesto, že dnešní doba zaměstnanecké loajalítě moc „nenahrává“, je možné ji budovat. A to jinými způsoby, než příslibem doživotního zaměstnání a kariérního růstu. A pravdou je, že výhody, které z loajality plynou, a které souvisejí především s výrazným zvýšením příjmů a snížením nákladů organizace, jsou stále platné a dá se předpokládat, že vždy budou. Loajální zaměstnanci totiž nejen, že setrvávají v organizaci, ale k tomu se ztotožňují s jejími hodnotami a cíli a vynakládají zvýšené úsilí v její prospěch. Loajalita ale nevzniká sama o sobě, a proto, pokud chce mít zaměstnavatel loajální zaměstnance, pak je nutné znát principy jejího budování a zvyšování a umět je aplikovat do organizace.

Ještě před tím je důležité seznámit se s loajalitou zaměstnanců po teoretické stránce a znát její vývoj v historickém kontextu. To může znít pro zaměstnavatele, kteří jsou často zaměřeni spíše na praktické uchopení problémů a výkon, maličko nudně, ale vysvětlím, proč je i tato znalost důležitá. Loajalita zaměstnanců je totiž často zaměňována s jinými pojmy. Příkladem může být spokojenost zaměstnanců, která se (na rozdíl od loajality) nepojí se zvýšenou produktivitou. Dalším takovým pojmem je angažovanost zaměstnanců, která se dnes dostává hodně do popředí - jakoby angažovanost zatlačovala loajalitu do pozadí jako zastaralou a nepoužitelnou předchůdkyni. Přece jen jsou ale tyto dvě v něčem odlišné. Angažovanost je spíše nadšení pro určitý úkol nebo práci, než dlouhodobý postoj k organizaci spojený se záměrem zůstat v ní dlouhou dobu. A historický kontext je zase důležité znát, aby se potenciální „budovatel loajality v organizaci“ oprostil od dřívějšího vnímání loajality a dřívějšího způsobu jejího budování na základě dlouhodobé kariéry. Aby pochopil i společenské souvislosti a uměl se vžít do dnešních mladých a zvolil k budování loajality inovativní přístup odpovídající dnešní době.

Problém je to, že se v současnosti změnilo pojetí loajality a jako kategorie je těžko uchopitelná. Je zapotřebí vytvořit nové pojetí loajality, které odráží typické projevy postmoderní doby. A toto pojetí loajality je pak rámcem pro aktivity, které mají loajalitu správně budovat.

Loajalita spadá do oblasti zaměstnaneckých vztahů a v českém jazyce nebyla vydaná žádná kniha pojednávající čistě o tomto tématu. Proto se v práci inspiroji zejména zahraničními zdroji. Vycházím zejména z F. Reichhelda, který napsal o loajalítě několik knih. Nezabývá se však jen loajalitou zaměstnanců, ale i loajalitou ostatních partnerů organizace (např. zákazníků a dodavatelů). Reichheld se sice moc nevěnuje teoriím a historickým vývojem loajality, ale na mnoha příkladech a grafech dokazuje, že je loajalita zaměstnanců pro organizaci důležitá a výhodná. Další

autorkou je D. Durkin, která jde oproti Reichheldovi i do historie, ale zabývá se jen americkou společností, jež se od té evropské výrazně liší. Principy budování loajality podle Durkina se mi zdály méně praktické, a proto jsem se snažila vybrat ty nejdůležitější ze všech zdrojů. Těmito zdroji jsou zejména knihy, články v odborných časopisech a studie. Neexistuje však žádná ucelená a stručná příručka, která by propojovala teorii, historický vývoj i principy budování loajality zaměstnanců a umožňovala tak v krátkém čase porozumět problému loajality zaměstnanců v co nejširším kontextu.

## **2 Obecná charakteristika loajality**

V této kapitole vymezím pojem loajalita z etymologického hlediska. Vysvětlím, co loajalita znamená obecně, zmíním se o její historii a budu se věnovat definici loajality z hlediska řízení lidských zdrojů, tedy loajalitě zaměstnanců. Pokusím se odlišit loajalitu, spokojenost, oddanost a angažovanost zaměstnanců. Pokud chce organizace budovat loajalitu zaměstnanců, je nutné před tím vědět, co loajalita přesně znamená a jak se liší nebo podobá ostatním (a někdy zaměňovaným) pojmům.

### **2.1 Pojem loajalita, jeho etymologický původ a definice**

Pojem loajalita etymologicky pochází z francouzského slova loyal, což znamená zákonný (od loi 'zákon') z lat. lēx (gen. lēgis) (Rejzek 2001).

Dříve byla loajalita spojována především s oddaností vůči vládci nebo zemi a souvisejícími pravidly a zákony a nelojální chování mohlo být trestáno. Už ale evropští poutníci (the Pilgrims), kteří opouštěli své domovy v Evropě, aby odjeli do Nové Anglie svobodně hlásat svou víru, byli důkazem toho, že loajalita určitému ideálu může být silnější, než loajalita vůči zemi a vládci<sup>1</sup> (Durkin 2005).

Později se slovo loajalita používalo především v politickém jazyce a pojilo se se státem. Jak uvádí Durkin, „po druhé světové válce se počítala konformita. Strach z komunismu a obvinění z disloajality stálo tisíce Američanů práci, kariéru, svobodu a v některých případech dokonce i život“ (Durkin 2005, s. 11). A podobně a ještě déle než v USA tomu bylo i u nás. A tak i v Kapesním slovníku cizích slov z roku 1971 najdeme loajalitu definovanou jako „věrnost, oddanost státu n. společenské organizaci; čestnost, věrné smýšlení“ (Rejman 1971, s. 100).

V novějších publikacích ani v internetových slovnících už se loajalita většinou přímo se státem nepojí, což by mohlo poukazovat na změny ve vnímání tohoto slova. Na druhou stranu by se některým slovníkům dalo vytknout, že odkazují na loajalitu jako na věrnost a oddanost, avšak již nezmiňují komu nebo čemu<sup>2</sup>. Tak je to např. i ve Slovníku cizích slov vydaném v roce 2005, kde je loajalita vysvětlována jako „1. věrnost, souhlasný postoj; 2. upřímnost, čestnost; 3. podlézavost“ (Linhart 2005, s. 228–229).

Zajímavé je, že Hartl a Hartlová v Psychologickém slovníku uvádějí, že „dle soc. psychologů není člověk schopen být upřímně loajální k více než dvěma osobám, skupinám, či hnutím“ (Hartl, Hartlová 2000).

<sup>1</sup> V roce 1534 se král Jindřich VII. prohlásil za hlavu nové anglikánské církve a snahy poutníků o obnovení římskokatolické církve byly trestány. V roce 1600 byly tyto snahy v Anglii dokonce nelegální.

<sup>2</sup> Viz např. <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/loajalita>, <http://slovník-cizich-slov.info/loajalita-loyalita>, <http://www.slovník-cizich-slov.cz/loajalita.html>



## 2.2 Loajalita zaměstnanců z pohledu řízení lidských zdrojů<sup>3</sup>

Neexistuje jednotná a obecně uznávaná definice loajality zaměstnanců. Někteří autoři (např. Durkin 2005) uvádějí jen obecnou slovníkovou definici loajality, jiní se zabývají spíše oddaností (commitment) a na loajalitu poukazují jen jako na záměr zůstat v organizaci. Například Armstrong: „Oddanost organizaci bude nepochybně souviset se záměrem zůstat v organizaci - jinými slovy, s loajalitou k podniku“ (Armstrong 2007, s. 237). Powers by byl dokonce nejráději, kdyby slovní spojení „loajalita zaměstnanců“ úplně zmizelo z našich (personalistických) slovníků, protože bývá špatně chápáno a jeho používání způsobuje v důsledku nedorozumění a odlišného chápání jeho významu více škody než užitku (Powers 2000). Také Kumar a Shekhar poukazují na fakt, že přestože je loajalita často diskutovaným tématem, stále zůstává jen velmi zhruba definována (Kumar, Shekhar 2011).

Pandey a Khare ve své studii uvádějí: „Loajalita může být definována zaměstnanci, kteří jsou zavázáni k úspěchu organizace a věří, že pracovat pro tuto společnost je jejich nejlepší možnost.“ (Pandey, Khare 2012, s. 1). Dále Pandey a Khare uvádějí definici Solomonovu „Loajalita zaměstnanců je ochota zaměstnanců setrvat ve společnosti“ (Solomon dle Pandey, Khare 2012, s. 2). Loyalty Research Center dodává, že loajální zaměstnanci aktivně nehledají jiné zaměstnání, ani neodpovídají na případné nabídky (What is Employee Loyalty?). Reichheld soudí, že „loajalita je ochota osobně investovat nebo se obětovat, vedoucí k posílení vztahu“ (Reichheld 2003). Ještě jednou připomínám, že Reichheld se nezabývá jen loajalitou zaměstnanců, ale i zákazníků a dodavatelů, takže v jeho pojetí platí definice pro všechny tyto partnery. Kumar a Shekhar soudí, že loajalita nastává, když ze sebe člověk dává to nejlepší, přičemž je oddaný konkrétní organizaci (Kumar, Shekhar 2011). Pandey a Khare uvádějí další definici inspirovanou Mowday, Porters a Stters: „Loajalita zaměstnanců je projev zaměstnanecké oddanosti. Relativní intenzita individuální identifikace a účasti v konkrétní společnosti“ (Mowday, Porters a Stters dle Pandey a Khare 2012, s. 2).

Přestože není snadné najít jednotnou definici loajality zaměstnanců, někteří autoři (např. Powers 2010, Kumar, Shekhar 2011) se shodují na následujícím: Na loajalitu zaměstnanců (typicky významově shodnou s oddaností) k organizaci, bývá nahlíženo jako na postoj“ (Meyer & Allen 1991 dle Powers 2000, s. 5, Meyer & Allen 1991 dle Kumar, Shekhar 2011, s. 5). Dále se autoři shodují na tom, že „pro

---

<sup>3</sup> Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) definuje Armstrong jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení ... lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong 2007).

organizace není ani tak důležitý samotný postoj, jako jeho konativní (činnostní) složka<sup>4</sup>. Některé chování je jednoduše předepsáno v popisu pracovního místa, např. dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dodržování pravidel, poslouchání příkazů, udržování kvality produkce a starání se o majetek společnosti. Ale jiné typy chování jsou založeny na nepsaných pravidlech nebo normách organizační kultury, např. přesčas..., účast na aktivitách, které jsou nad rámec pracovních povinností, přispívání při charitativních akcích společnosti, předkládání návrhů a setrvávání ve společnosti“ (Powers 2000, s. 5, Kumar, Shekhar 2011, s. 5).

Autoři dále uvádějí různé indikátory loajality, kterými jsou:

- „1. Ochota setrvat ve společnosti“ (Solomon 1992 dle Powers 2000, s. 5, Solomon dle Kumar, Shekhar 2011, s. 3).
2. „Produktivita, která překračuje běžné očekávání“ (Mowday, Porter & Steers 1982 dle Kumar, Shekhar 2011, s. 3, Mowday, Porter & Steers 1982 dle Powers 2000, s. 6).
3. „Silná víra a přijetí organizačních cílů a hodnot“ (Pandey, Khare 2012, s. 2).
4. „Altruistické chování“<sup>5</sup> (Laabs 1996 dle Powers 2000, s. 6, Laabs 1996 dle Kumar, Shekhar 2011, s. 3).
5. „Ochota vyvíjet značné úsilí ve prospěch organizace“ (Mowday, Porter & Steers 1979 dle Pandey, Khare 2012, s. 2).

K tomu Powers uvádí další indikátory, jako například: neprozrazování firemních tajemství, prosazování společnosti u zákazníků a přátel, dodržování pravidel i bez dohledu nadřízeného, kupování produktů společnosti, přicházení s novými nápady apod. (Powers 2000).

Vzhledem k tomu, že definic je mnoho a jsou příliš složité a autoři se spíše shodnou v indikátorech loajality zaměstnanců, než na její samotné definici, navrhovala bych její zjednodušení a sjednocení. *„Loajalita zaměstnance je postoj zaměstnance vůči organizaci, projevující se úmyslem setrvat s touto organizací a vynakládáním zvýšeného úsilí v její prospěch“.*

V definici zohledňuji fakt, že loajalita je postoj, projevující se určitým chováním zaměstnance. Vynakládání zvýšeného úsilí ve prospěch organizace v sobě zahrnuje i výše zmíněné principy produktivity nad rámec očekávání, altruistického chování a ochoty vyvíjet značné úsilí ve prospěch organizace. Proto považuji toto zkrácené spojení za dostačující.

Úmysl setrvat v organizaci měním na úmysl setrvat s organizací, protože setrvat v organizaci evokuje myšlenku, že je v ní zaměstnanec fyzicky přítomen.

---

<sup>4</sup> Postoj je „hodnotící vztah vyjádřený sklonem ustáleným způsobem reagovat na předměty, osoby, situace a sebe sama“ (Hartl, Hartlová 2000, s. 431) a obsahuje složku „kognitivní (poznávací, racionální), afektivní (citovou) a behaviorální (konativní, iracionální)“ (Kelnarová, Matějková 2010, s. 49).

<sup>5</sup> Altruistické chování je chování nesobecké, tedy takové chování, které není výlučně ve vlastním zájmu.

Organizace v sobě zahrnuje i osoby a vykonávanou práci. Pokud se zamyslím nad dodržováním pravidel organizace (které s loajalitou dle výše uvedených poznatků souvisí) a otázkou jejich legitimacy, pak musím uznat, že je nutné do definice zařadit i silnou víru a přijetí organizačních cílů a hodnot organizace. Vynechala bych však adjektivum „silná“. Domnívám se totiž, že i když cíle či hodnoty organizace (nebo jakéhokoli jiného uskupení) vidím kritickým okem, mohu s nimi více či méně souhlasit a být vůči této organizaci loajální. Výsledná definice zní tedy takto: **„Loajalita zaměstnance je postoj zaměstnance vůči organizaci, projevující se úmyslem setrvat s touto organizací a vynakládáním zvýšeného úsilí v její prospěch, jehož předpokladem je víra a přijetí hodnot a cílů této organizace.“**

## 2.3 Vztah loajality, spokojenosti, oddanosti a angažovanosti

### 2.3.1 Loajalita a spokojenost

Dle psychologického slovníku je spokojenost “(satisfaction) příjemný pocit z dobrých vztahů a dobře vykonané činnosti; trvá-li déle, je demotivující a může následovat tučnění psychické, případně i tělesné” (Hartl, Hartlová 2000). Pocit pak Hart a Hartlová definují jako “(sensation, feeling) citové zabarvení vnímané skutečnosti v současnosti nebo v minulosti ...” (Hartl, Hartlová 2000).

Člověk může být sice s prací spokojený, ale neznamena to, že má v úmyslu zůstat v organizaci, vynakládat zvýšené úsilí v její prospěch a souhlasit s jejími hodnotami. Může se stát, že v organizaci je pracovník, který je velmi spokojený, protože nemusí např. dojíždět a v práci má relativní klid. Jak ale soudí Reichheld, „spokojenost je jen pomíjivý postoj<sup>6</sup> a je chabou náhražkou loajality” (Reichheld 2001, s. 4). Pomíjivost by se v případě takového pracovníka zřejmě projevila ve chvíli, kdy by se změnila lokalita jeho pracoviště. Mohla by se projevit i ve chvíli, kdy by tomuto pracovníkovi byla nabídnuta práce jiná, například o něco lépe finančně ohodnocená.<sup>7</sup> Spokojenost je ale pro budování loajálního postoje důležitá. Pandey a Khare v průzkumu vlivu spokojenosti a oddanosti na loajalitu zaměstnanců potvrdily, že spokojenost má na loajalitu zaměstnanců významný vliv, a to jak ve výrobním sektoru, tak ve službách (Pandey, Khare 2012).

Spokojený pracovník zajisté pro firmu není tak cenný jako pracovník loajální, zejména z toho důvodu, že spokojenost neznamena vyšší produktivitu, na což poukazuje i Armstrong, který své tvrzení staví na několika průzkumech, jež byly za účelem odhalení vztahu spokojenosti a produktivity zaměstnanců provedeny. Armstrong v této souvislosti uvádí, že „termín ‚spokojenost s prací‘ se týká postojů a

<sup>6</sup> slovo attitude by se dalo přeložit i jako přístup

<sup>7</sup> O vztahu mezi finanční odměnou a loajalitou se zmíním v kapitole 5.2.2

pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci a... spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem“ (Armstrong 2007, s. 228 – 229). Těžko by se ale budovala loajalita u pracovníka, který je v organizaci zcela nespokojený. Pracovní spokojenost je tedy součástí loajálního postoje pracovníka - loajality. Jinými slovy „Pracovní spokojenost ... spadá do širší definice loajality“ (Pandey, Khare 2012, s. 5) a je jejím předpokladem.

### **2.3.2 Loajalita a oddanost**

Při řešení vztahu oddanosti a loajality se setkáme s různými přístupy. Např. podle Armstronga je oddanost „relativní míra identifikace jedince s danou organizací a zapojení do ní a obsahuje tři faktory: silnou touhu zůstat členem organizace; silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování a připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace“ (Armstrong 2007, s. 234). Tyto faktory se shodují s výše uvedenými indikátory loajality, což svádí k mínění, že Armstrong ztotožňuje loajalitu a oddanost. Na druhou stranu však bude dle Armstronga „oddanost organizaci ... nepochybně souviset se záměrem zůstat v organizaci - jinými slovy, s loajalitou k podniku“ (Armstrong 2007, s. 237). Z tohoto tvrzení lze vysoudit, že Armstrong přece jen loajalitu a oddanost od sebe odlišuje. Ve své knize se však věnuje více právě otázce oddanosti a loajalitu jako takovou blíže nedefinuje.

Kumar a Shekhar i Powers se shodují na tom, že dle Meyer a Allen je loajalita typicky významově shodná s oddaností (Meyer & Allen 1991 dle Powers 2000, Meyer & Allen 1991 dle Kumar, Shekhar 2011).

Z výše uvedeného vyplývá, že rozlišování mezi loajalitou a oddaností je otázkou přístupu autora k této problematice. Osobně se domnívám, že tyto pojmy lze používat jako shodné, avšak základem je zjištění, jaký přístup používá autor, kterým se zrovna inspiruji nebo jehož názory cituji a parafrázuji. Proto, pokud v této práci hovořím o loajalitě zaměstnanců, nevyházím z Armstronga a jeho pojetí oddanosti (protože vím, že tyto pojmy od sebe odděluje), i když se principiálně shoduje s pojetím loajality jiných autorů. Osobně se přikláním ke sjednocení těchto pojmů i na základě slovníku synonym, kde synonymem oddanosti je věrnost (Oddanost) a synonymem věrnosti je oddanost i loajalita (Věrnost). V ČR bych upřednostnila používání pojmu loajalita před slovem oddanost.

### **2.3.3 Loajalita a angažovanost**

Podle Armstronga se výraz angažovanost pojí s lidmi a jejich prací a dochází k ní v případě, že pracovníky „jejich práce zaujme a mají na ní zájem, či je dokonce vzrušuje a oni jsou připraveni vynakládat dobrovolné úsilí, aby ji udělali ... a

angažovaný jedinec může být oddaný své organizaci“ (Armstrong 2009, s. 121). Podle Armstronga ale existují lidé, kteří jsou angažovaní v práci, i když nejsou oddáni organizaci, ve níž pracují. Jako příklad takového stavu Armstrong uvádí vědecké pracovníky, kteří si chtějí udělat jméno a využívají spíše příležitosti dostat se k zařízením potřebným ke svému výzkumu a setrvávají tak v organizaci právě jen v případě, že jim tato organizace poskytuje jimi hledané příležitosti (Armstrong 2009). Z tohoto vyplývá, že Armstrong nespojuje angažovanost ani tak s postojem k organizaci, či nadřizenému, jako s prací samotnou. Přesto však ve své knize uvádí dvě charakteristiky angažovaného pracovníka (podle Dilys Robinson), které se přímo s organizací pojí. Angažovaný pracovník podle Dilys Robinson „věří organizaci a identifikuje se s ní a vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšování výkonu organizace“ (Armstrong 2009, s. 123).

Cook soudí, že „angažovanost zaměstnanců je zosobněné nadšení a energie, díky kterým zaměstnanci ze sebe dávají organizaci to nejlepší“ (Cook 2008, s. 3) a Macey a kol., že angažovanost souvisí s pocity, jako je „pocit urgencye, soustředění, intenzity a nadšení“ (Macey, Schneider, Barbera, Young 2009, s. 20).

Durkin soudí, že „vysoce angažovaní pracovníci jsou loajálnější“ (Durkin 2005, s. 93).

Angažovanost i loajalita se tedy projevují zvýšeným pracovním výkonem. Loajalita se ale více pojí k organizaci (kolegům, nadřizeným, hodnotám, práci, ...) a angažovanost se zase více pojí k vykonávané práci. Angažovaný pracovník bude pravděpodobně svou prací velmi zaujatý až nadšený. Loajalita je na rozdíl od angažovanosti úzce spojována se záměrem zaměstnanců zůstat s organizací.

Z pohledu poradenského servisu by záleželo na tom, zda zaměstnavatel potřebuje velmi horlivé a výkonné zaměstnance (např. pro určitý projekt) nebo zda je spíš v jeho zájmu udržet si v organizaci pracovníky, kteří sdílejí firemní hodnoty a cíle a kteří vynakládají zvýšené úsilí ve prospěch organizace.

V této kapitole jsem vysvětlila pojem loajalita z etymologického hlediska, vymezila loajalitu zaměstnanců z pohledu řízení lidských zdrojů jako postoj zaměstnance vůči organizaci, projevující se úmyslem setrvat s touto organizací a vynakládáním zvýšeného úsilí v její prospěch, jehož předpokladem je víra a přijetí hodnot a cílů této organizace. Pokusila jsem se odlišit loajalitu zaměstnanců od spokojenosti, oddanosti a angažovanosti. Zjistila jsem, že spokojený pracovník nemusí být nutně produktivnější, ale spokojenost je předpokladem pro budování loajality. Při zkoumání vztahu mezi oddaností a loajalitou jsem došla k závěru, že záleží na přístupu autora, zda tyto pojmy odlišuje nebo považuje za shodné. Vzhledem k principům, kterými se oddanost a loajalita shodují, jsem se přiklonila k jejich synonymnímu

používání (s ohledem na východisko autora). Zabývala jsem se i angažovaností a loajalitou a došla k tomu, že přestože jsou si podobné v projevu zvýšené produktivity, tak se liší tím, že loajalita se více vztahuje k organizaci a angažovanost k práci a k tomu, že loajalita je více spojována s vyšší retencí (udržením) zaměstnanců v organizaci.

V následující kapitole vysvětlím, proč je loajalita zaměstnanců pro zaměstnavatele důležitá, proč by se jí měla věnovat pozornost a v čem jsou loajální pracovníci lepší než pracovníci neloajální.

### **3 Proč by se firmy měly zajímat o loajalitu zaměstnanců**

V druhé kapitole jsem definovala loajalitu zaměstnanců jako postoj zaměstnanců vůči organizaci, projevující se úmyslem setrvat s touto organizací a vynakládáním zvýšeného úsilí v její prospěch, jehož předpokladem je víra a přijetí hodnot a cílů této organizace. V čem je tento postoj pro organizaci výhodný?

Pokud jsou zaměstnanci loajální, je u nich významně nižší riziko dobrovolného odchodu. Odchod zaměstnance je pro firmu velmi nákladný a stabilita zaměstnanců přináší organizaci mnoho nemalých výhod. Loajální zaměstnanci vynakládají zvýšené úsilí ve prospěch organizace, věří v hodnoty a cíle organizace a v její produkty - jsou zdrojem pozitivních referencí pro potenciální nové zákazníky a obecně zlepšují reputaci firmy, jsou produktivnější a prokazatelně poskytují lepší servis zákazníkům a tím vším jsou zdrojem vyšších zisků.

#### **3.1 Loajalita vede ke snížení míry dobrovolných odchodů zaměstnanců a zvyšuje efektivitu jejich práce**

Je zřejmé, že čím déle pracuje zaměstnanec na určitém pracovním místě, tím lépe a rychleji zvládá své pracovní úkoly. Postupem času si každý najde způsob, jak si práci uspořádat a co nejvíce zjednodušit, kde najít pracovní nástroje nebo potřebné informace. K tomu již zná pracovníky v organizaci, takže ví na koho a za jakým účelem se v případě potřeby obrátit a zná i nejvhodnější a nejrychlejší komunikační kanály. Zjednodušeně, zaměstnanec, který je ve firmě dlouho, pracuje efektivněji<sup>8</sup>. Kromě kolegů a nadřízených se může pracovník znát i s některými zákazníky, odběrateli a dodavateli nebo poskytovateli služeb a udržovat s nimi dobré vztahy. To jsou jen některá pozitiva dlouhodobého zaměstnance. Pokud je tento zaměstnanec navíc produktivní a nevyskytuje se na pracovišti jen proto, aby dostal zapláceno za čas, který tam stráví, pak je pro každou organizaci nepříznivou novinkou, když oznámí svůj odchod ze společnosti.

Nejen, že si s sebou v takovém případě odcházející zaměstnanec odnáší know-how, ale přijetí a zaučení nového zaměstnance stojí firmu nemalé peníze. Branham poukazuje na to, že „náklady spojené se ztrátou jednoho profesionála jsou obecně odhadovány na jeden násobek jeho ročního platu“ (Branham 2009, s. 45). Branham uvádí, že při odchodu 20 lidí z organizace během jednoho roku v USA a jejich průměrném ročním platu 50 tis. USD by tato částka dělala 1 mil. USD za rok (Branham 2009). Pokud bychom udělali stejný výpočet pro ČR, pak by tato částka byla 294 168 Kč (průměrný roční plat v ČR) x 20 (odcházející zaměstnanci během jednoho roku) =

---

<sup>8</sup> Pracovní efektivita je dle Reichhelda „výsledkem toho, jak inteligentně lidé pracují, násobená tím, jak tvrdě tito lidé pracují“ (Reichheld 1996, s. 101).

5 883 360 Kč, což je jistě pro firmy velká finanční ztráta. Armstrong uvádí, že „výpočet nákladů vyvolaných odchody pracovníků může vést k alarmující částce v případech, kdy je množství odchodů velké, zejména když se týká vzdělaných a vysoce kvalifikovaných pracovníků“ (Armstrong 2007, s. 319). Personalisté vědí, že inzerce, pohovory a případné testování uchazečů je navíc stojí mnoho času. K tomu všemu, než se nový zaměstnanec zapracuje, je jeho výkon nižší a většinou jej zaučují kolegové, jejichž výkon se v této době v důsledku toho, že mají méně času na svou práci, také snižuje.

Někteří zaměstnanci odcházejí z důvodů, které zaměstnavatel nemůže ovlivnit (např. stěhování nebo mateřství), avšak pokud zaměstnanec odchází, protože u organizace nebyl spokojený, může mít jeho odchod negativní vliv na loajalitu ostatních pracovníků. Proto je v zájmu firmy mít loajální zaměstnance, kteří zůstávají s organizací co nejdéle. To se samozřejmě týká jen produktivních zaměstnanců. Ve firmě totiž mohou setrvávat i lidé jednoduše z toho důvodu, že si zrovna nemohou najít jinou práci. To nejsou loajální zaměstnanci. Jak jsem uvedla výše, loajalita souvisí i se zvýšeným úsilím a sdílením firemních hodnot. I Reichheld poukazuje na fakt, že zaměstnanec, který je ve firmě dlouhou dobu, negarantuje nadprůměrnou produktivitu (Reichheld 1996a).

## **3.2 Loajalita zlepšuje reputaci firmy**

Loajální zaměstnanci hovoří o firmě v dobrém duchu i mimo svůj pracovní čas a mimo své pracoviště a mohou být pozitivním zdrojem referencí pro potenciální nové talenty. Věřím, že nejen já jsem se setkala se situací opačnou, když jsem z doslechu od svých přátel věděla, že ve firmě, ve které pracují, jsou hrozné pracovní podmínky. Pokud bych hledala práci, určitě bych se této firmě snažila zdaleka vyhnout.

Reichheld poukazuje na skutečnost, že dlouhodobí zaměstnanci doporučují ty nejlepší uchazeče, což snižuje náklady na nábor a že právě společnosti s nejnižší mírou dobrovolných odchodů zaměstnanců konzistentně přijímají většinu nových zaměstnanců přes reference zaměstnanců stávajících (Reichheld 1996a).

## **3.3 Loajalita vede k vyšší produktivitě a vyšším ziskům**

### **3.3.1 Loajální zaměstnanci = loajální zákazníci**

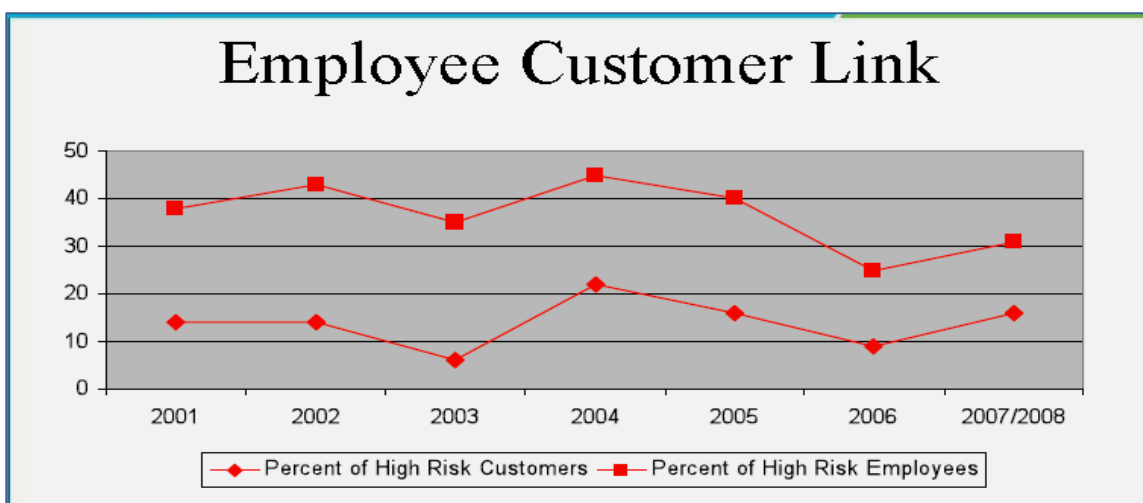
Podle Reichhelda „není možné udržet si základnu loajálních zákazníků bez základny loajálních zaměstnanců“ (Reichheld 1996a, s. 2). Toto tvrzení Reichheld vysvětluje několika důvody:



- „Vybudovat solidní osobní vztah se zákazníkem zabere určitý čas,
- loajální zaměstnanci mají více příležitostí učit se a zvyšovat efektivitu (své práce),
- peníze, které tito zaměstnanci ušetří zaměstnavateli snížením nákladů na nákupy a zaučování, mohou být investovány někde jinde - např. na měření, která zvýší spokojenost zákazníků“ (Reichheld 1996, s. 91).

Woolard v článku „5 Reasons You MUST Measure Employee Loyalty During a Recession“ dostupném na serveru HR.com (5 Reasons You Must Measure Employee Loyalty During a Recession) představuje graf jednoho ze svých zákazníků, který ukazuje přímou souvislost zákaznické a zaměstnanecké loajality.

Graf č. 1: Procento vysoce rizikových zaměstnanců v porovnání s vysoce rizikovými zákazníky



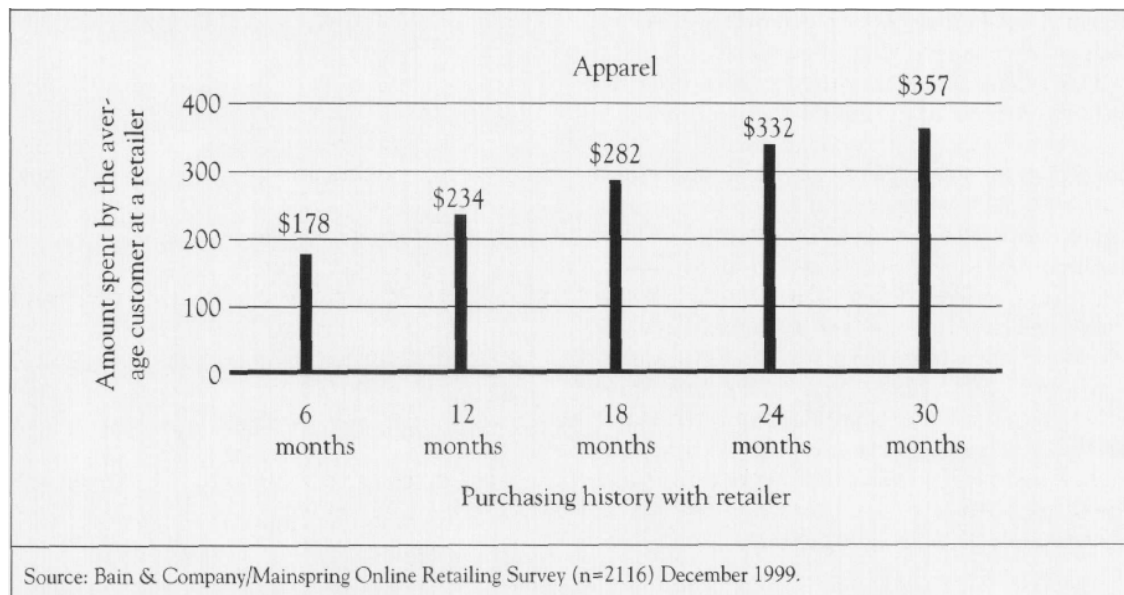
Horní linie reprezentuje procento vysoce rizikových, neloajálních zaměstnanců, kteří neplánují setrvat ve společnosti. Spodní linie pak představuje vysoce rizikové zákazníky, tedy zákazníky, kteří plánují najít si jiného dodavatele (5 Reasons You Must Measure Employee Loyalty During a Recession). Lze vyvodit téměř přímou úměrnost mezi neloajálními zaměstnanci a neloajálními zákazníky.

Reichheld popisuje případ, kdy prováděl pohovory s dlouhodobými zákazníky lokálních autoservisů jedné národní firmy. Přišel na zajímavý rozpor. Zákazníci sice věřili, že místní konkurence má lepší zařízení i vzdělanější mechaniky, ale přesto upřednostňovali stále chodit do autoservisu ke svému mechanikovi, protože jej znali a věřili, že právě on zná jejich auto nejlépe (Reichheld 1996a).

Loajální zákazníci jsou pro organizace zdrojem vyšších zisků. Vztah mezi loajalitou zákazníků a vyššími příjmy je znázorněn v grafu č. 2, který je převzatý z článku E-customer loyalty - Applying the traditional rules of business for online success (Reichheld a kol. 2000, s. 175) (původním zdrojem je Mainspring Online Retailing Survey, provedený společností Bain & Company). Vertikální linie znázorňuje

výši částky vydané průměrným zákazníkem u daného dodavatele, linie horizontální počet měsíců, které je zákazník u dodavatele. Zisky dodavatele se tedy zvyšují úměrně s délkou obchodního vztahu s tímto zákazníkem (Reichheld a kol. 2000).

Graf č. 2: Vztah mezi loajalitou zákazníků a vyššími zisky



### 3.3.2 Loajální zaměstnanci poskytují lepší zákaznický servis

Loajální zaměstnanci sdílejí hodnoty a cíle organizace, jsou hrdí na to, že pro firmu pracují a věří, že je to jejich nejlepší možnost. Tento postoj se odráží v jejich přístupu ke klientům a ve schopnosti prodat produkt. Pokud zaměstnanci věří v to, že společnost, ve které pracují, může nejlépe uspokojit potřeby zákazníka, pak jsou schopni získat na svou stranu i původně skeptické klienty, kteří pak mohou organizaci a její produkty či služby doporučit dalším (Durkin 2005). Durkin uvádí zajímavý příklad farmaceutické společnosti, vyrábějící potřeby pro diabetiky. Prodejci měli o produktu veškeré informace od technických parametrů a cen, až po termíny doručování, avšak produkt - jehly - se neprodával. Zjistilo se, že přestože prodejci produktu dokonale rozumí, ani jeden z nich s ním nemá přímou zkušenost. Když byli požádáni (a přesvědčeni), aby produkt sami na sobě vyzkoušeli, zjistili, že píchnutí jehlou opravdu nebolí - přesně tak, jak byl produkt popsán. Bylo ohromující, jak s touto informací dokázali naložit. (Durkin 2005) Jak soudí Durkin „pokud chce společnost efektivně předávat své poselství, všichni v organizaci ... musí věřit v to, co dělají“ (Durkin 2005, s. 68).

Yee, Yeung, Cheng ve své studii, kterou provedli během jednoho roku na 677 pracovnících poskytujících služby v sektorech, jako jsou cestovní agentury, kosmetické salony a obchody s oblečením nebo šperky, setkávajících se tváří v tvář se zákazníky,

potvrdili významný vztah mezi loajalitou zaměstnanců a spokojeností zákazníků (Yee, Yeung, Cheng 2010).

Durkin poukazuje na skutečnost, že i zaměstnanci, kteří se nesetkávají se zákazníky přímo tváří v tvář, mají na zákazníky vliv (Durkin 2005). To je samozřejmé. Pokud si chci objednat produkt přes internet a potřebuji se před koupí na něco dotázat, musím s někým komunikovat (operátor), když mi nikdo neodpoví na e-mail a když výrobek přijde pozdě nebo nepěkně zabalený (expedice) nebo nebude odpovídat popisu z internetu (marketing), udělám si o společnosti nepěkný obrázek a těžko se stanu jejich věrným zákazníkem. Za tím vším stojí loajální nebo neloajální zaměstnanci.

### **3.3.3 Loajální zaměstnanci mohou získat nové zákazníky**

Vrátím se nyní k Reichheldovi a jeho rozhovorům se zákazníky autoservisu z kapitoly 3.3.1 Reichheld se totiž zajímal i o nové zákazníky této garáže, kterých se ptal, proč si vybrali právě tohoto poskytovatele služeb. Na prvním místě bylo samozřejmě doporučení jiných spokojených zákazníků, avšak hned na druhém bylo doporučení samotných mechaniků - zaměstnanců garáže - kteří věřili v hodnotu (ve formě služby), kterou mohou zákazníkovi nabídnout. Podle Reichhelda bylo „opravdovým překvapením zjištění, že „reference zaměstnanců měly na zákazníky větší vliv, než inzerce a propagace dohromady“ (Reichheld 1996a, s. 97).

Z Reichheldova příkladu není zřejmé, zda mechanici garáže nebyli odměňováni i na základě zhotovených zakázek. Pokud ano, byla bych obezřetná v rozdílu mezi opravdovou loajalitou a snahou o vyšší výdělek. Jistějším příkladem by snad mohl být zaměstnanec vzdělávací instituce s pobočkami v různých městech nebo zemích, který doporučuje vzdělávací akce této společnosti svým přátelům a známým, případně i zcela neznámým lidem (vždyť kolik máme internetových fór, kde lidé sdílejí názory a zkušenosti z různých oblastí) bez toho, aby sám na sebe poskytoval jakékoli reference (své kontakty či konkrétní pracoviště).

V této kapitole jsem se zabývala výhodami, které organizaci přináší loajalita zaměstnanců. Poukázala jsem na to, že loajalita zaměstnanců vede ke snížení dobrovolné nežádoucí fluktuace<sup>9</sup> a tím snižuje náklady organizace a že loajalita zaměstnanců zlepšuje reputaci firmy, což může firmě ulehčit proces nábory nových zaměstnanců a přilákat ty nejlepší uchazeče a tím organizaci ušetřit související náklady. Loajální zaměstnanci mohou chválit a doporučovat produkty firmy ve svém okolí a tím získat nové zákazníky. Poukázala jsem na vztah loajality zaměstnanců a

---

<sup>9</sup> Fluktuace není jen pohyb zaměstnanců směrem ven z organizace, ale i směrem do organizace a může být i žádoucí (např. v době recese, kdy firma nechce propouštět zaměstnanců).

jejich vyšší produktivity a na to, že existuje přímá souvislost mezi loajálními zaměstnanci a loajálními zákazníky, kteří jsou pro organizace zdrojem vyšších příjmů. Zmínila jsem se o tom, že loajalita zaměstnanců má prokazatelně příznivý vliv na kvalitu zákaznického servisu.

Ve všech svých důsledcích má tedy loajalita příznivý vliv na firemní zisky, což by mohlo být pro organizace impulsem pro to, aby začaly usilovat o zvýšení loajality svých zaměstnanců.

Výhody loajality jsou tedy zřejmé, avšak člověka může napadnout, zda je vůbec možné v dnešní turbulentní době loajalitu v lidech budovat. Vždyť zejména mladí mění práci každou chvíli, častěji se stěhují a většinou netouží po závazcích v pracovním a dokonce ani v soukromém životě. Proč tomu tak je a zda je vůbec ještě možné loajalitu budovat i u nejmladších pracovníků, se pokusím objasnit v následující kapitole. Konkrétní způsoby zvyšování loajality popíšu pak v kapitole 5.2.

## 4 Je loajalita pasé?

„Význam práce a způsob, jakým je ceněná její hodnota se mění v čase a prostoru“ (Huhtala 2004, s. 58). A s tím i zaměstnanecká loajalita.

### 4.1 Od stroje k loajalitě

V době industrializace v 19. století měli zaměstnanci jen málo práv a zaměstnavatelé se snažili spíše o zvýšení jejich produktivity, než loajality. To se podle Durkin změnilo až se vznikem odborů a hlavně vývojem sociální politiky (konec 19. - zač. 20. st.) (Durkin 2005). S příchodem sociální jistoty a podpory v nezaměstnanosti se zaměstnanci mohli rozhodnout, zda věnují svému zaměstnavateli bezpodmínečnou loajalitu (Durkin, 2005). Potom přišel Elton Mayo, který během Hawthornských pokusů přišel na to, že lidské vztahy jsou významnou determinantou<sup>10</sup> produktivity zaměstnanců (1932). Kapitalisté, usilující o co nejvyšší zisky a zvyšování produktivity, měli tedy důvod se o vztahy na pracovišti začít zajímat. Ustupuje mnohdy kritizované vědecké řízení Fredericka Taylora<sup>11</sup>. Huhtala v této souvislosti uvažuje se změnou sociotechnického paradigmatu na paradigma emancipační. Zaměstnanci nejsou jen objekty poslouchající příkazy nadřízených, ale i subjekty působící svým jednáním, vztahy a chováním na organizaci (Huhtala 2004). Vytváření dobrých vztahů na pracovišti se stává žádoucím činitelem zvýšené produktivity. V roce 1954 představil Abraham Maslow pyramidu potřeb, kde seberealizace, potřeby lásky a úcty přicházejí až po uspokojení potřeby bezpečí a potřeb fyziologických a Huhtala uvádí, že podle Rose „je to jako kdyby pravá seberealizace nebyla možná bez práce, protože práce je prezentována jako cesta, kterou může člověk dojít k vnitřnímu uspokojení a nalezení svého úplného potenciálu ... práce musí být přetvořena v souladu s novými poznatky (autor má na mysli poznatky o subjektivitě pracovníků)... protože to posílí schopnost vyhovět ... potřebám jedinců v organizaci a zároveň zlepšit efektivitu, produktivitu, kvalitu ...“ (rose dle Huhtala 2004, s. 61 a s. 71). Seberealizace souvisela s prací, lidské vztahy souvisely s produktivitou a produktivita souvisela s tolik žádoucími zisky. Durkin soudí, že Maslowova hierarchie potřeb je ve vztahu k loajalitě důležitá, protože čím více jsou uspokojeny potřeby zaměstnanců, tím pravděpodobněji se stanou loajálními (Durkin 2005). Pohled na práci se změnil. Zatímco dříve byla podle Huhtaly „většina definic placené práce spojená s negativními spolu-označeními jako otroctví, namáhání se a obtěžování se ... deprivace a odlidštění“ (Huhtala 2004, s. 60) a

<sup>10</sup> Determinanta = působící činitel či faktor.

<sup>11</sup> Vědecké řízení je označení pro racionální řízení, při němž nebyl brán ohled na lidské vztahy. Pracovník byl spíše strojem vykonávajícím přesně stanovené pohyby, než myslící a jednající člověk.

hlavním motivem práce byly pro člověka peníze (Huhtala 2004), nyní začala práce nabízet víc než jen materiální životní prostředky. Začala nabízet existenciální význam (Huhtala 2004 dle Knights and Willmott a dle Wilenius).

Co tedy podpořilo začátek zájmu o loajalitu zaměstnanců?

- Státní a sociální politika - zaměstnanci mají svá práva, existuje systém podpory v nezaměstnanosti. Lidé nejsou zcela závislí na zaměstnavateli.
- Elton Mayo - odhalení vlivu mezilidských vztahů na produktivitu zaměstnanců vzbudilo zájem o tuto oblast. Mezilidské vztahy podporují loajalitu. Podle šetření provedeného v roce 2006 mezi 2000 lidmi ve Velké Británii, je 89% zaměstnanců velmi loajálních ke svým kolegům, kterým tito lidé přisuzují velký podíl na své spokojenosti v práci (Truss a kol. 2006).
- Abraham Maslow - práce začala být vnímána jako prostředek seberealizace. Lidé nepracují jen kvůli samotnému výdělku, ale i pro pocit uspokojení. Organizace je tedy nejen zdrojem příjmů, ale i zdrojem naplnění psychických potřeb člověka.
- To vedlo k tomu, že se organizace začaly zajímat o zlepšování kvality pracovního života a tedy i loajalitu zaměstnanců.

## **4.2 Změny v pojetí kariéry a vliv na loajalitu**

### **4.2.1 Tradiční kariéra a loajalita**

„Tradiční nebo také stará kariéra se vyznačovala dlouhodobým lineárním (jednosměrným) kariérním pohybem směrem nahoru“ (Lyons a kol. 2012, s. 334). Chudzikowski uvádí, že podle Kallinikose byly v době tradiční kariéry „procesy v organizaci hierarchicky uspořádány, centrálně plánovány a kontrolovány a formálně dokumentovány“ (Kallinikos 2004 dle Chudzikowski 2008, s. 298). Podle Kumara a Shekhara byly příkazy, které šly z vyšších míst byrokratického řetězce směrem dolů přesně následovány, aby následně mohly být předány dál - na nižší hierarchickou úroveň (Kumar, Shekhar 2011). Dále Chudzikowski uvádí, že dle Courpasson & Reed, 2004 se všechny aktivity v organizaci řídily podle přesných plánů a časových rozvrhů a pracovní postupy byly organizovány podle přesného rozdělení práce (Courpasson & Reed 2004 dle Chudzikowski 2008). Také uvádějí, že dle Rousseau byly profesní dráhy charakterizované psychologickou smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, která byla postavena na loajalitě (Rousseau 1995 dle Chudzikowski 2008). „Psychologická smlouva je nepsaná soustava očekávání, která působí průběžně ve vztazích mezi jednotlivými členy organizace na jedné straně a manažery i ostatními pracovníky na straně druhé“ (Schein 1988 dle Bělohlávek 1996, s. 126). Tehdejší

psychologická smlouva tedy automaticky předpokládala loajalitu zaměstnance ze strany zaměstnavatele a naopak očekávání zaměstnanců byla spojována s jistotou kariérního a finančního růstu. Chudzikowski tuto situaci popisuje dle Rousseau & McClean Parks 1993 jako výměnu plynulého vzestupného pohybu směrem nahoru v oblasti příjmů, organizační úrovně a postavení zaměstnanců za jejich loajalitu (Rousseau & McClean Parks 1993 dle Chudzikowski 2008).

Huhtala se více než o samotnou organizaci a procesy v ní zajímá o pracovníka a vliv tehdejší kariéry na jeho život. Soudí, že „kariéra byla chápána jako životní dráha jedince a že formovala jeho životní příběh ... a dávala člověku smysl kontinuity jeho života,... který tak mohl vnímat jako soudržný celek“ (Huhtala 2004, s. 62). Podle Huhtaly měli lidé tedy díky kariéře pocit jistoty a bezpečí a alespoň zdánlivý pocit kontroly nad svým životem, protože většinou zůstávali ve stejné profesi a to dokonce ve stejné organizaci a tak mohli skrze kariéru interpretovat svůj život a jeho smysl. V této době také lidé věděli, co se od nich očekává a jaké musí splnit podmínky, aby mohli být povýšeni a tak mohli alespoň částečně svůj život plánovat. (Huhtala 2004) „Kariéra byla poněkud stabilní a konvenční instituce okolo které mohl člověk budovat svůj život“ (Huhtala 2004, s. 62).

Život v organizaci byl tedy relativně neměnný a stálý. Trajektorie kariéry byla jednosměrná a řízená organizací. Zaměstnanci nepředpokládali, že by se měla výrazně měnit. Stejně tak zaměstnavatelé nepředpokládali, že by zaměstnanec neakceptoval normy a pravidla organizace a z toho vyplývala přirozeně psychologická smlouva mezi nimi. Zaměstnavatel pracovníkovi nabízel předvídatelný postup a doživotní zaměstnání a na oplátku očekával loajalitu zaměstnance.

#### **4.2.2 Nová kariéra a loajalita**

Doba se mění a s ní i život v organizacích. „Před padesáti lety hrála loajalita v našem každodenním životě mnohem větší roli než dnes. Lidé byli samozřejmě hluboce loajální vůči svým rodinám. Ale lidé také projevovali bezpodmínečnou loajalitu občanským, náboženským nebo profesionálním autoritám. Je pravděpodobně bezpečné říct, že nikdo z nás se už necítí ničemu, kromě sebe sama a svých dětí, absolutně zavázán“ (Reichheld 1996b, s. xvii).

Dnes je život jakoby rychlejší a plný změn a novinek. A tak to vypadá i v organizacích, které by většinou nebyly schopné prosadit se, kdyby s inovacemi zaostávaly za konkurencí. K tomu díky mechanizaci a automatizaci lidé mohou být, alespoň částečně, nahrazeni stroji. Když k tomu přičteme nynější hospodářský útlum, není se čemu divit, že nemálo zaměstnavatelů již není schopno pracovníkům zaručit doživotní zaměstnání, či jistý kariérní postup. A protože loajalita je dvousměrná (nelze očekávat loajalitu zaměstnanců, pokud neexistuje loajalita zaměstnavatele), tak zase

naopak je těžké očekávat, že zaměstnanci budou plně loajální vůči organizaci, u které mají pramálo jistoty. Proto se setkáváme s tvrzeními, že loajalita je pasé, že už neexistuje, že je nemožné ji budovat nebo že je mrtvá. Jenže výhody, které z loajality zaměstnanců pro organizace jasně vyplývají a které jsem uvedla v kapitole 3, stále platí, a proto je i dnes pro zaměstnavatele výhodné loajalitu v organizaci budovat. Jen je dost možná zapotřebí přizpůsobit se v této oblasti změnám a uvědomit si, že loajalitu zaměstnanců lze budovat i v dnešní době a že to lze i jinak, než příslibem doživotního zaměstnání. O těchto způsobech budu psát v kapitole 5. Ještě před tím se ale pokusím popsat změny v pojetí kariéry a jejich vlivem na loajalitu zaměstnanců.

Tzv. „nová kariéra“ (jinak také označována jako proměnlivá kariéra - protean career nebo kariéra bez hranic - boundaryless career) začala podle Chudzikowski zhruba v roce 1980 (Chudzikowski 2008). Je ale zřejmě nesnadné zasadit vývoj kariéry do přesného časového období. Vývoj se liší nejen podle zemí, ve kterých se organizace nacházejí, ale i podle organizací samotných. Nová kariéra se pojí s nástupem postindustrialismu, který se vyznačuje převahou služeb nad výrobou.

Kumar a Shekhar popisují nynější organizace následovně. „Organizace jsou flexibilnější, otevřené ke smlouvání se zvláštní pozorností zaměřenou na náklady a výdaje, zaměřené na inovace, neustálý rozvoj a přidanou hodnotu“ (Kumar, Shekhar 2011, s. 5). To je podle Kumara a Shekhara rozdíl oproti dřívější stabilitě, jistotě, předvídatelnosti, povyšování na základě seniority, následování autoritativních příkazů a odborům. Nyní vládne v organizacích neustálé zdokonalování technologií, vědomí velké konkurence, krátkodobé kontrakty, outsourcing a propouštění. Povaha práce je globální a trh je nestabilní (Kumar, Shekhar 2011). Dříve štíhlá organizační struktura začala přecházet do plošší a management se začal decentralizovat (Sewell 2005 dle Chudzikowski 2008).

Watts soudí, že dřívější byrokratické systémy již nestačí neustálým změnám, zejména ekonomickým a technologickým, které vyplývají z tržní globalizace a všudypřítomného dopadu informační a komunikační technologie a že organizace musí být neustále připraveny ke změnám dalším, a proto se nemohou dlouhodobě zavazovat ani vůči zaměstnancům (Watts 1998).

V době ekonomické recese jsme často svědky hromadného propouštění zaměstnanců. Podle Durkin propouštění souvisí i s globalizací, kdy mnoho firem přesouvá výrobu do zemí, kde je to méně nákladné (Durkin 2005). Propouštění má velmi negativní vliv na loajalitu zůstávajících zaměstnanců. „Zaměstnanci si začnou uvědomovat, že je jedno, jak tvrdě pracovali. Stejně jsou zranitelní. Pokud organizace není loajální vůči nim, pak není důvod, aby oni byli loajální vůči organizacím“ (Durkin 2005, s. 16). Reichheld jde ještě o něco dál, když soudí, že propouštění zaměstnanci si sebou odnáší důležité poučení: „Nikdy, ale už opravdu nikdy žádné organizaci



nedarovat takovou oddanost a loajalitu“ (Reichheld 1996a, s. 93). V době propouštění se lze ale podle Durkin setkat i s jinou loajalitou, a to s loajalitou vynucenou situací, kdy jsou zaměstnanci zůstávající v organizaci loajální jen proto, aby si udrželi své místo (Durkin 2005). To může znít na jednu stranu docela lákavě, na druhou stranu Reichheld poukazuje na skutečnost, že propouštění loajalitu může zničit, že strach vysaje z lidí energii, potlačí jejich kreativitu, vezme jim odvahu podstupovat jakákoli rizika (která dle mého názoru souvisí s tolik žádoucími inovacemi) a zaměstnanci přesunou pozornost z úspěchu organizace na zachování jejich vlastního bezpečí. Reichheld upozorňuje na existující důkazy o tom, že firmy, které se uchylují k častému nebo masivnímu propouštění, mají z dlouhodobého hlediska podstatně horší výsledky, než je na trhu běžné (Reichheld 1996a). Kromě toho se zůstávající zaměstnanci musejí vyrovnat s vyššími nároky, které plynou z propouštění jejich kolegů, aniž by za to byli jakkoli ohodnoceni (Reichheld 1996a).

Výše uvedené změny se odrazily v přístupu lidí ke kariéře. Ti již nevěří tomu, že by za ni byla zodpovědná organizace a přebírají tuto zodpovědnost na sebe. Handy soudí, že se stávají raději loajální vůči své kariéře nebo oboru, než vůči organizaci, pro kterou pracují (Handy in Reichheld 1996b). Watts poukazuje na nutnost redefinice kariéry z původního pojetí jako „uspořádaného hierarchického postupu“ na „individuální celoživotní vývoj jedince ve vzdělání i práci“, kde vzděláním nemyslí jen formální vzdělávání, ale i školení a ostatní formy vzdělávání a práci nemyslí jen zaměstnání, ale i podnikání a neplacenou práci (Watts 1998, s. 2). Flexibilita je důležitější než loajalita (Reichheld 1996a) a lidé, někdy v rámci profesionálního růstu či individuálního vývoje, upřednostňují změnu zaměstnavatele, kde se ve svém oboru mohou naučit něco nového a tak si zabezpečit zvyšování své hodnoty na trhu práce. Podle Reichhelda k tomu přispívají i rady náborových specialistů jako například, že „změna práce každé tři až čtyři roky je naprostou nutností pokud chce člověk svým životopisem zaujmout moderní organizace a dlouhodobé nepřerušené působení ve stejné společnosti signalizuje omezené zkušenosti a nedostatek ctížádosti“ (Reichheld 1996a, s. 94). „Zaměstnanci již nespolehnají na to, že top management povede jejich kariérní postup“, sami se stávají tvůrci své kariérní dráhy a většinou o častých změnách zaměstnání uvažují jako o normální cestě k profesnímu úspěchu (Kumar, Shekhar 2011, s. 6). To vše má samozřejmě na loajalitu negativní vliv. Avšak i tak se dá loajalita zaměstnanců zvyšovat. Jen je třeba mít na mysli výše uvedené skutečnosti a to, že aby si společnost udržela zaměstnance a jejich loajalitu, musí brát na vědomí, že pro zaměstnance je důležitý jejich rozvoj, který vede v dnešní době plné změn a nejistoty k udržení jejich zaměstnavatelnosti a zvyšování jejich hodnoty na trhu práce.

#### 4.2.3 Stručný vhled do předpovědí budoucího vývoje kariéry - virtuální organizace

Čím dál více pracovníkům je již dnes umožňováno pracovat z domu, případně z jakéhokoli jiného místa. A proč ne. Nové technologie k tomu přímo vybízejí. Ať už jsme kdekoli, můžeme komunikovat prostřednictvím mobilních telefonů, můžeme odpovídat na e-maily cestou autobusem, přímo z rodinné oslavy nebo i z dovolené na jiném kontinentě. Ať jsme kdekoli, jsme kdykoli lehce dosažitelní. Podle Federmana jsme na technických zařízeních dokonce závislí (Federman 2009). Reichheld hovoří o informační revoluci, která umožňuje lidem „pracovat ze vzdálených pracovišť, která jsou vzájemně a s organizací propojená jen počítači“ (Reichheld 1996a, s. 22). Handy hovoří v této souvislosti o projektech, které často nemají žádný svůj fyzický prostor, existují jen jako aktivity a jejichž jediným viditelným znakem je e-mailová adresa a soudí, že brzy bude kancelář se sekretářkou a pevnou linkou něčím zcela zastaralým a unikátním (a k tomu příliš drahým) (Handy in Reichheld 1996b). „Pokud budou vůbec nějaké kanceláře existovat, budou vypadat spíše jako klubovny ... s místnostmi vyčleněnými pro různé aktivity, ale ne pro konkrétní lidi“ (Handy in Reichheld 1996b, s. 34). Handy se zde docela zajímavě vyjadřuje k tomu, jak asi bude vypadat lidská společnost: „Virtualita přebuduje naše města, kde bude méně mrakodrapů a méně dojíždějících, čímž se svět stane tišším a pravděpodobně poklidnějším<sup>12</sup>“ (Handy in Reichheld 1996b, s. 42).

Bude zajisté ještě těžší budovat loajalitu u lidí, se kterými se nelze pravidelně setkávat. Reichheld hovoří o vytvoření partnerského vztahu s takovými zaměstnanci. Ti se tak stávají vendory - dodavateli, či poskytovateli služeb - vůči svému zaměstnavateli a zaměstnavatel se stává dodavatelem zakázek pro zaměstnance (Reichheld 1996a). V této souvislosti hovoří Handy i Reichheld o budování důvěry mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, případně mezi těmito partnery, jak by je spíše nazval Reichheld (Handy in Reichheld 1996b, Reichheld 1996a). O budování této důvěry se zmíním v další kapitole, která popisuje různé způsoby budování loajality zaměstnanců.

V této kapitole jsem se zabývala vývojem života v organizacích v čase a souvisejícími změnami v pojetí práce a kariéry. Pokusila jsem se poukázat na to, jak tyto změny ovlivňovaly nebo ovlivňují loajalitu zaměstnanců.

Zprvu neměli zaměstnanci žádná práva a o jejich loajalitu zaměstnavatelé neusilovali většinou vůbec. Příchod práv zaměstnanců a sociálního systému podpory v nezaměstnanosti a také nových poznatků o pozitivním vlivu mezilidských vztahů na produktivitu a motivační teorie Abrahama Maslowa, dal důvody k růstu zájmu o lidské

---

<sup>12</sup> Autorem použité anglické slovo „gentler“ se dá do češtiny přeložit i jako jemnější, mírnější, něžnější, pozvolnější.

vztahy v organizaci a loajalitu. Práce začala být vnímána jinak než zdroj materiálních statků - jako prostředek seberealizace.

Popsala jsem život v dřívějších organizacích, které se vyznačovaly byrokratickým systémem a související strnulostí, ale také jistotou dlouhodobého (ne-li doživotního) zaměstnání a kariérního postupu, často podmíněného určitou senioritou. Loajalita zaměstnanců se v těchto organizacích od zaměstnanců předpokládala právě na základě výměny za předvídatelnou kariéru v rámci jedné organizace. Taková kariéra dávala lidem pocit jistoty a kontroly nad jejich životem. To se změnilo s příchodem mechanizace a automatizace, s hospodářskými krizemi a vyplývajícím propouštěním zaměstnanců, kteří proto přebírají zodpovědnost za svou kariéru do svých rukou a snaží se zvyšovat svou hodnotu na trhu práce. Pohled na loajalitu se mění a musí se budovat na jiných základech, než na příslibu doživotního zaměstnání. V poslední části kapitoly jsem se pokusila popsat, kam se organizační život ubírá nyní a zmínila jsem se o tom, že osobní kontakty na pracovišti budou mnohem méně časté, a proto bude budování loajality zaměstnanců ještě o něco těžší a bude muset být do značné míry postavené na vzájemné důvěře zaměstnance a zaměstnavatele.

Všechny změny jsem popsala s ohledem na to, že tato práce má sloužit jako podklad těm, kteří usilují nebo chtějí usilovat o loajalitu zaměstnanců v dnešní době. Aby totiž bylo možné k budování loajality zaujmout nový a inovativní přístup, který je nutný, je důležité uvědomit si změny, ke kterým došlo, v celkovém kontextu. Oprostit se od zastaralého přístupu k budování loajality na základě směny loajality za garanci doživotního zaměstnání a místo toho najít nové způsoby uplatnitelné dnes. Některé ze způsobů jsem v této práci již naznačila a jejich kompletní výčet bude obsahem následující kapitoly.

## **5 Budování loajality zaměstnanců v organizaci**

V předchozí kapitole jsem popsala změny, které během několika let ovlivnily život v organizacích a loajalitu zaměstnanců. Nejen změny v organizacích, ale i změny společenské, měly vliv na samotné pracovníky. Před tím, než přistoupím k vysvětlení konkrétních principů budování loajality zaměstnanců, považuji za důležité, zmínit se o přístupu k budování loajality zaměstnanců obecně, o odlišnostech organizací a generacích pracovníků.

### **5.1 Předpoklad k budování loajality**

Chce-li vedení budovat v organizaci loajalitu zaměstnanců, je důležité si uvědomit, že loajalita nefunguje jednosměrně. To znamená, že nelze očekávat loajalitu ze strany zaměstnanců, pokud neexistuje (nebo se neprojevuje) loajalita zaměstnavatele vůči nim (Scott 2005). Scott situaci popisuje následovně: “Loajalita je vždy oboustranná. Postoje, které zaměstnanci zaujímají vůči svému zaměstnavateli, jsou většinou odrazem jeho chování vůči nim... Osobnost pracovníka musí být zaměstnavatelem respektována... a mělo by mu být umožňováno projevení jeho individuality” (Scott 2005, s. 82, 101 – 102). Podle Scotta jsou proto důležité především vztahy na pracovišti a jako první by se mělo přistoupit k budování loajality nadřízených vůči podřízeným. Pak až lze podle Scotta přistoupit k budování loajality zaměstnanců vůči organizaci (Scott 2005). To podporují Kumar a Shekhar svým tvrzením, že “loajalita je obousměrná cesta ... a pokud organizace chce mít loajální zaměstnance, musí si je získat cestou vytvoření podnětného a stabilního pracovního prostředí ... kde se sdílí vzájemná péče a respekt” (Kumar, Shekhar 2011, s. 7). Reichheld má docela podobný názor, i když více ekonomizující, který vyjadřuje takto: “Lidé budou loajálně investovat svůj čas (a peníze) ... jen pokud věří, že se jim jejich přínos ... vrátí” (Reichheld 1996a, s. 4).

K budování loajality tedy nepostačí jen běžné benefity, se kterými se ze strany zaměstnanců většinou počítá automaticky. “Spravedlivé finanční ohodnocení, rozumné pracovní hodiny ... nebo běžná protiúrazová opatření jsou dnes považovány za základní požadavky a nejsou dostačující pro vybudování loajality zaměstnanců” (Scott 2005, s. 100). Mnoho zaměstnavatelů by mohlo napadnout, že již zajištění těchto základních požadavků je velmi drahé a budování loajality zaměstnanců bude ještě dražší. Ano, budování a udržování loajality zaměstnanců je jistě nákladnou záležitostí, avšak v kapitole 3 jsem vysvětlila, že loajalita zaměstnanců zvyšuje zisky a snižuje náklady organizace, což jsem se snažila potvrdit uvedením výpočtů, grafů nebo

výsledků průzkumů. Je však třeba si také uvědomit, že výsledky vybudování zaměstnanecké loajality nejsou ihned viditelné. V následujícím textu vycházím z Reichhelda, který rozlišuje mezi vytvářením profitu a hodnoty, kdy profit lze vytvořit například hromadným propouštěním (nebo snížením platů, mezd či odměn). V takovém případě se krátkodobě sice významně sníží náklady organizace, čímž dojde k rapidnímu nárůstu profitu, ale takové jednání zároveň snižuje dlouhodobou hodnotu organizace (Reichheld 1996a). Právě lidé jsou totiž nejvýznamnějším a nejhodnotnějším aktivem organizace. Propouštěním nejen, že o ně organizace přijde, ale zároveň sníží loajalitu a důvěru těch, kteří zůstanou. A loajální zaměstnanci vytvářejí profit. Hodnota je oproti profitu dlouhodobá a vytváření hodnoty je důležitější, než vytváření krátkodobých zisků (Reichheld 1996a). Není nic horšího, než zaměstnavatelé, kteří vědí, kolik je jejich zaměstnanci stojí, ale už si neuvědomují, jakou mají hodnotu (Reichheld 1996a). Vztah zaměstnavatele k zaměstnancům (a naopak) by měl být spíše partnerský, kdy si zaměstnavatel uvědomuje, že zaměstnanci vytvářejí hodnotu organizace. Partnerské pojetí vztahu bude ještě důležitější v budoucnu, s příchodem virtuálních organizací (Reichheld 1996a), o kterém jsem se zmínila v kapitole 4.2.3. Armstrong partnerství popisuje jako vztah, ve kterém se spíše spoléhá na konsenzus a spolupráci, než na kontrolu a donucování (Armstrong 2007).

Při aplikaci níže uvedených pravidel je nutné uvědomit si, že každá organizace je jiná, stejně tak jako její široké okolí. Tím mám na mysli například zemi, ve které se organizace nachází, její kulturu a také vyspělost dané země i samotné organizace. Tak například v Japonsku je typické povyšování na základě seniority, což je dle Solomona dáno tím, že 25 procent japonských společností garantuje doživotní zaměstnání a takový přístup je národním ideálem (Solomon 1992). Tento přístup je dle Solomona zcela odlišný od přístupu v USA, kde se snaží zvýšit produktivitu zaměstnanců jejich motivací na základě neustálé hrozby propuštění (Solomon 1992). Ale i organizace ve stejné zemi se od sebe výrazně liší. V ČR nalezneme výrobní organizace, které stále fungují na principu tradičního typu kariéry, který jsem popsala v kapitole 4.2.1, ale hned vedle můžeme najít organizaci, která uplatňuje nové principy jako například plochou organizační strukturu, decentralizované řízení a vzdálená pracoviště využívající všech nových technologií, popsanou v kapitole 4.2.2. Příkladem může být realitní kancelář, kde se makléři vyskytují podstatně méně, než kdekoli jinde. Taková organizace už se blíží organizaci virtuálního typu popsané v kapitole 4.2.3. Stačilo by snad, kdyby neměla žádného zaměstnance, který je v kanceláři přítomen během stanovené otevírací doby a odpovídá na případné telefonáty.

Organizace se vzájemně liší i personálním obsazením, tedy lidmi, a jejich věkovým rozložením. Samozřejmě není možné soudit, že všichni lidé narozeni v určitém období, jsou stejní. Přesto však všichni lidé narozeni v určitém období a

dospívající ve stejných společenských podmínkách zažívali stejné společenské změny. A proto se určité generace mohou vzájemně v mnohém podobat. Generacím se věnuje Durkin a její dělení uvádím níže. Poukazuji na skutečnost, že Durkin popisuje společnost americkou. Nemyslím si, že by se česká a americká společnost velmi podobala, ale u některých generací lze přece jen nalézt společné znaky, takže se, alespoň pro představu, pokusím generace dle Durkin popsat.

Veteráni (veterans) - lidé narozeni v letech 1922 –1945, kteří mohou v organizacích pracovat, přestože už mají nárok na důchod. Často pracují proto, že si to prostě užívají. Většinou vzdělaní, oddaní a tvrdě pracující s respektem k autoritám. Nejvíce si váží uznání, a to nejen za dobře odvedenou práci, ale i za životní úspěchy a své, životem získané, znalosti a dovednosti (Durkin 2005).

Baby boomers - narozeni v prvních dvaceti letech po skončení druhé světové války, tedy v letech 1946–1964. V USA se jednalo o období ekonomického růstu a prosperity, zatímco v ČR v této době vládl těžký komunismus. Pokud tedy Durkin soudí, že američtí Baby boomers byli emancipovaní ve smyslu nepřijímání tehdejších společenských hodnot a prosazování nových hodnot a myšlenek, optimističtí a sebevědomí (Durkin 2005), pak o Češích této generace, jejichž iniciativy, či pokusy o jakoukoli změnu byly okamžitě potlačeny, se to pravděpodobně říct nedá. Čeští „Baby boomers“ jsou většinou představitelé tradiční kariéry popsané v kapitole 4.2.1.

Xers (generace X) - narozeni v letech 1965–1977. Podle Durkin tito lidé pracují proto, aby mohli po práci žít a užívat si (což je v protikladu s Baby boomery, kteří žijí pro práci). Je těžké zasloužit si jejich loajalitu, ale je možné získat si je profesionálním rozvojem (Durkin 2005).

Nexters/Millennials (Generace Y) - narozeni v letech 1978–1986 - očekávají rychlý kariérní růst v rámci organizace a často mění zaměstnavatele. Je pro ně důležitý soulad jejich osobního a pracovního života, a to více než pro předchozí generace. V práci jsou nejlepší při úkolech s jasně vymezeným cílem (Durkin 2005). Kaye a Evans udávají dobu narození generace Y mezi rokem 1977 a 1998 (Kaye, Evans 2009).

Generace Z - podle McCrindle a Wolfingera se jedná o první globální generaci, jejíž členové jsou ovlivněni stejnými společenskými událostmi, nehledě na to, ve které zemi se narodili a ve které zemi (nebo zemích) dospívají. Díky technologickému pokroku jsou všichni ovlivněni stejnými informacemi - všichni vědí o teroristických útocích, celosvětové hospodářské krizi i globálním oteplování. Jedná se o nejmladší generaci, jež se vymezuje narozením v letech 1995–2008. Podle McCrindle a Wolfingera se jedná zároveň o formálně nejvzdělanější generaci (McCrindle, Wolfinger 2009).

A aby toho nebylo málo, existují organizace, jejichž personální obsazení není jen generačně, ale i národnostně různé. K tomu některé organizace mají vedení v jiné zemi, či dokonce na jiném kontinentě, než je většina jejich zaměstnanců. Příkladem může být jakákoli americká společnost s výrobou v ČR.

Proto neexistuje - a ani nemůže existovat - jeden stejný návod pro budování loajality zaměstnanců, který by byl platný pro všechny organizace. Přesto existují pravidla, která jsou, a pravděpodobně vždy budou, při budování loajality zaměstnanců zásadní a na kterých se více či méně shodují různí autoři. Tato pravidla (principy) uvádím v následující kapitole. Jedná se o tak rozsáhlé oblasti, že o každé z nich byla již napsána samostatná kniha. Proto uvádím jen to, co je nejzásadnější pro budování loajality v organizaci a k některým kapitolám doporučuji publikaci, která se danou problematikou detailně zabývá. Seznam doporučených knih pak uvádím na konci této práce v oddíle Doporučená literatura.

## **5.2 Principy budování loajality**

### **5.2.1 Výběr zaměstnanců**

Přestože výběr zaměstnanců nepatří přímo do principů budování loajality zaměstnanců, považuji za velmi důležité se o něm zmínit. Loajalita je totiž některým lidem méně a některým lidem více přirozená. Pellerin uvádí, že 20% lidí dává do své práce maximum, dalších 20% dává tolik, kolik jsou prostě ochotni dát a nedají víc, ať už zaměstnavatel udělá cokoli a zbývajících 60% by dalo do své práce víc, kdyby jim to více přinášelo (Pellerin 2009). Mít v organizaci 20% zaměstnanců, kteří do práce prostě víc za žádných okolností nebudou investovat, je pro organizaci zajisté nepříznivé. Proto je vhodné se už při výběru zaměstnanců zaměřit na rysy osobnosti, které mohou souviset s loajalitou (např. svědomitost, vytrvalost, zásadovost, serióznost).

Podle Reichhelda nejsou schopnosti to nejdůležitější. Mohou sice být jednoduše posouzeny, ale zároveň lehce rozvíjeny tréninkem a dalším vzděláváním. Mnohem důležitější jsou dle Reichhelda postoje a charakter, což jsou osobnostní kvality, které bývají vybudovány již v rané fázi života (Reichheld 2001). Reichheld neopomíná ani důležitost toho, jak daný uchazeč zapadá do firemní kultury dané organizace. Ve své knize uvádí zajímavý příklad techniky zjišťování osobních a charakterových rysů uchazečů ve společnosti Southwest Airlines: "Organizace řídí skupinové pohovory a jednoduše požádá uchazeče, aby hovořili o sobě. Náboroví pracovníci sledují kandidáty, kteří nejsou s vyprávěním na řadě. Ti, kteří pozorně naslouchají ostatním a dávají jim najevo empatii a podporu, jsou hodnoceni nejlépe. Ti, kteří ostatní ignorují a místo toho si písemně připravují svou vlastní řeč, nejsou přijati,

jakkoli působivý jejich projev ... byl" (Reichheld 2001, s. 80). Ve své další knize se Reichheld zmiňuje o důležitosti samotného pohovoru, když zmiňuje skutečnost, že zaměstnanci, kteří měli pohovor s více lidmi, setrvávají v organizacích déle (Reichheld 1996a). To může souviset s tím, že si lidé přirozeně váží toho, čeho nedosáhnou velmi jednoduše.

Doporučuji knihu F. Hroníka *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*.

### 5.2.2 Odměňování

Přestože peníze jsou jistě jedním z hlavních důvodů, proč lidé chodí do práce, není vše jen o nich. V kapitole 4.1. jsem se zmínila o hierarchii potřeb, kde nejvyšší potřebou je sebeaktualizace. Tu nám nepřináší peníze, ale pocit uspokojení z dobře vykonané práce. K tomu Pellerin uvádí, že dle Vedantam, jakmile překročí výdělek člověka určitou částku, více peněz už pak nezvyšuje životní spokojenost (Pellerin dle Vedantam 2009). „Zeptejte se sami sebe, jestli byste raději vydělávali \$100,000 ročně jako výběrač mýtného nebo \$75,000 jako letecký inženýr“ (Pellerin 2009, s. 155). Jak však uvádí Branham, „jeden z prvních zákonů udržení zaměstnance velí odměňovat je na úrovni nebo mírně nad úroveň platu, který za podobnou práci nabízí trh“ (Branham 2009, s. 36). Kumar a Shekhar uvádí, že sice loajalitu zaměstnanců není možné koupit, lze ji zničit, pokud zaměstnanec nedostane zapláceno tolik, kolik si zaslouží (Kumar, Shekhar 2011).

Ani benefity nejsou tím správným řešením. Jak jsem uvedla výše, většinou jsou považovány za samozřejmost. Velký výběr benefitů může být dobrým základem pro získávání pracovníků, ale už nestačí k budování jejich loajality.

Samotná výše platu nebo přítomnost benefitů prostě loajalitu nezajistí. Pokud by tomu tak bylo, pak by bylo velmi jednoduché „přetáhnout“ jakéhokoli pracovníka do jiné společnosti na základě lepšího finančního ohodnocení. Jde spíše o spravedlivost odměňování a propojení odměňování s výkonem zaměstnance.

Reichheld v souvislosti s finančním odměňováním upozorňuje na zrádnost byrokratických systémů štíhlé organizační struktury, kde je člověk odměňován jen na základě důležitosti daného pracovního místa. K tomu je povýšení v takové organizaci často jedinou možností, jak si vydělat více. (Reichheld 1996a). Ale to je podle Reichhelda zcela v protikladu s řízením podporujícím loajalitu zaměstnanců. Navrhuje lepší řešení, a to v podobě umožnění zaměstnancům navýšit si jejich plat dle hodnoty, kterou vytvářejí. Jako příklad uvádí pojišťovací agenty, jejichž odměna by neměla být závislá jen na výši zisků od zákazníků, ale i na tom, jak dlouho jejich zákazníci zůstávají s organizací (Reichheld 1996a). Uvažovat v tomto případě o hodnocení na základě zastupované pozice nebo času stráveného v práci by bylo zcela nesmyslné.



V jiné knize uvádí Reichheld namísto povyšování poskytnutí možnosti vytvoření nové pobočky v čele s daným zaměstnancem (Reichheld 2001). Příkladem zcela nevhodného a bohužel velmi běžného řešení je pracovník, který se po určité době naučí vykonávat práci, kterou dříve zvládal za osm hodin, jen za šest hodin, ale není mu poskytnuta možnost si ve zbylém čase v rámci společnosti přivydělat jinou činností nebo jít domů či do jiné práce. Jedinou možností, jak si vydělat více je povýšení (Reichheld 1996a). Odměňování na základě měřitelného zvyšování organizační hodnoty a profitu má i tu výhodu, že eliminuje neproduktivní zaměstnance, jejichž výdělek nebude dostatečně vysoký (Reichheld 1996a). K tématu odměňování doporučuji knihu M. Armstronga *Odměňování pracovníků*.

Co lidé ale nejvíce potřebují, je projev uznání jejich práce. Podle Pellerina musí být uznání myšleno zcela upřímně a musí být uznáváno to, čeho si pracovník sám na sobě váží a mělo by být vyjádřeno bezprostředně po dobrém výkonu pracovníka. K tomu by mělo být specifické. Říkat pracovníkům rutinně „dobrá práce“ bez ohledu na konkrétní čin nebo úspěch, může být v očích pracovníků až otravné (Pellerin 2009). Tímto se dostávám k další a nejrozsáhlejší podkapitole o principech budování loajality. Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících loajalitu jsou totiž vztahy na pracovišti, komunikace a důvěra.

### **5.2.3 Vztahy na pracovišti, komunikace a důvěra**

Komunikace souvisí s důvěrou. Vzájemná důvěra je základním předpokladem efektivní komunikace. A vztahy zase souvisejí s důvěrou. Proto se všemi těmito aspekty budu zabývat současně a budou se v jednotlivých podkapitolách prolínat.

#### **5.2.3.1 Vztahy**

Podle Kumara a Shekhara loajalita zaměstnanců úzce souvisí se vztahy na pracovišti a tam, kde jsou, se setkáváme s mnohem nižším procentem nežádoucích dobrovolných odchodů zaměstnanců (Kumar, Shekhar 2011). To podporuje Durkin tvrzením, že „největší loajalita v organizaci je mezi kolegy navzájem“ (Durkin 2005, s. 102). V kapitole 4.1 jsem uvedla, že podle šetření provedeného v roce 2006 mezi 2000 lidmi ve Velké Británii, je 89% zaměstnanců velmi loajálních ke svým kolegům, kterým tyto lidé přisuzují velký podíl na své spokojenosti v práci (Truss 2006). „Podporováním dobrých vztahů na pracovišti ... mohou tedy zaměstnavatelé zvyšovat loajalitu svých zaměstnanců“ (Kumar, Shekhar 2011, s. 19). V souvislosti se vztahy na pracovišti podněcuje Reichheld k vytváření malých teamů. Podle něj totiž loajalita přirozeně vzniká v malých městech nebo společnostech, kde se lidé vzájemně znají a chovají se k sobě s ohledem na skutečnost, že se budou během následujících let často potkávat a tak je to dle Reichhelda i v malých organizacích nebo malých teamech v organizacích

velkých, kde osobní vztahy vznikají rychleji a jsou pevnější (Reichheld 2001). K tomu je výhodou takových týmů rychlé řešení problémů a to, že každý z členů má během práce nějaký vliv na vykonávání činnosti, což je rozdíl oproti centrálně řízeným organizacím, kde za výsledky není zodpovědný nikdo kromě vedoucího na samém vrcholku hierarchické pyramidy (Reichheld 2001). Jako důkaz o tom, že organizace fungující na základě malých týmů nemusí být malá, uvádí Reichheld společnost Vanguard, které se právě díky rozčlenění společnosti do malých týmů podařilo rozrůst na 9.000 zaměstnanců, přičemž organizační struktura je jen třístupňová (Reichheld 2001).

### **5.2.3.2 Komunikace**

Většina zaměstnavatelů hovoří o tom, jak jsou pro ně jejich zaměstnanci důležití, ale ne všichni se chovají v souladu s tímto tvrzením. Problém ale může být i opačný. Tedy takový, že zaměstnavatel podniká kroky k budování loajality zaměstnanců, ale nehovoří o tom a nikdo o tom tedy neví. Tady přichází na řadu zefektivnění komunikace. Žádný vedoucí totiž dle Reichhelda nemůže předpokládat, že jeho výsledky samy o sobě budou hovořit o tom, co dělá a pokud chce být takový vedoucí brán vážně, pak musí své principy budování loajality hlásat i navenek. Tedy vytvořit například soupis jednoduchých pravidel, jejichž dodržování vede k budování loajality zaměstnanců a ten zpřístupnit všem, kterých se týká, včetně vysvětlení důvodů. Jedině tak budou podle Reichhelda následující činnosti správně interpretovány a budou opravdu účinkovat. Zajímavě a přímo Reichheld poukazuje na to, že pokud není člověk schopen sepsat si tato pravidla, pak jim pravděpodobně sám dost dobře nerozumí a těžko tedy může očekávat, že jim budou rozumět ostatní. Reichheld doporučuje tyto principy před zveřejněním prodiskutovat s nejbližšími partnery. Dalším jeho doporučením je formulovat je co nejjednodušeji, protože právě jednoduchost je základ pro rychlost a flexibilitu (Reichheld 2001).

Komunikace souvisí i se sdělováním firemního poselství a vize a hodnot organizace. V kapitole 2.2, kde jsem definovala loajalitu zaměstnanců, jsem uvedla, že jejím předpokladem je víra a přijetí hodnot a cílů organizace. Existují ale firmy, které cíle a hodnoty organizace nekomunikují zaměstnancům vůbec. Pokud je zaměstnanci vůbec neznají (nebo je jen intuitivně tuší), nelze se domnívat, že v ně budou plně věřit. „Hlavním cílem veškeré komunikace musí být pomoci všem ... aby svůj čas, energii a zdroje využili tím nejsmysluplnějším a nejproduktivnějším způsobem. Měli byste si udělat čas na vysvětlení celkového obrazu organizace a její vize a strategie“ (Reichheld 2001, s. 156). Bez toho, aby lidé jasně rozuměli organizačním cílům a měli spolehlivé informace o tom, co se ve firmě děje, nemohou vyhodnotit priority nebo dělat

rozhodnutí, která by vedla k vytváření loajality<sup>13</sup> ... „a nebudou vědět, jak reagovat na změny v konkurenčním prostředí ... a pravděpodobně nebudou tak zavázáni k úspěchu organizace“ (Reichheld 2001, s. 156–157).

Pro běžnou komunikaci Reichheld doporučuje několik zásad, a to: *naslouchat, přiučit se, jednat a vysvětlovat*. Také doporučuje školení v komunikaci u všech zaměstnanců na vedoucích pozicích a odstranění hierarchických bariér, protože jedině naslouchání všem zaměstnancům ze všech organizačních úrovní se zajistí opravdové porozumění tomu, co se v organizaci skutečně děje (Reichheld 2001). Lepší komunikaci popisuje jako otevřený dialog mezi partnery, kterým se budují pevnější, důvěryhodnější a produktivnější vztahy“ (Reichheld 2001, s. 150). K tématu komunikace doporučuji přímo Reichheldovu knihu *Loyalty Rules* a skriptum P. Vávrové *Psychologické aspekty náročných situací ve vedení lidí*.

Neměly by být sdíleny jen cíle organizace, principy zvyšování loajality a organizační hodnoty, ale i špatné zprávy. Jejich nesdílení by mohlo vést k nedůvěře zaměstnanců vůči vedení a nedůvěra nabolává loajalitu. Sdělování neúplných informací, částečné pravdy, hlášení jen toho vybraného a manipulativní kontrola informací - to jsou podle Reichhelda jen zaobalené lži, které ničí vztahy a vytvářejí pocit nejistoty (Reichheld 2001). Tímto se už ale dostávám k dalšímu oddílu práce, který pojednává právě o důvěře.

### **5.2.3.3 Důvěra**

Důvěra se buduje čestným a spravedlivým jednáním. Tedy jednáním etickým. Bylo zjištěno, že „91% opravdu loajálních zaměstnanců vnímalo svou organizaci jako velmi etickou, zatímco ze zaměstnanců rizikových (neloajálních) to bylo jen 35%“ (5 Reasons You Must Measure Employee Loyalty During a Recession, s. 35). Etické a čestné jednání má tedy pozitivní vliv na loajalitu zaměstnanců a je tedy lepší sdělovat zaměstnancům i ty informace, které možná nechtějí úplně slyšet.

Handy se zabývá zejména otázkou důvěry v organizacích s minimálním osobním kontaktem. Na otázku jak řídit lidi, které nevidíme, odpovídá, že právě tím, že jim dáme svou důvěru. Většina organizací je ale dnes podle Handyho uspořádána tak, aby se co nejvíce zabránilo chybám - funguje na předpokladu, že se na zaměstnance nedá spoléhat a nelze jim důvěřovat ani v těch nejmenších záležitostech. Tomu podle Handyho nasvědčuje i tzv. *audit mania* (nutkání mít nějakou nezávislou kontrolu), která je jako virus atakující naši současnou společnost (Handy in Reichheld 1996b). „Kontroloři kontrolující kontrolory ... drahé a ubíjející ... už nevěříme, že lidé budou jednat jinak, než ve svém vlastním krátkozrakém zájmu. A tento náš přístup se mění

---

<sup>13</sup>Reichheld tím nemyslí jen loajalitu zaměstnanců, ale i loajalitu zákazníků a dodavatelů (všech partnerů).

v sebenaplňující se prorocství“ (Handy in Reichheld 1996b, s. 35). Zaměstnanci si pak říkají „Když mi nevěří, tak proč bych měl upřednostňovat jejich zájmy před mými?“ (Handy in Reichheld 1996b). Armstrong soudí, že pracovníci reagují nejlépe, když nejsou přísně kontrolováni a jsou jim poskytnuty širší pravomoci a odpovědnost (Armstrong 2007).

Důvěra a čestné jednání mají pozitivní vliv na loajalitu a naopak přehnaná kontrola budí v zaměstnancích nelojální postoj vůči organizaci. Proto je při budování loajality důležité, dát zaměstnancům důvěru a jednat s nimi čestně a eticky.

#### **5.2.4 Podnětnost práce**

V kapitole 2.4.3 jsem vysvětlila, že k samotné práci se pojí spíše angažovanost zaměstnanců, ale také že Durkin soudí, že „vysoce angažovaní pracovníci jsou loajálnější“ (Durkin 2005, s. 93). Pracovníci, jejichž práce je podnětná a zajímavá, jsou v práci spokojenější, a protože je spokojenost předpokladem loajality, nebylo by jednoduché budovat loajalitu u zaměstnanců, kterým samotná náplň práce absolutně nevyhovuje. Při budování loajality zaměstnanců je proto důležité usilovat o to, aby byla práce co nejzajímavější.

Podle Kumara a Shekhara již mnoho expertů prohlásilo, že rozmanitá práce, ve které pracovníci mohou samostatně rozhodovat, zvyšuje jejich oddanost a loajalitu (Kumar, Shekhar 2011). Podle Armstronga lze zvýšit zajímavost práce tím, že zadaný úkol bude ucelený a pracovník bude moci sám určit, jaké kroky podnikne, aby dosáhl požadovaného výsledku (Armstrong doslova požadovaného rozeznatelného a definovatelného výrobku) (Armstrong 2007), dále Armstrong doporučuje přenechat pracovníkovi co nejvíce odpovědnosti za rozhodování i kontrolu při plnění úkolu a také by dle něj měla práce sama o sobě dávat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak dobře ji pracovník dělá (Armstrong 2007). Všechna Armstrongova doporučení tedy souvisejí s autonomií pracovníka - se samostatností a absencí kontroly. Také Kumar a Shekhar soudí, že monotónní práce a direktivní vedení mohou bránit loajalitě zaměstnanců (Kumar, Shekhar 2011).

Dalším důležitým krokem je dát pracovníkovi dostatečně složitý úkol, který by pro něj mohl být výzvou. Během šetření provedeného v roce 2006 mezi 2000 lidmi ve Velké Británii, bylo zjištěno, že „29% lidí je nespokojených s příležitostmi k využití svých schopností, což poukazuje na skutečnost, že manažeři nevyužívají příležitosti ke zvýšení výkonnosti organizace a vytváření takových pracovních míst, která by byla pro zaměstnance zajímavá“ (Truss a kol. 2006, s. xv).

Kumar a Shekhar doporučují přenechat zaměstnancům samostatné projekty, které jim dovolí využití jejich úplného potenciálu a k tomu zlepší jejich schopnosti (Kumar, Shekhar 2011). Také Reichheld doporučuje zadávání projektů. Opět

poukazuje na výhodnost malých teamů a soudí, že když je takovému teamu zadán zajímavý projekt s jasně stanoveným termínem dokončení, objeví se v lidech najednou obrovská energie, různá rozptýlení jdou stranou a skupina se zaměří čistě na dokončení daného (náročného) úkolu (Reichheld 2001).

V této podkapitole považuji za důležité zmínit se i o stresu v práci. Ten je totiž dle studie institutu Saratoga, provedené mezi lety 1996 a 2003 mezi 19 500 lidmi, na osmém místě (z celkových 57) v žebříčku důvodů odchodů zaměstnanců z organizací (Branham 2009). „Odpovědi se zabývaly požadavkem managementu dělat více práce s menším počtem lidí, ale i s tím spojeným obětováním kvality a služeb zákazníkům; to vše jen kvůli dosahování stanovených cílů ...“ (Branham 2009, s. 35). Truss a kol. upozorňují, že „téměř čtvrtina lidí má pocit, že je jejich práce velmi stresující a že jsou opakovaně pod nadměrným tlakem, což ovlivňuje individuální i organizační zdraví“ (Truss a kol. 2006, s. xv) a doporučují, aby zaměstnavatelé během hodnocení se zaměstnanci diskutovali i o míře stresu, kterou v práci zažívají (Truss a kol. 2006).

### **5.2.5 Osobní a kariérní rozvoj**

V kapitole 4.2.2 jsem se věnovala novému pojetí kariéry a tím, že lidé již nespolehnají na organizaci, ale přebírají zodpovědnost za svou kariéru do vlastních rukou. Poznamenala jsem, že právě jejich osobní a profesní rozvoj, díky kterému zvyšují svou hodnotu na trhu práce, je důležitým faktorem při budování jejich loajality.

Podle Kumara a Shekhara je to dokonce jedna z nejefektivnějších metod, jak loajalitu zaměstnanců zvyšovat a doporučují managerům, aby pracovníkům pomohli identifikovat spojení mezi jejich osobními a organizačními cíli. Pak budou podle nich zaměstnanci schopni nahlížet na organizaci jako na celek a bude možné využít tohoto propojení v tom smyslu, že rozvoj zaměstnance bude účelný, jak pro dosažení organizačních cílů, tak pro samotného zaměstnance. Naopak, omezený kariérní růst podle Kumara a Shekhara brání loajalitě zaměstnanců (Kumar, Shekhar 2011). Také Durkin poukazuje na to, že pokud není pracovníkům umožněn kariérní rozvoj, tak inklinují k odchodům za jinými příležitostmi (Durkin 2005). Podle Solomona může organizace loajalitu zaměstnanců vytvářet, když jim nabídne takové příležitosti, které jim pomohou získat nové zkušenosti a které je profesně posunou dopředu (Solomon 1992). Pandey a Khare se inspirojí Walkerovou studií, podle které se spokojení zaměstnanci stanou loajálními v případě, že „mají pocit, že jim organizace nabízí příležitosti k učení, růstu a zároveň jim poskytuje jasně stanovenou profesní dráhu“ (Pandey, Khare 2012 dle Walker 2005, s. 3). Walker podle Pandey a Khare také zjistil, že „trénink a rozvoj jsou jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících zaměstnaneckou loajalitu“ a že "zaměstnanci chtějí příležitosti k růstu, ...kariérní růst a

kariérní příležitosti, které by jim umožnily postup v rámci společnosti“ (Pandey, Khare 2012 dle Walker 2005, s. 3).

Při budování loajality zaměstnanců je tedy zásadní zaměstnance školit, vzdělávat a pomáhat jim v jejich osobním růstu, a to ideálně tak, aby tento růst byl v souladu s dosahováním organizačních cílů.

### **5.2.6 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem**

Zejména pro mladé lidi je rovnováha mezi pracovním a osobním životem velmi důležitá a díky technologiím si nyní organizace mohou dovolit nabídnout svým zaměstnancům větší flexibilitu. Mnoho z nich to ale nedělá, což souvisí zejména s důvěrou. O tom, že důvěra je pro budování loajality důležitá, jsem se snažila přesvědčit v kapitole 5.2.3.3. Stejně tak je důležitá autonomie v práci a přenechání odpovědnosti na pracovnících, jak jsem je popsala v kapitole 5.2.4 o podnětnosti práce.

Rovnováze mezi pracovním a osobním životem se věnuje Johnson ve své knize *The new rules of engagement: Life-work balance and employee commitment*, kterou zároveň doporučuji, a to nejen kvůli tomuto tématu. Johnson se zabývá také důvěrou a komunikací.

Johnson úmyslně mění původní označení *work-life balance* na *life-work balance*. Život (*life*) je totiž dnes podle něj důležitější než práce (*work*), protože dnešní zaměstnanci se již nedefinují skrze svou práci či kariéru, ale skrze svůj život. Podle Johnsona o sobě neuvažují jako o chemících, zdravotních sestřích nebo učitelích, ale spíše jako o těch, co chodí do posilovny, milují operu nebo jsou např. svobodnou matkou, která je kromě toho náhodou zrovna i biochemičkou (Johnson 2004). Podle Johnsona už ani nestačí flexibilní formy zaměstnání, jako jsou například částečné úvazky nebo sdílení pracovního místa (Johnson 2004), ale i tyto mohou zajisté pomoci. Podle Johnsona si dokonce většina lidí bude brzy vybírat práci podle toho, jak chtějí budovat či organizovat svůj život a právě ti zaměstnavatelé, kteří budou schopni udělat náležité změny v organizaci práce, budou těmi nejžádanějšími. Práce od sedmi do půl čtvrté už prostě nefunguje a Johnson by doporučoval umožnit zaměstnancům alespoň tři dny v týdnu pracovat z domu (samozřejmě s jasně stanovenými pravidly (Johnson 2004).

Reichheld ve své knize popisuje zajímavé zjištění, ke kterému dospěl při vyhodnocování dat firmy, která měla problém s dobrovolnou nežádoucí fluktuací zaměstnanců. Ta dosahovala 40% za rok a nezabírala žádná opatření. Když tato organizace prováděla se svými zaměstnanci rozhovory, aby zjistila, jaké jsou příčiny odchodů, zjistilo se, že si zaměstnanci nejvíce stěžovali na dlouhé pracovní hodiny a na to, že si pak stěží najdou čas, který by mohli trávit se svou rodinou. To ale

manageři, jako důvod odchodů zamítli, protože se jim nezdálo, že by právě talentovaní a ambiciózní prodejci opouštěli organizaci z tohoto důvodu. Když ale tým konzultantů rozdělil vypovídající zaměstnance do dvou skupin, podle jejich výkonnosti, zjistilo se, že nejvíce vadí dlouhé pracovní hodiny právě těm nejproduktivnějším. K tomu se pak ještě zjistilo, že 20% těch, kteří odešli, si našlo práci, kde nebyly tak dlouhé hodiny vyžadovány, což potvrdilo jejich výpovědi (Reichheld 1996a).

Flexibilita ze strany zaměstnavatele je tedy důležitou determinantou loajality zaměstnanců a s přicházejícími technologiemi, novými možnostmi a mladými lidmi, nabývá ještě více na důležitosti.

## **5.2.7 Měření loajality zaměstnanců a výstupní pohovory**

### **5.2.7.1 Měření loajality zaměstnanců**

Jakékoli zjišťování postojů zaměstnanců již samo o sobě vypovídá o tom, že se organizace stará o názory svých pracovníků, a proto již samotný proces měření loajality zaměstnanců v organizaci je většinou vnímán zaměstnanci pozitivně.

Podle Durkin je budování loajality procesem, který musí probíhat neustále v organizaci a právě jejím pravidelným měřením se vedení k této kontinuitě zavazuje (Durkin 2005). Nefunguje to tedy tak, že se v organizaci jedenkrát uskuteční měření loajality zaměstnanců a shlédnou se zjištěná data. Důležité je zjištěné informace využít a usilovat o nápravu problematických oblastí a po nějaké době (doporučuje se půl roku až jeden rok) toto měření opakovat, porovnat s předchozím a opět pracovat s výsledky. Je proto důležité, aby se během měření zjišťovaly jen skutečnosti, se kterými se dá pracovat. Příklad špatné otázky uvádí Woolard v dokumentu *5 Reasons You Must Measure Employee Loyalty During a Recession*. Pokud se zaměstnavatel ptá, zda mají lidé pro práci dostatek zdrojů a ti odpoví, že ne, pak zaměstnavatel stejně neví, jaké zdroje měli tito zaměstnanci na mysli - zda zařízení, školení nebo lidi, a je jim takové zjištění vlastně k ničemu (*5 Reasons You Must Measure Employee Loyalty During a Recession*). Nemají jak situaci zlepšit, protože nevědí, na co konkrétně se mají zaměřit.

Pokud chce organizace porovnat výsledky svého měření s jinými organizacemi, je nutné, aby použila stejnou metodu a techniku měření jako ony. Příkladem dotazníku, který je organizacemi používán, je *Employee Acid Test*, který je jednak v Reichheldově knize *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, kterou uvádím v doporučené literatuře nebo v online podobě na stránkách [www.loyaltyrules.com](http://www.loyaltyrules.com). Překlad tohoto dotazníku je přílohou č. 1 na konci této diplomové práce. Jeho nevýhodou však je, že nezjišťuje míru důležitosti jednotlivých faktorů loajality pro daného zaměstnance, a proto bych raději doporučila vytvořit dotazník vlastní, na míru

šitý konkrétní organizaci, v ideálním případě s pomocí konzultanta - specialisty na zaměstnanecké vztahy - který má s takovým měřením praxi.

Samozřejmostí by mělo být vyplňování dotazníku elektronickou formou, které je rychlejší, snadněji hodnotitelné a levnější.

V kapitole o komunikaci jsem nabádala ke sdílení všech (i těch špatných) informací se zaměstnanci. To platí i při sdělování výsledků měření loajality. Pokud zaměstnavatel chce, aby s ním zaměstnanci i nadále sdíleli své názory v dalších měřeních, je naprostou podmínkou, aby jim výsledky otevřeně sděloval, protože pokud se měření bude lidem jevit tak, že slouží jen zaměstnavateli, pak se šance na další získání informací z jejich strany dramaticky sníží (5 Reasons You Must Measure Employee Loyalty During a Recession).

### **5.2.7.2 Výstupní pohovory**

Během výstupních pohovorů je možné zjistit důvody dobrovolných odchodů zaměstnanců, které mohou být bariérami při budování loajality zaměstnanců. „Právě to, že zrovna odcházejí, může zaměstnance povzbudit, aby řekli i věci, které dříve nebyli ochotni sdělit“ (Reichheld 1996a, s. 206).

Je důležité, aby se se zjištěními z výstupních pohovorů dále pracovalo. Podle Branhama dělá mnoho organizací právě tu chybu, že sice výstupní pohovor s odcházejícím zaměstnancem udělá, ale data z výstupních pohovorů neshromažďuje a nevyhodnocuje, takže nemůže objevit, zda se zaměstnanci v některém z důvodů shodují (Branham 2009). A právě takové zjištění, může být varovným signálem, že je v organizaci konkrétní bariéra, která brání budování loajality zaměstnanců, která se musí odstranit.

V poslední kapitole jsem se věnovala budování loajality zaměstnanců. Než jsem přistoupila k vysvětlení konkrétních principů budování loajality, poukázala jsem na to, že i zaměstnavatel musí být vůči svým pracovníkům loajální, aby mohla loajalita vzniknout a na odlišnosti jednotlivých organizací i lidí v nich a z toho plynoucího odlišného přístupu k budování loajality v každé organizaci.

Začala jsem výběrem zaměstnanců, kde jsem doporučila nevybírat zaměstnance jen dle jejich kompetencí (které se dají naučit), ale i dle jejich osobnostních předpokladů, které mohou poukazovat na tendence k loajalitě či neloajalitě k zaměstnavateli. V kapitole o odměňování jsem vysvětlila, že plat ani benefity samy o sobě nemohou budovat loajalitu, že jde spíše o to, aby se pracovníci cítili odměňování spravedlivě a dle svého výkonu - ne dle odpracovaných hodin a poukázala jsem na důležitost nefinančního odměňování - projevu uznání. V další kapitole jsem se zabírala vztahy, komunikací a důvěrou. Tyto faktory se při budování loajality jeví jako nejdůležitější. Lidé jsou často nejloajálnější vůči svým kolegům, a



proto je podporování jejich vztahů dobrou cestou, jak loajalitu v organizaci zvyšovat. Při budování loajality je důležité o tomto procesu se zaměstnanci hovořit. Nejen dělat kroky vedoucí k zvyšování loajality, ale i sdělit zaměstnancům, co a proč zrovna zaměstnavatel dělá, aby byly jeho kroky správně pochopeny. Podstatná je také komunikace organizačních cílů, aby se s nimi pracovníci mohli ztotožnit. Komunikace špatných zpráv je již částečně otázkou důvěry a čestného jednání, které jsem blíže popsala v další podkapitole s tím, že čestnost a etické jednání jsou propojené s loajalitou zaměstnanců. V podkapitole o podnětnosti práce jsem poukázala na možnosti, jak práci udělat pro zaměstnance co nejzajímavější, že je vhodné přenechat jim co nejvíce odpovědnosti a zajistit, aby úkoly byly pro ně výzvou a zmínila jsem se i o negativním vlivu stresu. Pak jsem se věnovala vlivu osobního a profesního rozvoje zaměstnanců v organizaci na jejich loajalitu. Právě „trénink a rozvoj jsou jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících zaměstnaneckou loajalitu“ (Pandey, Khare 2012 dle Walker 2005, s. 3). Dalším faktorem ovlivňujícím loajalitu je rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Ta dostává čím dál více do popředí a právě nabízením flexibilních pracovních úvazků a práce z domu, může zaměstnavatel pozitivně ovlivňovat loajalitu svých pracovníků. Měřením loajality dává zaměstnavatel najevo svůj zájem o zaměstnance a k tomu zjišťuje oblasti, na kterých může při budování loajality zaměstnanců stavět nebo naopak, na jejichž zlepšení se musí zaměřit. Výstupními pohovory lze také zjistit problematiku oblastí, zejména pokud se tyto pohovory správně vyhodnocují a jsou-li objeveny určité shody v důvodech odchodů.

Většinou výše uvedených principů se prolínají výhody malých týmů a neefektivnost štíhlých organizačních struktur. Při odměňování se to týká nevýhodnosti hierarchického postupu jako jediného možného východiska pro zvýšení platu. Ve vztazích se jedná o zhoršené podmínky navazování vztahů ve velkých hierarchicky uspořádaných a byrokraticky fungujících organizacích. Komunikace je samozřejmě také jednodušší v případě, že se nemusí překonávat bariéry hierarchického uspořádání organizace a důvěra se dle Johnsona snižuje, když zaměstnanci zjistí, že ani sami vedoucí nemají dostatečné informace o tom, co se ve společnosti ve skutečnosti děje (Johnson 2004), což se nejčastěji stává právě v organizacích se složitou organizační strukturou. Podle Federmana mají organizace problémy, protože najmou profesionály, které umístí do kolonek organizačního schématu, které jsou limitovány předepsanými pravidly a kde se tito pracovníci cítí stejně, jakoby jim byla nasazena pouta. Proto by plochá organizační struktura s malými týmy mohla být považována za další princip budování loajality zaměstnanců.

## Závěr

V úvodu této práce bylo řečeno, že se dnes lze setkat s tvrzením, že loajalita je mrtvá a že zaměstnavatelé mohou mít pocit, že ji už nemá smysl budovat. Cílem této práce bylo poukázat na to, že loajalita mrtvá není, ale že se jen změnil její koncept a inspirovat zaměstnavatele k jejímu budování v organizaci.

Na začátku práce jsem vymezila pojem loajalita a definovala loajalitu zaměstnanců z pohledu řízení lidských zdrojů. Pak jsem odlišila loajalitu od spokojenosti, oddanosti a angažovanosti a poukázala na to, co mají společného a v čem se liší.

Následně jsem se věnovala výhodám, které přináší loajalita zaměstnanců organizaci. Mezi tyto výhody patří snížení míry nežádoucích dobrovolných odchodů zaměstnanců organizace, zvýšení produktivity, zlepšení reputace organizace a s tím související schopnost organizace přilákat nové talenty i zákazníky a pozitivní vliv loajality zaměstnanců na věrnost zákazníků. Loajální zaměstnanci také prokazatelně poskytují lepší zákaznický servis a lépe prodávají produkty organizace a k tomu mohou získat nové zákazníky. Všechny výhody plynoucí z loajality zaměstnanců souvisejí se zvýšením zisků organizace nebo snížením nákladů.

Než jsem přistoupila k vysvětlení konkrétních doporučení pro budování loajality zaměstnanců, popsala jsem vývoj loajality v čase. Začala jsem u vzniku práv zaměstnanců a sociální politiky, který vedl k tomu, že zaměstnanci nemuseli být nutně bezpodmínečně loajální vůči svému zaměstnavateli. Potom jsem poukázala na vliv objevů E. Maya a A. Maslowa na vnímání práce a pracovních vztahů a důsledcích projevujících se zájmem zaměstnavatelů o pracovníka v organizaci nejen jako stroje, ale i jako člověka. Popsala jsem i rozdíly mezi starou a novou kariérou a jak významně tyto změny ovlivnily přístup k budování loajality zaměstnanců a pokusila se nastínit možný budoucí vývoj kariéry. Této kapitole jsem se věnovala docela zevrubně, protože právě pochopení změn, které nastaly ve společnostech a organizacích a jejich vlivu na loajalitu zaměstnanců, je důležité pro pochopení toho, že loajalita není mrtvá a že ji je možné i dnes v organizacích budovat - jen je třeba změnit přístup k jejímu budování.

Nakonec jsem se dostala ke konkrétním způsobům budování a zvyšování loajality zaměstnanců v organizacích. Před jejich charakterizováním jsem upozornila na to, že každá organizace se v různých ohledech (např. kulturou země, ve které se nachází, vyspělostí dané země i organizace samotné, typem kariéry, která v organizaci převládá, lidmi a jejich věkovým rozložením) liší, a že proto neexistuje a ani nemůže existovat jeden obecný návod, který by se dal uplatnit kdekoli. Každý zaměstnavatel si musí uvedené principy přizpůsobit tak, aby je bylo možné použít právě v dané organizaci. Konkrétní principy se pak týkaly výběru zaměstnanců, odměňování, vztahy, komunikací a důvěry v organizaci, podnětnosti práce, osobního a kariéerního rozvoje

zaměstnanců, rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a měření loajality a výstupních pohovorů. V závěru kapitoly jsem shrnula výhody ploché organizační struktury a malých týmů v organizaci, které se prolínají většinou principů budování loajality.

Loajalita zaměstnanců je rozhodně stále aktuálním tématem a pravděpodobně bude ještě aktuálnější (stejně jako další témata související se zaměstnaneckými vztahy) v době, kdy se ještě více omezí osobní kontakt mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

V práci jsem došla k myšlence, že se někteří zaměstnavatelé nebo vedoucí možná domnívají, že dnes nemohou očekávat loajalitu zaměstnanců, protože nejsou schopni nabídnout záruku doživotního zaměstnání a kariérního postupu a že je třeba se od takového přístupu odpoutat a budovat loajalitu na jiných základech. Snad jsem v této části neobvinila zaměstnavatele a vedoucí neprávem z nevědomosti. Jistě je mnoho těch, kteří o tomto tématu už dávno mnoho vědí. A názory všech by byly určitě velmi zajímavé a inspirující a dost možná by kvalitativní rozhovory s nimi mohly vést k nalezení nových poznatků a způsobů budování loajality zaměstnanců, už proto, že teorie je přece jen trošku jiná než praxe.

## **Anotace**

Jana Machalková

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Loajalita zaměstnanců

Počet znaků: 94.802

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury: 33, internetové zdroje: 6

I v dnešní době má smysl usilovat o loajalitu zaměstnanců. Loajalita zaměstnanců přináší organizaci výhody, projevující se zvýšením zisků a snížením nákladů. Dříve vznikala loajalita na základě psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy zaměstnanec mohl předpokládat jistotu pracovního místa a zaměstnavatel na oplátku požadoval jeho loajalitu. Dnes si organizace nemohou dovolit dát zaměstnanci takovou záruku, a proto se přístup k budování loajality musí změnit. V práci jsou popsány změny v pojetí loajality zaměstnanců a nabízí rady, jak i v dnešní době proměnlivé kariéry loajalitu zaměstnanců budovat a zvyšovat.

**Klíčová slova:** Loajalita zaměstnanců, odlišnosti organizací, principy budování loajality, výhody plynoucí z loajality zaměstnanců, změny v pojetí kariéry, změny v pojetí loajality.

## **Annotation**

These days it makes still sense to build employee loyalty. Employee loyalty brings advantages to an organisation that may be seen in increased profit and decreased spendings. In the past, loyalty arose from the basis that an employee could expect a secure job and the employer was seeking loyalty in return. Organisations can now ill afford to guarantee job security, therefore the approach to building employee loyalty must be changed. There are described the changes in the approach to employee loyalty as well as recommendation how to build and increase it even during these days of protean career.

**Key words:** Advantages resulting from employee loyalty, changes in approach to career, changes in approach to loyalty, differences between organisations, employee loyalty, principles for creating employee loyalty.

## Seznam literatury a zdrojů

### Seznam použité literatury:

- ARMSTRONG, M.** *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. 2009.
- ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007.
- BĚLOHLÁVEK, F.** *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. 1996.
- BRANHAM, L.** *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009.
- COOK, S.** *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. London: Kogan Page Limited, 2008.
- DURKIN, D. M.** *The loyalty advantage: essential steps to energize your company, your customers, your brand*. New York: AMACOM, 2005.
- FEDERMAN, B.** *Employee Engagement. A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. Willey: Chistester, 2009.
- HANDY C.** *Trust and the Virtual Organization*. In REICHHELD, F. F. *The quest for loyalty: Creating value through partnership*. Boston: Harvard Business School, 1996b.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H.** *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000.
- HUHTALA, H. M. J.** *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*. Helsinki: Finnish Society of Sciences and Letters, 2004.
- CHUDZIKOWSKI, K.** *Fresh Perspectives on the New Career*. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, roč. 89, s. 298–306.
- JOHNSON, M.** *The new rules of engagement: Life-work balance and employee commitment*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2004.
- KAYE, B., EVANS, J. S.** *Love 'Em or Lose 'Em*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- KELNAROVÁ, J., MATĚJKOVÁ, E.** *Psychologie 1. díl Pro studenty zdravotnických oborů*. Grada: Praha, 2010.
- KUMAR, D. N. S., SHEKHAR, N.** *Perspectives envisaging employee loyalty - a case analysis*. Bangalore: Christ University, 2011.
- LINHART, J.** *Slovník cizích slov pro nové tisíciletí*. Litvínov: Dialog, 2005.
- LYONS, S. T., SCHWEITZER, L., EDDY S. W. KURON Ng, & Lisa K. J.** Comparing apples to apples. *Career Development International*, 2012, roč. 17, s. 333–357.
- MACEY, W. H., SCHNEIDER, B., BARBERA, K. M., YOUNG, S. A.** *Employee Engagement. Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Dewey: John Wiley & Sons, 2009.

- MCCRINDLE, M., WOLFINGER, E.** *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations.* Sydney: University of NSW Press, 2009.
- PANDEY, C., KHARE, R.** Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2012, roč. 1, s. 26 - 41.
- PELLERIN, C. J.** *How NASA Builds Teams: Mission Critical Soft Skills for Scientists, Engineers, and Project Teams.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.
- POWERS, E. L.** Employee Loyalty in the New Millennium. *Academic Journal*, 2000, roč. 65, č. 3, s. 4 – 8.
- REICHHELD, F. F.** *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships.* Boston: Harvard Business School, 2001.
- REICHHELD, F. F.** *The quest for loyalty: Creating value through partnership.* Boston: Harvard Business School, 1996b.
- REICHHELD, F. F., TEAL, T.** *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value.* Boston: Harvard Business School, 1996.
- REICHHELD, F.** The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 2003, roč. 81, s. 1 – 11.
- REICHHELD, F., MARKEY R. G. Jr., HOPTON C.** E-customer loyalty - applying the traditional rules of business for online success. *European Business Journal*, 2000, roč. 12, s. 173 – 179.
- REJMAN, L.** *Kapesní slovník cizích slov.* Praha: SPN, 1971.
- REJZEK, J.** *Český etymologický slovník.* Praha: LEDA, 2001.
- SCOTT, W. D.** *Increasing human efficiency in business. A contribution to the psychology of business.* New York: Cosimo, 2005.
- SOLOMON, C. M.** The loyalty factor. *Personnel Journal*, 1992, roč. 71, s. 52 – 62.
- TRUSS, C. a kol.** *Working life: employee attitudes and engagement.* London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006.
- YEE, R. W. Y., YEUNG, A. C. L., CHENG, E. T. C.** An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *Int. J. Production Economic*, 2010, roč. 124, s. 109 - 120.

### **Elektronické zdroje:**

**5 Reasons You Must Measure Employee Loyalty During a Recession.** Dostupný z WWW: [www.hr.com](http://www.hr.com) [cit. 10. 3. 2013]

[http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/acid\\_test\\_employee.html](http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/acid_test_employee.html)

**Oddanost.** Dostupný z WWW <http://www.slovník-synonym.cz/web.php/slovo/oddanost> [cit. 7. 3. 2013]

**Věrnost.** Dostupný z WWW <http://www.slovník-synonym.cz/web.php/slovo/vernost> [cit. 7. 3. 2013]

**WATTS, A. G.** Reshaping career development for the 21st century. University of Derby. 1998. Dostupný z WWW <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kari%C3%A9ra> [cit. 13. 3. 2013]

**What is Employee Loyalty? (And Why Should We Care?).** Dostupný z WWW: <http://loyaltyresearch.com/index/resources/thought-perspectives/> [cit. 12. 11. 2010]

### **Seznam doporučené literatury:**

**ARMSTRONG, M.** *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada, 2009.

**HRONÍK, F.** *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením.* Brno: Computer Press, 1999.

**JOHNSON, M.** *The new rules of engagement: Life-work balance and employee commitment.* London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2004.

**REICHHELD, F. F.** *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships.* Boston: Harvard Business School, 2001.

**VÁVROVÁ, P.** *Psychologické aspekty náročných situací ve vedení lidí.* Olomouc: Univerzita Palackého, 2011.

### **Seznam grafů:**

Graf č. 1: Procento vysoce rizikových zaměstnanců v porovnání s vysoce rizikovými zákazníky.....	53
Graf č. 2: Vztah mezi loajalitou zákazníků a vyššími zisky.....	54

### **Seznam příloh:**

Příloha č. 1: Employee Loyalty Acid Test (překlad).....	49
---	----



## **Přílohy**

### **Příloha č. 1: Employee Loyalty Acid Test (překlad)**

#### **Oddíl 1: Vaše pocity ohledně organizace**

S jakou pravděpodobností budete pracovat v této organizaci za další dva roky?

Téměř jistě ano	Velmi pravděpodobně	Pravděpodobně	Nepravděpodobně	Téměř jistě ne
-----------------	---------------------	---------------	-----------------	----------------

Jak moc souhlasíte nebo nesouhlasíte s tvrzením že ...

Opravdu se v organizaci cítím jako součást rodiny?

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Jsem hrdá/hrdý na to, že pracuji v organizaci?

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Cítím silnou osobní vazbu k organizaci?

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Když má organizace problémy, přemýšlím o nich také jako o svých problémech?

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

#### **Oddíl 2: Váš vztah k organizaci**

Jak moc souhlasíte nebo nesouhlasíte s tvrzením že ...

Zákazníci se mohou spolehnout na to, že jim organizace vždy doručí špičkovou kvalitu, servis i hodnotu.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Organizace si cení mého vztahu, opravdu se o mne stará a investuje do mého úspěchu.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Organizace přitahuje a udržuje si vynikající zaměstnance a partnery.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Organizace nastavuje standard pro znamenitost ve svém oboru.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Organizace komunikuje otevřeně a upřímně.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Organizace uplatňuje win/win řešení (obě strany vyhrávají) a neprofituje na úkor partnerů ani zákazníků.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Organizace dobře naslouchá a rychle reaguje na feedback (odezvu).

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Přál bych si, aby se můj vztah s organizací v dohledné budoucnosti upevňoval.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Chápu hodnoty a zásady, jimiž se řídí vedení organizace.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Upřímně organizaci doporučuji ostatním.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Věřím, že se vedení organizace chová čestně a spravedlivě.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Rozumím naší strategii a roli, kterou musím hrát na cestě k dosažení úspěchu.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Organizace zaměřuje všechnu energii a zdroje do oblastí, kde je to nejlepší.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Vždy vím, jaké místo v organizaci zaujímám.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Organizace má dostatek příležitostí k růstu svého podnikání.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Organizace mi poskytuje informace k tomu, abych mohl/mohla dělat správná rozhodnutí.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Organizace zapojuje do rozhodování správné lidi a rychle jedná.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Loajalita zaměstnanců se v organizaci cení a odměňuje.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

V organizaci udržujeme jednoduchou organizační strukturu tím, že využíváme malých týmů.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Lidé jsou spravedlivě odměňováni za přínos k dlouhodobému úspěchu organizace.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Vedoucí berou ohled na můj čas a snaží se mi pomoci můj čas efektivně řídit.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

V organizaci se se mnou zachází jako s opravdovým partnerem.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Loajalita zákazníků je v organizaci náležitě ceněna a odměňována.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Věřím, že si organizace zaslouží mou loajalitu.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Za poslední rok se má loajalita vůči organizaci posílila.

Zcela souhlasím	Souhlasím	Tak napůl	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
-----------------	-----------	-----------	-------------	-------------------

Jak byste ohodnotil (-a) celkovou kvalitu produktů a služeb poskytovaných organizací?

Vynikající	Velmi dobrá	Celkem dobrá	Špatná
------------	-------------	--------------	--------

Jaké je jedno zlepšení, které by mohla organizace uskutečnit, a které by zvýšilo Vaši loajalitu?

.....  
.....  
.....  
.....

### **Oddíl 3: Popisné informace**

Jak dlouho jste zaměstnancem organizace?

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- 5 – 10 let
- Více než 10 let

V jaké sféře pracujete?

- Firemní/správní ústředí (kanceláře) - T
- Výroba - D

Jaká je Vaše pozice?

- Vyšší management
- Střední management (ředitelé útvarů)
- Supervisor (vedoucí)
- Individuální pracovník