

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
<b>1 ROZVOJ ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ</b>	<b>13</b>
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 <sup>12</sup> )	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
<b>2</b>	<b>ETICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	<b>76</b>
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

<b>3</b>	<b>LIDÉ GENERACE Y</b>	<b>132</b>
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
<b>4</b>	<b>DIVERZITY MANAGEMENT</b>	<b>166</b>
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
<b>5</b>	<b>KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODEL Y</b>	<b>231</b>
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
<b>6</b>	<b>VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	<b>296</b>
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
<b>7</b>	<b>PERSONÁLNÍ CONTROLLING A REPORTING, PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM</b>	<b>324</b>
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

**K**oncepce 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 Q<sup>12</sup>, 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-*

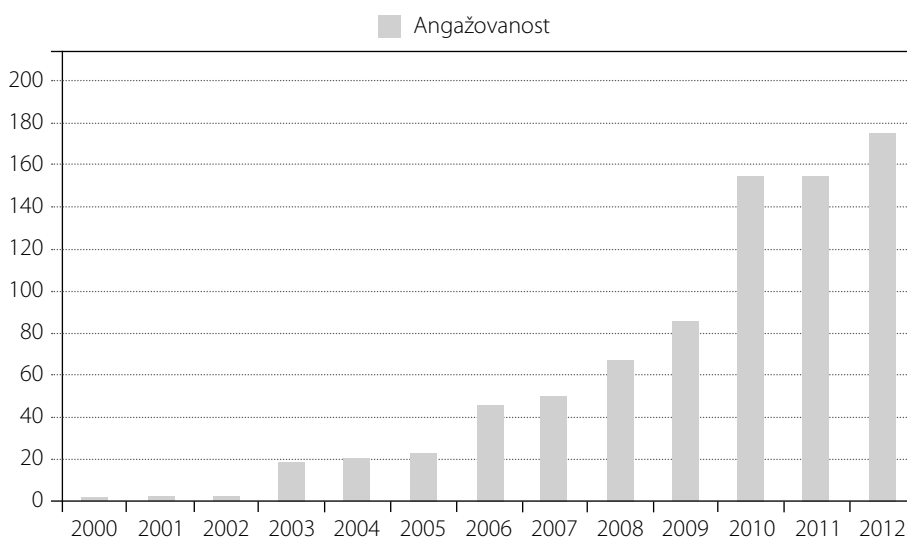
ons: „Příspěvek pracovníků se stává důležitou obchodní otázkou, protože ve snaze produkovat vyšší výkon s menším nárokem na vstup pracovníků nemají společnosti jinou možnost než se pokusit zapojit nejen tělo, ale i mysl a duši každého pracovníka“ (Ulrich, 1997, s. 125).

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)

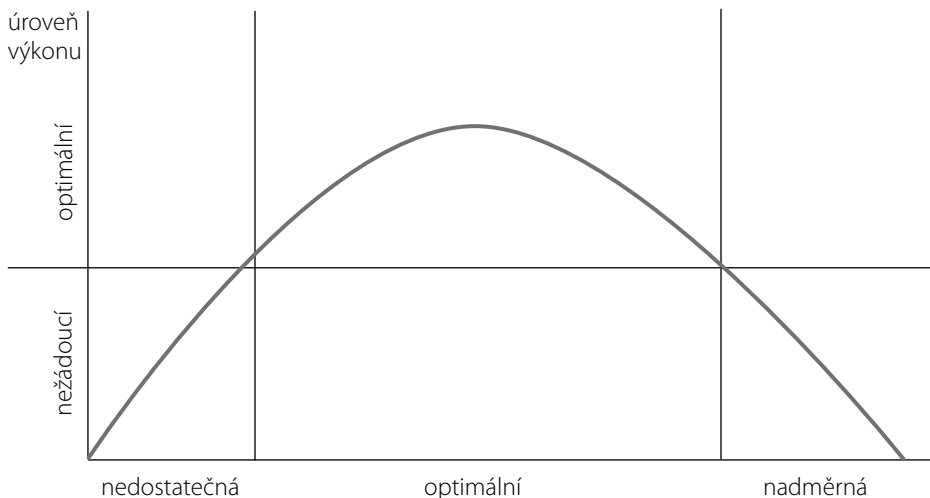
$P$  = pracovní podmínky (v nejširším významu)

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

<b>Angažovanost</b>	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.
	<b>Pocit oddanosti</b>	

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
<b>Osobnostní rysy</b> – potřeba přináležení, autonomie, vnitřní kontrola, svědomitost, etické jednání.	+	emocionální
<b>Vzájemné přizpůsobení osobnostních rysů a pracovních podmínek.</b>	+	emocionální
<b>Podmínky pro realizaci pracovníků</b> – práce nabízející seberealizaci, možnost využití různých dovedností, účast na rozhodování, zmocnění ( <i>Empowerment</i> ).	+	emocionální
<b>Pocit spravedlivého zacházení ze strany nadřízeného</b> – 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
<b>Proces rozhodování, personální politika.</b>	+	emocionální
<b>Formy komunikace při realizaci změn</b> – počet sdělených informací, citlivý přístup na reakce pracovníků.	+	emocionální
<b>Vhodnost kompetencí pracovníka pro práci v jiné organizaci.</b>	-	trvající
<b>Odměny, které pracovník ztratí při odchodu z organizace.</b>	+	trvající
<b>Být v roli živitele.</b>	+	trvající
<b>Úroveň internalizace pravidel spolupráce: plnění závazků vůči jiným lidem.</b>	+	normativní
<b>Soulad hodnot organizace s individuálními hodnotami a s hodnotami, které jsou typické pro danou kulturu.</b>	+	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.

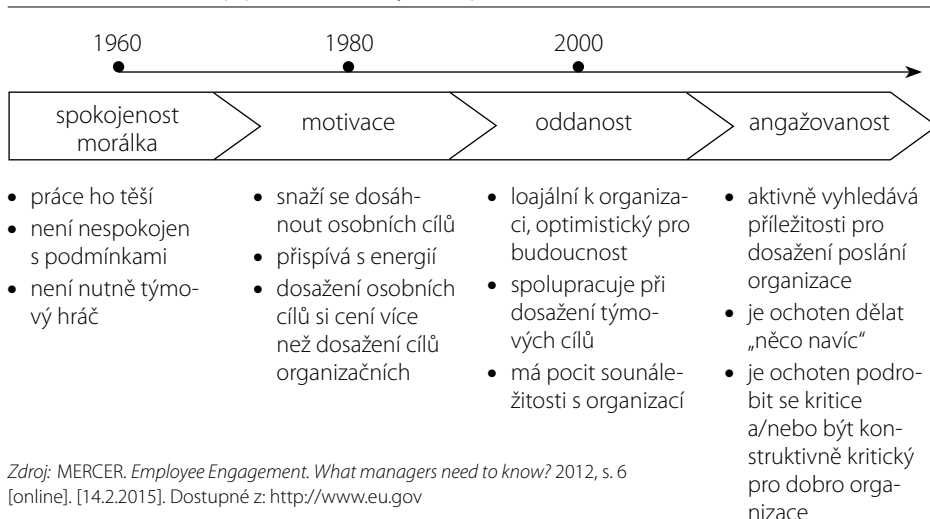
Problematikou se začalo zabývat několik konzultačních společností, mezi nimi např. i společnost *Mercer*. Ta ve své studii *Engaging Employees to Drive Global Business Success*, kterou realizovala v roce 2011, definuje angažovanost jako psychický stav, kdy pracovníci mají zájem na úspěchu organizace 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.

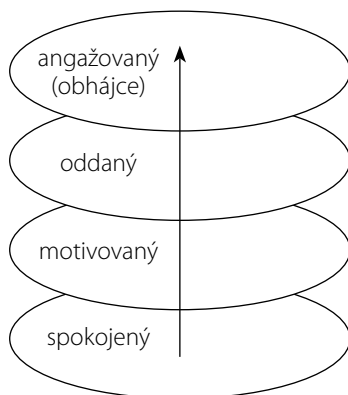


**Schéma 1.4** Přístup pracovníků k výkonu práce



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

**Schéma 1.5** Mercer's Employee Engagement Model<sup>®</sup>



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

**Tabulka 1.3** Nástroje dosažení a udržení angažovanosti pracovníků (pokračování)

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

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, úroveň našeho duševního a fyzického zdraví a celkové fyzické kondice a naší soudržnosti 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

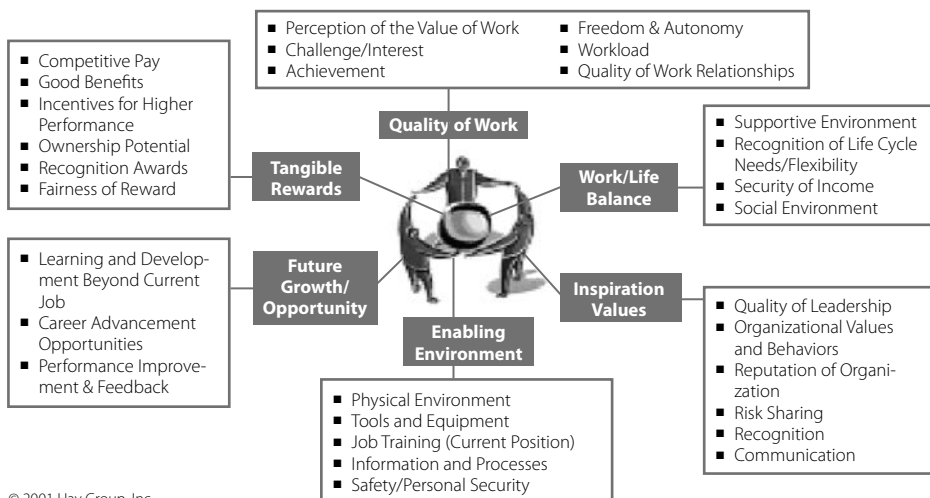
Mezi průkopníky zájmu o angažovanost lze jistě zařadit celosvětově působící poradenskou společnost *Hay Group*, která na základě spolupráce s celou řadou předních světových firem i organizacemi veřejných služeb koncem 90. let 20. století vyvinula model angažovaného výkonu, **The Hay Group Engaged Performance® 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 zařazeny 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 nadřízený, 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, chápanými, 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 vysokozdvizný 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

nadřazeným a podřízeným, pracovníkem a organizací. Tento přístup vede k celkovému zvýšení pracovního výkonu pracovníků, ke zvýšení jejich spokojenosti s vykonávanou prací, ke zlepšení pracovních vztahů v organizaci (Armstrong a Murlis, 2007).

#### VÍTE, ŽE...

... průzkum společnosti *Hay Group* realizovaný ve Velké Británii v roce 2011 potvrdil, že pro stále rostoucí počet pracovníků má největší význam skupina faktorů inspirací a hodnot, na druhém místě skupina faktorů budoucího růstu a příležitostí a teprve pak skupina faktorů hmotné odměny (*Hay Group*, 2011).

### 1.5.2 AON Hewitt's Engagement Model

Další model, který se zabývá faktory angažovanosti, je **AON Hewitt's Engagement Model**. Tento model byl vytvářen a testován další významnou poradenskou společností zabývající se angažovaností, společností *Aon Hewitt*, a to v průběhu minulých zhruba 15 let. Výslednou podobu modelu společnost poprvé představila ve studii s názvem *2011 Trends in Global Employee Engagement* (*Aon Hewitt*, 2013).

Obdobně jako tomu je u modelu společnosti *Hay Group*, i tento model identifikuje 6 skupin faktorů, jejichž uplatnění vede k růstu výkonu a angažovanosti pracovníků. Jednotlivými skupinami faktorů jsou celkové odměny (*Total Rewards*), praktiky organizace (*Company Practices*), kvalita života (*Quality of Life*), práce (*Work*), lidé (*People*) a příležitosti (*Opportunities*) (viz schéma 1.7).

Angažovanost je definována prostřednictvím tří atributů Říkat (*Say*), Zůstat (*Stay*) a Usilovat (*Strive*), které se týkají míry, do jaké pracovníci:

- pozitivně hovoří o organizaci se svými spolupracovníky, potenciálními pracovníky a zákazníky (*Say*),
- mají intenzivní pocit sounáležitosti s organizací a touhu být její součástí (*Stay*),
- jsou motivováni, a jak vynakládají úsilí k dosažení úspěchu ve svém zaměstnání i celé organizaci (*Strive*).

Dle společnosti *Aon Hewitt* je pro angažovanost pracovníků potřeba splnit všechny tři atributy.

**Schéma 1.7** AON Hewitt's Engagement Model

**Engagement Drivers**



**Engagement Outcomes**



Zdroj: AON HEWITT. 2013 *Trends in Global Employee Engagement Report Highlights*. 2013, s. 4 [online]. [15. 2. 2015].  
 Dostupné z: [http://www.aon.com/attachments/human-capital consulting/2013\\_Trends\\_in\\_Global\\_Employee\\_Engagement\\_Report.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Report.pdf)

Jelikož je řada faktorů angažovanosti totožná s modelem společnosti *Hay Group* (i když se jejich umístění ve skupinách faktorů v rámci obou modelů někdy liší), níže budou vysvětleny pouze ty faktory, které v modelu *Hay Group* nenajdeme.

**Postupy organizace (Company Practices)**

- **Diversita/začlenění (Diversity & Inclusion).** Pokud je v organizaci na diversitu, tedy na rozdíl mezi pracovníky vztahující se k jejich věku, pohlaví, etniku či příslušnosti k určitým sociálním skupinám, pohlíženo jako na přirozenou součást života organizace s využitím všech jejich přínosů i potlačením možných negativ, má to pozitivní vliv na pracovní atmosféru, výkon jednotlivců i výkonnost celé organizace. K přínosům

diversity patří, že do organizace přináší odlišné pohledy a interpretace a s nimi i větší otevřenost k novým myšlenkám, větší flexibilitu a kreativitu. V důsledku odlišných pohledů a komunikačních nejasností však může práce v takovémto prostředí vyvolávat či zvyšovat nejasnost, problémy se sjednocením různých pohledů, s nalezením shody či dosažením konsensu aj. Efektivita pracovních skupin složených z pracovníků s odlišným kulturním zázemím je zpravidla větší při řešení úkolů spojených s tvorbou inovací, menší naopak při řešení úkolů rutinní povahy.

- *Zaměření se na zákazníky (Customer Focus)*. Prozákaznická orientace organizace na zákazníky jak z externího prostředí, tak i na interní zákazníky – vlastní členy organizace, je pro řadu pracovníků velmi významným nástrojem motivace. Péče organizace o všechny stávající pracovníky, jejich rozvoj a udržení v organizaci a další s tím související aktivity, to vše přispívá k loajalitě a angažovanosti pracovníků, což má pozitivní vliv na jejich celkový přístup k práci.
- *Inovace (Innovation)*. Pracovníkům by měly být poskytovány možnosti přicházet s novými nápady, myšlenkami, navrhopvat inovativní přístupy k řešení problémů, spolurozhodovat o realizaci nových přístupů a postupů, participovat na zavádění inovací do práce organizace. Pokud jsou pracovníci zaměřeni proaktivně a inovativně, znamená pro ně takovýto přístup organizace k inovacím velmi mnoho, výrazně si toho cení a neradi takovouto organizaci opouštějí.
- *Řízení talentů a personální zajištění (Talent & Staffing)*. Uvědomování si významu i konkrétní péče o talenty (např. speciální programy pro talenty) i kvalitní personální obsazování významných, například klíčových pozic může být velmi významným nástrojem konkurenceschopnosti organizace i růstu angažovanosti jejich pracovníků.

### **Lidé (People)**

- *Úroveň spolupráce (Collaboration)*. Úroveň spolupráce a kooperace v týmu je velmi důležitou součástí řešení jakéhokoli problému. Je potřeba umět se domluvit, vyslechnout se navzájem, nalézt nejhodnější řešení. Pokud nejsou pracovníci při společné práci tohoto schopni, může to mít velmi negativní vliv na výslednou úroveň řešení problému i celkovou výkonnost týmu.

**VÍTE, ŽE...**

... dle výzkumu společnosti Aon Hewitt s názvem *2013 Trends in Global Employee Engagement* bylo globálně v roce 2012 vysoce angažováno jen 20 % pracovníků? Výsledky dále ukazují, že 40 % pracovníků bylo mírně angažovaných, 23 % pasivních a 17 % aktivně neangažovaných.

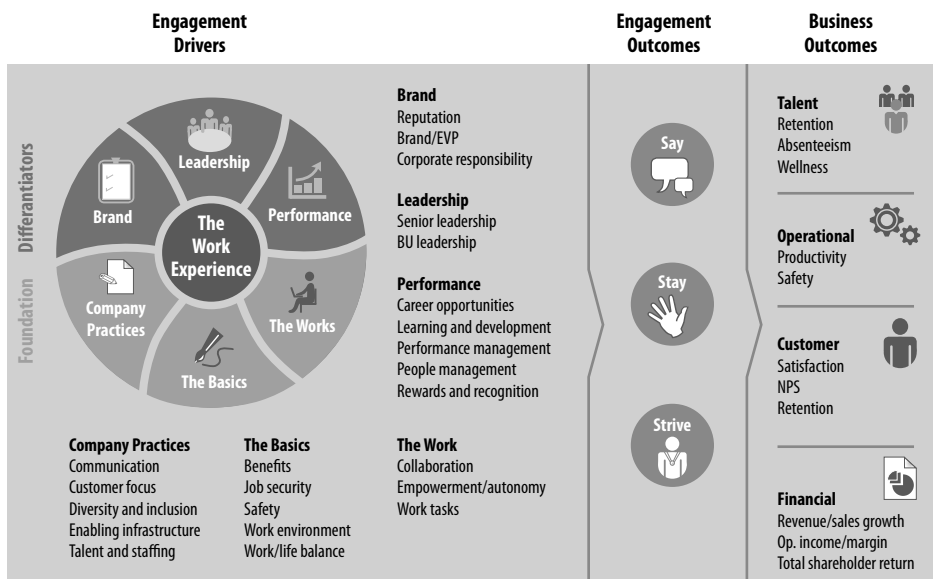
Co se týče významu jednotlivých faktorů angažovanosti pro pracovníky, dle výše uvedeného výzkumu se v roce 2012 na prvních pěti místech umístily tyto faktory (sestupně od nejdůležitějšího po nejméně důležitý): příležitosti k postupu v kariéře, pověst organizace, plat, uznání a komunikace (AON Hewitt, 2013).

### 1.5.3 The Aon Hewitt Employee Engagement Model

Podoba výše uvedeného modelu se nezměnila ani ve studii *2012 Trends in Global Employee Engagement*, ani ve studii *2013 Trends in Global Employee Engagement*. Ve studii *2014 Trends in Global Employee Engagement* pak společnost Aon Hewitt publikovala upravený/doplňný model pod názvem **The Aon Hewitt Employee Engagement Model**. Od předchozího modelu se tento model liší především tím, že v sobě zahrnuje jak jinak pojmenované i jinak strukturované skupiny faktorů angažovanosti, tak i obchodní výsledky (*Business Outcomes*), které jsou výsledkem působení faktorů angažovanosti a tedy vyšší úrovně angažovanosti pracovníků. Výsledky studií této společnosti potvrzují, že organizace, ve kterých dosahují pracovníci vyšší úrovně angažovanosti, mají lepší výsledky v oblasti práce s talenty (udržení, absentérství a psychické i fyzické zdraví), v operační oblasti (produktivita a bezpečnost), v oblasti zákazníků (spokojenost, míra loajality a udržení) i ve finanční oblasti (příjem/růst tržeb, provozní výnosy/marže a celkový výnos pro akcionáře) – viz schéma 1.8 (Aon Hewitt, 2014).

Obdobně jako již v kapitole 1.5.2 představený model této společnosti i tento model identifikuje 6 skupin faktorů, jejichž uplatnění vede k růstu výkonu a angažovanosti pracovníků. Jednotlivými skupinami faktorů jsou praktiky organizace (*Company Practices*), základy (*The Basics*), práce (*The Work*), značka (*Brand*), vůdcovství (*Leadership*) a výkon (*Performance*).

Ačkoliv jsou skupiny faktorů angažovanosti jinak pojmenované i jinak strukturované, při podrobnějším zkoumání můžeme zjistit, že všechny jednotlivé faktory angažovanosti jsou totožné se starším modelem společnosti Aon Hewitt, event. s modelem společnosti Hay Group (až na faktor společenské odpovědnosti, který však není pro jeho všeobecnou známost potřeba vysvětlovat).

**Schéma 1.8** The Aon Hewitt Employee Engagement Model

Zdroj: AON HEWITT. 2014 Trends in Global Employee Engagement. 2014, s. 11 [online]. [19. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>

Z tohoto důvodu již nebudou jednotlivé faktory angažovanosti znovu podrobně popisovány.

Společnost *Aon Hewitt* v rámci svých pravidelných každoročních studií *Trends in Global Employee Engagement* provádí prostřednictvím uceleného souboru určitých položek průzkumu i měření míry toho, jak pozitivně se pracovníci vyjadřují o své organizaci před svými známými a rodinou a organizaci by doporučili jako dobrého zaměstnavatele (*Say*), zda se společností spojují svou profesní budoucnost a chtějí v ní zůstat pracovat (*Stay*) i zda v práci vynakládají úsilí nad rámec svých povinností, které přispívá k lepším výsledkům organizace (*Strive*). Z výsledků měření lze například odvodit, že zatímco se u atributu *Say* mezi lety 2012 a 2013 zvýšila úroveň o 2 procentní body na 67 % a u atributu *Strive* o 1 procentní bod na 58 %, u atributu *Stay* nedošlo k žádné změně, jeho úroveň zůstala na 56 %. Tyto údaje naznačují určitou zajímavou dynamiku ve vztahu pracovníků a zaměstnavatel. Sice se více pracovníků pozitivně vyjadřuje o svém zaměstnavateli a více pracovníků usiluje o lepší výkon, ale procento těch, kteří z dlouhodobého hlediska vidí své spojení s organizací, se ustálilo na něco málo nad polovinou pracovníků. Tyto výsledky by mohly signalizovat



změnu pracovních očekávání způsobených kombinací ekonomických tlaků, obchodních reakcí a demografických změn.

### VÍTE, ŽE...

...dle výzkumu společnosti *Aon Hewitt* s názvem *2014 Trends in Global Employee Engagement* bylo v roce 2013 globálně vysoce angažováno jen 22 % pracovníků? Výsledky dále ukazují, že 39 % pracovníků bylo mírně angažovaných, 23 % pasivních a 16 % aktivně neangažovaných. Mezi lety 2012 a 2013 se o 2 % zvýšil počet vysoce angažovaných pracovníků, o 1 % se snížil počet mírně angažovaných a aktivně neangažovaných pracovníků, počet pasivních pracovníků pak v meziročním srovnání zůstal na stejné úrovni.

Co se týče významu jednotlivých faktorů angažovanosti pro pracovníka, dle výše uvedeného výzkumu se v roce 2013 na prvních pěti místech umístily tyto faktory (sestupně od nejdůležitějšího po nejméně důležitý): příležitosti k postupu v kariéře, řízení výkonnosti, pověst organizace, plat a komunikace (*Aon Hewitt*, 2014).

... dle jedenáctého ročníku studie *Best Employers Česká republika 2014* organizovaného společností *Aon Hewitt* se na základě hodnocení míry motivovanosti (angažovanosti) pracovníků určené na základě výše zmíněné metodiky *Say – Stay – Strive*, jež posuzuje tři typy chování pracovníků, v kategorii malé a střední společnosti (do 250 pracovníků) na 1. místě umístila firma *Cisco Systems* a mezi velkými společnostmi zvítězila společnost *SolarWinds*? Hlavním kritériem této studie je hodnocení firmy vlastními pracovníky. Studie potvrzuje, že motivovaný (angažovaný) pracovník o svojí firmě mluví pozitivně, spojuje s ní svoji budoucnost a vynakládá úsilí navíc, které pomáhá zlepšovat obchodní výsledky společnosti. Vítězné společnosti se vyznačují vysokou mírou motivovanosti, důvěryhodným vedením, kulturou vysoké výkonnosti, dobrou pověstí jako zaměstnavatel a aktivní prací na udržení svých výsledků (*HR News*, 2014).

## 1.5.4 Mercer's Employee Engagement Model<sup>©</sup>

Další společností, která se intenzivně zabývá problematikou angažovanosti pracovníků, je poradenská společnost *Mercer*. Během několika posledních let realizovala tato společnost několik průzkumů s názvem *What's Working<sup>TM</sup>*, a to v rámci celého světa s cílem sledovat a zachytit postoje pracovníků k práci. Neboli identifikovat faktory, které přispívají k dosažení nejvyšší úrovně angažovanosti pracovníků a získat spolehlivé normativní či srovnávací údaje, které by

mohli zaměstnavatelé využít při návrhu, implementaci a komunikaci strategií a programů řízení lidských zdrojů v organizacích.

Průzkumy *What's Working™* byla shromážděna data z 22 zemí, a to na základě statisticky reprezentativního vzorku, který byl tvořen dospělými pracujícími ve všech odvětvích průmyslu. V rámci průzkumů respondenti odpovídali na celkem více než 125 otázek, které byly seskupeny do **13 dimenzí**: pracovní postupy, kvalita a zaměření na zákazníka, benefity, komunikace, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, jistota zaměstnání a kariérní růst, týmová práce a kooperace, etika a integrita, přímý nadřízený, řízení výkonnosti, odměňování, leadership a vzdělávání a rozvoj.

Na základě korelace odpovědí na pět otázek průzkumu určených k měření angažovanosti s odpověďmi na ostatní otázky průzkumu společnost *Mercer* identifikovala faktory angažovanosti neboli nástroje podněcující angažovanost pracovníků.

Výsledky se lišily v závislosti na zemi, odvětví i konkrétní situaci v organizacích, a to někdy i dosti neočekávaně. Například poslední studie *What's Working™* ukázala, že ve Velké Británii můžeme najít více faktorů společných s rozvíjejícími se ekonomikami než se Spojenými státy, s rozvinutou ekonomikou.

Výzkum společnosti *Mercer* ukázal, že níže uvedených pět otázek (tvrzení) průzkumů můžeme považovat za nejsilnější **prediktory angažovanosti pracovníků**:

- Cítím silný pocit oddanosti vůči této organizaci.
- Jsem hrdý na to, že pracuji pro tuto organizaci.
- Ostatním bych tuto organizaci doporučil jako „dobré místo pro práci“.
- Nezvažuji možnost opustit tuto organizaci v následujících 12 měsících.
- Jsem ochoten jít „nad rámec“ své práce, aby tato organizace byla úspěšná.

Ačkoliv se ve výsledcích objevily určité odlišnosti, přesto výzkum identifikoval čtyři globální faktory angažovanosti, jimiž jsou samotná práce (práce jako taková), leadership, uznání a odměny, komunikace (viz tabulku 1.4). Tyto čtyři globální faktory angažovanosti pak poskytují rámec pro tvorbu globální strategie angažovanosti, z níž pak vycházejí jednotlivé iniciativy vedoucí k angažovanosti pracovníků.

Prostřednictvím výzkumů a práce s organizacemi po celém světě identifikovala společnost *Mercer* čtyři úrovně dosažení angažovanosti v organizaci, jež korespondují se specifickými psychologickými stupni. Tyto čtyři dynamické

stupně – spokojen s prací, motivován, oddán a angažován (obhájce) jsou zobrazeny jako kontinuum v **Mercer's Employee Engagement Model**<sup>®</sup> – viz schéma 1.6 (Morey, 2008).

**Tabulka 1.4** Čtyři globální faktory angažovanosti

<b>Samotná práce, včetně příležitostí k rozvoji</b>	Organizace, které mají angažované pracovníky, našly efektivní způsoby, jak učinit tento globální faktor realitou pro jejich pracovníky.
<b>Důvěra v leadership</b>	Vysoce angažovaní pracovníci vidí, že jejich vedoucí jednají v souladu s vyjádřenými hodnotami organizace a alokují zdroje takovými způsoby, které podporují dosažení strategie.
<b>Uznání a odměny</b>	Ačkoliv nejsou konkurenceschopná odměna a peněžní bonusy samy o sobě faktory podněcující angažovanost, mohou být strukturovány tak, aby byly interně spravedlivé a externě konkurenceschopné a tím pádem motivující. Nepeněžní odměny jsou pak efektivní částí celkové odměny podporující angažovanost.
<b>Komunikace v organizaci</b>	V organizacích, které se snaží zabezpečit angažovanou pracovní sílu, jsou informace kaskádovány směrem od vrcholového managementu včasným a řádným způsobem.

Zdroj: MOREY, Pavithra. Exploring the global drivers of employee engagement, 2008, s. 2 [online]. [19. 2. 2015].  
Dostupné z: <http://pavithramorey.blogspot.cz/2008/09/exploring-global-drivers-of-employee.html>

Ve studii společnosti *Mercer* s názvem *Employee Engagement. What managers need to know?* realizované v roce 2012 můžeme nalézt klíčové závěry, které souvisejí s faktory angažovanosti pracovníků:

- konkurenceschopná odměna (základní mzda/plat) je sice důležitá, ale není tím nejvýznamnějším faktorem, který podněcuje angažovanost,
- aby bylo možno zvýšit angažovanost pracovníků, manažeři musí znát konkrétní faktory angažovanosti, které podněcují angažovanost jejich podřízených,
- je nutné poznat nejen faktory, které podněcují angažovanost pracovníků, ale i faktory, které růstu angažovanosti brání,
- faktory angažovanosti se mohou lišit v závislosti na odvětví, struktuře organizace či zemi,
- klíčovou roli při zabezpečení angažovanosti pracovníků hrají manažeři, kvalita jejich vedení; ti mohou pro zvýšení angažovanosti pracovníků využít celou řadu faktorů (Mercer, 2012).

Mezi nejdůležitější faktory, které růstu angažovanosti **brání**, patří byrokratické chování v organizaci a příliš velké pracovní zatížení. Dalšími zápornými faktory pak jsou:

- pracovní nejistota – strach ze ztráty práce, hlavně v době recese,
- neférovost – nespravedlnost v systému odměňování,
- monotónnost práce,
- práce s přílišným stresem a s malou flexibilitou a nezávislostí,
- nekvalitní linioví manažeři a šikana,
- příliš dlouhá práce bez přestávky.

Bariérám, které budou snižovat míru angažovanosti, se v praxi nelze zcela vyhnout. Cílem vedení organizace by mělo být snažit se jim předcházet či je eliminovat na minimum. To je možné pouze v případě kvalitního vedení, které se bude soustředit jak na snižování a odstranění neefektivností v pracovním postupu, tak na správnou komunikaci s pracovníky či na profesní rozvoj pracovníků (Mercer, 2012).

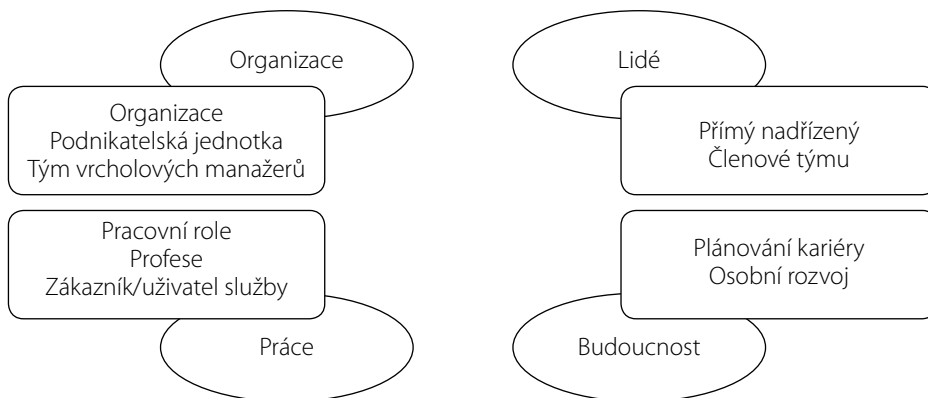
### 1.5.5 CIPD Engagement Model

Neméně známou společností, která zkoumá oblast angažovanosti, je společnost *CIPD*. Ta ve svém výzkumném projektu *Shaping the Future: Engagement for Sustainable Organization Performance* realizovaném v období let 2009 a 2010 zjistila, že lidé mohou být angažovaní na různých úrovních a různými aspekty organizace nebo práce. Tyto čtyři oblasti angažovanosti – organizace, lidé, práce a budoucnost – jsou znázorněny schématem 1.9.

Jednotlivé oblasti angažovanosti je možno dále zpřesnit formulací vždy několika tvrzení neboli faktorů angažovanosti (viz tabulku 1.5), které nejen že charakterizují danou oblast, ale dají se použít i pro měření úrovně angažovanosti v daných oblastech v organizaci (CIPD, 2011a).

### 1.5.6 IES' Engagement Model

Dle výzkumů společnosti *IES* je nejvlivnější hnací silou angažovanosti pracovníků jejich **pocit ocenění a zapojení**, který se skládá z několika složek – zapojení do rozhodovacího procesu, možnosti předložit nové nápady, jimž manažeři naslouchají a za které jsou pracovníci oceněni, možnosti pracovníků rozvíjet se

**Schéma 1.9** CIPD Engagement Model


Zdroj: CIPD. *Shaping the Future: Engagement for Sustainable Organization Performance*, 2011a, s. 8 [online]. [19. 2. 2015].

Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/practical-tools/engagement-for-sustainable-organisation-performance.aspx>

ve své práci, či míry, do které má organizace zájem o zdraví a wellbeing pracovníků.

Klíčovou roli v angažovanosti pracovníků hrají dle studií této společnosti linioví manažeři, a to nejen přímo, ale i nepřímo v souvislosti s mnoha aspekty práce, např. s hodnocením pracovního výkonu podřízených, s podporou jejich vzdělávání, rozvoje a kariéry, s efektivní komunikací či s podporou rovných příležitostí a slušným zacházením.

Na základě svých výzkumů společnost *IES* definovala **IES' Engagement Model**, v jehož středu stojí angažovaný pracovník, který je popsán několika tvrzeními (viz schéma 1.10).

Dle tohoto modelu můžeme podmínky existence angažovaných pracovníků, tedy pracovníků, kteří cítí ocenění a zapojení, popsat pomocí následujících tvrzení:

- pracovníci jsou zapojeni do rozhodování,
- manažeři naslouchají pracovníkům,
- pracovníci mají možnost rozvíjet svoji práci,
- dobré nápady jsou vítány,
- pracovníci mohou vyjádřit své názory,
- senior manažeři ukazují pracovníkům, že si jich cení,
- zaměstnavatel demonstruje zájem o zdraví a wellbeing pracovníků (*IES*, 2004).

**Tabulka 1.5** Čtyři oblasti faktorů angažovanosti a jejich charakteristika

<b>Organizace</b>	<b>Lidé</b>
<p>Lidé sdílejí hodnoty organizace.</p> <p>Cíle organizace jsou jasné.</p> <p>Postupy organizace umožňují oddaným pracovníkům vytvářet konkurenční výhodu.</p> <p>Lidé mají pocit, že někdo nebo něco v rámci organizace poskytuje finanční, rozvojové či profesní odměny, které jsou v jejich nejlepším zájmu.</p> <p>Účel organizace je uvažován z hlediska jeho dopadu na společnost jako celek.</p> <p>Senior manažeři jdou ve svém chování a jednání příkladem.</p>	<p>Manažeři organizace podporují obousměrnou komunikaci, která podporuje otevřený a upřímný dialog a porozumění.</p> <p>Lidé oceňují a podporují ostatní členy týmu, soucítí s nimi.</p> <p>Lidé mají pozitivní vztahy se svými kolegy.</p>
<b>Práce</b>	<b>Budoucnost</b>
<p>Pracovní role jsou dostatečně flexibilní tak, že umožňují „bořit“ jejich hranice a pracovat nad rámec jejich pracovní náplně.</p> <p>Lidé jsou iniciátory nápadů a opatření vedoucích ke zlepšení kvality služeb.</p> <p>Lidé se ztotožňují s hodnotami a normami své profese stejně jako s hodnotami a normami organizace.</p> <p>Lidé se zaměřují na výsledky a úspěchy.</p> <p>Lidé cítí zodpovědnost za rozhodnutí, která ovlivňují způsob poskytování služeb zákazníkům.</p> <p>Lidé se identifikují se svou podnikatelskou jednotkou, spíše než s organizací jako celkem.</p>	<p>Lidé hledají příležitosti pro rozvoj svých kariér.</p> <p>Lidé se zaměřují na vlastní rozvoj.</p>

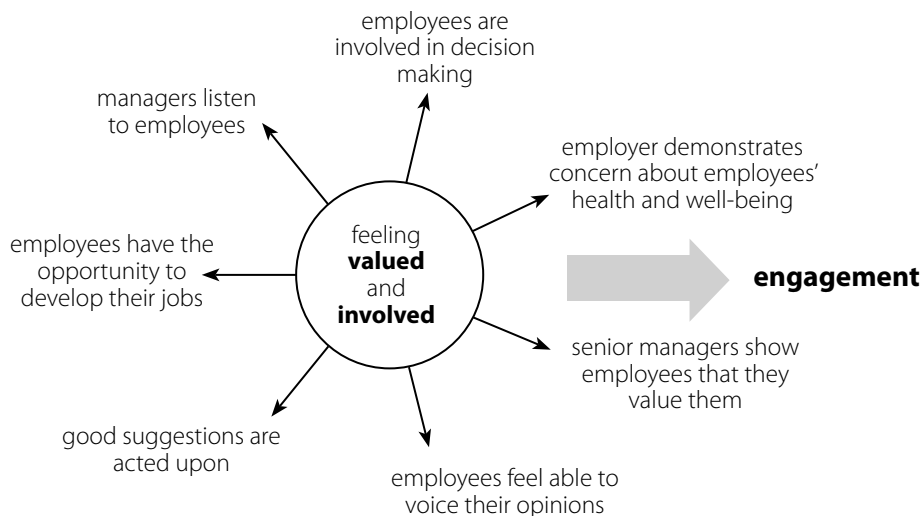
Zdroj: CIPD. *Shaping the Future: Engagement for Sustainable Organization Performance*, 2011a, s. 10 [online]. [19. 2. 2015].

Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/practical-tools/engagement-for-sustainable-organisation-performance.aspx>

Závěrem analýzy problematiky faktorů angažovanosti lze konstatovat, že v současném rychle se měnícím podnikatelském prostředí – kde je úspěch zapříčiněn díky lidskému kapitálu než kapitálu finančnímu či vlivem technologií a vybavení – organizace, která tento fakt chápe a využívá tvořivou energii své pracovní síly, s větší pravděpodobností získá a udrží si svoji konkurenceschopnost (CIPD, 2011a).

S využitím nejnovějších výzkumů v oblasti faktorů angažovanosti pracovníků je tedy potřeba zjistit současnou úroveň angažovanosti v konkrétní organizaci a následně učinit taková opatření, která by vedla k jejímu zlepšení. Možností existuje celá řada, vždy je však potřeba zvolit takové aktivity, které vycházejí z aktuální situace a možností dané organizace.

**Schéma 1.10** IES' Engagement Model



Zdroj: IES. *The Diversity of Employee Engagement*. 2004, s. 22 [online]. [27. 2. 2015].  
 Dostupné z: <http://ctrtraining.co.uk/documents/TheDriversofEmployeeEngagement.IESReport408.pdf>

## 1.6 Hodnocení úrovně angažovanosti

Jak již bylo uvedeno výše, angažovanost má přímý vliv jak na výkon pracovníků, tak na výkonnost organizace a tedy na její finanční výsledky. Manažeři by si měli uvědomit, že je nutné angažovanost nejen měřit, ale výsledky měření velmi rychle zapracovat do řízení organizace tak, by jim růst angažovanosti pracovníků přinesl konkurenční výhodu. V případě nízké angažovanosti pracovníků pak platí, že čím dříve budeme znát její „symptomy“, tím dříve je možné začít s léčbou a nasadit ten správný „lék“. Proto je důležité angažovanost pracovníků v čase sledovat.

Jak můžeme tedy angažovanost měřit? Nejčastěji např. pomocí sociologických nebo sociálně psychologických výzkumů a průzkumů motivovanosti či angažovanosti (dotazník, rozhovor), které vycházejí ze sady přesně cílených otázek, které jsou pracovníkům kladeny. Jako doplňkových metod lze využít např. obsahovou analýzu dokumentů, pozorování či experiment.

Finálním výstupem je rozdělení pracovníků do několika skupin, podle jejich odpovědí, kde pro každou skupinu je charakteristický nějaký předpokládaný

způsob chování, na který by měla organizace pro danou skupinu pracovníků vhodným způsobem reagovat.

Jak již bylo zmíněno, nejčastěji využívaným nástrojem měření angažovanosti jsou **dotazníky motivovanosti či angažovanosti**. Dotazníkové šetření si může realizovat organizace sama vlastními silami, nebo může využít specializovanou firmu, která má s měřením angažovanosti pracovníků zkušenosti. Příklad rámcového postupu průzkumu angažovanosti v organizaci obsahuje příloha 1.1. Mezi dotazníky, které se pro měření angažovanosti využívají nejčastěji, patří například dotazníky společností *Gallup*, *Mercer*, *Towers Watson*, *Aon Hewitt*, *CIPD*, *Dell*, *Caterpillar* či dotazník *UWES*.

Zaměříme se nyní na pět nejvýznamnějších dotazníků měřících angažovanost, a to na dva nejčastěji využívané dotazníky – dotazník *UWES* a dotazník společnosti *Gallup*, a také na dotazníky vycházející z některých z výše uvedených modelů angažovanosti, tedy na dotazníky společností *CIPD* a *IES*.

### 1.6.1 Dotazník UWES

**Dotazník pracovní a osobní pohody UWES – Utrecht Work Engagement Scale** je nejstarším vyvinutým dotazníkem pro měření pracovní angažovanosti; jeho autory jsou Wilmar Schaufeli a Arnold Bakker. Tento dotazník byl ověřen na více než 10 000 respondentech, jeho individuální či skupinové vyplnění trvá 5–10 minut, existuje ve 20 jazycích a může být použit jak pro individuální, tak pro skupinové hodnocení. Původně dotazník obsahoval 24 položek (UWES-24), nyní jich je 17 (UWES-17); existuje i zkrácená (studentská verze) s 9 položkami (UWES-9). V dotazníku se nepoužívá pojem angažovanost, aby nebyli respondenti ovlivněni; angažovanost se poměřuje s vyhořením (*Burnout*). Podobu dotazníku UWES-17 v českém jazyce lze nalézt v příloze 1.2.

Dotazník měří tři **faktory (kategorie) angažovanosti** – vitalitu, oddanost a pohlčení, a to prostřednictvím určitých tvrzení. První dva faktory byly identifikovány jako opaky vyhoření. Vitalita (*Vigor*), neboli energie pracovního nasazení, je měřena pomocí 6 tvrzení (tvrzení 1., 4., 8., 12., 15. a 17.), oddanost (*Dedication*), neboli oddanost práci, je měřena pomocí 5 tvrzení (2., 5., 7., 10. a 13.) a pohlčení (*Absorption*), neboli pohlčení prací, je měřena pomocí 6 tvrzení (3., 6., 9., 11., 14. a 16.).

Výsledkem vyhodnocení dotazníku je získání tří dílčích hodnot (aritmetických průměrů) pro tři faktory (kategorie) a jedné celkové hodnoty; jejich výše,



kteřá se může pohybovat v rozmezí hodnot 0 až 6, pak udává zjištěnou úroveň angažovanosti (viz tabulku 1.6).

Co se týče validity dotazníku, bylo provedeno několik studií, které potvrdily, že angažovanost je skutečně negativně spojena s vyhořením a že angažovanost nemusí být spojována jen s jednotlivci, ale že existuje něco jako „kolektivní angažovanost“ (Schaufeli a Bakker, 2004).

**Tabulka 1.6** Hodnocení úrovně angažovanosti pro UWES-17

	Vitalita	Oddanost	Pohlcení	Celková hodnota
velmi nízké	≤ 2,17	≤ 1,60	≤ 1,60	≤ 1,93
nízké	2,18 – 3,20	1,61–3,00	1,61–2,75	1,94–3,06
průměrné	3,21–4,80	3,01–4,90	2,76–4,40	3,07–4,66
vysoké	4,81–5,60	4,91–5,79	4,41–5,35	4,67–5,53
velmi vysoké	≥ 5,61	≥ 5,80	≥ 5,36	≥ 5,54

Zdroj: SCHAUFELI, Wilmar a Arnold BAKKER. *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*, 2004, s. 32 [online]. [24. 2. 2015]. Dostupné z: [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)

## 1.6.2 Dotazník společnosti Gallup

Pro měření angažovanosti používá společnost Gallup dotazník s názvem **The Gallup Workplace Audit (Gallup Q<sup>12</sup>)**, jenž je složený pouze z 12 otázek zaměřených na to, jak pracovníci vnímají svoji práci a pracovní prostředí; tyto otázky dokáží predikovat angažovanost a výkonnost jednotlivců i skupin a jejich provázanost na výstupy organizace. Společnost *Gallup* provedla testování několika tisíc otázek na milionech respondentů tak, aby tyto otázky byly formulovány způsobem, který poskytuje vysokou korelaci s hospodářskými výsledky, které organizace nejčastěji měří – ziskovostí, produktivitou, obratem a bezpečností. Pomocí těchto 12 postulátů, které představují vyjádření jednotlivců k jejich práci a jsou měřeny mírou spokojenosti – souhlasu s tezí (od hodnoty 1 až 5), lze tedy sledovat angažovanost pracovníků (Hajzler, 2009).

Jednotlivé otázky i jejich popis jsou uvedeny v příloze 1.3.

Deset z dvanácti otázek je svázáno s produktivitou práce, osm se ziskovostí a pět otázek je spojeno s fluktuací pracovníků. Nejsilnější souvislost s hospodářskými výsledky je prokázána u prvních šesti otázek. Všechny tyto otázky, které souvisejí s mírou zapojení pracovníků do podnikových procesů, se dají strukturovat, podobně hierarchicky jako u Maslowovy pyramidy, následujícím způsobem (viz schéma 1.11).

**Schéma 1.11** Struktura otázek dotazníku Q<sup>12</sup>

Příležitost učit se a rozvíjet se  
 Pokrok za posledních 6 měsíců  
 Nejlepší přítel  
 Kvalita práce mých kolegů  
 Mise a zaměření podniku  
 Mé názory se berou vážně  
 Podpora rozvoje  
 Nadřízený/Někdo se v práci o mě zajímá  
 Uznání v posledních 7 dnech  
 Každý den dělám, co mi jde nejlépe  
 Vybavení a materiál  
 Víím, co se ode mne v práci očekává

Zdroj: LOZNIČÁKOVÁ, Tamara. *Gallup umí změřit nejen spokojenost zaměstnanců*, 2003, s. 2 [online]. [25. 2. 2015].  
 Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-12954970-gallup-umi-zmerit-nejen-spokojenost-zamestnancu>

Stejně jako u Maslowovy pyramidy potřeb můžeme hovořit o základních „potřebách“. Pokud nejsou základní potřeby uspokojeny, nemůžeme brát zřetel na ty hierarchicky vyšší. To znamená, pokud nemá pracovník vybavení a materiál potřebný k výkonu své práce (což nemusí být pouze počítač, psací stůl, telefon, ale mohou to být také např. informace a jejich dostupnost), nebo neví, co se od něj v práci přesně očekává, nebude ho v tuto chvíli až tolik zajímat např. kvalita práce jeho kolegů nebo důležitost mise a strategie organizace. Proto je důležité si nejprve budovat silnou pozici v základech a vytvářet takové pracovní prostředí a kulturu, které by umožňovaly zabývat se dalšími stupni pyramidy (Lozničáková, 2003).

Na každou z uvedených otázek odpovídají respondenti mírou svého souhlasu ve stupních od „zcela nesouhlasím“ (1) až po „zcela souhlasím“ (5); existuje zde i možnost šesté odpovědi „nevím/netýká se mě“. Přiřazením konkrétní hodnoty – čísla se výsledky dají statisticky vyhodnocovat a měřit; na základě tohoto statistického vyhodnocení společnost *Gallup* rozděluje pracovníky do tří kategorií:

**Angažovaní pracovníci** – psychologicky oddaní své práci a zájmu přinést své organizaci nějaký užitek; jsou hnacím motorem organizace; pracují s nasazením, neustále hledají inovaci a ženou organizaci dopředu; jsou horliví nejen po informacích, které se týkají organizace, ve které pracují, ale zajímají je i souvislosti spojené s jejich oddělením a místem, které zastávají v dané organizaci;

chtějí vědět, co se od nich očekává, aby mohli toto očekávání splnit nebo dokonce předčít.

**Neangažovaní pracovníci** – mají tendenci soustředit svou pozornost více na splnění dílčích úkolů než na komplexní cíle a výsledky, které se od nich očekávají; tito pracovníci jsou charakterističtí tím, že jim musí být řečeno, co mají udělat; zadaný úkol splní a posléze konstatují, že úkol byl splněn; často si myslí, že je jejich přínos přehlížen a jejich potenciál není dostatečně využit; tento pocit pramení ze skutečnosti, že nemají produktivní vztah se svým vedoucím a kolegy.

**Disangažovaní (aktivně neangažovaní) pracovníci** – jsou velkou hrozbou pro organizaci jako takovou; nejen že jsou v práci nešťastní, ale dokonce tuto nespokojenost veřejně demonstrují kolem sebe a využijí každé příležitosti k šíření negativity ve svém okolí; neustále kritizují výsledky svých kolegů a sabotují výkon celé organizace.

Angažovaní pracovníci by měli být hýčkáni, organizace by měla dbát na rozvoj jejich dovedností a schopností, předkládat jim nové zajímavé úkoly, ve kterých bude využit celý jejich potenciál. U neangažovaných pracovníků by organizace měla provést analýzu, odkud přesně tento stav pramení a snažit se tyto pracovníky proměnit v angažované. V případě dlouhodobého neúspěchu zvážit otázku výměny těchto pracovníků. Disangažované pracovníky by organizace měla okamžitě propustit, neboť jejich negativní dopad na celou organizaci je příliš velký (Gallup, 2013).

#### VÍTE, ŽE...

... dle průzkumu společnosti *Gallup* s názvem *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, realizovaného během let 2011 a 2012 mezi 180 mil. respondenty ze 142 zemí, bylo celosvětově angažovaných pracovníků v organizacích jen 13 %. Toto číslo ale musíme brát s rezervou právě proto, že jde o celosvětový průměr – čísla jednotlivých zemí se liší. Průměr v USA je dle průzkumu 30 %, na rozdíl od průměru v České republice, kde je angažovaných pracovníků pouze 8 %. Neangažovaných pracovníků je 62 %. Zbytek – tedy 30 % připadá na aktivně neangažované. Pokud se tedy podíváme na procenta z hlediska čísel, mezi 100 pracovníky nalezneme v průměru 8 angažovaných, 62 neangažovaných a 30 aktivně neangažovaných (Gallup, 2013).

### 1.6.3 Dotazníky společnosti CIPD

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.5.5, společnost *CIPD* ve svém výzkumném projektu *Shaping the Future: Engagement for Sustainable Organization Performance* realizovaném v období let 2009 a 2010 zjistila, že lidé mohou být angažovaní na různých úrovních a různými aspekty organizace nebo práce. Tyto jednotlivé oblasti angažovanosti – organizace, lidé, práce a budoucnost – je možno zpřesnit formulací vždy několika tvrzení neboli faktorů angažovanosti a získat tak **dotazník společnosti CIPD**. Tyto formulace nejen charakterizují danou oblast, ale dají se použít i pro měření úrovně angažovanosti v daných oblastech v organizaci (viz přílohu 1.4.).

Na základě stanovení dosažené úrovně angažovanosti v jednotlivých oblastech by si měla organizace definovat pole působnosti, v nichž je potřeba přijmout určitá opatření tak, aby v nich bylo dosaženo požadované úrovně angažovanosti (CIPD, 2011a).

Další možností měření angažovanosti dle společnosti *CIPD* je použití tzv. **Employee Engagement Index** (viz přílohu 1.5.) Tento index na základě odpovědí na 16 otázek hodnotí úroveň angažovanosti pracovníků a jejich vztah k organizaci. Jednotlivé odpovědi (proměnné) jsou na základě faktorové analýzy a dalšího statistického vyhodnocení zpracovány tak, že výsledkem je určité celkové skóre, které pak slouží k popisu úrovně angažovanosti pracovníků (CIPD, 2014).

#### VÍTE, ŽE ...

... dle studie společnosti CIPD s názvem *Employee Outlook* realizované v březnu 2014 mezi téměř 2000 respondenty z Velké Británie vyplývá, že angažovaných pracovníků je 38 %, 59 % je neangažovaných a jen 3 % disangažovaných. Co se týče odvětví, v soukromém sektoru je poměr angažovaných pracovníků 38 %, ve veřejném sektoru je tento poměr 30 % a v neziskovém sektoru 55 % (CIPD, 2014).

### 1.6.4 Dotazník společnosti IES

Společnost *IES* ve své výzkumné zprávě s názvem *The Diversity of Employee Engagement* publikované v roce 2004 navrhuje v souvislosti s modelem IES' Engagement Model využít pro hodnocení úrovně angažovanosti pracovníků dotazník, jenž obsahuje 12 tvrzení, na základě jejichž vyhodnocení lze zjistit, jak

je angažovanost pracovníků ovlivněna prací jako takovou, zkušenostmi pracovníků s výkonem této práce či skupinou pracovníků.

Jednotlivá tvrzení, která mají vztah k charakteristikám chování angažovaného pracovníka, pracovníka, který cítí ocenění a zapojení, jsou uvedena v příloze 1.6 ve formě **dotazníku společnosti IES**.

Společnost *IES* provedla statistický test postupu vyhodnocení, který měl ověřit validitu zkombinování odpovědí na 12 jednotlivých tvrzení do jednoho indikátoru. Jelikož výsledky byly velmi povzbuzující, je možno tento výsledný indikátor skutečně použít pro hodnocení angažovanosti pracovníků.

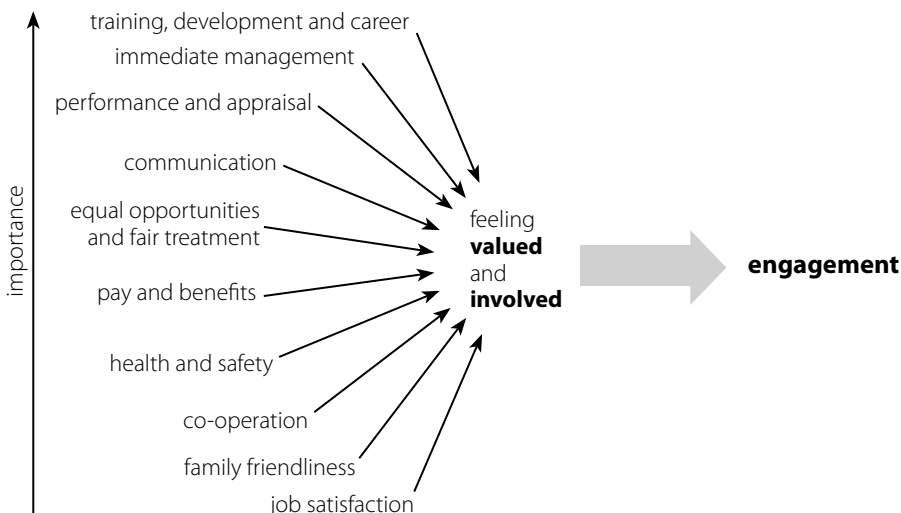
### VÍTE, ŽE...

... společnost *IES* provedla v roce 2003 testování svého modelu v organizacích spadajících do *National Health Services (NHS)*? V rámci tohoto šetření bylo osloveno celkem 10 024 respondentů, pracovníků zastávající různé pracovní pozice (specialistů, manuálních pracovníků, administrativních pracovníků, techniků a manažerů). Na základě vyhodnocení dotazníků byl určen vliv jednotlivých faktorů angažovanosti na celkovou angažovanost pracovníků, jež je dle modelu této společnosti dána pocitem ocenění a zapojení. Dle výsledků má největší vliv na angažovanost možnost vzdělávání, rozvoje a kariéry pracovníků; za nejméně významný faktor bylo identifikováno uspokojení z práce. Vliv všech zkoumaných faktorů angažovanosti je souhrnně znázorněn schématem 1.12 (*IES*, 2004).

## 1.7 Role personálního útvaru a manažerů při rozvoji angažovanosti pracovníků

Pokud jde o zvyšování angažovanosti pracovníků, bylo by chybou myslet si, že vše zařídí personální útvar (HR oddělení). Personální útvar může pomoci zvýšit manažerům míru angažovanosti, ale v žádném případě to nezvládne samo. Již od počátku musí fungovat partnerství mezi HR oddělením, vedoucími pracovníky a vrcholovým vedením. **Vrcholový management** nemůže očekávat změnu, kterou aktivně a souvisle nepodporuje. Chce-li organizace mít vysokou míru angažovanosti, musí impuls změny přijít ze shora a vrcholoví a linioví manažeři musí jít ve svém chování a vystupování příkladem a vědět, co se od nich očekává.

Není možné, aby se členové vrcholového vedení často setkávali s pracovníky a diskutovalo s nimi o každodenních problémech či jiných operativních

**Schéma 1.12** Vliv faktorů angažovanosti na celkovou angažovanost

Zdroj: IES. *The Diversity of Employee Engagement*, 2004, s. 23 [online]. [27. 2. 2015].

Dostupné z: <http://ctrtraining.co.uk/documents/TheDriversofEmployeeEngagement.IESReport408.pdf>

záležitostech. Jejich úkolem je však zajistit jasnou komunikaci týkající se vize, mise a hodnot organizace a vytvářet vhodnou kulturu organizace.

Hlavní roli ve zvyšování angažovanosti pracovníků hrají **linioví manažeři**. Při každodenním kontaktu se svými podřízenými mohou svým chováním a jednáním, výkonem své řídicí práce podporovat takové chování, které povede k růstu angažovanosti jejich podřízených. K tomu mohou využít celou řadu přístupů, nástrojů a technik, které byly popsány výše.

Existuje několik **základních oblastí**, které mají zásadní význam pro vznik, existenci a růst angažovanosti pracovníků. Tyto oblasti se pak dále rozpadají na jednotlivé faktory angažovanosti, které by mělo vedení organizace při snaze o angažovanost pracovníků brát v úvahu. Je tedy potřeba zjistit, které faktory angažovanost pracovníků podněcují, které naopak angažovanosti brání a pak zvolit takové vhodné nástroje, které by zabezpečily růst angažovanosti pracovníků v organizaci.

K základním oblastem, které mají vliv na angažovanost pracovníků a s nimiž je v případě podněcování angažovanosti pracovníků ze strany manažerů i vrcholového vedení organizace vhodné pracovat, a to ve formě jednotlivých faktorů angažovanosti, můžeme zařadit následující:

- **kvalitní liniový management** – v organizaci jsou takoví manažeři, kteří pečují o své pracovníky, informují je, zacházejí s nimi spravedlivě, povzbuzují je ke kvalitní práci, mají zájem na jejich kariérním růstu, pomáhají jim najít a využívat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji,
- **obousměrná, otevřená komunikace** – umožňující pracovníkům vyjádřit myšlenky a navrhnout lepší způsoby, jak něco dělat, stejně jako informovat je o věcech, které jsou pro ně relevantní (včetně vztahu mezi jednotlivými pracovními místy i širší oblasti podnikání organizace),
- **efektivní spolupráce** v rámci organizace – mezi různými odděleními a funkcemi, a také mezi vedením a odbory,
- **zaměření se na rozvoj pracovníků** – aby pracovníci cítili, že organizace si cení jejich hodnoty z dlouhodobého hlediska; poskytuje jim jak výcvik, který potřebují pro výkon své současné práce, tak i spravedlivý přístup k rozvojovým příležitostem,
- **závazek organizace k zabezpečení wellbeing pracovníků** – skutečná péče o zdraví a bezpečnost pracovníků demonstrovaná např. snahou o minimalizaci nehod, úrazů, násilí a obtěžování a přijetí opatření v případě výskytu takových problémů,
- **jasné, dostupné politiky a praktiky HR oddělení** – ke kterým jsou zavázáni jak linioví, tak senior manažeři, zejména pokud jde o hodnocení pracovníků, zabezpečení rovných příležitostí a přátelskost,
- **spravedlnost ve vztahu k hmotné odměně a zaměstnaneckým výhodám** – ve smyslu zabezpečení interní a externí spravedlnosti,
- **harmonické pracovní prostředí** – podporující pracovníky k respektování a pomoci ostatním (IES, 2004).

## Otázky k zamyšlení

1. Definujte pojmy spokojenost s prací, motivace, oddanost a angažovanost.
2. Jaký existuje vztah mezi spokojeností s prací, motivací, oddaností a angažovaností pracovníků?
3. Jaké modely angažovanosti znáte a v čem se liší?
4. Jak se dá hodnotit úroveň angažovanosti pracovníků v organizaci?
5. Jakou roli hraje personální útvar a manažeři při rozvoji angažovanosti pracovníků?

**Příloha 1.1** Příklad rámcového postupu průzkumu angažovanosti

	<b>Činnost</b>	<b>Provádí</b>	<b>Proč je to důležité</b>
<b>1.</b>	Iniciovat průzkum angažovanosti.	Například člen vrcholového vedení organizace nebo personalista či „agent změny“ – zkušený a motivovaný pracovník.	Průzkum angažovanosti a realizace opatření má pozitivní dopad na reálné výsledky organizace i na pracovníky.
<b>2.</b>	Průzkum úrovně angažovanosti s využitím jednoho z dotazníků z kapitoly Hodnocení úrovně angažovanosti (viz přílohy 1.2. až 1.6.).	Pověřený interní tým, případně poradenská organizace.	Výsledky průzkumu pomohou určit aktuální úroveň angažovanosti v organizaci, zjistí rozdíly mezi organizačními jednotkami, kategoriemi D a THP i podle sociodemografických znaků. Zjištěné výsledky je možné porovnat s údaji o fluktuaci, výkonnosti, úrazovosti ... apod.
<b>3.</b>	Průzkum, jak osazenstvo organizace posuzuje vybrané faktory ovlivňující angažovanost – na základě předchozího vysvětlení obsahu jednotlivých faktorů angažovanosti (viz přílohu 1.7.).	Pověřený interní tým, případně poradenská organizace.	Výsledky průzkumu pomohou určit kritické faktory, které angažovanost podněcují nebo ji snižují.
<b>4.</b>	Návrhy na zvýšení angažovanosti pracovníků a jejich implementace.	Vrcholový management, personální útvar, zejména však liniovní manažeři.	Implementace opatření a sdělení informací o jejich zavedení pozitivně ovlivní angažovanost pracovníků.  Opakování průzkumu je vhodné za 2 roky – do té doby by se měla projevit účinnost přijatých opatření.

*Poznámka:* Z důvodu snížení zátěže respondentů lze činnosti č. 2 a 3 spojit.

*Zdroj:* vlastní zpracování



**Příloha 1.2** Dotazník pracovní a osobní pohody (UWES)<sup>©</sup>

Následujících 17 výroků se týká toho, jak se cítíte v práci. Čtěte pečlivě každý výrok a rozhodněte, jestli se tak někdy ve své práci cítíte. Jestliže nikdy neprožíváte takové pocity, napište „0“ (nulu) v místě před výrokem. Jestliže jste někdy takový pocit měl(a), označte výrok číslem 1 až 6, udejte číslo, které nejvíce vystihuje, jak často se váš pocit opakuje.

	Skoro nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Velmi často	Vždy
0	1	2	3	4	5	6
Nikdy	Několikrát do roka nebo méně	Jednou za měsíc nebo méně	Několikrát za měsíc	Jednou týdně	Několikrát za týden	Každý den

1. \_\_\_\_\_ Ve své práci překypuji energií
2. \_\_\_\_\_ Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou
3. \_\_\_\_\_ Když pracuji, čas letí
4. \_\_\_\_\_ Ve své práci se cítím silný a energický
5. \_\_\_\_\_ Svou prací jsem nadšený
6. \_\_\_\_\_ Když pracuji, zapomenu na vše okolo sebe
7. \_\_\_\_\_ Moje práce mě inspiruje
8. \_\_\_\_\_ Když ráno vstávám, těším se na svou práci
9. \_\_\_\_\_ Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený
10. \_\_\_\_\_ Jsem hrdý na práci, kterou dělám
11. \_\_\_\_\_ Jsem ponořený do své práce
12. \_\_\_\_\_ Když pracuji, mohu v tom pokračovat velmi dlouhý čas
13. \_\_\_\_\_ Má práce je podle mě podnětná
14. \_\_\_\_\_ Svou prací se nechávám unést
15. \_\_\_\_\_ Ve své práci jsem psychicky velmi odolný
16. \_\_\_\_\_ Je pro mne těžké odtrhnout se od své práce
17. \_\_\_\_\_ Ve své práci vždy vytrvám, i když se věci nedaří

Zdroj: SCHAUFELI, Wilmar a Arnold BAKKER. *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*, 2004, s. 48 [online]. [24. 2. 2015]. Dostupné z: [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)

**Příloha 1.3** The Gallup Workplace Audit (Gallup Q<sup>12</sup>)

- Q<sup>00</sup>. **Celková spokojenost.** Měří subjektivní výsledek pracovníka – jeho celkovou spokojenost s organizací. Další 12 otázek vysvětluje, proč jsou pracovníci spokojeni, proč jsou angažovaní, proč se snaží ovlivnit výsledky organizace.
- Q<sup>01</sup>. **Vím, co se ode mne v práci očekává.** Pracovníci potřebují vědět, co mají kdy dělat a jak to navazuje na ostatní spolupracovníky okolo nich. A také to, jakým způsobem se daná očekávání (cíle) upraví v případě, že se změní okolnosti. Jak se skutečnost, že budou pracovníci dělat dobře svou práci, projeví na cílech jejich organizace?
- Q<sup>02</sup>. **Mám materiál a vybavení, které potřebuji, abych mohl práci dělat dobře.** Nenaplnění této potřeby může být zdrojem pracovního stresu. Stres v zaměstnání zpravidla znamená stres doma. Co všechno tedy potřebují pracovníci vědět, aby se mohli na sto procent pustit do práce?
- Q<sup>03</sup>. **Každý den mám příležitost dělat práci co nejlépe.** Pokud manažeři vedou lidi, měli by si pokládat otázku: „Kdo je nejlepší na tento úkol?“ A jak často se manažeři baví s pracovníky o jejich vrozených talentech a hlavně o tom, jak je v práci využívají?
- Q<sup>04</sup>. **V posledním týdnu jsem získal uznání nebo ocenění za dobrou práci.** 92 % českých pracovníků na tuto otázku nedovede odpovědět „rozhodně ano“. Přitom upřímné uznání a pochvala je podmínkou dobrému pocitu z práce a také ke schopnosti učit se a soustředit.
- Q<sup>05</sup>. **Zdá se, že můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mne pečuje jako o člověka.** Je všeobecně známou skutečností, že lidé neopouštějí organizace, ale své nadřízené. Každý pracovník by měl mít pocit bezpečného pracoviště, pracoviště, kde se sdílejí informace, kde se spolupracovníci navzájem podporují a pomáhají si.
- Q<sup>06</sup>. **Někdo mě v práci povzbuzuje při rozvoji.** Co se chtějí pracovníci naučit? Kam směřují? Jak jim v tom může jejich organizace, vedoucí, kolegové pomoci? Je potřeba pomáhat jednotlivcům „najít“ takové pracovní role, které odpovídají jejím silným stránkám, jedinečné kombinace jejich dovedností, znalostí, poznatků, talentu.
- Q<sup>07</sup>. **Moje mínění je v práci bráno v úvahu.** Vedoucí by se měli zajímat o postoje svých podřízených a případně zapracovávat jejich názory do svých rozhodnutí. Každý pracovník by měl mít možnost vyjádřit své myšlenky.
- Q<sup>08</sup>. **Poslání a cíle mé společnosti mi dávají pocit, že má práce je význam-**

- ná.** Pracovníci by měli znát nejen vizi své organizace a hlavní cíle pro daný rok, ale i chápat význam své role pro naplnění této vize nebo cílů.
- Q<sup>09</sup>. **Moji společníci a kolegové jsou odhodláni odvádět kvalitní práci.** Pracovní skupiny, týmy, by měly dosahování požadovaných standardů kvality své práce považovat za hlavní smysl své práce. Standardy musí být jasně definovány, jelikož jedině tak může být budována důvěra mezi spolupracovníky. Je zřejmé, že standardy se týkají nejen externích, ale i interních zákazníků.
- Q<sup>10</sup>. **V práci mám nejlepšího přítele.** Jedním z důvodů, proč se pracovníci cítí v práci dobře, je, že si mezi kolegy našli kamarády, že jim důvěřují, že s nimi sdílí hodnoty. Pak se cítí jistější při rozhodování, event. riskování, jsou více produktivní, a to proto, že nemusí trávit spoustu času tím, že si „kryjí záda“.
- Q<sup>11</sup>. **V posledních šesti měsících se mnou v práci někdo mluvil o mém pokroku.** Řadou výzkumů je prokázáno, že zpětná vazba zvyšuje výkonnost. Lidé potřebují zpětnou vazbu, musí vědět, „jak daleko se dostali“, a to i z důvodu, aby mohli pracovat na svém dalším pokroku, aby si mohli plánovat svoji kariéru.
- Q<sup>12</sup>. **V minulém roce jsem měl v práci příležitost učit se a růst.** Základní lidská potřeba – pouze „chodit do práce“ nám nestačí. Pracovníci musejí mít pocit, že jejich práce přispívá nějakým způsobem k jejich profesnímu nebo osobnímu rozvoji. Organizace by měla pracovníkům nabídnout vzdělávací příležitosti, úkoly poskytující zvýšení odpovědnosti, zapojení do speciálních projektů a úkolů a jiné aktivity tak, aby byly uspokojeny jejich rozvojové potřeby (Hajzler, 2009).

**Příloha 1.4** Dotazník společnosti CIPD

<b>Ověření úrovně angažovanosti Hodnocení organizační jednotky nebo skupiny zaměstnavatelů:</b>					
	Úroveň angažovanosti				
	1 nízká				5 vysoká
<b>Organizace</b>					
Lidé sdílejí hodnoty této organizace.					
Cíle organizace jsou jasné.					
Postupy organizace umožňují oddaným pracovníkům vytvářet konkurenční výhodu.					
Lidé mají pocit, že někdo nebo něco v rámci jejich organizace poskytuje finanční, rozvojové či profesní odměny, které jsou v jejich nejlepším zájmu.					
Účel organizace je uvažován z hlediska jeho dopadu na společnost jako celek.					
Senior manažeři jdou ve svém chování a jednání příkladem.					
<b>Lidé</b>					
Manažeři této organizace podporují obousměrnou komunikaci, která podporuje otevřený a upřímný dialog a porozumění.					
Lidé oceňují a podporují ostatní členy týmu, soucítí s nimi.					
Lidé mají pozitivní vztahy se svými kolegy.					
<b>Práce</b>					
Pracovní role jsou dostatečně flexibilní tak, že umožňují „bořit“ jejich hranice a pracovat nad rámec jejich pracovní náplně.					
Lidé jsou iniciátory nápadů a opatření vedoucích ke zlepšení kvality služeb.					
Lidé se ztotožňují s hodnotami a normami své profese stejně jako s hodnotami a normami organizace.					
Lidé se zaměřují na výsledky a úspěchy.					
Lidé cítí zodpovědnost za rozhodnutí, která ovlivňují způsob poskytování služeb zákazníkům.					
Lidé se identifikují se svou podnikatelskou jednotkou, spíše než s organizací jako celkem.					

<b>Ověření úrovně angažovanosti Hodnocení organizační jednotky nebo skupiny zaměstnavatelů:</b>					
<b>Budoucnost</b>					
Lidé hledají příležitosti pro rozvoj svých kariér.					
Lidé se zaměřují na vlastní rozvoj.					

Zdroj: CIPD. *Shaping the Future: Engagement for Sustainable Organization Performance*. 2011a, s. 10 [online]. [19.2.2015]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/practical-tools/engagement-for-sustainable-organisation-performance.aspx>

### **Příloha 1.5** Employee Engagement Index

Často na sebe беру více práce, abych pomohl zmírnit zátěž svým spolupracovníkům.

Často pracuji více hodin, než za které jsem placen nebo ke kterým jsem smluvně zavázán.

Vím velmi dobře, co je hlavním účelem mé organizace.

Dosahuji správné rovnováhy mezi svým pracovním a mimopracovním životem.

Přibližně kolik času se cítíte ve své práci pod nadměrným tlakem?

Se svými spolupracovníky mám pozitivní vztah.

Moje práce je tak náročná, jak si přeji, aby byla.

Moje organizace mi dává příležitosti učit se a růst.

Jsem spokojen s obsahem mé pracovní role.

Jak celkově jste spokojen či nespokojen ve své současné práci?

Důvěřuji ředitelům/týmu vrcholového vedení mé organizace.

Jak celkově jste spokojen či nespokojen se vztahem, který máte se svým přímým nadřízeným, liniiovým manažerem nebo šéfem?

Je pravděpodobné, že byste doporučil svoji organizaci jako zaměstnavatele?

Nemyslím si, že se mnou můj zaměstnavatel zachází spravedlivě.

Zdroj: CIPD. *Employee Outlook*. 2014, s. 7 [online]. [27.2.2015]. Dostupné z: [http://www.cipd.co.uk/binaries/employee-outlook\\_2014-autumn.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/employee-outlook_2014-autumn.pdf)

**Příloha 1.6** Dotazník společnosti IES

Svým přátelům tuto organizaci chválím.

Byl bych rád, kdyby mí přátelé i moje rodina používali/využívali výrobky/služby této organizace.

Tato organizace je známá jako dobrý zaměstnavatel.

Tato organizace má celkově dobrou pověst.

Jsem pyšný na to, když mohu ostatním říct, že jsem součástí této organizace.

Tato organizace mě opravdu inspiruje k podávání nejlepšího pracovního výkonu.

Zjistil jsem, že moje hodnoty i hodnoty organizace jsou velmi podobné.

Vždycky dělám víc, než je ve skutečnosti zapotřebí.

Snažím se ostatním v této organizaci pomoci kdykoli mohu.

Snažím se držet krok s aktuálním vývojem v mé oblasti.

Dobrovolně dělám věci nad rámec své práce, které přispívají k dosažení cílů organizace.

Často předkládám návrhy na zlepšení práce mého týmu/oddělení/provozu.

*Zdroj: IES. The Diversity of Employee Engagement. 2004, s. 14 [online]. [27.2.2015].*

Dostupné z: <http://ctrtraining.co.uk/documents/TheDriversofEmployeeEngagement.IESReport408.pdf>

**Příloha 1.7** Hodnocení vlivu jednotlivých faktorů angažovanosti na úroveň celkové angažovanosti

Hodnocení provádějí dle specifických potřeb organizace jednotliví pracovníci, pracovní týmy, pracovní skupiny, personalisté, vrcholoví manažeři, linioví manažeři apod.	Vliv na úroveň angažovanosti		
	1 nízký	2 střední	3 vysoký
konkurenceschopná mzda/plat			
dobré zaměstnanecké výhody			
pobídky k vyššímu výkonu			
potenciál vlastnictví			
udělování uznání/ocenění			
spravedlnost odměňování			
vnímání hodnoty práce			
podnětnost/zajímavost			
příležitost k úspěchu			
svoboda a autonomie			
pracovní výzvy			
rozšířené pravomoci/odpovědnosti			
pracovní zátěž			
kvalita pracovních vztahů			
příznivé, podporující okolí			
uznání potřeb životního cyklu/flexibilita			
jistota příjmu			
sociální pomoc a podpora			
kvalita vedení			
úroveň spolupráce			
hodnoty a chování organizace			
pověst organizace			
značka			
společenská odpovědnost organizace			
sdílení rizika			
uznání			
kommunikace			
generační rozdíly			
diverzita/začlenění			

<b>Hodnocení provádějí dle specifických potřeb organizace jednotliví pracovníci, pracovní týmy, pracovní skupiny, personalisté, vrcholoví manažeři, linioví manažeři apod.</b>	<b>Vliv na úroveň angažovanosti</b>		
	<b>1 nízký</b>	<b>2 střední</b>	<b>3 vysoký</b>
zaměření se na zákazníky			
inovace			
talent & staffing			
fyzické prostředí			
nástroje a vybavení			
dostupnost pracoviště			
vzdělávání pro práci – současné postavení			
informace a procesy			
bezpečnost/osobní jistota			
vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce			
příležitosti k postupu v kariéře			
zlepšování pracovního výkonu a zpětná vazba			

Zdroj: vlastní zpracování (s využitím modelů angažovanosti a vlastní zkušenosti)



## 1.8 Zdroje

- 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. 1–18. ISSN 0305-8107.
- AON HEWIT. *2014 Trends in Global Employee Engagement Report Highlights*. 2014. [online]. Dostupné z: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>
- AON HEWIT. *2013 Trends in Global Employee Engagement Report Highlights*. 2013. [online]. Dostupné z: [http://www.aon.com/attachments/human-capital consulting/2013\\_Trends\\_in\\_Global\\_Employee\\_Engagement\\_Report.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Report.pdf)
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009a. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009b. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Armstrong, Michael a Helen MURLIS. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. London: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-4986-5.
- ARNOLD, John et al. *Work Psychology*. 5<sup>th</sup> ed. London: Pearson Education, 2010. ISBN 978-0-273-71121-6.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEVAN, Stephen. *Keeping the Best: A Practical Guide to Retaining Key Employees*. Brighton: Institute for Employment Studies, 1997. ISBN 1-85184-265-9.
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BUCKINGHAM, Marcus a Curt COFFMAN. *First, break all the rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon Schuster, 1999. ISBN 978-0-684-85286-1.
- CIPD. *Employee Outlook*. 2014. [online]. Dostupné z: [http://www.cipd.co.uk/binaries/employee-outlook\\_2014-autumn.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/employee-outlook_2014-autumn.pdf)
- CIPD. *Shaping the Future: Engagement for Sustainable Organization Performance*. 2011a. [online]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/practical-tools/engagement-for-sustainable-organisation-performance.aspx>
- CIPD. *Sustainable Organisation Performance. What Really make the Difference?* 2011b. [online]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/sustainable-organisation-performance-final-report.aspx>

- COHEN, Aaron. Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 2007, 17/3, s. 336–354.
- CHIUMENTO. *Happiness at Work Research*. 2007. [online]. Dostupné z: <http://www.chiumento.co.uk/wp-content/uploads/2012/11/Chiumento-Research-Report-Happiness-at-Work-Index-2007.pdf>
- GALLUP. *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, 2013. [online]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx>
- HAJZLER, Tomáš. *12 klíčových pracovních otázek*. 2009. [online]. Dostupné z: <http://blog.tomashajzler.com/clanek/revoluce-12-nejdulezitejsich-pracovnich-otazek>
- HAY GROUP. *Engage Employees and Boost Performance*. 2011. [online]. Dostupné z: <http://www.haygroup.com/us/downloads/details.aspx?id=7343>
- HR NEWS. *Best Employers ČR 2014: Nejlepší zaměstnavatelé mají o polovinu více motivovaných zaměstnanců*. 2014. [online]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-pracovni-cinnosti-id-148681/best-employers-cr-2014-nejlepsi-zamestnavatele-maji-o-polovi-id-2331645>
- HR STANDARD. *Angażowanie pracowników. Klucz do sukcesu firmy*. 2012. [online]. Dostupné z: [http://hrstandard.pl/download/pobierz\\_raport\\_angazowanie.php](http://hrstandard.pl/download/pobierz_raport_angazowanie.php)
- IES. *The Drivers of Employee Engagement*. 2004. [online]. Dostupné z: <http://ctrtraining.co.uk/documents/TheDriversofEmployeeEngagement.IESReport408.pdf>
- JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing Human Resources*. 11<sup>th</sup> ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-1-111-58022-3.
- KAHN, William. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 1990, 33, s. 692–724. ISSN 0001-4273.
- KLEIBL, Jiří et al. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-988-9.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Angažovaní idioti jsou motorem firmy*. 2013. [online]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/angazovani-idioti-jsou-motorem-firmy/>
- KRAVČÁOVÁ, Gabriela et al. *Organizačné správanie*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2013. ISBN 978-80-8152-080-8.
- LOZNIČÁKOVÁ, Tamara. *Gallup umí změřit nejen spokojenost zaměstnanců*. 2003. [online]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-12954970-gallup-umi-zmerit-nejen-spokojenost-zamestnancu>
- MACEY, William H. a Benjamin SCHNEIDER. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial & Organizational Psychology*. Vol. 1, Issue 1., s. 3–30. ISSN 1754-9426.
- MACLEOD, David a Nita CLARKE. *Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement*. 2009. [online]. Dostupné z: <http://scholar.google>.

- cz/scholar?q=MACLEOD,+D.+and+CLARKE,+N.+Engaging+for+success:+enhancing+performance+through+employee+engagement.&hl=cs&as\_sdt=0&as\_vis=1&oi=scholar&sa=X&ei=zpqmVIapKoWBU8ujqgqL&ved=0CB0QgQM-wAA
- McGEE, Rita a Ann RENNIE. *Employee Engagement*. London: CIPD, 2011. ISBN 978-1-84398-270-8.
- MERCER. *Employee Engagement. What managers need to know?* 2012. [online]. Dostupné z: <http://www.eu.gov>
- MERCER. *Engaging Employees to Drive Global Business Success*. 2011. [online]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/PingElizabeth/mercer-whats-working-research>
- MOREY, Pavithra. *Exploring the global drivers of employee engagement*. 2008. [online]. Dostupné z: <http://pavithramorey.blogspot.cz/2008/09/exploring-global-drivers-of-employee.html>
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- NOURI, Harua a Ralf J. PARKER. The effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack. *Behavioral Research in Accounting*, 1996, 8, s. 74–90. ISSN 1050-4753.
- PROTHEA. *Wellbeing vs. angažovanost zaměstnanců*. 2014. [online]. Dostupné z: <http://prothea.cz/blog/wellbeing-vs-angazovanost/>
- SALANCIK, Gerald R. Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In: Staw, Barry M. and Gerald, R. Salancik (Eds.). *New directions in organizational behaviour*, s. 1–54. Chicago: St. Clair Press, 1977. ISBN 9780914292067
- SCHAUFELI, Wilmar a Arnold BAKKER. *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. 2004. [online]. Dostupné z: [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
- SPIK, Alexandra a Krzysztof KLINCEWICZ. Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne. In: KOSTERA, Monika. *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Spółka, 2008. ISBN 978-83-60807-66-8.
- SZABOWSKA-Walaszczyk, Anna. Zaangażowanie w pracy i organizacji – przekład problematyki i narzędzi pomiaru. In: ZAWADSKA, Anna M. *Psychologia zarządzania w organizacji*. Warszawa: PWN, 2010. ISBN 978-83-01-16356-3.
- ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠTILLEROVÁ, Aneta. *Angažovanost zaměstnanců*. Praha, 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení.
- TRUSS, Catherine et al. *Employee Engagement in Theory and Practice*. New York: Simon Schuster, 1999. ISBN 978-0-415-65741-9.

- ULRICH, Dave. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. ISBN 978-08-758-4719-6.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4714-288.
- WEFALD, Andrew J. a Ronald G. DOWNEY. Construct Dimensionality of Engagement and its Relation With Satisfaction. *Journal of Psychology*. Vol. 143, Issue 1., s. 91–111. ISSN 0022-3980.

## 2 ETICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

**P**roblematika uplatňování etických norem, principů a nástrojů pro rozvoj etického jednání v rámci řízení lidských zdrojů je citlivou a ne zcela jednoznačnou záležitostí. Není možné se spolehnout na „kategorické imperativy“, které bychom v rámci řízení lidských zdrojů i celé organizace „kategoricky“ uplatňovali. Naopak existují různé teorie, přístupy, koncepce, názory pro vysvětlení a uplatnění etického jednání. S tím souvisí i rozmanitost metod a nástrojů pro rozvoj etického jednání v organizaci. Proto budou v kapitole objasněny základní etické systémy a vybrané etické teorie, které jsou východiskem etického řízení organizace, včetně řízení lidských zdrojů. Tyto teorie budou rozděleny do dvou částí: první část se bude týkat základních etických filozofických koncepcí a následná část, druhá, bude obsahovat novější etické teorie, které jsou, byť ne zcela přesně, označeny jako etické teorie současnosti. Dále budou představeny etické pojmy, jako jsou morální norma a morální principy, dále systémy a determinanty etického jednání. Podstatná část kapitoly se bude týkat návrhu etického programu organizace s názvem OPEN a relevantních nástrojů a metod pro rozvoj a podporu etického jednání zaměstnanců organizace.

### 2.1 Úvod

Proč se zabývat etikou a její aplikací v organizaci? Odpovědí na tuto otázku je několik. Etické chování se prosazuje vůči vnějšímu prostředí organizace a v rámci organizace vůči lidem, kteří v ní pracují. Pokud se jedná o vnější prostředí, je nutné si uvědomit, že ekonomické aktivity lidí se vzájemně střetávají, tvoří velmi složitý sociální systém s četnými vrstvami a skupinami zájmů (stát, akcionáři, dodavatelé, zákazníci, komunita ...). Reflektování různých zájmů

těchto skupin, způsob, jak se k těmto skupinám představitelé organizace chovají, má výrazný vliv na postavení organizace. Přístup uplatňovaný v organizaci, ať se již jedná o chování vůči skupinám vnějšího prostředí nebo lidem v organizaci, by měl být založený na diskuzi, diskurzu, sdělování informací, vstřícném přístupu, tedy souhrnně řečeno na etickém chování.

V organizaci vzniká denně celá řada problémových situací a konfliktů, které manažeři a personalisté řeší, pokud jsou citliví a vnímaví k těmto situacím. Je obtížné se spolehnout pouze na právní regulaci, protože ta nepomůže v řešení všech problémů, které se týkají lidí v organizaci. Zde nastupuje etika, její normy, principy a pravidla, které je žádoucí využívat. Respektování těchto etických pravidel je jak ve vlastním zájmu těch, kteří rozhodují, tak také organizace, protože takto je vytvářena etická organizační kultura a budována důvěra vůči organizaci. Důvěryhodnost organizace se tak stává její klíčovou devizou.

Etické rozhodování manažerů, personalistů a dalších představitelů organizace je důležité také proto, že tito lidé plní úlohu etických vzorů pro ostatní členy organizace.

O významu etického jednání s lidmi píše Cílek (2014), který uvádí výsledky dotazníkové akce provedené mezi 23 000 pracovníky. Dotazníkovou akci zorganizoval Harvard Business Review. Podle těchto výsledků jsou pracovníci v práci mnohem šťastnější, jestliže se jim dostane emočního ocenění, tedy chvála a úcta za vykonanou práci, a jestliže práce přináší duchovní naplnění, to znamená, že pracovníci se domnívají, že to, co dělají, má nějaký vyšší smysl, třeba pomoc ostatním lidem.

## 2.2 Předmět etiky

Etika bývá označována jako nauka o morálce. Z překladu slova etika, mravověda, mravouka snadno zjistíme, že se jedná o pojem, který je příbuzný s výrazem morálka. Etiku jako vědu o morálce pojímá řada autorů (Vajda, 1994; Bureš 1991; Vaněk 1992 a další). Někteří autoři (např. Haškovcová, 2002) chápou etiku jako teorii mravnosti, jejímž předmětem je zkoumání zákonitostí mravního chování jednotlivců i společnosti. Z toho vyvozují, že etika je reflexí morálky.

K pochopení pojmů etika a morálka může pomoci etymologie těchto slov. **Etika** (*Ethics*) je odvozena od starověkého slova „*ethos*“. Toto slovo má tři významy:

- bydliště, byt nebo vlast,
- zvyk, mrav, životní způsob,
- charakter, mravnost, morálka.

**Morálka** (*Morality*) se odvozuje od latinského výrazu „mos“, který znamená původně vůle, a to především vůli uloženou člověku (bohy nebo panovníky), tedy předpisy a zákony, a pak tradiční mravy a obyčeje – mores. Význam pojmu se měnil a nyní je překládán jako mrav, předpis, vlastnost a také chování a „moralis“, což znamená mravní (známý je výrok, často i dnes používaný – Contra bonos mores – v rozporu s dobrými mravy).

Pro vlastní pojetí etiky má bezprostřední význam pojetí éthosu jako mravnosti, smýšlení, postoje. Nejde o pouhý popis zvyků a obyčejů, ale vědomí hodnoty morálního smýšlení a chování. Podle tohoto pojetí hraje důležitou úlohu postoj člověka, tedy jistá dispozice chovat se určitým způsobem v určitých situacích. Éthos tedy vyjadřuje „má být“, nikoliv pouhé „jest“. S tímto pojetím éthosu se setkáváme u Aristotela a zvláště pak u Immanuela Kanta v teorii kategorického imperativu.

Etiku a morálku rozlišuje Löhr (1995): morálka vyjadřuje skutečnost, která „je“, tedy současný stav, kdežto etika představuje „má být“. Diference mezi „je“ a „má být“ je významná pro formulaci návodů zlepšení status quo.

Čeští autoři Hodovský a Haškovcová označují etiku jako vědní disciplínu, která se zabývá studiem **mravního chování**, mravního cítění, rozhodování a mravních hodnot. Morálka, mravnost, morální jevy jsou, podle Hodovského, předmětem výzkumu etiky jako vědy (Hodovský, 1992; Haškovcová, 2002).

**Mravním chováním** bychom označili takové chování, které v sobě zahrnuje **odpovědnost za své chování** (vůči druhým, vůči sobě, vůči širokému prostředí), **oprávněnost a svobodu volby**. Odpovědnost a oprávněnost v jednání bychom mohli charakterizovat jako jednání, které je řízeno uvědoměním si důsledků, tzn. že jedinec zvažuje skutečnosti, které svým jednáním způsobí, zkoumá, jak svým jednáním ovlivňuje práva druhého (druhých) a zvolí takové jednání, pro které má z uvedených hledisek nejlepší důvody.

Nejobecnější pojmy jsou v etice nazývány kategorie. Etickými základními kategoriemi jsou „**dobro**“ a „**zlo**“. Jejich společným rysem je vysoká míra abstrakce a nesnadná definovatelnost. Dějiny lidstva nás poučují, že **dobro** je život a mír, láska a péče, harmonie, smír, vědomí cíle. Sokol (2014, str. 144) napsal: „O co se snažíme a po čem toužíme, je dobré, o co nestojíme, co se nám nelíbí, je špatné, a k čemu máme odpor nebo čeho se bojíme, je zlé.“ Dále pokračuje: „Slovo dobrý

obvykle nevypovídá samo o sobě, nýbrž v různých spojeních. V běžném použití nejčastěji znamená, dobrý k něčemu, dobrý pro mne nebo někoho jiného.“

Otázkou zla se zabývá Philip G. Zimbardo, americký světově uznávaný psycholog. Jeho definice zla zdůrazňuje, že zlo je úmyslné chování (nebo snaha k takovému chování přimět jiné), které ponižuje, odlidšťuje, poškozuje, ničí nebo zabíjí jiné lidi (Mladá fronta 22. 10. 2005). Sokol se také vyjadřuje ke zlu a rozlišuje v podstatě několik oblastí zla. Ke zlu předně počítá: hlad, bolest, nemoc. Druhým typem zla, podle Sokola, je bolest nebo smrt způsobena druhým člověkem – vraždy, války, mučení. Třetí typ zla se vyznačuje tím, že je chladný a neadresný: sobectví, bezohlednost, hrabivost, lhostejnost, zbabělost. Jako poslední typ zla uvádí Sokol zlo, které sice není násilné, ale poškozují vždy určité lidi, např. porušení daného slova, nevěrnost, podvod a lež. Tento druh zla poškozují lidské vztahy a podrývá důvěru ve společnosti.

Philip Zimbardo se ke zlu vyjadřuje formou poselství, které pochází od státníka Edmunda Burka: „Jediné, co je zapotřebí k tomu, aby zlo zvítězilo, je, aby dobří lidé nic nedělali“ (Zimbardo, 2005, str. 61).

### VÍTE, ŽE...

... Philip Zimbardo formuloval 11 kroků na podporu boje proti zlu? Kroky uvádíme ve zkrácené podobě:

- posilovat ochotu, připustit vlastní chyby, omyly v myšlení i ochotu říci, že jste se mýlili,
- vždy věnovat chvíli na rozmyšlení situace, před činem uvažovat, nejtít bezduše do situací,
- podporovat smysl osobní zodpovědnosti za všechny své činy,
- odrazovat i od nejmenších přestupků, podvodů, lží a vyhrožování – vše to je totiž prvním krokem dolů, ke zhoršování chování,
- naučit se rozlišovat mezi oprávněnou autoritou, kterou lze uznávat i poslouchat, od autority neoprávněné, již je nutno odporovat a neposlouchat ji,
- podporovat kritické myšlení od raného věku po celý život,
- oceňovat sociální vzory mravního chování, vyzvedat společensky ty, kteří konají správně,
- respektovat odlišnost lidí, oceňovat lidskou proměnlivost a rozdíly mezi lidmi, jakožto základní způsob jak zmenšovat naši vazbu na určitou skupinu lidí, která vede ke zlehčování jiných, k předsudkům a zlu diskriminace,
- měnit sociální podmínky, které vedou lidi k pocitu anonymity,



- být citlivý na případy, kdy podléhání nějaké skupinové normě vede k opačným důsledkům, než se zamýšlelo, kdy tyto normy není dobré dodržovat,
- nepřipustit obětování svého vlastního já, své osobní svobody, pod příslibem bezpečnosti, protože toto obětování se, je vždy reálné a okamžité, zatímco bezpečnost je vzdálenou iluzí (Zimbardo, 2005).

## 2.3 Etické systémy

V odborných publikacích, které se zbývají etikou, nalezneme rozdělení, které navrhuje Artur Rich ve své publikaci s názvem *Hospodářská etika* (Rich, 1994). Rich píše, že etické systémy lze rozlišit do tří směrů: **deskriptivní etika**, **normativní etika** a **metaetika**. V současné době, kdy etika proniká do konkrétních oblastí lidského života, řadíme k těmto směrům čtvrtý – **aplikovaná etika**.

**Deskriptivní etika:** deskripce je popis, deskriptivní etika je popis mravních rozhodnutí a hodnot, které zastává určitá konkrétní společnost. Přitom se nevyslovuje k tomu, co je a co není správné. Poskytuje jen faktické informace, popisuje „jak se věci mají“. Deskriptivní etika má dnes rovněž podobu neurovědy, která zkoumá činnost mozku v průběhu morálního usuzování a rozhodování.

**Normativní etika:** zabývá se normativními prvky, podle nichž se lidé ve svém rozhodování řídí. Zabývá se otázkami, co by člověk měl dělat (deontologický přístup) a hodnotami (axiologický přístup). Příkladem může být zlaté pravidlo etiky: nedělej druhým to, co nechceš, aby činili oni tobě.

**Metaetika** neboli **analytická etika:** do teorie etiky patří i zkoumání řeči, kterou hovoříme o morálce. Metaetika se zabývá otázkami, jak rozumět morálním normám a principům, jak porozumět, co znamenají pojmy, které se v těchto normách vyskytují, např. „správný“, „férový“, „dobrý“, apod. Cílem metaetiky je zpřesnit jazyk, jímž promlouváme o morálce. Metaetika nemá ambice zdůvodňovat jednotlivé morální normy, které usměřňují nebo měly by usměřňovat naše jednání.

**Aplikovaná etika:** zabývá se konkrétními oblastmi lidského života, ve kterých jsou důležitá morální rozhodnutí. Základem všech oblastí aplikované etiky je zdůraznění lidské důstojnosti a základních lidských práv. Aplikovaná etika má mnoho společného s normativní etikou, avšak jejím charakteristickým rysem je to, že se snaží formulovat specifické morální normy jednání pro rozmanité oblasti lidského života. Problémy aplikované etiky mapoval filozof a etik

australského původu Peter Singer (1946). Celosvětové uznání získal publikací *Practical ethics* vydanou roku 1979, v níž se zabýval problémy aplikované etiky. Filozofickým východiskem této knížky je utilitarismus.

### VÍTE, ŽE...

... prof. P. Singer přednášel v červnu 2015 v Olomouci na Univerzitě Palackého? Tématem jeho přednášky, kromě jiného, byl efektivní altruismus, podle něhož každý zodpovědný člověk, který žije ve vyspělém západním světě, by měl část svého příjmu věnovat na konkrétní projekty v zemích rozvojového světa. P. Singer uvedl na přednášce příklady internetových stránek těchto projektů (Klimková, 2015).

## 2.4 Důležité etické pojmy

### 2.4.1 Morální normy

Člověk je „zoon politikon“, žije ve společenství jiných lidí a v zájmu celku a soužití omezuje sebe sama množstvím norem, které mají „zjednodušit“ život. Rozeznáváme sociální normy, které vymezují standardy sociálního jednání, sdílené určitým sociálním útvarem, výkonové normy, které stanovují požadovaný výsledek práce a chování lidí, právní normy a morální normy. Vztah právních a morálních norem je častým tématem právních, filozofických a etických pojednání, která jako ideální případ shledávají, když právní normy čerpají z morálních, v nejhorším případě jsou tyto normy proti sobě. Rozdíl mezi právními a morálními normami je vyjadřován formou závaznosti: závaznost morální normy je „má“ („měla by“), závaznost právní (legislativní) normy je „musí“. Naše zkušenost dokládá, že právní předpisy a pravidla nemohou přesně vystihnout složitost lidských jednání a situací.

Za **morální normy** jsou považovány příkazy, které konkretizují a imperativně vyjadřují hodnoty. Uvedené vymezení rozvádí Brázda (2010), podle něhož morální normy lze zdůvodnit a ospravedlnit odvoláním se na hodnoty, jež jsou široce uznávány: svoboda, zdraví, seberealizace, spravedlnost, lidská důstojnost, čest apod., tedy na hodnoty, jež lze zobecnit. Důležité je, aby společnost tyto a podobné hodnoty akceptovala. Do jaké míry je společnost akceptuje a zachovává, je základním parametrem pro posouzení celkové morální úrovně společnosti. Vznik morálních norem je poznamenán dlouhodobostí, která je dána učením se a nasloucháním zkušenostem děděných mezi lidmi.

**VÍTE, ŽE...**

... řada filozofů, ale nejenom oni, jsou velmi kritičtí k etické úrovni české společnosti? Jedním z nich je Andrew Lass, americký antropolog žijící v Praze a nositel řady vědeckých ocenění. Napsal: „Mravnost je opět čistě osobní, jakoby navzdory. Jako kdyby ji měli zase ztělesňovat především jedinci. Češi stále kmitají, pořád se něco shání, zařizuje, slibuje, pobíhá se. Vede to ke společnosti, která je sice velmi adaptabilní jakémukoliv režimu, ale špatně se učí, a tak neroste. Všechno v ní jde vyřešit objížďkou, přímé cesty nemají důvěru. Je to improvizovaná společnost, která se tak trochu točí v sobě (Hron, 2015).

Společnost ovlivňuje zachování morálních norem veřejným míněním. Na jedné straně může společnost (sociální skupina) projevovat společenské opovržení a na druhé společenské ocenění. K problematice morálních norem se vyjadřuje Grác (2008). Poznává, že morální norma, navzdory rozsáhlé literární produkci, je stále ne zcela jasně vymezeným pojmem. Za předmět morální normy považuje regulaci lidského chování a jeho etické hodnocení. Upozorňuje na skutečnost, že morální norma může začínat také záporem „ne“, tedy nekrad', neublížuj, netýrej. Pro etické chování v souladu s morální normou nestačí pouze motiv, ale důležitý je vlastní čin. Grác (2008, str. 31) cituje T. Akvinského, podle něhož ... „žádný zlý čin, vykonaný s dobrým úmyslem, nelze ospravedlnit“.

## 2.4.2 Morální principy

Za **morální principy** považujeme všeobecné morální zásady, ve kterých se vyjadřuje podstata morálních požadavků skupiny nebo společnosti. Zatímco morální norma je, vzhledem k jednání člověka, zřetelnější, morální princip určuje celkový směr a orientaci morální činnosti člověka. Morálními principy jsou např. čestnost, zodpovědnost, důstojnost, povinnost a další (Remišová, 2011).

Příklad etických principů můžeme převzít z lékařské etiky, protože jsou považovány za obecně platné. Vypracovali je odborníci prestižního bioetického centra při *Washingtonské univerzitě*. T. L. Beauchamp a J. F. Childress (2012). Jedná se o tyto čtyři principy:

- autonomie – právo jedince učinit vlastní volbu, respektovat autonomii člověka,

- beneficence (bene v latině znamená dobře a facere činit) – tedy činění dobra, jednat v nejlepším zájmu druhého,
- non – maleficence (non v latině znamená zápor, male špatně, facere činit) – tedy neškodit,
- spravedlnost – koncept zdůrazňující spravedlnost a rovnoprávnost pro každého jedince (Beauchamp a Childress, 2012).

Úlohu etických principů v rozhodování popisují Bláha a Dyrtr (2003), kteří se odvolávají na Archie B. Carolla. Ten se zabýval etickými standardy a principy, které v rozhodování jednotlivce fungují jako „etický filtr“ (*Ethics Screen*). Prostřednictvím tohoto filtru jedinec zvažuje, zda zamýšlené jednání je přípustné nebo nepřípustné. Carroll se zabýval především etickými principy v rozhodování, které byly formulovány představiteli etické teorie, a to těmi, kteří byli orientováni filozoficky, nebo těmi, kteří se zabývali podnikatelskou etikou (viz tabulku 2.1).

**Tabulka 2.1** Příklady etických principů, které mohou být užity při rozhodování v organizaci

Popis principu	Název principu
Měl(a) byste přijmout takové rozhodnutí, které přináší co největší prospěch co největšímu počtu lidí v organizaci.	Utilitaristický princip (teorie užitku)
Maximalizujte svůj prospěch tak, abyste úmyslně nepoškodil(a) druhé.	Osvícený vlastní zájem
Měl(a) byste dělat jen to, co můžete obhájit před skupinou složenou z vašich profesních partnerů.	Profesní etika
Nečiňte jiným to, co nechcete, aby činili oni vám (nebo jinak: chovejte se k ostatním tak, jak si přejete, aby se ostatní chovali k vám).	„Zlaté pravidlo“
Jestliže se rozhodujete pro určité jednání, ptejte se sám (sama) sebe, zda by s vašim rozhodnutím souhlasili vaši profesní partneři, přátelé, rodina. Jestliže ano, pak byste měl(a) jednat.	Etika „odhalení“
Jednejte tak, abyste byl(a) loajální vůči organizaci (tedy jednat v zájmu organizace, bez ohledu na následky).	Podniková etika

**Tabulka 2.1** Příklady etických principů, které mohou být užity při rozhodování v organizaci (pokračování)

Popis principu	Název principu
Jednejte tak, abyste uspokojil(a) vlastní zájmy a neporušil(a) předpisy a zákony.	Konvenční etika
Při rozhodování zvažujte důsledky rozhodnutí a jednání a převezměte	Etika odpovědnosti
Při rozhodnutí spoléhejte na vlastní intuici, která vám „napoví“, co je a není dobré.	Intuitivní etika
Jednejte tak, abyste minimalizoval(a) porušení práv určité osoby (osob) nebo skupiny (skupin).	Kantovský princip

Zdroj: vlastní zpracování

Jedním z nejstarších a nejvíce rozšířených principů je Zlaté pravidlo. Sokol (2014, str. 100) cituje biblickou formulaci knihy Tobiáš: „, Co nemáš rád, nikomu nedělej.“

Nelze říci, že morální principy a normy se od sebe neodlišují a jsou všeobecně přijímány v jednotlivých kulturách i společnostech. To, že tomu tak není, je základem **etického relativismu**. Etický relativismus zastává tezi, že vše je morálně správné pouze pro určitou osobu, společnost nebo historické období. Proti relativismu v morálce svědčí to, že rozdílné společnosti hodnotí určitá jednání převážně negativně a jiná pozitivně (např. péče o děti, pravdomluvnost, pomoc druhým...).

### 2.4.3 Hodnoty a hodnotová orientace

**Hodnoty** jsou základní postoje ke všem oblastem života (lidem, předmětům, situacím i činnostem), které se nepřetržitě promítají do všech našich aktivit, pocitů a myšlenek. Tvoří základní složku naší motivace. Hodnoty jsou ty životní postoje, které vypovídají o tom, čeho si v životě nejvíce ceníme, vážíme, co považujeme v životě za nejpodstatnější a které nás nejsilněji motivují k dosahování našich cílů. Každý člověk si nejvíce cení něčeho jiného: mluvíme o tom, že každý má odlišnou hodnotovou orientaci. Někdo si nejvíce cení úspěchu, pro jiného je úspěch cosi naprosto bezcenného, jelikož na prvním místě touží po poznání. Někdo si nejvíce cení příjemných, hedonistických prožitků (hedoné – slast, radost) a okamžiků krásy, avšak opovrhuje snahou mít moc nad

druhými, která je pro jiného (politicky zaměřeného) člověka zase naopak klíčová. Každý má v sobě hodnoty srovnané jinak. Nicméně naše hodnoty neustále přehodnocujeme a měníme jejich pořadí. V každý okamžik zvažujeme, co má pro nás vyšší hodnotu. Jedině ujasněná hodnota může vést přímo k určitému cíli. Když o někom říkáme „on ví, co chce“, většinou tím máme na mysli, že má ujasněnou hodnotovou orientaci. To také znamená, že se musel něčeho vzdát, cosi opustit.

Struktura základní osobních hodnot – ať již jsou eticky žádoucí nebo nežádoucí – je motivačním systémem každé osobnosti a usměrňuje její rozhodování a jednání. Příklad pozitivních hodnot může být vzdělání, spolupráce, láska, pravda, příkladem negativních hodnot může být lež, arogance.

Osobními hodnotami se zabývali W. R. Miller, J. C' de Baca, D. B. Matthews a P. L. Wilbourn z *Univerzity of New Mexico* (Congleton a David, 2015). Tito výzkumníci sestavili *Personal Values Card Sort* a doporučují, aby každý jedinec, na základě seznamu, si ujasnil, které hodnoty jsou pro něj důležité, a zvážil, do jaké míry jeho jednání je v souladu s vyznávanými hodnotami. Seznam daných hodnot lze najít v příloze 2.1.

Smékal (2002) uvažuje o dalších dvou pohledech na hodnoty: (1) hodnoty, jako to, kvůli čemu stojí za to usilovat o nějaký objekt nebo se mu vyhýbat, toto pojetí hodnot zakládá hodnotovou orientaci; (2) z pojetí hodnot odvozuje Smékal specifickou variantu: hodnoty jako kritéria, na jejichž základě oceňujeme, posuzujeme různé předměty a události našeho světa.

Claudia R. Daumerová z *California State University of Chicago* v USA doporučuje, v zájmu pěstování potřebné podnikatelské a manažerské důvěryhodnosti, respektovat pět základních mravních hodnot. Tyto hodnoty lze samozřejmě dále podrobněji interpretovat, hledat jejich smysl v konkrétní situaci. Může to zkusit každý člověk v návaznosti na své zkušenosti. Hodnoty jsou následující:

- „*Promise keeping*“ – plň své sliby a závazky, dodržuj smlouvy a dohody,
- „*Non-malevolence*“ – nikdy nejednej se zlou vůlí a zlobou v srdci,
- „*Mutual aid*“ – buď vstřícný vzájemné pomoci a spolupráci,
- „*Respect for people*“ – respektuj lidi kolem sebe, važ si jich a nepodváděj je,
- „*Respect for property*“ – respektuj hmotné a duševní vlastnictví každého, angažuj jej se smyslem pro spravedlnost a reciprocitu.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.