

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Retence angažovaných zaměstanců

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Srpen/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Anastázie Špírková, PKLZ18

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 10.7.2020

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce paní Ing. Dominice Kadeřábkové za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je navrzení doporučení a navrzení prostředků, které by napomohly ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců ve společnosti XY a zjištění aktuálního stavu společnosti XY. Dílčím cílem bylo vytvoření definice angažovanosti pro společnost a určení nedostatků.

2. Výzkumné metody:

Sběr dat bakalářské práce je vytvořen kombinací dotazníkového šetření a rozhovorů vedených se zaměstnanci a s vedením firmy. Teoreticko-metodologická část vznikla pomocí literární rešerše, kterou tvrpí poznatky a informace z odborných publikací v oblasti angažovanosti zaměstnanců. Praktická část byla sestavena z výsledků polostrukturovaného online dotazníku, který zkoumal spokojenost zaměstnanců a spokojenost na pracovišti, což jsou jedny z faktorů, které ovlivňují výši angažovanosti zaměstnanců a polostrukturovaných rozhovorů, které byly vedeny prostřednictvím telefonního hovoru se šesti zaměstnanci a s panem majitelem společnosti, výkonným ředitelem a paní personalistkou. Otázky v rozhovorech vycházely z dotazníkového šetření.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Ze zjištění výsledků z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni, spolupracovníci mezi sebou vychází, mají prostředí, ve kterém můžou podávat nejlepší výkon a odvádět tak kvalitní práci. Nedostatek je v komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými, kde bylo zjištěno nedostatek pochval, zpětných vazeb. Společnosti bylo navrženo řešení v podobě pravidelných schůzek, kde by nadřízení informovali zaměstnance, zároveň jim dali prostor na názory, na řešení a tím by si nadřízení vybudovali větší důvěru a zaměstnanci by se cítili více zapojení do chodu společnosti. Negativní odpovědi v dotaznících se neshodovaly s odpovědmi respondentů, se kterými byl prováděn rozhovor. Proto je důležité, aby společnost zjistila míru angažovanosti každého zaměstnance a ti, kteří vidí v něčem problém, aby jej řešili a celá situace se tak posunula lepším směrem. Návrh na zlepšení angažovanosti byl i u nadřízených, jelikož pokud chtějí změnu, je zapotřebí, aby změna nejprve přišla shora.

4. Závěry a doporučení:

Společnosti, které si uvědomily, že v dnešní rychle se měnícím obchodním světě, nejvíce cenným zdrojem, kterému by vedení měli věnovat pozornost, jsou lidské zdroje společnosti. Nejen jejich využití a udržení, ale také budování šťastných, motivovaných, spokojených, oddaných a v neposlední řadě angažovaných zaměstnanců. Zaměstnanci, jejichž osobní cíle se ztotožňují s cíli a vizí společnosti, mají velkou výhodu a můžou tak dosáhnout konkurenční výhody a odlišit se tak od konkurence. Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů byla společnosti navržena doporučení, kdy většina byla zaměřena na zlepšení komunikace mezi nadřízenými a zaměstnancem, proto tato doporučení byla většinou nákladově efektivní a finančně nenáročná. Jedno z doporučení se zaměřilo na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Angažovanost, spokojenost, oddanost, motivace, faktory angažovanosti, lidské zdroje

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this thesis is to propose recommendations and resources, which could be used to raise employee engagement at company XY and ascertaining the current situation of company XY. The partial objective is to define company engagement and identification of deficiencies.

2. Research methods:

The data for this bachelor thesis come from both a survey and interviews with employees and company's management. The theoretical-methodological part is based on literal research of scientific publications concerning employee engagement. The practical part is composed of a semi-structured on-line questionnaire's results that was investigating the satisfaction of employees and their satisfaction with workplace. These are a few of many factors influencing the rate of employee engagement. It is also composed of semi-structured interviews conducted through phone calls with six employees, the owner, CEO and HR. The questions used in the interview were based on the on-line questionnaire.

3. Result of research:

The results of the questionnaire showed that employees are satisfied in the company, co-workers get along, have an environment in which they can give the best performance and perform quality work. There is a lack of communication between employees and superiors, where a lack of praise and feedback was found. The company was proposed a solution in the form of regular meetings, where superiors would inform employees, at the same time give them space for opinions, solutions and thus the superiors would build more trust and employees would feel more involved in the operation of the company. The negative answers in the questionnaires did not match the answers of the respondents interviewed. That is why it is important for the company to find out the level of commitment of each employee and those who see something in something, to solve it and the whole situation has moved in a better direction. The proposal to improve engagement was also with superiors, because if they want change, change needs to come from above first.

4. Conclusions and recommendation:

Companies that have realized that in today's rapidly changing business world, the most valuable resource that management should pay attention to are the company's human resources. Not only their use and retention, but also the building of happy, motivated, satisfied, dedicated and last but not least, committed employees. Employees whose personal goals identify with the goals and vision of the company have a great advantage and can thus achieve a competitive advantage and this differentiate themselves from the competition. Based on the results of the questionnaire survey and interviews, recommendations were proposed to the company, most of which were focused on improving communication between superiors and employees, do these recommendations were mostly cost-effective and inexpensive. One of the recommendations focused on the work-life balance of employees.

KEYWORDS

Employee engagement, satisfaction, commitment, motivation, engagement factors, human resources

JEL CLASSIFICATION

M12, H75, D83

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Anastázie Špírková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 18
Název BP:	Retence angažovaných zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Definice angažovanosti2.2 Vybrané modely angažovanosti2.3 Komplexní rámec angažovanosti2.4 Faktory ovlivňující angažovanost2.5 Metodická část3 Prakticko-analytická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Existující dotazníky zjišťující míru angažovanosti3.2 Měření angažovanosti3.3 Práce s výsledky3.4 Doporučení pro společnost4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů, Moderní pojetí a postupy</i>. 13. vydání, Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. Et al. <i>Manažerská psychologie a sociologie</i>. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.• HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů. Nové trendy</i>. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1.• URBAN, J. <i>Motivace a odměňování pracovníků</i>. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2019• Zpracování teoretické části do 12. 2. 2020• Zpracování výsledků do 18. 3. 2020• Finální verze do 30. 4. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 17. 12. 2019

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Definice angažovanosti	3
2.1.1	Znaky angažovaného zaměstnance.....	5
2.1.2	Vybrané projevy související s angažovaností.....	7
2.2	Vybrané modely angažovanosti	9
2.2.1	WIFI model	9
2.2.2	Globální model angažovanosti	10
2.2.3	The Hay Group Engaged Performance Model	11
2.2.4	Mercer's Employee Engagement Model	11
2.2.5	CIPD Engagement Model.....	12
2.3	Komplexní rámec angažovanosti	13
2.4	Faktory ovlivňující angažovanost	14
2.4.1	AON Hewitt Employee Engagement Model	14
2.4.2	RESPECT model.....	15
2.5	Metodická část	16
2.5.1	Představení společnosti XY	17
3	Prakticko-analytická část	19
3.1	Existující dotazníky zjišťující míru angažovanosti.....	19
3.1.1	UWES – Utrecht Work Engagement Scale	19
3.1.2	Gallup	19
3.2	Měření angažovanosti	20
3.2.1	Dotazník	20
3.2.2	Rozhovor	21
3.3	Práce s výsledky.....	21
3.3.1	Popis získaných dat z dotazníkového šetření	21
3.3.2	Shrnutí dotazníkového šetření	26
3.3.3	Popis získaných dat z rozhovorů	26
3.4	Doporučení pro společnost.....	30
4	Závěr.....	32

Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozměry angažovanosti.....	4
Obrázek 2 WIFI model.....	9
Obrázek 3 Globální model angažovanosti.....	10
Obrázek 4 Intervence pro zvyšování angažovanosti zaměstnanců.....	11
Obrázek 5 Komplexní model angažovanosti Fleck a Inceoglu.....	13

Seznam grafů

Graf 1 Očekávání v práci	IV
Graf 2 Potřebné podklady pro odvedení práce.....	V
Graf 3 Mám v práci příležitost dělat každý den to, v čem jsem opravdu dobrý/á	VI
Graf 4 Pochválil mě někdo upřímně nebo mi poděkovat během posledních sedmi dní	VII
Graf 5 záleží mému nadřízenému na mně jako na člověku.....	VIII
Graf 6 je v práci někdo, kdo mě podporuje v tom, abych se učil/a nové věci	IX
Graf 7 Berou se v práci v potaz mé názory	X
Graf 8 Víím, jakým způsobem se podílím na firemních cílech	XI
Graf 9 Podávají mí spolupracovníci ten nejlepší výkon.....	XII
Graf 10 Mám v zaměstnání opravdového přítele	XIII
Graf 11 Mluvil se mnou někdo během posledních šesti měsíců o mém rozvoji.....	XIV
Graf 12 Měl jsem během posledního roku možnost naučit se nové věci.....	XV

1 Úvod

Angažovanost zaměstnanců, úroveň zapojení a nadšení, které zaměstnanec má se společností, ve které pracuje, je široce studovanou proměnnou organizací. V době rostoucí globalizace, neustálého rozvoje, posunu a inovací se zvyšuje i konkurence. Mít kvalitní a dobré zaměstnance, kteří jsou spokojeni, svou práci odvádí rádi a jsou ochotni dělat víc, než se od nich očekává, přichází s lepšími návrhy, jak se lépe a efektivněji dostat k cíli společnosti je náročné a celý proces vyžaduje správně a jasně stanovené očekávání a cíle pro zaměstnance, budovat v nich určité chování a kulturu ve společnosti. To, jakým způsobem budeme mít nastavené zaměstnance může přinést konkurenční výhodu. Z toho důvodu se za termín **angažovanost zaměstnanců** začal objevovat v moderních progresivních společnostech. Přestože pojem angažovanost je výrazně nový pojem, který doposud není jednotnou definicí, na toto téma jsou provedeny desítky studií a výzkumů, které pomáhají tuto definici podpořit. V současné době je zapojení zaměstnanců součástí řízení lidských zdrojů. Společnosti ví, že lidský kapitál a lidská aktiva ve formě jejich znalostí, zkušeností jsou klíček k získání konkurenční výhody mezi ostatními. Zaměstnanec by měl být vnímán jako emocionální bytost, která má své vlastní potřeby, touhy, a ne pouze vydělat peníze, ale také dosáhnout pocitů uznání, spokojenosti, mítí příležitosti se neustále rozvíjet a posouvat dále.

Společnost XY, která se nachází na jižní Moravě, odkud pocházím, byla jasnou volbou pro oslovení při pomoci a sestavování praktické části v bakalářské práci. Hodlám si tvrdit, že se jedná o nejrozvinutější společnost v regionu. Díky proaktivnímu a inovativnímu stylu řízení v průběhu let stále roste a přichází s novými nápady. Pan majitel, výkonný ředitel, manažeři jsou otevření novým výzvám a snaží se dělat nejlepší rozhodnutí na základě stanovených hodnot společnosti a nejnovějších schválených strategií. Společnost si hlavně zakládá na udržení šťastných, spokojených, motivovaných a angažovaných zaměstnanců. Poskytovat jim živobytí, dobrý plat, osobní růst, výborné pracovní prostředí a vybavení pro práci, mezilidské vztahy a možnost uplatnit se a realizovat svůj potenciál.

Cílem bakalářské práce bylo zjištění současné úrovně angažovanosti zaměstnanců společnosti XY a analyzovat výsledky z dotazníku, který byl přeložen od společnosti Gallup a byly použity otázky, které se zaměřují na faktory ovlivňující angažovanost zaměstnanců. K doplnění informací byly provedeny rozhovory s vybranými zaměstnanci a také s panem majitelem a výkonným ředitelem společnosti. Na základě zjištěných výsledků z dotazníku a doplňujících informací z rozhovorů byla nabídnuta doporučení pro zvýšení úrovně angažovanosti zaměstnanců.

V teoretické části je věnována pozornost vymezením pojmu angažovanost (*engagement*), definováním faktorů, které ovlivňují zapojení zaměstnanců. Znalosti získané z teoretické části byly použity pro praktickou část a následná doporučení. Analýza je prováděna pomocí dotazníku a rozhovoru.

Společně s paní personalistkou společnosti XY byl konzultován dotazník společnost Gallup Q12, který je složen z dvanácti otázek, jenž zkoumá pracovní prostředí, jak pracovníci cítí a chápou svou práci a zda vytváří správnou pracovní kulturu na pracovišti. Otázky dokážou odhadnout, zda je zaměstnanec angažovaný či nikoliv a jaká je jeho výkonnost. Po dokončení dotazníkového šetření byli osloveni čtyři zaměstnanci, výkonný ředitel a pan majitel na provedení polostrukturovaného rozhovoru, jehož otázky vycházely z dotazníku, které byly více rozšířeny. Panu majitelovi, výkonnému řediteli a paní personalistce byly položeny jiné otázky než zaměstnancům, ale rovněž vycházely z dotazníku. Rozhovory byly prováděny prostřednictvím telefonního hovoru.

Doporučení pro společnost XY byly navrženy z výsledků dosažených z dotazníku a rozhovorů, které jsou navrženy v souladu s rozpočtem a možnostmi společnosti XY.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Definice angažovanosti podle interpretačního slovníku v přeložení Jaroslava Váchy lze *engagement* přeložit jako zasnoubení, závazek, bitva, angažování. K samotnému překladu, jak dodává Kernerman 1991 (str.171), se pak také pojí překlad slova jako být činný, zaměstnan. Petráčková et al. 1995 (str.52) vysvětlují ve svém slovníku, že slovo 'angažovanost' se odvozuje od slovesa 'angažovat se', a to znamená „*stát se osobně účastným, projevat aktivní zájem o něco, někoho, exponovat se pro něco, někoho.*“

Společná definice angažovanosti (*engagement*), na které by se dohodli akademici, vědci, praktici, sama o sobě neexistuje. Je studována z různých pohledů a oborů lidských zdrojů. I průzkumy se potýkají s problémem angažovanosti, kdy definice není jednotná, a tudíž je postavena na rozdílných konceptech a mění se tak podmínky i faktory, které angažovanost ovlivňují. Co vyvolá angažovanost v jedné organizaci u člověka, nemusí fungovat u druhého. Neshoda se objevuje také v názoru, zda se jedná o nový pojem, který by s sebou nesl pokrokové postupy, nebo se jedná o pouhé rozšíření obvyklých motivačních teorií.

Před vysvětlením informací o angažovanosti neboli zapojení zaměstnanců, je důležité zmínit význam lidských zdrojů s cílem změřit výkonnost zaměstnanců a řídit lidská aktiva organizace. Jak ve své knize Oraman et al. (2011, str.413) poznamenává, že lidé by měli být považováni za nejdůležitější aktivum společnosti. Také Oraman et al. (2011, str.414) podotýká, že zaměstnanci jsou klíčovým a diferencujícím faktorem úspěšného plnění a vypracování strategie, přidání hodnoty zákazníkům a odlišného jednání než konkurence. S podobným významem přišel i Adler (2012, str.204-207) který věřil, že zaměstnanecká angažovanost se stala primárním zaměřením, jak pro výzkum, tak pro praxi po celém světě. Zaměstnanecké angažovanost je obrovská představa v rámci lidských zdrojů. Je jádrem pracovního poměru a také téma, které zaměstnavatelé velmi respektují kvůli myšlence mít angažovanou pracovní sílu.

2.1 Definice angažovanosti

Mít angažovanou pracovní sílu je v posledních letech pro organizace stále důležitější.

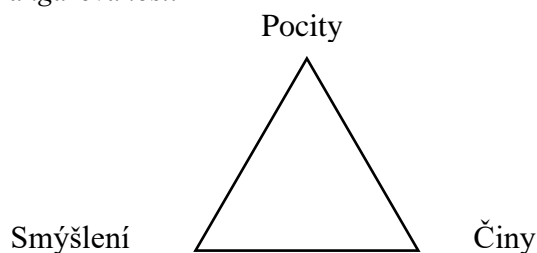
První formální studii o angažovanosti představil Kahn v roce 1990, který tak skvěle přispěl k rozvoji lidských zdrojů. Kahn (1990, str. 694) uvedl definici angažovanosti jako „... využití „já“ (*self*) člena organizace k jeho pracovní roli; v angažovanosti se lidé zapojují a projevují fyzicky, kognitivně a emocionálně během provozování rolí.“ Aby byli zaměstnanci angažováni fyzicky, věnují svou skutečnou a duševní energii zcela do své role. Angažovanost v této souvislosti znamenalo vysokou aktivitu v práci a znalost pracovního prostředí, pocity, postoje zaměstnavatele a pracovní podmínky. Kahn (1990, str.694) dodává, že konceptem angažovanosti je seberealizace a smysluplnost v pracovním životě člověka, kdy je zapotřebí obojího. K angažovanosti dochází, jak uvádí Armstrong (2007, str. 241), „*když jsou lidé oddáni své práci. Mají zájem o to, co dělají, a skutečně je to vzrušuje.*“ Ačkoliv se význam angažovanosti může na první pohled zdát jasný, bližší pohled do literatury odhaluje nerozhodnost konceptu. Z velké části, jak argumentoval Macey et al. (2008, str.3), lze zmatek ohledně smyslu angažovanosti připisovat k rychlému rozvoji v oblasti lidských zdrojů. Popis angažovanosti se liší, jak v účelu, tak ve výsledku. Stejně jako u mnoha jiných psychologických pojmů je pracovní angažovanost v praxi snadno rozpoznatelná, ale obtížně definovatelná.

Marciano (2010, str. 40) opírá sílu angažovanosti, jako když se člověk zasnoubí, udělá životní závazek. Celá angažovanost je o závazku, slovo pochází z francouzštiny (*en + gage*) což znamená „slibovat“.

Turner (2019, str.11) ve své knize popisuje, že angažovanost je hlavně o emočním spojení a odhodlání, které ovlivňuje to, jak se chováme. Angažovanost je hnací síla našeho úsilí a touhy dosažení firemních cílů. Marciano (2010, str.40) uvedl krásné přirovnání a tím vypíchl důležitost angažovanosti – zavázat se. Ačkoliv ne životně v podobě zasnoubení, ale konceptem zaměstnaneckého angažmá, kde se jedné o to, do jaké míry je člověk oddaný a věrný organizaci, nadřízenému, práci a kolegům. Když je zaměstnanec opravdu odhodlaný, motivace se stává mnohem méně relevantní. To, že se jedná o velký závazek potvrzuje i Buckingham (2008, str.13) ve své knize, kdy připomíná, že angažovanost je vztah mezi organizací a mírou, do jaké se spojují s potřebou svobodné vůle jednotlivce. Kruse et al. (2019, str.75) doplňuje, že se jedná až o emoční závazek, který zaměstnanec vůči organizaci považuje, což má za efekt dobrovolné úsilí, protože jim záleží na vyšší produktivitě, poskytování služeb. Podle autorky Cook (2008, str. 21-23), která ve své knize angažovanost popisuje a doplňuje o to, že zaměstnanci jsou ochotni jít až nad rámec toho, co se od nich očekává, jsou pozitivní a proaktivní. Je to spíše ‚psychologická‘ smlouva než fyzická. I autoři v knize o zaměstnanecké angažovanosti Holbeche et al. (2012, str.7) spíše popisují psychologickou stránku a charakterizují angažovanost, jako vášně, energii, kterou převádí do vysoké míry vytrvavost i s těmi nejobtížnějšími úkoly a předčí tak očekávání. Jinými slovy by se dalo říct, že angažovanost je příčinou i následkem. Bakker et al (2010, str. 11) shrnuli všechny výše zmíněné definice a pohledy na angažovanost. Být angažovaným (vlastní ‘já’), angažovaným zaměstnancem, znamená cítit se pozitivně, odhodlaně, mít spoustu energie a být nadšeně zapojeni do své práce. Při náročném cíli chtějí angažovaní zaměstnanci uspět. Zaměstnanci přijímají osobní závazek k dosažení tohoto cílu. Věnují mu pozornost. Ponoří se do práce tak moc, že strácejí přehled o čase a snižují tak svou reakci na rozptýlení. Studie Csikszentmihalyi hovoří o stavu *flow* (toku). Macey et.al. (2008, str. 5) doplňují, že se to týká jakéhokoliv druhu náročné práce. Popisují, že zaměstnanci chtějí přinést spoustu možností na řešení problému. Ve stabilním pracovním prostředí si zaměstnanci udržují konzistentní úroveň pracovního angažmá.

Jak uvádí Cook (2008, str. 3) angažovanost můžeme shrnout podle toho, jak pozitivně zaměstnanec:

Obrázek 1 Rozměry angažovanosti



Zdroj: COOK S. (2008). *The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction*. London: Konan Page, upraveno autorem

- přemýšlí o organizaci
- má pocity/jaké jej provází pocity
- je aktivní ve vztahu k dosažení cílů organizace pro zákazníky, kolegy

Jinými slovy, jde o to, do jaké míry zaměstnanci plní svou roli pozitivním a proaktivním způsobem, nebo-li jejich zodpovědnost, úsilí na stanovené cíle, jejich realizaci a dokončení.

Dle Armstronga (2007, str.29) je celková míra angažovanosti důležitá a prospěšná pro organizaci z důvodu zisku a spokojenosti zákazníků, proto je zapotřebí ji skoumat a zabývat se ní. Objasnit si ji může pomoci čtyř otázek:

Víte, co máte dělat? (mít jasně danou roli, funkci)

Víte, jak to dělat? (patříčná zkušenost je výhodou)

Máte pro to, co děláte, potřebné zdroje? (jak už materiál, peníze, čas)

Chcete to dělat? (nastavená vnitřní motivace)

Zodpovězení na všechny otázky kladnou odpovědí vypovídá o angažovaném zaměstnanci. Bevan (1997) in Horváthová et al. (2016, str.29) charakterizuje zaměstnance, který je angažovaný, jakožto pracovníka, jenž si je vědom podnikatelských a podnikových spojitostí a kooperuje se svými kolegy při zvyšování a zlepšování výkonu při práci ku prospěchu firmy. Výše zmíněné definice od autorů popisují **angažované zaměstnance**, které každá firma potřebuje. To, že jsem angažovaný a zaujatý svou prací samozřejmě musí vycházet z vnitra člověka, ale aby se angažovanost zvyšovala, je zapotřebí správně vytvářet úkoly, srozumitelně je pokládat, mít určitou míru rozmanitosti, což má na starosti struktura organizace, vedení, systém podniku, a to potvrzuje zajímavá studie *Happiness at Work Research*, kterou provedla společnost Chimento v roce 2007, která angažovanost popisuje jako vztah mezi pracovníkem a organizací, poněvadž angažovaní zaměstnanci a angažovaná společnost udělají jedna strana pro druhou něco navíc a to nejlepší, co umí, protože investicí do vztahu vidí oboustranně užitečnou.

Přes četné množství definic o angažovanosti jsou zásadní – závazek, ochota dělat něco, co přesahuje každodenní úkoly a převzít zodpovědnost za celkovou prosperitu společnosti.

SHRNUTÍ definic angažovanosti

Angažovaní zaměstnanci pracují všude lépe. Pracují tvrději, více, lépe komunikují, méně chybují, jsou nadprůměrní. Angažovanost zaměstnanců vytváří konkurenční výhody, které se obtížně replikují, což je klíčovou součástí úspěchu obchodní strategie.

2.1.1 Znaky angažovaného zaměstnance

Ulrich (2010, str. 5) poznamenává, že pokud zaměstnanci najdou v práci smysl a pochopení své role, postarají se o to, aby rozvíjeli své schopnosti. Pracují tvrději a jsou produktivnější.

Společenství CIPD (2019) uvádí angažovaného zaměstnance, jakožto člověka, který jasně chápe, jak společnost plní své cíle, případně má nápady, jak cíle plnit lépe, efektivněji. Na webových stránkách Employers Resource Management (2020) popisují angažovaného zaměstnance, jakožto kapitál vztahu mezi organizací a zaměstnancem, která je plně zaujat a nadšen prací, díky čemuž přijímá pozitivní opatření k posílení reputace a zájmů organizace.

Armstrong (2009a) in Horváthová et al. (2016, str. 29-30) popisuje angažovaného zaměstnance jako člověka, který:

- *má pozitivní vztah k práci a ke svému zaměstnání*
- *věří v organizaci a identifikuje se s ní*
- *aktivně se snaží, aby šly věci lépe*
- *s ostatními jedná s respektem a pomáhá kolegům efektivněji pracovat*
- *je spolehlivý a jde za hranice požadavků své práce*
- *vidí širší souvislosti, někdy dokonce i na svůj osobní úkor*

- *udržuje si přehled o nejnovějších přístupech, postupech ve svém oboru*
- *vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšení výkonu organizace*

Marciano (2010, str. 47-48) uvádí, že je důležité pochopit chování, jak angažovaných zaměstnanců, ti, u kterých se zvyšuje pocit odhodlání pro organizaci, tak i neangažovaných. Ne vždy musím být přesným opakem angažovaných zaměstnanců.

V dnešní době se bohužel vyskytuje více zaměstnanců, kteří jsou **neangažovaní** nebo **disangažovaní**. **Neangažovaný** jedinec je podle Kahna (1990) odpojen od svého *já*. Chování je automatické, bez emocí, bez zaujatosti, chuti. Není ochoten plnit svou pracovní povinnost, proto jeho námaha při pracovním výkonu je minimální a působí znechuceným dojmem. Poslední skupina **disangažovaní** neboli, jak popisuje Horváthová et al. (2016, str.58), **aktivně neangažovaní**. Disangažovaní zaměstnanci jsou v práci nešťastní, nespokojení a svou negativitu projevují pracovnímu okolí, sabotují, ignorují výsledky firmy a odsuzují práci kolegů.

Z výše uvedených typů zaměstnanců vyplývá, jak uvádí Horváthová et al. (2016, str. 59), je zapotřebí, aby si zaměstnavatel hýčkal své angažované pracovníky. Ptát se, dotazoval, správně delegoval a zadávat úkoly a taky pomáhat v jejich snaze a úsilí. Kdežto neangažované zaměstnance je zapotřebí hlídat a sledovat jejich míru angažovanosti, zda neupadává a jedinec se nedostává do skupiny disangažovaných zaměstnanců. V takovém případě, jestli nechceme, aby společnost klesala, je nutno se s takovými zaměstnanci rozloučit.

Ve studii Gallup (2013), která koreluje se všemi výše zmíněnými autory – nejvyšší důležitost firmy mají právě lidé, kteří v ní pracují, pod podmínkou, že lidé jsou plně angažovaní v jejich pozicích a do svých rolí vnáší každodenně emoční propojení s jejich firmou. Nenadál (2018, str. 201) důvodem úspěchu či neúspěchu jsou lidé, u kterých rozhoduje postoj k práci a jejich (ne)angažovanost, to se pak odvíjí od umístění společnosti na trhu, kvalitě, zisku či ztrátám, atmosféře ve firmě a dobré či špatné image. Truss (2013, str. 124) uvádí rozpoznání a odlišnost angažovanosti ve firmě, a to **zapojení zaměstnanců (*employee engagement*)** a **pracovní angažovanost (*work engagement*)**. Pracovní angažovanost znamená vztah zaměstnance k jeho práci, zatímco zapojení zaměstnanců může také zahrnout vztah s organizací. Ulrich (2010, str. 5) vysvětluje důležitost postoje a angažovanosti zaměstnance, jelikož je to odrážející se ukazatel spokojenosti zákazníka, který se rád vrátí a můžeme jej pak tedy také označit za 'zavázaného'. Jeho pravidelná poptávka se stane závazkem, což vede společnost k lepším finančním prostředkům. Kevin Kruse (2020) tuto symbiózu, angažovaného zaměstnance a spokojeného zákazníka označuje jako tzv. *Řetězec Engagement-Profit*. Jak uvádí Niven et al. (2016, str.19), žádná společnost nemůže uspět bez kvalifikovaných, angažovaných zaměstnanců, kteří nepracují v souladu s cíli společnosti. Angažovaný zaměstnanec je oddaný své práci, motivován a odhodlán svou práci svědomitě, a jak nejlépe dovede, plnit. Spokojený, zaujatý, věrný a s pozitivním přístupem.

Bridger (2015, str. 14) obhajoval, že lepší výkonnost nemusí znamenat lepší finanční výsledek, který vychází z angažovaných zaměstnanců. Zapojení zaměstnanců snižuje absenci na pracovišti, fluktuaci a mnoho dalších negativních chování.

S angažovaností jsou spjaty pojmy – oddanost, motivace, spokojenost, loajalita.

Nenadál (2018, str. 215), „*V rámci výzkumu faktorů, které budou zvyšovat produktivitu zaměstnanců na pracovišti, byl přibližně ve dvacetiletých cyklech přístup k produktivitě u pracovníků rozvíjen od vlivu spokojenosti (1960), přes motivaci (1980) a oddanost (2000) až do současné doby angažovanosti.*“

2.1.2 Vybrané projevy související s angažovaností

Armstrong (2017, str. 213) vyobrazil tři důležité překrývající se svaty, které přispívají k zapojení zaměstnanců. Jsou jimi – oddanost, motivace, spokojenost. Celkově Armstrong definoval angažovanost jako směr tří existujících, výše uvedených, projevů.

Oddanost (Commitment)

Dle Bláhy et al. (2013, str.25) je oddanost rovněž závazek, kdy jde více o hodnoty společnosti než u angažovanosti, kde závazek je přímo k samotné práci. Chápání a celý přístup oddanosti je rozsáhlý, zabývá se jednak angažovaností ve vztahu k práci a také angažovaností ve vztahu k organizaci. Armstrong (2015, str. 248) oddanost jsou pocity, které v nich práce a pracovní prostředí vyvolává. Armstrong (2012, str. 9) uvádí, že Mowday určil tři znaky oddanosti, a to ztotožnění se s organizačními hodnotami a cíli, přání zůstat součástí organizace a připravenost vynaložit značné úsilí pro organizaci, což hezky shrnul Armstrong (2015, str. 207) – je to silná touha zůstat členem organizace, stejně jako silná víra a přijetí hodnot a cílů organizace. Macey et al. (2008, str. 8-9) určují oddanost, jako pozitivní vztah zaměstnance k organizaci. Je to jedna z částí psychického stavu angažovanosti. Angažovanost a oddanost spolu úzce souvisí, i když angažovanost je o krok dále, zaměstnanec vyvíjí úsilí na dosažení organizačních a svých vkastbích cílů. Jedná se o oboustranný vztah, z něhož těží obě strany. Lidé mohou být zaujetí jejich prací, i když nejsou pro organizaci oddaní, ovšem pokud vidí příležitost rozvíjet své dovednosti.

Dle Corporate Executive Board (2004) in Armstrong (2015, str. 251), kde uvádí angažovanost, jako *„míru oddanosti zaměstnanců někomu nebo něčemu v organizaci, jak usilovně pracují a jak dlouho zůstanou v důsledku této oddanosti.“*

Motivace (motivation)

Ve studiích Yudhvir a Sunita (2012) definují motivaci, jako procesy, za kterými stojí intenzita, směr a vytrvalost jedince o dosažení cíle. Gallup (2013) zastává názor, že motivace je klíčovým faktorem ovlivňující výkon zaměstnance na pracovišti. Horváthová et al. (2016, str. 21) vystihují motivaci, jakožto jeden z faktorů, které se snaží společnosti zvýšit, věnovat mu více pozornosti, aby bylo dosaženo vyššího výkonu. Arnold et al. (2010) in Hotváthová et al. (2016, str. 21-22) přiděluje motivaci tři složky, a to směr, úsilí, vytrvalost. Armstrong et al. (2015, str. 313) charakterizují pojem dle jeho původu z latinského slova *movere* – *pohyb*. Podnět něco udělat, zahrnující faktory, které usměrňují chování lidí určitým způsobem, aby měli chuť něco udělat. Marciano (2016, str.40) vysvětlil a popsal rozdíl mezi angažovaností a motivací následovně. Angažovanost znamená vnitřní, hluboce zakořenění pocit odhodlání, hrdosti, který se jen tak nezmění. Naproti tomu stav motivace je silně ovlivněn vnějším prostředím a faktory, zejména očekáváním, že určité úsilí nebo úspěchy přinesou odměny v podobě, např. finančního bonusu. Armstrong (2016, str. 214) poznamenává, že motivační prvek v angažovanosti je vnitřní. Angažovaní zaměstnanci jsou emocionálně zapojeni a obvykle kombinují ověřené kroky s jejich kreativitou a osobní zkušeností.

Mercer (2018) navrhl svůj model zapojení zaměstnanců, ve kterém je zapojení popisováno, jako plynulý přechod spokojenosti prostřednictvím motivace a angažovanosti. Každý stav modelu definuje způsob, jakým se zaměstnanec chová a jaké jsou jeho potřeby vůči organizaci. Spokojení zaměstnanci dělají svou práci a jsou spokojeni s danými podmínkami, ovšem nehledají nové příležitosti, jak dosáhnout lepších výsledků a výkonů. Motivovaní zaměstnanci sdílí některé znaky spokojenosti, ale spíše přispívají energeticky a jsou vysoce zaměřeni na jednotlivé úkoly a cíle, které pomůžou organizaci.

Spokojenost (Satisfaction)

Robinson (2004, str. 87) tvrdí, že spokojenost s prací sama o sobě nevyvolá angažovanou pracovní sílu, ale je to významný přispívající faktor. Mathis et al. (2014, str. 155) spokojenost definuje, jako pozitivní emoční odpověď na výkon, který při práci vykonáváme a zažíváme. Je však důležité si uvědomit, že spokojenost s prací se u každého zaměstnance liší. Jak popisuje Armstrong (2007) in Hortváthová (2016, str.19) spokojenost určuje, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni/nespokojeni se svou prací. Je to celkový popis stavu, pocitů, postojů. K nespokojenosti s prací dochází, když nejsou splněna očekávání. Štikar (2003, str. 126) rozděluje spokojenost na dvě stránky, první **objektivní stránka** zahrnuje projevy výkonnosti, kvality výsledků, efektivnosti. **Subjektivní stránka** zastupuje individuální pohled, hodnotové nastavení, dalo by se říci, že se jedná o zrcadlení práce. Obě stránky spolu úzce souvisí, nicméně ne vždy platí, že pokud jedna stránka převažuje, kvality jsou vyšší, že by i druhá stránka byla na tom tak dobře. Marciano (2010, str. 150) ukazuje, že pokud dostanou zaměstnanci jasně dané úkoly, kterým rozumí, jsou spokojeni, ovšem pokud zadaným úkolům nerozumí, jsou spokojeni s očekáváním svého zaměstnavatele. Macey et al. (2008) in Horváthová (2016, str. 20) vysvětlují, co odlišuje angažovanost od spokojenosti zaměstnanců. Je to právě aktivizace, oddanost, vstřícnost, investice energie do práce, kterou v sobě má angažovaný jedinec, zatímco spokojenost je uspokojení. Simpson (2009) ve své studii uvádí, že spokojenost by měla být druhotným výsledkem angažovanosti.

Loajalita

Tak, jako byla nejasnost u vymezení pojmu angažovanost, stejný problém se vyskytuje i u loajality. Dostupné definice od autorů si navzájem oponují. Vojtovič (2011, str. 78) popisuje definici slova loajalita, jako věrnost, dodržování závazků vůči nadřízenému či organizaci. Význam slova pochází z francouzského *loyauté* = *zákonnost* a v oblasti zaměstnání představuje sled pojmů s podobnou definicí, které mezi sebou souvisí a navazují – angažovanost, závazek a spokojenost. Durkin ve své studii (2005, str. 95) píše, že loajalita spolu s angažovaností jsou významné pro zvyšování pracovního výkonu, „*vysoce angažovaní zaměstnanci jsou loajálnější.*“ Loajalita se vztahuje a zaměřuje na postoj k organizaci – spolupracovníkům, hodnotám v práci, nadřízeným, kdežto angažovaný zaměstnanec je svou prací zaujat, nadšen a je oddán se jí zavázat.

Flow

Slezáčková (2012, str. 58) uvádí překlad *flow* do češtiny jako zaujetí, pohlcení. Csikszentmihalyi (1990) in Muhlfeit (2017, str.111-112) popisuje stav flow jako: „*Být zcela zapojem do činnosti pro ni samu. Ego zmizí. Čas letí. Každá aktivita, pohyb a myšlenka nevyhnutelně vyplývají z předchozí. Zapojujete se celou bytostí a používáte své schopnosti až do krajnosti.*“ Slezáčková (2012, str. 260) vysvětluje, abychom vůbec takového stavu, kdy nemáme ponětí o čase, prostředí kolem, docílili, je zásadní poměr mezi náročností aktivity a našimi schopnostmi.

- **náročnost aktivity** – jedinec musí v činnosti vycítit značnou výzvu, která jej ale nebude odrazovat od vykonání a dokončení.

- **jasnost a konkrétnost cíle** – odvíjí se od zpětné vazby, která nám dává najevo informaci o pokroku, jaký jsme udělali.

Schaufeli et al. (2004) vysvětlují ve svém dotazníku UWES rozdíl mezi angažovaností a stavem flow. Flow je krátkodobá a může se naskytnout náhle, pokud ovšem budou splněny výše zmíněné předpoklady, zato angažovanost je dlouhodobý stav.

2.2 Vybrané modely angažovanosti

Tak jako bychom dlouze hledali jednotnou ucelenou definici pro angažovanost, stejně tak obtížné je najít model, který by byl uniformním vodítkem pro práci s angažovaností. Modely jsou od sebe odlišné strukturou. Každý z autorů je pojal jiným způsobem, a proto se modely od sebe liší, avšak všem jde o zvýšení angažovanosti. Autoři přidělovali vyšší pozornost odlišným aspektům, respektive těm klíčovým faktorům, se kterými souhlasí. Nejvíce propracovaným modelem mi přijde od autorů Macey a Schneider, JD-R model (*Job Demands-Resources model*), který ukazuje komplexnější rámec a detailněji si model rozebereme v kapitole 2.3..

2.2.1 WIFI model

WIFI model představila ve své knize Cook (2008, str.59), která jej založila na čtyřech základních komponentech, které, když se spojí, vytvoří silný systém, hnací motory a jsou hlavními určujícími postupy při zvyšování angažovanosti v organizaci. Jsou jimi:

- *dobrý pocit (well-being)* – cítí se dobře v organizaci a mít pocit, že o vás pečují, je základem. Dobrý pocit závisí s interními a externími stránkami. Mezi interní můžeme zahrnout souhru mezi prací a běžným životem, v rámci dané pozice v práci náročnost úkolů a jejich vykonávání, oboustranný respekt a soulad hodnot a chování členů organizace. Externí stránka je o prestižnosti a budování značky, jména organizace.

- *informace (information)* – mít jasnou vizi o tom, kam chce společnost směřovat, a jakým směrem, je zásadní, proto je zapotřebí pravidelná, správná a jasná komunikace, což je nezbytný klíčový faktor angažovanosti.

- *spravedlnost (fairness)* – která se reflektuje u všech interních procesů společnosti. Od nábory až po ukončení pracovního poměru, počínaje odměňování a hodnocení zaměstnanců. Jasným nařízením cílů a rozvojových plánů zaměstnanců zachováváme včasnou zpětnou vazbu, nebo-li komunikaci, díky které bude moci organizace lépe zacházet a vnímat potřeby zaměstnance.

- *zapojení (involvement)* – zde hraje zásadní roli efektivní komunikace a kolektivní souhra

Obrázek 2 WIFI model



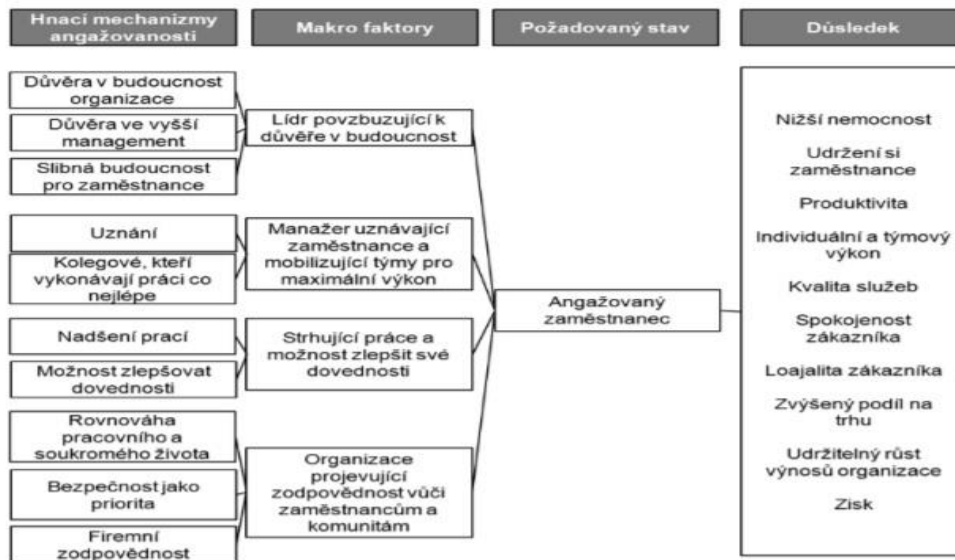
Zdroj: Sarah Cook, (2008)

2.2.2 Globální model angažovanosti

Wiley et al. (2010) se pokusili o ucelený model angažovanosti a pojmenovali jej **Globálním modelem angažovanosti**. Spočívá a staví na definici angažovanosti, kterou si sami vymezili. Angažovanost je stupeň motivace, kterou jsou zaměstnanci ochotni svobodně přispět k naplnění cílů organizace. V modelu ukazují spojení individuálních znaků, jako například chování, spokojenost v práci, hrdost, spolehlivost. V metaanalýze Journal of Applied Psychology (2002) vymezují čtyři faktory ovlivňování angažovanosti:

- podpora ze strany lídra k důvěře
- uznání a povzbuzování zaměstnanců pro maximální výkon od manažerů
- volba zlepšení svých dovedností
- společnost projevuje zájem o své zaměstnance a bere na sebe zodpovědnost

Obrázek 3 Globální model angažovanosti



Zdroj: Wiley, Kowske, Herman (2010, s. 359)

Autoři také vnesli do modelu své chápání možnosti zvyšování angažovanosti ve společnosti pomocí, tzv. intervencí, které připojili k jednotlivým makro faktorům.

Obrázek 4 Intervence pro zvyšování angažovanosti zaměstnanců

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

Zdroj: Wiley, Kowske, Herman (2010, s. 361)

2.2.3 The Hay Group Engaged Performance Model

Horváthová et al. (2016, str. 35) zmiňují ve své knize poradenskou společnost *Hay Group*, která koncem 90.let 20.století vymyslela model angažovaného výkonu. Model obsahuje šest skupin faktorů, kdy správné nastolení a uplatnění vede k proaktivnímu pracovišti. Armstrong et al. (2007, str. 14) vyzdvihuje model, jelikož si zakládá na inspiraci hodnot, budoucím růstu a příležitostech pro zaměstnance. Poradenská společnost po dlouholetých zkušenostech a spolupráci se spoustou firem, došla k zjištění, že právě vidina růstu a příležitostí je na žebříčku priorit výše, než jsou finanční bonusy. Skupiny faktorů:

- **hmotné/hmatatelné odměny** (*tangible rewards*)
- **kvalita práce** (*quality of work*)
- **rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem** (*work/life balance*)
- **inspirace a hodnoty** (*inspiration and values*)
- **příznivé, možnosti poskytující prostředí** (*enabling environmental*)
- **budoucí růst a příležitosti** (*future growth and opportunity*)

2.2.4 Mercer's Employee Engagement Model

Model, který vytvořila společnost Mercer. Zabývá se angažovaností a zkoumá její nedostatky. Mercer (2016) in Horváthová et al. (2016, str. 49) během posledních pár let prováděla průzkumy s názvem *What's working*, jejichž data byla sesbírána z 22 zemí po celém světě a prováděny na základě statisticky reprezentativního vzorku, který sestavili pracující lidé z širokého odvětví průmyslu. Respondenti odpovídali na celkem 125 otázek, které byly implementovány do 13 dimenzí. Odpovědi se lišily v závislosti na zemi, odvětví v průmyslu, pozici ve společnosti. Na základě pěti otázek z průzkumu, které byly určeny k měření

angažovanosti, mohla společnost Mercedes určit nástroje, které iniciují výši angažovanosti. Mercedes (2016) uvádí, které nejvyšší hodnoty a hnací mechanismy v průzkumu byly:

- **pracovní postupy** – ke své práci mi jsou umožněny prostředky, které potřebuji k provedení efektivního výkonu.
- **komunikace** – pravidelná zpětná vazba od manažera.
- **týmová práce a kooperace** – je správně a spravedlivě nakládáno se zaměstnanci podle jejich výkonu práce.
- **odměňování** – můj výkon práce = finanční odměna.
- **leadership** – pravidelná komunikace, kdy se jasně a v čas dozvím změny, které by mě mohly ovlivnit.

Mercedes (2007) v rámci svého modelu zjistila čtyři dynamická stádia, která podporují stoupání angažovanosti společnosti – **oddání** a **spokojení** zaměstnanci, **motivování** a **obhajující** zaměstnanci.

Hotváthová et al. (2016, str. 51) uvádí bariéry, které brání zvyšování angažovanosti, jsou jimi:

- *pracovní nejistota*
- *neférovost*
- *monotonní práce*
- *práce s přílišným stresem*
- *dlouhá práce bez přestávky*
- *nekvalitní manažeři, šikana*

Bariérám byrokratického chování se bohužel v praxi nedá úplně vyhnout, zato eliminovat ano. Pokud jsou manažeři a vyšší vedení správně nastavení, svá rozhodnutí a kroky provádí ku prospěchu organizace, negativní faktory se musí tlačit na minimum.

2.2.5 CIPD Engagement Model

Horváthová et al. (2016, str. 51) představují ve své knize společnost CIPD, která prováděla v letech 2009 a 2010 průzkum *Shaping the Future: Engagement for Sustainable Organization Performance*. Na základě vyhodnocení výsledků společnost CIPD zjistila, že angažovaní můžou být zaměstnanci na různých stupních a aspektech organizace či práce:

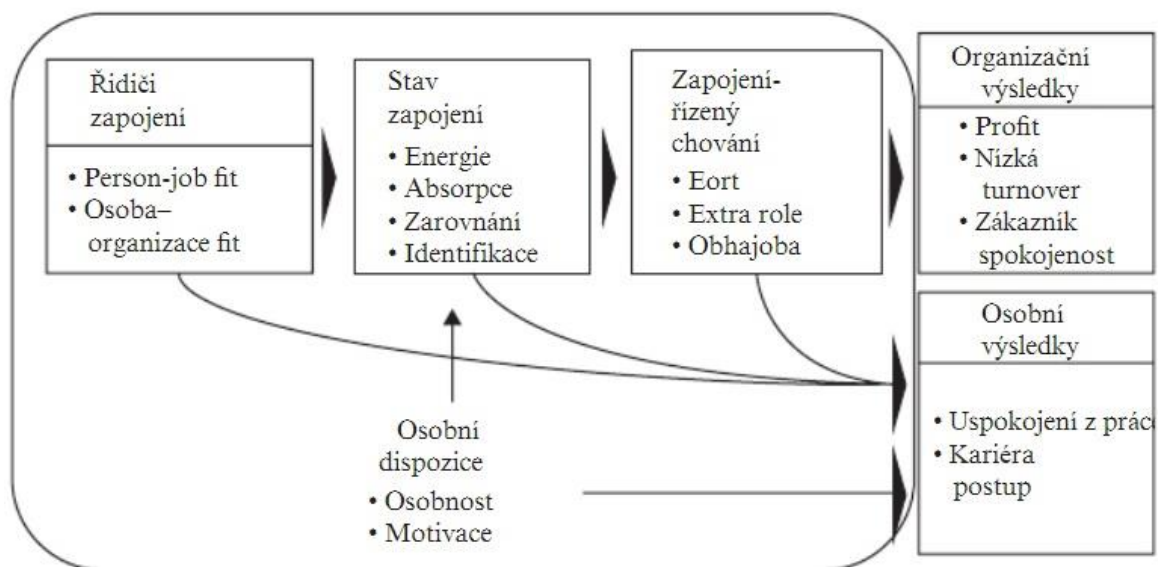
- organizace – díky pravidelné komunikaci sdílí společnost své hodnoty, podle kterých jasně určuje cíle ke zlepšení situace na trhu a vytváří výhodu konkurenceschopnosti.
- práce – chuť zaměstnanců dobrovolně pracovat nad rámec svých možností, zaměstnanci přichází s novými nápady, které slouží ke kvalitě a zefektivnění práce, cítí zodpovědnost vůči nejen své práci, ale celé společnosti, jsou ztotožnění s cíli společnosti a jsou zaměřeni na výsledky a úspěchy.
- lidé – upřímná komunikace mezi zaměstnanci a manažery, vzájemné porozumění, pozitivně vedené dialogy s kolegy.
- budoucnost – možnost osobního rozvoje, postupu v kariérním řebříčku

2.3 Komplexní rámec angažovanosti

Albrecht (2010, str. 31), Fleck a Inceoglu vytvořili model angažovanosti, ze kterého se dá vyvodit jednotná definice pro angažovanost a zároveň vysvětluje a ukazuje faktory, které angažovanost ovlivňují. Při sestavování a vymezení modelu, autoři vycházeli z tvrzení, že při práci, která zaměstnance baví a dovede je zaujmout, pohlit, dokáže zaměstnanec podat vyšší pracovní výkon a stává se angažovaným. Intenzita stavu se může měnit na základě nálady, osobních důvodů, pracovním prostředím, na jiných okolnostech.

Fleck et al. in Albrecht (2010, str. 35) uvádí, že vztah mezi zaměstnancem, organizací a pracovní pozicí spolu s pracovním prostředím je klíčový faktor při angažovanosti zaměstnanců a vede ke stavu zapojení. Angažovaný zaměstnanec poskytuje svou energii na vykonání co nejlepšího výkonu své pracovní pozice, kterou přispívá organizaci lepší výsledky a pomáhá při budování jména na trhu. Pracuje tak, jako by pracoval ve své vlastní firmě, ztotožňuje se s vltí společnosti. Neangažovaný zaměstnanec není s organizací spojen emocionálně, neprojevuje nadšení, ale je pouze přítomen fyzicky. Model je založen na souladu a vztazích mezi zaměstnanci, organizací, pracovní pozicí a pracovním prostředím.

Obrázek 5 Komplexní model angažovanosti Fleck a Inceoglu



Zdroj: Albrecht (2010, str. 33) *Handbook of employee engagement – přeloženo*

Albrecht (2010, str. 33) popisuje model angažovanosti na obrázku 5. Na levé straně jsou znázorněny stěžejní vlastnosti a funkce pracovního prostředí. Předpokládá se, že pokud tyto lepší vlastnosti zaměstnanci mají, budou spojeny s vyšší úrovní angažovanosti, které jsou napravo. Když se zaměstnanci více angažují, očekává se, že budou vykonávat celou řadu přínosných věcí pro organizaci (dosahování cílů, dělání nad rámec očekávání, přispívat i jinými věcmi, než jsou po zaměstnancích vyžadovány). Jestliže zaměstnanci prokazují takové chování, jsou za to patřičně odměněni. Zaměstnanci více vnímají spokojenost s prací a v práci než kariérní postup. Mnoho ovlivňujících prvků, které při sestavování modelu hrály roli byly osobní dispozice zaměstnance, které ukazují, zda dochází či nedochází ke vzájemnému vztahu mezi zaměstnancem, organizací a pracovním prostředím.

Albrecht (2010, str. 41) podává shrnující informace, model je pokusem o vymezení konstrukci angažovanosti a lokalizovat ovlivňující faktory, dopady na společnost. Pomoc tohoto modelu

shledávají v charakteristice správného pracovního prostředí jako faktory zvyšování angažovanosti a postojům zaměstnancům. Umožňuje vyřešit nejasnosti v důsledku spousty definic.

2.4 Faktory ovlivňující angažovanost

S velkým množstvím definic angažovanosti, odlišných pohledů a použitých nástrojů od autorů, jak zvýšit míru angažovanosti v konkrétních organizacích se odvíjí i početné množství faktorů, které angažovanost ovlivňují.

Angažovanost zaměstnanců se nestává automaticky. Bylo provedeno několik studií na prozkoumání všech modelů, kdy si každý z autorů vybral svůj vlastní pohled na danou problematiku v oblasti zvyšování angažovanosti. Po bližším prozkoumání lze říci, že výsledky jsou si velmi podobné. Podle Beardwell et al. (2017, str. 402) je zapojení zaměstnanců výsledkem několika vysoce sjednocených přístupů k řízení lidských zdrojů a přímé vzorce chování, myšlení, jednání a kultury. Macey et al. (2009, str.11) dále tvrdí, že angažovanost vyžaduje nejen kvalitní pracovní prostředí, které dopomáhá k navození správného, kreativního myšlení, ale taky podporuje touhu sdílení informací, poskytování příležitosti k učení a posiluje rovnováhu v životech lidí, čímž vytváří základ pro trvalou energii a osobní iniciativu.

Na svých webových stránkách pan Kmošek uchoпил faktory ovlivňující míru angažovanosti do slova MAGIC – *Meaning* – najít a vědet smysl práce. *Autonomy* – být samostatný. *Grow* – možnost osobního růstu a poskytnutí využití svého potenciálu. *Impact* – možnost vlivu. *Connection* – být propojen a spojen s vizí a cíly organizace.

Je prokázáno, že ke zvýšení zapojení a angažovanosti zaměstnanců je nutno pracovníky aktivně povzbuzovat k inovacím, zlepšování metod, řešení výzkumu a také podílení se na účasti v rozhodovacím procesu.

Přední mezinárodní poradenské společnosti vyvinuly svůj vlastní nástroj k průzkumu angažovanosti. Vance (2006) ve své studii zkoumal řadu modelů, výzkumů a došel na pár společných znaků, které ovlivňují zvyšování angažovanosti u zaměstnanců:

- spokojenost se zaměstnavatelem
- spokojenost s prací
- mít možnost a prostředky na odvedení kvalitní práce
- uznání a pozitivní zpětná vazba při odvedení náročné práce či splnění cíle
- podpora od nadřízeného
- možnost kariérního růstu
- pochopení souvislosti mezi prací a jejím posláním
- mít zaměr ‘PROČ’ zůstat u zaměstnavatele

2.4.1 AON Hewitt Employee Engagement Model

AON Hewitt je jedna z nejuznávanějších poradenských společností, která se zaměřuje na lidské zdroje. Hotváthová et al. (2016, str. 43) popisuje, že první uveřejnění modelu společnosti proběhlo ve studii *2011 Trends in Global Employee Engagement*. Model je rozdělen do šesti oblastí faktorů, které ovlivňují angažovanost u zaměstnanců, které jsou vzájemně propojeny a po

plnění a dodržení všech tvoří hnací motory – celkové odměny, praktiky společnosti, práce, kvalita života, příležitosti. AON Hewitt definují angažovanost do tří atributů, a to:

- **říkat** (*say*) – mluvit o společnosti hezky, pozitivně. Od zaměstnanců je doporučováno pracovat ve společnosti, nebojím se o práci a společnosti mluvit.

- **zůstat** (*stay*) – silný pocit sounáležitosti zůstat ve společnosti. Málokdy zaměstnanec přemýšlí o odejít z organizace, aby pracoval jinde.

- **usilovat** (*strive*) - motivované a vynaložené úsilí k úspěchu v práci. Inspirace k tomu, aby zaměstnanci dělali svou nejlepší práci každý den a motivace, aby přispívali více, než je požadováno.

2.4.2 RESPECT model

Marciano (2013, str. 102), zakladatel modelu *Respect*, považuje úctu, jak ke svému zaměstnavateli, kolegům, tak k práci samotné, jako hlavní moc k angažovanosti zaměstnanců. Model popisuje, jaké faktory vedou k respektování a jak posílit každý jeden faktor, aby se dosáhlo patřičné angažovanosti. Je zaměřen více na nadřízené, než na zaměstnance. Obsahuje sedm principů, které, když se nadřízení naučí a rozhodnou se je aplikovat, promění kulturu ve společnosti k prosperujícím a lepším výsledkům.

- **uznání** (*recognition*) – ať už od šéfa nebo kolegy v práci. Neuznání zaměstnanci necítí potřebu dělat něco navíc. Nynější uznání je budou iniciativou. Marciano (2013, str. 80) zdůrazňuje, že je důležité chválit efektivně – správné načasování, konkrétnost, osobní kontakt a upřímnost.

- **plnohodnotnost** (*empowered*) – plnohodnotní zaměstnanci častěji přichází se zajímavými návrhy na zlepšení, protože jsou dobře vzdělaní a sami se dozdělávají prostřednictvím seminářů, workshopů, umí pracovat s informacemi, vyhledávat si je. Kombinací kvalifikace, nezávislosti, odpovědnosti dešá z lidí, kteří mají tyto vlastnosti, ty nejcennější ve společnosti.

- **partnerství** (*partnering*) – zaměření na dosažení společného cíle. Marciano (2013, str. 82), že vyžaduje určitou úroveň autonomie, rovnosti, poctivosti. Angažovaní zaměstnanci nejsou vůči společnosti pouze loajální, ale považují se za spoluvlastníky a sdílí vizi a cíle společnosti.

- **zpětná vazba** (*supportive feedback*) – musí být poskytována podporující, zato konstruktivní zpětná vazba každý den za účelem efektivního rozvoje svých zaměstnanců

- **očekávání** (*expectations*) – co se od stávajících zaměstnanců očekává už ví od přijímacího pohovoru, kde jsou dostávány informace ohledně firemní kultury, cílů, vizí, očekávání. Marciano (2013, str. 103), v zájmu každého nadřízeného by mělo být správné podání očekávání. Chybovat je lidské, ale jestliže nadřízený bude házet vinu pouze na zaměstnance, není to správné, měl by si potvrdit, jak a s jakými informacemi byl zaměstnanec odeznámen.

- **úvaha** (*consideration*) – vyžaduje ohleduplnost. Věnovat pozornost sobě, svým myšlenkám a prokázat je v slova či činy.

- **důvěra** (*trust*) – prokazuje se v mnoha ohledech. Pokud zaměstnanci cítí ze strany zaměstnavatele důvěru, cítí se být více respektováni.

Podle modelu RESPECT, který sestavil Paul Marciano, je právě důvěra, která má největší dopad na angažovanost zaměstnanců. Silné základy vybudované na důvěře a principech vedou k vytvoření kultury respektu a angažovanosti.

SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI

Pojem angažovanost (*employee engagement*) se tady začal objevovat teprve nedávno. Prvním důležitým krokem je si vymezit, co pro nás daný pojem znamená. Jak už pro nadřizené, tak zaměstnance. Existuje několik různých definic od autorů, ale závěrem všech názorů je, že angažovanost je psychický stav doprovázený určitým chováním, které se objeví po splnění faktorů, které angažovanost podporují. Angažovaní zaměstnanci jsou více produktivní, tvrději pracují, jsou komunikativní, překračují průměr, což se krásně odrazí na ziskovosti společnosti. Správné nástroje pro odvedení kvalitní práce, odměňování, pochvala jsou jedny z podporujících faktorů zvyšování angažovanosti a bezprostředně důležité je umožnění rovnováhy mezi prací a životem a příležitostmi se neustále posouvat, rozvíjet.

2.5 Metodická část

Tato část práce je stanovena od cíle, který byl stanoven a odvíjí se od něj kvantitativní výzkum práce a sběr dat. Pro bakalářskou práci byly prostředky pro sběr dat použity online polostrukturovaný dotazník a polostrukturované rozhovory. Dotazníkové šetření neslo pro práci spoustu výhod vzhledem k počtu respondentům, kteří dotazník vyplňovali a situaci, která nastala. Samozřejmě se objevilo i pár nevýhod, které budou níže reflektovány. Sběr dat byl prováděn ve společnosti, která si nepřeje vystupovat v bakalářské práci pod názvem, proto po celou dobu praktické části bude společnost označována jako „společnost XY“, jména respondentů nebudou zveřejněna. Čerpané informace o společnosti jsou získávány z interních dat společnosti XY.

Zřejmou výhodou dotazníkového šetření jsou nízké náklady na jeho vyhotovení a ušetření času na distribuci do firmy, kde se konkrétní výzkum provádí. Vzhledem ‘coronavirové situaci’ byl dotazník zaslán online formou pomocí odkazu paní personalistce společnosti XY, která jej dále rozeslala, prostřednictvím firemního mailu, online dotazník všem osmdesáti zaměstnancům vyjma pana majitele firmy XY. Dotazník byl tvořen pomocí dostupného prostředku na internetové stránce www.surveio.cz, která nabízí sestavení dotazníku tak, jak zákazník potřebuje a následný sběr dat zaručený anonymitou respondentů.

Další efektivnější výhodou online dotazníku je možnost jeho vyplnění. Respondent může k jeho vyhotovení přistoupit v době, kdy na něj bude mít čas. Dne 13.3.2020 zaslán online dotazník prostřednictvím odkazu. Po domluvě s paní personalistkou byla doba na vyplnění dotazníků deset dnů, následně byl sběr dat z dotazníkového šetření ukončen (tj.23.3.2020). Z hlediska nákladů instituce a v rámci ušetření času je online dotazník pohodlnější. Není potřeba tisknout velké množství papírů, které je zapotřebí rozdat respondentům, kdy hrozí založení. Následný sběr vyplněných dotazníků a jejich administrativa. Při online verzi se data automaticky ukládají a mi si je můžeme průběžně kontrolovat.

Online dotazník, který byl použit pro tuto písemnou práci se skládal celkem z šestnácti otázek. První část, tj. čtyři otázky byly na zjištění pohlaví, věku, doby pracující ve firmě a na jaké pozici se nacházejí. Zbylé otázky se týkaly ke zjištění angažovanosti zaměstnanců ve firmě XY, na které se odpovídalo uzavřenými odpověďmi – ano, spíše ano – respondent s otázkou souhlasí. Spíše ne, ne – respondent s otázkou nesouhlasí a v takovém případě byl požádán, aby heslovitě popsal proč.

Dotazník byl přeložen od společnosti Gallup (*Gallup Q12*), která vytvořila sadu dvanácti otázek, kde jsou zkoumány postoje a chování zaměstnanců (loajalita, hrdost, spokojenost), nebo-li vztah mezi zaměstnaneckou angažovaností a spokojeností zaměstnanců a jejich dopady na chod firmy, produktivitu, spokojenost zákazníků. V příloze 1 se nachází překlad dotazníku a zároveň verze, která byla zaslána pro sběr primárních dat k praktické práci.

Nevýhodou můžeme zaznamenávat v nejistotě ze strany respondentů kvůli anonymitě a také v nejistotě nás tazatelů z důvodu, zda za elektronickým příslušenstvím, ze kterého respondent dotazník vyplňuje, sedí daný zaměstnanec.

Další nevýhodou, a to jednou z nejdůležitějších je pravdivost, relevantnost a objektivita odpovědí na dané otázky. Jak již bylo uvedeno, obava o anonymitu se může projevit u odpovědění nepřiklad se spokojeností. Respondent raději odpoví pozitivně, proti jeho vůli, nežli pravdivě kvůli obavě z předstoupení před vyšší vedení nebo dokonce z vyhození.

Poslední nevýhodou dotazníku může být nezachycení stěžejních jevů, což je nedostatkem kvantitativního výzkumu, proto je zapotřebí správné sestavení dotazníku. Tento nedostatek se dá podchytit doplňujícími rozhovory a dotázat se na detailnější informace k doplnění dat.

I přes zjištění pár nevýhod se jeví dotazník, jako jedna z nejlepších forem ke sběru dat u většího počtu respondentů a pro následné vyhodnocování.

K doplnění informací byly provedeny polostrukturované rozhovory se šesti zaměstanci, kteří byli vybráni libovoně z různých oddělení společnosti a tři, rovněž polostrukturované rozhovory s panem majitelem firmy, výkonným ředitelem a paní personalistkou, kterým byly pokládány pozmeněné otázky. Otázky vycházely z dotazníku, který respondenti vyplnili předem. Jednalo se o otázky více rozvinuté, doplňující, zjišťující podrobnější informace z chodu firmy, prostředí, spokojenosti (viz Příloha 3). Také otázky pro vedení, byť byly odlišné, se odvíjely od zasláního dotazníku (viz Příloha 4). Rozhovory byly prováděny prostřednictvím telefonních hovorů, kvůli karanténě vzniklé Covid 19, které byly předem domluvené u paní personalistky, kdy mi byly zaslány telefonní čísla a čas, kdy budou jednotlivé rozhovory, s jednotlivými respondenty, realizovány. Čas rozhovorů byl od deseti do dvaceti minut, pokládaných otázek bylo devět (viz příloha). Dotazování probíhalo od 30.3.2020 – 6.4.2020.

Výhoda telefonních rozhovorů spočívala v komfortu, kdy respondent i tazatel, mohli dělat rozhovor odkud chtěli a v čas, který si sami určili. Pokud bylo potřeba čas/den změnit, stačilo se pouze spojit prostřednictvím sms.

Jedna z nevýhod rozhovorů realizovaných pomocí telefonního hovoru je ta, že se s respondentem nevidím, přece jen by to bylo příjemnější, nevidím jeho gestikulaci, neverbální komunikaci, jaká je jeho mimika při zodpovídání otázek. Další nevýhodou, kterou jsme zmiňovali i u dotazníku, je relevantnost odpovědí respondentů, nevíme, zda nám opravdu odpovídá vybraný respondent. Na rozhovory byli vybráni respondenti paní personalistkou, jediný požadavek byl, aby se jednalo o šest zaměstnanců dané společnosti a rozhovor s panem majitelem a výkonným ředitelem.

2.5.1 Představení společnosti XY

Společnost XY (2020) se nachází na jižní Moravě ve městě Rohatec, kde působí od roku 2005, pobočka se nachází v Bulharsku. Dceřinné společnosti jsou celkem tři. Jedna nedaleko Rohatce a zbylé dvě se nachází v Hrádku nad Nisou a Rojšíně.

Společnost XY (2020) se zabývá výrobou výsekových nástrojů, výlupových a rozlamovacích nástrojů, razící štočky (slepotisk, Braillovo písmo). Pracuje zde osmdesát zaměstnanců, kteří jsou rozděleni na pracovní oddělení – vedení firmy, které sestává z pana majitele, výkonného ředitele a paní asistentky. Obchodní oddělení, které slouží k navázání kontaktů s budoucími zákazníky, zlepšování vztahů mezi firmou a potenciálním zákazníkem, navrhování správného a hladkého průběhu zakázek na výrobu. CAD oddělení navrhování, konstruování, případně oprava zakázky od zákazníka, zpracování zakázky, která je převedena pomocí programu *Artiosoft impact* na formu, jenž je převede na výrobu, kde se zhotovuje konečný

výrobek. Frézovací centrum, jedna z částí koncového zhotovení funkčního výsekového nástroje. Výroba, kam spadá pálení do dřevěných nebo plastových desek, osazování, olepování, měření a následné vyhotovení výrobku/zakázky. Podpůrné, administrativní centrum, které se stará o celkový chod firmy, přes ekonomii, IT, legislativu a personální řízení. Vizí společnosti je být jasnou a přirozenou volbou pro výrobce obalů při výběru dodavatele výsekových nástrojů. Díky vysoké kvalitě nástrojů, které společnost XY používá, se snaží ušetřit a uspořit náklady, čas, starosti zákazníkům s výrobou jejich produktů a zvýšit jejich konkurenceschopnost na trhu.

3 Prakticko-analytická část

V prakticko-analytické části jsou uvedeny a popsány vybrané existující dotazníky, pomocí kterých lze měřit míru angažovanosti ve společnosti a které faktory angažovanost ovlivňují. Pro naše zkoumání byl použit dotazník společnosti Gallup Q¹², který byl pouze přeložen do českého jazyka. V kapitole 3.2 je nastíněno měření angažovanosti a pomocí jakých analýz byl prováděn výzkum pro mou bakalářskou práci. Poslední kapitoly jsou věnovány práci se získanými daty, jejich vyhodnocení a následné doporučení na zlepšení míry angažovanosti společnost XY (2020), ve které byl průzkum prováděn.

3.1 Existující dotazníky zjišťující míru angažovanosti

Míru angažovanosti je zapotřebí zjišťovat a pít se v případných nedostatcích. Jen tak se ujistíme, zda zaměstnanci jsou angažováni, či nikoli. Přední poradenské společnosti, které se angažovaností zabývají, vytvořily i své vlastní dotazníky, které zjišťují míru angažovanosti dané společnosti a pracují s jejich výsledky. Každý z nich má jinou metodiku, strukturu. Nejznámější jsou od společností Mercedes, Gallup, CIPD, UWES.

3.1.1 UWES – Utrecht Work Engagement Scale

Nejstarší a nejpoužívanější dotazník mezi organizacemi od autorů Schaufeli a Bakker. Hotvátková et al. (2016, str. 56) uvádí, že UWES měří **vitalitu** (*vigor*), které je spojena s úrovní energie vynaloženou pro práci a je měřena šesti tvrzeními, **oddanost** (*dedication*) měřena pěti tvrzeními spojena s nadšením a hrdostí, **pohlčení** (*absorption*), neboli pohlčení prací, zjišťována pomocí šesti tvrzení. První verze obsahovala dvacetčtyři otázek, nyní se pracuje s dotazníkem o sedmnácti otázkách s názvem UWES-17, novější zkrácená verze s devíti otázkami, která vypovídá o dobré vnitřní konzistenci. Respondenti hodnotí na šesti bodové likertově stupnici, kdy 0 znamená „nikdy“, 6 „vždy“.

3.1.2 Gallup

Bakker et al. (2010, str.52), po dlouhém bádání a intenzivním zkoumání, testování otázek, bylo v roce 1998 zveřejněna finální verze dotazníku Gallup. Hotvátková et al. (2016, str. 56) dodávají, že celým svým názvem je dotazník označen *The Gallup Workplace Audit*, zkráceně Gallup Q¹². Určení číslovkou dvanáct je z důvodu, že dotazník je sestaven z dvanácti otázek, které se zaměřují na zaměstnance, jak vnímají svou práci a pracovní prostředí, na základě odpovědí a výsledků z dotazníku lze predikovat angažovanost zaměstnanců. Gallup (2013) uvádí, jak už bylo zmíněno, že dotazník je ke zkoumání vztahu zaměstnance a jeho spokojenosti s prací, jejich dopad na ziskovost práce, produktivitu a spokojenost zákazníků. Hajzler (2009) in Horvátková et al. (2016, str. 56) dovysvětluje úplnost dotazníku. Otázky jsou pokládány na vyjádření zaměstnanců vůči jejich práci a jsou měřeny jejich spokojeností. Míru spokojenosti zaznamenávají od hodnoty nula až šest (nula = nesouhlasí, šest – souhlasí). Pro zjištění míry angažovanosti ve společnosti XY byl použit právě dotazník Gallup G¹².

Obrázek 6 Dotazník společnosti Gallup Q¹²

Question	Identifier
1. Do you know what is expected of you at work?	Role Clarity
2. Do you have the materials and equipment you need to do your work right?	Material Resources
3. At work, do you have the opportunity to do what you do best every day?	Opportunity for Skill Development
4. In the last seven days, have you received recognition or praise for doing good work?	Social Support, Positive Feedback
5. Does your supervisor, or someone at work, seem to care about you as a person?	Supervisor Support
6. Is there someone at work who encourages your development?	Coaching
7. At work, do your opinions seem to count?	Voice
8. Does the mission/purpose of your company make you feel your job is important?	Meaningfulness
9. Are your associates committed to doing quality work?	Quality Culture
10. Do you have a best friend at work?	Social Support
11. In the past six months, has someone at work talked to you about your progress?	Feedback
12. In the last year, have you had opportunities at work to learn and grow?	Learning Opportunities

Zdroj: Gallup (2013) dostupné z www.gallup.com

3.2 Měření angažovanosti

Horváthová et al. (2016, str. 54), standardní metoda pro měření angažovanosti zaměstnanců je prostřednictvím sociologických nebo sociálně psychologických průzkumů (rozhovor, dotazník), které vyplývají z jasně položených a cílených otázek kladené zaměstnancům. Posledním krokem je rozdělení zaměstnanců do několika skupin, kde každá z nich vystihuje specifické chování, ke kterému by se společnost měla individuálně stavět a reagovat. Měření může provádět sama společnost nebo je možnost zadat požadavek externí společnosti, která se specializuje na angažovanost. Aby bylo možné angažovanost měřit, nejprve je zapotřebí analyzovat a zjistit, na jaké úrovni se společnost a jednotliví zaměstnanci nacházejí. Beardwell et al. (2017, str. 409) zastávají názoru, že pokud společnost jasně neví, co chce měřit a není si jistá jak, pak veškerá zjištění budou nepřesná a nemusí sedět pro danou společnost. I zaměstnanci můžou nabyt pocitu, že jsou ignorováni, což může ovlivnit morálku, úroveň důvěry. Marciano (2010, str. 60) souhlasí s Beardwell et al. a doplňuje o zkušenosti z pozorování ve firmách, že je zapotřebí při vytváření modelu pro zjištění angažovanosti ve společnosti zahrnout pouze otázky, které měří jen zapojení zaměstnanců. Jak už bylo uvedeno v kapitole 2.4., mnoho faktorů ovlivňuje úroveň angažovanosti zaměstnance, jako například – správná komunikace s nadřízeným, pochvala, úcta obou stran, vykonávání práce, která mě baví a jsem ochoten dělat nad rámec toho, co se ode mě očekává, ale nejedná se o znaky angažovanosti, proto by neměly být zahrnuty v měření. Subjektivní pohled a měření můžou spíše způsobit více škody než užitku. Marr (2012, str. 272) poukázal na to, že pokud se v důsledku zjištění nic nezmění, pak celé měření bylo nesmyslné a pro zaměstnance demotivující. Armstrong (2017, str. 223) doporučil metodu pro správné použití měření angažovanosti pomocí „triple – A = analysis, assessment and action.“, kdy důležitostí pak je také správná interpretace výsledků zaměstnancům a společné navržení kroků pro zlepšení.

3.2.1 Dotazník

Reichel (2009, str. 118) popisuje dotazník, jako jeden z nejpoužívanějších nástrojů pro sběr dat v sociálních výzkumech ve společnostech. Jedná se o písemný způsob dotazování respondentů,

informátorům, kdy výzkum se ve většině případů provádí bez přímého setkání. V dnešní době existují webové stránky nabízející možnost sestavení dotazníku online formou. Dotazník se používá jak při kvantitativním, tak kvalitativním přístupu. Reichel (2009, str. 119) uvádí dělení dotazníku na **nestrukturovaný** – nejčastěji prováděn formou tužka, papír, kdy se respondent musí rozepsat na dané téma/položenou otázku. **Polostrukturovaný** – je sestaven ze sledu otázek na dané téma, které je zkoumáno, respondent může odpovídat v libovolném pořadí a písemnou formou. Poslední a nejpoužívanější **strukturovaný dotazník** – je typický pro kvalitativní přístup pro sběr dat. Má několik otázek v určitém pořadí, které jsou převážně volné, jen pár polootevřených a uzavřených otázek.

3.2.2 Rozhovor

Reichel (2009, str. 110) uvádí další možnost, jak lze sbírat data pro potřebný výzkum, a to je prostřednictvím rozhovoru, který se používá v kvantitativních (rozhovor je veden s větším počtem tazatelů) a kvalitativních (rozhovor veden s jednou osobou) výzkumech. Reichel (2009, str. 111) prezentuje dělení dotazníků – **volný**, jak už z názvu vyplývá, respondent tak i tazatel má volnost při provádění rozhovoru, otázky nejsou dány předem, jde o navození přirozenosti a spontánnosti. **Strukturovaný (řízený) rozhovor** má předem dané otevřené otázky, které mají přesně určené pořadí a **polostrukturovaný rozhovor**, který je nejpoužívanější. Otázky jsou připraveny dopředu, tazatel ovšem nemusí dodržovat pořadí otázek a může je v průběhu vedení rozhovoru poupravit, případně vkládat podotázky

3.3 Práce s výsledky

Výzkumné šetření proběhlo ve společnosti XY (2020) zabývající se výrobou nejen výsekových nástrojů, ale také, například slepotiskem. Výzkum byl zaměřen na míru angažovanosti ve společnosti, kde pracuje osmdesát zaměstnanců, kdy osloveni byli všichni zaměstnanci. Pro sběr dat byl nejprve použit strukturovaný dotazník, který se skládal z šestnácti uzavřených otázek. První čtyři otázky byly informativní, na zbylých dvanáct otázek respondenti odpovídali pomocí čtyř odpovědí. Jestliže s otázkou respondenti souhlasili, odpověď vybírali mezi „spíše ano“, „ano“, „ne“, „spíše ne“. Osloveno bylo osmdesát respondentů, z toho vyplněných dotazníků šedesát osm čili návratnost byla 85%. Výsledky z dotazníku na jednotlivé otázky byly sečteny a vloženy do přehledných grafů. Podoba uceleného dotazníku je součástí přílohy bakalářské práce.

3.3.1 Popis získaných dat z dotazníkového šetření

Návratnost dotazníkového šetření byla 85%, tj. **šedesát osm** respondentů z osmdesáti vyplnilo celý dotazník bez problémů. V následujících datech bylo pracováno s tímhle číslem.

Úvodní čtyři otázky byly identifikační, kdy na dotazník odpovídalo **třicet pět (51,47 %)** žen a **třicet tři (48,53 %)** mužů ve věkových kategoriích 18–29 celkem **čtrnáct (20,59 %)** zaměstnanců, 30–39, nejpočetnější skupina, **třicet tři (48,53 %)** pracovníků. Ve středním věku 40–49 **sedmnáct (25,00 %)** zaměstnanců, 50–59 **tři (4,41 %)** a poslední kategorie 60–69 **jeden (1,47 %)** zaměstnanec. Následující, třetí otázka, byla jediná, kde respondenti neměli možnost výběru z odpovědí, ale museli sami odpověď pomocí číslovek, proto se zde sešlo více odpovědí. Zkoumala, jak dlouho zaměstnanci pracují ve společnosti XY. Odpovědi, byť jich bylo více, poměrně odpovídaly věkovému zastoupení ve společnosti, což nemůžeme pokládat za relevantní odhad, jelikož nemáme informace, zda některý ze zaměstnanců ze střední věkové kategorie nedávno nepřešel do uvedené společnosti XY. **Čtyři (5,88 %)** respondenti pracují ve společnosti teprve krátce – 8 měsíců. **Sedm (10,29 %)** respondentů odpovědělo, že pracují

2 roky a o pár měsíců déle, 2,5 roku, **čtyři (5,88 %)** respondenti. O rok dýl, tedy 3 roky, pracují **tři (4,41 %)** respondenti. **Osm (11,76 %)** respondentů jsou ve společnosti 4 roky. Krásných 5 let jsou ve firmě **sedm (10,29 %)** zaměstnanců. O dva roky déle, 7 let, pracuje **třináct (19,12 %)** respondentů. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti XY 8 let, **patnáct (22,06 %)** respondentů. Velkou zkušenost má **šest (8,82 %)** zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 10 let. A neuvěřitelných 16 let jsou ve společnosti **dva (2,94 %)** zaměstnanci. Poslední otázka byla zjišťující, pod jakým oddělením jednotliví respondenti pracují. Vedení společnosti sestává ze **třech (4,41 %)** respondentů. Na obchodním oddělení pracuje **sedm (10,29 %)** zaměstnanců. Oddělení CAD, které přebírá objednávky a předává je naformátované na výrobu, je jedno z nejpočetnějších – **sedmnáct (25,00 %)** zaměstnanců. Ve výrobě pracuje **osmnáct (26,47 %)** odborníků a na frézovacím centru **jedenáct (16,18 %)**. Poslední, administrativní, podpůrné oddělení se složeno z **dvanácti (17,65 %)** zaměstnanců, kteří se starají o celkový chod společnosti XY.

V následující části bakalářské práce bude každá otázka rozebrána a popsána zvlášť. Otázky jsou přeloženy z originálního znění ze společnosti Gallup Q¹², které se zaměřují na zjištění míry angažovanosti zaměstnanců na pracovišti, proč jsou zaměstnanci spokojeni a proč usilují o výsledky společnosti.

1. Víím, co se ode mne v práci očekává

Na první otázku odpovědělo **padesát devět (86,76%)** respondentů „ANO“, **devět (13,24%)** respondentů „SPÍŠE ANO“ (viz Graf 1 nacházející se v příloze). Z čehož můžeme vyvodit, že ani jeden ze zaměstnanců nemá pochyb a nejasnosti o náplni své pracovní pozice. Výsledek otázky se jeví, jako velmi pozitivní, což je správné, jelikož otázka poukazuje na to, že nejčastější příčina stresu na pracovišti je z nedostatku správně nastavených pravidel, požadavků, očekávání.

2. Mám všechny podklady a vybavu pro to, abych mohl/a dělat svou práci, jak nejlépe umím?

Druhá otázka navazuje na první a je jejím doplňkem, jelikož se ptáme, zda zaměstnanci mají veškeré potřebné materiály a zařízení, které potřebují k odvedení kvalitní práce a byla naplněna očekávání, která jsou stanovena. Nenaplnění téhle zásadní povinnosti může vést ke stresu, který zaměstnanci mohou přenášet i mimo pracoviště.

Dvacet pět (36,76%) respondentů odpovědělo „ANO“, na 100% mají všechny potřebné podklady pro plnění své práce. **Dvacet tři (33,82%)** respondentů „SPÍŠE ANO“. **Sedm (10,29%)** „SPÍŠE NE“ a **tři (4,41%)** „NE“, kde pouze dva respondenti napsali slovně, kde spatřují nedostatek (viz Graf 2). Ten tkví v absenci důležitých podkladů od zákazníků a druhá odpověď, kde se pozoruje nedostatek, je v technické vybavenosti firmy. Druhá otázka už v sobě nese i negativní odpovědi, nad kterými je zapotřebí se pozastavit a zkoumat, proč tomu tak je. Bohužel pouze dva respondenti z deseti vysvětlili, proč s otázkou nesouhlasí. Zde můžeme pouze spekulovat, proč se nám nedostalo slovní odpovědi, zda se jednalo o obavu anonymity, přehlédnutí pokynu v zadání či nevěděni.

Odpověď: „*Chybí důležité podklady od zákazníků*“, může znamenat problém, jak z časového hlediska, kdy může dojít ke zdržení z důvodu dotazování, případně nebude naplněno očekávání zákazníka a celou zakázku bude nutno předělat, což opět bude stát čas, materiál, peníze a nespokojeného zákazníka.

Odpověď: „*Chybí technické vybavení*“, z otázky nelze vyvodit, jaké konkrétní vybavení na zhotovení jakých produktů. Je potřeba se pozastavit nad myšlenkou, zda by se jednalo o inovativní vybavení pro společnost, které by přispělo k zefektivnění výroby, jak po časové stránce, tak i nákladové. Jestliže respondent shledává efektivní vybavení, které by přispělo

k lepší výkonnosti výroby společnosti, bylo by dobré tento nápad sdělit nadřízenému a probrat to.

3.Mám v práci příležitost dělat každý den to, v čem jsem opravdu dobrý/á?

Třetí otázka nám podkrývá skutečnost, zda zaměstnanci chodí do práce s přesvědčením, že odvedou dobrou práci, kterou chtějí vykonat nejlíp, jak jen dovedou a můžou tak přispět k vyššímu výkonu a lepším výsledkům společnosti. Zde se může dívat na silné a slabé stránky jednotlivců. Je na manažerech, jak budou nakládat s talentem jednotlivých zaměstnanců a zda si budou pokládat otázku „*Kdo nejlépe odvede tento úkol?*“. Jde o to, aby se zaměstnanci hezky doplňovali, přiměli k odvedení práce a přidali tak hodnotu společnosti (viz Graf 3).

Výsledky z dotazníkového šetření jsou pozitivní a ukazují, že zaměstnanci mají možnost ve společnosti XY plnit svoji práci, jak nejlépe dovedou a přispívat tak společnosti svými silnými stránkami. **Čtyřicet osm (70,59%)** respondentů odpovědělo „ANO“. Mají potenciál k naplnění práce, která se od nich očekává. **Šestnáct (23,53%)** respondentů odpovědělo „SPÍŠE ANO“. **Tři (4,41%)** respondenti odpověděli „SPÍŠE NE“, **jeden (1,47%)** „NE“, který zřejmě, jakožto jediný vysvětlil důvod, kterým je, že jej baví jiné odvětví a ne to, ve kterém pracuje ve společnosti XY (viz Graf 3).

Jak jsme uváděli na začátku bakalářské práce v kapitole 2.1 teoretické části, je zapotřebí si zjistit míru neangažovanosti čtyř zaměstnanců, kteří se neztotožňují s otázkou. Podle toho zjistíme, zda zaměstnanci jsou neangagožovaní, chování je automatické, bez emocí, práci plní jen z povinnosti a nutnosti, tváří se otráveně. Nebo disangažovaní a jsou nešťastní, ignorují veškeré pokyny, výsledky, práci znechucují ostatním kolegům a jejich práci odsuzují. Toto zjištění nám pomůže, jak postupovat dále s takovým zaměstnancem, zda vykomunikovat a dopídit se, proč tomu tak je a zkusit najít řešení, které by zvýšilo míru angažovanosti jedince a bylo by přínosné pro obě strany, nebo se s takovým zaměstnancem rozloučit, jelikož i jednotlivci dokážou napáchat škodu, která se může projevit na firemní kultuře, náladě ve společnosti, v postavení společnosti na trhu, na výsledcích.

4.Pochválil mě někdo upřímně nebo mi poděkoval během posledních sedmi dní za mou práci?

V kapitole 2.4, která se zabývala faktory ovlivňující míru angažovanosti, bylo v každém modelu, který se této problematice věnuje, přiklášeno důležitosti na komunikaci. Správné, jasné komunikaci, jejíž součástí je objektivní, pozitivní zpětná vazba. Snadno se zaměstnancům vytýká chyba, špatně odvedená práce, to se nadřízený ozve hned, ale s pochvalami je to horší. Je zapotřebí umět pochválit zaměstnance za dobře odvedenou práci. Tím zaměstnanec dostane uznání, které ho potěší a pro něj je to zpětná vazba, že svou práci odvádí kvalitně, bude mít zase větší chuť se v práci zlepšovat a odvádět ji lépe a lépe. Slovní pochvala dokáže zaměstnance někdy více potěšit, než finanční příspěvek.

Odpovědi u čtvrté otázky byly následující (viz Graf 4). **Třicet dva (47,06%)** respondentů „ANO“ a **osmnáct (26,47%)** „SPÍŠE ANO“. Padesát respondentů z šedesáti osmi bylo pochváleno za jejich odvedenou práci, což je krásný výsledek. **Sedm (10,29%)** respondentů odpovědělo „SPÍŠE NE“, **jedenáct (16,18%)** „NE“ (viz Graf 4). Slovní vysvětlení se nedostalo od všech osmnácti negativně odpovídajících respondentů, ale pouze od třech. „*Poněvadž všechno berou automaticky.*“, „*Všechny pochvaly byly neupřímné.*“, „*Ale někdy jo.*“. Toto je slovní interpretace respondentů, kteří jsou nespokojeni s mírou pochval.

Další jeden z faktorů ovlivňující míru angažovanosti a spokojenosti na pracovišti byla upřímnost od obou stran, tj. jak ze strany zaměstnance, tak nadřízeného, což opět stojí na komunikaci. Starostlivost a hýčkáni si zaměstnanců je rovněž velmi zásadní, proto brát odvedenou práci, práci navíc, jako automatickou, není cesta k udržení angažovaných

zaměstnanců. K uvedení pochvaly, případně k poděkování, které je součástí vděčnosti, ukážeme zaměstnancům, že nám na nich opravdu záleží, vážíme si, že jsou součástí společnosti a že právě oni můžou přispívat svou prací k plnění cílů a budování jména společnosti na trhu.

5. Záleží mému nadřízenému na mně jako na člověku?

Pocit spokojenosti na pracovišti vyvolává u zaměstnanců také pocit, že nadřízenému na zaměstnancích záleží a nebere je pouze jako roboty, co si přišly jen odpracovat pracovní dobu a zase se vrací domů, ale jako lidskou bytost, která má emoce, energii, kterou chce vkládat do vykonání práce.

Odpovědi u páté otázky jsou velmi podobné, jako u čtvrté, která se soustředila na pochvalu od nadřízeného. **Třicet čtyři (50,00%)** respondentů odpovědělo „ANO“, **devatenáct (27,94%)** „SPÍŠE ANO“, po sečtení odpovědí dojdeme k číslu padesát tři, což se skoro shoduje se součtem kladných odpovědí u otázky čtvrté. Podobnost počtu odpovědí pozorujeme i negativních hlasů, **čtyři (5,88%)** respondenti hlasovali pro „SPÍŠE NE“, **jedenáct (16,18%)** pro „NE“ (viz Graf 5). Opět slovní dovysvětlení napsali pouze tři respondenti. Jedna z odpovědí byla, že je společnost bere, jako stroje. Určitou shodnost a odhad pozorují v odpovědi u čtvrté otázky, která zněla, že společnost zaměstnance bere automaticky. Zdali tomu opravdu tak je, nemůžeme posoudit ani relevantně vyvodit, jelikož ne všichni respondenti neztotožňují se s otázkami čtyři a pět odpověděli slovně a neuvedli tak vysvětlení. Na základě získaných informací z teoretické části, můžeme jen odhadovat, zda se nejedná o neangažovaného či disangažovaného jedince, se kterým by bylo zapotřebí si promluvit. Zbylé dvě odpovědi byly neutrální - „*To nevím.*“, „*Doufám.*“

6. Je v práci někdo, kdo mě podporuje v tom, abych se učil/a nové věci?

I když má společnost veškeré zdroje, techniku, možnosti, vždy to jsou lidé, kteří pomáhají rozvíjet další a nové výzvy, projekty, které tlačí dále nejen nadřízené, ale také zaměstnance, protože je zapotřebí je umět rozvíjet. Je to oboustranné vycházení z komfortní zony. Lidé nechtějí zůstat a stát na jednom místě, chtějí výzvy, posouvat se dále.

Výsledky jsou následující, **čtyřicet pět (66,18%)** respondentů odpovědělo „ANO“ a **devatenáct (27,94%)** „SPÍŠE ANO“. Pouze **tři (4,41%)** respondenti odpověděli „SPÍŠE NE“ a **jeden (1,47%)** respondent nesouhlasí vůbec s otázkou (viz Graf 6).

Je důležité znát silné stránky jednotlivých zaměstnanců, jediné tak jim pomůžeme najít jejich pracovní pozici, na které budou odvádět skvělou práci, která bude přispívat k lepším výsledkům společnosti. Budou se chtít vzdělávat, učit novým věcem, které by jim mohly pomoci při vykonávání a zkvalitňování odváděné práce.

7. Berou se v práci v potaz mé názory?

Nadřízení by měli brát v potaz názory svých zaměstnanců. Je to mechanismus, který pomáhá ke správnému vedení společnosti, kde si všichni kooperují navzájem. Je důležité, aby nadřízení budovali pracovní prostředí, ve kterém se nebudou zaměstnanci bát říct své nápady, aby nebyli pokáráni. Jestliže chceme spokojené pracovní prostředí, je zapotřebí komunikovat, dávat, přijímat zpětnou konstruktivní, pozitivní vazbu. Je to další krok k tomu, aby společnost prosperovala.

Na sedmou otázku odpovědělo všech šedesát osm respondentů. Odpovědi jsou pouze kladné – **čtyřicet devět (72,06%)** respondentů odpovědělo „ANO“ a **devatenáct (27,94%)** „SPÍŠE ANO“ (viz Graf 7). Zde může dojít k polemizování, jelikož u otázek čtyři a pět, které byly zaměřeny na pochvalu a starost od nadřízeného se našel respondent, který s otázkami nesouhlasil. Dalo by se předpokládat, že nesouhlas bude i u téhle otázky.

8. Víím, jakým způsobem se podílím na firemních cílech?

Znát smysl, účel společnosti, její vizi je důležitou součástí angažovaného zaměstnance. Pocit, že odvedená práce sehrává roli v plnění cílů, je rovněž důležité. Zaměstnanci musí mít pocit, že jsou správně obeznámeni s hlavními cíli, které jim byly interpretovány jasnou a srozumitelnou formou. Jedině tak průběh celé společnosti půjde hladce. Splněním zmíněných náležitostí vybudujeme komunitu zaměstnanců, kteří budou odhodláni a navzájem motivováni k vykonávání nejlepší práce.

Na otázku osm neodpovědělo všech šedesát osm respondentů, ale pouze šedesát. Procentuální výpočet byl tedy počítán z čísla šedesát (viz Graf). **Dvacet tři (38,33%)** respondentů vybralo odpověď „ANO“, **třicet dva (53,33%)** respondentů „SPÍŠE ANO“. Zbýlých **pět (8,33%)** respondentů odpovědělo „SPÍŠE NE“ (viz Graf 8).

Už to, že ne všichni zaměstnanci odpověděli na otázku týkající se podílu na firemních cílech něco naznačuje. Jak už několikrát v bakalářské práci zaznělo, pro správný chod společnosti je důležitá komunikace. Pokud ovšem u vybraných zaměstnanců schází, můžou nastat problémy. Zaměstnanci, kteří nejsou obeznámeni smyslem jejich práce, ať už nedorozuměním či nechtěním chápat vizi společnosti, obojí je špatně. S takovými pracovníky je zapotřebí si promluvit, najít příčinu.

9. Podávají mí spolupracovníci ten nejlepší výkon?

Jasně stanovená očekávání musí být sdělena všem zaměstnancům, ti pak tvoří skupiny, týmy ve společnosti, kdy musí dostat zase jiné cíle. Je zapotřebí, aby veškeré standardy byly definovány a mohla vznikat tak důvěra.

Dvacet šest (38,24 %) respondentů odpovědělo „ANO“, **třicet čtyři (50,00%)** „SPÍŠE ANO“. **Pět (7,35 %)** a **tři (4,41%)** respondenti odpověděli „SPÍŠE NE“, „NE“ (viz Graf 9).

Pokud porovnáme odpovědi otázky devět a deset, můžeme si všimnout, že si jsou podobné. Zejména negativní odpovědi. Ve společnosti se nachází pár zaměstnanců, kteří jdou do práce s tím, že si odvedou svou práci a bližší kontakty nenavazují, jestliže nemusí.

10. Mám v zaměstnání opravdového přítele?

Správná firemní kultura, která má podobně nastavené zaměstnance, přispívá k navazování kontaktů mezi jednotlivými zaměstnanci a tím navozuje pocit přátelství. Člověk si nepřipadá sám při těžkých rozhodnutích. Utužováním kolektivu vzniká silný tým, který drží za jeden provaz.

Ve společnosti XY mají poměrně přátelské prostředí, **třicet osm (55,88 %)** respondentů odpovědělo „ANO“ a **dvacet čtyři (35,29 %)** respondentů odpovědělo „SPÍŠE ANO“. Součet odpovědí dá číslo šedesát dva, což vypovídá o pracovním prostředí, kde se spoluzaměstnanci dobře znají, dokáží mezi sebou komunikovat, pomůžou si, poradí si. **Šest (8,82 %)** respondentů odpovědělo „SPÍŠE NE“, vysvětlením bylo, že se zaměstnanci snaží oddělovat práci a soukromí, druhým bodem bylo, že spíše spolupracovník, než přítel (viz Graf 10).

11. Mluvil se mnou někdo během posledních šesti měsíců o mém rozvoji?

Otázka se zaměřuje na zjištění zaměstnaneckého růstu, zda se posouvají, jelikož je zapotřebí mít pohled na věc, kde se zaměstnanci nacházeli, kde se nachází a kde se budou nacházet. Přehled nám zacílí stav, kde se zaměstnanci nachází a podle toho mlžeme přijímat další výzvy a úrovně rozvoje.

Na předposlední otázku odpovědělo nejméně respondentů, pouhých padesát dva.

Dvacet šest (38,24 %) respondentů odpovědělo „ANO“, **šestnáct (23,53 %)** „SPÍŠE ANO“. Součet jasně převažuje nad zápornými odpověďmi, kterých bylo **deset (14,71 %)**. Respondenti neuvedli vysvětlení, co je vedlo k tomu, aby odpověděli „NE“. Proto můžeme pouze odhadovat příčinu. **Šestnáct (23,53 %)** respondentů vůbec otázku nezodpovědělo, deset odpovědělo záporně (viz Graf 11). Můžeme říci, že zhruba třetina respondentů nedostala zpětnou vazbu s tím, kde se nachází a jak na tom se svým rozvojem jsou. Při nevědění této informace zaměstnanec neví, jak dále pracovat na svém pokroku, aby si mohl plánovat svoji kariéru. Důležitost zpětné vazby, spolu s komunikací, jsme zmiňovali už spoustukrát, můžeme tedy vidět, jak stěžejní součástí ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců pracovatelná komunikace a zpětná vazba mají.

12. Měl jsem během posledního roku možnost naučit se nové věci a vyrůst?

Zaměstnanci nechodí do práce jen aby odváděli dobrou práci, ale chtějí se zlepšovat, rozvíjet se, posouvat se dál, jak v profesním, tak osobním životě. Společnost by měla nabídnout možnost rozvoje, podporovat ve vzdělání své zaměstnance a pořádat pro ně vzdělávací programy, plány.

Na poslední otázku v dotazníku odpověděli respondenti následovně. **Třicet dva (47,06 %)** respondentů odpovědělo „ANO“, **dvacet tři (33,82 %)** „SPÍŠE ANO“, **osm (11,76 %)** respondentů „SPÍŠE NE“ a **pět (7,35 %)** respondentů „NE“. Respondenti, jejichž odpovědi byly záporné, neuvedli zdůvodnění, proč si myslí, že jim nedala společnost možnost se naučit novým věcem (viz Graf 12)

Z uvedených odpovědí od respondentů můžeme vyhodnotit, že většina zaměstnanců měla od společnosti možnost se naučit novým věcem, a tak se posunout dále ve svých znalostech, zkušenostech. Podrobnosti, zda se posunuli třeba i na jinou pozici, nemáme.

3.3.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Na základě odpovědí dotazníkového šetření můžeme vyvodit, že téměř všichni zaměstnanci společnosti XY jsou spokojeni se svou prací, s prostředím. Jasnosti s očekáváním patřičných pokynů pro náplň pracovních pozic byly zaměstnavatelem objasněny, a proto nejasnosti v plnění práce nenastává. Zaměstnanci mají možnost se rozvíjet, zdokonalovat, učit se novým věcem.

Více negativních odpovědí, případné nezodpovězení otázky, bylo u otázek týkající se pochval, komunikaci o rozvoji zaměstnance a zda zaměstnavatelovi záleží na zaměstnancích. Z odpovědí respondentů vyplývá, že pochvala se jim nedostává tak často, jak by si představovali, jejich zaměstnavatel je bere, jako stroje a jejich vykonanou práci automaticky. Byť negativních odpovědí nebyla většina, je zapotřebí o těchto zásadních věcech mluvit, jelikož jsou stěžejní pro zvyšování angažovanosti zaměstnanců.

3.3.3 Popis získaných dat z rozhovorů

Polostrukturované rozhovory byly prováděny prostřednictvím telefonních hovorů z důvodu vzniklé koronavirové situací. Šest rozhovorů se uskutečňovalo se zaměstnanci z různých oddělení společnosti XY, jenž byli vybráni a předem domluveni paní personalistkou společnosti XY. Respondenti odpovídali na celkem osm otázek, které byly doplněny podotázkami. Plné znění rozhovorů se nachází v příloze.

První budou popsány rozhovory se šesti respondenty, jimiž byli zaměstnanci z různých oddělení společnosti XZ.

1. Byli jste obeznámeni, co to znamená angažovanost pro společnost, ve které pracujete? Jak se jí snaží společnost podpořit? Jaké dělá kroky?

Po položení otázky, všem šesti respondentům, hned nebyla odpověď, až po vysvětlení definice respondenti reagovali, ovšem ne pod termínem „angažovanost“, ale spojili si to s motivací. Jak bylo uvedeno v teoretické části kapitoly 2.1, motivace s angažovaností souvisí, ale není to totéž. Angažovanost je hluboce zakořeněný pocit, kdežto motivace je ovlivněna prostředím a očekáváním, že za vykonané úsilí bude odměna, úspěch.

Čtyři respondenti rozvíjeli otázku, ale jak už bylo zmíněno, pod pojmem motivace, kdy popisovali, že už na výběrovém řízení společnosti XY, je uchazeč obeznámen s vizí společnosti, s očekáváním, se všemi cíli. Což je správné, jelikož v kapitole 2.4, která se věnuje faktorům ovlivňující angažovanost, byl kladen důraz na obeznámení veškerých požadavků a očekávání na zaměstnance společnosti. Dva respondenti použili výraz angažovanost, ale ne ve smyslu, zda byli obeznámeni společností, ale spíše angažovanost pojali obecněji, kdy kladli důraz na vlastnosti zaměstnance, že veškerá angažovanost musí pramenit z člověka samotného – nemůže nechat věci jen tak, pokud zadanému úkolu nerozumí, ať se na něj podívá z jiné strany, případně se zajde zeptat, poradit, měl by být ctizádnostivý.

2. Máte jasně definované cíle? (Probíhá jejich ověřování? Jak? Víte, jak se na plnění cílů podílíte?)

Na otázku druhou všech šest respondentů odpovídalo velmi podobně. Jasně definované cíle mají. Hlavní cíle společnosti XY jsou vyvěšeny, zaměstnanci si je můžou připomínat. Všichni respondenti byli z jiného oddělení a opět došlo ke shodě, že každé z oddělení má nastaveny své cíle, dílčí cíle, které plní. Jsou jasně zdefinované, všem zaměstnancům daného oddělení jsou cíle spravedlivě rozděleny, takže se každý z členů podílí na plnění zadaného cíle. Ověřování probíhá pravidelně. Vedení (střední management) každého oddělení má každý týden poradu, kde jim je sdělováno, jak se cíle daří plnit, co další je zapotřebí. Získané informace a úkoly jsou následně sdělovány svému oddělení a úkoly jsou delegovány na jednotlivé zaměstnance.

3. Jsou Vám dávány prostředky pro to, abyste mohl/a dělat svou práci nejlépe, jak dovedete?

Jednoznačná odpověď od všech respondentů byla ano.

Jeden z respondentů doplnil odpověď o, tzv. systém zlepšovacích návrhů, který je ve společnosti XY zaveden. Systém je založen na návrhy zaměstnanců, kteří shledávají nedostatky a mají návrh, jak tento nedostatek odstranit, případně zmírnit pomocí zavedení inovativního nápadu. Návrh na zlepšení by měl ušetřit čas, peníze, fyzickou námahu, případně zlepšit rychlost výroby, zefektivnit výrobu. Jestliže se návrh, po konzultaci s majitelem firmy, zalíbí, je dále rozpracován a jsou kalkulovány počáteční náklady, atd. Za uvedení inovativního nápadu do provozu firmy dostane zaměstnanec benefity.

4. Umožňuje Vám prostředí pracovat bez rozptylování, když potřebujete?

Odpovědi se lišily s ohledem na to, kde respondenti pracují. Respondent pracující na oddělení výroby, hůře nachází klid, ale opět, odpověď od všech zaměstnanců byla kladná čili ano, respondenti mají možnost pracovat v prostředí bez rozptylování. Dva respondenti odpověděli, že pokud potřebují větší klid, ve společnosti se nachází zasedací místnosti, kde nikdo není, kam se můžou na chvíli zavřít a, např. v klidu odpovědět na složitý mail.

5. Jakou formou dostáváte pochvalu? Cítíte, že je pochvala myšlena upřímně?

Ze získaných odpovědí od všech respondentů jsou pochvaly dostávány slovně i písemně. Pochvaly jsou dávány podle míry odvedeného výkonu. Jak uvedli tři respondenti, jestliže se

poraží splnit cíl oddělení, zvládnutí vyřešení složitějšího úkolu, pochvala je kolektivní. Tato pochvala je nejčastější, ať už je pochvala zaměstnancům sdělena na oddělení středním managementem, či na velké poradě před všemi ostatními a pochvaly jsou upřímné.

6.Mám příjemné prostředí kolem sebe? Spolupracovníci jsou fajn?

Tak, jako byli respondenti spokojeni s pracovním prostředím, tak jsou spokojeni i s prostředím lidí kolem sebe.

7.Bere se Váš názor, zpětná vazba v potaz? Zabývají se tím nadřízení?

Jeden z respondentů odpověděl, že ve společnosti XY pracuje už osm let a díky tomu jsou jeho názory brány v potaz a vždy se o nich diskutuje. Z jeho odpovědi může vyvstat, že pokud zaměstnanci ve společnosti XY pracují méně, než osm let, jejich názory mohou být 'smeteny ze stolu'. Což odpovědi ostatních respondentů vyvrací, jelikož i jejich odpovědi na otázku byly kladné (ovšem nevíme, kolik let ve společnosti XY pracují). Další respondent odpověděl, že je potřeba si názor dobře promyslet, následně si ujasnit, komu názor sdělím. Je zapotřebí jej mít podložený.

Všechny názory jsou brány za důležité, vždy se o nich diskutuje a od stavu míry důležitosti se názor řeší buď mezi zaměstnancem pokládající názor a nadřízeným, nebo mezi zaměstnancem a majitelem firmy.

8.Umožňuje Vám společnost XY se rozvíjet, vzdělávat?

U této otázky respondenti nepřemýšleli ani sekundu. Ihned odpověděli, že společnost XY jim poskytuje možnost vzdělávání. Jedna respondentka krásně odpověděla, že možnosti na vzdělání jsou a je jen na každém zaměstnanci, zda toho využije, či nikoli. Respondenti uvedli pár příkladů vzdělávání, které jim společnost nabízí, jako např. kurzy cizích jazyků (anglický, německý), podporují vzdělání na vysokých školách, dozdělávání se v oboru. Samotný rozvoj jim nabízí pracovní pozice, důvěra zaměstnavatele v zaměstnance, že se mohou posunout dále.

9.Shledáváte nějaké nedostatky, problémy, které by ovlivňovaly Vaši angažovanost?

U poslední otázky se některé odpovědi shodovaly, jako to, že by bylo zapotřebí zlepšit kumulaci zakázek, které přichází. Nedostatek je v komunikaci mezi jednotlivými odděleními, pak dochází k opakování chyb, které jsou zbytečné a prodlužují čas práce. S komunikací se také pojí špatné předávání informací mezi výrovou a konstruktéry. Jeden z respondentů odpověděl, že na komunikaci mezi procesním managementem a technickou podporou je podán návrh na zlepšení.

Z otázky můžeme vyvodit, že nejzásadnější problém je v komunikaci a předávání informací mezi odděleními. V praktické části byly zjištěny hlavní faktory ovlivňující angažovanost a všechny vycházely ze správné komunikace, proto problémy se sdělováním si informací, předávání si úkolů, znění zakázek jsou zásadní a společnost by se na to měla zaměřit.

Nyní budou následovat výsledky z polostrukturovaných rozhovorů, jenž otázky byly pokládány panu majiteli společnosti XY, výkonnému řediteli a paní personalistce. Otázek bylo celkem sedm. Rovněž byly prováděny pomocí telefonního hovoru. Plné znění otázek a odpovědí se nachází v příloze bakalářské práce.

1.Co pro Vás znamená angažovanost? Je to téma, kterým se vědomě zabýváte?

Tak, jako byla položena otázka na porozumnění angažovanosti zaměstnancům, tak podobně byla položena otázka i nejvyššímu vedení společnosti XY. Dostalo se nám podobné situace, angažovanost se přehoupala do pojmu motivace. Kde se vyšší vedení shodlo, že angažovaný zaměstnanec, je motivovaný zaměstnanec. Pan výkonný ředitel dodal, že angažovanost =

motivace, což je zaměření se na sebe a zaměření se ven. Zaměření ven popisuje chtít pomáhat druhým.

2. Jaké konkrétní kroky podnikáte pro to, aby se angažovanost lidí ve firmě udržela nebo zvýšila?

Pan majitel odpověděl, že si zakládá na rodinné atmosféře ve společnosti, aby se lidé cítili dobře a neměli takový pocit, že jsou v práci.

Více se o tomhle tématu rozpovídala paní personalistka, která uvedla, že hned od začátku nástupu zaměstnance na jeho pracovní pozici se snaží, pomocí dotazníku, zjistit produktivitu nových zaměstnanců – vědomí si svých znalostí, co mají dělat a jak práci kvantifikovat, co vyjímčného můžou přinést firmě a podle toho se pak ještě určuje jeho pracovní pozice, jeho přesné směřování, případný růst a také firma ví, jaké vzdělávací školení by jej mohla zajímat. Firma má nastavené normy, podle kterých se řídí, které opravují, mění. Jestliže zaměstnanec pracuje nad rámec norem, je oceněn. Sama uvádí, že společnost dbá na rodinnou atmosféru na pracovišti.

Pan výkonný ředitel uvádí, že je důležitá férovost, otevřenost ve všech věcech a ohledech. Mít u zaměstnanců důvěru.

3. Jak jsou definovány cíle pro jednotlivé týmy a jednotlivce?

Vedení firmy uvedlo, že si stále opakují otázku 'PROČ?', na základě toho se stanovují nové cíle a jejich dílčí cíle, které se postupně plní a jsou průběžně kontrolovány na základě komunikace s vedoucími jednotlivých oddělení, kdy si říkají, co se povedlo, nepovedlo, jak to udělat lépe, co se stalo, že se to nepovedlo.

Cíle nastavují podle dané pracovní pozice a náplni práce podle specializace ve společnosti XY. Samozřejmě jsou nastavené jednotné cíle pro celou firmu, kterou jsou vyvěšeny, stále opakovány (pokud je potřeba, obnovují se a zaměstnanci jsou o změně informováni). Cíle jsou nastaveny ku prospěchu firmy, jejím nákladům, pracovní spokojenosti zaměstnanců, dobrého jména na trhu a samozřejmě nastaven ekonomický cíl. Dále jsou stanoveny cíle pro konkrétní oddělení. Cíle jsou rozděly i na dílčí cíle, které jsou každý týden kontrolovány.

Společnost se řídí definicí S M A R T = velmi často se zadávají cíle pro jednotlivé oddělení, proto je zapotřebí, aby cíl byl specifický a konkrétní, hlavně také měřitelný. Cíl stanovují oddělením, které jsou na danou problematiku určeny, proto je cíl relevantně zadáván čili pracovníkům, kteří cíl vezmou, jako výzvu. Poslední důležitost při pověřování cíle je jeho jasný termín, kdy je potřeba cíl splnit.

4. Jak řídíte rozvoj lidí?

Pan výkonný ředitel rozvynul otázku, že rozvoj zaměstnanců rovněž záleží na jeho pracovní pozici. Pokud chce zaměstnanec povýšení, určení typu osobnosti, prochází tzv. testováním osobnosti, na základě výsledků mu jsou uzpůsobeny školení a patřičné vzdělávání. Také uvádí, že jednou za rok jsou pořádána školení pro jednotlivá oddělení. Paní personalistka uvedla fakt, že společnost nabízí spoustu možností na rozvoj, seberozvoj, vzdělání, ale je jen na samotném zaměstnanci, zda se chce učit. Někdo se rád vzdělává, nebojí se toho, někdo to má zas naopak. V každé firmě se najde zaměstnanec, který se spokojí s tím, na jaké pozici je a jaké má vědomosti, jiný zas využívá možností a chce se kariérně posouvat výš.

5. Jak oslavujete úspěch týmů/jednotlivců?

Pravidelně pořádá společnost dýchánky kvality a také paní personalistka přišla s návrhem na personální mapu.

6. Jakou cestou dostáváte zpětnou vazbu od zaměstnanců?

Zpětná vazba se odvíjí od důležitosti. Ale jinak je zpětná vazba dostávána slovně, anebo, jak uvádí pan výkonný ředitel, na základě splnění cílů, spokojenosti zaměstnanců, chodu společnosti.

7. V čem je Vaše firma jedinečná? Na co vsázíte, abyste si zaměstnance udržel?

Odpovědi vedení firmy byly jednoznačné – férovost a poctivost.

Také, jak už bylo zmíněno, společnost si zakládá na rodinném přístupu.

3.4 Doporučení pro společnost

V této části práce jsou uvedena některá možná doporučení ke zvýšení angažovanosti ve společnosti XY. Doporučení jsou založena na výsledcích dotazníkového šetření a provedených rozhovorů. Veškerá doporučení vychází z možností společnosti.

Společnost XY má velmi hezky nakročeno na zvýšení a zvyšování angažovanosti zaměstnanců. Z dotazníkového šetření u otázek pět a šest, které se zaměřovaly na vybavení a prostory společnosti, se dostalo jen pozitivních odpovědí, a to i při dotazování v rozhovorech u otázky číslo tři a šest, kdy zaměstnanci jsou spokojeni nejen s prostředím, ale také s kolegy kolem sebe. Zaměstnanci mají možnost dělat to, co je baví, v čem jsou dobří a tento stav je podporován, což bylo potvrzeno, jak v dotazníku, tak i v rozhovorech. Společnost nabízí možnost vzdělávání, jak cizích jazyků, tak rovněž oborového vzdělávání.

Výsledky z dotazníkového šetření ale ukazují, že nedostatky jsou v komunikaci, v nedostatečných pochvalách a přístupu nadřízeného, jak je zřejmé z otázek číslo osm, devět, jedenáct, patnáct a šestnáct. Byť převažovaly odpovědi kladné, o moc méně negativních nebylo. Je zapotřebí znát, proč se toto děje a z jakého důvodu. Odpovědi ve vyjmenovaných otázkách byly velmi podobné, z čehož můžeme vyvodit to, že ve společnosti XY jsou zaměstnanci, kterým v zaměstnání chybí komunikace. Proto by se společnost měla zaměřit na tyto zaměstnance a návrhy na zlepšení spočívají v posílení a zajištění správné komunikace mezi oběma stranami – zaměstnanec, vedení. Jak bylo vysvětleno v teoretické části, i jeden nespokojený zaměstnanec může napáchat škody. Nedostatečnou komunikaci můžeme pozorovat i u otázky dvanáct, která se zaměřovala na to, zda zaměstnanci ví, jakým způsobem se podělají na firemních cílech.

MĚSÍČNÍ POZOROVÁNÍ

Prvním z návrhů na zvýšení angažovanosti je porozování. Je to jedno z nejlevnějších řešení. Pro posílení společnosti je zapotřebí udržet jejich informovanost. Nadřízení by měli sdělovat svým podřízeným informace, které získali. Zaměstnanci se pak budou cítit více zapojeni a navíc uvidí, proč nadřízení jednají tak, jak jednají. Dojde k pochopení obou stran. Tím se eliminují nejasnosti, nedorozumění. Tím zabrání šíření nepravdivých kontextů a následně ukáží zaměstnancům, že jim na nich záleží.

Schůzka o informovanosti z pozorování by se měla konat jednou na konci daného měsíce. Výkonný ředitel by měl zaměstnance informovat o finančním stavu, uvést pochvaly zaměstnancům, kteří pracovali nad rámec očekávání, uznat, povzbudit a poděkovat zbytku zaměstnancům za odvedenou práci a podaný výkon. Nebylo by na škodu zmínit obecné cíle, jen si je připomenout a nastavit si nové cíle na další měsíc. Dát prostor na vyjádření zaměstnancům, aby poukázali na to, co by ocenili, změnili atd. Je důležité vytvořit pro zaměstnance bezpečný prostor na vyjádření.

NÁSTĚNKA S NÁVRHY

V zasedací místnosti může společnost zavést nástěnku, kde můžou zaměstnanci zanechat své návrhy na zlepšení, jednotlivé názory. A to ať už anonymně, nebo veřejně. Někteří zaměstnanci se můžou bát říkat svůj názor nahlas, proto, pro jejich komfort, je zavedení nástěnky přínosné. Dalším důvodem také může být, že nadřízení/vedení mají mnohdy spousty práce a je obtížné se s nimi potkat. Za nástěnku by byla zodpovědná paní personalistka, která by měla na starosti tisk jednotlivých návrhů, názorů. Na základě poskládaných návrhů, názorů by se mohly jednou za čas pořádat brainstormingové krátké schůzky, kde by se dané náležitosti řešily, jelikož právě řešení problému, návrhů vždy musí řešit manažer. Zapojení zaměstnanců do řešení problémů prostřednictvím brainstormingové schůzky může být prospěšné pro obě strany. Zaměstnanci můžou přinést nové nápady, na které by manažer nemusel přijít a na druhou stranu se zaměstnanci budou cítit více angažovanější a získají pocit důvěry.

DEN VOLNA NAVÍC

Tento druh odměny za odvedení a dosažení náročného cíle by výkonný ředitel mohl zkusit zvážit a implementovat tento návrh do personální strategie. Nadřízení spolu s výkonným ředitelem by mohli stanovit normy, a po dosažení by jednotlivé zaměstnance odměnili dnem volna, které by si užil s rodinou, odpočinul si, zregeneroval. Je pochopitelné, že když se daří, chce se nechat nastavená laťka a pokračovat dále, ale je zapotřebí si dávat pozor na to, že ti nejpracovitější zaměstnanci se občas nachází v situaci, kdy energetická úroveň je nižší a ubývá. Tím, že se nabídne den volna, se ukáže zaměstnancům, že nadřízení se zaměstnanci nezachází, jako se stroji.

WORKSHOP ZAMĚŘENÝ NA VEDENÍ SPOLEČNOSTI (STŘEDNÍ MANAGEMENT)

Doposud byly návrhy zaměřené jen zaměstnance, ale jelikož ve společnosti XY vážne komunikace, brání v potaz názory, nejasnosti, je potřeba se zaměřit na vedení společnosti, vedení oddělení.

Je zapotřebí, aby se vedení dokázalo sblížit se zaměstnanci a komunikovat tak na lepší úrovni, rozhodnutích a informovat je bez problému o jejich práci, výkonu. Výsledky dotazníku právě ukazují, že vztah mezi zaměstnanci funguje, kdežto komunikace mezi zaměstnanci a vedením není nejlepší. Na vytvoření silné pracovní kultury angažovanosti zaměstnanců změna musí přijít shora. Nadřízení musí být vzorem.

Existuje velká řada koučovacích společností, která nabízí tyto služby. Nadřízení se mohou učit, jak přistupovat k rozvoji dovedností zaměstnanců, mohou se naučit prezentovat změny ve společnosti, jak se vypořádat s emocemi zaměstnanců, jak naslouchat.

4 Závěr

Společnosti, které si uvědomily, že v dnešní rychle se měnícím obchodním světě, nejvíce cenným zdrojem, kterému by vedení měli věnovat pozornost, jsou lidské zdroje společnosti. Nejen jejich využití a udržení, ale také budování šťastných, motivovaných, spokojených, oddaných a v neposlední řadě angažovaných zaměstnanců. Zaměstnanci, jejichž osobní cíle se ztotožňují s cíli a vizí společnosti, mají velkou výhodu a můžou tak dosáhnout konkurenční výhody a odlišit se tak od konkurence.

Cílem bakalářské práce bylo navržení doporučení a navržení prostředků, které by napomohly ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců společnosti XY a analyzovat tak výsledky dotazníku a rozhovorů, které byly zaměřeny na míru angažovanosti a její faktory, které ji ovlivňují.

Z výsledků dotazníku byla navržena doporučení pro zvýšení úrovně angažovanosti, které se zaměřují na komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými. Z informací získaných v teoretické části, která se zabývala angažovaností, vymezení pojmu, faktory ovlivňující angažovanost můžeme vyvodit, že právě komunikace je jednou z nejdůležitějších pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců.

Návrhy spočívaly v měsíčním pozorování, které by dopomohlo k posílení informovanosti zaměstnanců, aby se cítili více součástí společnosti XY a mají možnost se rovněž vyjadřovat k řešení problému, případně k diskutování o efektivnějších návrzích. Dále však byla navržena nástěnka s nápady, která by se nacházela v zasedací místnosti. Posledním návrhem, který se více zaměřoval na zaměstnance, bylo poskytnutí den volna navíc za dosažení stanoveného cíle. Pro to, aby se vytvořila silná pracovní kultura angažovaných zaměstnanců je zapotřebí, aby změna přišla shora, tudíž od vedení.

Z výsledků dotazníkového šetření, které jsme porovnávali s odpověďmi z rozhovorů můžeme říci, že zaměstnanci ve společnosti XY mají prosperující prostředí, ve kterém nemají problém odvádět kvalitní práci a výkon. I spolupracovníci jsou na stejné vlně, komunikace mezi nimi je v pořádku. Nedostatek je v komunikaci zaměstnanců s nadřízeným, což si odporuje s tvrzením z rozhovorů vedených s vedením společnosti. Chybí zpětná vazba, pochvala, poděkování, což u zaměstnanců navozuje pocit, že se nadřízený o nich tolik nestará, jejich práci bere automaticky a nezáležímu na nich. Byť toto mínění je pouze u několika zaměstnanců, je zapotřebí zjistit proč a z jakého důvodu, aby se situace mohla změnit. Z rozhovorů, které probíhaly se zaměstnanci nebyla vůbec zmínka o špatné komunikaci mezi zaměstnancem a nadřízeným. Jak bylo uvedeno v metodické části bakalářské práce, výsledky rozhovorů a dotazníků jsou relevantní, jelikož si respondenti nemuseli být na 100 % jisti anonymitou a provázela je nejistota. Dále respondenti nemuseli být v dobrém psychickém rozpoložení, nevíme, kolik vážnosti dali do vyplnění dotazníku, případně do poskytování rozhovoru.

Většina doporučení byla zaměřena na zlepšení komunikace mezi nadřízenými a zaměstnancem, proto tato doporučení byla většinou nákladově efektivní a finančně nenáročná. Jedno z doporučení se zaměřilo na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců.

Mít angažované zaměstnance je výhodou mezi konkurencí, která se odrazí na výsledcích celé společnosti. Proto se oplatí se o zaměstnance starat, být k nim lidský, naslouchat jim, umět jim dát pochvalu, poděkování a tím si tak u nich zvýšit důvěru a hezký pocit, což je někdy mnohem více než finanční odměna.

Literatura

Primární zdroje

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Moderní pojetí a postupy. 13. vydání, Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. Et al. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0. BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. Et al. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
4. URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Monografie

1. ADLER, S. Review of work engagement: A handbook of essential theory and research. Personnel Psychology, 2012. 65 s. ISBN 978-1-84168-736-9.
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, M. Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management. 3rd edition. London: Kogan Page, 2012. 320 s. ISBN 9780749465520.
4. BEARDWELL, J., THOMSON, A. Human resource management: a contemporary approach. Eighth edition. Harlow: Pearson, 2017. 659 s. ISBN 978-1-292-11956-4.
5. BRIDGER, E. Employee engagement. London: Kogan Page, 2015. 256 s. ISBN 978-0-7494-7201-6.
6. COOK, S., The Essential guide to employee engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction Paperback. London: Kogan Page, 2008. 292 s. ISBN 978-0749449446.
7. DURKIN, D., The loyalty advantage: essential steps to energize your company, your customers, your brand. London: Amacom, 2005. 240 s. ISBN 978-0814415776.
8. GLAVAS, A. Employee engagement and sustainability: A model for implementing meaningfulness at and in work. London: Journal of Corporate Citizenship, 2012. 46 s. ISBN 978-90-5892-454-4.
9. PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J., Akademický slovník cizích slov. Praha: Academia, 1995. 445 s. ISBN 80-200-0523-4.
10. KERNEMAN, L. Password. Praha: Mladá Fronta, 1991, 664 s. ISBN 80-204-0288-8.
11. KRUSE, K. Engagement 2.0: How to motivate your team for high performance. London: Richboro, 2012. 250 s. ISBN 978-149996134.
12. MARR, B. Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know. England: Pearson, 2012. 347 s. ISBN 978-0-273-75011-6.
13. MATHIAS, R., JACKSON J., VALENTINE S., Human resource management. Stamford: Cengage Learning, 2014. 657 s. ISBN 978-1-133-95310-4.
14. Mühlfeit, J., Pozitivní leader. Praha: Bizbooks, 2017. 368 s. ISBN
15. NENADÁL, J. a kol. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. 368 s. ISBN 978-80-726-1561-2.

16. REICHEL, J., Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009, 192 s. ISBM 978-80-247-3006-6.
17. ROBINSON, D. PERRYMAN, S., HAYDAY, S., The drivers of employee engagement. England: Institute for employee studies. 2004, 87 s. ISBM 1-85184-336-1.
18. SLEZÁČKOVÁ, A., Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace. Praha: Grada. 2012, 304 s. ISBM 978-80-247-3507-8.
19. ŠTIKAR, J. a kol. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum. 2003, 461 s. ISBM 80-246-0448-4.
20. VOJTOVIČ, S., Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBM 978-80-247-3948-9.
21. WILEY, J., KOWSKE, B., HERMAN, A., Developing and validating a global model of employee engagement. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 2010, 345 s. ISBM 978-1-84844-821-6.

Internetové zdroje

1. CIPD, Employee engagement [online]. 2018 [cit. 2020-07-01]. Dostupný z WWW: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/factsheet>.
2. HARTER, K., SCHMIDT, F., at al., Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organisaitonal [online]. 2012 [2020-07-02]. Dostupný z WWW: www.gallup.com/consulting/126806/Q12-Meta-Analysis.aspx.
3. CHIUMENTO, Happiness at work research [online]. 2007 [cit. 2020-06-30]. Dostupný z WWW: <http://www.chiumento.co.uk/wp-content/uploads/2012/11/Chiumento-Research-Report-Happiness-at-Work-Index-2007.pdf>.
4. KRUSE, K., Employee engagement [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupný z WWW: Kevin Kruse - <https://www.kevinkruse.com/employee-engagement-20-book/>.
5. MERCER, From engaged to thriving employees [online]. 2018 [cit. 2020-07-02]. Dostupný z WWW: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gl-2018-career-energy-new-workforce-of-the-future-requires-new-engagement-approach-mercer.pdf>
6. VANCE, Employee engagement [online]. 2016 [cit. 2020-07-02]. Dostupný z WWW: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Employee%20Engagement%20and%20Commitment.pdf>.
7. YUDHVIR, M., SUNITA, M. Emmployee's motivation: Theories and perspectives [online]. 2012 [cit. 2020-07-02]. Dostupný z WWW: <http://www.indianjournals.com/>

Seznam příloh

Příloha 1 Přepis polostrukturovaného dotazníku inspirovaný společností Gallup Q¹²	II
Příloha 2 Očekávání v práci	IV
Příloha 3 Potřebné podklady pro odvedení práce.....	V
Příloha 4 Mám v práci příležitost dělat každý den to, v čem jsem opravdu dobý/á.....	VI
Příloha 5 Pochválil mě někdo upřímně nebo mi poděkoval během posledních sedmi dní.....	VII
Příloha 6 Záleží mému nadřízenému na mně jako na člověku.....	VIII
Příloha 7 Je v práci někdo, kdo mě podporuje v tom, abych se učil/a nové věci.....	IX
Příloha 8 Berou se v práci v potaz mé názory	X
Příloha 9 Vím, jakým způsobem se podílím na firemních cílech	XI
Příloha 10 Podávají mé spolupracovníci ten nejlepší výkon.....	XII
Příloha 11 Mám v zaměstnání opravdového přítele.....	XIII
Příloha 12 Mluvil se mnou někdo během posledních šesti měsíců o mém rozvoji	XIV
Příloha 13 Měl jsem během posledního roku možnost naučit se nové věci.....	XV

Příloha 1 Přepis polostrukturovaného dotazníku inspirovaný společností Gallup Q¹²

1. Jsem:

- muž
- žena

2. Můj věk:

- 18–29 let
- 30–39 let
- 40–49 let
- 50–59 let
- 60–69 let

3. Jak dlouho ve firmě pracuji? (svou odpověď napiš, prosím)

4. Ve firmě pracuji pod oddělením

- Vedení firmy
- Obchodní
- CAD
- Frézovací centrum
- Administrativní/podpůrné
- Výroba

5. Víím, co se ode mě v práci očekává?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

6. Mám všechny podklady a vybavení pro to, aby mohl/a dělat svou práci, jak nejlépe umím?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

7. Mám v práci příležitost dělat každý den to, v čem jsem opravdu dobrý/á?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

8. Pochválil mě někdo upřímně nebo mi poděkoval během posledních sedmi dní za mou práci?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

9. Záležím mému nadřízenému na mně jako na člověku?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

10. Je v práci někdo, kdo mě podporuje v tom, abych se učil/a nové věci?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE

◦ NE

11. Berou se v práci v potaz mé názory?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

12. Vím, jakým způsobem se podílím na firemních cílech?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

13. Podávají mí spolupracovníci ten nejlepší výkon?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

14. Mám v zaměstnání opravdového přítele?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

15. Mluvil se mnou někdo během posledních šesti měsíců o mém rozvoji?

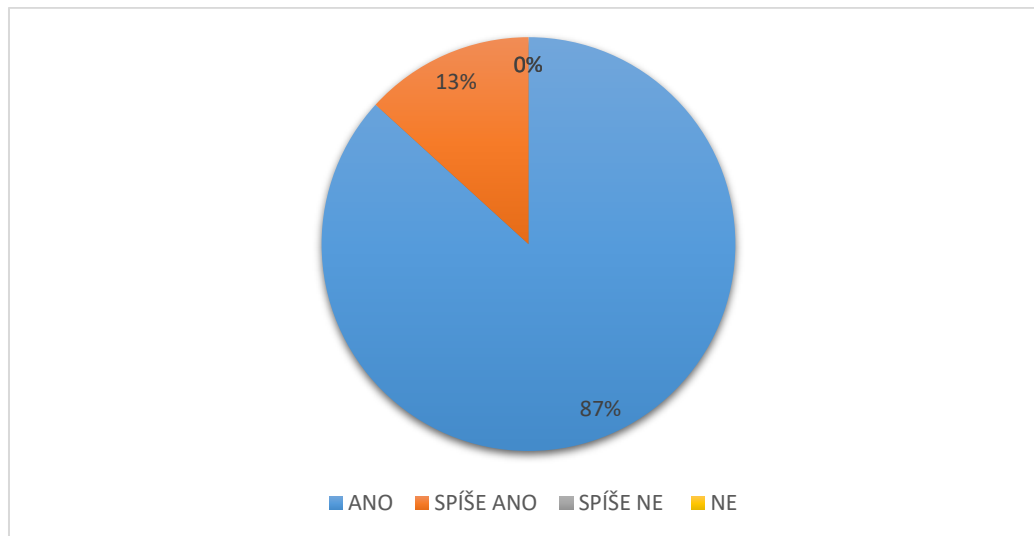
- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

16. Měl jsem během posledního roku možnost naučit se nové věci a vyrůst?

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

Příloha 2 Očekávání v práci

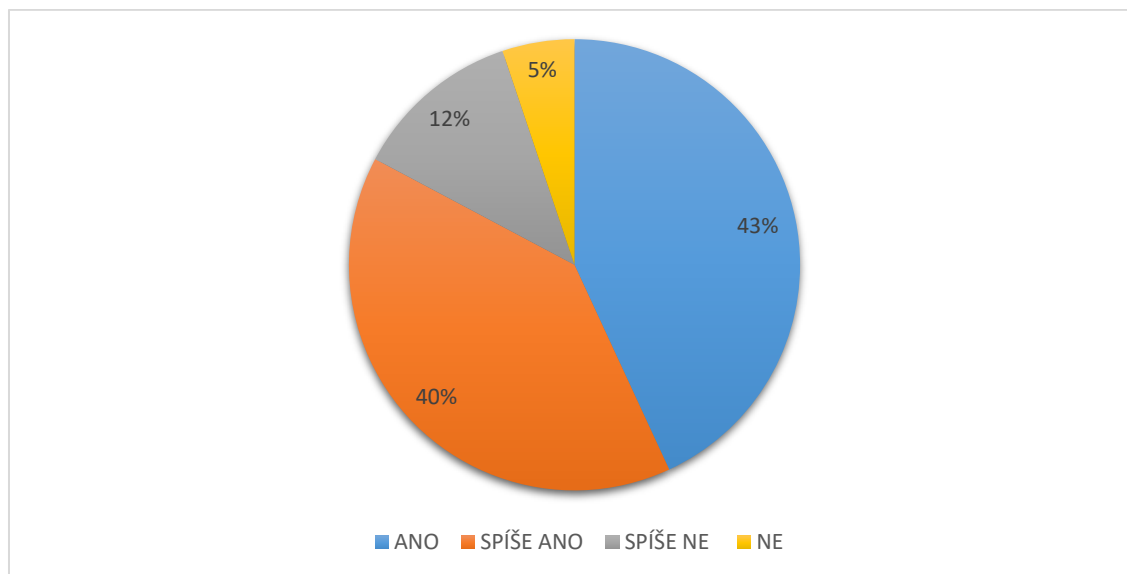
Graf 1 Očekávání v práci



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Potřebné podklady pro odvedení práce

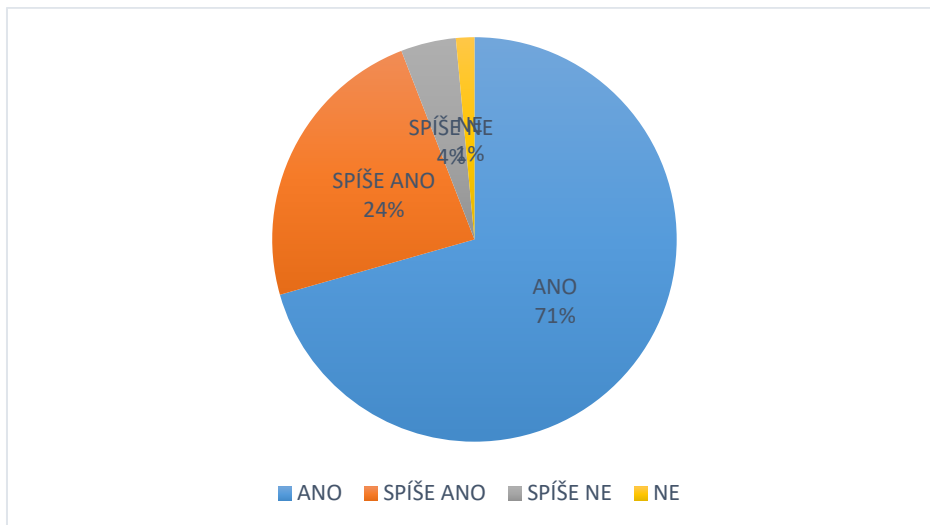
Graf 2 Potřebné podklady pro odvedení práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Mám v práci příležitost dělat každý den to, v čem jsem opravdu dobý/á

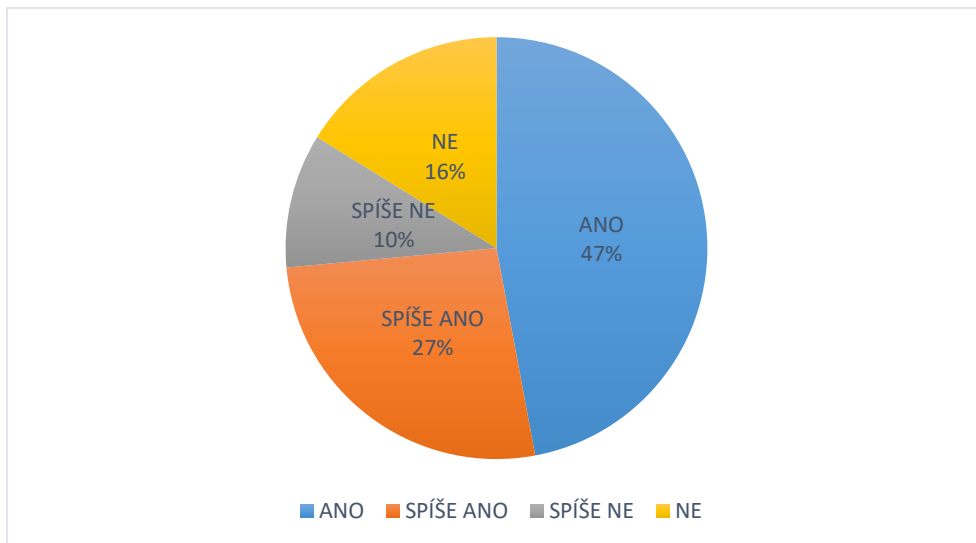
Graf 3 Mám v práci příležitost dělat každý den to, v čem jsem opravdu dobrý/á



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Pochválil mě někdo upřímně nebo mi poděkoval během posledních sedmi dní

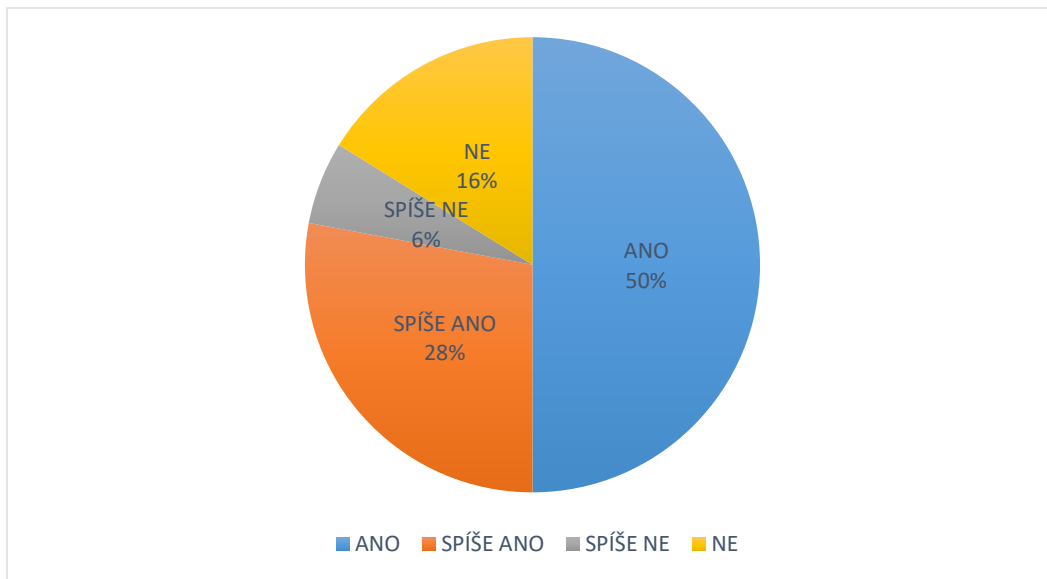
Graf 4 Pochválil mě někdo upřímně nebo mi poděkovat během posledních sedmi dní



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6 Záleží mému nadřízenému na mně jako na člověku

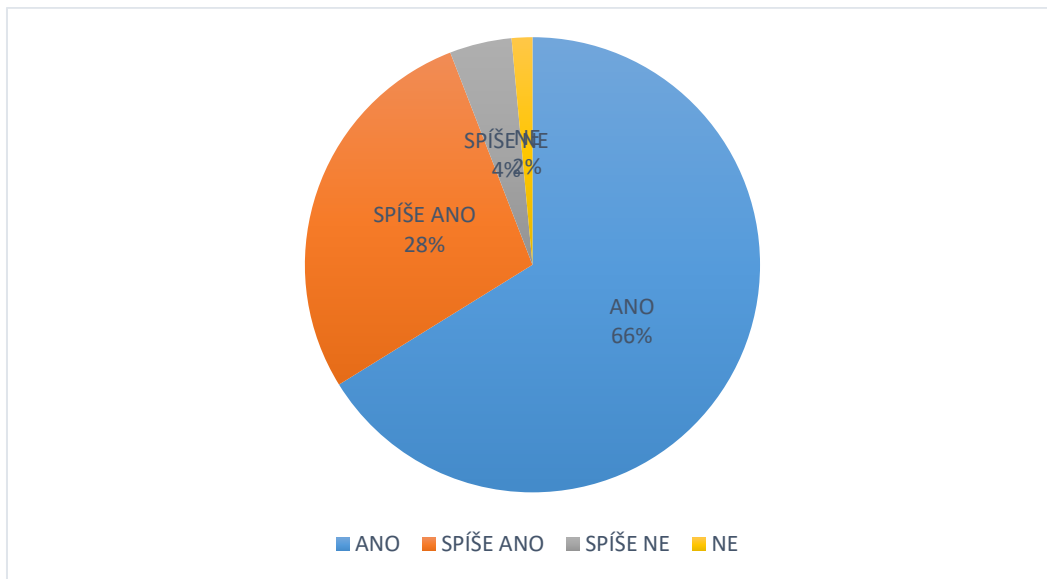
Graf 5 Záleží mému nadřízenému na mně jako na člověku



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 Je v práci někdo, kdo mě podporuje v tom, abych se učil/a nové věci

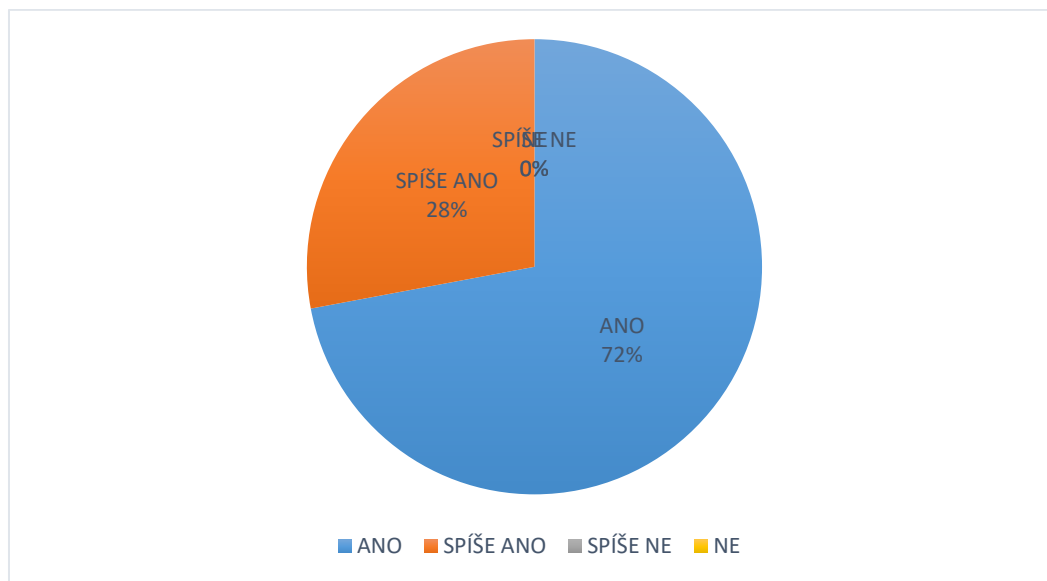
Graf 6 Je v práci někdo, kdo mě podporuje v tom, abych se učil/a nové věci



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Berou se v práci v potaz mé názory

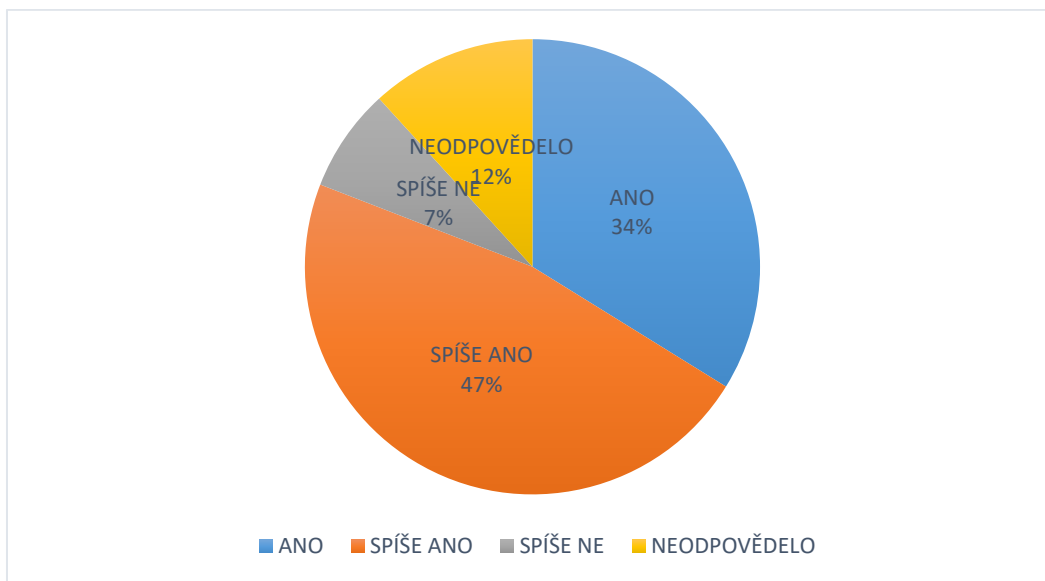
Graf 7 Berou se v práci v potaz mé názory



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 9 Víím, jakým způsobem se podílím na firemních cílech

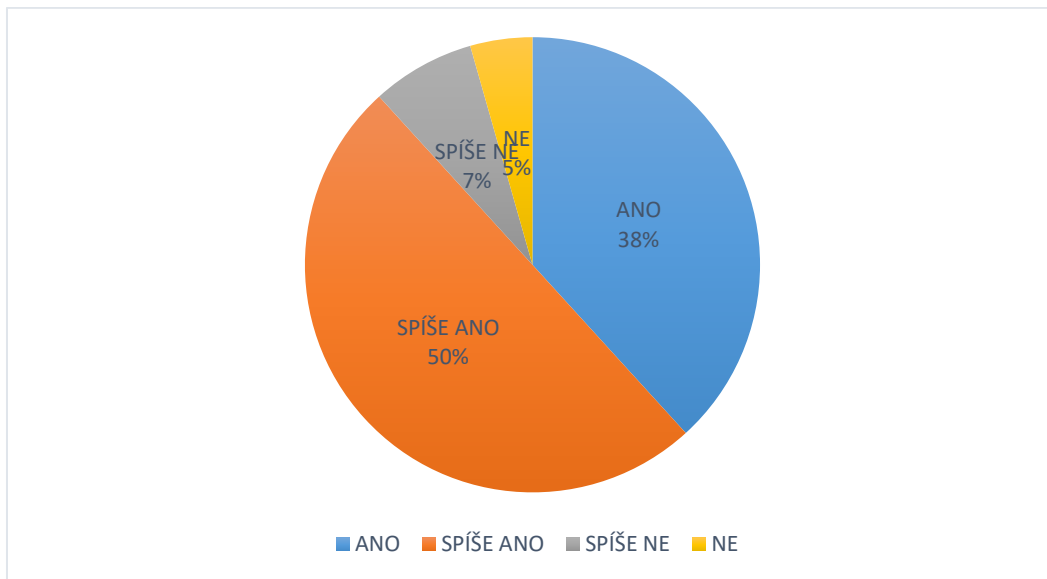
Graf 8 Víím, jakým způsobem se podílím na firemních cílech



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10 Podávají mé spolupracovníci ten nejlepší výkon

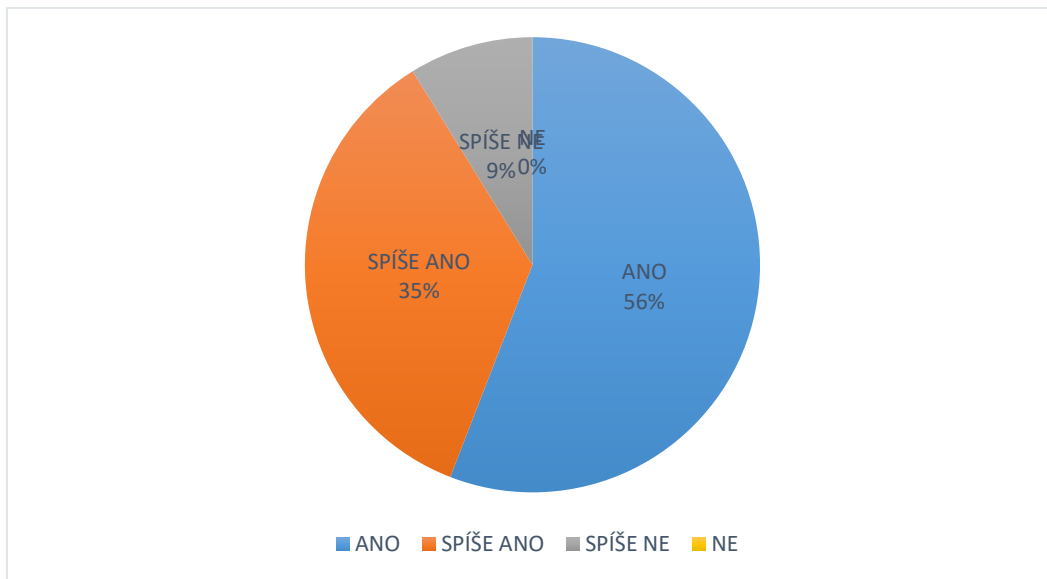
Graf 9 Podávají mi spolupracovníci ten nejlepší výkon



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 11 Mám v zaměstnání opravdového přítele

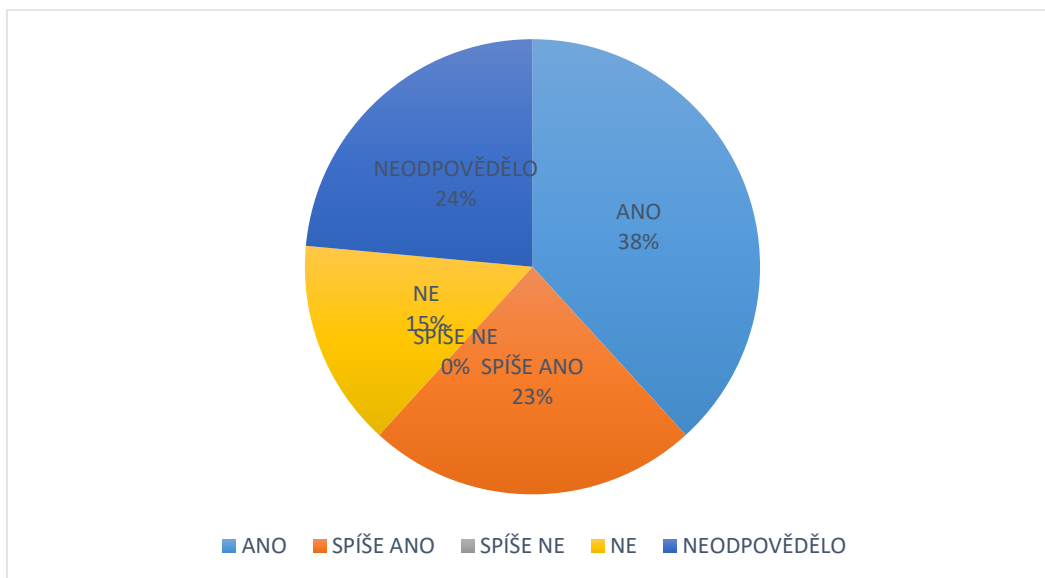
Graf 10 Mám v zaměstnání opravdového přítele



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 12 Mluvil se mnou někdo během posledních šesti měsíců o mém rozvoji

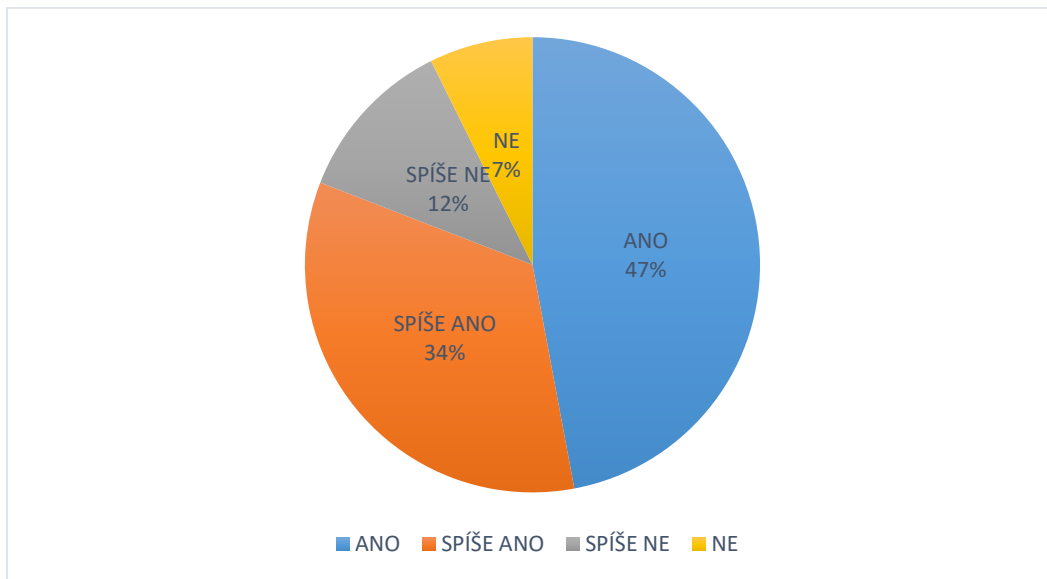
Graf 11 Mluvil se mnou někdo během posledních šesti měsíců o mém rozvoji



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 13 Měl jsem během posledního roku možnost naučit se nové věci

Graf 12 Měl jsem během posledního roku možnost naučit se nové věci



Zdroj: Vlastní zpracování