

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

PETRA HORVÁTHOVÁ, JIŘÍ BLÁHA, ANDREA ČOPÍKOVÁ

Petra Horváthová
Jiří Bláha
Andrea Čopíková

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Nové trendy

mp

MANAGEMENT PRESS
mp

MANAGEMENT PRESS

**ŘÍZENÍ
LIDSKÝCH ZDROJŮ**



Petra Horváthová, Jiří Bláha, Andrea Čopíková

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Nové trendy

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2016

Tato monografie vznikla v rámci projektu Evropského sociálního fondu CZ.1.07/2.3.00/20.0296 a projektu Studentské grantové soutěže na Ekonomické fakultě VŠB-Technické univerzity Ostrava SP2016/123.

Autoři kapitol:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D. (kapitoly 1., 3., 4. a 7., spoluautorka kapitoly 8.)

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc. (kapitola 2.)

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D. (kapitoly 5. a 6., spoluautorka kapitoly 8.)

Vedoucí autorského kolektivu: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Recenzovali: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.,

a doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.

© Jiří Bláha, Andrea Čopíková, Petra Horváthová, 2016

Cover design © Petr Foltera, 2016

Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-430-1

OBSAH

PŘEDMLUVA	11
1 ROZVOJ ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ	13
1.1 Úvod	13
1.2 Východiska angažovanosti	14
1.2.1 Základy angažovanosti	15
1.2.2 Angažovanost z pohledu odborníků z akademického prostředí	17
1.3 Základní pojmy a koncepce	18
1.3.1 Spokojenost s prací	19
1.3.2 Motivace	21
1.3.3 Oddanost	25
1.3.4 Angažovanost	28
1.4 Vztah mezi spokojeností s prací, motivací, oddaností a angažovaností	31
1.5 Faktory angažovanosti	35
1.5.1 The Hay Group Engaged Performance® Model	35
1.5.2 AON Hewitt's Engagement Model	43
1.5.3 The Aon Hewitt Employee Engagement Model	46
1.5.4 Mercer's Employee Engagement Model®	48
1.5.5 CIPD Engagement Model	51
1.5.6 IES' Engagement Model	51
1.6 Hodnocení úrovně angažovanosti	54
1.6.1 Dotazník UWES	55
1.6.2 Dotazník společnosti Gallup	56
1.6.3 Dotazníky společnosti CIPD	59
1.6.4 Dotazník společnosti IES	59
1.7 Role personálního útvaru a manažerů při rozvoji angažovanosti pracovníků	60
Příloha 1.1 Příklad rámcového postupu průzkumu angažovanosti	63
Příloha 1.2 Dotazník pracovní a osobní pohody (UWES)®	64
Příloha 1.3 The Gallup Workplace Audit (Gallup Q ¹²)	65
Příloha 1.4 Dotazník společnosti CIPD	67

Příloha 1.5	Employee Engagement Index	68
Příloha 1.6	Dotazník společnosti IES	69
Příloha 1.7	Hodnocení vlivu jednotlivých faktorů angažovanosti na úroveň celkové angažovanosti	70
1.8	Zdroje	72
2	ETICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	76
2.1	Úvod	76
2.2	Předmět etiky	77
2.3	Etické systémy	80
2.4	Důležité etické pojmy	81
2.4.1	Morální normy	81
2.4.2	Morální principy	82
2.4.3	Hodnoty a hodnotová orientace	84
2.5	Determinanty etického jednání	86
2.6	Základní etické teorie	89
2.6.1	Etika ctností	90
2.6.2	Deontologie – etika povinností	91
2.6.3	Utilitarismus	93
2.7	Vybrané etické teorie současnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů	95
2.7.1	Teorie spravedlnosti	95
2.7.2	Etika diskurzu	96
2.7.3	Teorie stakeholderů (participujících nebo zainteresovaných skupin)	97
2.7.4	Případová studie: nejlepší osoba pro danou práci	99
2.8	Etický program organizace	103
2.8.1	Hodnoty organizace	110
2.8.2	Personální politika	112
2.8.3	Etický audit	114
2.8.4	Etický kodex	115
2.8.5	Vzdělávání a výcvik etického jednání	118
2.8.6	Etický leadership	118
2.8.7	Etický rozměr personálních činností	119
2.8.8	Vytváření podmínek pro důstojnou práci	122
2.8.9	Ombudsman	122
2.8.10	Účelné využívání informačních technologií (IT)	123
2.8.11	Výbor pro etiku (rada pro etiku)	123
2.8.12	Whistleblowing	124
Příloha 2.1	Osobní hodnoty	127
2.9	Zdroje	128

3	LIDÉ GENERACE Y	132
3.1	Úvod	132
3.2	Obecné charakteristické znaky generace X	135
3.3	Obecné charakteristické znaky generace Y	143
3.4	Odlíšnosti generací X a Y	153
3.5	Doporučení v oblasti personálních činností	155
	Příloha 3.1 Test: Do jaké generace patříte?	160
	Příloha 3.2 Dotazník: Očekávání od práce	162
3.6	Zdroje	164
4	DIVERZITY MANAGEMENT	166
4.1	Úvod	166
4.2	Vymezení základních pojmů	170
	4.2.1 Definice pojmu diverzita	171
	4.2.2 Definice pojmu diverzity management	177
4.3	Zavádění diverzity managementu	179
	4.3.1 Postup implementace diverzity managementu	179
	4.3.2 Diverzity audit	184
4.4	Age management	188
	4.4.1 Obsah, implementace a hodnocení realizace age managementu	191
	4.4.2 Pracovníci věkové skupiny 50+	198
	4.4.3 Pracovní schopnost	206
	Příloha 4.1 Test: Profil řízení diverzity	213
	Příloha 4.2 Příklad časového harmonogramu diverzity auditu pro organizaci s 200 až 300 pracovníky	218
	Příloha 4.3 Příklad dotazníku využitelného při diverzity auditu	219
	Příloha 4.4 Hodnocení realizace age managementu	221
	Příloha 4.5 Sebehodnotící dotazník pro zaměstnavatele: Jak pracujete se staršími pracovníky?	225
4.5	Zdroje	228
5	KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODEL Y	231
5.1	Úvod	231
5.2	Pojetí kompetence	232
	5.2.1 Vymezení pojmu kompetence	233
	5.2.2 Členění kompetencí	236
5.3	Kompetenční model y	243
	5.3.1 Kdy použít kompetenční model y	243
	5.3.2 Členění kompetenčních model ů	244
	5.3.3 Kritéria funkčního kompetenčního model u	246

5.3.4	Přínosy funkčního kompetenčního modelu	247
5.3.5	Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů	248
5.3.6	Modely manažerských kompetencí	250
5.4	Tvorba kompetenčních modelů	257
5.4.1	Proces tvorby kompetenčních modelů	257
5.4.2	Ukázka tvorby kompetenčního modelu	263
5.4.3	Nejčastější chyby při zavádění kompetenčních modelů	264
5.5	Měření úrovně kompetencí	266
5.5.1	Analogové metody	266
5.5.2	Analytické metody	267
5.5.3	Další metody	269
5.6	Řízení podle kompetencí	274
5.6.1	Oblasti využití kompetenčního přístupu	275
5.6.2	Implementace a fungování řízení podle kompetencí	280
	Příloha 5.1 Kompetenční model pro pozici obchodního manažera	284
	Příloha 5.2 Dotazník pro 360° zpětnou vazbu	289
5.7	Zdroje	294
6	VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	296
6.1	Úvod	296
6.2	Definice a členění sociálních sítí	298
6.3	Sociální sítě a jejich využití při náboru pracovníků	300
6.3.1	LinkedIn	302
6.3.2	Facebook	307
6.3.3	Twitter	308
6.4	Výhody a nevýhody sociálních sítí	312
6.5	Podnikové sociální sítě	314
6.5.1	Co přináší podniková sociální síť	316
6.5.2	Firemní síť bývalých pracovníků	318
6.5.3	Jak začít využívat podnikovou sociální síť	319
6.6	Zdroje	322
7	PERSONÁLNÍ CONTROLLING A REPORTING, PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	324
7.1	Úvod	324
7.2	Personální controlling	325
7.2.1	Nástroje personálního controllingu	331
7.2.2	Personální ukazatele obecně	335
7.2.3	Kvantitativní personální ukazatele	342
7.2.4	Kvalitativní personální ukazatele	349

7.3	Personální reporting	351
7.4	Personální informační systém	357
7.4.1	Obsah personálního informačního systému	359
7.4.2	Struktura personálního informačního systému	362
Příloha 7.1	Obecná prezentace údajů v závěrečné zprávě	366
Příloha 7.2	Ukázka konkrétních výstupů	367
Příloha 7.3	Příklad průzkumu názorů	368
Příloha 7.4	Otázky pro zkoumání spokojenosti pracovníků	370
Příloha 7.5	Informace obsažené v personálním informačním systému	372
Příloha 7.6	Dodavatelé personálních informačních systémů na českém trhu	375
7.5	Zdroje	377

8 PRŮZKUM DŮLEŽITOSTI FAKTORŮ ANGAŽOVANOSTI PRO PRACOVNÍKY GENERACE Y

379

8.1	Úvod	379
8.2	Průzkum angažovanosti pracovníků generace Y	380
8.2.1	Vlastní průzkum	381
8.2.2	Zpracování dat	384
8.2.3	Interpretace zjištění průzkumu	385
8.2.4	Doporučení pro praxi	396
Příloha 8.1	Zpracování dat získaných průzkumem pro všechny respondenty	400
Příloha 8.2	Zpracování dat získaných průzkumem pro muže	403
Příloha 8.3	Zpracování dat získaných průzkumem pro ženy	406
Příloha 8.4	Zpracování dat získaných průzkumem pro TH pracovníky	409
Příloha 8.5	Zpracování dat získaných průzkumem pro dělnické pozice	412

	Seznam schémat	415
	Seznam tabulek	416
	Seznam grafů	418
	Seznam příloh	419
	Anglicko-český slovníček pojmů	420
	Rejstřík	425

PŘEDMLUVA

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,
autorský tým Katedry managementu Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava připravil odbornou monografii, která je zamýšlena jako příspěvek k pochopení současných a budoucích výzev a trendů týkajících se řízení lidských zdrojů v organizaci. Záměrem autorů bylo poukázat nejen na probíhající změny v řízení lidí, ale také nastínit možnosti realizace opatření, která by měla uvažované trendy uvést „do života“ v organizaci.

Východiskem úvah autorů bylo již klasické vyjádření uvedené i v této monografii, jaké faktory ovlivňují výkonnost:

$$V = f(M \cdot S \cdot P),$$

kde V = úroveň výkonu

M = úroveň motivace

S = úroveň schopností

P = podmínky

Tento vztah jsme přizpůsobili systému řízení lidských zdrojů v organizaci, byť naše úvaha nemusí být zcela odborně přesná.

„ V “, tedy v modifikovaném pojetí výkonnost systému řízení lidských zdrojů, lze vyjádřit měřitelnými efekty tohoto systému. Proto je v monografii zahrnuta kapitola o personálním informačním systému, personálním controllingu a reportingu.

„ M “, motivace je v literatuře popsána, ale stále více se prosazuje v této oblasti nový trend nazvaný angažovanost pracovníků. Jí je v monografii věnována kapitola o angažovanosti pracovníků a jejím rozvoji.

„ S “, schopnosti jsme pojali širěji jako pracovní způsobilost neboli kompetence. Jejich pojetí, modely a měření jsou charakterizovány v kapitole věnované kompetencím pracovníků.

„P“, podmínky jsou třetí skupinou faktorů, které determinují výkonnost systému řízení lidských zdrojů a které mohou být pojaty velice široce. V monografii jsme se soustředili na etické podmínky, podněcující etičnost lidí v organizaci, na podmínky vyjadřující různorodost pracovníků v organizaci, která se odrazila v přístupu diversity managementu, dále na podmínky, které souvisejí s nástupem mladých pracovníků do organizace, tedy pracovníků generace Y, a podmínky technické a technologické, jež v řízení lidských zdrojů nacházejí vyjádření v uplatnění sociálních sítí. Tyto podmínky jsou rozvedeny v příslušných kapitolách.

Úkol vystihnout důležité trendy řízení lidských zdrojů není snadný vzhledem k jejich rozsáhlosti a dynamice. Proto tato monografie nemůže postihnout veškeré trendy a výzvy, které se objevují v souvislosti se změnou vnějších podmínek a také neustále probíhajícím rozvojem oboru.

Věříme, že čtenáři, jimž je tato monografie určena, tedy manažeři, personalisté, podnikatelé a ostatní odborníci zabývající se problematikou lidí v organizaci a také studenti vysokých škol naleznou v monografii myšlenky, které budou pro jejich práci přínosem a inspirací.

Autorský tým:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

1

ROZVOJ ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ

Koncepce angažovanosti je využívána v managementu nejméně 20 let, ale její vymezení vzhledem k podobným koncepcím (teorie motivace, pracovní satisfakce, oddanost vůči organizaci) není zcela přesvědčivé. Na druhé straně zájem manažerů, personalistů i pracovníků o tuto problematiku vzrůstá. Proto budou v kapitole vymezena východiska angažovanosti, nastíněny koncepce spokojenosti s prací, motivace i oddanosti a vysvětleno, v čem se odlišují, příp. shodují či prolínají s koncepcí angažovanosti. Dále budou objasněny faktory angažovanosti (nástroje podněcující angažovanost pracovníků), modely angažovanosti (modely společností *Hay Group*, *Aon Hewitt*, *Mercer*, *CIPD* a *IES*) a hodnocení úrovně angažovanosti pracovníků v organizaci (např. dotazník UWES, dotazníky společností *Gallup*, *CIPD*, *IES*), včetně výsledků průzkumů. Dále bude poukázáno na roli personálního útvaru a manažerů při rozvoji angažovanosti pracovníků.

1.1 Úvod

Angažovanost je v současnosti považována za centrální téma všech organizací, bez ohledu na hospodářské klima. Mnoho organizací si uvědomuje, že i když mají k dispozici mnoho sofistikovaných dat k pochopení potřeb a přání svých zákazníků, mají jen málo informací o tom, co je důležité pro jejich pracovníky, co je motivuje a jaké přístupy by mohly napomoci k jejich lepšímu pracovnímu výkonu.

V současném globálním podnikatelském prostředí se stává zřejmé, že ani spokojenost a stabilita, a dokonce ani loajalita a určitý stupeň oddanosti nejsou dostačující pro zabezpečení požadovaného vztahu mezi výkonem pracovníků a pozitivními obchodními výsledky. Jako podmínka dobře fungující organizace se jeví mít skutečně a plně angažované pracovníky. Je tomu ale skutečně tak?

Pro zjištění vlivu angažovanosti na fungování organizací bylo provedeno několik studií. Mezi nejvýznamnější patří výzkum, který podpořila britská vláda a jehož výstupem je zpráva o vlivu angažovanosti pracovníků na zvýšení výkonnosti organizace. Výzkum, který byl podporován i celosvětově známou společností *CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development)*, ukázal, jak významná je angažovanost pro výkon, zisk, produktivitu, zákaznický servis, udržení pracovníků, inovace a wellbeing (MacLeod a Clarke, 2009).

Další významnou prací v oblasti angažovanosti byl výzkumný projekt *Shaping the Future* realizovaný společností *CIPD* v období let 2009 až 2010, jehož hlavním cílem bylo posoudit faktory, které umožňují organizacím dobře fungovat jak v krátkém časovém úseku, tak udržet si svou výkonnost v delším období, a dokonce i v obtížnějších ekonomických časech (CIPD, 2011a).

Klíčovým zjištěním projektu uvedeným v jeho závěrečné zprávě nesoucí název *Sustainable Organisation Performance. What Really Make the Difference?* je fakt, že angažovanost je jednou ze čtyř oblastí, které umožňují dosažení trvalé (udržitelné) výkonnosti organizace. Zbývajícími třemi oblastmi jsou podpora, agilita a sdílený cíl, schopnosti a talent a měřítka a metriky výkonnosti – viz schéma 1.1 (CIPD, 2011b).

Závěrečná zpráva také zdůrazňuje, že organizace, aby byly schopny s angažovaností „pracovat“, potřebují se jí dostat „pod kůži“. Nejprve je důležité pochopit, co přesně, jaké prvky angažovanosti pracovníky ovlivňují. Zda je to jejich práce, jejich vedoucí, zákazník, kolegové, organizace jako celek, nebo něco jiného. Teprve poté lze zavést postupy a opatření vedoucí k rozvoji angažovanosti, kdy velmi důležitou roli ve všech těchto procesech hrají vedoucí pracovníci. Neméně důležité je pak pro organizaci vědět, zda a v jaké míře jsou její pracovníci angažováni, tedy změřit aktuální úroveň angažovanosti.

1.2 Východiska angažovanosti

Pro komplexní pochopení problematiky angažovanosti je vhodné objasnit nejprve praktická i teoretická východiska týkající se této oblasti. Z praktického hlediska jde o první zmínky o angažovanosti, určení příčin vzniku angažovanosti a vymezení významu tohoto konceptu. Z teoretického hlediska jde o pohled na angažovanost tak, jak ji vymezili odborníci z akademického prostředí.

Schéma 1.1 Klíčové oblasti pro dosažení trvalé (udržitelné) výkonnosti

Zdroj: CIPD. *Shaping the Future: Engagement for Sustainable Organization Performance*, 2011a, s. 6 [online]. [19.2.2015]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/practical-tools/engagement-for-sustainable-organisation-performance.aspx>

1.2.1 Základy angažovanosti

Není zcela jasné, kdy byl pojem angažovanost poprvé použit v souvislosti s prací. Obecně je ale jeho první zmínka přisuzována konzultační společnosti *Gallup*, a to někdy v 90. letech minulého století. Buckingham a Coffman ve své publikaci s názvem *First, break all the rules* sumarizují výsledky studií, které společnost *Gallup* realizovala na téma vnímání práce a pracovního prostředí pracovníky od roku 1998 mezi 100 000 pracovníky (Buckingham, Coffman, 1999). To, jak pracovníci vnímají svou práci, bylo hodnoceno pomocí 12 otázek. Později se tento nástroj stal známým jako Q¹², Gallupův dotazník angažovanosti (The Gallup Workplace Audit). Pojem angažovanost byl ve výše zmíněné publikaci, která byla primárně zaměřena na leadership, použit jen občas, čemuž odpovídá i podtitul publikace, jenž zní *What the World's Greatest Managers Do Differently*.

Někdy na přelomu století se angažovaností začaly zabývat i další konzultační společnosti. Bylo zřejmé, že „dozrál čas“ a angažovanost začala být „na pořadu dne“. Ale proč tomu tak bylo? Proč se organizace na přelomu století

náhle o angažovanost začaly zajímat? Ačkoli je poměrně obtížné poskytnout jednoznačnou odpověď, můžeme spekulovat o tom, že změny, které ve světě práce probíhaly – a stále probíhají – vytvořily základ pro „objevení se“ angažovanosti ve světě podnikání. Tabulka 1.1 sumarizuje hlavní změny, které se vztahují k probíhajícímu přechodu od tradičních k moderním organizacím.

Tabulka 1.1 Změny ve světě práce

Tradiční	Moderní
stabilní organizační prostředí	permanentní změna
konstantnost	rozmanitost
celoživotní zaměstnání	nejisté zaměstnání
individuální práce	týmová práce
horizontální struktura	vertikální struktura
externí kontrola a dohled	sebekontrola a samořízení
závislost na organizaci	vlastní odpovědnost
podrobný popis práce	redesign pracovního místa dle dovedností a preferencí jeho <i>současného držitele (Job Crafting)</i>
pevné plány, postupy, schémata, modely	téměř žádná omezení (času a místa)
fyzické požadavky	mentální a emocionální požadavky
zkušenosti	kontinuální vzdělávání
pracovat tvrdě	pracovat chytře

Zdroj: TRUSS, Catherine et al.: *Employee Engagement in Theory and Practice*. New York: Simon, 1999, s. 16, ISBN 978-0-415-65741-9

Tyto změny společně vedly k tomu, co nazýváme „psychologizace“ pracoviště. To znamená, že většina změn uvedených v tabulce 1.1 vyžaduje ze strany pracovníků značnou psychologickou adaptaci a zapojení. Jinými slovy, více než kdy jindy pracovníci, aby byli úspěšní a zabezpečili přežití organizace, potřebují psychologické schopnosti. Například, organizační změna vyžaduje přizpůsobení, týmová práce asertivitu, práce ve vertikálních sítích komunikační dovednosti, existence jen malého množství omezení vyžaduje sebekontrolu, mentální a emocionální požadavky vyžadují pružnost atd.

Je tedy možno konstatovat, že více než v minulosti psychologické schopnosti pracovníků, včetně jejich motivace, mají vliv na efektivní fungování organizací. Jak uvádí David Ulrich ve své publikaci s názvem *Human Resource Champi-*

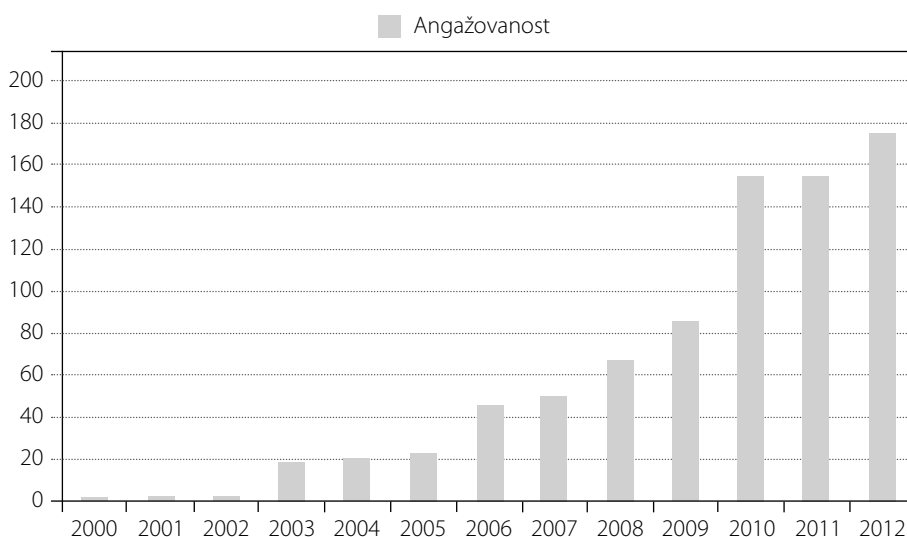
ons: „Příspěvek pracovníků se stává důležitou obchodní otázkou, protože ve snaze produkovat vyšší výkon s menším nárokem na vstup pracovníků nemají společnosti jinou možnost než se pokusit zapojit nejen tělo, ale i mysl a duši každého pracovníka“ (Ulrich, 1997, s. 125).

Ulrich poukázal na dva zásadní body. Za prvé, že lidský kapitál organizace se stává stále důležitějším, protože „více je třeba udělat s méně lidmi“. Tedy že lidé jsou mnohem důležitější, než jak tomu bylo v minulosti. A za druhé, že moderní organizace potřebují pracovníky, kteří jsou schopni a ochotni investovat do své práce psychologicky. A to je přesně to, co nazýváme angažovaností. Nelze se proto divit, že se organizace v době těchto hlubokých změn ve světě práce začaly angažovaností zabývat.

1.2.2 Angažovanost z pohledu odborníků z akademického prostředí

V akademickém světě je objevení se pojmu angažovanost poměrně dobře zdokumentováno, jak ukazuje graf 1.1. Tento graf sumarizuje počet publikací zabývajících se angažovaností v průběhu let 2000 až 2012.

Graf 1.1 Počet publikací s pojmem „angažovanost“ v názvu



Zdroj: TRUSS, Catherine et al.: *Employee Engagement in Theory and Practice*. New York: Simon, 1999, s. 17, ISBN 978-0-415-65741-9 (upraveno)

Mezi roky 2000 a 2010 došlo k velkému nárůstu ročního počtu takovýchto publikací; k lednu 2013 bylo publikováno okolo 1750 prací majících v názvu slovo angažovanost. Ve skutečnosti první odborný článek na toto téma byl publikován Williamem Kahnem již v roce 1990 v časopise *Academy of Management Journal*, ale trvalo ještě dalších deset let, než se toto téma dostalo do akademického prostředí (Kahn, 1990). Proč tomu tak bylo? Samozřejmě, že to ovlivnily změny ve světě práce, které byly diskutovány výše a které se objevovaly postupně od konce 90. let minulého století a dále. Existovalo ale více důvodů. Na přelomu století se objevila tzv. pozitivní psychologie, věda, jíž se začala zabývat skupina vědců pod vedením Martina E. P. Seligmana, který byl v té době prezidentem *American Psychological Association*.

Pozitivní psychologie odkazuje na vědecké studie optimálního lidského fungování, které si kladou za cíl objevovat a podporovat faktory, jež umožňují jednotlivcům, organizacím a komunitám efektivně prosperovat. Je zřejmé, že angažovanost zapadá do tohoto nového přístupu, který získal v posledním desetiletí značnou dynamiku. Pozitivní psychologie se tak stala základem, jenž vedl k výzkumu angažovanosti v akademickém prostředí.

Závěrem lze konstatovat, že „objevení se“ angažovanosti na začátku 21. století je spojeno se dvěma konvergentními vývojovými tendencemi: (1) rostoucím významem lidského kapitálu a psychologického zapojení pracovníků do podnikání a (2) zvýšeným vědeckým zájmem o pozitivní psychologické stavy pracovníků.

1.3 Základní pojmy a koncepce

Co je to angažovanost pracovníků? Kterého pracovníka můžeme označit za angažovaného? A jak angažovanost souvisí s pracovní spokojeností, motivací a oddaností pracovníků? Existuje mezi těmito koncepcemi vůbec nějaký rozdíl, nejsou totožné? Odpovědět na tyto zásadní otázky a najít jednoznačné vymezení a propojení pojmů spokojenost s prací, motivace, oddanost a angažovanost není jednoduché.

Obvykle se tvrdí, že jsou to komplementární, navzájem se doplňující procesy; jsou spolu vzájemně spojené a vzájemně se přesahují či dokonce překrývají. Ale lze je také vzájemně rozlišit. Angažovanost a oddanost jsou stavy bytí. To je i motivovanost či motivace, ale ta je dynamičtější. Motivace se týká přání něco udělat a pak to dělat. Angažovanost, oddanost a spokojenost s prací jsou

širší termíny charakterizující určitý okruh chování, které je žádoucí z hlediska organizace (Armstrong, 2009b).

Jak na akademické půdě, tak v praxi pokračuje diskuse o tom, jak tyto pojmy definovat, jak vymežit angažovaného či oddaného pracovníka či angažovanou organizaci. Můžeme se setkat s řadou formulací a vymezení.

1.3.1 Spokojenost s prací

Spokojenost s prací (*Job Satisfaction*) ukazuje, do jaké míry jsou pracovníci celkově spokojeni či nespokojeni se svojí prací a pracovním prostředím. Týká se postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací (Armstrong, 2007).

Bedrnová a Nový (2007) interpretují pojem pracovní spokojenost třemi způsoby:

- Spokojenost jako popis stavu. Spokojenost pracovníků s prací a pracovními podmínkami je uváděna jako kritérium hodnocení s prací personální politiky organizace a z tohoto hlediska bývá udávána přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se organizace o své pracovníky stará.
- Spokojenost chápaná jako hnací síla. O spokojenosti pracovníků se hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění.
- Spokojenost vnímaná jako překážka výkonu. Člověk může dosáhnout spokojenosti díky uspokojení z dosažení nízkých cílů. V tomto případě lze tedy spokojenost interpretovat jako brzdu žádoucího pracovního výkonu. Někteří lidé jsou sami o sobě, třeba z povahy své osobnosti, spokojeni se svou prací a nejsou nijak inspirováni k tomu, aby se více angažovali, pracovali pilněji nebo lépe. Tito lidé si mohou najít jiné způsoby jak uspokojovat své potřeby.

Z psychologického pohledu má pracovní činnost dle Štikara et al. (2003), v kontextu pracovní spokojenosti, dvě vzájemně spjaté stránky. Objektivní stránka je vyjádřena takovými projevy pracovního chování, jako jsou výkonnost, efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti apod. Subjektivní stránku představuje spokojenost jakožto odraz práce a jejích podmínek, procházejí-

cí individuálním „filtrem“ norem, hodnotové orientace, aspirací a očekávání vztahujících se k vykonávané činnosti. Obě stránky jsou úzce propojeny, ale příznivá kvalita jedné stránky neznamena automaticky výskyt stejné kvality stránky druhé.

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat či mzdu, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jednotlivců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

Pracovní uspokojení je funkcí rozsahu (stupně), kterým je potřeba uspokojená v podmínkách pracovního prostředí. Na základě této myšlenky je možno říci, že dva pracovníci, kteří pracují v podobném pracovním prostředí a jsou rovně odměňováni, nemusí mít stejnou úroveň pracovního uspokojení, jelikož mají rozdílnou skladbu svých potřeb a také různě nastavený práh vnímavosti těchto potřeb.

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní (Armstrong, 2007).

Pracovní spokojenost bývá zahrnována do charakteristik angažovanosti, přitom je současně zdůrazňováno, že tyto dva pojmy jsou vzájemně odlišné. Spokojenost je nejčastějším výsledkem saturace potřeb v teoriích lidské motivace. Ne vždy však spokojenost aktivuje pracovní motivaci. Názory na to, do jaké míry se pracovní motivace a spokojenost s prací podmiňují, se liší. Například Kleibl et al. (1996) jsou toho názoru, že pracovní spokojenost, resp. dlouhodobá nepřítomnost pracovní nespokojenosti, není automaticky garantem pracovní motivace, ale je jejím významným předpokladem. Existují rozličné motivy pro vykonávání práce, jedním z našich motivů může být samotná seberealizace, radost a uspokojení z práce (intrinsická motivace), jiným pak např. potřeba peněz, potřeba jistoty (extrinsická motivace).

A jaký je vztah pracovní spokojenosti a angažovanosti? To, co odlišuje angažovanost od pracovní spokojenosti, je především aspekt aktivace, zahrnující nadšení, zapálení, oddanost práci a ochotu investovat do práce více vlastní energie. Spokojenost je spojována s uspokojením, zatímco angažovanost s aktivací, nadšením nebo energií (Macey a Schneider, 2008). Existuje však i opačný názor, který říká, že angažovanost nemůže nabídnout nic navíc k tomu, co již v sobě zahrnuje pracovní spokojenost, všeobecný koncept pracovního postoje s dlouhou historií výzkumu i praxe. Jeho zastánci tvrdí, že v práci angažovaní

jedinci jsou velmi pravděpodobně také spokojení a ti, co jsou spokojení, jsou zase velice pravděpodobně angažovaní (Wefald a Downey, 2009).

Názor, že růst spokojenosti s prací vede k lepšímu výkonu, je všeobecně uznáván a není nerozumný. Ale výzkum nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Existuje jen málo důkazů o nějakém prostém nebo znatelném vztahu mezi postoji pracovníků a jejich výkonem. Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně výkonným pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Mohou být dokonce spokojenější, když jsou pak odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku nebo vnitřně pocíťovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti. To naznačuje, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že budou mít znalosti a dovednosti k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li je za kvalitní práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn (Armstrong, 2007).

Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem není tedy jednoznačný a je ovlivňován mnoha proměnnými. Závěry empiriků a teoretiků předpokládají, že existují zhruba tři základní vztahy. Pracovní úspěchy vedou ke spokojenosti, pracovní spokojenost vede k výkonu, nebo pracovní spokojenost a výkon mají oboustranný vztah závislosti, avšak zprostředkovaný jinou třetí proměnnou (nejčastěji odměnou). Ani tento poslední případ však není prostý. Aby odměna měla motivační efekt, musí být vztažena na pracovní výkon jednotlivce a být uplatňována spravedlivým a konzistentním způsobem (Štillerová, 2012).

1.3.2 Motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysokého výkonu pracovníků. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování pracovníků pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají (Armstrong, 2007).

Motivace (*Motivation*) se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Dle Arnolda et al. (2010) jsou třemi složkami motivace

směr – co se nějaká osoba pokouší dělat, úsilí – s jakou pílí se o to pokouší a vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší. Motivování lidí je tedy uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete.

Dle Armstronga (2007) lze motivaci charakterizovat jako cílově orientované chování. Za dobře motivované jedince jsou většinou považováni lidé, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe. Armstrong (2007) považuje tuto vnitřní formu motivace za nejlepší formu motivace, ovšem pouze pokud dané kroky jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí. Spousta lidí není dostatečně vnitřně motivována, proto je třeba je ve větší či menší míře motivovat z vnějšku.

Motivace má tedy rozličné zdroje, které se dělí na vnitřní (motivy, pohnutky) a vnější (incentivy, stimuly). Vnitřní motivace je odrazem motivační struktury osobnosti, která vychází z nás, našich potřeb (primárních a sekundárních) a získaných hodnot, zájmů, postojů či návyků. Motivační dispozice se mohou projevit jako reálné síly pod vlivem vnějších podnětů (incentivů, stimulů), avšak za předpokladu, že je jedinec (v závislosti na jeho aktuálním stavu nebo jeho budoucích cílech) jako podněty ohodnotí (Výrost a Slaměník, 2008).

Pracovní motivace vysvětluje motivaci jedinců k pracovní činnosti. V souvislosti s rozlišením na vnitřní a vnější motivaci jsou ve vztahu k pracovní motivaci používány pojmy intrinsická a extrinsická motivace. Extrinsická motivace je vedena motivy přímo nesouvisejícími se samotnou prací. K extrinsické motivaci dochází, pokud organizace poskytuje pracovníkům pracovní zdroje a podporuje je v dosahování cílů a pracovním úsilím například vytvářením dobré týmové atmosféry, zkvalitňováním pracovního prostředí, udržováním jistoty zaměstnání nebo navyšováním platu. Intrinsická motivace je vedena motivy vycházejícími přímo z člověka a z jeho vztahu k práci. Jde o motivaci, kdy jedinec pracuje právě kvůli pozitivním prožitkům, které mu přináší práce samotná (Nakonečný, 2005).

Intrinsicky motivující práce je tedy taková, která uspokojuje vyšší potřeby pracovníka, jako jsou potřeba sebezvoje, sebeúcty a úspěchu. K tomuto cíli dopomáhají určité pracovní charakteristiky, zejména zpětná vazba, pracovní místo, které ze své podstaty vyžaduje uplatnění širokého záběru schopností, znalostí a dovedností, smysluplná a významná práce, která umožňuje autonomní rozhodování a individuální přístup pracovníka k jejímu úspěšnému splnění.

Výsledkem intrinsicky motivující práce je vyšší aktivizace pracovníků, spokojenost, loajalita, duševní rovnováha i zdraví.

Téma motivace je významné také všude tam, kde jde o výkon. Motivace společně se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Třetí skupinu, v tomto případě objektivních determinant výkonu, tvoří pracovní podmínky v nejširším významu (pracovní podmínky ekonomické, strukturálně organizační, technické a technologické, pracovní prostředí prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky, psychologicko-sociální podmínky) (Kravčáková et al., 2013).

Tato skutečnost bývá vyjadřována vztahem

$$V = f(MSP),$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity a kvality)

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon)

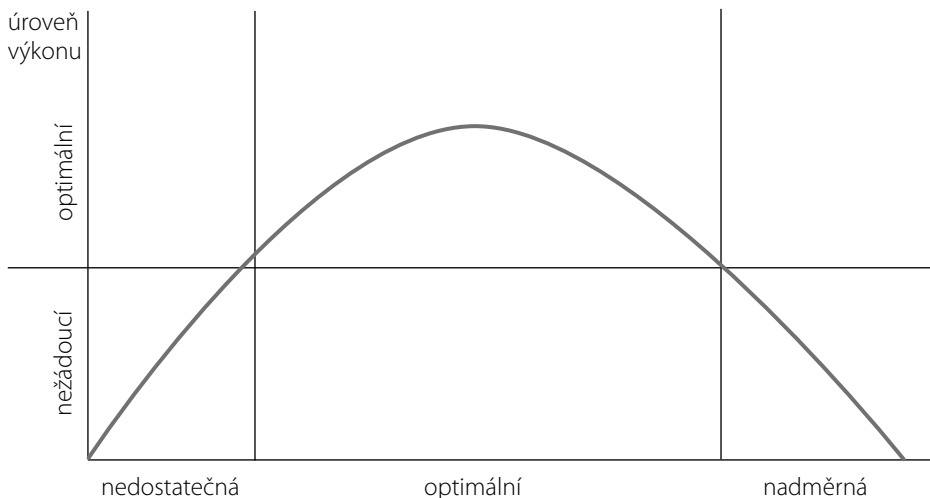
S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)

P = pracovní podmínky (v nejširším významu)

Mohlo by se zdát, že vztah motivace a výkonu je v podstatě jednoduchý. Avšak poměrně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší, v plné míře neplatí. I osobní zkušenost mnoha z nás říká, že chceme-li něco příliš, nebývá často výsledku dosaženo. Důsledek nízké, resp. zcela chybějící motivace je zřejmý – když člověk nechce, event. chce jen málo, věci se zpravidla nedaří, výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý. V případě nadměrné motivace vyvolané vědomím subjektivně mimořádné důležitosti úkolu či situace, možností získat atraktivní odměnu, však výsledek také často nebývá uspokojivý. Příčinou této skutečnosti může být to, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. *Yerkesův-Dodsonův zákon*, označovaný též jako „*obrácená U-křivka*“ (viz schéma 1.2).

Průběh „obrácené U-křivky“ vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. S růstem intenzity motivace odpovídajícího zaměření se bude za jinak stejných okolností, tj. při stejné úrovni schopností a podmínek výkonu, zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace.

Schéma 1.2 Yerkesův-Dodsonův zákon „obrácená U-křivka“


Zdroj: BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ et al.: *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 237, ISBN 978-80-7261-239-0

Přesáhne-li motivovanost pracovníka určitou mez, úroveň jeho výkonu se paradoxně sníží. Úroveň optimální motivace závisí také na typu obtížnosti úkolu.

Téma vztahu motivace a výkonu je v psychologii reflektováno i jinak, z poněkud odlišných aspektů. Souvisí to s postřehem, že někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti, v nichž je měřítko výkonu uplatnitelné, zatímco u jiných lidí tato tendence zřejmě není, popř. vůbec chybí. Tuto skutečnost vyjadřují pojmy výkonová motivace či potřeba vysokého výkonu.

Výkonová motivace představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu či alespoň „držet se co nejlépe“ v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemusí podařit, resp. v nichž člověk může dosáhnout úspěchu.

Výkonová motivace úzce souvisí se dvěma již zmíněnými obecně se vyskytujícími tendencemi – s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence či potřeby jsou vlastní všem lidem, avšak v individuální míře. U jednoho tak může převažovat potřeba úspěchu, u jiného je dominantní potřeba vyhnout se neúspěchu. Osobnostní příznačná síla výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce:

potřeba dosáhnout úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u daného pracovníka vyšší předpoklad aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jednotlivce.

Za úspěch považují osoby s vysokou výkonovou motivací zpravidla dosažení cíle – vysoce výkonově orientovaní jedinci bývají cílově orientovaní. Úspěch, tj. dosažení cíle, pak předpokládá často určitou formu plánování, které odlišuje výkonovou motivaci od mnoha jiných motivů (Bedrnová a Jarošová a Nový et al., 2012).

1.3.3 Oddanost

Dle Bláhy et al. (2013) se **oddanost** (*Commitment*) nejčastěji překládá jako závazek, sounáležitost a spolupatičnost pracovníka k organizaci. Angažovanost je v podstatě totéž, ale v oddanosti jde více o hodnoty organizace, v angažovanosti je více emocí. Oba pojmy jsou navzájem propojené – silný pocit oddanosti vůči organizaci může znamenat vyšší angažovanost a vysoká úroveň angažovanosti může být spojena se zvýšeným pocitem oddanosti vůči organizaci. Avšak lidé se mohou angažovat v práci i tehdy, když nemají oddanost vůči organizaci.

Určitý rozdíl mezi oddaností a angažovaností je ten, že angažovanost se týká práce a oddanost se vztahuje k organizaci. Oddanost je někdy zaměňována s loajalitou. Oddanost je ale něco jiného. Loajalita zdůrazňuje povinnost a kázeň, oddanost je více dobrovolným závazkem. Rozdíly je vhodné respektovat, protože zvýšení angažovanosti může vyžadovat jiné politiky, postupy a opatření, než zvýšení pocitu oddanosti. Uplatňují se však i nástroje a opatření, která jsou vhodná jak pro zvýšení oddanosti, tak angažovanosti (Bláha et al., 2013).

Armstrong (2009b) říká, že oddanost se týká identifikace pracovníka s cíli a hodnotami organizace, že je to touha pracovníka patřit k organizaci a jeho ochota v jejím zájmu vynakládat úsilí.

The Oxford English Dictionary říká, že člověk je oddaný, když je morálně pro něco nadšený (Armstrong, 2007).

Dle Salancika (1977) je oddanost stav bytí, v němž se pro jedincovy činy stává závazným přesvědčení, které udržuje a podporuje jeho aktivity a jeho vlastní angažovanost.

Kombinaci angažovanosti a oddanosti představil Armstrong (2009a) (viz schéma 1.3).

Vysoce angažovaní a oddaní lidé mohou být motivovaní, lidé, kteří jsou motivovaní, nejsou nutně angažovaní a oddaní. Mohou sledovat své vlastní cíle a nikoliv cíle své práce a organizace (Armstrong, 2009a).

Oddanost organizaci je koncept, který charakterizuje vztah mezi pracovníkem a organizací zaměstnavatele. Vyjadřuje náklonnost, identifikaci (sdílení cílů) a loajalitu pracovníka ke svému zaměstnavateli.

Oddanost se vyznačuje třemi charakteristikami:

- silnou touhou zůstat členem své organizace,
- připraveností vynaložit značné úsilí ve prospěch této organizace,
- důvěrou vůči cílům a hodnotám své organizace (Cohen, 2007).

Schéma 1.3 Kombinace angažovanosti a oddanosti

Angažovanost	Aktivní zájem o práci, vynakládání úsilí a námahy při jejím vykonávání, organizace je vnímána jako místo pro možnost vykonávání práce.	Aktivní zájem o práci, vynakládání úsilí a námahy při jejím vykonávání, silná identifikace s organizací doprovázená pocitem hrdosti na to, že je možné v ní pracovat.
	Chybí úsilí a námaha při výkonu práce, jakož i nízká oddanost vůči organizaci a je nezájem v ní zůstat.	Vysoká oddanost vůči organizaci, jakož i pocit hrdosti na to, že je možné v ní pracovat, ale zároveň chybí ochota vynakládat úsilí a námahu při vykonávání práce.
	Pocit oddanosti	

Zdroj: ARMSTRONG, Michael: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009a, s. 168, ISBN 978-0-7494-5242-1

Oddanost vůči organizaci (nebo také **organizační oddanost** – *Organizational Commitment*) je pojem, který vyjadřuje nový přístup pracovníků k organizaci a zaměstnavateli, zdůrazňující vnitřní oddanost pracovníků k organizaci, která vede k preferování zájmu organizace před zájmy pracovníků. Oddanost se dle Bláhy et al. (2013) skládá ze tří komponent – **emocionální oddanosti** (*Affective Commitment*), která vyjadřuje, do jaké míry chce pracovník být v organizaci („ve své organizaci se cítím jako člen rodiny“), **trvajících oddanosti** (*Continuance Commitment*), která se týká potřeby práce pro organizaci; tato potřeba je dána obavou ze ztráty výhod spojené s odchodem z organizace nebo obtížemi získat zaměstnání v jiné organizaci („byl bych velmi šťastný, kdybych mohl svou pra-

ovní kariéru ukončit v této organizaci“) a **normativní oddanosti** (*Normative Commitment*), která vyjadřuje, do jaké míry pracovník cítí, že je jeho povinností zůstat v organizaci („cítím, že k této organizaci bych měl být loajální“).

Allen a Meyer (1990) se podrobněji zabývali vztahem vyjádřeným mírou korelace mezi faktory ovlivňujícími oddanost a typem oddanosti. Tabulka 1.2 shrnuje výsledky empirických zkoumání, která byla prováděna za účelem verifikace těchto vztahů. Tabulka představuje vztah třech typů oddanosti s faktory, které rozhodují o vzniku daného typu oddanosti. Prostřední sloupec v tabulce charakterizuje typ korelace: pozitivní (+) nebo negativní (-).

Oddanost vůči organizaci má vztah k deklarovaným záměrům odejít z organizace, jakož i ke skutečným odchodům z organizace. Vysoká úroveň oddanosti snižuje pracovní absenci, zejména tzv. absenci, která je ovlivněná rozhodnutím pracovníka, tzv. dobrovolnou nepřítomnost (*Voluntary Absence*). Emocionál-

Tabulka 1.2 Vztah mezi faktory ovlivňující oddanost a typem oddanosti

Faktory ovlivňující oddanost	Vztah	Typ oddanosti
Osobnostní rysy – potřeba přináležení, autonomie, vnitřní kontrola, svědomitost, etické jednání.	+	emocionální
Vzájemné přizpůsobení osobnostních rysů a pracovních podmínek.	+	emocionální
Podmínky pro realizaci pracovníků – práce nabízející seberealizaci, možnost využití různých dovedností, účast na rozhodování, zmocnění (<i>Empowerment</i>).	+	emocionální
Pocit spravedlivého zacházení ze strany nadřízeného – tento faktor neovlivňuje pouze typ emocionální oddanosti, ale má větší vliv než jiné faktory. Je možné doporučit, aby manažeři v organizaci vytvořili a respektovali pravidla <i>fair play</i> .	+	emocionální
Proces rozhodování, personální politika.	+	emocionální
Formy komunikace při realizaci změn – počet sdělených informací, citlivý přístup na reakce pracovníků.	+	emocionální
Vhodnost kompetencí pracovníka pro práci v jiné organizaci.	-	trvajících
Odměny, které pracovník ztratí při odchodu z organizace.	+	trvajících
Být v roli živatele.	+	trvajících
Úroveň internalizace pravidel spolupráce: plnění závazků vůči jiným lidem.	+	normativní
Soulad hodnot organizace s individuálními hodnotami a s hodnotami, které jsou typické pro danou kulturu.	+	normativní

Zdroj: ALLEN, Natalie, J. a John P. MEYER. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63/1, s. 7, ISSN 0305-8107

ní angažovanost pozitivně ovlivňuje pracovní výsledky. Analýzy H. Nouriho a R. J. Parkera vedly k závěru, že manažeři, kteří prokazovali vysokou emocionální oddanost, čerpali finanční prostředky v souladu s potřebami organizace a nikoliv pro vlastní obohacení (Nouri a Parker, 1996).

Rozporné výsledky se týkají vztahů mezi trvajícím oddaností a pracovními výsledky: vyšší trvajícím oddanost nevede k vyšší pracovní výkonnosti – pracovník, který je „odkázán“ k práci v dané organizaci, zpravidla nebude lépe pracovat.

Průzkumy zabývající se vztahem mezi oddaností a etickým chováním, poukázaly na fakt, že vyšší oddanost způsobuje neetické jednání pracovníků, kteří mají tendence chránit organizaci, protože její stabilita a přežití je důležitá proto, aby v ní mohli zůstat.

Oddanost vůči organizaci může mít i své stinné stránky, protože po určité době hrozí tzv. profesní slepota. Není ovšem nutné měnit organizaci, někdy stačí jen změna zařazení, jiný typ práce, nové úkoly. Ale častá změna práce, např. každý rok několikrát po sobě, nemusí být hodnocena dobře. Tito „*Job – Hoppers*“, pracovní cestovatelé, nejsou v organizacích příliš oblíbení (Bláha et al., 2013).

1.3.4 Angažovanost

Angažovanost (*Engagement*) pracovníků je poměrně novou koncepcí, její vznik je datován kolem roku 2000. Existuje několik definicí tohoto pojmu.

Například dle Bláhy et al. (2013) angažovanost znamená, že pracovníci jsou zaujatí svou prací, mají k ní pozitivní vztah a jsou připraveni podat mimořádný výkon, aby provedli svou práci co nejlépe. Jinými slovy bychom mohli říci, že lidé, kteří mají svou práci rádi, jsou ochotní dát organizaci „cosi více“, ne proto, že je to vyžadováno, ale z vlastního přesvědčení (a s radostí).

Dle *The Oxford English Dictionary* je člověk angažovaný, když se pilně a horlivě něčím zabývá, něco dělá.

Armstrong (2009b) tvrdí, že angažovanost se týká lidí a jejich práce. Dochází k ní, když lidi jejich práce zaujme a mají na ni zájem či je dokonce vzrušuje a oni jsou připraveni vynakládat dobrovolné úsilí na to, aby ji udělali.

Studie s názvem *Happiness at Work Resesarch* realizovaná společností *Chimento* v roce 2007 popisuje angažovanost jako pozitivní dvoustranný vztah mezi pracovníkem a organizací. Obě strany jsou si vědomy svých vlastních potřeb i potřeb druhé strany i způsobu, jak jedna druhou podporovat za účelem naplnění těchto potřeb. Angažovaní pracovníci a angažované organizace udělají

jeden pro druhého něco navíc, protože investování do svého vztahu vidí jako oboustranně prospěšnou věc (Chiumento, 2007).

Jackson, Schuler a Werner (2009) popisují angažované pracovníky jako ty, kteří „se ponořili“ do své práce; vykazují vysokou energii a efektivní spojení se svou prací. Angažovaní pracovníci jsou dle těchto autorů vysoce motivovaní a tak je pravděpodobné, že mají vyšší pracovní výkonnost. Naopak neangažovaní pracovníci budou pravděpodobněji podávat špatný pracovní výkon, nebudou mít dobré pracovní vztahy a jejich pracovní chování bude kontraproduktivní.

Armstrong (2007) uvádí, že k angažovanosti dochází, když jsou lidé oddáni své práci. Mají zájem o to, co dělají, a skutečně je to vzrušuje. Zvyšování angažovanosti v práci začíná vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst nebo vytvářením pracovních rolí. Zaměřuje se to na zabezpečování zajímavosti a podnětnosti, rozmanitosti, autonomie, celistvosti pracovního úkolu a významnosti pracovního úkolu. Všechny tyto faktory jsou ovlivňovány strukturou organizace, systémem práce a kvalitou vedení.

Angažovanost lze objasnit pomocí čtyř otázek:

1. **Víte, co máte dělat?** (jasná role – *Role Clarity*)
2. **Víte, jak to dělat?** (výcvik a zkušenosti – *Training and Experience*)
3. **Máte pro to, co děláte, potřebné zdroje?** (peníze, materiál, čas, lidé – *Necessary Resources*)
4. **Chcete to dělat?** (Motivace – *Motivation*)

Kladná odpověď na všechny otázky vypovídá o angažovanosti. Většina autorů (např. Armstrong, 2009a; Szabowska-Walaszczyk, 2010; Spik a Klimcewicz, 2012; McGee a Renni, 2011 a další) se shoduje v pozitivním pohledu na význam angažovanost pracovníků. Dle těchto odborníků má míra angažovanosti pozitivní vliv na růst spokojenosti zákazníků, což dále vede k růstu zisku či účinnosti organizace. Proto je angažovanosti potřeba věnovat velkou pozornost.

A jak charakterizovat **angažovaného pracovníka**? Například Bevan (1997) popisuje angažovaného pracovníka jako někoho, kdo si je vědom podnikových a podnikatelských souvislostí a ku prospěchu organizace spolupracuje se svými kolegy při zlepšování výkonu své práce.

Dle Armstronga (2009a) je angažovaným pracovníkem takový člověk, který:

- má pozitivní vztah k práci a 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 a postupech ve svém oboru,
- vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšování výkonu organizace.

Jak uvádí Bláha et al. (2013), komplexnější obraz o angažovanosti je možné si vytvořit tehdy, jestliže dáme prostor i jiným, kritičtějším pohledům. Charakterizují obvykle angažovanost jako „staré víno v nové láhvi“ (*Old Wine in a New Bottle*). Jako příklad lze uvést názory J. Sullivana, mezinárodního experta na problematiku řízení lidských zdrojů, který doporučuje se tolik nezabývat angažovaností, protože je založena především na emocích, pro něž je charakteristické obtížná měřitelnost. Pro organizaci je důležitá produktivita, jakost, satisfakce zákazníka a zisk. Sullivan tvrdí, že se nesetkal s empirickým průzkumem, který by doložil vztah mezi angažovaností a uvedenými výsledky. Dalším jeho argumentem je, že angažovanost pracovníků se zjišťuje pomocí anonymních dotazníků, které neumožňují individuální přístup k těm pracovníkům, kteří mají nízkou úroveň angažovanosti. Tvrdí také, že pracovníci se neznepokojují svou úrovní angažovanosti. Dokládá to tím, že nikdy neslyšel, že by pracovník odešel ze své vůle z organizace kvůli nízké angažovanosti. Pro zjištění vlivu angažovanosti doporučuje provést experiment ve dvou skupinách a porovnat pracovní výsledky obou skupin (v jedné skupině by byla realizována opatření pro zvýšení angažovanosti, ve druhé nikoliv). Personálním útvarům Sullivan doporučuje se zaměřit na inovace a budování proinovační organizační kultury (HR Standard, 2012).

VÍTE, ŽE...

... s jistou nadsázkou definovala angažovaného pracovníka Lenka Šilerová z firmy *IPSOS Loyalty* jako idiota, který pracuje za stejné peníze mnohem více, než by musel? „Je to o vztahu nejen k práci, ale především k zaměstnavateli, ke značce, k managementu,“ říká Lenka Šilerová. „Je důležité, aby se pracovník ztotožnil se směrem, kterým organizace jde, aby dobře vnímal, co se po něm chce, jak jeho cíle korespondují s cíli firemními,“ vysvětluje (Kovaříková, 2013).

Angažovanost můžeme chápat ze dvou pohledů, a to jako **emocionální angažovanost** (*Emotional Engagement*) a **racionální angažovanost** (*Rational*

Engagement). Emocionální angažovanost je definována jako míra, v jaké jsou pracovníci hrdí na svou organizaci, v jaké vidí smysl a význam její existence i fungování, v jaké pro ni rádi pracují či v jaké přicházejí s novými nápady. Racionální angažovanost je definována jako míra, v jaké pracovníci cítí, že jim jejich organizace poskytuje finanční, rozvojové či odborné odměny, které jsou v jejich nejlepším zájmu (McGee a Rennie, 2011).

1.4 Vztah mezi spokojeností s prací, motivací, oddaností a angažovaností

Mohlo by se zdát, že pracovní síla složená z pracovníků, kteří jsou spokojeni se svou prací, je pro organizaci žádoucím a optimálním stavem. Jak však již bylo zmíněno výše, v současném globálním podnikatelském prostředí se stále jasnějším jeví fakt, že jen spokojenost s prací nestačí k tomu, aby pracovníci podávali požadovaný pracovní výkon s odpovídající vazbou na splnění organizačních cílů.

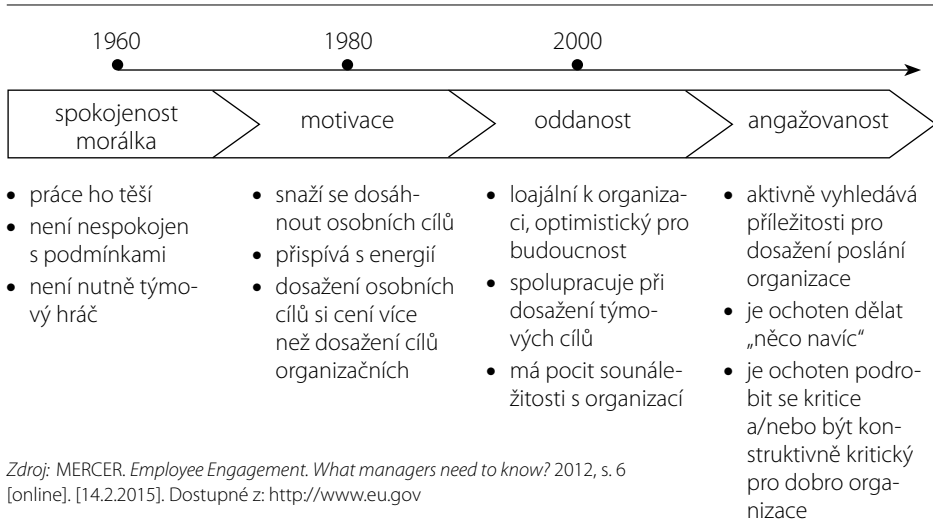
V posledních dvaceti letech se pozornost zaměstnavatelů přesunula nejprve od vytváření podmínek a programů pro pracovníky tak, aby tito byli „spokojeni“ s odměnou, benefity a pracovními podmínkami k programům, které měly zabezpečit, aby pracovníci byli „oddáni“ organizaci a neuvažovali o tom, že by ji opustili; v dalším vývoji pak k programům, jejichž cílem bylo dosažení toho, aby pracovníci byli „angažovaní“ jak v práci, tak pro dosažení poslání (mise) organizace.

Problematikou se začalo zabývat několik konzultačních společností, mezi nimi např. i společnost *Mercer*. Ta ve své studii *Engaging Employees to Drive Global Business Success*, kterou realizovala v roce 2011, definuje angažovanost jako psychický stav, kdy pracovníci mají zájem na úspěchu organizace a jsou tak ochotni a motivováni k výkonu na úrovni, která přesahuje deklarované požadavky (Mercer, 2011).

Studie rovněž popisuje historický vývoj úrovně přístupu pracovníků k výkonu jejich práce v čase. V posledních několika desetiletích se zaměření zaměstnavatelů přesunulo od pracovníků, kteří jsou spokojeni se svou odměnou, benefity a pracovními podmínkami k těm, kteří jsou skutečně angažovaní ve své práci a pro dosažení poslání organizace, kteří jsou ochotni vynaložit vysoké úsilí k tomu, aby byla organizace úspěšná (viz schéma 1.4).

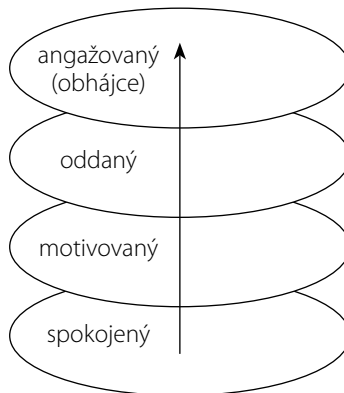
Při svých výzkumech a práci s organizacemi po celém světě tato společnost identifikovala čtyři stupně reprezentující vzrůstající úroveň angažovanosti.

Schéma 1.4 Přístup pracovníků k výkonu práce



Ve svém modelu angažovanosti **Mercer's Employee Engagement Model[®]** se tak autorka pokusila definovat vztah spokojenosti, motivace, oddanosti a angažovanosti (viz schéma 1.5).

Schéma 1.5 Mercer's Employee Engagement Model[®]



Zdroj: MERCER. *Employee Engagement. What managers need to know?* 2012, s. 8 [online]. [14.2.2015]. Dostupné z: <http://www.eu.gov>

Spokojení pracovníci dělají svou práci rádi a jsou spokojeni s pracovními podmínkami. Obecně platí, že dokáží pracovat samostatně, spolehlivě bez

většího dohledu ze strany vedoucího. Nejsou však ochotni být týmovými hráči ani jít „nad rámec“ svého úsilí.

Motivovaní pracovníci jsou o úroveň výš. Kromě toho, že splňují výše uvedené charakteristiky spokojených pracovníků, motivovaní pracovníci pracují s větší energií a vysoce soustředěně. Přesto se ale snaží dosáhnout spíše cílů svých než cílů týmu a organizace.

Oddaní pracovníci mají důkladně vžité hodnoty a chování spokojených a motivovaných pracovníků, navíc se ale silně identifikují s organizací. Jsou loajální k organizaci a optimističtí ve smyslu její budoucnosti. Jsou otevřené ambiciózní a věří, že jim organizace umožní dosáhnout nejlepšího výkonu.

Pracovníci obhájci svým chováním dosahují nejvyššího stupně angažovanosti. Mají zájem na úspěchu organizace. Dobrovolně a ochotně vynakládají při své práci vysoké úsilí, jdou za hranice svých povinností. Ve své práci i v práci svých týmů jsou motivovaní dosahovat nejvyšších výkonů a uplatnit tvůrčí energii. Proaktivně vyhledávají příležitosti, jak splnit misi organizace.

Jak tedy dosáhnout toho, aby se jen ze spokojených pracovníků stali pracovníci angažovaní? Co mohou manažeři v této věci udělat? Jednotlivé možnosti, jak „přecházet“ mezi jednotlivými úrovněmi přístupu pracovníků k výkonu jejich práce a co je potřeba zabezpečit v případě, že pracovník je angažován, je schematicky popsáno v tabulce 1.3.

Tabulka 1.3 Nástroje dosažení a udržení angažovanosti pracovníků

<p>spokojený ▼ motivovaný</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poskytování pracovních nástrojů, prostředků a vybavení ▪ zlepšení pracovního prostředí ▪ poskytování spravedlivé odměny (její úroveň a pochopení důvodů pro její změnu) ▪ uznání pracovního úsilí
<p>motivovaný ▼ oddaný</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stanovení spravedlivých výkonnostních cílů ▪ komunikace jasných očekávání ▪ pravidelné vyjasňování priorit a poskytování zpětné vazby ▪ poskytování podpory odstraňováním překážek pro dosažení optimálního výkonu ▪ rozpoznávání a spravedlivé odměňování výkonu ▪ delegování práce ▪ podpora rozvoje dovedností
<p>oddaný ▼ angažovaný</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pomoc při budování dlouhodobé smysluplné kariéry ▪ zajištění uznání a odměny za dlouhodobou oddanost ▪ naslouchání pracovníkům, sdílení jejich poznatků a zkušeností ▪ zajištění spravedlnosti, konzistence a transparentnosti ▪ rozvíjení porozumění dlouhodobé vizi a podnikatelským záměrům ▪ podpora organizačních hodnot a jejich posílení prostřednictvím chování managementu

Tabulka 1.3 Nástroje dosažení a udržení angažovanosti pracovníků (pokračování)

angažovaný (obhájce)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sdílení pokroku a úspěchu organizace ▪ provázání obchodních výsledků s rolí týmů i jednotlivců ▪ podpora silného zaměření se na zákazníka ▪ sdílení pochopení potřeb zákazníka s týmem ▪ podpora rozvoje a růstu prostřednictvím delegování ▪ vytvoření komplexních kariérních plánů ▪ podpora komunikace zdola nahoru ▪ podpora inovací ▪ rozpoznávání a spravedlivé odměňování výkonu
-------------------------	---

Zdroj: MERCER. *Employee Engagement. What managers need to know?* 2012, s. 10–13 [online]. [14.2.2015].
Dostupné z: <http://www.eu.gov> (upraveno)

VÍTE, ŽE...

... v roce 2013 zpracovalo britské hnutí *Engage for Success (E4S)*, jež má podporu řady organizací, které zaměstnávají dohromady 2 miliony lidí, studii s názvem *The Evidence: Wellbeing and Employee Engagement*, jež se zabývá vztahem angažovanosti a wellbeingu*. Jejím cílem bylo zvýšení povědomí o vlivu a potenciálu angažovanosti pracovníků v organizacích. Z výše uvedené studie vyplývají dvě zásadní zjištění. Prvně, jednotlivci, týmy i organizace pracují produktivněji v prostředí, kde mají vysokou úroveň angažovanosti a wellbeingu. Pokud je angažovanost vysoká, ale wellbeing nízké, může to vést k vyčerpání a syndromu vyhoření, a naopak, při nízké angažovanosti a vysokém wellbeingu se pracovníci cítí spokojeně, ale nemusí pracovat efektivně a chybí jim propojení s posláním a s cíli organizace. Druhé zjištění se týká vztahu angažovanosti a wellbeingu. Oba jevy se vzájemně pozitivně ovlivňují. Pokud organizace aktivně podporuje wellbeing svých pracovníků, pozitivně tím zvyšuje i jejich angažovanost a vytváří tak větší propojení s organizací. Zmíněné dokládá další výzkum společnosti *Robertson Cooper*. Podle té vysoká úroveň wellbeingu posiluje vztah mezi angažovaností pracovníků a jejich výkonem. Nespokojenost s prací, která se promítá do nízkého wellbeingu, vede k nízké angažovanosti, a ta má za následek zvyšující se absence, větší počet nehod na pracovišti, nižší kvalitu výrobků a služeb a nižší obrát. Organizace, které aktivně podporují wellbeing pracovníků, profitují v mnoha oblastech. Wellbeing vede k vyšší angažovanosti, angažovanost k vyšší produktivitě (Prothea, 2014).

* *Wellbeing není jen o subjektivní spokojenosti, pocitu štěstí, bohatství nebo úspěšnosti, jak si mnozí lidé myslí. I když zahrneme fyzické zdraví a wellness, tak stále nemáme úplný obrázek. Wellbeing v sobě skrývá hlubší aspekty dobře prožitého života. Wellbeing je kombinací našeho nadšení pro to, co nás naplňuje a co máme možnost dělat každý den, naší potřeby navazovat a žít kvalitní vztahy, potřeby bezpečnosti a stability našich financí, úrovně našeho duševního a fyzického zdraví a celkové fyzické kondice a naší sounáležitosti se sociálním prostředím, ve kterém se pohybuje.*

1.5 Faktory angažovanosti

Základní otázkou uplatnění angažovanosti v jakékoli organizaci je vědět, co, které **faktory** ovlivňují chování pracovníků takovým způsobem, aby tito dosáhli nejvyššího stupně angažovanosti.

Touto otázkou se zabývalo ve svých výzkumech několik společností, např. *Mercer, CIPD, Hay Group, Aon Hewitt, Gallup, Towers Watson, IES (Institute for Employment Studies)* a mnoho dalších. Ačkoliv každá z těchto společností zvolila svůj vlastní přístup k tomu, jak definovat faktory angažovanosti, při podrobném zkoumání zjistíme, že výsledky jejich studií či výzkumů jsou si velmi blízké. V následujícím textu se zaměříme na výsledky práce pěti nejvýznamnějších společností, a to *Hay Group, Aon Hewitt, Mercer, CIPD* a *IES*.

1.5.1 The Hay Group Engaged Performance® Model

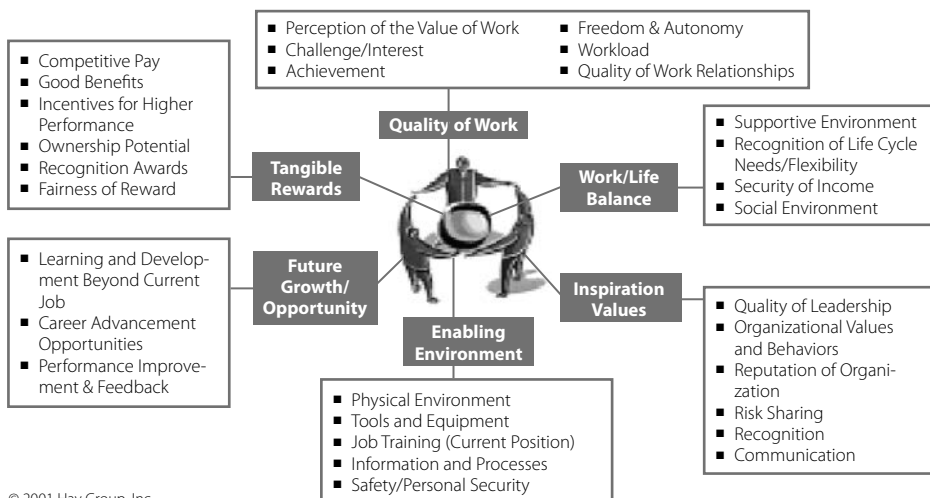
Mezi průkopníky zájmu o angažovanost lze jistě zařadit celosvětově působící poradenskou společnost *Hay Group*, která na základě spolupráce s celou řadou předních světových firem i organizacemi veřejných služeb koncem 90. let 20. století vyvinula model angažovaného výkonu, **The Hay Group Engaged Performance® Model**. Tento model identifikuje 6 skupin faktorů, jejichž uplatnění vede k růstu výkonu pracovníků a k vytvoření „angažovaného pracoviště“. Jde o skupiny faktorů z oblasti hmotných/hmatatelných odměn (*Tangible Rewards*), z oblasti kvality práce (*Quality of Work*), rovnováhy mezi pracovním a mimo-pracovním životem (*Work/Life Balance*), inspirací a hodnot (*Inspiration and Values*), příznivého, možnosti poskytujícího prostředí (*Enabling Environment*) a budoucího růstu a příležitostí (*Future Growth/Opportunity*) (viz schéma 1.6).

Jaké konkrétní faktory si můžeme představit pod jednotlivými skupinami faktorů? Jak jich může být využito pro dosažení požadované úrovně angažovanosti pracovníků a tím i jejich výkonu?

Hmotné/hmatatelné odměny (*Tangible Rewards*)

- *Konkurenceschopná mzda/plat (Competitive Pay)*. Je to množství peněz, které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce nebo podle úrovně požadovaných dovedností. Patří sem časová (základní) mzda/plat, úkolová mzda/plat, smluvní mzda/plat.
- *Dobré zaměstnanecké výhody (Good Benefits)*. Jsou to složky odměny

Schéma 1.6 The Hay Group Engaged Performance® Model



© 2001 Hay Group, Inc.

Zdroj: HAY GROUP. *Engage Employees and Boost Performance*, 2011, s. 7 [online]. [15.2.2015].

Dostupné z: <http://www.haygroup.com/us/downloads/details.aspx?id=7343>

poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem získání a udržení si vysoce kvalitních pracovníků a také zvyšování jejich oddanosti.

- **Pobídky k vyššímu výkonu (Incentives for Higher Performance).** Jsou to variabilní neboli výkonnostní odměny, které se obvykle vztahují přímo k výkonu jednotlivce, týmu nebo organizace jako celku.
- **Potenciál vlastnictví (Ownership Potential).** Jde např. o určité druhy akciových motivačních programů – akciové opční plány, přímý nákup akcií, akcie zdarma, zaměstnanecké akcie či stínové akcie. Všechny tyto varianty vlastnictví akcií mají pozitivní vliv na výkon pracovníků, protože pracovník jasně vidí, že jeho finanční zabezpečení závisí na výsledcích organizace a je ochoten přispět k jejich efektivnímu splnění.
- **Udělování uznání/ocenění (Recognition Awards).** Jde nejen o určitou formu poděkování pracovníkům za jejich výkon, přístup k práci, ale i velmi efektivní způsob, jak zvýšit morálku pracovníků i úroveň jejich výkonu. Konkrétních možností, jak projevit uznání/ocenění existuje celá řada, např. pověřit iniciativní pracovníky speciálními úkoly, umožnit týmu prezentovat svoje výsledky vrcholovému managementu, uspořádat speciální setkání pro nejlepší pracovníky apod.

- *Spravedlnost odměňování (Fairness of Reward)*. Při odměňování pracovníků by měla být zaručena jak interní spravedlnost mezd – „za stejnou práci stejná odměna“ (tento koncept vychází ze zhodnocení náročnosti všech pracovních pozic, na jehož základě jsou tyto zařazené do mzdových tříd), tak externí spravedlnost mezd – úroveň mezd se musí orientovat podle situace na trhu (k tomu společnosti obvykle využívají jedné nebo více studií odměňování dostupných na trhu, ale i výkonová spravedlnost mezd – „za lepší výkon vyšší odměna“.

Kvalita práce (Quality of Work)

- *Vnímání hodnoty práce (Perception of the Value of Work)*. Pokud lidé věří, že jejich práce je smysluplná, hodnotná a oceňovaná, vynakládají velké pracovní úsilí. Smysluplnost, hodnota či uspokojení z práce mohou být motivem pro volbu určitého zaměstnání či povolání (hasič, učitel, porodní asistentka, vědec zabývající se životním prostředím apod.). Pro pracovníky je důležité i to, jakým způsobem s nimi jedná jejich nadřízení, jak dokážou ocenit jejich pracovní výkon, jejich příspěvek ke splnění společných cílů.
- *Podnětnost/zajímavost (Challenge/Interest)*. Práce by měla být co nejméně monotónní, opakující se, co nejvíce podnětná, zajímavá. Pro řadu pracovníků je podnětnost a zajímavost práce kritickou složkou jejich celkové odměny, jedním z hlavních motivátorů jejich pracovního výkonu. Podnětná a zajímavá, tedy dobře vytvořená pracovní místa, by měla lidem umožnit projevit jejich schopnosti, dovednosti, způsobilosti a poskytnout možnost vykonávat rozmanité úkoly; pracovníci by také měli mít příležitost nést odpovědnost za rozhodování o postupu práce, jeho načasování i potřebných zdrojích, za vykonanou práci i její kontrolu.
- *Příležitost k úspěchu (Achievement)*. Potřeba dosáhnout úspěchu se samozřejmě v odlišné míře týká všech lidí vykonávajících všechny profese. Její úroveň závisí na zaměření jednotlivce a na možnosti, jak daná práce umožňuje tuto potřebu naplnit. Pokud je motivace k úspěchu na vysoké úrovni, může se projevit např. takovým jednáním, jako jsou převzetí kontroly nad situacemi a vztahy, usměrňování běhu událostí, vytváření a chopení se příležitostí, ochota přijímat výzvy, rychlá a pozitivní reakce na nové okolnosti a vztahy, obecně „uvádění věcí do pohybu“. Lidé s vysokou potřebou úspěchu jsou aktivnější, vyhledávají příležitosti, chtějí být uznáni, oceněni.

- *Svoboda a autonomie (Freedom & Autonomy)*. Lidé, kteří se cítí svobodně, volně, mohou pracovat podle svého, se mnohem lépe zapojují do práce, než je tomu v prostředí založeném na příkazech a kontrole. Pro organizace je velmi přínosné, pokud podporují a umožňují rozumnou míru svobody a autonomie a pravidelně hodnotí, zda pracovníci existenci takového prostředí vnímají.
- *Pracovní zátěž (Workload)*. Pracovní zátěž, tedy nároky, které klade práce na organismus člověka, by měla dosahovat takové míry, aby nedocházelo k negativnímu vlivu na fyzický a psychický stav jednotlivce. K negativním faktorům řadíme např. časový tlak a intenzitu práce, monotonii, vnučené pracovní tempo, práci v třísměnném a nepřetržitém pracovním režimu, v noci, vlivy narušující soustředění (zejména hluk), riziko ohrožení vlastního zdraví a zdraví jiných osob apod. Při velké zátěži může dojít až k nežádoucímu přetížení organismu.
- *Kvalita pracovních vztahů (Quality of Work Relationships)*. Nejen kvalita vedení ze strany vedoucího, ale i kvalita vztahů mezi spolupracovníky má vliv na pracovní výkon pracovníků. Spolupráce s příjemnými, podporujícími, chápatelými, stejně smýšlejícími kolegy, velkou měrou přispívá k vytváření kultury vysokého výkonu.

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem (Work/Life Balance)

- *Příznivé, podporující okolí (Supportive Environment)*. Odpovídající styl vedení, vhodná kultura, upevňování silných stránek pracovníků, vycházení vstříc potřebám jednotlivců, rychlé řešení negativních jevů, jako jsou diskriminace, lobbying, bullying, podpora diversity aj., to vše má vliv na odpovídající pracovní výkon pracovníků, na dosahování cílů jak jednotlivců, tak celé organizace.
- *Uznání potřeb životního cyklu/flexibilita (Recognition of Life Cycle Needs/Flexibility)*. Jedná se o poskytnutí prostoru pracovníkům, aby mohli uvést do rovnováhy to, co dělají při práci, s povinnostmi a zájmy, které mají mimo práci a tak smířit konkurující si požadavky práce a domácnosti takovým způsobem, aby to uspokojovalo jejich potřeby i potřeby jejich zaměstnavatelů. Za nejpraktičtější řešení pro vytvoření rovnováhy mezi pracovním a nepracovním životem jsou považovány „pružné pracovní režimy“, tedy pružná pracovní doba, práce doma, částečný úvazek, zhuštěný pracovní týden, smlouva na roční počet pracovních hodin, sdílení pracovního místa, dočasná práce a zvláštní systémy dovolené.

- *Jistota příjmu (Security of Income)*. Nedostatek pocitu jistoty příjmu, jistoty zaměstnání, je pro pracovníky velmi demotivující. Často se pak snaží s takovou situací vypořádat např. tím, že si hledají další zaměstnání, pracují po večerech a o víkendech; tím dochází k narušování rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem. Jistota zaměstnání patří podle *Centra pro výzkum veřejného mínění* mezi nejdůležitější aspekty pracovního života Čechů – konkrétně mít jisté zaměstnání a tedy i příjem je podstatné pro 93 % českých občanů.
- *Sociální pomoc a podpora (Social Environment)*. Práci můžeme chápat jako určité sociální prostředí, společenství spolupracujících jednotlivců. Součástí tohoto prostředí bývají i společné aktivity odehrávající se jak na pracovišti, tak mimo ně. Pokud tyto aktivity do značné míry chybějí a na práci je nahlíženo jako na neosobní a asociální prostředí, může to mít vliv na úroveň angažovanosti pracovníků. Společné obědy či výlety, charitativní akce, společně strávená část volna mohou posílit sociální struktury na pracovišti a pomoci lidem, aby se cítili jako jejich součást. Navíc, setkání kolegů v mimopracovních situacích často vede ke zlepšení vzájemných vztahů jak přátelských, tak pracovních.

Inspirace a hodnoty (*Inspiration and Values*)

- *Kvalita vedení (Quality of Leadership)*. Styly vedení a chování nadřízených má velmi významný vliv na pracovní výkon pracovníků. Úkolem vedoucích je nejen zajistit dosažení cílů organizace a splnění strategií, ale také vytvoření a udržování podporujících a konstruktivních vztahů mezi jimi samotnými a pracovníky v jejich týmu či pracovní skupině. Jsou zde proto, aby vytvářeli možnosti pro smysluplnou práci, aby motivovali pracovníky, zajistili jejich angažovaný výkon, aby je ocenili za dobře vykonanou práci, podporovali jejich rozvoj a vzdělávání.
- *Hodnoty a chování organizace (Organizational Values and Behaviors)*. Úspěšné organizace mají nejen jasnou vizi, ale i „soustavu hodnot“; hodnot hluboko zakořeněných, trvalých, propojených, sdílených a „fungujících“, tedy vedoucích k žádoucímu chování. Existuje jasná spojitost mezi pozitivním přístupem k řízení lidských zdrojů, uspokojením z práce, motivací a angažovaností a pracovním výkonem pracovníků.
- *Pověst organizace (Reputation of Organization)*. Má-li organizace dobrou pověst, budoucí pracovníci si přejí stát se jejími členy, stávající pracovníci v ní chtějí zůstat. Organizace by měla být uznávána za to, že

dosahuje výsledků, dodává kvalitní výrobky a služby, chová se eticky, nabízí svým pracovníkům dobré podmínky, má jasnou vizi a soubor fungujících hodnot. Pracovníci jsou pak organizaci oddáni, ve své práci jsou angažováni.

- *Sdílení rizika (Risk Sharing)*. Pracovníci by neměli sdílet nepřiměřenou úroveň rizika v organizaci. Ať se jedná o oblast zodpovědnosti či rozhodování, nebo důsledky inovací či kreativního přístupu k řešení jakýchkoli situací. Pokud mají pracovníci pocit, že nesou nepřiměřené riziko, ať už je spojeno s čímkoli (a není žádným způsobem „vykompenzováno“), cítí to jako velkou nespravedlnost, což má samozřejmě vliv na jejich motivaci a podávaný pracovní výkon.
- *Uznání (Recognition)*. Uznání patří k nejvýznamnějším formám odměňování lidí. Pracovníci potřebují vědět nejen to, že dobře splnili své cíle, vykonali svou práci, potřebují být za tento svůj úspěch i oceněni. K uznání může dojít např. prostřednictvím pochvaly ze strany vedoucího, toho, že pracovníkovi je umožněno reprezentovat organizaci na prestižní konferenci, mezinárodním setkání, významných prodejních akcích, či je pracovníkovi udělen titul „Pracovník roku“ apod. Stejně tak může jít o povýšení pracovníka, jeho zapojení do významného projektu, obohacení jeho práce aj.
- *Komunikace (Communication)*. Nejde jen o kvalitu komunikace v organizaci, její transparentnost a otevřenost, ale o tzv. „hlas pracovníků“, tj. právo pracovníků vyslovovat se k záležitostem, které se jich v jejich organizaci týkají, spolurozhodovat o nich a tím ovlivňovat dosažení úspěchu svých týmů či organizace jako celku. Pokud pracovníci mohou vyjádřit své názory, je jim nasloucháno, jejich myšlenky a názory jsou realizovány, vede to k jejich vyšší motivaci, oddanosti a zapojení se do práce.

Příznivé, možnosti poskytující prostředí (*Enabling Environment*)

- *Fyzické prostředí (Physical Environment)*. Dobře navržená a organizovaná pracoviště mají pozitivní vliv na to, jak se lidé v práci cítí, jaký podávají pracovní výkon. To, jakým způsobem organizace pečuje o fyzické pracovní prostředí, poukazuje na fakt, jak si svých pracovníků váží. Konkrétně jde o celkový návrh pracovní oblasti, o návrh nejhodnějšího uspořádání zařízení a vybavení, minimalizaci zbytečných přesunů, maximalizaci pohodlí, o estetické řešení apod.

- *Nástroje a vybavení (Tools and Equipment)*. Pro mnoho pracovníků je velkým potěšením používat při své práci nejmodernější nástroje a vybavení, ať už je to notebook, nejnovější operační systém, „chytrý“ mobilní telefon, výkonný šicí stroj či moderní vysokozdvihový vozík. Pracovníci se obvykle velmi rychle dozvědí o novinkách, které by mohly urychlit či usnadnit jejich pracovní činnost a chtějí je při své práci používat. Pokud z finančního hlediska není možné tyto technické či technologické modernizace v organizaci v krátké době zavést, je velmi důležité pracovníkům tuto situaci vysvětlit a seznámit je s budoucími plány v této oblasti. Není neobvyklé, že dobří pracovníci odcházejí ke konkurenci i z důvodu, že ve stávající organizaci nemají přístup k moderním nástrojům a nejmodernějšímu vybavení.
- *Vzdělávání pro práci – současné postavení (Job Training for Current Position)*. Řada pracovníků považuje přístup k odbornému vzdělávání za klíčový prvek celkové odměny. V závislosti na rozvoji pracovních míst a rolí jsou organizace nuceny poskytovat svým pracovníkům výcvik tak, aby docházelo k růstu jejich výkonu, výkonnosti celé organizace, k rozvoji učení se. Konkrétně může jít o výcvik takových dovedností, jakými jsou práce s novým softwarem, time management, motivace týmu či změna chování vedoucích k lepší efektivnosti pracovního výkonu. Efektivní výcvik umožňuje udržovat motivaci a angažovanost a je jasným signálem toho, že organizace investuje do svých pracovníků. Výcvik vede k růstu zaměstnatelnosti jak v rámci organizace, tak mimo ni, což je pracovníky chápáno jako významná forma nehmotné odměny.
- *Informace a procesy (Information and Processes)*. Tato oblast zahrnuje informační podporu poskytovanou jako součást pracovního procesu a povahu a kvalitu práce jako takové. Velmi úzce tato problematika souvisí s komunikací a designem pracovního místa. Většina pracovníků si přeje mít přístup k otevřeným, transparentním informacím ovlivňujícím vykonávání jejich práce; současně očekávají, že byrokracie spojená s jejich pracovním výkonem bude snížena na minimum. Lidé mohou být snadno demotivováni, pokud pocítují uzavřenost, „tajnůstkářství“ či nedostatek důvěry.
- *Bezpečnost/osobní jistota (Safety/Personal Security)*. Těžko můžeme očekávat, že budou lidé motivováni, pokud se nebudou cítit bezpečně, pokud nebudou mít pocit jistoty a ochrany. Úkolem organizace je nejen identifikovat všechna možná nebezpečí související s výkonem práce, ale také analyzovat rizika s nimi spojená, stejně jako zabezpečit ochranu

svých pracovníků. To se děje v rámci péče o zdraví pracovníků a jejich bezpečnosti při práci.

Budoucí růst a příležitosti (*Future Growth and Opportunity*)

- *Vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce* (*Learning and Development Beyond Current Job*). Politika a programy vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce jsou podstatnými složkami nehmotné odměny. Pozitivně ovlivňují motivaci, angažovanost a oddanost jednotlivců. Umožňují pracovníkům rozvíjet nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje a připravovat je tak na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly. Velký význam má tato forma odměny zejména u talentovaných pracovníků. Konkrétně se může jednat o rozvojové programy využívající koučink, mentoring, rotaci práce, účast při řešení významných projektů, rozvoj kompetencí, development centra aj.
- *Příležitosti k postupu v kariéře* (*Career Advancement Opportunities*). Pracovníkům by měly být poskytovány příležitosti realizovat svůj potenciál, růst ve svých současných rolích, postupovat do rolí vyšší úrovně, tedy rozvíjet svou kariéru. Tím se zabezpečuje, že organizace bude mít dostatek takových pracovníků, jaké potřebuje. Konkrétně může jít o plány osobního rozvoje, vertikální pohyby (mobilitu), zvláštní pověření úkolem doma nebo v zahraničí, rozvojové pracovní funkce, mosty kariéry, horizontální pohyby (mobilitu) a podporu pro pracovníky, kteří se chtějí rozvíjet. Ze strany organizace to vyžaduje kreativitu a rozpoznání způsobů, jaké příležitosti k rozvoji a komu poskytovat.
- *Zlepšování pracovního výkonu a zpětná vazba* (*Performance Improvement and Feedback*). Za účelem zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a tím organizace může být vhodně využito v našich podmínkách ne již zcela neznámého řízení pracovního výkonu. Jedná se o vzájemné provázání dosud relativně samostatných personálních činností, jímž jsou vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoj pracovníků, jejich hodnocení a odměňování. Řízení pracovního výkonu je založeno na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Jde nejen o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení, ale zároveň o přístup usilující o optimální využívání jeho schopností. Jde o nástroj efektivního motivování lidí a posilování pozitivního vztahu mezi