

NÁVRH METODIKY HODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI FAKTORŮ ANGAŽOVANOSTI PRO PRACOVNÍKY V ČESKÝCH ORGANIZACÍCH

PROPOSAL OF METHODOLOGY FOR EVALUATING THE ENGAGEMENT
FACTORS IMPORTANCE FOR EMPLOYEES IN CZECH ORGANIZATIONS

Petra Horváthová, Andrea Čopíková

Abstract: *Although the engagement concept has been used in management at least in the past 20 years, the interest of managers, HR specialists and employees about this issue is rising. Many studies proved that only satisfaction and stability, loyalty and devotion do not ensure corresponding relationship between the employees' performance and business results and therefore it is desirable to concentrate on utilizing various measures that support increasing the level of employees' engagement that can lead to the increase of employees' performance and by this increasing the performance of organization. Aim of this paper is to propose methodology for evaluating employees' engagement level and also introduce possible tools of its improvement in organizations operating in the Czech environment. The method used to fulfill the aim was the modification and addition of already existing engagement model, which, however, does not reflect the specifics of Czech environment and differences of young employees on the labor market. The output of this paper include proposal of new engagement model and framework procedure of engagement research, especially questionnaire that can be used to find out importance of engagement factors for employees in Czech organizations.*

The document can be downloaded at <http://hdl.handle.net/10195/66927>.

Keywords: *Engagement, Model, Factors, Tools, Performance.*

JEL Classification: *M12.*

Úvod

Angažovanost pracovníků je v současnosti považována za jedno ze stěžejních témat fungování všech organizací. Zájem manažerů i personalistů o tuto problematiku vzrůstá, jelikož si organizace začínají uvědomovat, že i když mají k dispozici mnoho sofistikovaných dat k pochopení potřeb a přání svých zákazníků, že 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 jen 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.

Za účelem ověření tohoto faktu, tedy zjištění vlivu angažovanosti pracovníků 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, Clarke, 2009).

Další významnou prací v oblasti angažovanosti byl výzkumný projekt *Shaping the Future* realizovaný společností *CIPD* v období let 2009 a 2010, jehož hlavním cílem bylo posoudit faktory angažovanosti, které umožňují organizacím dobře fungovat jak v krátkém časovém úseku, tak udržet si svou výkonnost v delším časovém 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. Zbývajících třemi oblastmi jsou podpora, agilita a sdílený cíl, schopnosti a talent a měřítka a metriky výkonnosti (CIPD, 2011b).

Z uvedených výzkumů vyplývá, že angažovanost má přímý vliv jak na výkon pracovníků, tak na výkonnost organizace a tedy i na její finanční výsledky. Organizace by se tedy koncepcí angažovanosti měly zabývat, měly by umět měřit úroveň angažovanosti svých pracovníků i využívat různé nástroje pro podporu jejího růstu.

Cílem článku je na základě úpravy a doplnění již existujícího modelu angažovanosti, který však nezahrnuje specifika České republiky ani nereflektuje odlišnosti mladších generací nově se vyskytujících na trhu práce, navrhnout odpovídající metodiku hodnocení důležitosti faktorů angažovanosti pro pracovníky v českých organizacích.

1 Vymezení problému

Jednoznačně vymežit pojmy angažovanost, oddanost a motivace a najít propojení těchto pojmů není jednoduché. Obvykle se má za to, že jsou to komplementární, navzájem se doplňující procesy; jsou spolu vzájemně spojené a vzájemně se přesahují či dokonce překrývají. Ale lze je také vzájemně odlišit (Armstrong, 2009). Angažovanost se týká lidí a jejich práce, oddanost pak ztotožnění pracovníka s cíli a hodnotami organizace, jeho přání patřit k organizaci a ochota v jejím zájmu vynakládat úsilí. K motivaci dochází, když pracovníci mají dobře definované cíle a činí kroky k dosažení těchto cílů (Armstrong a Taylor, 2009). Angažovanost a oddanost jsou stavy bytí. To je i motivace, ale ta je dynamičtější. Motivace se týká přání něco udělat a pak to dělat. Angažovanost a oddanost jsou širší termíny charakterizující určitý okruh chování, které je žádoucí z hlediska organizace (Armstrong, 2009).

Angažovanost pracovníků je poměrně novou koncepcí, její vznik je datován kolem roku 2000. Existuje několik definicí tohoto pojmu. Angažovanost např. 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 lze 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 (Bláha et al., 2013). Angažovanost pracovníků se týká jejich náklonnosti k organizaci nebo ztotožnění s organizací jako celkem (Armstrong a Taylor, 2015). Angažovanost můžeme chápat jako mechanismus, který umožňuje ovlivňovat výkon jednotlivců i celé organizace (Truss et al., 2013). Týká se lidí a jejich práce. K angažovanosti dochází, když lidé jejich práce zaujme a mají na ni zájem, když k ní přistupují pozitivně a s nadšením či je jejich práce dokonce vzrušuje a oni jsou připraveni

vynakládat dobrovolné úsilí na to, aby ji udělali (Armstrong, 2015; Armstrong, 2009). Studie s názvem *Happiness at Work Resesarch* realizovaná společností *Chiumento* v roce 2007 popisuje angažovanost jako pozitivní dvoustranný vztah mezi pracovníkem a organizací. Angažovaní pracovníci a angažované organizace udělají jeden pro druhého něco navíc, protože investování do svého vztahu vidí jako oboustranně prospěšnou věc (Chiumento, 2007). V rámci sociální směny chápou angažovaní pracovníci angažovanost jako hodnotu, kterou poskytují svému dobrému zaměstnavateli (Armstrong a Taylor, 2015).

Angažovaní pracovníci jsou popisováni jako ti, kteří „se ponořili“ do své práce; vykazují vysokou energii a efektivní spojení se svou prací. Angažovanost pracovníků je spojována s jejich vysokou pracovní výkonností, vyšší pravděpodobností povýšení, vysokou pracovní morálkou, sníženou absencí a nízkou mírou odchodů (Macey a Schneider, 2008). Naopak neangažovaní pracovníci budou pravděpodobněji podávat špatný pracovní výkon, nebudou mít dobré pracovní vztahy a jejich pracovní chování bude kontraproduktivní (Szabowska-Walaszczyk, 2010).

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 (Armstrong, 2007). To vše je zaměřeno na zabezpečování zajímavosti a podnětnosti, rozmanitosti, autonomie, celistvosti a významnosti pracovního úkolu, příležitostí ke vzdělávání a rozvoji a možnosti poskytování zpětné vazby na výkon. Všechny tyto faktory jsou ovlivňovány strukturou organizace, systémem práce a kvalitou vedení (Christian, Garza a Slaughter, 2011; Armstrong, 2007).

Angažovanost lze objasnit pomocí čtyř otázek: 1. Víte, co máte dělat? (jasná role). 2. Víte, jak to dělat? (výcvik a zkušenosti). 3. Máte pro to, co děláte potřebné zdroje? (peníze, materiál, čas, lidé). 4. Chcete to dělat? (motivace). Kladná odpověď na všechny otázky vypovídá o angažovanosti (Szabowska-Walaszczyk, 2010). Většina autorů se shoduje v pozitivním pohledu na význam angažovanosti pracovníků. Dle těchto odborníků má míra angažovanosti pozitivní vliv na růst spokojenosti zákazníků, což dále vede k růstu zisku či účinnosti organizace (Armstrong, 2009; Spik a Klincewicz, 2008; McGee a Rennie, 2011). Proto je angažovanosti potřeba věnovat velkou pozornost.

Angažovaného pracovníka lze popsat jako někoho, kdo si je vědom podnikových a podnikatelských souvislostí a k prospěchu organizace spolupracuje se svými kolegy při zlepšování výkonu své práce (Bevan, 1997). Angažovaným pracovníkem je 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, přemýšlí o své práci a usiluje o její zlepšování, aktivně využívá příležitosti k diskusím se spolupracovníky o záležitostech týkajících se práce a jejího zlepšování, 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 a vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšování výkonu organizace (Armstrong, 2015; Jackson et al., 2009).

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

2 Metodika

Otázkou měření úrovně angažovanosti 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 lze zjistit, že výsledky jejich studií či výzkumů jsou si velmi blízké.

Autorky článku pro návrh metodiky hodnocení úrovně angažovanosti pracovníků za výchozí model, při využití metod analýzy, komparace a analogie, zvolily model společnosti *Aon Hewitt* s názvem *The Aon Hewitt Employee Engagement Model* (viz Obr. 1). Důvodem volby právě tohoto modelu byl fakt, že na rozdíl od předcházejících modelů této či jiných společností výše zmíněný model v sobě zahrnuje nejen jinak pojmenované i jinak, dle autorek lépe strukturované, skupiny faktorů angažovanosti, ale zejména i obchodní výsledky, 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).

Obr. 1: The Aon Hewitt Employee Engagement Model



Zdroj: Aon Hewitt (2014)

Model identifikuje 6 skupin faktorů angažovanosti, jejichž uplatnění vede k růstu výkonu a angažovanosti pracovníků. Jednotlivými skupinami faktorů angažovanosti jsou praktiky organizace (*Company Practices*), základy (*The Basics*), práce (*The Work*), značka

(*Brand*), vůdcovství (*Leadership*) a výkon (*Performance*), kdy každá z těchto skupin faktorů angažovanosti v sobě zahrnuje jednotlivé faktory angažovanosti.

Výchozí model byl za použití metod syntézy a indukce upraven a doplněn dle názorů a zkušeností autorek a dle výstupů několika studií věnujících se generacím Y a Z o další faktory tak, aby jednak zahrnoval faktory specifické pro české prostředí, např. dostupnost pracoviště či finanční zdraví organizace, jednak faktory, které reflektují specifika mladších generací vyskytujících se na pracovním trhu (generace Y a Z), např. flexibilní režimy práce, možnost využívat nejmodernější techniku a technologie aj. (viz Tab. 1 – doplněné faktory jsou uvedeny kurzívou). Podoba upraveného modelu byla ověřena a potvrzena metodou kvalitativního výzkumu *Focus Group* za účasti 10 odborníků (personalistů či liniových manažerů) z praxe.

3 Řešení problému

Angažovanost je nejčastěji měřena 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. Dotazníkový průzkum 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 Tab. 2.

Mezi dotazníky, které se pro měření současné úrovně angažovanosti v rámci kroku 2. rámcového postupu využívají nejčastěji, patří například existující dotazníky společností *Gallup*, *Mercer*, *Towers Watson*, *Aon Hewitt*, *CIPD*, *Dell*, *Caterpillar* či dotazník *UWES*.

Například dotazník pracovní a osobní pohody *UWES – Utrecht Work Engagement Scale* měří tři faktory (kategorie) angažovanosti – vitalitu, oddanost a pohlcení a to prostřednictvím určitých tvrzení. Výsledkem vyhodnocení dotazníku je získání tří dílčích hodnot (aritmetických průměrů) pro tři faktory (kategorie) a jedné celkové hodnoty; jejich výše, která se může pohybovat v rozmezí hodnot 0 až 6, pak udává zjištěnou úroveň angažovanosti.

Dotazník společnost *Gallup* s názvem *The Gallup Workplace Audit (Gallup Q12)*, je pak složený 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. 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 (Horváthová et al., 2016).

Tab. 1: Model angažovanosti

Postupy organizace	Základy	Práce	Výkon	Vůdcovství	Značka
<ul style="list-style-type: none"> ▪ otevřená komunikace ▪ zaměření se na zákazníky ▪ diverzita a začlenění ▪ kvalitní infrastruktura ▪ talent management ▪ přístup k informacím ▪ inovace ▪ akceptace generačních rozdílů ▪ úroveň sdílení rizika 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ benefity dle vlastního výběru ▪ jistota zaměstnání ▪ bezpečnost při práci ▪ příjemné pracovní prostředí ▪ rovnováha mezi pracovním a soukromým životem ▪ moderní technické vybavení (i pro soukromé využití) ▪ občanská vybavenost v okolí pracoviště ▪ dostupnost pracoviště 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ týmová spolupráce ▪ posilování pravomocí/autonomie ▪ zajímavé pracovní úkoly/pracovní výzvy ▪ smysluplná/podnětná práce ▪ akceptovatelná pracovní zátěž ▪ práce na projektech/ v zahraničí ▪ možnost seberealizace ▪ flexibilní režimy práce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ příležitosti pro kariéru ▪ vzdělávání a rozvoj ▪ řízení pracovního výkonu ▪ kvalitní řízení lidí ▪ odměny a uznání ▪ poskytování zpětné vazby ▪ odměňování dle výkonu ▪ objektivní hodnocení výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kvalitní vedení nadřízeným ▪ BU leadership ▪ chování nadřízených ▪ pochvala ▪ příjemné sociální prostředí ▪ jen smysluplná závazná pravidla ▪ pravidelné hodnocení nadřízeným ▪ dialog s nadřízeným ▪ předávání a sdílení znalostí a know-how 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pověst organizace ▪ značka organizace /EVP ▪ společenská odpovědnost organizace ▪ vyhovující kultura organizace ▪ sociálně udržitelné pracovní prostředí v organizaci ▪ hodnoty a chování organizace ▪ finanční zdraví organizace ▪ budovy organizace = ekologické stavby

Zdroj: Autorůky

Tab. 2: Příklad rámcového postupu průzkumu angažovanosti

	Činnost	Provádí	Proč je to důležité
1.	Iniciovat průzkum angažovanosti.	Např. 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.
2.	Průzkum úrovně angažovanosti s využitím některého z existujících dotazníků.	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.
3.	Průzkum, jak osazenstvo organizace posuzuje vybrané faktory ovlivňující angažovanost – na základě předchozího vysvětlení obsahu jednotlivých faktorů angažovanosti.	Pověřený interní tým, případně poradenská organizace.	Výsledky průzkumu pomohou určit kritické faktory, které angažovanost podněcují nebo ji snižují.
4.	Návrhy na zvýšení angažovanosti pracovníků a jejich implementace.	Vrcholový management, personální útvar, zejména však linioví 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.

Zdroj: Autorky

Pro průzkum, jak pracovníci organizace posuzují vybrané faktory ovlivňující angažovanost (krok 3. rámcového postupu), jinými slovy, které faktory mají největší vliv na úroveň jejich angažovanosti, byl autorkami článku zpracován dotazník, který vychází z výše zmíněného, upraveného a doplněného modelu angažovanosti (viz Tab. 3.) a je možné ho pro zjištění angažovanosti využít.

Dotazník vyplňují jednotliví pracovníci individuálně. Na základě identifikačních údajů (pohlaví, věk, pozice) lze následně provést třídění druhého stupně a získat tak podrobné výstupy pro různé skupiny pracovníků, jak je zmíněno výše. Výsledkem dotazování je pak návrh modelu, ev. modelů angažovanosti, tedy jakýsi seznam faktorů, které by měly být

v organizaci aplikovány pro růst angažovanosti pracovníků. První možností je vytvoření souhrnného model angažovanosti pro všechny pracovníky, a to několika způsoby. Při aplikaci faktorů angažovanosti je možno se soustředit jen na jednu, nejdůležitější skupinu faktorů a z této skupiny pak použít určitý počet faktorů (použít všechny faktory dané skupiny je nereálné), nebo použít více či všech šest skupin faktorů a v nich se se pak soustředit opět na určitý počet faktorů. Druhou variantou je možnost využití několika speciálních modelů angažovanosti a to zvlášť pro různé profese. A opět je možno zvolit vícero variant tak, jak je uvedeno výše. Samozřejmě, že navržený dotazník, resp. model angažovanosti lze dále upravit či doplnit dle existujících specifík konkrétní organizace a jejích pracovníků.

Výše zmíněný dotazník (viz Tab. 3.) byl koncem roku 2015 autorkami prakticky využit při průzkumu důležitosti faktorů angažovanosti pracovníků – zástupců generací Y a Z v jedné výrobní české organizaci. Z celkového počtu 40 (100 %) předaných dotazníků se vrátilo správně vyplněných 34 dotazníků, návratnost tedy činila 85 %; tento výběrový soubor odpovědí od 34 respondentů bylo možno považovat za vyhovující pro formulaci relevantních závěrů plynoucích z vyhodnocení dotazníků. Data získaná ze správně vyplněných dotazníků byla následně zpracována využitím dvou metod – metody postupného rozvrhu vah a metody preferenčního pořadí kritérií (za použití softwaru SPSS).

Výsledkem zpracování pak byl souhrnný model angažovanosti, v tomto konkrétním případě pro všechny pracovníky spadající do věkové kategorie generací Y a Z. Pro praktickou realizaci faktorů angažovanosti od března roku 2016 organizace zvolila vždy první tři nejdůležitější faktory ze všech skupin faktorů angažovanosti. Před započítáním uplatňování zvolených faktorů angažovanosti byl v organizaci pomocí dotazníku *The Gallup Workplace Audit (Gallup Q12)* proveden průzkum úrovně angažovanosti pracovníků odpovídajících věkových kategorií. Jeho vyhodnocení bude následně porovnáno s dalším totožným průzkumem úrovně angažovanosti, který bude proveden po dvouleté aplikaci zvolených faktorů angažovanosti v dané organizaci. Srovnáním obou výstupů tak bude možno ověřit správnost navržené metodiky zvyšování angažovanosti pracovníků.¹

¹ Záměrem autorek je získané výsledky publikovat v samostatném článku.

Tab. 3: Dotazník

Rok narození respondenta:

Pohlaví respondenta:

Pozice:

Pokyny k vyplnění: **1.** seřadte jednotlivé **skupiny faktorů angažovanosti** dle důležitosti (do šedých čtverečků napište u jednotlivých skupin angažovanosti čísla od 1 do 6, kdy 1 znamená nejvíce důležitá skupina a 6 nejméně důležitá skupina)
2. seřadte **jednotlivé faktory angažovanosti** v jednotlivých skupinách faktorů angažovanosti dle důležitosti (do šedých sloupců napište u jednotlivých faktorů angažovanosti čísla od 1 do 8, kdy 1 znamená nejvíce důležitý faktor a 8 nejméně důležitý faktor)

Skupiny faktorů angažovanosti:					
Postupy organizace	Základy	Práce	Výkon	Vůdcovství	Značka
Jednotlivé faktory angažovanosti:					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ otevřená komunikace ▪ zaměření se na zákazníky ▪ diverzita a začlenění ▪ talent management ▪ přístup k informacím ▪ inovace ▪ akceptace generacních rozdílů ▪ úroveň sdílení rizika 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ benefity dle vlastního výběru ▪ jistota zaměstnání ▪ bezpečnost při práci ▪ příjemné pracovní prostředí ▪ rovnováha mezi pracovním a soukromým životem ▪ moderní technické vybavení (i pro soukromé využití) ▪ občanská vybavenost v okolí pracoviště ▪ dostupnost pracoviště 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ týmová spolupráce ▪ posilování pravomocí/autonomie ▪ zajímavé pracovní úkoly/pracovní výzvy ▪ smysluplná/podnětná práce ▪ akceptovatelná pracovní zátěž ▪ práce na projektech/v zahraničí ▪ možnost seberealizace ▪ flexibilní režimy práce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ příležitosti pro kariéru ▪ vzdělávání a rozvoj ▪ řízení pracovního výkonu ▪ kvalitní řízení lidí ▪ odměny a uznání ▪ poskytování zpětné vazby ▪ odměňování dle výkonu ▪ objektivní hodnocení výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kvalitní vedení nadřízeným ▪ BU leadership ▪ chování nadřízených ▪ pochvala ▪ příjemné sociální prostředí ▪ jen smysluplná závazná pravidla ▪ pravidelné hodnocení nadřízeným ▪ dialog s nadřízeným ▪ předávání a sdílení znalostí a know-how 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pověst organizace ▪ značka organizace/EVP ▪ společenská odpovědnost organizace ▪ vyhovující kultura organizace ▪ sociálně udržitelné pracovní prostředí v organizaci ▪ hodnoty a chování organizace ▪ finanční zdraví organizace ▪ budovy organizace = ekologické stavby

Zdroj: Autorky

4 Diskuse

Pokud organizace na základě měření úrovně angažovanosti zjistí, že angažovanost jejich pracovníků vykazuje určité negativní aspekty, je vhodné ji zvýšit.

Jistě by bylo chybou si myslet, 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 diskutovali s nimi o každodenních problémech či jiných operativních 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 základním nástrojům, se kterými mohou manažeři i vrcholové vedení organizace vhodně pracovat a podněcovat tak angažovanost pracovníků, 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 demonstrována 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 (Horváthová et al., 2016).

Aplikace těchto nástrojů v organizaci vede k požadovanému růstu angažovanosti a tedy výkonnosti organizace, jak bylo prokázáno například studií provedenou společností *IES (Institute for Employment Studies)* (IES, 2004).

Závěr

Řada existujících studií jednoznačně dokazuje, že úroveň angažovanosti pracovníků má velmi silný vliv na jejich pracovní výkon a tedy na celkovou výkonnost organizace.

Pokud se organizace rozhodne, pro jeho prokazatelné přínosy, pro uplatňování konceptu angažovanosti, v první fázi je potřeba zjistit nejen současnou úroveň angažovanosti pracovníků, ale zejména to, které faktory angažovanosti pracovníky ovlivňují a jejichž uplatňování může vést k růstu angažovanosti pracovníků. Možností, jak tyto informace o preferovaných faktorech angažovanosti získat, může být provedení průzkumu mezi pracovníky, například s použitím dotazníku, který byl, na základě úpravy a doplnění existujících modelů angažovanosti, navržen autorkami tohoto článku.

V případě potřeby zvýšit úroveň angažovanosti pracovníků mohou manažeři a vrcholové vedení využít celou řadu nástrojů, opatření, jejichž uplatňování má pozitivní vliv na růst angažovanosti pracovníků. Po implementaci opatření a sdělení informací o jejich zavedení pracovníkům by mělo dojít k pozitivnímu ovlivnění jejich angažovanosti. Jako vhodné se jeví opakovat průzkum za 2 roky a zjistit tak, zda se přijatá opatření pozitivně projeví na jejich úrovni angažovanosti.

Poděkování

Tento článek vznikl 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.

Reference

- AON HEWIT. (2014). *2014 Trends in Global Employee Engagement*. [online]. Dostupné na: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf> [19. 2. 2015].
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2018). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada.
- Bevan, S. (1997). *Keeping the Best: A Practical Guide to Retaining Key Employees*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Bláha, J. et al. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- CIPD. (2011a). *Shaping the Future: Engagement for Sustainable Organization Performance*. [online]. Dostupné na: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/practical-tools/engagement-for-sustainable-organisation-performance.aspx> [cit. 2015-08-12].
- CIPD. (2011b). *Sustainable Organisation Performance. What Really make the Difference?* [online]. Dostupné na: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/sustainable-organisation-performance-final-report.aspx> [cit. 2015-08-17].
- Horváthová, P., Bláha, J., Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press.

- CHIUMENTO. (2007). *Happiness at Work Research*. [online]. Dostupné na: <http://www.chiumento.co.uk/wp-content/uploads/2012/11/Chiumento-Research-Report-Happiness-at-Work-Index-2007.pdf> [2015-08-18].
- Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64 (1), p. 89-136. DOI 10.1080/09585192.2013.798921
- IES. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. [online]. Dostupné na: <http://ctrtraining.co.uk/documents/TheDriversofEmployeeEngagement.IESReport408.pdf> [2017-03-10].
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., Werner, S. (2009). *Managing Human Resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial & Organizational Psychology*, 1 (1), p. 3–30. DOI 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- MacLeod, D., Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement*. [online]. Dostupné na: 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=scholart&sa=X&ei=zpqmVlapKoWBU8ujggL&ved=0CB0QgQMwAA [2015-07-23].
- McGEE, R., RENNIE A. (2011). *Employee Engagement*. London: CIPD.
- Spik, A., Klinecicz, K. (2008). Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne. In: KOSTERA, Monika. *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Spółka.
- Szabowska-Walaszczyk, A. (2010). Zaangażowanie w pracy i organizacji – przekład problematyki i narzędzi pomiaru. In: ZAWADSKA, Anna M. *Psychologia zarządzania w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Truss, C., Schantz, A., Soane, E., Alfes, K. a Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), p. 2657. DOI 10.1080/09585192.2013.798921

Kontaktní adresa

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra managementu
Sokolská třída 33, 702 00, Ostrava 1, Česká republika
E-mail: petra.horvathova@vsb.cz
Tel. číslo: +420 59 699 2442

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra managementu
Sokolská třída 33, 702 00, Ostrava 1, Česká republika
E-mail: andrea.copikova@vsb.cz
Tel. číslo: +420 59 699 2416

Received: 26. 10. 2016

Reviewed: 25. 01. 2017, 31. 01. 2017

Approved for publication: 20. 03. 2017