

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Angažovanosť zamestnancov vo vybranej organizácii

Bc. Laura Švarcová

Diplomová práca  
2024

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Laura Švarcová**  
Osobní číslo: **D22559**  
Studijní program: **N1041A040008 Technologie a management v dopravě**  
Specializace: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Téma práce: **Angažovanost zaměstnanců vo vybranej organizácii**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

## Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoretické přístupy k vedení lidských zdrojů
2. Výskumné modely angažovanosti
3. Analýza současné situace angažovanosti zaměstnanců v organizácii
4. Návrh na posílení angažovanosti zaměstnanců
5. Zhodnotení navrhovaného řešení

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:  
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Pojkarová, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **9. května 2024**

L.S.

---

**doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**  
vedoucí katedry

Prohlašuji:

Práci s názvem 'Angažovanosť zamestnancov vo vybranej organizácii' jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 8. 5. 2024

Bc. Laura Švarcová v. r.

Rada by som poďakovala vedúcej práce Ing. Kateřine Pojkarovej, Ph.D. za cenné rady, vecné pripomienky a ústretovosť. Taktiež ďakujem svojim kolegom za súčinnosť a spoluprácu.

## **ANOTÁCIA**

Práca sa zameriava na problematiku zamestnaneckej angažovanosti v prostredí podniku štátnej správy. Pozornosť je venovaná konkrétnej organizačnej jednotke, kde cieľovou skupinou prieskumu sú administratívni pracovníci. Práca skúma mieru angažovanosti tejto skupiny s cieľom nájsť príležitosti pre zlepšenie súčasnej situácie.

## **KEÚČOVÉ SLOVÁ**

vedenie, zamestnanecká angažovanosť, faktory angažovanosti, vnútorná motivácia

## **TITLE**

Employee engagement in the chosen organisation

## **ANNOTATION**

The work is focused on the topic employee engagement in the environment of a state administration enterprise. Attention is paid to a specific organizational unit. The target group of survey is administrative workers. The work examines the level of employee engagement of this group in order to find opportunities for improving the current situation.

## **KEYWORDS**

lead, employee engagement, factors of employee engagement, intrinsic motivation

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 TEORETICKÉ PRÍSTUPY K VEDENIU ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	11
1.1 Všeobecné stratégie ľudských zdrojov .....	12
1.2 Angažovanosť zamestnancov .....	12
1.2.1 Osobnosť človeka vo vzťahu k práci .....	14
1.2.2 Vyhovenie, workoholizmus a angažovanosť .....	16
1.3 Zložky angažovanosti zamestnancov .....	17
1.3.1 Motivácia .....	18
1.3.2 Oddanosť .....	20
1.3.3 Občianske chovanie v organizácii .....	20
1.3.4 Pracovná spokojnosť .....	21
1.4 Rola vedúcich pracovníkov pri rozvoji angažovanosti zamestnancov .....	22
2 VÝSKUMNÉ MODELÝ ANGAŽOVANOSTI .....	24
2.1 Dotazník UWES (The Utrecht Work Engagement Scale) .....	24
2.2 The Aon Hewitt Employee Engagement Model .....	26
2.3 Model spoločnosti Gallup .....	28
3 ANALÝZA SÚČASNEJ SITUÁCIE ANGAŽOVANOSTI ZAMESTNANCOV V ORGANIZÁЦИИ .....	31
3.1 Predstavenie organizácie .....	31
3.1.1 Organizačná štruktúra .....	34
3.1.2 Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov .....	36
3.1.3 Motivácia a odmeňovanie zamestnancov .....	36
3.2 Dotazníkový prieskum .....	37
3.3 Vyhodnotenie prieskumu .....	38
3.3.1 Vyhodnotenie dotazníku – 1. časť .....	38
3.3.2 Vyhodnotenie dotazníku – 2. časť .....	43
3.3.3 Doplnujúce informácie vyplývajúce z dotazníkového prieskumu .....	53
4 NÁVRH NA POSILNENIE ANGAŽOVANOSTI ZAMESTNANCOV .....	55
4.1 Rozvoj schopností vedúcich pracovníkov TOP managementu .....	58
4.2 Zapojenie vedúcich pracovníkov stredného managementu .....	60
4.3 Zapojenie a súčinnosť zamestnancov zastávajúcich referentské pozície .....	66

4.4	Ďalšie doplnujúce návrhy pre efektívnejšiu komunikáciu .....	67
5	ZHODNOTENIE NAVRHOVANÉHO RIEŠENIA .....	70
5.1	Zhodnotenie rozvojového programu .....	70
5.2	Zhodnotenie návrhu stretnutí vo dvojici .....	75
5.3	Navrhovaný priebeh implementácie .....	77
5.4	Zhrnutie.....	78
	ZÁVER .....	80
	POUŽITÁ LITERATÚRA.....	81
	ZOZNAM TABULIEK.....	84
	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	85
	ZOZNAM SKRATIEK.....	86
	ZOZNAM PRÍLOH .....	87



# ÚVOD

Ľudské zdroje sú aj v súčasnej technologicky vyspelej a rýchlo sa meniacej sa dobe stále nenahraditeľnou hodnotou každej organizácie. V oblasti personálneho managementu sa prevažne hovorí o prístupoch k zamestnancom, o rôznych typoch vedenia či o starostlivosti o zamestnancov. No dôležité je i to, ako zamestnanec pristupuje k svojej práci. Rovnako ako v živote, kde zdravý vzťah nemôže byť len jednostranný, ani v prípade pracovnoprávneho vzťahu nesmie chýbať vzájomná interakcia. Ako však docieľiť aby zamestnanec ochotne zrovna do tohto druhu vzťahu vložil celé svoje „ja“? V posledných dekádach sa touto problematikou zaoberá mnoho odborníkov či organizácií. Snažia sa aplikovať rôzne stratégie v oblasti vedenia ľudských zdrojov, ktoré by povedli nie len k spokojnosti zamestnancov, ale k celkovej zamestnaneckej angažovanosti (*z angl. employee engagement*).

Angažovanosť zamestnancov ovplyvňuje celá rada faktorov. Okrem hmotných stimulov sú to napríklad spôsob vedenia, vzťahy na pracovisku, pracovné prostredie či firemná kultúra, prípadne firemná politika. Už prvé koncepcie poukazujú na to, že práve zdravé a bezpečné pracovné prostredie sú pre pracovníkov dôležitejším faktorom vnútornej motivácie ako samotná mzda. Vyššia dôvera a oddanosť zamestnancov k organizácii zvyšuje ochotu činiť pre zamestnávateľa v mnohých prípadoch viac, než je ich bežná pracovná náplň. Proaktívny prístup zamestnancov vytvára i príjemnejšie prostredie vo vnútornej štruktúre organizácie, a tiež má dopad na celkový imidž.

Dalo by sa predpokladať, že čím je podnik menší, tým pružnejšie vie reagovať na úskalia tejto problematiky. Zrovna malé podniky sa radi prezentujú „rodinnou“ atmosférou. No ako pružne by vedel reagovať jeden z najväčších zamestnávateľov Českej republiky?

Táto diplomová práca skúma mieru angažovanosti zrovna u zamestnávateľa, ktorý sa môže pýšiť celkovým počtom zamestnancov takmer 17 000. Je ním Správa železníc, státní organizace. Prieskum sa uskutoční na úseku organizačnej jednotky Oblastné riaditeľstvo Brno, kde bude oslovených celkom 342 zamestnancov. Predmetom prieskumu budú výlučne administratívni zamestnanci organizačnej jednotky.

V prvej kapitole teoretickej časti bude vymedzená problematika angažovanosti zamestnancov, ktorá bude podložená odbornou literatúrou. Druhá kapitola teoretickej časti bude venovaná výskumným modelom rôznych spoločností. Zámerom týchto kapitol je priblížiť celý koncept zamestnaneckej angažovanosti, jeho význam a vývoj, vysvetliť základné pojmy, stratégie a prístupy k vedeniu ľudských zdrojov.

V tretej kapitole bude bližšie predstavená organizácia, jej poslanie, vízie či hodnoty. Ďalej bude opísaná organizačná štruktúra, odmeňovanie zamestnancov, ich rozvoj a vzdelávanie. Súčasťou tretej kapitoly bude taktiež analýza súčasnej situácie angažovanosti zamestnancov v organizácii na základe dát získaných z kvantitatívneho prieskumu. Predmetom tejto časti budú konkrétne údaje získané prostredníctvom dotazníku, pomocou ktorého sú zisťované pozitívne a negatívne pôsobiace faktory na mieru angažovanosti zamestnancov.

Hlavným cieľom tejto práce je vytvoriť návrh na posilnenie angažovanosti zamestnancov v prostredí vybranej organizačnej jednotky. V rámci štvrtej kapitoly bude následne predstavený konkrétny návrh k dosiahnutiu tohto cieľa. Návrhová časť bude obsahovať implementáciu podrobných postupov, ako doceliť hĺbkovej a trvalej zmeny. Či je možné tejto zmeny dosiahnuť a aké prínosy by pre organizáciu prinášala, bude predmetom nasledujúcej a zároveň záverečnej kapitoly v podobe zhodnotenia tohto návrhu.

# 1 TEORETICKÉ PRÍSTUPY K VEDENIU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Zdroje sú základom každého podniku, sú to základné výrobné faktory a vstupy do produkčného procesu. Medzi základné zdroje patria ľudské zdroje, finančné zdroje, materiál, informácie či energie. Vo všeobecnosti sa hovorí o riadení týchto zdrojov. No jedna skupina, oproti ostatným z uvedených zdrojov, vyniká svojou povahou, a sú to práve ľudské zdroje. Zatiaľ čo v minulosti bolo bežne zaužívané slovné spojenie *riadenie ľudských zdrojov*, novšie prístupy stále viac apelujú na dôležitosť ľudskej individuality, a v spojitosti s riadením ľudských zdrojov, sa hovorí skôr o ich *vedení*. Tento kontrast opisujú Covey et al. (2022) vo svojej publikácii, a to základnou myšlienkou „*riad'te veci, ved'te ľudí*“, ktorú ďalej vysvetľujú potrebou riadiť financie, zásoby, procesy, systémy či dodávateľské reťazce. To všetko sú zdroje, nástroje, predmety, ktoré nemajú autonómiu alebo možnosť voľby. Mnohí manažéri zaobchádzajú s ľuďmi rovnako, ako by zaobchádzali napríklad so strojom. Ale pri snahe riadiť ľudí rovnakým spôsobom ako veci, sú popierané práve tie ich vlastnosti, ktoré prinášajú skutočnú, jedinečnú hodnotu, ktoré im umožňujú riešiť problémy a rozhodovať sa kreatívnym, produktívnym spôsobom. Ľudia majú autonómiu a možnosť voľby a faktom je, že ich najväčšia hodnota prichádza, ak dávajú svoju autonómiu s ochotou, dobrovoľne, uvoľnene, angažovane a s vášňou. (Covey et al., 2022) Táto skutočnosť je zohľadnená v nasledujúcom texte, kde sa vyskytujú oba pojmy – riadenie i vedenie, a to s rešpektom k odbornej literatúre, z ktorej sú informácie čerpané.

Vedenie ľudských zdrojov sa zaoberá všetkým, čo súvisí so zamestnávaním a vedením ľudí v organizáciách. Zhŕňa činnosti týkajúce sa strategického riadenia ľudských zdrojov, riadenia ľudského kapitálu, riadenia znalostí, spoločenskej zodpovednosti organizácie, rozvoja organizácie, zabezpečovania ľudských zdrojov (plánovania ľudských zdrojov, získavania a výberu zamestnancov, riadenia talentov), riadenia pracovného výkonu a odmeňovania zamestnancov, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, zamestnaneckých a pracovných vzťahov, starostlivosti o zamestnancov a poskytovania služieb zamestnancom (Armstrong, 2015).

Caha et al. (2017) definujú vedenie ľudských zdrojov ako strategický a logický premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie. Caha et al. (2017) ďalej uvádzajú, že analýzy fungovania firiem jednoznačne dokazujú, že jedným zo základných faktorov úspešnosti firiem je schopnosť sformovať ľudské zdroje a využívať ich takým spôsobom, ktorý zabezpečí plnenie cieľa organizácie. Praxe

vedenia ľudských zdrojov prinášajú radu dôkazov o tom, že vysoko úspešné organizácie sa od menej úspešných odlišujú predovšetkým spôsobom, ktorým dokážu formovať svoj ľudský potenciál a maximálne ho motivovať k vysokej výkonnosti a k pozitívnemu vzťahu k organizácii.

Ľudské zdroje sú špecifické tým, že pomáhajú rozhýbať ostatné zdroje. Pod pojmom ľudské zdroje sa skrývajú ľudia so svojimi schopnosťami a znalosťami. Udržanie požadovaného stavu ľudských zdrojov vyžaduje okrem iného aj pracovnú motiváciu, spokojnosť, lojalitu, ale aj nadšenie zamestnancov. Dôležitá je tiež ochota a vôľa zamestnancov využívať svoje znalosti, skúsenosti a schopnosti v prospech organizácie.

## 1.1 Všeobecné stratégie ľudských zdrojov

Všeobecná stratégia ľudských zdrojov predstavuje celkový systém vzájomne sa dopĺňujúcich a posilňujúcich postupov k vedeniu ľudských zdrojov, ktoré organizácia hodlá uplatňovať s cieľom zlepšovať výkon organizácie. Pritom je možné vymedziť tri možné prístupy k vedeniu ľudských zdrojov:

- **Vedenie zamerané na vysoký výkon** sa zakladá na uplatňovaní systémov vysoko výkonnej práce (postupov zameraných na zlepšovanie výkonu, schopností, motivácie a angažovanosti ľudí), ktoré ovplyvňujú výkon organizácie prostredníctvom výkonu ľudí v takých oblastiach, ako je produktivita, kvalita, úroveň služieb zákazníkom, rast alebo zisk. (Armstrong, 2015)
- **Vedenie zamerané na vysokú mieru oddanosti** vymedzil Wood (1996, in Armstrong 2015, s. 72) ako „*formu riadenia zameranú na dosahovanie oddanosti tak, aby chovanie bolo regulované skôr samotným jedincom než usmerňované pomocou sankcií a tlakov na jedinca z vonkajšieho prostredia a aby vzťahy v organizácii boli založené na vysokej miere dôvery*“.
- **Vedenie zamerané na vysokú mieru zapojenia** – „*postupy riadenia zameraného na vysokú mieru zapojenia poskytujú zamestnancom možnosť i stimul prispieť k úspechu organizácie v prostredí vyžadujúcom vysokú mieru oddanosti a zapojenia*“. (Camps a Luna-Arocas ,2009, in Armstrong, 2015, s. 72)

## 1.2 Angažovanosť zamestnancov

Pojem personal engagement alebo vo voľnom preklade angažovanosť zamestnancov, prvý krát zmienil William A. Kahn vo svojej rešerši uverejnenej v Academy of Management Journal z roku 1990 pod názvom „*Psychological Conditions of Personal Engagement and*

*Disengagement at work*“. Osobnú angažovanosť považuje za stav, kedy jedinec plne prepojí vlastnú osobnosť so svojou pracovnou rolou, a tým necháva svoju osobnosť prejavovať sa fyzicky, kognitívne a emocionálne. Vedľa toho je pracovná neangažovanosť (disengagement ako opak engagementu) vymedzená ako stav odpojenia svojho ja od pracovnej role, ktorý sa prejavuje fyzickým, kognitívnym a emocionálnym odstupom.

K ďalšiemu rozpracovaniu problematiky dochádzalo aj v nasledujúcich desaťročiach. Príčinou môžu byť meniace sa podmienky práce na trhu, ale aj očakávania a preferencie pracovníkov. V súčasnosti zamestnanci požadujú viac dôvery, samostatnosti, zodpovednosti, slobody a pocit zapojenia. Háša (2016) uvádza, že v budúcnosti bude potreba menej „svalov a rúk“ a viac hlavy a rozumových schopností – analyticko-syntetické zručnosti, schopnosť získať a vyhodnocovať informácie, rozhodovať sa v krátkom čase a nenechať sa zahltiť informáciami. Z tohto tvrdenia vyplýva, že je nutné nie len telo, ale aj myseľ a dušu každého pracovníka. Ďalšími zásadnými skutočnosťami sú aj narastajúca dôležitosť ľudského kapitálu organizácie oproti minulosti a dopyt po pracovníkoch, ktorí sú schopní a ochotní psychicky investovať do svojej práce.

V českej a slovenskej literatúre sa používa pojem „angažovanosť“. Petráčková a Kraus (1998) definujú v akademickom slovníku cudzích slov angažovanosť ako stávať sa osobne účastným, prejavovať aktívny záujem o niečo, niekoho, exponovať sa pre niekoho, niečo.

Tower Perrin vo svojej štúdii (2003) definovali angažovanosť ako súhrn emocionálnych a racionálnych faktorov súvisiacich s prácou a celkovou pracovnou skúsenosťou. Emocionálne faktory súvisia s osobnou spokojnosťou ľudí a pocitom inšpirácie, ktorý získavajú zo svojej práce a z toho, že sú súčasťou ich organizácie. Kľúčovou položkou je napríklad silný pocit osobného úspechu z práce. Naproti tomu, racionálne faktory sa vo všeobecnosti týkajú vzťahu medzi jednotlivcom a širšou korporáciou, napríklad rozsah, v akom zamestnanci chápu svoju úlohu a úlohu svojej jednotky vo vzťahu k cieľom spoločnosti.

Cejthamr a Dědina (2010) vysvetľujú angažovanosť ako pozitívne spojenie pracovníka a organizácie, ktoré sa prejavuje kladným vzťahom k práci, k firemným hodnotám a lojalitou.

Armstrong (2015) uvádza, že vysoká miera angažovanosti prináša nasledujúce výsledky:

- zníženie absencie a zvýšenie stability zamestnancov,
- zvýšenie úsilia a produktivity zamestnancov,
- zlepšenie kvality a zníženie chybovosti,
- zvýšenie predaja,

- zvýšenie ziskovosti,
- zvýšenie spokojnosti a lojality zákazníkov,
- rýchlejší rast,
- vyššia pravdepodobnosť úspechu.

Armstrongovo tvrdenie potvrdzujú aj Littleová a Little vo svojej štúdií (2006), kde sa píše, že angažovanosť zamestnancov má štatistický vzťah s produktivitou, ziskovosťou, udržaním si zamestnancov, bezpečnosťou a spokojnosťou zákazníkov.

### 1.2.1 Osobnosť človeka vo vzťahu k práci

Pracovné správanie človeka je ovplyvňované mnohými faktormi ako na strane jedinca, tak aj na strane organizácie. Pracovné správanie človeka ovplyvňujú jeho osobnostné a individuálne charakteristiky, očakávania, ale aj jeho stotožnenie sa s kultúrou organizácie a jej hodnotami. Táto kapitola vychádza z pôvodného konceptu Williama A. Kahna, ktorý je považovaný za jedného z priekopníkov pojmu angažovanosti zamestnancov.

Kahn (1990) tvrdí, že motivácia a produktivita ako také sú skôr o tom, ako sa ľudia vo svojej práci cítia, než o tom, či sú správnymi osobami pre daný výkon alebo o platovom ohodnotení. To, ako sa v práci cítia, rozhoduje o tom, koľko zo seba samého do práce vložia. Ukázať svoju osobnosť znamená hovoriť nahlas to, čo si zamestnanec myslí a to, čo cíti. Kahn tvrdí, že je to práve „hlas“ človeka, ktorý je základným prejavom angažovanosti. S týmto tvrdením sa stotožňuje aj Armstrong (2015), ktorý uvádza, že politiky týkajúce sa hlasu zamestnancov umožňujú zamestnancom komunikovať svoje problémy s managementom. Domnieva sa, že existuje priamy vzťah medzi efektívnosťou týchto politik a mierou angažovanosti zamestnancov. Vychádza z teórie smeny, ktorá vychádza z predpokladu, že sa zamestnanci zapájajú do vzájomných vzťahov, ktorých výsledkom môže byť vzájomná dôvera, lojalita a oddanosť, pokiaľ sa dodržia určité pravidlá smeny. Zamestnanci prejavujú pozitívne postoje a chovanie, ak majú pocit, že si ich organizácia váži a že oceňuje ich prínos. Úroveň výkonu zamestnancov sa zlepšuje, ak zamestnanci môžu uplatňovať svoj hlas, to znamená, že môžu zdieľať svoje problémy, názory a predstavy s managementom.

Kahnova štúdia (1990) vychádza z Maslowovej teórie potrieb a ústi v myšlienku, že ľudia potrebujú v práci predovšetkým možnosť sebavyjadrenia. Toto sebavyjdenie opisuje ako kreativitu, používanie svojho osobného hlasu, emocionálne vyjadrenie, autenticitu, nedefenzívnu komunikáciu, ale tiež aj istú hravosť a etické správanie.

Kahn (1990) ďalej uvádza tri aspekty angažovaného správania. Tieto aspekty sú vedľa zmieneného sebavyjadrenia najdôležitejšími ukazovateľmi toho, ako veľmi zamestnanec premieta sám seba do svojej práce, teda do akej miery je angažovaný. Týmito aspektami sú:

- **Fyzický engagement** – jedná sa o fyzickú snahu, ktorú zamestnanec vkladá do práce za účelom dosiahnutia stanovených cieľov – napríklad ochota pracovať dlhšie, než je stanovená pracovná doba.
- **Kognitívny engagement** – predstavuje schopnosť zamestnanca sústrediť sa na svoju prácu. Pre zamestnanca s vysokou úrovňou kognitívneho engagementu je náročné odtrhnúť sa od práce. Tento stav nastáva vo chvíli, kedy zamestnanec chápe dôležitosť ním vykonávanej práce.
- **Emocionálny engagement** – predstavuje citovú zviazanosť zamestnanca so svojou prácou, resp. s organizáciou. Tento aspekt tiež vyjadruje to, ako sa človek vo svojej práci cíti nielen pri vykonávaní svojej práce, ale aj v pracovnom kolektíve. Podľa Kahna (1990) sú títo jedinci náchyľnejší k vyhoreniu.

Každý zamestnanec môže byť angažovaný úplne, to znamená, že dosahuje vysokej úrovne všetkých troch aspektov, alebo iba čiastočne angažovaný, napr. je angažovaný len fyzicky.

Okrem zmienených troch aspektov, zmiňuje Kahn vo svojej štúdií (1990) aj tri psychologické podmienky, ktoré ovplyvňujú angažovanosť zamestnancov a schopnosť ukázať svoje vlastné ja v pracovnom prostredí. Sú to:

- **zmysluplnosť práce** – táto podmienka je splnená za predpokladu, že zamestnanec chápe dôležitosť svojej práce a uvedomuje si hodnotu a vplyv jeho pracovnej role. Zmysluplnosť práce je ovplyvňovaná tromi faktormi – charakteristika úlohy, charakteristika roly a medzilidské interakcie na pracovisku. Úloha má byť zrozumiteľná a jasne definovaná, zmysluplná rola následne zodpovedá záujmom a potrebám zamestnanca a poskytuje mu istý sociálny status na pracovisku. Medzilidské interakcie v pracovnom prostredí majú pozitívny vplyv na angažovanosť zamestnancov v prípade, že vzájomne komunikujú s úctou a rešpektom.
- **psychologická bezpečnosť** – schopnosť zamestnanca ukázať svoju osobnosť (vlastné ja) bez strachu z negatívneho dopadu na jeho vyššie zmienený status, postavenie alebo kariéru. Psychologická bezpečnosť je ovplyvňovaná medzilidskými vzťahmi, dynamikou pracovnej skupiny, štýlom vedenia a organizačnými normami.

- **psychologická dostupnosť** – jedná sa o dostupnosť fyzických a emocionálnych zdrojov. Fyzickými zdrojmi sú predmety a prístroje, bez ktorých nie je možné prácu vykonávať. Zdrojmi emocionálneho charakteru sú vedúci pracovníci. Práve vedúci pracovník by mal byť ten, ktorý by mal obstarávať prítomnosť prvých dvoch podmienok – zmysluplnosť a bezpečie.

Koncepcia Kahna zdôrazňuje najmä medziľudské vzťahy na pracovisku. Podľa neho nie je možné oddeliť pracovné úlohy od vzťahov. Je dôležité hľadať na zamestnanca aj ako na človeka, a to z toho dôvodu, že následne bude odvádzať kvalitnejšiu prácu, pretože nebude mať obavu z prejavu vlastnej osobnosti.

### 1.2.2 Vyhorenie, workoholizmus a angažovanosť

Schaufeli & Salanova (2007) opisujú angažovanosť zamestnancov ako pozitívny stav mysle vo vzťahu k práci, ktorý zahŕňa vysokú úroveň energie, nadšenia a identifikácie s prácou. Za opak angažovanosti považujú Schaufeli et al (2008) stav vyhorenia, pri čom pracovné vyhorenie je metafora, ktorá sa používa v súvislosti s duševnou únavou. Vyhorenie nie je len náhodný pocit únavy po dlhom dni, je to hlboký, chronický stav vyčerpania, zakorenený v psychike človeka. Dopad syndrómu sa nevyhraňuje iba na profesionálny život, ale narušuje aj osobné vzťahy, voľnočasové aktivity a celkovú kvalitu života. Je charakterizovaný dlhodobým, neriešiteľným pracovným stresom vedúcim k emocionálnemu, kognitívnemu a fyzickému vyčerpaniu. Človek sa cíti prázdny, pesimistický a klesá jeho schopnosť riešiť problémy. Objavovať sa môžu aj fyzické prejavy, ako sú napríklad bolesti hlavy alebo znížená imunita. (1. lekárska fakulta Univerzita Karlova, 2024) Angažovanosť je teda možné definovať aj ako protiklad tohto stavu.

Rovnako ako Schaufeli et al., aj Maslach a Leiter (2016) považujú za pozitívny protiklad stavu vyhorenia angažovanosť. Stav vyhorenia pri tom definujú nasledovne: „*Vyhorenie je psychologický syndróm, ktorý sa objavuje ako dlhotrvajúca reakcia na chronické interpersonálne stresory v práci. Tri kľúčové dimenzie tejto reakcie sú ohromujúce vyčerpanie, pocity cynizmu a odlúčenia od práce, pocit neefektívnosti a nedostatku úspechu. Význam tohto trojrozmerného modelu je v tom, že jasne zaraďuje individuálnu stresovú skúsenosť do sociálneho kontextu a zahŕňa osobnú predstavu o sebe aj o druhých.*“ (Maslach a Leiter, 2016 str. 104).

Termín workoholizmus prvýkrát použil Oates v roku 1971, ktorý ho opisuje ako nutkanie alebo nekontrolovateľná potreba neustále pracovať. (Schaufeli et al., 2008) Pešek a Praško (2016) vo svojej publikácii vysvetľujú, že sa jedná predovšetkým o psychický stav



charakterizovaný vyčerpaním a znížením pracovnej výkonnosti v dôsledku dlhodobého a intenzívneho stresu.

Schaufeli et al. (2008) skúmali na vzorke 587 manažérov vo svojej štúdií vzťah vyhorenia, workohlizmu a angažovanosti. Viacnásobné regresné analýzy odhalili, že tieto tri koncepty si zachovali jedinečné hypotetické vzorce vzťahov s premennými z piatich zhlukov reprezentujúcich:

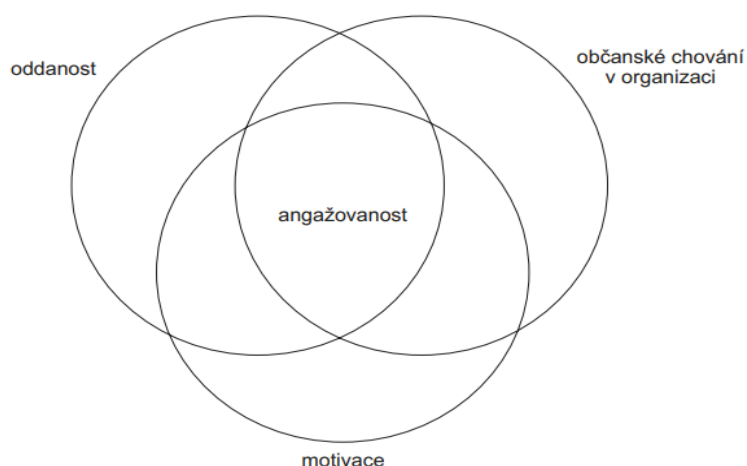
1. dlhá, niekoľkohodinová práca,
2. charakteristiky práce,
3. pracovné výsledky,
4. kvalita sociálnych vzťahov,
5. vnímané zdravie.

Výskum ukázal, že workoholizmus, syndróm vyhorenia a angažovanosť je možné empiricky oddeliť, no vzťahy medzi týmito tromi konštruktmi sú predsa len zložitejšie. Vyhorenie a angažovanosť korelovali negatívne, čo potvrdzuje tvrdenie, že pôsobia ako protiklady, zatiaľ čo workoholizmus koreloval pozitívne aj so syndrómom vyhorenia, aj s angažovanosťou. Zo štúdie vyplynulo, že workoholizmus môže reálne pôsobiť ako hlavná príčina syndrómu vyhorenia. Zároveň analýzy naznačujú, že workoholizmus a pracovná angažovanosť sa prekrývajú, pokiaľ ide o pocity pohltienia vlastnou prácou. Avšak motivácia úplného ponorenia sa do práce sa líši nasledovne: v prípade angažovanosti je táto motivácia vnútorná (práca je zábava), zatiaľ čo pri workoholizme je tento pocit kompulzívny.

### **1.3 Zložky angažovanosti zamestnancov**

Mohlo by sa zdať, že pracovná sila zložená z pracovníkov, ktorí sú spokojní so svojou prácou, je pre organizáciu žiaducim a optimálnym stavom. Avšak v súčasnom globálnom podnikateľskom prostredí sa stále jasnejším javí fakt, že len spokojnosť s prácou nestačia k tomu, aby pracovníci podávali požadovaný pracovný výkon so zodpovedajúcou väzbou na splnenie stanovených cieľov. V posledných dekádach sa pozornosť zamestnávateľov preto posunula od prostej spokojnosti zamestnancov k programom, ktoré zabezpečujú oddanosť zamestnancov; v ďalšom vývoji potom k programom, ktorých cieľom bolo dosiahnutie angažovanosti zamestnancov. (Horváthová et al., 2016)

Angažovanosť má tri vzájomne sa prekrývajúce zložky: motivácia, oddanosť, a občianske chovanie v organizácii. Tieto zložky sú súčasťou modelu angažovanosti, ktorý je znázornený na obrázku 1. Angažovanosť v práci zároveň súvisí so spokojnosťou s prácou. (Armstrong, 2015)



**Obrázek 1** Model angažovanosti (Armstrong, 2015)

### 1.3.1 Motivácia

Motivovanie zamestnancov patrí k najvýznamnejšej oblasti riadenia ľudských zdrojov. Potenciál ľudských zdrojov, resp. ľudského kapitálu, predstavuje pre podniky najväčšiu konkurenčnú výhodu. Všetci zamestnanci vyžadujú od organizácie pozornosť a starostlivosť, aby sa ich potreby a očakávania u vedenia organizácie stretli s odozvou. (Caha et al., 2017)

Pojem „motivácia“ pochádza z latinského slova „moveo“ – hýbať, hybné sily chovania. Je všeobecným označením pre všetky vnútorné psychologické procesy, ktoré vedú k určitej činnosti, k určitému jednaniu. (Caha et al., 2017)

O motivácii, ako o hybnej sile píše aj Armstrong (2015), ktorý opisuje motiváciu ako silu, ktorá aktivuje, smeruje a udržiava chovanie. Vysoký výkon sa dosahuje prostredníctvom dobre motivovaných ľudí, ktorí sú pripravení vynaložiť dobrovoľné úsilie, to znamená dobrovoľne urobiť viac, ako sa od nich očakáva. Dokonca v prípade základných pracovných rolí je možné zaznamenať rozdiel medzi vynikajúcimi a priemernými zamestnancami, pokiaľ sa jedná o pridanú hodnotu vyplývajúcu z dobrovoľne vykonávanej práce.

Motivácia sa týka faktorov, ktoré ovplyvňujú osoby, aby sa chovali určitým spôsobom. Arnold et al. (2010) rozlišuje tri zložky motivácie:

- smer – čoho sa snaží človek dosiahnuť,
- úsilie – ako veľmi sa o to snaží,
- vytrvalosť – ako dlho sa o to snaží.

**Vnútorná motivácia** sa týka kvality pracovného života. Jedná sa o faktory, ktoré vychádzajú zvnútra, respektíve sú vnútorným uspokojením (zodpovednosť, autonómia,

možnosť rozvíjať schopnosti, zaujímavá práca, príležitosť k funkčnému postupu a pod.). (Kociánová, 2010)

Caha et al. (2017) vysvetľujú vnútornú motiváciu ako odraz motivačnej štruktúry osobnosti, ktorá vychádza z potrieb človeka a získaných hodnôt, záujmov, postojov či návykov. U vnútornej motivácie leží motív, ktorý vyvoláva jednanie v osobe a nevzťahuje sa bezprostredne k obsahu a cieľom úlohy.

**Vonkajšia motivácia** sa týka opatrení, ktoré sa podnikajú, aby boli pracovníci motivovaní. To zahŕňa ako odmeny (zvýšenie mzdy, udelenie pochvaly, povýšenie a pod.), tak tresty (disciplinárne konanie, odoberanie nenárokovej zložky mzdy, vyjadrenie kritiky a pod.). Vonkajšie motivátory môžu mať bezprostredný a výrazný účinok, ale nemusia nutne pôsobiť dlhodobo. Vnútorné motivátory, ktorá sa týkajú kvality pracovného života, budú mať pravdepodobne hlbší a dlhodobjší účinok, pretože sú súčasťou ľudí a ich práce. (Caha et al., 2017).

Podľa Pinka (2017) starší model vonkajšej motivácie, metóda „cukor a bič“, v niektorých prípadoch síce stále funguje, ale vo väčšine prípadov neprináša požadované výsledky. Táto metóda má svoje úskalia, ktoré opisuje Pink (2017, s. 150): *„Pokial' ide o motiváciu, existuje priepasť medzi vedeckými zisteniami a praxou. Náš súčasný operačný systém biznisu – ktorý je postavený na vonkajších motivátoroch typu cukor a bič – nefunguje a často i škodí. Potrebujeme upgrade. A veda nám ukazuje, ako na to. Tento nový prístup má tri nevyhnutné prvky: (1) autonómiu – túžbu riadiť si sami vlastné životy; (2) majstrovstvo – nutkanie byť lepším a lepším v niečom, na čom naozaj záleží; a (3) zmysel – túžba robiť to, čo robíme v službách niečoho väčšieho ako sme my sami.“*

**Autonómiu** vysvetľuje Pink (2017) ako túžbu určovať smerovanie vlastného života a vychádza z toho, že ľudia chcú byť zodpovední, a tým, že sa im umožní, aby mali plnú kontrolu nad danou úlohou, časom, spôsobom, akým to spravia, a nad tímom ľudí, s ktorým to urobia, sa dosahuje vytúženého cieľa.

**Majstrovstvo** Pink (2017) opisuje ako túžbu neustále sa zlepšovať v niečom, na čom záleží. Majstrovstvo je spôsob myslenia, kedy veríme, že sa môžeme neustále zlepšovať a sme ochotní o to dlhodobo usilovať a pracovať na sebe. Je to určitá forma osobnej výzvy, ktorá inšpiruje našu kreativitu a jej napĺňanie nás uspokojuje. Zároveň je však majstrovstvo i bolesť, pretože človek musí byť vytrvalý a mať nadšenie pre dlhodobé ciele. Majstrovstvo Pink definuje zároveň aj ako asymptotu – môžeme ň usilovať, ale nikdy ho nedosiahneme, pretože sa nejdená o cieľ, ale o neustále sa zlepšovanie v oblasti, ktorá nás baví a sme v nej dobrí. Jedná sa o veľmi silnú formu vnútornej motivácie.

„Prvé dve nohy trojnožky, autonómia a majstrovstvo, sú nevyhnutné. Aby sme dosiahli správnej rovnováhy, potrebujeme tretiu nohu – **zmysel**, ktorý tým ďalším dvom zaistíuje kontext. Autonómni ľudia pracujúci smerom k majstrovstvu sú vysoko výkonní. Tí, ktorí tak činia v službe vyššieho cieľa, môžu dosiahnuť ešte omnoho viac. Tí najhlbšie motivovaní ľudia – nehovoriac o tých najproduktívnejších a najspokojnejších – upínajú svoje túžby k veciam väčším, než sú oni sami.“ (Pink, 2017, s. 99) V kontexte dnešných firiem môžeme zmysel vzťahnuť napríklad na etickú stránku spoločnosti alebo spoločenskú zodpovednosť – spoločnosť má vyšší cieľ než iba maximalizáciu zisku či posilnenie pozície na trhu. Človek svojou prácou pomáha robiť svet lepším.

### 1.3.2 Oddanosť

Dôležitou koncepciou v zmysle očakávaných motivačných výsledkov zamestnaneckej angažovanosti je zamestnanecká oddanosť. (Foot, 2002) Oddanosť vyjadruje mieru identifikácie jedinca s organizáciou a zapojenie do nej. Súvisí s náklonnosťou a lojalitou. Oddanosť je spojená s pocitmi, ktoré v ľuďoch vyvoláva ich organizácia a je charakterizovaná citovou väzbou k organizácii, ktorá vyplýva zo zdieľaných hodnôt a záujmov. (Armstrong, 2015) Kociánová (2010) charakterizuje oddanosť ako identifikáciu s cieľmi a hodnotami organizácie, túžbu náležať k organizácii a ochotu vyvíjať úsilie v jej záujme.

Pojatie oddanosti sa zdá byť veľmi podobné s pojatím angažovanosti, ktorá sa týka náklonnosti k organizácii alebo identifikácie s organizáciou ako celkom. Angažovanosť je možné rozdeliť do dvoch aspektov:

1. racionálna oddanosť, ktorá sa prejavuje, keď práca slúži finančným, rozvojovým alebo profesionálnym záujmom zamestnancov;
2. emocionálna oddanosť, ktorá sa prejavuje, keď zamestnanci oceňujú, prežívajú a veria v to, čo robia, čo ovplyvňuje výkon omnoho viac než prejavy racionálnej oddanosti. (Armstrong, 2015)

### 1.3.3 Občianske chovanie v organizácii

Občianske chovanie v organizácii predstavuje také chovanie zamestnancov, ktoré presahuje rámec stanovených povinností a podporuje efektívnosť organizácie. Jedná sa o chovanie dobrovoľné, ktoré nie je priamo oceňované prostredníctvom formálneho systému odmeňovania. (Armstrong, 2015)

Littleová a Little (2006) sa domnievajú, že občianske chovanie v organizácii je výsledkom postoja, ktorý súvisí so spokojnosťou s prácou a oddanosťou organizácii. Toto chovanie je podobné tomu, čo sa v literatúre o angažovanosti spája s rešpektom a pomocou

spolupracovníkom, rovnako ako s ochotou vykonávať niečo navyše, obetovať viac času, vynaložiť viac úsilia alebo odvieť viac práce. Littleová a Little dospeli k presvedčeniu, že toto chovanie je určované skôr pracovnou situáciou než individuálnymi dispozíciami.

#### 1.3.4 Pracovná spokojnosť

Spokojnosť pracovníkov vytvára priaznivejší postoj k požiadavkám na zvýšenie pracovného výkonu. Pracovník spokojný s prácou, so systémom riadenia, vnútornou klímou organizácie a s objektívnym oceňovaním svojej práce je spravidla ochotný akceptovať požiadavky na kvantitu i kvalitu výkonu. Je to tým, že pociťuje rovnosť ekvivalentu vo vzťahu medzi požiadavkami organizácie a vlastným očakávaním. Pracovník nespokojný, frustrovaný v uspokojovaní svojich potrieb, chápe požiadavku na zvýšený výkon ako ďalší faktor negatívnej fyzickej i neuropsychickej záťaže. (Kleibl, 2001)

Štikar (2003) uvádza, že úroveň pracovnej spokojnosti/nespokojnosti výrazne determinuje všeobecnú kvalitu života, prejavuje sa vo významnom vzťahu k fyzickému a duševnému zdraviu jedinca. Ďalej vysvetľuje tri obsahové kontexty:

- spokojnosť ako výsledok cyklu chovania – odráža hodnotenie dosiahnutého výsledku jedinca z hľadiska jeho potrieb, cieľov a hodnôt,
- spokojnosť ako komponent kontrolného a regulačného systému – nespokojnosť s dosiahnutými efektmi vedie k hľadaniu možností vlastného zdokonalenia,
- spokojnosť ako príčina následného chovania – pretrvávajúca nespokojnosť môže viesť k absentizmu zamestnanca, nežiadúcemu správaniu alebo k jeho odchodu z organizácie.

Bedrnová a Nový (1994) dopĺňujú základné definície pracovnej spokojnosti o poznatok, že výkonnosť a spokojnosť človeka je priamo závislá na pracovnej skupine. Uvádzajú, že pri posudzovaní výkonu a spokojnosti človeka v práci ho nie je možné chápať ako izolovanú a nezávislú jednotku. Je súčasťou špecifickej sociálnej štruktúry, ktorej základ tvorí pracovná skupina. Práve pracovná skupina vytvára špecifické prostredie, ktorá má výrazný vplyv na spokojnosť svojich členov.

Pracovná spokojnosť nemá ten istý význam, ako angažovanosť. Angažovanosť je podmienená predovšetkým firemnou kultúrou a spôsobom vedenia. Ak sú ľudia nespokojní, nebudú motivovaní ani angažovaní. Naopak to ale neplatí. (Brož, 2016) Znamená to teda, že pracovná spokojnosť zamestnanca nemusí nevyhnutne znamenať aj jeho vyššiu produktivitu práce.

## 1.4 Rola vedúcich pracovníkov pri rozvoji angažovanosti zamestnancov

Ak chce mať organizácia vysokú mieru angažovanosti, musí prísť impulz zmeny zhora a vrcholoví a línioví manažéri musia ísť vo svojom chovaní a vystupovaní príkladom. Nie je možné, aby sa členovia vrcholového vedenia často stretávali so zamestnancami a diskutovali s nimi o každodenných problémoch či iných operatívnych záležitostiach. Ich úlohou je však zaistiť jasnú komunikáciu týkajúcu sa vízie, misie a hodnôt organizácie a vytvárať tak vhodnú kultúru organizácie. Hlavnú rolu v zvyšovaní angažovanosti zohrávajú línioví manažéri. Pri každodennom kontakte so svojimi podriadenými môžu svojim chovaním a jednaním, výkonom svojej riadiacej práce podporovať rast angažovanosti ich podriadených. Existuje niekoľko základných oblastí, ktoré majú zásadný význam pre vznik, existenciu a rast angažovanosti zamestnancov. Tieto oblasti sa následne rozpadajú na jednotlivé faktory angažovanosti. Je potrebné zistiť ktoré faktory angažovanosti zamestnancov podnecujú, ktoré naopak angažovanosti bránia a následne zvoliť vhodné nástroje zabezpečujúce rast angažovanosti zamestnancov v organizácii. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Institute for Employment Studies vo svojom výskume z roku 2004 uviedli nasledujúce základné oblasti, ktoré majú vplyv na angažovanosť zamestnancov a ktorými by sa vedenie organizácie malo aktívne zaoberať:

- **kvalitný líniový management** – manažéri sa o svojich pracovníkov starajú, informujú ich, zaobchádzajú s nimi spravodlivo, povzbudzujú ich ku kvalitnej práci, majú záujem o ich kariérny rast, pomáhajú im nájsť a využívať príležitosti k vzdelávaniu a k rozvoju,
- **obojsstranná otvorená komunikácia** – umožňujúca pracovníkom vyjadriť myšlienky a navrhnúť lepšie spôsoby, ako niečo robiť, rovnako ako informovať ich o veciach, ktoré sú pre nich relevantné,
- **efektívna spolupráca** – v rámci organizácie medzi rôznymi oddeleniami a funkciami,
- **zameranie sa na rozvoj pracovníkov** – organizácia poskytuje svojim pracovníkom potrebný výcvik pre výkon súčasnej práce a zároveň uplatňuje spravodlivý prístup k rozvojovým príležitostiam,
- **záväzok organizácie k zabezpečeniu wellbeing-u pracovníkov** – skutočná starostlivosť o zdravie a bezpečnosť pracovníkov a prijatie opatrení v prípade výskytu problému,
- **jasné, dostupné politiky a praktiky personálneho oddelenia** – ku ktorým sú zaviazaní ako línioví manažéri, tak aj senior manažéri, hlavne ak ide o hodnotenie pracovníkov, zabezpečenie rovných príležitostí a priateľskosť,

- **spravodlivosť vo vzťahu k hmotnej odmene a zamestnaneckým výhodám** – z hľadiska porovnávania v rámci organizácie i mimo nej,
- **harmonické pracovné prostredie** – podporujúce pracovníkov k rešpektovaniu a pomoci ostatným.

## 2 VÝSKUMNÉ MODELY ANGAŽOVANOSTI

Miera zapojenia zamestnancov je ovplyvňovaná kombináciou viacerých zdrojov. Aby sme dosiahli zvýšenie angažovanosti, je potrebné využiť mnoho faktorov. Jedná sa o faktory externé, ktoré sú ovplyvniteľné jednoduchšie, a potom sú tu faktory, ktoré vychádzajú zvnútra jednotlivca. Týmito faktormi sa bližšie zaoberajú špecializované organizácie vo svojich výskumoch. V nasledujúcich podkapitolách budú predstavené modely vybraných 4 spoločností a následne bude opísaná rola vedúceho pracovníka v súvislosti so zamestnaneckou angažovanosťou.

### 2.1 Dotazník UWES (The Utrecht Work Engagement Scale)

Dotazník pracovnej a osobnej pohody UWES je najstarším vyvinutým dotazníkom pre meranie pracovnej angažovanosti. Jeho autormi sú Wilmar Schaufeli a Arnold Bakker. Tento dotazník môže byť použitý aj pre skupinové hodnotenie, aj pre individuálne hodnotenie. Pôvodne dotazník obsahoval 24 položiek (UWES-24), v súčasnosti ich je 17 (UWES-17). Existuje aj skrátená verzia s 9 položkami (UWES-9). V dotazníku sa nepoužíva pojem angažovanosť, aby neboli respondenti ovplyvnení. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Schaufeli a Bakker (2004) považujú pracovnú angažovanosť za trvalý a dlho pretrvávajúci stav, ktorý pozostáva z troch dimenzií:

1. **pracovné nasadenie** (*Vigor*) – vyznačuje sa vysokou úrovňou energie a duševnej odolnosti pri práci. Zamestnanci sú ochotní investovať úsilie do svojej práce a sú pripravení vytrvať aj napriek prípadným ťažkostiam.
2. **oddanosť** (*Dedication*) – znamená byť silne zapojený do svojej práce a zažívať pocit dôležitosti, nadšenia, inšpirácie, hrdosti a výzvy pri plnení pracovných úloh.
3. **pohltenie prácou** (*Absorption*) – je charakteristické tým, že je človek plne sústredený a šťastne ponorený do svojej práce, pričom mu čas rýchlo plynie a zároveň sa nedokáže ľahko odpútať sa od svojej práce.

Z týchto troch dimenzií vychádza nástroj pre meranie pracovnej angažovanosti Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Jedná sa o seba-posudzovací dotazník, ktorý pozostáva zo 17 položiek, pričom sa respondenti hodnotia na 7-bodovej Likertovej škále (0 znamená „nikdy“, 6 znamená „každý deň“). Čím vyššie je dosiahnuté skóre zamestnanca, tým je angažovanejší. (Schaufeli a Bakker, 2004)



Ako už bolo zmienené, dotazník pozostáva zo 17 položiek. Každá z týchto položiek spadá do jednej z troch uvedených dimenzií. Schaufeli a Bakker (2004) rozdeľujú položky do dimenzií nasledovne:

Pracovné nasadenie – tí, ktorí dosahujú u týchto položiek vysoké skóre, sú zvyčajne plní energie, pociťujú nadšenie zo svojej práce a sú taktiež vytrvalí. Oproti tomu, zamestnanci s nízkym skóre majú energie i nadšenia menej. Do tejto časti patria tvrdenia:

1. Vo svojej práci prekypujem energiou.
2. Keď som v práci, cítim sa plný síl a energie.
3. Keď sa ráno prebudím, teším sa do práce.
4. Vydržím pracovať veľmi dlhú dobu bez pauzy.
5. Vo svojej práci som psychicky veľmi odolný.
6. Vo svojej práci vždy zotrvám, aj keď veci nedaria.

Oddanosť – zamestnanci s vysokým skóre u týchto položiek, sú stotožnení so svojou prácou, vnímajú ju ako zmysluplnú a inšpirujúcu. Popri tom pociťujú nadšenie a sú hrdí na svoju prácu. Patria sem tvrdenia:

1. Prácu, ktorú robím, považujem za prospešnú a zmysluplnú.
2. Som nadšený zo svojej práce.
3. Moja práca ma inšpiruje.
4. Som hrdý na prácu, ktorú robím.
5. Moja práca je podľa mňa podnetná.

Pohltenie prácou – tí, ktorí dosahujú vysoké skóre pri týchto položkách sa len ťažko odtrhnú od svojej práce, čas im uteká rýchlo a sú schopní zabudnúť na všetko ostatné okolo seba. Patria sem tvrdenia:

1. Keď pracujem, čas letí.
2. Keď pracujem, zabudnem na všetko okolo seba.
3. Keď intenzívne pracujem, cítim sa spokojný.
4. Som ponorený do svojej práce.
5. Svojou prácou sa nechávam uniesť.
6. Je pre mňa ťažké odtrhnúť sa od svojej práce.

Výsledkom vyhodnotenia dotazníku je získanie troch dielčích hodnôt (aritmetických priemerov) pre tri faktory (kategórie) a jednej celkovej hodnoty; ich výška, ktorá sa môže pohybovať v rozmedzí hodnôt 0 až 6, nasledovne udáva zistenú úroveň angažovanosti. (Horváthová et. al., 2016). Hodnotenie úrovne angažovanosti pre UWES-17 je uvedené v tabuľke 1.

**Tabulka 1** Hodnotenie úrovne angažovanosti pre UWES-17

	<b>Pracovné nasadenie</b>	<b>Oddanosť</b>	<b>Pohltenie prácou</b>	<b>Celková hodnota</b>
<b>Veľmi nízke</b>	≤ 2,17	≤ 1,60	≤ 1,60	≤ 1,93
<b>Nízke</b>	2,18 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 2,75	1,94 – 3,06
<b>Priemerné</b>	3,21 – 4,80	3,01 – 4,90	2,76 – 4,40	3,07 – 4,66
<b>Vysoké</b>	4,81 – 5,60	4,91 – 5,79	4,41 – 5,35	4,67 – 5,53
<b>Veľmi vysoké</b>	≥ 5,61	≥ 5,80	≥ 5,36	≥ 5,54

Zdroj: Schaufeli, 2004 (vlastné spracovanie)

## 2.2 The Aon Hewitt Employee Engagement Model

Model Aon Hewitt sa zameriava na obchodné výsledky ako hlavný výsledok a hnaciu silu zaistenia vysokého zapojenia zamestnancov. Chápe, že angažovaní zamestnanci priamo ovplyvňujú spokojnosť zákazníkov a zisk. (Leapsome, 2024)

Aon je medzinárodná poradenská spoločnosť, ktorá pomáha svojim klientom v otázkach vedenia ľudských zdrojov. V rámci angažovanosti zamestnancov vytvárajú pre svojich klientov komplexné programy v oblasti napr. prieskumu zamestnaneckých potrieb pre vhodnú tvorbu benefitov, analýze ľudského kapitálu, talent managementu, odmeňovaniu či pohode na pracovisku a svojimi metódami napomáhajú organizáciám vylepšovať výkonnosť. Ich program implementovalo doposiaľ 7 000 organizácií v 68 odvetviach v 156 krajinách, a ovplyvnili tak 18,6 miliónov zamestnancov. (Aon, 2024)

Podľa Horváthovej, Bláhu a Čopíkovej (2016) je základnou otázkou uplatnenia angažovanosti v akejkoľvek organizácii vedieť, ktoré faktory ovplyvňujú chovanie pracovníkov takým spôsobom, aby títo dosiahli najvyššieho stupňa angažovanosti. Touto otázkou sa zaoberalo vo svojich výskumoch niekoľko spoločností. Hoci každá zo spoločností zvolila svoj vlastný prístup k tomu, ako definovať faktory angažovanosti, výsledky ich štúdií či výskumov sú si veľmi blízke. Pre túto diplomovú prácu bol vybraný model spoločnosti Aon, ktorý je znázornený v prílohe A. Tento model zachytáva vzťah medzi faktormi angažovanosti (*engagement drivers*), prejavmi angažovaného chovania (*engagement outcomes*) a podnikovými výsledkami (*business outcomes*).

Tento model zapojenia zamestnancov spája šesť základných prvkov, ktoré spolupracujú. Týchto šesť prvkov možno vyčítať z modelu vyobrazeného v prílohe A, a sú nimi:

- **Vedenie** (*Leadership*) – kvalita vedenia má významný dopad na angažovanosť zamestnancov. Ako už bolo vyššie zmienené, vzťahy na pracovisku sú pre celkovú spokojnosť, a teda aj angažovanosť jednou zo základných determinánt. Je preto

nesmierne dôležité, aby bol vedúci pracovník schopný vybudovať konštruktívne a podporujúce vzťahy medzi ním a jednotlivcami, aby ich dokázal motivovať a zároveň dával zmysluplnosť zadaným úlohám, pričom by mal dokázať oceniť prácu svojich podriadených.

- **Výkon** (*Performance*) – pod týmto pojmom sa skrýva možnosť kariérneho rastu a ďalšieho rozvoja zamestnanca. Tieto možnosti sú dôležitou nehmotnou zložkou odmeny, ktorá kladne ovplyvňuje angažovanosť a lojalitu zamestnancov.
- **Práca** (*The Work*) – predstavuje náplň práce a zároveň možnosti spolupráce v tímoch či možnosť samostatného rozhodovania.
- **Základné podmienky** (*The Basics*) – patria sem faktory ako pocit bezpečia a istoty, systém odmeňovania, pracovné prostredie a rovnováha medzi pracovným a osobným životom.
- **Praktiky v organizácii** (*Company Practices*) – predstavujú to, ako sa v danej organizácii komunikuje, či má pracovník možnosť vyjadriť svoje vlastné názory a postoje, ako sa pristupuje k diverzite v pracovnom prostredí, ale tiež sem patria vzťahy s externými subjektami.
- **Značka firmy** (*Brand*) – predstavuje reputáciu organizácie, ale aj to, ako pristupuje k spoločenskej zodpovednosti. Firmy, ktoré sú spoločensky zodpovedné, môžu v zamestnancoch navodiť kladné pocity spojené s dôverou v organizáciu, pre ktorú pracujú, a tým má pre nich odvedená práca väčší zmysel.

V rámci modelu je týchto šesť základných faktorov rozdelených do dvoch skupín, ktorými sú faktory základné (*Foundation*), bez ktorých budú zamestnanci len ťažko hľadať motiváciu podávať dobré výkony. Druhou skupinou faktorov, sú faktory odlišujúce (*Differentiators*), ktoré po splnení tých základných faktorov, tvoria angažovanosť.

Vyššie uvedených šesť faktorov, následne vrcholí v kvalitách:

- **Hovoriť** (*Say*) – zamestnanci pozitívne hovoria o organizácii so svojimi spolupracovníkmi, potenciálnymi pracovníkmi a zákazníkmi.
- **Zostat'** (*Stay*) – zamestnanci majú intenzívny pocit spolupatričnosti s organizáciou a pociťujú túžbu byť jej súčasťou.
- **Usilovať** (*Strive*) – zamestnanci sú motivovaní, vynakladajú úsilie k dosiahnutiu úspechu vo svojom zamestnaní i celej organizácie.

Podľa spoločnosti Aon Hewitt je pre angažovanosť zamestnancov potreba splniť všetky tri atribúty. (Horváthová, Bláha a Čopíková., 2016)

## 2.3 Model spoločnosti Gallup

Pre meranie angažovanosti používa spoločnosť Gallup dotazník, ktorý je zložený z dvanástich otázok zameraných na to, ako pracovníci vnímajú svoju prácu a pracovné prostredie. Tieto otázky dokážu predikovať angažovanosť a výkonnosť jednotlivcov i skupín a ich previazanosť na výstupy organizácie. Spoločnosť Gallup vykonala testovanie niekoľko tisíc otázok na miliónoch respondentoch tak, aby tieto otázky boli formulované spôsobom, ktorý poskytuje vysokú koreláciu s hospodárskymi výsledkami, ktoré organizácie najčastejšie merajú – ziskovosťou, produktivitou, obratom a bezpečnosťou. Pomocou týchto dvanástich postulátov, ktoré predstavujú vyjadrenie jednotlivcov k ich práci a sú merané mierou spokojnosti – súhlasu s tézou (od hodnoty 1 až 5), je možné teda sledovať angažovanosť pracovníkov. Desať otázok je zviazaných s produktivitou práce, osem so ziskovosťou a päť otázok je spojených s fluktuáciou pracovníkov. Najsilnejšiu súvislosť s hospodárskymi výsledkami je preukázaná u prvých šiestich otázok, Všetko tieto otázky, ktoré súvisia s mierou zapojenia pracovníkov do podnikových procesov, sa dajú štruktúrovať, podobne hierarchicky ako u Maslowovej pyramídy. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016) Táto pyramída je zobrazená na obrázku 2.



**Obrázok 2** Štyri úrovne potrieb zamestnanca – model spoločnosti Gallup (Gallup, 2024, vlastné spracovanie)

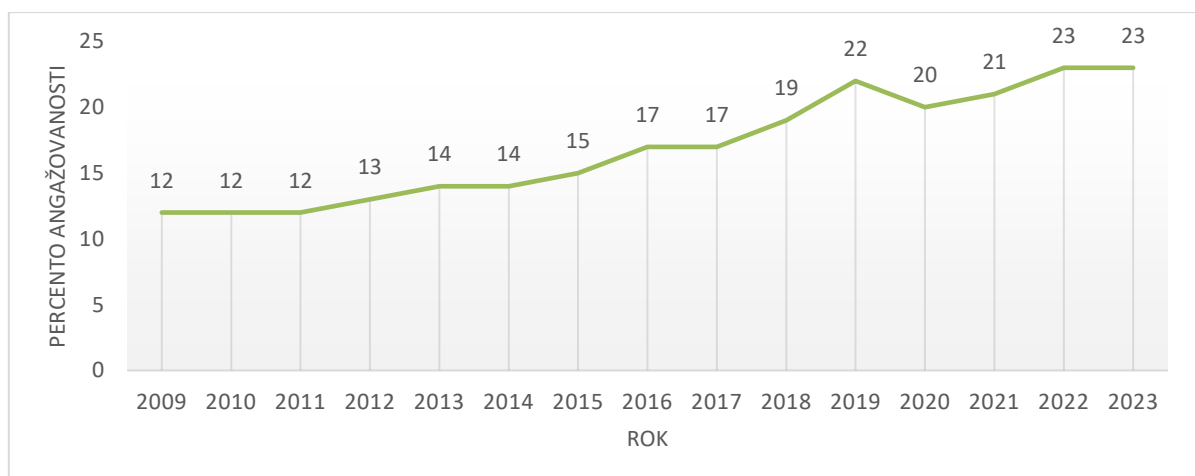
Faktory v tomto modeli sú rozdelené do štyroch úrovní. Uspokojovanie potrieb na troch základných úrovniach vytvára prostredie dôvery a podpory, ktoré umožňuje manažérom a zamestnancom vyťažiť maximum z najvyššej úrovne – osobného rastu. Tieto úrovne poskytujú manažérom plán, ako motivovať a rozvíjať členov svojho tímu a zlepšovať ich výkonnosť, pri čom každá z nich stavia na predchádzajúcich úrovniach. Tieto úrovne

nepredstavujú fáze – manažéri nedokončia prvú úroveň a následne neprejdú na druhú úroveň. Musia zaistiť, aby zamestnanci vedeli, čo sa od nich očakáva, aby mali správne materiály a vybavenie pre voju prácu (základné potreby) a zároveň uspokojovali potreby na druhej, tretej a štvrtej úrovni; zjednodušene – ak nie je naplnená predchádzajúca úroveň, nie je možné úspešne naplniť ani nasledujúce úrovne. (Gallup, 2024)

Gallup (2024) rozdeľuje pracovníkov do troch kategórií:

1. **Angažovaní pracovníci** (*Engaged*) – sú psychologicky oddaní svojej práci. V ich záujme je priniesť organizácii úžitok a považujú sa za hnací motor organizácie, čím ju posúvajú napred.
2. **Neangažovaní pracovníci** (*Not Engaged*) – sú psychologicky nepripútaní k svojej práci a organizácii. Vzhľadom k tomu, že ich potreby nie sú plne uspokojené, venujú svojej práci čas, ale nie energiu alebo vášeň.
3. **Aktívne neangažovaní pracovníci** (*Actively Disengaged*) – považujú sa za veľkú hrozbu organizácie. Vo svojej práci nie sú len nešťastní, sú naštvaní, že ich potreby nie sú napĺňované a svoju nespokojnosť ďalej prejavujú. Vo svojom okolí šíria negatívu a kritizujú výsledky svojich kolegov i celej organizácie.

Spoločnosť Gallup vo svojom najnovšom reporte (2023) uvádza, že v roku 2022 celosvetovo vzrástla angažovanosť zamestnancov a pracovné príležitosti, ktoré sa vrátili do súladu s historickými trendmi pred pandémiou v oblasti ekonomického rozvoja a rastu. Región Spojených štátov a Kanady nezaznamenal žiadny posun, keďže tieto regióny zaznamenali „oživenie“ v roku 2021. V roku 2023 bolo v Českej republike angažovaných zamestnancov 15%, čo sú hodnoty oproti celosvetovému priemeru podstatne nižšie. Vývoj celosvetovej angažovanosti od roku 2009 je znázornený na obrázku 3.



**Obrázek 3** Vývoj celosvetovej angažovanosti zamestnancov (Gallup: State of the Global Workplace: 2023 Report, 2023, vlastné spracovanie)

Globálny stres pracovníkov zároveň zostal na historickom maxime – aj napriek tomu, že ustúpili ostatné negatívne emócie súvisiace s pandémiou COVID-19. Táto vysoká úroveň stresu môže byť zapríčinená tým, že mnohé z regiónov sveta sa snažia kontrolovať vysokú infláciu. (Gallup, 2023)

Čo však predstavuje angažovanosť zamestnancov pre globálnu ekonomiku? Odhad spoločnosti Gallup je nasledovný: „*V tohtoročnej Správe o stave globálneho pracoviska odhadujeme, že nízka angažovanosť stojí globálnu ekonomiku 8,8 bilióna dolárov. To je 9 % globálneho HDP – dosť na to, aby ľudstvo odlišilo úspech od neúspechu.*“ (State of the Global Workplace: 2023 Report, 2023, s. 1)

### 3 ANALÝZA SÚČASNEJ SITUÁCIE ANGAŽOVANOSTI ZAMESTNANCOV V ORGANIZÁCI

V rámci tejto kapitoly bude predstavená organizácia, v ktorej prebiehal prieskum zamestnaneckej angažovanosti vrátane poslania, vízie či hodnôt organizácie. V ďalších podkapitolách bude priblížená metodika a výsledky prieskumu, ktorého cieľom je zhodnotenie zamestnaneckej angažovanosti v prostredí organizačnej jednotky vybranej organizácie. Hlavnými podkladmi pre analýzu sú informácie získané prostredníctvom kvantitatívneho prieskumu prostredníctvom dotazníkov.

#### 3.1 Predstavenie organizácie

Prieskum bol uskutočnený v prostredí štátnej organizácie Správa železníc, s. o. Správa železníc vznikla 1. januára 2003 na základe zákona č. 77/2002 Sb. ako Správa železniční dopravní cesty, státní organizace. Od 1. januára 2020 začala na základe novelizácie zákona č. 77/2002 Sb. používať názov Správa železníc, státní organizace. Správa železníc je jedným z najväčších zamestnávateľov v Českej republike, pri čom zamestnáva približne 17 000 zamestnancov. Informácie v rámci tejto kapitoly sú čerpané zo Zprávy o udržitelnosti (2022) a z oficiálnych webových stránok Správy železníc, státní organizace (2024).

Správa železníc zaisťuje prevádzkovanie dráhy celoštátnej a dráh regionálnych vo vlastníctve štátu, má na starosti ich prevádzkyschopnosť, modernizáciu a rozvoj v rozsahu nevyhnutnom pre zaistenie dopravných potrieb štátu a dopravnej obslužnosti. Hospodári s majetkom štátu, ktorý tvorí železničnú dopravnú cestu. Správa železníc tiež poskytuje služby dopravcom na liberalizovanom železničnom trhu.

Správa železníc tiež prideluje kapacitu dopravnej cesty a je správcom viac než 3 300 nádražných budov. Stará sa o približne 9 400 kilometrov tratí, 6 700 mostov a 2 600 staníc a zastávok. Poslaním Správy železníc je dbať o bezpečnú prevádzku a zaistiť, aby železnica fungovala ako jeden celok k úžitku zákazníkov a cestujúcich.

Správa železníc je členom Medzinárodnej železničnej únie UIC (*International Union of Railways*), Spoločenstva európskych železničných podnikov a manažérov infraštruktúry CER (*Community of European Railway and Infrastructure Companies*) a ďalších významných železničných združení.

Predmetom činnosti je:

- zaisťovanie prevádzkovania železničnej dopravnej cesty a jej prevádzkyschopnosti,

- zaist'ovanie údržby a opravy železničnej dopravnej cesty,
- zaist'ovanie rozvoja a modernizácie železničnej dopravnej cesty,
- hospodárenie s vymedzenými záväzkami a pohľadávkami Českých drah, s. o., existujúcimi ku dni vzniku Českých drah, a. s.,
- príprava podkladov pre zjednávanie záväzkov verejnej služby,
- kontrola užívania železničnej dopravnej cesty, prevádzky a prevádzkyschopnosti dráhy.

V súčasnej dobe je vlastníkom väčšiny železničných tratí Českej republiky štát zastúpený Správou železníc, s. o.

### **Poslanie Správy železníc**

Poslanie vyjadruje zmysel existencie danej organizácie. Poslanie Správy železníc je nasledujúce:

- plní funkciu správcu a prevádzkovateľa celoštátnych dráh vo vlastníctve štátu. Zaisťuje prevádzkyschopnú, bezpečnú, kapacitnú a konkurencieschopnú železničnú infraštruktúru;
- v rámci modernizácie stávajúcich a výstavby nových železničných tratí plní funkciu investora s cieľom zaistiť dostatočnú kapacitu pre rýchlú, bezpečnú, ekologicky efektívnu a dostupnú osobnú i nákladnú železničnú dopravu;
- podieľa sa na zaistení bezpečnosti železničnej dopravy i v rámci jej riadenia využívaním moderných informačných technológií;
- plánuje a zostavuje cestovný poriadok pre prevádzkované dráhy a prideluje kapacitu dráhy;
- usiluje o hospodárne využitie zvereného majetku, ktorý je súčasťou železničnej dopravnej cesty;
- zodpovedne dbá o udržateľnosť svojej činnosti.

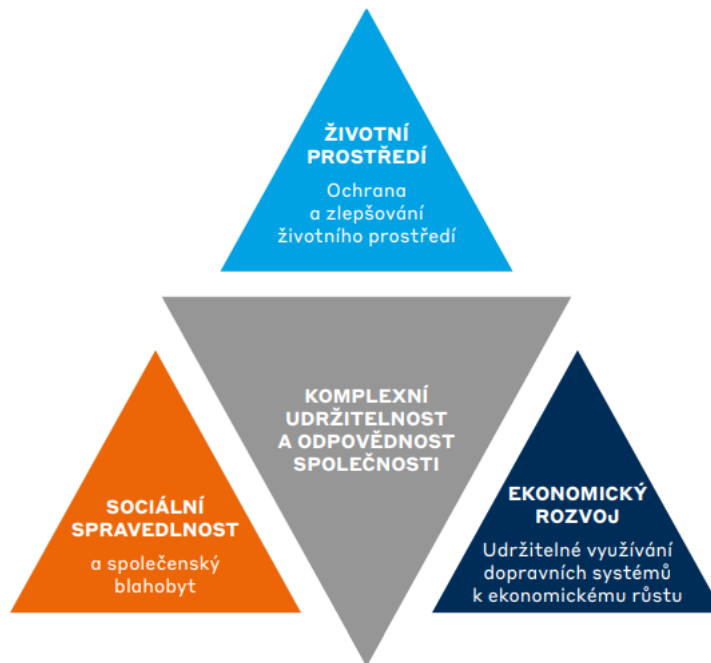
### **Vízie Správy železníc**

Víziou Správy železníc je byť modernou, pružnou a zákaznícky orientovanou organizáciou, zaisťuje rozvoj prevádzkyschopnej, technicky a technologicky vyspelej, kapacitnej, bezpečnej a dostupnej železničnej siete ako neoddeliteľnej súčasti európskeho železničného systému. Víziou Správy železníc je vytvoriť nevyhnutné predpoklady pre posilnenie pozície železničnej dopravy v rámci národného i európskeho dopravného trhu a príklon stále väčšieho prepravného výkonu v prospech ekologickej železničnej dopravy. Správa železníc hodlá hrať ústrednú rolu v posilňovaní pozície a role železnice s cieľom



znižovania uhlíkovej stopy dopravy a presunu prepravy na bezemisnú mobilitu s udržateľným dopadom na životné prostredie.

Schéma komplexnej udržateľnosti a zodpovednosti spoločnosti je znázornená na obrázku 4.



**Obrázek 4** Schéma komplexnej udržateľnosti a zodpovednosti spoločnosti (Zpráva o udržitelosti, 2022)

Medzi vízie zelenej a udržateľnej železnice patrí:

1. rast výkonov vlakovej dopravy,
2. digitalizácia a bezpečnosť dopravy,
3. rast podielu elektrickej trakcie,
4. používanie obnoviteľných zdrojov energie,
5. strategické ciele v oblasti životného prostredia (elektrická trakcia, elektromobilita),
6. strategické ciele v oblasti sociálnych vzťahov (vzťahy s komunitami, atraktívny zamestnávateľ, rekvalifikácie),
7. strategické ciele v oblasti riadenia spoločnosti (diverzita a rovné príležitosti, etický kódex, kódex compliance, energetický management),
8. rozvoj portfólia (vysokorýchlostné trate, zjednotenie trakčnej napájacej sústavy, pokračovanie líniovej elektrizácie, nákladné železničné koridory a prekladiská, alternatívne zdroje pohonov – vodík a batérie).

## Hodnoty Správy železnic

Základnými hodnotami Správy železnic sú spokojnosť a stabilita zamestnancov organizácie. Ďalšou prioritou Správy železnic je zvýšenie bezpečnosti prevádzkovania dráhy a bezpečnosť a ochrana zdravia zamestnancov. Hodnoty Správy železnic medzi zamestnancami i verejne sú komunikované prostredníctvom Etického kodexu, ktorý obsahuje tiež princípy a ciele spoločnosti. Medzi základné hodnoty Správy železnic patria:

1. postupovať zákonným spôsobom,
2. netolerancia korupcie a úplatkárstva,
3. vyvarovanie sa stretu záujmov,
4. boj proti praniu špinavých peňazí,
5. ochrana súkromia a dôvernoscť,
6. ochrana majetku Správy železnic,
7. predchádzať škodám a ochrana životného prostredia,
8. vzájomná spolupráca. (Etický kodex Správy železnic, 2023)

### 3.1.1 Organizačná štruktúra

Vzhľadom na vysoký počet zamestnancov a množstvo organizačných jednotiek, ktoré zabezpečujú chod organizácie celoplošne v rámci celej republiky, je organizačná štruktúra Správy železnic, zložitá. Manažérska štruktúra riadenia Správy železnic, štátni organizace, sa člení na vertikály:

- *úsek ekonomiky,*
- *úsek modernizace dráhy,*
- *úsek provozuschopnosti dráhy,*
- *úsek řízení provozu.*

Horizontálne riadenie činností organizácie je dvojstupňové prostredníctvom generálneho riaditeľstva a regionálnych organizačných jednotiek. Generálne riaditeľstvo zaisťuje vytváranie potrebných podmienok, metodické a koordinačné zaistenie pre činnosť organizačných jednotiek.

Organizačné jednotky realizujú priamy výkon činností v rámci jednotlivých vertikál vo svojich obvodoch. Organizačné jednotky Oblastných riaditeľstiev so sídlami v Prahe, Plzni, Ústí nad Labem, Hradci Králové, Ostrave a Brne realizujú priamy výkon činností v oblastiach správy majetku, zaistenia prevádzkyschopnosti dráhy, riadenia prevádzky dráhy. Organizačné jednotky Stavebných správ realizujú priamy výkon činností v oblasti zaistenia investičnej výstavby. Centrum telematiky a diagnostiky zaisťuje správu a prevádzku zdelovacích

a dátových sietí železnice a komplexné diagnostické činnosti stavu železničnej dopravnej cesty. Hasičský záchranný zbor Správy železníc so sídlom v Prahe a celosieťovou pôsobnosťou zaisťuje prostredníctvom jednotiek požiarnej ochrany preventívne činnosti v oblasti zaistenia bezpečnosti prevádzky dráhy a priamy výkon činností v oblasti riešenia následkov požiarov, nehodových a mimoriadnych udalostí na železnici. Jednotky CSS (*Centrum sdílených služeb*) sa venujú problematikám v oblastiach spracúvania agend personálno-mzdových, komplexného spracovania účtovnej agendy organizačných jednotiek či zaisťovania psychologických služieb pre organizačné jednotky. Ďalej sú tu i organizačné jednotky Správa železničnej geodézie či Centrálné dispečerské pracoviská so sídlami v Prahe a Přerove. Najnovšou organizačnou jednotkou, ktorá vznikla k 1. októbru 2023, je SŽ Facility. Jej úlohou je zaisťovanie správy, údržby, prevádzky, rozvoja administratívnych budov a spracovanie a realizácia koncepčných materiálov pre tieto činnosti; ďalej je to vyhľadávanie vhodných nájomcov pre komerčné priestory a s tým spojené marketingové a obchodné činnosti. SŽ Facility tiež zabezpečujú agendu napríklad automobilovej prevádzky, taktiež vytvárajú predpoklady pre zaisťovanie agendy požiarnej ochrany a i.

### **Oblasť riaditeľstvo Brno**

Oblasť riaditeľstvo Brno je jednou zo šiestich organizačných jednotiek správovského typu. Základným poslaním oblastného riaditeľstva je zaistenie prevádzkyschopnosti a bezpečnosti prevádzky železničnej infraštruktúry vrátane opráv a údržby, riadenia prevádzky na železnici, starostlivosti a hospodárenia s majetkom Českej republiky, zaistenie prevádzky, opráv a údržby špeciálnych železničných vozidiel, a tým zaistenie činnosti Správy železníc v postavení dopravcu a zaisťovanie sprievodných súvisiacich činností.

Výkonu týchto činností je uspôsobená organizačná štruktúra. V čele oblastného riaditeľstva stojí riaditeľ. Do jeho priamej pôsobnosti patrí *Oddělení kontrolní a právní* (Oddelenie kontrolné a právne) a *Oddělení sociální, práce a mezd* (Oddelenie sociálne, práce a miezd). Ďalšie činnosti sú vykonávané v štyroch úsekoch, v čele ktorých stoja námestníci riaditeľa. Týmito úsekmi sú:

- *úsek provozu infrastruktury* (úsek prevádzky infraštruktúry),
- *úsek řízení provozu* (úsek riadenie prevádzky),
- *úsek techniky*,
- *úsek obchodních a správních činností* (úsek obchodných a správnych činností).

Tieto úseky sú tvorené následne odbormi, ktoré môžu byť dotvárané následne ďalšími oddeleniami, správami či prevádzkovými obvodmi. V čele správ a prevádzkových obvodov stoja prednostovia.

Pre účely tejto diplomovej práce je v prílohe B znázornená organizačná štruktúra generálneho riaditeľstva, a následne v prílohe C je znázornená organizačná štruktúra oblastného riaditeľstva Brno.

### **3.1.2 Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov**

Zamestnanci organizácie sú pravidelne vzdelávaní v relevantnej legislatíve, mimo iné i v oblasti životného prostredia alebo korupčného jednania a sú zoznamovaní so základnými hodnotami internej politiky organizácie. Dodržiavanie súladu s legislatívou a etickými normami podlieha pravidelnej kontrole.

Medzi základné princípy udržateľného rozvoja Správy železníc patrí procesne nastavený systém vzdelávania, ktorý reflektuje súčasné trendy a umožňuje zamestnancom nadobudnuté znalosti využívať nie len v profesionálnom, ale aj osobnom živote. Keďže rapídne vzrastá potreba rozvoja kreativity, inovácií a prenositeľných kompetencií, sú tieto potreby zohľadňované v každoročnom vzdelávacom pláne a zamestnanci majú tak možnosť vzdelávať sa napríklad v oblasti digitálnej gramotnosti, jazykových znalostí, kognitívnych schopností alebo praktických zručností.

Vzdelávanie je v organizácii realizované naprieč všetkými organizačnými jednotkami a je prístupné všetkým zamestnancom bez rozdielu pracovného zaradenia či veku. V obsahu vzdelávania je dôležitým aspektom previazanosť rôznych odborov a oblast ľudskej činnosti. Vzdelávacie akcie sú vyhlasované transparentne prostredníctvom dostupných komunikačných kanálov. V období pandémie sa veľká časť školení a vzdelávania previedla do on-line formy.

Správa železníc má vlastné vzdelávacie programy ako pre nových, tak aj pre stávajúcich zamestnancov a študentov partnerských škôl. Organizácia zaisťuje povinné i nepovinné kurzy a ponúka odborný výcvik v dopravných sálach a ďalších špecializovaných pracoviskách.

### **3.1.3 Motivácia a odmeňovanie zamestnancov**

Princípy odmeňovania a rozsah poskytovania zamestnaneckých výhod sú každoročne dohodnuté v platnej podnikovej kolektívnej zmluve a jej prílohách. Vďaka kolektívnemu vyjednávaniu pravidelne dochádza k posilneniu tarifnej i motivačnej zložky mzdy.

Správa železníc posilňuje a stabilizuje motiváciu zamestnancov istým okruhom výhod, ktoré sa snaží v nemennej podobe zachovávať. Tento okruh zahŕňa položky ako príspevok na dopravu, možnosť využívať cestovné výhody (i pre rodinných príslušníkov), nárok na

dovolenku nad mieru zákonnej povinnosti, príspevky na penzijné sporenie a životné poistenie. Zamestnanci pracujúci určenú dobu vo fyzicky a psychicky náročných pracovných pozíciách majú nárok na kondičné pobyty v kúpeľných zariadeniach. Správa železníc tiež disponuje fondom kultúrnych a sociálnych potrieb, poskytuje príspevky na stravovanie zamestnancov, kultúrne či športové aktivity. Zamestnancom sú poskytované peňažné dary pri príležitosti životného a pracovného výročia a pri prvom skončení pracovného pomeru po nadobudnutí nároku na starobný dôchodok. V závažných prípadoch Správa železníc poskytla zamestnancom sociálnu výpomoc alebo bezúročnú sociálnu pôžičku.

V súlade s platnou podnikovou kolektívnou zmluvou z dôvodu doplnenia počtu zamestnancov v dlhodobo nedostatkových profesiách, sú poskytované náborové príspevky.

### **3.2 Dotazníkový prieskum**

Dotazníkový prieskum sa uskutočnil v prostredí organizačnej jednotky Oblastného riaditeľstva Brno. Oslovení boli administratívni pracovníci. Celkový počet oslovených bol 342, pri čom návratnosť dotazníkov bola 32%, čo tvorilo 109 odpovedí. Prieskum prebiehal v období od 30.11.2023 do 15.12.2023. Dotazník je znázornený v prílohe D.

Štruktúra dotazníku je tvorená tromi časťami. Prvá časť je zameraná na všeobecné informácie o respondentoch, ako sú pohlavie, vek, úroveň vzdelania, pracovná pozícia či dĺžka pracovného pomeru v organizácii. Táto časť obsahuje jednu dobrovoľnú otázku, a to informáciu, na ktorom úseku daný zamestnanec pracuje. Druhá časť dotazníku vychádza z dotazníku UWES. Obsahuje 17 výrokov, ktoré sa týkajú toho, ako sa respondenti cítia vo svojej práci. Každý výrok je následne ohodnotený pomocou Likertovej škály, ktorá je obsiahnutá hodnotami od 0 do 6, pri čom ak respondent neprežíva pocity obsiahnuté v danom výroku, zvolí hodnotu 0. Ak tieto pocity zažíva vo svojom zamestnaní, označí výrok hodnotami 1 – 6 v závislosti na tom, ako sa tento pocit u neho vyskytuje. Hodnoty škály sú nasledovné:

- 0 – Nikdy
- 1 – Skoro nikdy (párkrát do roka alebo menej krát)
- 2 – Zriedka (jedenkrát za mesiac alebo menej)
- 3 – Niekedy (niekoľkokrát za mesiac)
- 4 – Často (jedenkrát za týždeň)
- 5 – Veľmi často (niekoľkokrát za týždeň)
- 6 – Vždy (každý deň)

Táto časť je vyhodnotená postupom uvedeným v kapitole 2.1 – výsledkom vyhodnotenia dotazníku je získanie troch dielčích hodnôt (aritmetických priemerov) pre tri faktory (kategórie)

a jednej celkovej hodnoty; ich výška, ktorá sa môže pohybovať v rozmedzí hodnôt 0 až 6, nasledovne udáva zistenú úroveň angažovanosti.

Tretia časť dotazníku bola inšpirovaná modelom The Aon Hewitt Employee Engagement model. Cieľom tejto časti dotazníku je zistiť, ktoré faktory ovplyvňujú chovania pracovníkov takým spôsobom, aby sa u nich dosiahlo najvyššieho stupňa angažovanosti. Cieľom je teda zistiť, čo pre nich predstavuje akési „hnacie sily“ v pracovnom nasadení a zároveň ako sú s týmito faktormi vo svojom zamestnaní spokojní. Aj v tomto prípade respondenti odpovedali pomocou Likertovej škály, ktorá obsahovala hodnoty 1 – 5 (1 najmenej, 5 najviac). V prvom kroku hodnotili to, ako sú uvedené faktory pre nich v zamestnaní dôležité, v druhom hodnotili spokojnosť s týmito faktormi vo svojom zamestnaní.

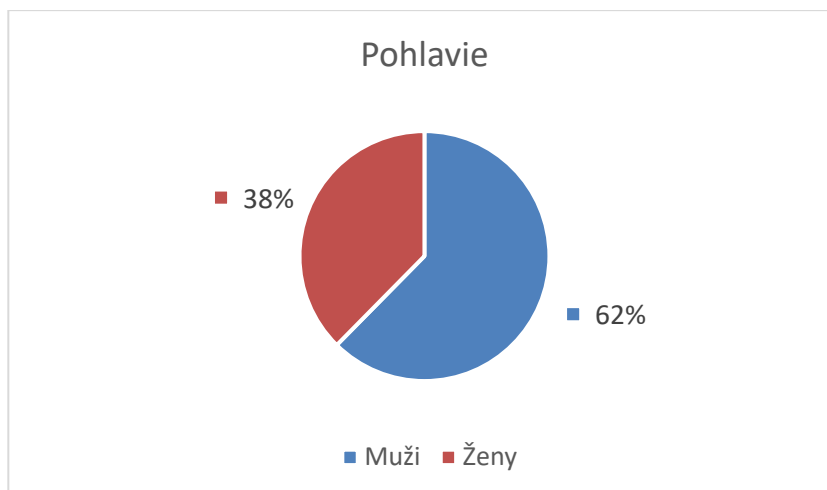
Na záver dotazníkového prieskumu mali respondenti možnosť vyjadriť svoje postoje, názory (kladné i záporné) alebo návrhy pre zlepšenie v oblasti danej problematiky, a to prostredníctvom otvorenej otázky, ktorá bola dobrovoľná.

### **3.3 Vyhodnotenie prieskumu**

V tejto podkapitole bude priblížená štruktúra respondentov a ich odpovede na pokladané otázky. Priemerná doba vyplnenia dotazníku bola 16 minút a 39 sekúnd. Celkový počet otázok bol 10. Ako bolo už vyššie uvedené, v prvej časti dotazníku boli respondentom pokladané všeobecné otázky, ktoré určujú skôr štruktúru respondentov. Druhá časť bola zameraná na prieskum angažovanosti pracovníkov. Z tohto dôvodu a pre lepšiu prehľadnosť je táto kapitola rozdelená do ďalších dvoch podkapitol. Odpovede sú znázornené graficky.

#### **3.3.1 Vyhodnotenie dotazníku – 1. časť**

**Pohlavie** – na obrázku 8 je možné vidieť v akom pomere sa na prieskume podieľali muži a ženy. Organizácia Správa železníc zamestnáva viac mužov ako žien, konkrétne u oslovených zamestnancov Oblastného riaditeľstva Brno je to v pomere 41% žien a 59% mužov, čomu zodpovedá aj štruktúra respondentov – z celkového počtu zúčastnených sa prieskumu zúčastnilo 41 (38 %) žien a 68 (62 %) mužov.

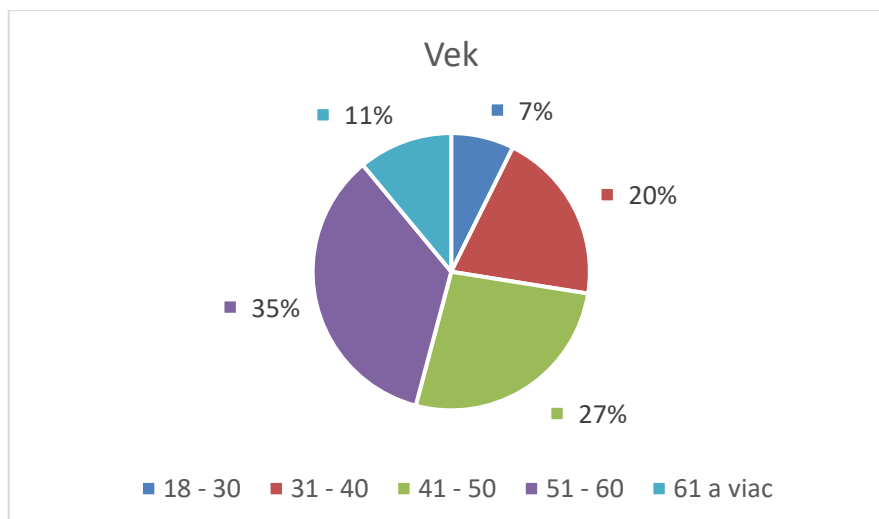


**Obrázek 5** Grafické znázornenie účasti respondentov rozdelených podľa pohlavia (vlastné spracovanie)

**Vek** – obrázok 9 znázorňuje rozdelenie respondentov do vekových skupín a ich podiel zastúpenia v dotazníkovom prieskume. Celkovo bolo vytvorených 5 vekových skupín, a to:

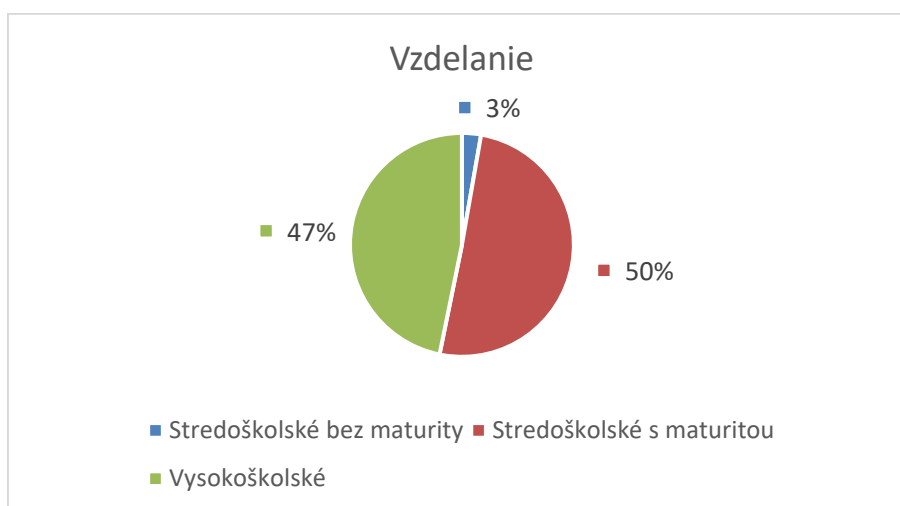
- 18 – 30 rokov
- 31 – 40 rokov
- 41 – 50 rokov
- 51 – 60 rokov
- 61 a viac rokov

Najviac respondentov spadá do vekovej skupiny od 51 do 60 rokov (35 %). Do tejto vekovej skupiny spadá zároveň aj najviac zamestnancov z celkového počtu zamestnancov Správy železníc (približne 38 %). Ďalšou najviac zastúpenou vekovou skupinou sú respondenti vo veku 41 – 50 rokov (29,27 %). Najmenej zastúpenou skupinou sú respondenti vo veku 18 – 30 rokov. Toto číslo ale nemusí nutne znamenať, že ľudia v tomto veku majú nižší záujem o problematiku, ako ich starší kolegovia. Z celkového počtu Správy železníc predstavuje táto skupina len približne 9 % zamestnancov. Pre priblíženie vekovej štruktúry zamestnancov Správy železníc, činí vekový priemer zamestnanca približne 48 rokov.



**Obrázek 6** Grafické znázornenie účasti respondentov rozdelených podľa veku (vlastné spracovanie)

**Vzdelanie** – respondenti boli rozdelení aj podľa stupňa vzdelania; vybrať si mohli z troch možných úrovní vzdelania, a to stredoškolské bez maturity, stredoškolské s maturitou a vysokoškolské. Štruktúra respondentov podľa vzdelania je znázornená na obrázku 10. Najviac respondentov má stredoškolské vzdelanie s maturitou. Takmer polovica respondentov (47 %) má vysokoškolské vzdelanie. Z celkového počtu oslovených zamestnancov, bolo vysokoškolsky vzdelaných 40 %. Táto skutočnosť môže značiť väčší záujem o problematiku práve u vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov, a teda aj ich väčšiu otvorenosť prípadným zmenám.



**Obrázek 7** Grafické znázornenie účasti respondentov rozdelených podľa stupňa vzdelania (vlastné spracovanie)

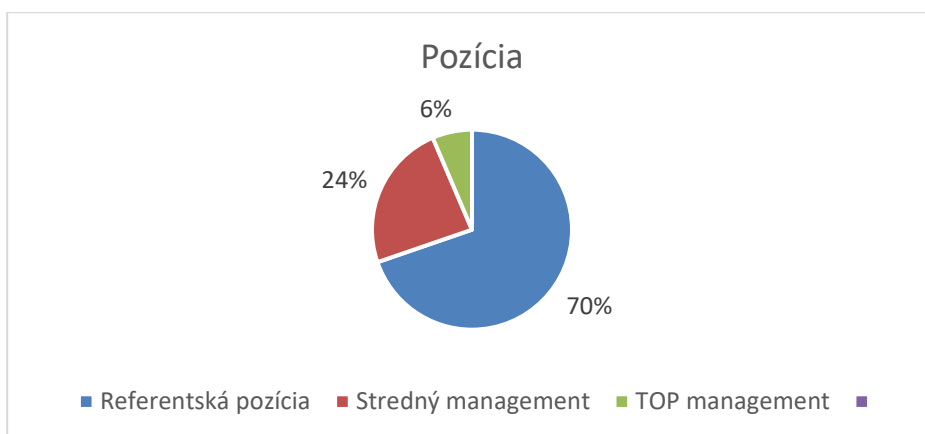


Ďalšia otázka bola zameraná na zastávanú **pozíciu** na úrovni organizačnej jednotky Oblastného riaditeľstva Brno. Keďže organizačná štruktúra je vzhľadom na vysoký počet zamestnancov pomerne zložitá, respondenti boli rozdelení do týchto skupín:

- referentská pozícia
- vedúci zamestnanec – stredný management
- vedúci zamestnanec – TOP management

Do skupiny vedúcich zamestnancov TOP managementu sú zaradení zamestnanci, ktorí zodpovedajú za početné skupiny zamestnancov, ktoré sa môžu pohybovať až v stovkách (v závislosti od úseku), podieľajú sa na personálnom managemente, sú zodpovední za správny chod svojej pracovnej skupiny, prípadne dielčích pracovných skupín. Tieto funkcie sú menované generálnym riaditeľom. Stredný management sa podieľa primárne na operatívnom riadení a zabezpečení chodu pracovných skupín, nepodieľajú sa aktívne v oblasti personálneho managementu. Poskytujú servis pre strategické rozhodnutia TOP managementu. V prípade potreby môžu zastupovať svojho vedúceho pracovníka z TOP managementu. Do skupiny referentských pozícií sa radia zamestnanci zastávajúci bežné administratívne posty, prípadne nižšie vedúce pozície.

Z obrázku 8 je možné vyčítať, že prieskumu sa zúčastnilo 7 zamestnancov z TOP managementu, pri čom celkový počet oslovených zamestnancov tejto skupiny bol 15. Je možné vziať do úvahy prípadnú pracovnú indispozíciu v období, kedy prieskum prebiehal, avšak nižšia ako polovičná účasť zamestnancov zastávajúcich najvyššie vedúce posty je nedostatočná. Otvorenosť k zmenám a aktívny prístup k práci, aký bol opísaný v kapitole 1 tejto diplomovej práce, by mali zamestnanci organizácie pociťovať práve od pracovníkov, ktorí ich vedú. Ich nižšia ako polovičná účasť môže evokovať nedostatočný záujem o túto problematiku i prípadnú (ich vlastnú) nízku úroveň angažovanosti.

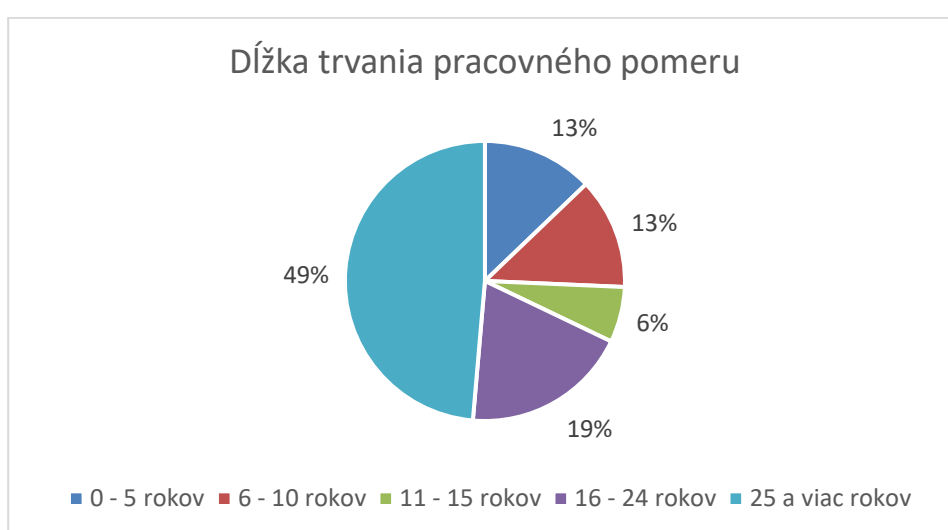


**Obrázek 8** Grafické rozdelenie účasti respondentov rozdelených podľa zastávanej pozície (vlastné spracovanie)

V poradí piata otázka bola zameraná na **dĺžku trvania pracovného pomeru** u Správy železníc. Respondenti boli rozdelení do nasledujúcich skupín:

- 0 – 5 rokov
- 6 – 10 rokov
- 11 – 15 rokov
- 16 – 24 rokov
- 25 a viac rokov

Najviac respondentov spadá do poslednej skupiny 25 a viac rokov. Táto skutočnosť môže byť spojená s vysokým vekovým priemerom zamestnanca, ktorý bol uvedený pri druhom bode vyhodnotenia tohto prieskumu.



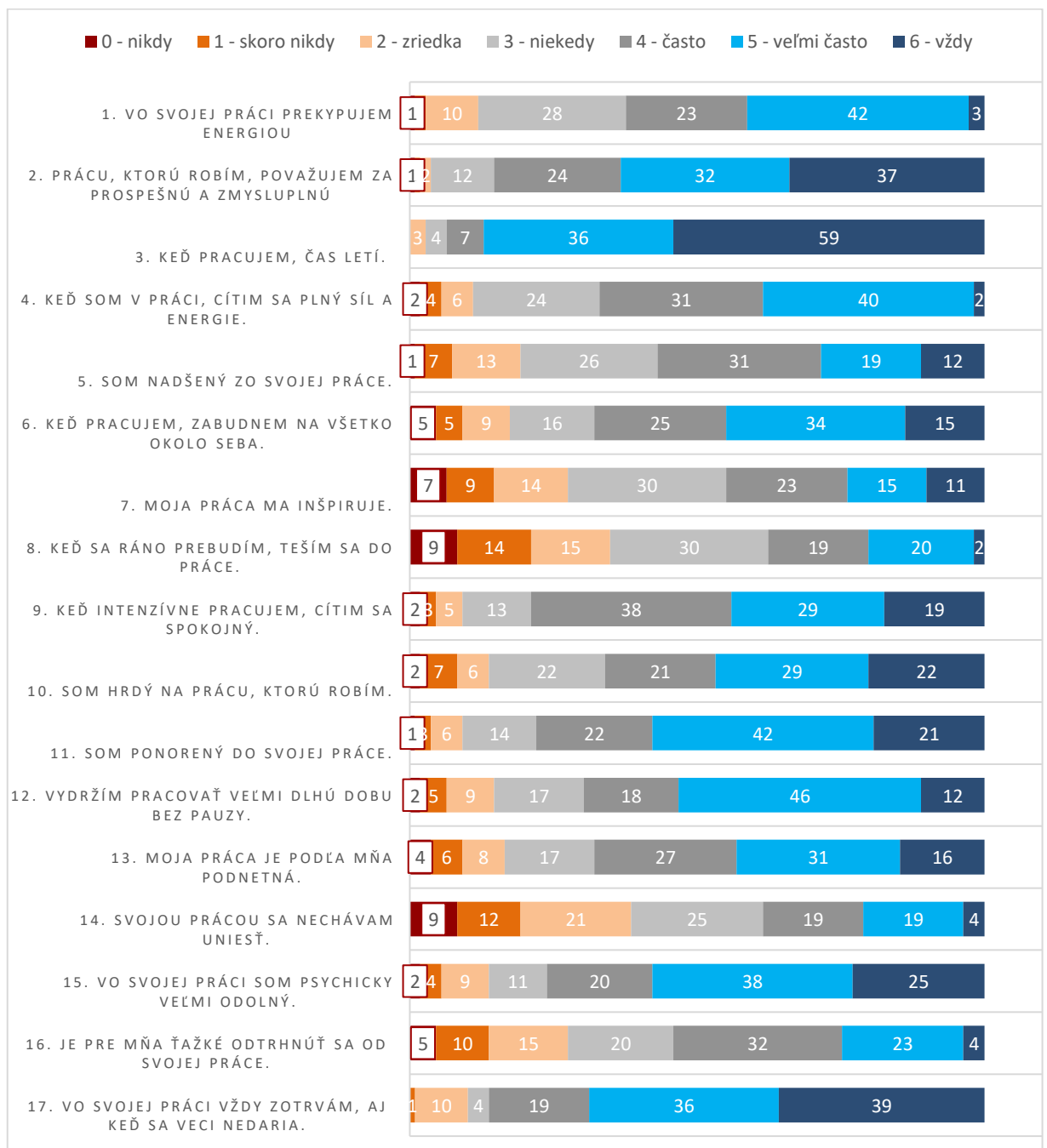
**Obrázek 9** Grafické rozdelenie účasti respondentov rozdelených podľa dĺžky trvania pracovného pomeru (vlastné spracovanie)

Šiesta otázka dotazníkového prieskumu zisťovala **úsek**, na ktorom svoju pozíciu respondenti zastávajú a bola dobrovoľná. Respondentom bola pokladaná z dôvodu jednoduchšieho spojenia si či už negatívnych alebo pozitívnych výsledkov alebo vyjadrení vyplývajúcich z prieskumu a taktiež pre presnejšiu identifikáciu možného existujúceho problému alebo naopak, prípadných výrazne kladnejších výsledkov. Bolo však nutné respondentom ponechať potrebnú anonymitu, preto bola táto otázka nepovinná. V istých prípadoch, pri zodpovedaní predošlých otázok, mohlo dôjsť totiž k jednoduchšej identifikácii respondenta, a to by mohlo zapríčiniť prípadnú zdržanlivosť pri vyplňovaní ďalších otázok, prípadne nevôľu zúčastniť sa prieskumu. Na túto otázku odpovedalo len 54 respondentov. Medzi týmito odpoveďami sú i odpovede, ktoré nemajú výpovednú hodnotu pre tento prieskum.

### 3.3.2 Vyhodnotenie dotazníku – 2. časť

#### Dotazník UWES

V poradí siedma otázka bola obsiahlejšia ako predošlých šesť otázok. Obsahovala sedemnást' tvrdení, ktoré respondenti ohodnocovali pomocou Likertovej škály hodnotami 0 – 6. Súbor týchto tvrdení vychádzal z konceptu dotazníku UWES, ktorý je opísaný v kapitole 2.1. Prostredníctvom dotazníku UWES, sa sledujú tri dielčie kategórie angažovanosti a následne sa dotazník vyhodnocuje i komplexne. Odpovede respondentov na tieto tvrdenia sú znázornené na obrázku 10.



Obrázek 10 Vyhodnotenie 7. otázky dotazníkového prieskumu (vlastné spracovanie)

Vyhodnotenie tejto otázky prebiehalo na dvoch úrovniach, a to nasledovne: z nadobudnutých hodnôt boli vypočítané aritmetické priemery a mediány, a to pre každé tvrdenie zvlášť, čoho výsledkom bolo 17 východiskových hodnôt pre obe úrovne výpočtu. Tieto hodnoty sú vyhodnotené numericky i graficky, a to oddelene podľa jednotlivých kategórií.

### 1. kategória: Pracovné nasadenie

Do kategórie Pracovné nasadenie patria tvrdenia:

- 1. Vo svojej práci prekypujem energiou.
- 4. Keď som v práci, cítim sa plný síl a energie.
- 8. Keď sa ráno prebudím, teším sa do práce.
- 12. Vydržím pracovať veľmi dlhú dobu bez pauzy.
- 15. Vo svojej práci som psychicky veľmi odolný.
- 17. Vo svojej práci vždy zotrvám, aj keď sa veci nedaria.

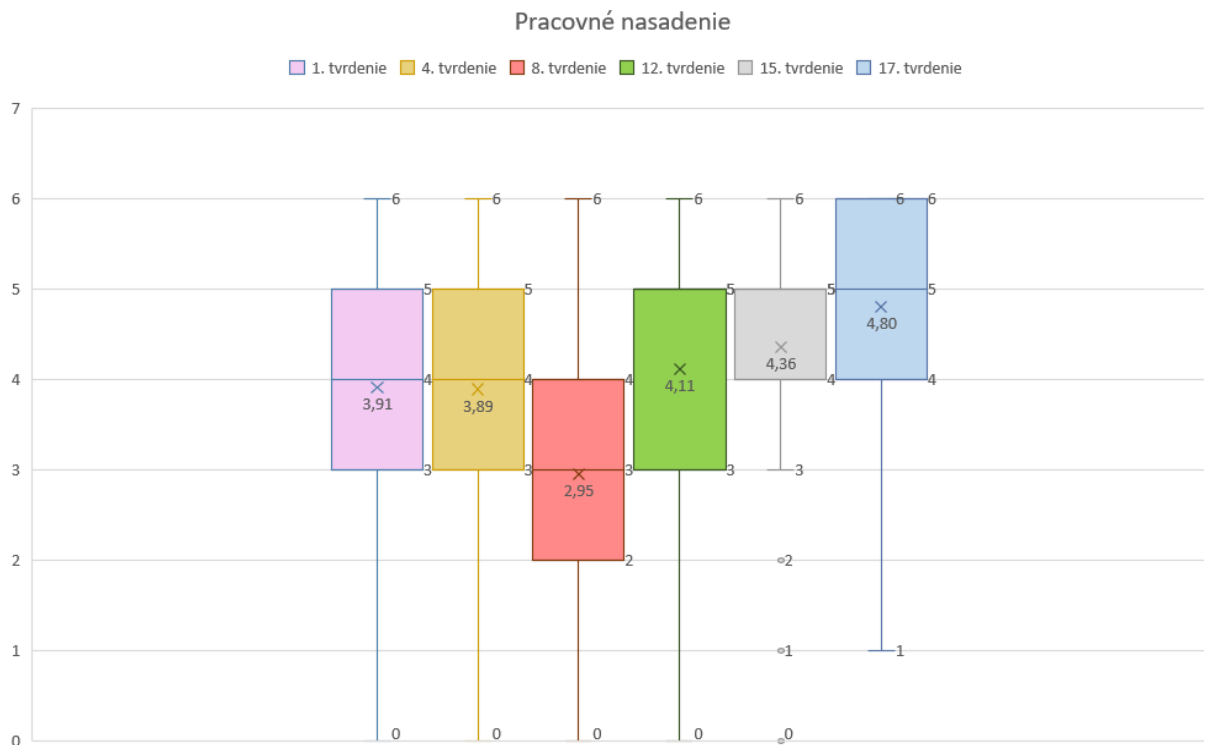
Podľa tabuľky 2, konkrétne podľa výsledkov aritmetických priemerov, je možné usúdiť, že výrazne najvyššie hodnotenie malo 17. tvrdenie, čo značí ochotu v práci zotrvať i v „ťažších“ časoch. Naproti tomu výrazne nízke hodnotenie malo 8. tvrdenie.

**Tabuľka 2** Numerické znázornenie odpovedí v kategórii Pracovné nasadenie

<b>Tvrdenie</b>	<b>Medián</b>	<b>Priemer</b>
<b>1</b>	4	3,91
<b>4</b>	4	3,89
<b>8</b>	3	2,95
<b>12</b>	5	4,11
<b>15</b>	5	4,36
<b>17</b>	5	4,80

Zdroj: dotazníkový prieskum (vlastné spracovanie)

Výsledné hodnoty sú zobrazené i prostredníctvom grafu, na obrázku 11. Vďaka grafickému znázorneniu je možné o čosi lepšie vnímať výrazne vyššie hodnotenie 17. tvrdenia a výrazne nižšie hodnotenia pri 8. tvrdení. Farebné boxy zobrazujú rozptyl najčastejších odpovedí. Uprostred boxu je čiarou znázornený medián. V niektorých prípadoch je medián súhlasný s hranicami kvartilov. Pri 15. tvrdení je možné si všimnúť niekoľko odľahlých hodnôt, ktoré značia istú asymetriu v odpovediach.



**Obrázek 11** Grafické znázornenie odpovedí v kategórii Pracovné nasadenie (vlastné spracovanie)

## 2. kategória: Oddanosť

Do kategórie Oddanosť patria tvrdenia:

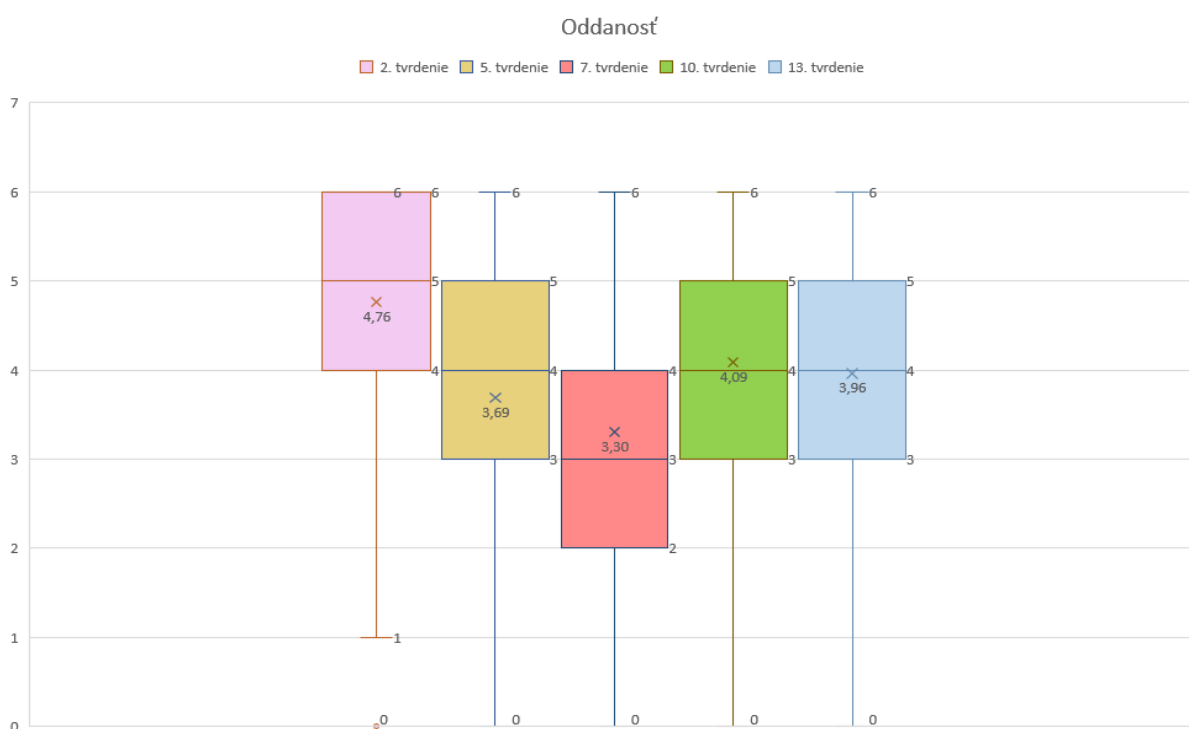
- 2. Prácu, ktorú robím, považujem za prospešnú a zmysluplnú.
- 5. Som nadšený zo svojej práce.
- 7. Moja práca ma inšpiruje.
- 10. Som hrdý na prácu, ktorú robím.
- 13. Moja práca je podľa mňa podnetná.

Podľa údajov uvedených v tabuľke 3 bolo zhodne, i podľa mediánu, aj podľa aritmetického priemeru, najvyššie ohodnotenú tvrdenie s poradovým číslom 2, kde respondenti považujú svoju prácu za prospešnú a zmysluplnú. Výrazne vyššie hodnotenie 2. tvrdenia oproti ostatným v tejto kategórii je možné vidieť i prostredníctvom grafu znázornenom na obrázku 12. Výrazne nižšieho hodnotenia dosiahlo 7. tvrdenie.

**Tabulka 3** Numerické znázornenie odpovedí v kategórii Oddanosť

Tvrdenie	Medián	Priemer
2	5	4,76
5	4	3,69
7	3	3,30
10	4	4,09
13	4	3,96

Zdroj: dotazníkový prieskum (vlastné spracovanie)



**Obrázek 12** Grafické znázornenie odpovedí v kategórii Oddanosť (vlastné spracovanie)

### 3. kategória: Pohltenie prácou

Do kategórie Pohltenie prácou patria tvrdenia:

- 3. Keď pracujem, čas letí.
- 6. Keď pracujem, zabudnem na všetko okolo seba.
- 9. Keď intenzívne pracujem, cítim sa spokojný.
- 11. Som ponorený do svojej práce.
- 14. Svojou prácou sa nechávam uniesť.
- 16. Je pre mňa ťažké odtrhnúť sa od svojej práce.

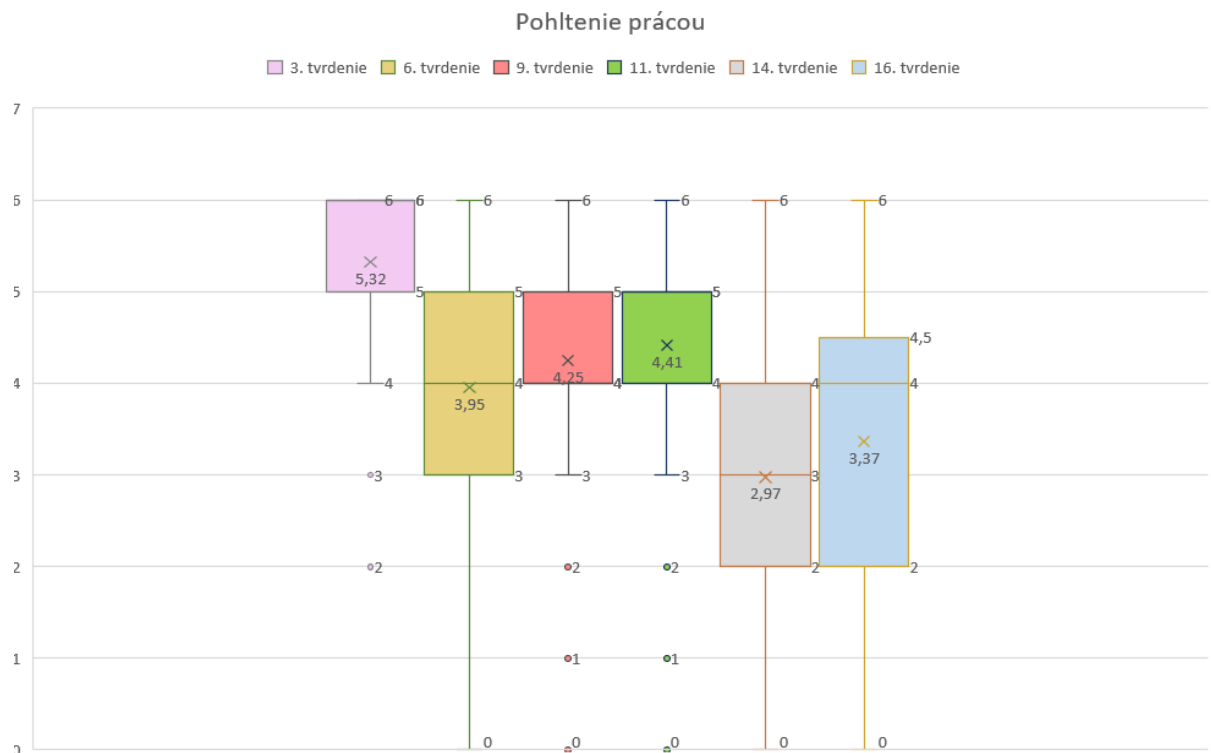
V tejto kategórii, oproti predošlým dvom, sú výsledky hodnotení uvedených vyššie najrozdielnejšie, čo je možné vidieť aj podľa výsledkov mediánov aj podľa výsledkov

znázornenými aritmetickými priemerami uvedených v tabuľke 4. Tieto rozptyly sú grafický znázornené na obrázku 13. Najlepší výsledok v tejto kategórii dosiahlo 3. tvrdenie, ktoré malo oproti ostatným tvrdeniam výrazne vyššie hodnotenie a medián dosiahol až úrovne 6. Túto výraznú odlišnosť je vidieť i na grafe, kde je polovica odpovedí znázornená na najvyššej možnej úrovni. S relatívne pozitívnych výsledkov dosiahli i 9. a 11. tvrdenie – pri týchto tvrdeniach je zobrazených mnoho odľahlých hodnôt, ktoré znova môžu i v tomto prípade poukazovať na akúsi asymetriu v odpovediach a značia nízku početnosť daného hodnotenia.

**Tabuľka 4** Numerické znázornenie odpovedí v kategórii Pohltenie prácou

Tvrdenie	Medián	Priemer
3	6	5,32
6	4	3,95
9	4	4,25
11	5	4,41
14	3	2,97
16	4	3,37

Zdroj: dotazníkový prieskum (vlastné spracovanie)



**Obrázek 13** Grafické znázornenie odpovedí v kategórii Pohltenie prácou (vlastné spracovanie)

### Celkové vyhodnotenie

Z uvedených hodnôt v tabuľkách 2 – 4 boli následne vypočítané aritmetické priemery, a to pre každú kategóriu zvlášť. Výsledkom sú teda tri dielčie hodnoty týchto troch kategórií, ktorými sú pracovné nasadenie, oddanosť a pohltenie prácou. Následne bola vypočítaná i celková hodnota. Tieto hodnoty sú znázornené v tabuľke 5.

**Tabuľka 5** Vyhodnotenie odpovedí na 7. otázku dotazníkového prieskumu

	<b>Medián</b>	<b>Priemer</b>
<b>Pracovné nasadenie</b>	4,33	4,00
<b>Oddanosť</b>	4,00	3,96
<b>Pohltenie prácou</b>	4,33	4,05
<b>Celková Hodnota</b>	4,24	4,01

Zdroj: dotazníkový prieskum (vlastné spracovanie)

Konečné výsledky z tabuľky 5 sú pre lepšiu vizualizáciu výsledného hodnotenia vyznačené žltým podfarbením v pôvodnej tabuľke z kapitoly 2.1, a to v tabuľke 6.

**Tabuľka 6** Výsledné hodnotenie 7. otázky dotazníkového prieskumu

	<b>Pracovné nasadenie</b>	<b>Oddanosť</b>	<b>Pohltenie prácou</b>	<b>Celková hodnota</b>
<b>Veľmi nízke</b>	≤ 2,17	≤ 1,60	≤ 1,60	≤ 1,93
<b>Nízke</b>	2,18 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 2,75	1,94 – 3,06
<b>Priemerné</b>	3,21 – 4,80	3,01 – 4,90	2,76 – 4,40	3,07 – 4,66
<b>Vysoké</b>	4,81 – 5,60	4,91 – 5,79	4,41 – 5,35	4,67 – 5,53
<b>Veľmi vysoké</b>	≥ 5,61	≥ 5,80	≥ 5,36	≥ 5,54

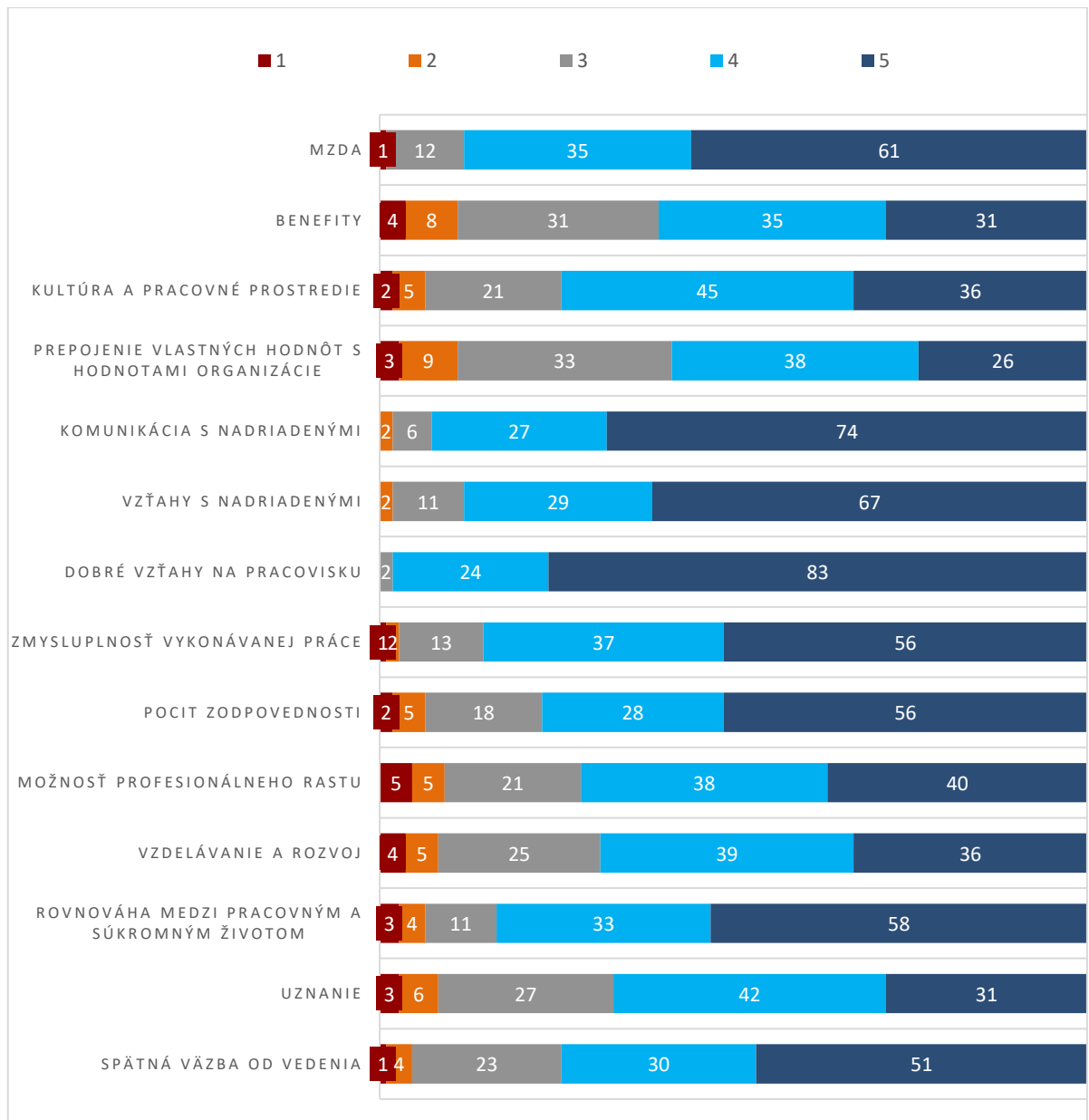
Zdroj: dotazníkový prieskum (vlastné spracovanie)

Oba spôsoby výpočtu výsledných hodnôt, prostredníctvom aritmetických priemerov i prostredníctvom mediánov, súhlasne poukazujú na dosiahnutie **priemerných** finálnych hodnôt, a to vo všetkých troch kategóriách i v celkovom hodnotení.

### **Faktory angažovanosti**

V rámci ôsmej otázky mali respondenti ohodnotiť na škále od 1 do 5 (1 najmenej, 5 najviac) ako sú pre nich v zamestnaní **dôležité** vybrané faktory. Táto časť bola inšpirovaná Aon Hewitt modelom, ktorý je súčasťou prílohy A. Vybrané faktory a ich následné ohodnotenie je znázornené na obrázku 14.

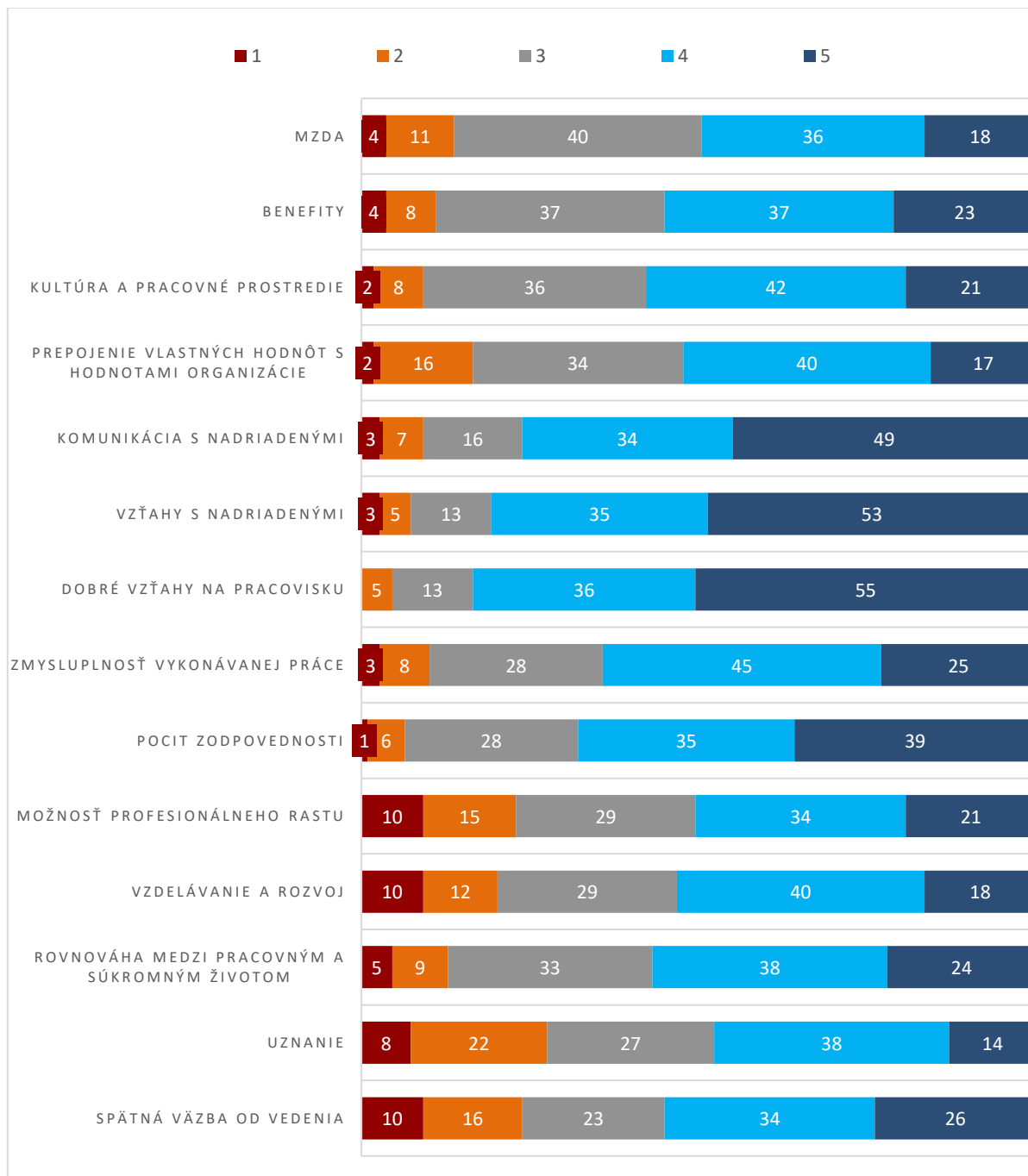




**Obrázek 14** Vyhodnotenie 8. otázky dotazníkového prieskumu (vlastné spracovanie)

Zo škály vyobrazenej na obrázku 11 je zjavné, že všetky zo skúmaných faktorov sú pre respondentov dôležité – ak sa vezmú do úvahy označenia s hodnotami 4 a 5, tak nadpolovičná väčšina označujú všetky tieto faktory ako dôležité. Najvyššie hodnotenia dosahujú položky komunikácia s nadriadenými, vzťahy s nadriadenými a dobré vzťahy na pracovisku, pri čom dobré vzťahy na pracovisku dosiahli viditeľne vyššieho hodnotenia oproti ostatným položkám. Tieto tri položky mali vyššie hodnotenia ako mzda. Na základe tohto sa potvrdzuje i Kahnova koncepcia z roku 1990, ktorá zdôrazňovala už v tej dobe dôležitosť medziľudských vzťahov na pracovisku.

Deviata otázka bola zameraná na to, do akej miery sú respondenti **spokojní** s faktormi uvedenými v rámci ôsmej otázky. Respondenti aj v tomto prípade ohodnocovali svoju spokojnosť škálou od 1 do 5 (1 najmenej, 5 najviac). Ich odpovede sú znázornené na obrázku 15.



**Obrázek 15** Vyhodnotenie 9. otázky dotazníkového prieskumu (vlastné spracovanie)

Oproti ôsmej otázke, kde respondenti vyjadrovali dôležitosť uvádzaných faktorov, v rámci tejto otázky vyjadrovali svoju spokojnosť s týmito faktormi na svojom pracovisku. I keď výsledná škála pôsobí na prvý pohľad uspokojujúco, je nutné venovať pozornosť práve

položkám, kde je najpočetnejšia najnižšia spokojnosť – sú to položky označené červenou a oranžovou farbou. Ich početnosti nie sú nijak obzvlášť vysoké ani v jednom prípade, avšak môžu naznačovať existenciu problémov, ktoré by mohli mať súvislosť aj s neochotou zúčastniť sa prieskumu. Zjednodušene povedané – 30 nespokojných respondentov môže v skutočnosti zastupovať desiatky ďalších zamestnancov bez motivácie, preto je pre tento výskum dôležité venovať im zvýšenú pozornosť.

Najvyššia početnosť hodnotení 1 a 2 bola u položiek:

- Uznanie (30)
- Spätná väzba od vedenia (26)
- Možnosť profesionálneho rastu (25)
- Vzdelávanie a rozvoj (22)
- Prepojenie vlastných hodnôt s hodnotami organizácie (18)

Všetky tieto položky sú spojené s autonómiu a individualitou jedinca. Nie sú viazané na ostatné vzťahy, necharakterizujú ani nespokojnosť s vykonávanou prácou. Uvedených päť faktorov je spojených s vnútornou motiváciou a nie s hmotnými stimulmi. Podľa modelu angažovanosti spoločnosti Aon, ktorý je zobrazený v prílohe A, prvé štyri položky možno zaradiť do kategórie Výkon (*Performance*). Z tohto výsledku je viditeľná jedna konkrétna medzera – to, s čím pociťujú respondenti najväčšiu nespokojnosť, má vplyv zrovna na ich akési vnútorné hnacie sily, ktoré priamo ovplyvňujú ich pracovný výkon.

Piatou položkou s najvyšším počtom nízkych hodnotení je Prepojenie vlastných hodnôt s hodnotami organizácie. Táto položka nie je v spomínanom modeli zahrnutá, bola zaradená autorkou, a to z toho dôvodu, že vo všeobecnosti sú hodnoty organizáciami čoraz častejšie komunikované – je to akési presvedčenie organizácie; to, čomu veria a podľa čoho sa riadia. Rovnako to funguje i u ľudí, každý má svoj hodnotový rebríček, na základe ktorého sa každý jedinec rozhoduje v živote podľa svojho najlepšieho vedomia a svedomia. Ak sa hodnoty jedinca prepoja s hodnotami organizácie, v ktorej pracuje, dostáva sa do bodu, kedy verí v to, čo robí a cíti sa na organizáciu napojený. Prostredníctvom tohto faktoru bolo teda skúmané napojenie respondentov na organizáciu. To, že sa tento faktor vyskytuje medzi touto päticou, môže naznačovať, že sa zamestnanci necítia s organizáciou dostatočne prepojení, môžu dokonca občas pociťovať rozpor medzi vlastným svedomím a vykonávanou prácou.

## Podnety respondentov

Desiata otázka bola otvorená, a zároveň nepovinná. Respondenti mali možnosť zhodnotiť z vlastného pohľadu situáciu v rámci skúmanej problematiky. Mohli pozitívne alebo negatívne vyhodnotiť situáciu ako ju sami vnímajú a podeliť sa o vlastné myšlienky či prípadné podnety pre zlepšenie situácie. Účasť na tejto otázke bola však výrazne nižšia ako samotný počet respondentov. Z celkového počtu oslovených zamestnancov v počte 342, pri celkovej účasti 109 respondentov, bolo ochotných na túto otázku relevantne reagovať len 27 zamestnancov. Výsledný sumár odpovedí je znázornený na obrázku 16. Na tomto obrázku je možné vidieť najčastejší kontext činností/vecí, ktoré respondenti uvádzali, ako chýbajúce.

Kontroverznou položkou je komunikácia. V rámci predchádzajúcej otázky respondenti vyjadrovali s komunikáciou spokojnosť. Na základe otvorených otázok boli v rámci komunikácie vzhliadnuté i nedostatky, ktoré respondenti pociťujú. S tým pravdepodobne súvisí pocit nedostatočnej spätnej väzby – nižšiu spokojnosť respondentov vykazuje aj predchádzajúca otázka.

Častou odpoveďou bola túžba pre rozvoľnenie podmienok, za akých je možné pracovať z domova, tzv. home office. Vzhľadom na vyšší počet odpovedí s výskytom tohto pojmu, bol tento bod individuálne prediskutovaný s kompetentnou osobou. Z diskusie vyplynulo, že rozvoľnenie podmienok pre schvaľovanie práce z domova by mohlo, vzhľadom na vysoký počet zamestnancov a rozmanitosť pracovných náplní, vytvoriť podmienky, ktoré by niektorí zamestnanci mohli považovať za diskriminačné. Inak povedané, isté práce nie je možné pravidelne vykonávať z domáceho prostredia s požadovanou efektivitou (napríklad práca personalistky). V odpovediach sa totiž vyskytuje aj túžba po rovnejších podmienkach. Zvýhodnenie niektorých pracovných pozícií by tak mohlo znásobiť pocit nerovnosti, ktorý je s angažovanosťou nezlučiteľný.

V rámci odpovedí sa vyskytovali aj požiadavky spojené s ľudskejším prístupom a túžbou po autonómii. Respondenti sa dožadovali individuálneho prístupu, ktorý by im pomohol riešiť bežné pracovné situácie, žiadali tiež osobitnejšie prihliadanie na dosahované pracovné výkony. Jednoducho chcú byť videní.

Sú tu tiež zamestnanci, ktorí majú túžbu vzdelávať sa, priali by si tímové aktivity, zlepšenie pracovných podmienok, ale môžu mať pocit, že tieto potreby nemajú s kým zdieľať, môžu sa cítiť preto nevypočutí.



**Obrázek 16** Sumár odpovedí na 10. otázku dotazníkového prieskumu (vlastné spracovanie)

### 3.3.3 Doplnujúce informácie vyplývajúce z dotazníkového prieskumu

V tejto podkapitole sú zhrnuté ďalšie doplnujúce informácie vyplývajúce z prieskumu. Pre dodržanie rozsahu záverečnej práce sú zhrnuté len v krátkosti.

#### Pozícia

Pri pozícii boli respondenti rozdelení do troch skupín. Najnižšie skóre angažovanosti dosiahli zamestnanci na referentských pozíciách, po nich nasledovali vedúci zamestnanci stredného managementu a najvyššieho celkového výsledku dosiahli vedúci zamestnanci TOP managementu. Výsledné hodnoty však podľa tabuľky stále spadajú do priemernej miery angažovanosti. I keď zamestnanci TOP managementu sa ocitli na pomyselných hranici medzi priemernou a vysokou mierou angažovanosti s celkovým aritmetickým priemerom 4,65.

Pri skúmaní dôležitosti faktorov angažovanosti boli najväčšie rozdiely zistené u položiek pocit zodpovednosti a spätná väzba od vedenia, ktoré vedúci pracovníci z TOP managementu ohodnotili zreteľne vyššími hodnotami ako ostatné dve skupiny. Vzdelávanie a rozvoj bola pre nich menej dôležitá položka ako pre ostatné dve skupiny. Možnosť kariérneho rastu je položka najdôležitejšia pre stredný management. Dôležitosť faktorov, mzda a benefity, hodnotili najvyššími hodnotami zamestnanci zastávajúci referentské pozície, ale čo je dôležité

podotknúť, ani jedna skupina neohodnotila mzdu vyššími hodnotami, ako položky spojené s dobrými vzťahmi s nadriadenými i na pracovisku.

### **Pohlavie**

Z výsledkov prieskumu vyplynulo, že ženy pociťujú vyššiu mieru angažovanosti, než muži. Ženy dosiahli vyšších výsledkov v 16 zo 17 tvrdení. Najväčšie rozdiely sú znateľné v kategórii oddanosť, no s nadhľadom presiahli mužských respondentov i v ostatných dvoch kategóriách.

Čo sa týka otázky dôležitosti faktorov angažovanosti. Zhodli sa vo všetkých smeroch pomerne jednohlasne s minimálnymi odchýlkami. Najväčší rozdiel bol zaznamenaný pri položke *pocit zodpovednosti*. Pre ženy je tento faktor dôležitejší, než pre mužov. Mzda i benefity sú zase dôležitejšie pre mužov, no nie viac, ako dobré vzťahy na pracovisku.

### **Vzdelanie**

Z prieskumu vyplynulo, že v prostredí sledovanej organizačnej jednotky nemá stupeň vzdelania na angažovanosť žiadny vplyv. Vo všetkých 17 tvrdeniach respondenti dosahovali takmer identických hodnôt.

Pri otázke dôležitosti faktorov angažovanosti odpovedali opäť veľmi podobne. Mierne výrazné rozdiely mali položky benefity, komunikácia a vzťahy s nadriadenými a pocit zodpovednosti, pri čom vysokoškolsky vzdelaní respondenti ohodnotili tieto položky vyššími hodnotami.

### **Vek**

Pri vyhodnotení prieskumu miery angažovanosti podľa vekovej kategórie, obstála výrazne lepšie nad všetkými ostatnými, kategória 61 rokov a viac. Odpovedali až v 15 tvrdeniach s najvyšším skóre. Výsledky však môžu byť do istej miery skreslené, pretože celkový počet respondentov v tejto kategórii bol len 12.

Čo sa týka dôležitosti faktorov angažovanosti, respondenti odpovedali len s miernymi odchýlkami. Z prieskumu je však znateľné, že s pribúdajúcim vekom rastie aj potreba pocitu zodpovednosti. Výrazne dôležitejšia je pre najmladších respondentov (vo veku do 30 rokov) možnosť kariérneho rastu, vzdelávania a rozvoja alebo potreba uznania.

## 4 NÁVRH NA POSILNENIE ANGAŽOVANOSTI ZAMESTNANCOV

V tejto časti práce sú uvedené niektoré možné odporúčania na posilnenie súčasnej úrovne angažovanosti zamestnancov. Východiskovým bodom pre odporúčania sú výstupy získané prostredníctvom kvantitatívneho výskumu, ktorý sa uskutočnil prostredníctvom dotazníkov. Na ktoré oblasti sa zamerať určili odpovede v rámci deviatej a desiatej otázky dotazníkového prieskumu. Tieto odporúčania tiež vychádzajú z možností a zdrojov organizačnej jednotky.

Ako už vyplynulo z odbornej literatúry, a čo potvrdili následne aj výsledky z dotazníkového prieskumu, najdôležitejším faktorom pri dosahovaní angažovanosti zamestnancov sú dobré vzťahy na pracovisku, a to bez ohľadu na ich hierarchiu. Ďalším významným prvkom je túžba po autonómii a docieľiť to, aby zamestnanec vložil svoje „ja“ do vykonávanej práce.

V rámci deviatej otázky, kde respondenti ohodnocovali spokojnosť s faktormi angažovanosti, bolo možné všimnúť si, že tri oblasti, kde pociťujú isté nedostatky sú položky uznanie, spätná väzba od vedenia, možnosť profesionálneho rastu. Hneď za nimi bola potom položka vzdelávanie a rozvoj. V rámci desiatej, otvorenej, otázky mali respondenti priestor pre vlastné myšlienky, ktoré mohli ďalej rozvíjať. V rámci tejto otázky sa v odpovediach respondentov dala nájsť previazanosť myšlienok a niekoľkonásobné súhlasy s nedostatkami, ktoré pociťujú. Najčastejšie pociťované nedostatky boli zobrazené na obrázku 16 prostredníctvom myšlienkového mapy, ktorá na prvý pohľad dáva veľa podnetov, ako docieľiť väčšiu spokojnosť zamestnancov organizačnej jednotky. Ale keďže táto práca nie je o posilnení spokojnosti zamestnancov, ale o zvýšení ich angažovanosti, je dôležité položky vyhodnocovať z rôznych uhlov pohľadov. Spokojnosť môže byť len krátkodobá a bez výrazného vplyvu na výkon zamestnanca. Tiež je dôležité brať na zreteľ trvácnosť zamýšľaných návrhov, ich prínosy v rámci pracovného výkonu a angažovanosti, samozrejme potom aj ich nákladovosť, a nájsť tak riešenie s najlepším pomerom cena-výkon. Príklad – zameranie na tímové aktivity by prinieslo len dočasnú spokojnosť s vysokými nákladmi a minimálnym vplyvom na vyšší pracovný výkon a docielenie pocitu angažovanosti. Ak má mať požadovaná zmena skutočne dlhodobý charakter, je dôležité ísť do hĺbky a začať od základu.

Z odpovedí je citeľné, že zamestnanci organizačnej jednotky túžia byť videní, chcú uznanie, chcú spätnú väzbu, chcú sa rozvíjať, zároveň však túžia aj po väčšej ľudskosti

a kvalitnejšej komunikácii. So zreteľom na tieto atribúty vznikol nasledujúci návrh na posilnenie angažovanosti zamestnancov.

Výsledky preukázali priemernú mieru angažovanosti. Na zreteľ je ale treba brať, že viac ako dve tretiny z celkového počtu oslovených zamestnancov sa prieskumu nezúčastnili. Najvyššiu mieru angažovanosti vykazovali zamestnanci zaradení do skupiny vedúcich pracovníkov v TOP managemente organizačnej jednotky, čo môže predstavovať pozitívny predpoklad pre uskutočňovanie zmien, avšak prieskumu sa zúčastnili len siedmi vedúci pracovníci TOP managementu z celkového počtu pätnásť. V tomto bode je na mieste pripomenúť si poznatky z kapitoly 1.4, kde je vymedzená rola vedúcich pracovníkov pri rozvoji angažovanosti zamestnancov, a síce že ak chce mať organizácia vysokú mieru angažovanosti, musí prísť impulz zmeny **zhora** a vrcholoví i línioví manažéri musia ísť vo svojom chovaní **príkladom**. Ako už bolo uvedené, prieskumu sa nezúčastnila ani polovica vedúcich pracovníkov TOP managementu. Nezáujem akéhokoľvek druhu u vrcholových pracovníkov, presakuje i do nižších línií. Ak vrcholový pracovník nebude veriť svojej práci a hodnotám organizácie, nebudú im veriť ani im podriadení zamestnanci. Tu zohráva veľmi dôležitú rolu líniový management. V prostredí skúmanej organizačnej jednotky sú to zamestnanci zaradení na položkách vedúcich pracovníkov stredného managementu. Pri každodennom kontakte so svojimi podriadenými môžu svojim chovaním a jednaním priamo ovplyvniť ich mieru angažovanosti. Zložitá organizačná štruktúra organizačnej jednotky obsahuje aj nižšie vedúce položky, ktoré majú veľký potenciál pre poskytnutie súčinnosti na zlepšení súčasnej situácie a môžu tak zohrávať tiež významnú rolu.

Ako už bolo naznačené vyššie, je nutné začať zhora smerom dolu. Je možné pojednávať o spolupráci s externými spoločnosťami so zameraním na rozvoj manažérskych schopností, koučing či celkového osobnostného rozvoja. Na trhu sa pohybuje niekoľko spoločností s takýmto zameraním, ktoré ponúkajú ucelené vzdelávacie kurzy, semináre a mnoho rozvojových programov. Disponujú odbornými článkami kde často reflektujú poznatky z dlhoročných praxí. Nižšie sú predstavené niektoré z možných spoločností, s ktorými by bolo eventuálne možné nadviazať spoluprácu.

### **Team Test**

Team Test je česká spoločnosť zameraná na osobný rozvoj a rozvoj v oblasti vedenia ľudských zdrojov. Na trhu sa pohybuje pätnásť rokov. Svojou činnosťou sa snažia tvoriť nové paradigmy. V ich portfóliu je možné nájsť množstvo manažérskych programov s témami ako sú napríklad manažérske majstrovstvo, leadership, diverzita, koučing a konzultácie, rozvoj tímu, antifragilné myslenie alebo agilné riadenie. Semináre prebiehajú osobne aj v on-line



prostredí. Dĺžka seminárov sa líši v závislosti od problematiky, na ktorú sa sústreďujú. Pre tento návrh by mohli byť zaujímavým potenciálnym partnerom, pretože majú za sebou množstvo úspešných spoluprác s najrôznejšími firmami známych značiek a na základe množstva pozitívnych recenzií možno konštatovať, že ich poslanie sa im skutočne darí naplňať.

### **Coaching Systems**

Spoločnosť Coaching Systems vznikla v roku 2003. Jej hlavným zameraním je využitie inovatívneho spojenia koučovania, osobnostnej typológie a rozvojových tréningov. Tieto tri zložky tvoria aj podobu ich portfólia programov využívajúcich komponenty z HR diagnostiky, výukových programov a tímového či individuálneho koučovania. Rovnako, ako predošlá spoločnosť, majú za sebou množstvo úspešných spoluprác s mnohými významnými značkami z najrôznejších odvetví. Čo sa týka ich portfólia, ponúkajú rozvojové programy na mieru, kurzy v oblasti individuálneho a tímového koučovania. Zaujímavou možnosťou pre tento návrh je práve ich ponuka rozvojových programov na mieru v oblastiach ako sú leadership a management, schopnosti a postoje či osobnostné typológie. Tieto programy sú tvorené na základe identifikácie potrieb potenciálneho klienta, čo by pre štátnu organizáciu mohlo byť vhodné práve z dôvodu, že sa nejedná o bežný výrobný podnik a nejde tak v jej prostredí aplikovať bežné postupy ako v iných komerčných firmách.

### **FranklinCovey**

Spoločnosť FranklinCovey sa zameriava na pomoc firmám dosahovať požadovaných výsledkov prostredníctvom kolektívnej zmeny myslenia a chovania ľudí vo firmách. Zameriavajú sa na rozvoj lídrov, zapojenie ľudí, zmenu firemnej kultúry a na dosahovanie lepších celkových výsledkov. Ich vzdelávacia platforma je založená na online vzdelávaní aj na osobných seminároch. Spoločnosť FranklinCovey má celosvetovú pôsobnosť a vznikla v roku 1997 fúziou firiem Franklin Quest a Covey Leadership Center. Skúsení konzultanti, lektori a koučovia spoločnosti pripravujú a prezentujú vzdelávacie programy, ktoré reflektujú najdôležitejšie ciele organizácií. Náplne programov spoločnosti sa opierajú o desiatky rokov prieskumov. Pre tento návrh by spočíval prínos v zavedení ich programov práve v ich komplexnosti.

### **Seduo**

Úplne odlišnou vzdelávacou platformou je platforma Seduo. Táto platforma je sústredená len na online prostredie. Obsahuje množstvo vzdelávacích videí a kurzov v najrôznejších oblastiach. Platforma vďaka špičkovým českým a slovenským lektorom pokrýva veľké množstvo vzdelávacích potrieb svojou širokou a zároveň hlbokou ponukou. Zaoberajú sa témami ako sú napríklad leadership, komunikácia, osobný rozvoj, produktivita,

projekty, HR a právo alebo je tu možné nájsť dokonca aj jazykové kurzy, ale i mnoho ďalších. Firmy majú možnosť zakúpiť licenciu s platnosťou na jeden rok pre svojich zamestnancov, ktorí na základe nej majú prístup k obsahu. Využitie tejto vzdelávacej platformy by bolo vhodné v podobe doplnku vo vzdelávaní a rozširovaní obzorov zamestnancov, nie ako hlavný zdroj požadovanej zmeny. Zakúpenie licencie by však predstavoval pre organizačnú jednotku príliš veľký finančný výdaj. Ročný poplatok za licencie pre všetkých zamestnancov organizačnej jednotky by činil celkom 585 000 Kč ročne.

Po bližšom preskúmaní ponuky programov, ich obsahov a celkového portfólia vyššie uvedených spoločností, je návrhom využitie služieb a platformy spoločnosti FranklinCovey, a to práve pre ich už zmienenú komplexnosť. Obsahom tohto návrhu bude teda implementácia metód tejto spoločnosti. Prostredníctvom ich programov opierajúcich o desiatky rokov prieskumov, si ľudia vo firmách osvoja efektívnejšie postupy, vedenie ľudí a spoluprácu. Problematikám a najzásadnejším výzvam sa venujú do hĺbky. Ďalším atribútom výberu bol aj fakt, že ich hodnoty sa priamo spájajú so zamestnaneckou angažovanosťou a túto problematiku rozvíjajú pravidelne aj vo svojich odborných článkoch. Ďalším dôvodom voľby práve ich značky je aj verejná dostupnosť množstva vzdelávacích materiálov bez nutnosti zakúpenia licencie. Pre túto diplomovú prácu sú vybrané konkrétne postupy v oblasti komunikácie, a to najmä na úrovni nadriadeného zamestnanca s jeho podriadenými zamestnancami, pri čom všetky návrhy uvedené v podkapitolách vychádzajú z voľne dostupných odborných materiálov a poznatkov spoločnosti.

#### **4.1 Rozvoj schopností vedúcich pracovníkov TOP managementu**

Ako už bolo zmienené vyššie, zmena myslenia, ale i návykov musí prísť zhora, aby vedúci zamestnanci mohli byť pre svojich podriadených pracovníkov tým správnym príkladom. V prostredí organizácie sa síce venuje pozornosť vzdelávacím manažérskym programom, ale možno by to chcelo vybočiť zo zabehnutých koľají a nadobudnúť tak úplne inú perspektívu. Štátne správy sú zviazané mnohými paradigmami a vedenie týchto inštitúcií nebýva príliš otvorené novým prístupom, a to platí vo viacerých oblastiach – často tak zaznieva „prečo by sme to menili, keď to roky fungovalo?“ V súčasnosti sa snaží byť i štátna správa konkurencieschopná v oblasti náboru, a to v dnešnej turbulentnej dobe vyžaduje istú pružnosť.

##### **Rozvojový program 7 návykov skutočne efektívnych ľudí**

Na základe vyššie uvedeného bol pre návrh na posilnenie angažovanosti zamestnancov zvolený program, ktorý v prostredí štátnej organizácie nemusí byť zrovna štandardný. Rozvojový program s názvom 7 návykov skutočne efektívnych ľudí je akousi pomyselnou

vľajkovou loďou spoločnosti FranklinCovey. Vznikol na základe rovnomenného bestselleru, ktorý napísal Stephen M. R. Covey, americký odborník na rozvoj osobnosti. Predalo sa z neho viac ako 50 miliónov výtlačkov a bol preložený do 40 jazykov. Dôvodom pretrvávajúceho úspechu je zameriavanie sa na nadčasové princípy spravodlivosti, integrity, čestnosti a ľudskej dôstojnosti a nie na aktuálne trendy a pop-psychológiu. Tento rozvojový program by bol určený pre všetkých pätnástich vedúcich pracovníkov TOP managementu.

Konzultant spoločnosti potvrdil, že štruktúra seminára vychádza z obsahu spomínanej knihy. Ide o program, ktorého poznatky sa dajú využiť ako v osobnom živote, tak aj v tom pracovnom, a práve pre jeho komplexnosť a nadčasovosť bol vybraný, ako najefektívnejšia možnosť. Podľa knižnej predlohy Stephena M. R. Coveyho (2022), je týchto sedem návykov nasledovných:

#### Časť prvá: paradigmy a princípy

- spočíva v predstavení kľúčových princípov efektivity, z ktorých vychádza sedem návykov.

#### Časť druhá: súkromné víťazstvo

- 1. návyk: buďte proaktívni – tento návyk vedie človeka k tomu, aby prevzal iniciatívu a zodpovednosť za svoj život. Cieľom je pozitívne ovplyvniť nie len vlastné výsledky, ale aj druhých ľudí a svoje okolie.
- 2. návyk: začnite s myšlienkou na koniec – znamená začať s jasnou predstavou cieľa, definovať svoju víziu a hodnoty a jasne si uvedomovať smer. Vďaka tomu je možné lepšie pochopiť súčasnú situáciu a všetky kroky tak budú mať správny smer. V rámci tohto návyku je tiež dôležité vytvoriť si osobné poslanie (kým chce dotyčná osoba byť, čo chce robiť).
- 3. návyk: to najdôležitejšie dávajte na prvé miesto – v rámci tohto návyku ide o to, naučiť sa s maximálnou efektívnosťou organizovať vlastný čas, zároveň udržiavať v rovnováhe kľúčové priority a obmedziť činnosti s nízkou prioritou.

#### Časť tretia: verejné víťazstvo (od osobného k spoločnému víťazstvu)

- 4. návyk: rozmýšľajte spôsobom výhra/výhra – zmyslom tohto návyku je hľadať vo všetkých vzájomných vzťahoch s druhými obojstranný prospech. Cieľom je teda naučiť sa vytvárať vzťahy s vysokou mierou dôvery a rozvíjať efektívnu spoluprácu.
- 5. návyk: najprv sa snažte pochopiť, až potom byť pochopení – v rámci tohto návyku by sa zúčastnení mali priučiť princípom empatickej komunikácie, tzn.

empaticky počúvať, porozumieť druhým a pochopiť ich vnímanie, dokázať vyjadriť svoj názor a poskytovať i prijímať spätnú väzbu.

- 6. návyk: vytvárajte synergie – v rámci tohto návyku je dôležité naučiť sa vážiť si odlišností medzi ľuďmi a pracovať s nimi k maximalizácii úžitku. Prínosom sú potom tvorivá spolupráca a schopnosť nachádzať účinné riešenia.

#### Časť štvrtá: obnova

- 7. návyk: ostrite pílu – tento návyk sa týka osobných produkčných schopností. Obnovuje štyri rozmery ľudskej podstaty – fyzický, duchovný, mentálny a spoločenský/citový. Takže cieľom je dosiahnuť životnú rovnováhu a zvyšovať svoj potenciál neustálym učením a úsilím o zlepšovanie sa.

Za predpokladu, že by si vedúci pracovníci TOP managementu osvojili uvedené návyky prostredníctvom absolvovania semináru, a dosiahli tak osobnej zmeny, mohli by nadobudnuté poznatky zužitkovať pri práci so svojimi podriadenými pracovníkmi a dosiahnuť tak vnútornej zmeny i u nich a priblížiť sa tak požadovanému ideálu – k ich angažovanosti.

## **4.2 Zapojenie vedúcich pracovníkov stredného managementu**

Organizačná štruktúra sledovanej organizačnej jednotky disponuje množstvom nižších vedúcich položiek. Využitie ich potenciálu je pre tento návrh potrebné a žiaduce. Ide o postupné zapájanie všetkých zamestnancov do tohto procesu. Takže po počiatocnom preškolení TOP managementu, by došlo k zapojeniu líniového resp. stredného managementu organizačnej jednotky.

### **Stretnutie vo dvojici**

Účinným nástrojom na upevnenie vzťahov medzi podriadenými a nadriadenými pracovníkmi sú osobné stretnutia vo dvojici. Vzhľadom na vysoký počet zamestnancov organizačnej jednotky a istú časovú náročnosť takýchto stretnutí, sa v rámci návrhu odporúča zapojiť do týchto rozhovorov línioví management organizácie a nižšie vedúce položky. Je nutné, aby tieto stretnutia prebiehali v pravidelných intervaloch. Je potrebné zvoliť správnu štruktúru rozhovoru, aby bol tento čas strávený užitočne pre obe zúčastnené strany. Ide hlavne o čas, ktorý patrí podriadeným pracovníkom. Je dôležité, aby bol tento čas nedotknuteľný. Pre získanie ich dôvery a udržanie pozornosti je preto dôležité mať akúsi osnovu alebo záchytné body, čomu sa venovať a na čo sa pýtať. Je to dôležité hlavne v začiatkoch zavádzania týchto stretnutí. Štruktúra rozhovoru môže obsahovať nasledujúce body:

- zahájenie rozhovoru,
- spokojnosť v práci,

- názor na spoločnosť,
- názor na tím,
- výsledky a spätná väzba z predchádzajúcich stretnutí,
- nedávne zmeny v práci,
- rozbehnuté úlohy,
- ciele v rámci celkového rozvoja zamestnanca,
- osobný život zamestnanca,
- žiadosť o konštruktívnu spätnú väzbu na daný rozhovor a na osobu vedúceho pracovníka, ktorý rozhovor vedie.

Ak by takéto stretnutie zabralo približne hodinu času, je takmer nemožné aby sa vedúci zamestnanec stihol s dostatočnou precíznosťou venovať všetkým vyššie uvedeným bodom. Je preto nutné zvoliť si prioritu kladených otázok a prispôbiť túto štruktúru aktuálnej situácii.

Takýto rozhovor je potrebné viesť na reprezentatívnej úrovni hodnej pracovníka zastávajúceho vedúcu funkciu. Vyžaduje to správnu konštrukciu otázok a ich vhodné pokladanie. Spoločnosť FranklinCovey vyhotovila celý konštrukt otázok pre tento typ schôdzok so zamestnancami ako účinný nástroj k upevňovaniu vzťahov a k zvyšovaniu miery ich zapojenia. Je to vo svojej podstate manuál alebo pomyselná vôdzka pre vedúcich zamestnancov vytvorená odborníkmi tejto spoločnosti. Konštrukt otázok je prispôbený skúmanému pracovnému prostrediu.

### Zahájenie

Zahájenie môže prebiehať pri každej schôdzke rovnakým spôsobom. Táto časť nevyžaduje žiadnu prehnatú kreativitu. Na prvý pohľad sa môže zdať tento postup ako nudný, ale podriadeného pracovníka to ľahšie podnieti ujať sa slova. Začne tak hovoriť o niečom, čo má sám na srdci, resp. o tom, čo zaujíma jeho. Otázky môžu znieť nasledovne:

- Ako sa Vám darí?
- Čo sa Vám honí hlavou?
- Čím by ste chcel(a) začať?
- Čo je nového?

Z reakcie na otázky v úvode je možné hneď vytušiť rozpoloženie zamestnanca.

### Spokojnosť v práci

Otázkami zameranými na pracovnú spokojnosť možno odhaliť potenciálny problém skôr, než vypukne naplno a predísť tak nežiaducim zvratom. Je potrebné snažiť sa zachytiť

indície hlbších problémov a v prípade potreby rozvíjať rozhovor ďalšími otázkami. Spokojnosť v práci je možné zisťovať otázkami:

- Ako sa vo svojej roli cítite?
- Ako ste v organizácii spokojný/á? Čím to je?
- Máte pocit, že sa vo svojej roli rozvíjate? Prečo si to myslíte?
- Čo Vás momentálne na Vašej práci najviac baví?
- Čo sa Vám na Vašej aktuálnej pozícii osvedčilo?
- Čo by ste radi zmenili?
- Ako v aktuálnej pozícii uplatňujete svoje schopnosti a nadanie?
- V ktorých oblastiach si myslíte, že máte zviazané ruky alebo Vám chýba možnosť využiť naplno svoj potenciál?
- Čo by ste podľa Vás mohli robiť inak? Na čom by ste chceli zapracovať?
- Je niečo, vďaka čomu by mohla byť Vaša práca viac napĺňajúca? Čo to je a prečo?
- V akej oblasti by ste si priali dostávať viac spätnej väzby?

Na základe odpovedí na podobné otázky je možné dostať mnoho podnetných informácií k ďalšiemu zamysleniu sa a k pochopeniu toho, akým spôsobom daný zamestnanec premýšľa, čo vedie k ďalšiemu porozumeniu.

#### Názor na spoločnosť

Tento typ otázok môže priniesť zaujímavé myšlienky, ktoré zamestnanci chcú zdieľať s nadriadeným. Vytvárajú priestor pre ich autonómiu a vyjadrenie vlastného postoja zamestnanca k niektorým procesom v prostredí podniku. Nadriadený má zároveň príležitosť vysvetliť, ako došlo ku konkrétnym rozhodnutiam v prostredí spoločnosti. Môžu sem patriť otázky ako napríklad:

- Ak by sme sa ako organizačná jednotka (organizačná zložka, oddelenie a i.) mohli nejako zlepšiť, ako by sme to mali urobiť?
- Čo by ste v práci radi zmenili? Prečo práve toto?
- Kde vidíte najväčší potenciál pre zlepšenie?
- Čo by sme mali robiť a nerobíme? Prečo si to myslíte?
- Čo by sme podľa Vás mali prestať robiť a prečo?

Odpovede na tieto otázky zároveň umožňujú nahliadnuť do ďalšieho aspektu spokojnosti konkrétneho zamestnanca s jeho pracovnou pozíciou a úlohou, ktorú v organizácii zastáva.

#### Názor na tím

Otázky v tejto oblasti sú dôležitým aspektom pri zisťovaní aká atmosféra vládne v kolektíve napríklad konkrétneho oddelenia. Je možné zistiť či je kolektív súdržný alebo naopak odhaliť existenciu konkrétnych nezrovnalostí, ktoré by priamo mohli ovplyvňovať výkony pracovníkov. Je možné pýtať sa nasledovne:

- Ako by ste opísali ducha tímu? Aký typ človeka by doňho dobre zapadol a aký by priniesol niečo, čo nám momentálne chýba?
- Ako sa nám podľa Vás darí spolupracovať ako tím? Prečo si to myslíte?
- Ako by sme sa podľa Vás mohli v tímovej spolupráci zlepšiť? Prečo si to myslíte?
- S kým by ste radi spolupracovali častejšie, prípadne menej a prečo?
- Ako by ste opísali rozdelenie práce medzi členmi tímu?
- Máte pocit, že od ostatných kolegov v tíme dostávate adekvátnu podporu?
- Je niečo, čo by ste na tíme radi zmenili? Ak áno, čo to je?

Odpovede na tieto otázky poskytujú obraz nie len o tom, ako tím funguje a aká v ňom panuje atmosféra, dávajú zamestnancom priestor do istej miery ovplyvniť aj budúce personálne plánovanie, napríklad pri obsadzovaní voľnej položky a pod.

#### Výsledky a spätná väzba z predchádzajúcich stretnutí

Kontinuita medzi schôdzkami je nesmierne dôležitá. Pre dlhodobú efektivitu je potrebné vracať sa k témam, krokom a cieľom, ktoré boli preberané na predchádzajúcich schôdzkach. Je možné do rozhovoru zaradiť nasledujúce otázky:

- Aký pokrok ste učinili v ďalších veciach, o ktorých sme hovorili minule?
- Na našom poslednom stretnutí ste hovorili o tom, že Vás rozčuluje X a chcete to skúsiť vyriešiť pomocou Y. Ako to šlo?
- Aké kroky učiníte do našej ďalšej schôdzky, aby ste v X pokročili ďalej? (Tu je potrebné, aby vedúci pracovník preukázal ochotu byť nápomocný)
- Zmienili ste sa, že by ste chceli dosiahnuť X. Aké kroky Vás k tomu môžu do nášho ďalšieho stretnutia priblížiť?
- Aké ďalšie zdroje Vám môžem dať k dispozícii do ďalšej schôdzky?

Následne sa potom môžu spomenúť body, ku ktorým sa nadriadený s podriadeným opätovne vrátia pri ďalšom stretnutí.

#### Nedávne zmeny v práci

Zmeny sú prirodzenou súčasťou nie len bežného života, ale i podnikania. Sú nevyhnutné bez ohľadu na ich podobu – či už sú to zmeny v organizačnej štruktúre alebo v metodike. Je ale

dôležité zaujímať sa o to, ako zamestnanci prípadné zmeny vnímajú a zvládajú. Otázky tohto typu môžu byť nasledovné:

- Čo si myslíte o posledných novinkách?
- Je niečo, čo Vás na zmene znepokojuje a nehovorilo sa o tom?
- Čo je podľa Vás prínosom novej situácie, resp. čo prínosom nie je? Čím to podľa Vás je?
- Aký dopad má táto nová situácia na Vašu prácu? Čo by Vám mohlo brániť v efektívite?

Ľudia vo všeobecnosti nemajú radi zmeny. Prečo by sa niečo malo meniť, keď to doteraz fungovalo? – toto je v prostredí skúmanej organizačnej jednotky veľmi častý postoj. Preto pri zodpovedaní týchto alebo podobných otázok má zamestnanec možnosť reagovať včasne na novú situáciu, a to predchádza dlhodobej frustrácii, ktorá často prichádza, keď človek nemá možnosť prejavovať svoj názor či dokonca nesúhlas. Vedúci zamestnanec má zároveň možnosť objasniť súvislosti, o ktorých jeho podriadený zamestnanec nemusel mať vedomie, a tým sa opäť predchádza hromadeniu zbytočného stresu z prípadnej zmeny.

#### Rozbehnuté úlohy

Tieto otázky rozvíjajú konverzáciu nad rámec prostého informovania o aktuálnom stave. Cieľom je zistiť, čo podriadených pracovníkov baví, kde vidia výzvy a prekážky, s ktorými by im vedúci zamestnanci mohli byť nápomocní. Patria sem otázky:

- Aký máte z danej úlohy pocit?
- Čo z danej problematiky bolo pre Vás obzvlášť zaujímavé?
- Čo sa podľa Vás vďaka tejto úlohe naučíte?
- Čo je na nej najnáročnejšie?
- Čomu by ste radi venovali viac času a prečo?
- Čo ide podľa Vás dobre? Čo by sa dalo spraviť lepšie? Je niečo čo ste chceli urobiť, ale nešlo to?
- Ako Vám môžem byť nápomocný/á? Je niečo o čom neviem?

Súbor týchto otázok môže byť aj významnou oporou pre líniový management od TOP managementu.

#### Ciele v rámci celkového rozvoja zamestnanca

Niektorí ľudia majú kariérny rast naplánovaný do najmenších detailov. Iní nemajú tušenia, čo by chceli robiť ďalej, no i napriek tomu môžu mať pocit stagnácie. Zamestnanci štátnej správy môžu byť na tieto pocity oveľa náchylnejší. Jedná sa o podniky, ktoré sa



vyznačujú vysokým počtom zamestnancov, kde je len veľmi obtiažne vytvoriť každému zamestnancovi rovnaké možnosti. Niektorí majú ambície väčšie, niektorí menšie. Je preto vhodné zistiť, ktorý zamestnanec to ako cíti, prípadne akým spôsobom by sa chcel ďalej rozvíjať. Je možné pýtať sa nasledovne:

- Na ktoré splnené úlohy ste najpyšnejší?
- Aké nové schopnosti/vedomosti by ste si chceli osvojiť na tejto pozícii? Čo Vás na nich láka?
- V ktorých ďalších pozíciách by ste si dokázali samého/samú seba v budúcnosti predstaviť? Aké oblasti by ste chceli preskúmať?
- Ak by ste si mohli vytvoriť ideálnu pozíciu, ako by sa líšila od toho, čo aktuálne robíte?
- Akým spôsobom sa vo Vašej aktuálnej pozícii rozvíja alebo naopak trpí Váš kariérny rast?
- Čo by ste ešte mohli urobiť na podporu Vášho kariérneho rozvoja?
- Mali ste od posledného stretnutia čas sa trochu viac zamyslieť nad dlhodobými cieľmi? Ako to aktuálne vnímate?
- Kde sa vidíte za tri alebo za päť rokov?

Odpovede na tieto otázky pravdepodobne neprinesú úžitok hneď alebo v dohľadnej dobe, ide hlavne o to, mať istotu, že vedúci zamestnanec pracuje s pracovníkmi svojho tímu tým najlepším možným spôsobom k ich dlhodobej spokojnosti.

#### Osobný život zamestnanca

Keď sa vedúci pracovník pýta svojich podriadených na osobný život, dáva tým najavo, že ho zaujímajú nielen ako zamestnanci, ale aj ako ľudia. Je vhodné začať otázkami všeobecnejšieho charakteru, ako napríklad:

- Ako sa Vám darí mimo zamestnania?
- Ako vnímate rovnováhu medzi pracovným a osobným životom?
- Je niečo, čomu ste sa predtým venovali, ale teraz máte pocit, že už na to nezostáva čas?
- Všimol/všimla som si, že ste zamĺklejší než obvykle. Deje sa niečo?
- Môžeme niečo zmeniť my, aby to malo pozitívny dopad na Váš osobný život?

Pri otázkach ohľadne osobného života je potrebná veľká dávka empatie a vnímavosti. Je potrebné si uvedomiť, že niekto si svoje súkromie stráži viac, niekto menej. Tiež môže trvať celé mesiace, kým sa prejaví ochota zamestnanca na podobné otázky úprimne a otvorene

odpovedať. Pri jednostrannom prúde informácií tohto charakteru môže vzniknúť pocit nedôvery zo strany podriadeného, preto pre získanie potrebnej dôvery, je doplňujúcim odporúčaním obojstranná otvorenosť. Táto oblasť je však veľmi subjektívna, preto nie je možné stanoviť záväzný jednotný model, ktorý by fungoval pre všetkých rovnako.

#### Žiadosť o konštruktívnu spätnú väzbu na daný rozhovor a na osobu vedúceho pracovníka, ktorý rozhovor vedie

Dostávať spätnú väzbu od podriadených je rovnako dôležité ako ju poskytovať. Pomáha vybudovať dôveru a upevniť vzájomné vzťahy. Vzhľadom k vzťahovej dynamike podriadených a nadriadených tiež záleží na tom, akým spôsobom budú otázky kladené. Tu je niekoľko príkladov:

- Zaujíma ma Váš názor, ako by som sa mohol/mohla v roli vedúceho pracovníka zlepšiť. Mohli by ste sa v rámci prípravy na ďalšiu schôdzku zamyslieť nad tým, čo sa Vám ľúbi na tom, ako napríklad vediem tímové porady, a čo by som mohol/mohla robiť lepšie?
- Rád/rada by som na sebe zapracoval/a a ocenil/a by som Váš názor, v čom sa môžem zlepšiť. Mohli by ste mi na ďalšej schôdzke povedať jednu či dve veci, ktoré by som ako vedúci pracovník mohol/mohla robiť lepšie?
- Čo môžem spraviť pre to, aby Vás práca viac bavila alebo aby som Vás zbavil/a prekážok, ktoré Vám bránia v pokroku?
- V akých oblastiach práce by ste uvítali z mojej strany viac či menej zasahovania?
- Snažím sa zefektívniť stretnutia vo dvojici a ocenil/a by som Vašu úprimnú spätnú väzbu na dnešnú schôdzku – čo sa Vám na nej ľúbilo a čo by sa dalo robiť lepšie?
- Aký máte zo stretnutí vo dvojici dojem? Čo by sme mohli robiť inak?

Na záver tejto sekcie je nutné podotknúť, že žiadosť o spätnú väzbu by mala zaznieť len vtedy, ak si je vedúci pracovník istý, že ju dokáže dobre prijať a reflektovať. Spýtať sa na názor a potom nezareagovať, prípadne reagovať neprimerane, môže priniesť viac škody než úžitku.

### **4.3 Zapojenie a súčinnosť zamestnancov zastávajúcich referentské pozície**

Ako už vyplynulo z kontextu, pre správnu interakciu je dôležité aj to, aby bol na schôdzky vo dvojici riadne pripravený aj podriadený zamestnanec. Ide o čas, počas ktorého by mal mať priestor práve on. Správnou štruktúrou jeho osnovy zvýši efektivitu stráveného času a jeho podnety budú znieť vecne a zrozumiteľne. Podriadený pracovník bude preto tiež

používať svoj vlastný formulár resp. osnovu, ktorú bude pred stretnutiami vo dvojici využívať. Táto osnova môže hlavne spočiatku slúžiť k zváženiu tém, o ktorých bude chcieť so svojim nadriadeným jednať. Môže obsahovať nasledujúce body:

#### Výzvy, príležitosti a podpora:

- výsledky a spätná väzba z predchádzajúceho stretnutia,
- najväčšia výzva, ktorej momentálne čelím a zoznam spôsobov, ako by mi mohol môj nadriadený pomôcť,
- najväčšia príležitosť, ktorú momentálne vnímam a nápady na ďalšie kroky,
- veci, ktoré by môj nadriadený mal vedieť, ale možno nevie,
- ďalšie informácie, ktoré k svojej práci potrebujem,
- ďalšie úlohy, o ktorých chcem hovoriť.

#### Ciele a plánovanie rozvoja

- zhodnotenie pokroku v plnení cieľov v rámci celkového rozvoja,
- zoznam vecí, ohľadne ktorých chcem od svojho nadriadeného spätnú väzbu,
- oblasť rozvoja, na ktorú sa chcem v blízkej budúcnosti zamerať a spôsoby ako mi môj nadriadený môže pomôcť.

#### Spätná väzba

- potvrdzujúca/pozitívna spätná väzba, ktorú chcem svojmu nadriadenému poskytnúť a pomôcť mu tak stať sa efektívnejším manažérom,
- usmerňujúca spätná väzba, ktorú chcem svojmu nadriadenému poskytnúť a pomôcť mu tak stať sa efektívnejším manažérom.

Uvedená osnova nemusí byť záväzná pre každého zamestnanca. Nemá slúžiť k tomu, aby zamestnanca stresovala alebo obťažovala. Má slúžiť ako podnet, ako chce svoj čas strávený s nadriadeným využiť.

## **4.4 Ďalšie doplňujúce návrhy pre efektívnejšiu komunikáciu**

Skutočné umenie komunikácie je skôr o počúvaní a porozumení než o vlastných prejavoch. Ak nadriadený dokáže pri rozhovoroch skutočne počúvať, podarí sa mu lepšie napojiť sa na svojich kolegov a pomôže im tak rozvíjať ich myšlienky a oni zase môžu svojimi nápadmi a postrehmi posunúť svojho nadriadeného. Z tohto dôvodu sú tu tieto doplňujúce návrhy pre zlepšenie komunikácie, ktoré je možné využiť pri stretnutiach vo dvojici:

1. Vhodne zvolené miesto a čas pre plánovaný rozhovor – je dôležité vyhradiť si priestor, kde rozhovor nebude narušovaný vonkajšími vplyvmi. Pri stretnutiach vo dvojici je vhodné vytvoriť atmosféru rovnocennosti, napríklad jednoduchým gestom, kde nadriadený

pri schôdzke s podriadeným nebude sedieť, ako zvyčajne, vo svojom kresle, ale sadne si vedľa svojho spolupracovníka alebo naproti nemu. Navodzuje to totiž pocit spolupráce – „sme v tom spoločne“. Možnosťou je i zmeniť prostredie, vymaniť sa z obvyklých kulís, napríklad ísť sa prejsť von. Naoko neštandardné gesto, môže navodiť podstatne uvoľnenejšiu atmosféru.

2. Dávať najavo porozumenie aj rečou tela – pri osobných stretnutiach je dôležitá aj eliminácia podnetov, ktoré by rozhovor mohli narušiť. Je vhodné nevenovať sa pri rozhovore ďalším podnetom, ako sú e-maily, telefón alebo dokonca jedlo. Pri stretnutí vo dvojici ide len o jednu vec – naplno sa venovať rozhovoru. Tento čas je nutné využívať efektívne a s rešpektom k podriadenému zamestnancovi. Hlavným predpokladom je potom očný kontakt, ktorý je spoľahlivým spôsobom, ako prejaviť rešpekt a pozornosť. Je vhodné vyhnúť sa rušivým prejavom reči tela – zbytočne sa nevrtiť a v klude počúvať. Je dôležité dávať zamestnancovi najavo, že ho vedúci sleduje a je naplno ponorený do rozhovoru, môže sa naňho dívať spriama alebo sa ľahko nakloniť. Ďalším dôležitým aspektom je výraz tváre – napríklad drobný úsmev môže mať povzbudzujúci efekt. V ťažšej alebo emočne vypätej chvíli je vhodné zachovať neutrálny výraz a nesignalizovať tak netrpezlivosť alebo opovrhnutie.

3. Neprerušovať druhého vlastnými postrehmi – vedúci pracovníci majú často tendenciu hneď vyriešiť problém. I keď úmysel môže byť dobrý, podriadený zamestnanec môže ľahko nadobudnúť dojem, že ho jeho vedúci nepočúva a tiež môže „stratiť nit“, čo má za následok nedokončenie možno dôležitej myšlienky. Ak by nadriadený skákal do reči svojmu podriadenému príliš často, okrádal by ich o možnosť naplno sa vyjadriť a rozvíjať schopnosť vyriešiť problémy vlastnými silami. Je dôležité nerobiť urýchlené závery, ale skôr pozorne počúvať. Počúvanie bez prerušovania motivuje druhých k zdieľaniu. Keď podriadený zamestnanec dostane príležitosť otvoriť sa, problémy sa odkryjú a v priebehu konverzácie sa vyjasnia aj ich riešenia.

4. Povzbudiť svojho zamestnanca, aby dokončil myšlienku – málokto má dar okamžite a komplexne vyjadriť svoje myšlienky. Ak sa jedná o zložité, náročné alebo emočne zaťažené témy, môže byť dokonalá formulácia myšlienok náročná. Je vhodné nesnažiť sa za každú cenu vyplniť ticho a radšej odolať pokušeniu prehovoriť, niekoľko sekúnd mlčať, ticho prikyvovať, poprípade postrčiť zamestnanca obvyčajným „pokračujte“.

5. Zopakovať vlastnými slovami, čo ste počuli, ku uisteniu, že ste správne porozumeli – ak je človek schopný presne zhrnúť resp. parafrázovať, čo mu povedala protistrana, dáva tak najavo, že skutočne počúva. Zároveň dáva protistrane pocit pochopenia. Ak by došlo k situácii, že protistrana nebola pochopená úplne správne, vzniká zároveň priestor pre prípadné dovysvetlenie.

6. Reagovať na signály vyplývajúce z tónu hlasu a reči tela – môže ísť o drobnosti, ako napríklad prekríženie rúk, náhle zmlknutie inak výrečného zamestnanca. Ide o to, všímať si neverbálnych indícií, ktoré sa odlišujú od normálu.

7. Uznať pocity druhých, aby bolo porozumenie skutočne znateľné – empatia sa prejavuje i tak, že vlastnými slovami opíšete, čo cíti niekto druhý. Napríklad, ak príde zamestnanec nadšený z nedávneho úspechu, je vhodnejšie klasickú frázu „dobrá práca“ nahradiť rozvinutejšou vetou, napríklad „viem, aké to pre Vás bolo dôležité, Vaše schopnosti veľmi pomohli k dosiahnutiu tohto výsledku“ a pod. To isté platí aj v prípade neúspechu.

8. Starostlivo sledovať rozhovor – v rámci tohto bodu je zásadné pamätať si, čo zaznelo v priebehu rozhovoru. Uvedomelý poslucháč je totiž schopný spojiť práve vyslovené s tým, čo zaznelo skôr. Vhodnou pomôckou je robenie si poznámok.

9. Používať otvorené otázky a motivovať druhého k hlbšiemu zamysleniu – otvorené otázky, ktoré reflektujú čo práve zaznelo, vedú k hlbšiemu zamysleniu. Stretnutie tak môže byť nie len motivujúce, ale aj inšpiratívne zároveň.

## 5 ZHODNOTENIE NAVRHOVANÉHO RIEŠENIA

V tejto kapitole je vyjadrené zhodnotenie návrhu na posilnenie angažovanosti zamestnancov. Angažovanosť zamestnancov ako taká sa len veľmi ťažko vyčísluje. V prvej časti návrhu je podnet na preškolenie zamestnancov prostredníctvom rozvojového programu. V druhej časti sa venuje pozornosť zmeny nastavenia komunikácie v prostredí vybranej organizačnej jednotky, čo predstavuje najmä časovú náročnosť. Uplatnenie tohto návrhu má najmä kvalitatívne prínosy.

### 5.1 Zhodnotenie rozvojového programu

Prvý návrh je sústredený na najvyššie postavených pracovníkov v rámci organizačnej jednotky, ktorí sú v rámci tejto diplomovej práce zaradení do skupiny TOP managementu. Pre osobnostný rozvoj je im odporúčaná účasť na rozvojovom programe 7 návykov skutočne efektívnych ľudí.

Priebeh tvorby tohto návrhu súčasne podliehal telefonickej konzultácii a e-mailovej komunikácii s obchodnou konzultantkou spoločnosti FranklinCovey. V rámci komunikácie boli vymedzené prípustné hranice zverejnenia niektorých citlivých informácií, ktoré spoločnosť považuje za svoje know-how a obchodné tajomstvo. Na základe odporúčania konzultantky spoločnosti bolo možné voľne pracovať len s verejne dostupnými materiálmi a dostupnou literatúrou.

#### 1. navrhovaná alternatíva

Navrhovaný rozvojový program je možné zabezpečiť v prostredí organizácie bez nutnosti dochádzania. Školenie môže trvať niekoľko dní alebo je dostupná i skrátaná, jednodenná varianta. Spoločnosť FranklinCovey je schopná pružne reagovať na požiadavky zákazníka a vytvoriť individuálny program pre splnenie požiadaviek konkrétnej organizácie. S takouto prosbou bola spoločnosť oslovená, na základe čoho vznikla individuálna ponuka. Obsah ponuky, ktorej súčasťou je i cenník služieb, považuje spoločnosť za obchodné tajomstvo. Z tohto dôvodu nie je možné uviesť bližšie podrobnosti.

#### 2. navrhovaná alternatíva

Existuje však ešte možnosť prihlásiť sa na tento seminár ako jednotliviec. Sú to semináre určené pre verejnosť. Termíny seminárov sú oficiálne zverejnené na webových stránkach, spolu s cenou. Ak by sa vedenie organizačnej jednotky rozhodlo pre túto možnosť, náklady za všetkých 15 osôb by boli nasledovné, viď tabuľka 7.

Seminár trvá celkom štyri dni, ktoré sú rozdelené do dvoch blokov po dva dni. Časový rozostup medzi týmito blokmi je približne jeden mesiac. Cena semináru zahŕňa všetky materiály potrebné k vzdelávaniu, obedy, občerstvenie v dopoludňajších hodinách, občerstvenie v popoludňajších hodinách a konzultácie s lektorom.

### 3. navrhovaná alternatíva

Ak by bolo v záujme organizačnej jednotky znížiť náklady ešte viac, je prijateľnou možnosťou vyslať na seminár 5 najvyššie postavených pracovníkov. Svoje poznatky by tak zdieľali so svojimi ďalšími kolegami v rámci vlastných časových možností. Ako je možné vidieť v tabuľke 7, táto možnosť predstavuje podstatne nižšie náklady. Vyžaduje však následnú investíciu vlastného pracovného času, dôslednosť a precíznosť pri zdieľaní informácií, čo sa na druhej strane spája aj s istým rizikom nesprávneho výkladu. Ak by však vedenie organizačnej jednotky vzhládalo požadované prínosy po absolvovaní tohto školenia, je tu stále možnosť dodatočného preškolenia odborným lektorom aj ďalších zamestnancov. Kurzy sú organizované niekoľkokrát do roka v niekoľkomesačných rozstupoch – to umožňuje sledovať progres a podľa neho potom rozhodnúť či je ďalšia účasť na seminári žiaduca alebo nie.

**Tabuľka 7** Náklady spojené so seminárom pre verejnosť

<b>Položka</b>	<b>Cena za 1 osobu v CZK</b>	<b>Cena za 5 osôb v CZK</b>	<b>Cena za 15 osôb v CZK</b>
Seminár	33 900	169 500	508 500
Ubytovanie/2 noci	4 100	20 500	61 500
Celkom	38 000	190 000	570 000

Zdroj: FranklinCovey, 2024 (vlastné spracovanie)

Z týchto hodnôt je možné konštatovať, že individuálny program „šitý“ na mieru pre konkrétnu pracovnú skupinu s rovnakým zameraním by priniesol efektívnejšie výsledky za prijateľnejších finančných podmienok, ktoré by boli takmer o polovicu nižšie, ako uvedená čiastka za predpokladu účasti všetkých pätnástich pracovníkov na verejnom seminári.

Dôležitou skutočnosťou je, že individuálne školenie v prostredí firmy zabezpečené lektorom spoločnosti FranklinCovey by oproti verejnému semináru, pri znížení počtu zúčastnených zamestnancov, nepredstavovalo aj výrazné zníženie nákladov – v takom prípade sa totiž spoločnosti platí jednotková cena za školiaci deň bez ohľadu na počet zúčastnených zamestnancov. Ďalšie výhody a nevýhody navrhovaných alternatív sú uvedené v tabuľke 8. Na základe sumáru všetkých výhod a nevýhod je možné konštatovať, že najefektívnejšou

možnosťou je navrhovaná prvá alternatíva s využitím individuálnej ponuky spoločnosti. Čo sa týka vynaložených nákladov, tak je najvýhodnejšia druhá alternatíva.

**Tabulka 8** Výhody a nevýhody uvažovaných alternatív

	Výhody	Nevýhody
Individuálny seminár	Prispôsobenie obsahu prostrediu organizácie	Vysoká počítačová investícia
	Školenie uskutočnené v priestoroch organizačnej jednotky bez nutnosti dochádzania	Pri znížení počtu zúčastnených zamestnancov sa náklady výrazne nemenia
	Časová flexibilita	
	Dlhodobá spolupráca aj po skončení seminára	
	Zameranie na jednotlivca aj na celú pracovnú skupinu	
	Možnosť podeliť sa o dojmy s celou pracovnou skupinou	
	Implementácia zmien pod čiastočným dohľadom externého odborníka	
Verejný seminár/5 osôb	Nižšia počítačová investícia	Zameranie len na jednotlivca
	Možnosť postupného vynakladania peňažných prostriedkov na preškolenie ďalších zamestnancov	Vysoká miera subjektivity vo vnímaní nadobudnutých poznatkov
		Nutnosť dochádzania
		Viazanosť na pevne stanovené termíny vyhlásených seminárov
		Nutnosť preškolenia ďalších kolegov a s tým spojené riziko nesprávneho výkladu
		Riziko spojené s nesprávnou implementáciou vo firemnom prostredí
Verejný seminár/15 osôb	Účasť celej pracovnej skupiny	Najvyššia počítačová investícia z uvažovaných alternatív
	Možnosť podeliť sa o dojmy s celou pracovnou skupinou	Zameranie len na jednotlivca
		Nutnosť dochádzania
		Viazanosť na pevne stanovené termíny vyhlásených seminárov
		Riziko spojené s nesprávnou implementáciou vo firemnom prostredí

Zdroj: vlastné spracovanie



## Prínosy

Prínosy takejto aktivity sa odzrkadľujú v osobnej efektivite i v tímovej efektivite. Ako uvádza spoločnosť FranklinCovey (2024) na svojich webových stránkach, 7 návykov skutočne efektívnych ľudí je osvedčený operačný systém osobnej efektivity. Účastníci posilnia svoju zrelosť, produktivitu a schopnosť viesť samého seba. Vďaka dôslednému plánovaniu a zameraniu na najvyššie priority budú schopní naplňať svoje najdôležitejšie ciele. Tento rozvojový program je tiež vysoko funkčným rámcom tímovej efektivity. Posilní angažovanosť členov tímu, ich pracovnú morálku a spoluprácu. Účastníci si zlepšia komunikačné schopnosti a pochopia, ako rozvíjať trvalé vzťahy.

Prečo je dôležitý rozvoj vedúcich pracovníkov:

- Prispieva k udržaniu talentov – organizácie, ktoré sa venujú rozvoju svojich vedúcich pracovníkov, si jednoduchšie udržia aj tých najlepších ľudí, a zároveň ich aj priťahujú. Ak si organizácia dokáže udržať zamestnancov, zníži to náklady spojené s fluktuáciou.
- Prispieva k požadovanému kolektívnemu jednaniu a zapojeniu – správny prístup vedúcich pracovníkov zjednocuje ľudí bez ohľadu na spoločenskú vrstvu a prostredie. Rozvoj v oblasti vedenia umožňuje nadriadeným vytvoriť stratégiu, ktorá všetkých spája, pri čom pocit zapojenia je jeden z aspektov zamestnaneckej angažovanosti.
- Posilnenie schopnosti aktívneho počúvania – pri zvládnutí efektívnej komunikácii sa otvára priestor pre schopnosti ako obratné koučovanie jednotlivcov, riešenie konfliktov, stanovenie jasných očakávaní, podpora súdržnosti tímu a pod. Aktívni poslucháči majú schopnosť pýtať sa, zapájať druhých do zmysluplného dialógu a pozorne vstrebávať informácie s cieľom získať cenné poznatky bez ohľadu na to, či sa tieto poznatky zhodujú s ich vlastných pohľadom na vec.
- Posilnenie schopnosti konštruktívnej spätnej väzby – prínos spočíva v pochopení, že spätná väzba nie je zbraň, ktorým s je možné oháňať, ale skôr mocný nástroj, ktorý prispieva k zlepšovaniu a vyššej motivácii, čím sa vedúci pracovník stáva oporou pre svoj tím.
- Podpora rozvoja emočnej inteligencie – vedúci pracovník disponujúci vysokou emočnou inteligenciou svojou empatiou tím prirodzene motivuje a vzbudzuje

nadšenie a odhodlanie, čím podporuje dynamické a podnetné pracovné prostredie.

- Podpora inkluzívnej tímovej dynamiky – prínosným je podpora rôznorodého myslenia a riešenia problémov, pochopenie silných stránok každého jedinca, čím sa prejavuje rešpekt k autonómii každého zamestnanca, čo je tiež významným aspektom zamestnaneckej angažovanosti. (FranklinCovey, 2024)

### **Prípadové štúdie**

Keďže tento návrh je opísaný len na teoretickej úrovni, oporu a predpoklad pre dosiahnutie požadovaných výsledkov je možné hľadať u firiem, kde bola implementácia postupov spoločnosti FranklinCovey úspešná. Vo všeobecnosti sa spoločnosť FranklinCovey môže pýšiť mnohými úspešnými projektami, o čom svedčí dlhý zoznam klientov. Ako príklad bola pre túto prácu zvolená prípadová štúdia v spoločnosti Microsoft Švédsko, kde sú výsledky merateľné.

V spoločnosti program ako prví absolvovalo najvyššie vedenie pobočky. Tí sa snažili nadobudnuté poznatky a štýl myslenia používať v pracovnom prostredí. Následne boli preškolení členovia celého manažérskeho tímu a neskôr i ostatní zamestnanci v spoločnosti. Dopady implementácie mali výrazné pozitívne dopady v oblasti osobnej produktivity zamestnancov. Pôvodné merania produktivity zamestnancov vykazovali hodnotu 37 %, po absolvovaní programu sa táto hodnota zvýšila na 81 %. Zamestnanci spoločnosti tiež hovoria o pozitívnych zmenách nie len v pracovnom prostredí, ale aj v osobných životoch a dosiahnutí väčšej rovnováhy medzi súkromným a pracovným životom. Ľudia v spoločnosti vďaka dosiahnutej efektívite ušetria až šesť hodín týždenne, vďaka čomu im vzniká väčší časový priestor na plnenie ďalších úloh s nižšou prioritou. Sami opisujú počiatočné zavedenie zmien ako bolestivé, no na druhú stranu sa vďaka programu naučili lepšie organizovať svoj čas, čím sa dá priamo ovplyvniť miera stresu.

Mnoho ďalších spoločností po celom svete vykazujú priaznivé výsledky, ktoré sa prejavujú dosahovaním vysokej angažovanosti zamestnancov, napríklad malajzijská firma X-Fab vykazovala v roku 2018 zamestnaneckú angažovať na úrovni 90 %. Dosiahla lepších výsledkov v rámci udržania si zamestnancov a zároveň došlo aj k ich zvýšenej výkonnosti. So spoločnosťou FranklinCovey spolupracovali od roku 2015 a v roku 2017 získali ocenenie najlepšieho zamestnávateľa v Ázii.

Ďalšie spoločnosti hovoria o prínosoch spojených nie len s pracovným životom, ale aj tým osobným, o väčšej spokojnosti zamestnancov, nadobudnutí nadhľadu a inej perspektívy

pri riešení problémov, lepšie zmeny v komunikácii, zvýšenej efektívite v zadeľovaní pracovného času a mnoho ďalších.

## **5.2 Zhodnotenie návrhu stretnutí vo dvojici**

Tento návrh nie je možné vyčíslit' v konkrétnych hodnotách. Uskutočnenie tohto návrhu má vplyv na kvalitatívne aspekty odvedenej práce a prístupu k vykonávanej práci. Z výsledkov analýzy vyplynula okrem iného, túžba po autonómii zamestnancov a potreba individuálnejšieho prístupu. Zavedením stretnutí vo dvojici, budú mať zamestnanci možnosť byť vypočutý a zapojiť tak vlastnú osobnosť do procesov prebiehajúcich v prostredí. Nižšie sú opísané ďalšie prínosy vedúce k zamestnaneckej angažovanosti, ktoré by zavedenie stretnutí vo dvojici malo organizácii prinášať.

### **Akceptovanie jedinečnosti každého zamestnanca**

Namiesto doterajšieho pohľadu na zamestnancov, ako na pracovné skupiny, sa akceptovaním jedinečnosti každého z nich, dosiahne požadovaného pocitu individuality a jedinečnosti, ktorá zamestnancom v prostredí organizačnej jednotky chýba. Pri zavedení takýchto stretnutí dôjde k zvýšenej individuálnej motivácii. Prínosom pre organizáciu môže byť objavenie prirodzeného talentu, ktorý doposiaľ mohol byť prehliadaný. Zvýšenie angažovanosti tak nastane v dôsledku umožnenia zamestnancovi využiť jeho silné stránky, čím sa zvýši aj jeho nadšenie.

### **Nadobudnutie schopnosti prijať iný názor**

Stav, kedy sa človek snaží vnútiť svoj názor niekomu druhému, je pomerne častý. V pracovnom prostredí táto situácia nastáva vo väčšine prípadov smerom zhora dolu. Tento jav pretláčania vlastných názorov môže spôsobiť frustráciu a v krajných prípadoch aj pocit rezignácie. V rámci stretnutí vznikne priestor pre konštruktívnu debatu, v rámci ktorej dostane priestor pre svoje názory podriadený zamestnanec. Požiadanim o nejaké tipy, ako sa postaviť k nejakej konkrétnej úlohe sa zvýši pocit zapojenia – ako už bolo vyššie zmenené, je to tiež jeden z dôležitých aspektov zamestnaneckej angažovanosti. Tento postup prináša tiež väčší pocit zodpovednosti, čo je jeden z faktorov angažovanosti. Môže to mať však prínos aj v opačnej situácii, kedy podriadený zamestnanec má problém s prijatím autority, a teda s prijatím názoru svojho nadriadeného. Ak sa nejedná o krajnú situáciu, tak pri odstraňovaní takýchto problémov, môžu stretnutia vo dvojici zohrávať zásadnú rolu, pri čom sa zároveň podobným situáciám predchádza.

## **Firemná kultúra založená na dôvere**

Keď na pracovisku panuje dôvera, zamestnanci cítia, že majú podporu, rešpekt a právomoci. Pracovné prostredie, kde je dôvera, má pozitívny vplyv aj na samotnú firemnú kultúru. Ak je firemná kultúra založená na dôvere, zvyšuje sa zapojenie a znižuje sa fluktuácia zamestnancov, čo vedie k dosiahnutiu väčšej produktivity práce a celkovým lepším výsledkom. Pri zavedení navrhovaného riešenie vzniká predpoklad pre rozvoj osobnostných rysov, ako sú úprimnosť, dôslednosť, samostatnosť či schopnosť jasne a vecne komunikovať, čo zvyšuje samotnú dôveryhodnosť jednotlivca. Dôvera nesie so sebou ďalší prínos, ktorým je lojalita. Pocit lojality k vedúcemu pracovníkovi vedie i k pocitu lojality voči organizácii. Pre dosiahnutie zamestnaneckej angažovanosti sú tieto dva prvky, dôvera i lojalita, kľúčovými aspektami.

Dôvera predstavuje aj pragmatickú, ekonomickú a rozhodujúcu výhodu, ktorú si môže organizácia osvojiť. Pre dôveru hovoria i pádne obchodné argumenty a výskumy: 10% nárast dôvery má na spokojnosť zamestnancov rovnaký dopad ako 36% zvýšenie platu. (FranklinCovey, 2024) Priemerná mzda zamestnanca Správy železníc za rok 2023 činí 49 464 Kč. Ak by teda dôvera zamestnancov vzrástla o 10 %, tak by to malo rovnaký efekt, ako keby zamestnávateľ vynaložil mzdové náklady na jedného zamestnanca v priemere 67 271 Kč mesačne. Zvýšením dôvery sa teda zhodnotia už vynaložené peňažné jednotky. Pri čom tento proces si žiada hlavne investíciu pracovného času, ktorý nevyžaduje ďalšie navýšenie mzdových nákladov.

### **Časová náročnosť**

Pri stretnutiach vo dvojici je dôležitá ich pravidelnosť. Časté odporúčania sú jedenkrát za týždeň. Návrh je ale nutné prispôbiť prostrediu organizačnej jednotky, kde takýto interval časové možnosti zamestnancov (či už vedúcich, alebo podriadených) neumožňujú. Rozhovory navyše zahŕňajú aj čas venovaný príprave. Vhodný model je zaviesť stretnutia raz za dva – tri týždne, podľa počtu podriadených spadajúcich pod konkrétneho vedúceho pracovníka. Jeden vedúci pracovník môže mať troch alebo aj desiatich priamych podriadených. Počty sú rôzne. Trvanie takéhoto stretnutia môže byť individuálne, podľa potrieb alebo komunikačných dispozícií jednotlivca. Dôležité je prelomiť ľady, čo môže zabráť viac času, pri čom sa môže stať, že tento stav nastane až v rámci nasledujúcich stretnutí. Navrhovaná dĺžka rozhovoru je 30 – 60 minút.

### 5.3 Navrhovaný priebeh implementácie

Implementácia navrhovaných riešení je dlhodobý proces, ktorý si vyžaduje mesiace strávené prípravou a postupným zavádzaním nových poznatkov a postupov do pracovného života každého zamestnanca. Časová náročnosť takéhoto procesu je znázornená na obrázku 17. Ako počiatok alebo impulz zmeny možno považovať uskutočnený dotazníkový prieskum angažovanosti zamestnancov organizačnej jednotky. Podrobná analýza nadobudnutých dát z tohto prieskumu pomohla k vytvoreniu obrazu aktuálnej situácie a miery angažovanosti pracovníkov. V plynulej nadväznosti je vytvorený návrh. V prípade, že by došlo k nedodržaniu termínov na časovej osi, je aspoň možné na jej základe predstaviť si časové obdobie, ktoré by implementácia nových postupov vyžadovala a aké činnosti by zahŕňala.

Prvotný prieskum a jeho vyhodnotenie sú činnosti, ktoré sú už splnené. Nasledujú činnosti spojené s rozvojom vedúcich pracovníkov. Vedúci pracovníci by sa mohli eventuálne zúčastniť už májového školenia vyhláseného pre verejnosť tohto roku. Ak by došlo k absolvovaniu školenia len napríklad časti pracovníkov TOP managementu, bolo by potom dôležité sa o tieto poznatky podeliť so svojimi ďalšími kolegami. Nasledovala by tak fáza postupného osvojovania nových návykov zatiaľ len u vedúcich pracovníkov TOP managementu.

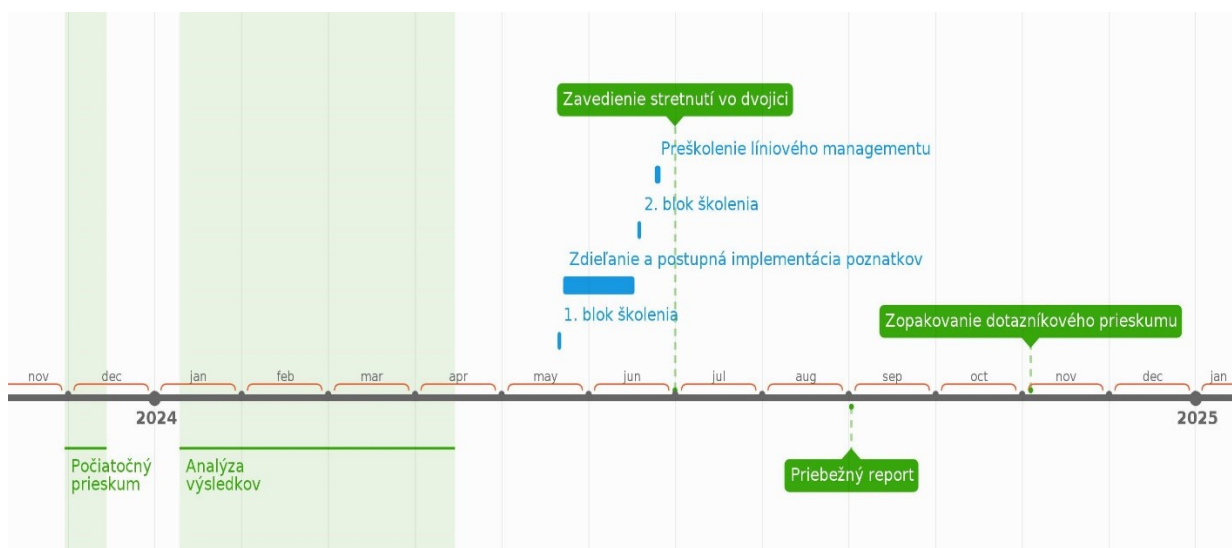
Po absolvovaní druhého bloku školenia by poznatky mali už komplexný charakter – opäť by tak bolo nutné oboznámiť s priebehom a obsahom školenia ostatných pracovníkov TOP managementu. Po tomto procese by bolo dôležité preškoliť aj líniový management organizačnej jednotky. Keďže zámerom je dosiahnuť posilnenie angažovanosti zamestnancov na základe kolektívnej zmeny myslenia, je nesmierne dôležité aby aj línioví manažéri vedeli prečo robia to, čo robia, aby im bol jasný celý logický rámec uskutočňovanej zmeny a aby sami cítili jej potrebu a verili v jej prínosy.

Takéto nastavenie myslenia vedúcich pracovníkov na niekoľkých úrovniach vytvára podmienky pre prechod do ďalšej fáze, ktorou je zavedenie stretnutí vo dvojici s podriadenými zamestnancami, a je možné tak preniknúť s myšlienkou zmeny aj do nižších hierarchických línií administratívnych pracovníkov zastávajúcich referentské pozície.

Spočiatku je nutné deliť sa o svoje poznatky, zdieľať skúsenosti s ostatnými kolegami pomocou napríklad priebežných reportov alebo schôdzok vedúcich pracovníkov. Je dôležité vedieť, ako zavedenie zmeny vnímajú zamestnanci a zistiť tak, čo by sa dalo pozmeniť a kde vzniká priestor pre vylepšenie. Po niekoľkých mesiacoch sa navrhuje zopakovať dotazníkový prieskum v pôvodnom znení, aby boli dáta porovnateľné v čo najväčšej miere a prípadná zmena tým pádom lepšie viditeľná. Nasledovalo by opätovné vyhodnotenie výsledkov a podrobná

analýza, na základe ktorej by bolo možné určiť, či došlo k zmene, prípadne nájsť priestor pre ďalšie zlepšenie.

Angažovanosť nie je vo svojej podstate možné považovať za jednorazový cieľ v zmysle, že pri jej dosiahnutí vynakladané úsilie končí. Ide skôr o proces trvalého zlepšovania a udržiavania pozitívneho stavu zamestnaneckej angažovanosti. Preto sa ďalej odporúča tento stav sledovať a uskutočňovať ďalšie merania v časových intervaloch v akých by vedenie uznalo za vhodné – jedná sa totiž už o dlhodobé časové horizonty v rámci nasledujúcich rokov.



Obrázek 17 Časová os implementácie navrhovaného riešenia (vlastné spracovanie)

## 5.4 Zhrnutie

V predošlých troch podkapitolách sú zhodnocované návrhy pre dosiahnutie čo najvyššej miery angažovanosti u zamestnancov vybranej organizačnej jednotky. S ohľadom na obchodné tajomstvo spoločnosti, bola ekonomická stránka návrhu priblížená len okrajovo. Vyčíslenie ekonomických prínosov v tomto prípade nie je možné, a to vzhľadom na špecifickú podnikateľskú činnosť Správy železníc, ktorá nie je zrovnateľná so štandardnými obchodnými alebo výrobnými organizáciami. Čo sa však týka oblasti manažérskych činností, tá je porovnateľná s možnosťami privátnych spoločností. Preto je zhodnotenie návrhu sústredené viac na kvalitatívnu stránku a je hľadané riešenie aplikovateľné i v rámci kultúry organizácie, ktorá je zviazaná rozsiahlymi legislatívnymi predpismi Českej republiky, technickými normami a predpismi, vnútornými predpismi organizácie či riadnym zaobchádzaním s verejnými zdrojmi.

Časový rámeč je vymedzený v podobe rozsahu rozvojového programu, stanovením intervalov v akých by sa mali opakovať stretnutia vo dvojici a dĺžky trvania týchto stretnutí. Komplexnejší časový rámeč implementácie navrhovanej zmeny je následne vyobrazený

prostredníctvom časovej osy. Toto je však stále len pomyselná štartovacia čiara. Kvalitatívne prínosy môžu prichádzať až v dlhšom časovom horizonte, keďže je návrh sústredený na vnútornú motiváciu. Takže namiesto finančných prostriedkov investovaných do hmotných stimulov s krátkodobými efektami, ide skôr o investovanie času do trvalých pozitívnych zmien vychádzajúcich z vnútra každého zamestnanca. Tento stav je však možné chápať aj ako Pinkovo majstrovstvo, ktoré definuje ako asymptotu – môžeme oň usilovať, ale nikdy ho nedosiahneme, pretože sa nejedná o cieľ, ale o neustále sa zlepšovanie.

## ZÁVER

Diplomová práca bola venovaná problematike angažovanosti zamestnancov v prostredí organizácie Správa železníc. Hlavným cieľom tejto práce bola formulácia návrhov k posilneniu angažovanosti zamestnancov na úrovni organizačnej jednotky oblastného riaditeľstva Brno, a to na základe dát získaných z prieskumu u celkom 342 zamestnancov. Pozornosť bola sústredená výlučne na zamestnancov zastávajúcich administratívne pozície.

K analýze angažovanosti v prostredí organizačnej jednotky bola využitá kvantitatívna metóda, prostredníctvom elektronických dotazníkov. Dotazník bol zostavený z pomyselných dvoch častí – tá prvá sledovala štruktúru respondentov podľa pohlavia, veku, vzdelania, zastávanej pozície a dĺžky doby trvania pracovného pomeru. Druhá časť bola venovaná skúmaniu miery angažovanosti prostredníctvom dotazníku UWES a prostredníctvom vyjadrenia spokojnosti s faktormi angažovanosti. Na záver mali respondenti priestor vyjadriť sa k problematike v rámci otvorenej otázky.

Výsledky prieskumu v zásade nevykazovali negatívne hodnoty ani celkové, ani v jednotlivých kategóriách či oblastiach. Zo získaných dát vyplynulo, že stupeň celkovej angažovanosti je priemerný. Je možné vidieť tento stav, ako pohár poloplný. Toto polovičné naplnenie predikuje potenciál pre dosiahnutie ešte lepších výsledkov. Pri snahe o dosiahnutie angažovanosti, musí však každý začať od seba a zmena musí prísť smerom zhora. Toto bola tiež východisková myšlienka predkladaného návrhu na posilnenie angažovanosti.

Návrh na posilnenie angažovanosti bol tiež venovaný najmä túžbe po autonómii zamestnancov a potrebe ľudskejšieho prístupu. Prvým bodom návrhu bolo absolvovanie rozvojového programu vedúcich zamestnancov TOP managementu, ktorého poznatky by vedeli využívať denne pri práci so svojimi podriadenými zamestnancami. Ďalším bodom návrhu je zavedenie pravidelných stretnutí vo dvojici, kde by sa stretávali podriadení zamestnanci so svojim priamym nadriadeným. Kľúčovú rolu by v tomto bode zohrával líniový management. Organizačná štruktúra disponuje množstvom nižších vedúcich položiek, ktoré majú potenciál pre naplnenie tohto návrhu.

Predložením týchto návrhov sa podarilo naplniť cieľ práce. Výsledkom zavedenia navrhovaných opatrení by vzniklo tzv. inšpiratívne vedenie. Inšpiratívne vedenie je najuspokojivejším spôsobom, ako motivovať zamestnancov – tým by sa zvýšil počet zamestnancov, ktorí sa zlepšujú z vlastnej vôle, a nie preto, že im to niekto hovorí, čo by predstavovalo zásadnú zmenu v doterajších postupoch vedenia, a to uvedomením si, že manažéri nemajú len moc riadiť, majú tiež moc viesť ľudí a zlepšovať im život.



## POUŽITÁ LITERATÚRA

- AON, 2024. Culture & Engagement. Aon [online]. [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://humancapital.aon.com/test/culture-and-engagement-o>
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARNOLD, John a Ray RANDALL et al., 2010. *Work Psychology. 5. vydání*. Ontario: Pearson Education Canada. ISBN 978-0-273-71121-6.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.
- BROŽ David, 2016. Engagement – cesta k nižším nákladům. HRnews [online]. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/engagement-cesta-k-nizsim-nakladum-id-2835945>
- CAHA, Zdeněk et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.
- COVEY, M. R. Stephen et. al., 2023. *Trust and Inspire: How Truly Great Leaders Unleash Greatness in Others*. Simon & Schuster. ISBN 9781982143756.
- COVEY, M. R. Stephen, 2022. *7 návykov skutečně efektivních lidí*. Eastone Books. ISBN 978-80-8109-431-6
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.
- FRANKLINCOVEY, 2024. 7 návyků skutečně efektivních lidí. FranklinCovey [online]. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: [7 návyků skutečně efektivních lidí | FranklinCovey](https://lead.franklincovey.cz/7-navyku-skutecne-efektivnich-lidi/?termId=443)
- FRANKLINCOVEY, 2024. Proč na důvěře záleží. FranklinCovey [online]. [cit. 2024-04-28]. Dostupné z: <https://www.franklincovey.cz/budovani-duvery/>
- FRANKLINCOVEY, 2024. Uvolnění potenciálu: 9 důvodů, proč vaše organizace potřebuje rozvíjet lídry. FranklinCovey [online]. [cit. 2024-04-28]. Dostupné z: <https://www.franklincovey.cz/blog/uvolneni-potencialu-9-duvodu-proc-vase-organizace-potrebuje-rozvijet-lidry/>
- GALLUP, 2023. State of the Global Workplace 2023 Report. Gallup [online]. [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

- GALLUP, 2024. What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? Gallup [online]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- HÁŠA, Stanislav, 2016. *Co je nového v managementu*. Praha: Nová beseda. ISBN 978-80-906089-9-3.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- INSTITUTE FOR EMPLOYMENTS STUDIES, 2004. The Drivers of Employee Engagement. IES Report 408 [online]. [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
- KLEIBL, Jiří, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-636-0.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- LEAPSOME, 2024. 6 employee engagement models for a thriving workplace. Leapsome [online]. [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://www.leapsome.com/blog/employee-engagement-models>
- LITTLE, B. a LITTLE, P., 2006. *Employee engagement: conceptual issues*. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 10(1), 111-120.
- MASLACH, C., & LEITER, M., 2016. *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*. *World psychiatry*, 103-111.
- PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO, 2016. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. Praha: Pasparta. ISBN 978-80-88163-00-8.
- PETRÁČKOVÁ, Věra a Jiří KRAUS, 1995. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0982-5.
- PINK, Daniel H., 2017. *Pohon: Drive : překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. 2. vydání. Přeložil Veronika POLÁKOVÁ. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-104-8.
- SCHAUFELI, W. B. & BAKKER, A. B., 2004. *Utrecht Work Engagement Scale: version 1. Preliminary Manual*. Utrecht: Utrecht University.
- SCHAUFELI, W., & SALANOVA, M., 2007. *An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations*, 135-177.
- SCHAUFELI, W. B., TOON, T. W., & VAN RHENEN, W., 2008. *Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?* *Applied Psychology: An International Review*, 173-203.
- SPRÁVA ŽELEZNIC, 2023. Etický kodex Správy železnic. Praha: Správa železnic.
- SPRÁVA ŽELEZNIC, 2023. Zpráva o udržitelnosti za rok 2022. Praha: Správa železnic.

SPRÁVA ŽELEZNIC, 2024. Vše o Správě železnic. Správa železnic [online]. [cit. 2024-03-20]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/o-nas/vse-o-sprave-zeleznic/zakladni-udaje>

STUDYLIB, 2003. Understanding What Drives Employee Engagement Working Today: The 2003 Towers Perrin Talent Report. Studylib [online]. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://studylib.net/doc/12886509/understanding-what-drives-employee-engagement-working-tod>

ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

UNIVERZITA KARLOVA, 2023. Deprese i syndrom vyhoření mají celospolečenské důsledky. Jak zasahují do života Čechů? Univerzita Karlova 1. lékařská fakulta [online]. [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://www.lf1.cuni.cz/deprese-i-syndrom-vyhoreni-maji-celospolecenske-dusledky-jak-zasahuji-do-zivota-cechu>

## ZOZNAM TABULIEK

<b>Tabulka 1</b>	Hodnotenie úrovne angažovanosti pre UWES-17 .....	26
<b>Tabulka 2</b>	Numerické znázornenie odpovedí v kategórii Pracovné nasadenie.....	44
<b>Tabulka 3</b>	Numerické znázornenie odpovedí v kategórii Oddanosť.....	46
<b>Tabulka 4</b>	Numerické znázornenie odpovedí v kategórii Pohltenie prácou .....	47
<b>Tabulka 5</b>	Vyhodnotenie odpovedí na 7. otázku dotazníkového prieskumu .....	48
<b>Tabulka 6</b>	Výsledné hodnotenie 7. otázky dotazníkového prieskumu.....	48
<b>Tabulka 7</b>	Náklady spojené so seminárom pre verejnosť .....	71
<b>Tabulka 8</b>	Výhody a nevýhody uvažovaných alternatív .....	72

## ZOZNAM OBRÁZKOV

<b>Obrázek 1</b>	Model angažovanosti .....	18
<b>Obrázek 2</b>	Štyri úrovne potrieb zamestnanca – model spoločnosti Gallup.....	28
<b>Obrázek 3</b>	Vývoj celosvetovej angažovanosti zamestnancov .....	29
<b>Obrázek 4</b>	Schéma komplexnej udržateľnosti a zodpovednosti spoločnosti.....	33
<b>Obrázek 5</b>	Grafické znázornenie účasti respondentov rozdelených podľa pohlavia.....	39
<b>Obrázek 6</b>	Grafické znázornenie účasti respondentov rozdelených podľa veku.....	40
<b>Obrázek 7</b>	Grafické znázornenie účasti respondentov rozdelených podľa stupňa vzdelania	40
<b>Obrázek 8</b>	Grafické rozdelenie účasti respondentov rozdelených podľa zastávanej pozície	41
<b>Obrázek 9</b>	Grafické rozdelenie účasti respondentov rozdelených podľa dĺžky trvania pracovného pomeru.....	42
<b>Obrázek 10</b>	Vyhodnotenie 7. otázky dotazníkového prieskumu.....	43
<b>Obrázek 11</b>	Grafické znázornenie odpovedí v kategórii Pracovné nasadenie.....	45
<b>Obrázek 12</b>	Grafické znázornenie odpovedí v kategórii Oddanosť .....	46
<b>Obrázek 13</b>	Grafické znázornenie odpovedí v kategórii Pohltenie prácou .....	47
<b>Obrázek 14</b>	Vyhodnotenie 8. otázky dotazníkového prieskumu.....	49
<b>Obrázek 15</b>	Vyhodnotenie 9. otázky dotazníkového prieskumu.....	50
<b>Obrázek 16</b>	Sumár odpovedí na 10. otázku dotazníkového prieskumu .....	53
<b>Obrázek 17</b>	Časová os implementácie navrhovaného riešenia.....	78

## ZOZNAM SKRATIEK

CER	Community of European Railway and Infrastructure Companies Spoločenstvo európskych železničných podnikov a manažérov infraštruktúry
UIC	International Union of Railways Medzinárodná železničná únia
UWES	The Utrecht Work Engagement Scale

## **ZOZNAM PRÍLOH**

**Príloha A** The Aon Hewitt Employee Engagement model

**Príloha B** Organizačná štruktúra generálneho riaditeľstva

**Príloha C** Organizačná štruktúra Oblastného riaditeľstva Brno

**Príloha D** Dotazník



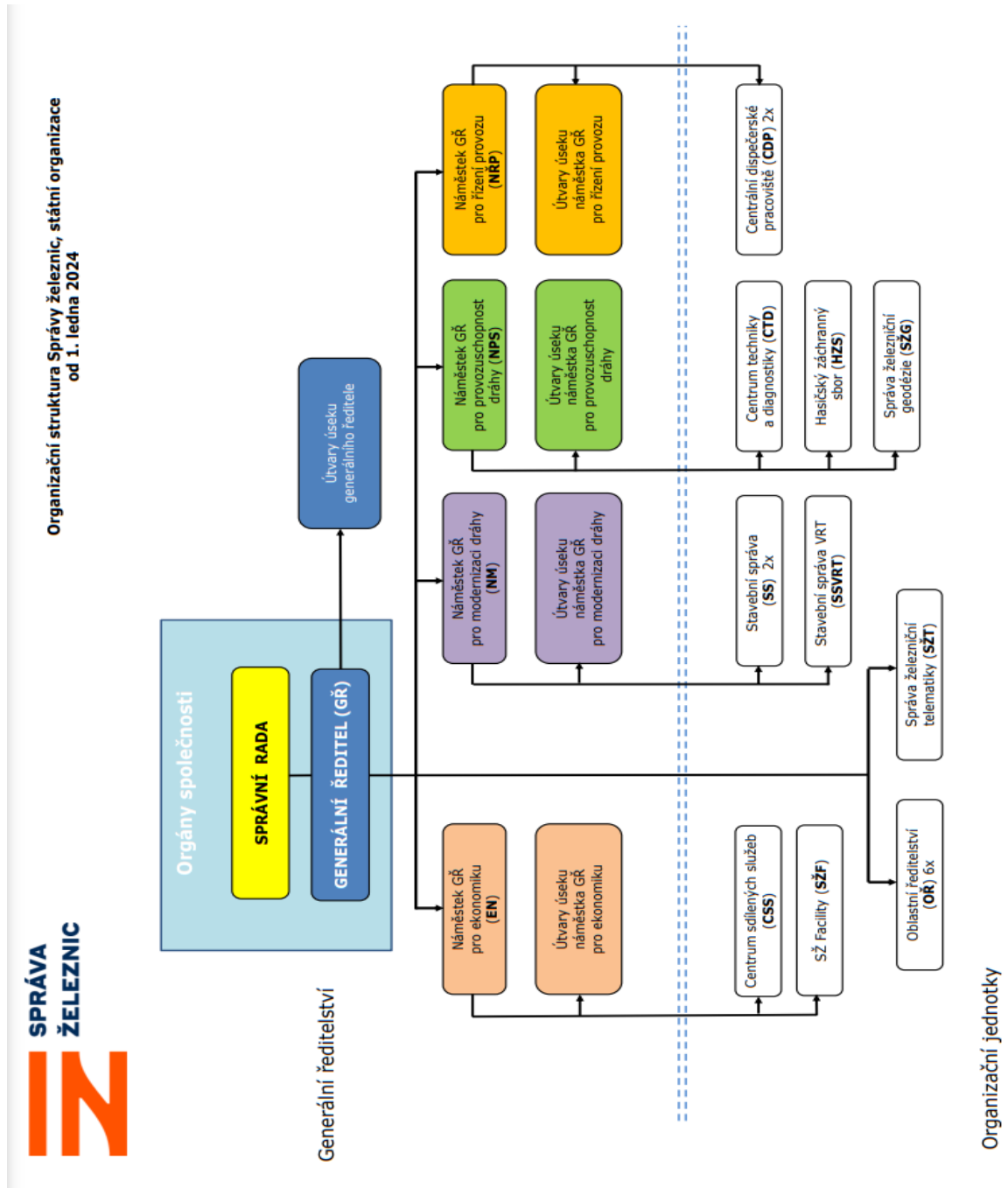


## Priloha A The Aon Hewitt Employee Engagement model



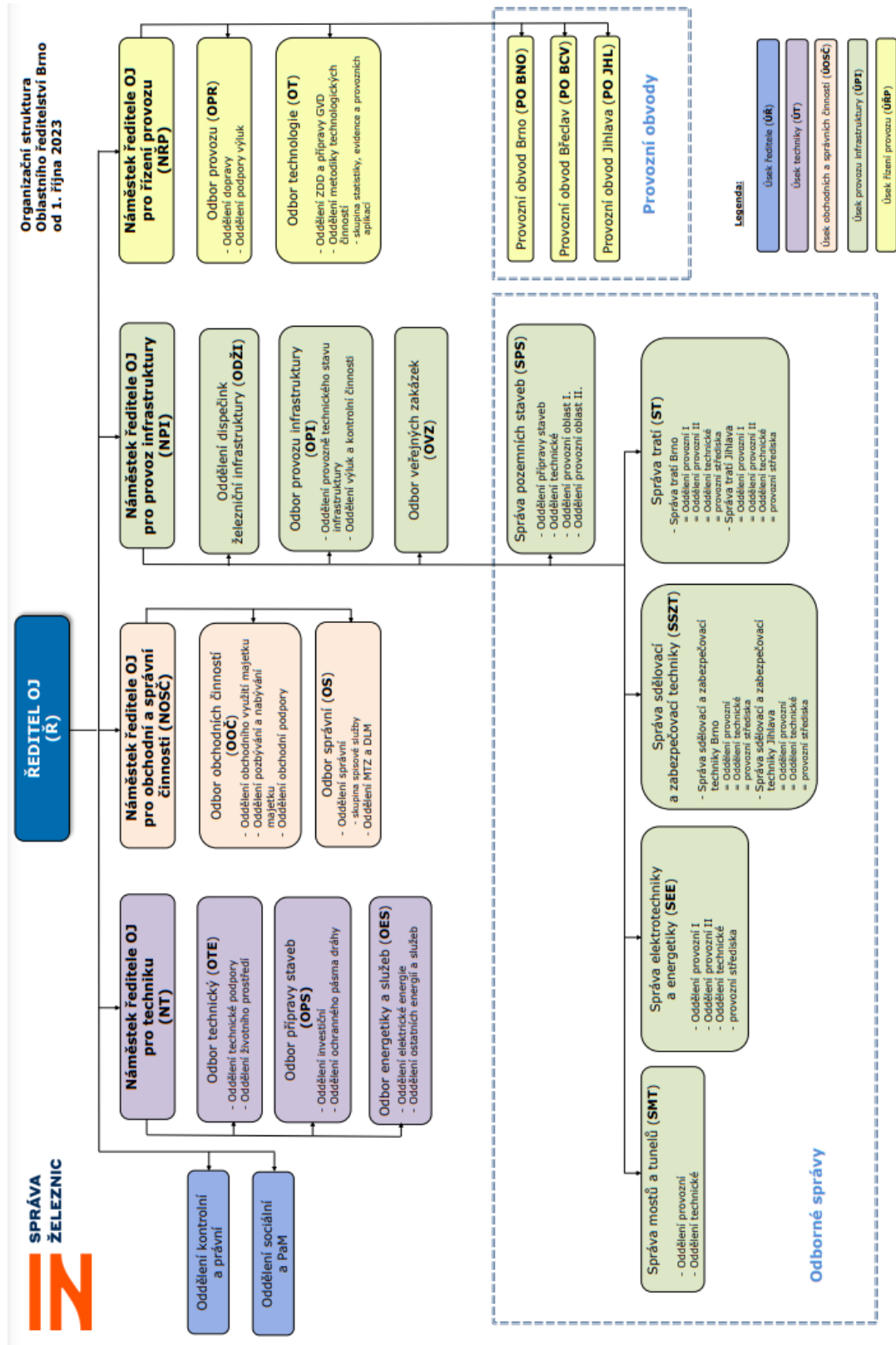
Zdroj: Aon Hewitt: Trends in Global Employee Engagement (2015)

## Príloha B Organizačná štruktúra generálneho riaditeľstva



Zdroj: Správa železnic (2024)

# Priloha C Organizačná štruktúra Oblastného riaditeľstva Brno



Zdroj: Správa železnic (2024)

## **Priloha D** Dotazník

### **1. Jsem:**

- Žena
- Muž

### **2. Můj věk je:**

- 18–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- 61 let a více

### **3. Vzdělání:**

- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

### **4. Moje pozice spadá pod:**

- referentské pozice
- vedoucí zaměstnanec – střední management (vedoucí odboru, vedoucí oddělení, náměstek přednosty, zástupce přednosty)
- vedoucí zaměstnanec – TOP management (ředitel OJ, náměstek ředitele OJ, přednost)

### **5. U SŽ/ČD pracuji:**

- 0–5 let
- 6–10 let
- 11–15 let
- 16–24 let
- 25 let a více

### **6. Pracuji na úseku (možno uvést i organizační složku) – nepovinné**

7. 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, zvolte „0“ (nulu). Jestliže jste někdy takový pocit měl(a), označte výrok číslem 1 až 6, udejte číslo, které nejvíce vystihuje, jak často se váš pocit opakuje.

	0 - Nikdy	1 - Skoro nikdy (párkrát do roka nebo méněkrát)	2 - Zřídka (jednou za měsíc nebo méně)	3 - Někdy (několikrát za měsíc)	4 - Často (jednou za týden)	5 - Velmi často (několikrát za týden)	6 - Vždy (každý den)
1. Ve své práci překypuji energií.							
2. Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou.							
3. Když pracuji, čas letí.							
4. Když jsem v práci, cítím se plný sil a energie.							
5. Jsem nadšený ze své práce.							
6. Když pracuji, zapomenu na vše okolo sebe.							
7. Má práce mě inspiruje.							
8. Když se ráno probudím, těším se do práce.							
9. Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený.							
10. Jsem hrdý na práci, kterou dělám.							
11. Jsem ponořený do své práce.							

12. Vydržím pracovat velmi dlouhou dobu bez pauzy.							
13. Má práce je podle mě podnětná.							
14. Svou práci se nechávám unést.							
15. Ve své práci jsem psychicky velmi odolný.							
16. Je pro mě těžké odtrhnout se od své práce.							
17. Ve své práci vždy vytrvám, i když se věci nedaří.							

**8. Ohodnoťte, prosím, na škále od 1 do 5 (1 nejméně; 5 nejvíce), jak jsou pro Vás v zaměstnání důležité následující faktory:**

	1	2	3	4	5
Mzda					
Benefity					
Kultura a pracovní prostředí					
Propojení vlastních hodnot s hodnotami organizace (viz Etický kodex)					
Komunikace s nadřízenými					
Vztahy s nadřízenými					
Dobré vztahy na pracovišti					
Smysluplnost vykonávané práce					
Pocit odpovědnosti					
Možnost profesního růstu					
Vzdělávání a rozvoj					
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem					
Uznání					
Zpětná vazba od vedení					

**9. Ohodnořte, prosím, na řkále od 1 do 5 (1 nejméně; 5 nejvíce), jak jste v zaměštnání s těmito faktory spokojeni.**

	1	2	3	4	5
Mzda					
Benefity					
Kultura a pracovní prostředí					
Propojení vlastních hodnot s hodnotami organizace (viz Etický kodex)					
Komunikace s nadřizenými					
Vztahy s nadřizenými					
Dobré vztahy na pracovišti					
Smysluplnost vykonávané práce					
Pocit odpovědnosti					
Možnost profesního růstu					
Vzdělávání a rozvoj					
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem					
Uznání					
Zpětná vazba od vedení					

**10. Prostor pro Vaše vlastní návrhy opatření, které by vedly k Vaší zvýšené vnitřní motivaci; resp. možnost zhodnotit kladně i negativně Vaše současné dojmy v oblasti dané problematiky – nepovinné:**