

- Co je podstatou teorie kognitivního hodnocení?
- Která teorie motivace nejlépe podporuje odměňování podle výkonu, a proč?
- Proč je uznání tak významným prostředkem vnější motivace?
- Co omezuje účinnost peněz při ovlivňování motivace lidí?
- Proč je vnitřní motivace, která vyplývá z práce samotné, dlouhodobě účinnější než vnější motivace?

## 14 Oddanost

### KLÍČOVÉ POJMY

angažovanost • model vysoké oddanosti • oddanost • pluralismus • psychologická smlouva • unitarismus • vzájemnost

### STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí oddanosti,
- význam oddanosti,
- vztah mezi oddaností a angažovaností,
- problémy s pojetím oddanosti,
- vliv vysoké míry oddanosti,
- faktory ovlivňující oddanost,
- vytváření strategie oddanosti.

### 14.1 Úvod

Oddanost vyjadřuje míru identifikace jedince s organizací a zapojení do ní. Jde o koncept, který hraje významnou roli ve filozofii řízení lidských zdrojů. Podle Gesta (1987, s. 503) jsou politiky řízení lidských zdrojů vytvářeny s cílem „maximalizovat integraci organizace, oddanost zaměstnanců, flexibilitu a kvalitu práce“. Beer a kol. (1984, s. 20) vymezili oddanost jako klíčový aspekt svého pojetí řízení lidských zdrojů, protože oddanost „může znamenat nejen více loajality a lepší výkon pro organizaci, ale také více sebeúcty, důstojnosti, zapojení a identity pro jednotlivce“.

### 14.2 Pojetí oddanosti

Oddanost souvisí s náklonností a loajalitou. Oddanost je spojena s pocity, které v lidech vyvolává jejich organizace. Mowday (1998) soudí, že oddanost je charakterizována citovou vazbou k organizaci, která vyplývá ze sdílených hodnot a zájmů. Mowday a kol. (1982) vymezili tři charakteristiky oddanosti:

- silná touha zůstat členem organizace,
- silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí,
- připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

Appelbaumová a kol. (2000, s. 183) přeformulovali tuto definici takto: „Oddanost organizaci je multidimenzionální konstrukt, který odráží identifikaci pracovníků s organizací (loajalita), náklonnost pracovníků k organizaci (odhodlání zůstat) a ochotu pracovníků vynakládat úsilí jménem organizace (dobrovolné úsilí).“ Alternativní, i když velmi podobná definice oddanosti zdůrazňuje význam chování při utváření oddanosti. Při utváření vazby jedinců na jejich činy jsou důležité tři rysy: viditelnost činů, míra neodvolatelnosti výsledků a míra dobrovolnosti jednání dané osoby. Podle Salancika (1977) je oddanost možné zvyšovat a využívat k získání podpory pro cíle a zájmy organizace, a to s využitím takových postupů, jako je participace na rozhodování o činnosti organizace.

### 14.3 Význam oddanosti

Význam oddanosti zdůrazňoval Walton (1985a). Tvrdil, že ke zlepšení výkonu dojde tehdy, jestliže organizace ustoupí od tradičního přístupu k řízení pracovní síly, který spoléhá na zavedený řád, provádění kontroly a dosahování efektivity. Prosazoval, aby tento přístup nahradila strategie oddanosti, založená na předpokladu, že pracovníci „nedosahují skvělých výsledků pod přísným dohledem ze strany managementu, na úzce vymezených pracovních místech, nebo když je s nimi zacházeno jako s nepříjemnou nutností, ale naopak, když získávají větší odpovědnost, jsou podněcováni ke spolupráci a mají možnost dosáhnout uspokojení z vykonávané práce“ (tamtéž, s. 77). Přístup založený na oddanosti popsal takto (tamtéž, s. 79):

Pracovní místa jsou vytvářena tak, aby byla širší než dosud, aby se plánování skloubilo s prováděním a aby se vyvíjelo úsilí směřující ke zlepšování činností, nejen k jejich udržování. Individuální odpovědnosti se podle očekávání mění spolu se změnami podmínek, a organizačními jednotkami odpovědnými za výkon jsou často týmy, nikoliv jednotlivci. Hierarchie řízení je relativně plochá, rozdíly v postavení jsou minimální, řízení a horizontální koordinace závisí na sdílených cílech. Vliv závisí spíše na odborných znalostech než na formálním postavení.

Takto vyjádřená zní strategie oddanosti idealisticky (jako „americký sen“, jak poznamenal Guest, 1990), ale nezdá se být surovým pokusem, jak manipulovat s lidmi, aby přijali cíle a hodnoty managementu, jak někteří naznačovali. Ve skutečnosti ji Walton nezamýšlel jako nástroj, který by se využíval tímto způsobem. Vypracoval spíše obecný přístup k zacházení s lidmi, vytváření pracovních míst a řízení organizace. Věřil, že cílem by mělo být dosažení „vzájemnosti“, stavu, kdy management a pracovníci jsou vzájemně závislí a kdy z této vzájemné závislosti mají obě strany prospěch. Význam vzájemnosti a její vztah k oddanosti popsal Walton (1985b, s. 64) takto:

Nový model řízení lidských zdrojů zahrnuje politiky, které podporují vzájemnost – společné cíle, vzájemné ovlivňování, vzájemnou úctu, vzájemné odměny, společnou odpovědnost. Teorie říká, že politika vzájemnosti vyvolává oddanost, která přináší lepší hospodářské výsledky a výraznější rozvoj lidí.

Nicméně Guest (1991), který analyzoval literaturu dostupnou v Severní Americe a výsledky několika málo výzkumů provedených ve Spojeném království, dospěl k závěru, že „vysoká míra oddanosti organizaci je spojena s nízkou mírou fluktuace a absence, ale neexistuje žádné jasné spojení mezi oddaností a výkonem“. To potvrdil také Swailes (2002, s. 164), který uvedl, že „navzdory veškerému úsilí výzkumníků... přesvědčivý důkaz o silné pozitivní vazbě mezi oddaností a výkonem prostě chybí“.

Zřejmě není příliš rozumné očekávat, že oddanost je tím prostředkem, který bude mít přímý a bezprostřední dopad na výkon. S oddaností to není jako s motivací. Je možné být nespokojen s určitým rysem práce a přitom být stále oddán organizaci jako celku. Je však možné se domnívat, že vysoká míra oddanosti práci může znamenat svědomité a zodpovědné vykonávání práce, pravidelnou docházku, méně nutného dozoru nebo více dobrovolného úsilí. Oddanost organizaci bude nepochybně spojena s úmyslem zůstat v organizaci.

### 14.4 Oddanost a angažovanost

Pojetí oddanosti, jak je vysvětleno výše, se zdá být velmi podobné, ne-li totožné s pojetím angažovanosti, které, jak je vysvětleno v kapitole 15, se týká náklonnosti k organizaci nebo identifikace s organizací jako celkem. Jsou tedy mezi oddaností a angažovaností nějaké rozdíly?

Někteří odborníci tvrdí, že oddanost je odlišné, i když úzce související pojetí. Jak uvedl Buchanan (2004, s. 19), americká Corporate Executive Board rozděluje angažovanost do dvou aspektů oddanosti: 1) racionální oddanost, která se projevuje, když práce slouží finančním, rozvojovým nebo profesním zájmům zaměstnanců; 2) emocionální oddanost, která se projevuje, když zaměstnanci oceňují, prožívají a věří v to, co dělají, což ovlivňuje výkon mnohem více než projevy racionální oddanosti. Podle Corporate Executive Board (2004, s. 1) je angažovanost „míra oddanosti zaměstnanců někomu nebo něčemu v organizaci, jak usilovně pracují a jak dlouho zůstanou v důsledku této oddanosti“. Wellins a Concelman (2005, s. 1) uvedli, že „být angažován znamená být aktivně oddán“. A Macey a Schneider (2008, s. 8–9) poznamenali:

Oddanost organizaci je důležitým hlediskem stavu angažovanosti, který se vysvětluje jako pozitivní náklonnost k organizaci a měří se jako ochota vynakládat energii v zájmu organizace, cítit hrdost jako člen organizace a být osobně ztotožněn s organizací.

Je zřejmé, že oddanost a angažovanost spolu úzce souvisí. Institute for Employment Studies vymezil ve svém modelu oddanost jako součást angažovanosti (viz kapitola 15). Podle Appelbaumové a kol. (2000, s. 183) platí, že „ochota vynakládat mimořádné úsilí je projevem oddanosti organizaci, která, jak se ukázalo, úzce souvisí s pracovním výkonem“. Podle Robinsonové a kol. (2004, s. 7) je úzký vztah mezi oddaností a angažovaností „citovou záležitostí, kdy jsou lidé spokojeni se svou prací a svými kolegy a v zájmu organizace jsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností“. Podle Salanovaové a kol. (2005) je oddanost součástí angažovanosti, ale není jejím ekvivalentem.

Provedená analýza pojetí oddanosti vychází z prací, které zkoumají podstatu a význam oddanosti, a proto umožňuje vysvětlit poněkud obtížně vysvětlitelné pojetí angažovanosti, kterým se zabývá kapitola 15. Určité problémy však existují také s pojetím oddanosti.

## 14.5 Kritické zhodnocení pojetí oddanosti

Řada odborníků vyslovila pochybnosti týkající se pojetí oddanosti, které je možné shrnout do tří problémových oblastí: 1) skutečný význam pojmu oddanost, 2) unitaristický pohled na oddanost, 3) vztah oddanosti a flexibility.

### Skutečný význam pojmu oddanost

Pochybnosti týkající se skutečného významu pojmu oddanost vyjádřil Guest (1987, s. 513):

Snahy dosáhnout vysoké míry oddanosti zaměstnanců se zdají být přesvědčivé, ale výzkum na dané téma odhalil řadu problémů. Jedním z nich je vymezení pojmu oddanost. První otázka zní – oddanost čemu? Většina odborníků se zabývá oddaností organizaci, ale jiní zkoumají oddanost kariéře nebo oddanost práci. Když už dosáhneme obecného vymezení oddanosti, vynoří se oddanost odborům, týmu nebo rodině. Možnost, že existují různá a možná protichůdná pojetí oddanosti, vyvolává mnohem složitější problémy.

### Unitaristický pohled na oddanost

Pojetí oddanosti, zvláště Waltonovo (1985a) pojetí, bývá kritizováno jako zjednodušené, dokonce jako zavádějící, neboť prosazuje unitaristický pohled na oddanost, který vychází z předpokladu, že organizace se skládá z lidí, kteří mají společné zájmy. Podle některých odborníků, jako jsou Cyert a March (1963), Mangham (1979) nebo Mintzberg (1983), je organizace ve skutečnosti koalici zájmových skupin, kde čilé politické dění je nezbytnou součástí každodenního života.

Také Leggeová (1989) diskutovala tento problém ve svém pojednání o silné kultuře jako klíčovém požadavku řízení lidských zdrojů, který kritizovala, protože to předpokládá „uplatňovat manažery schválený a prosazovaný soubor sdílených hodnot... a to předpokládá identifikaci zájmů zaměstnanců a organizace“. Coopey a Hartleyová (1991, s. 21) poznamenali, že „oddanost neznámá všechno nebo nic (ačkoliv mnohým manažerům by se to možná líbilo), ale je to záležitost rozmanitých a vzájemně si konkurujících podob oddanosti jedince“. Proto se jako realističtější jeví pluralistický pohled na oddanost, který uznává oprávněnost různých zájmů.

Dalo by se říci, že hodnoty týkající se výkonu, kvality, služeb, rovných příležitostí nebo inovací nejsou nutně špatné, protože jde o manažerské hodnoty. Ale prosazování takových hodnot, jako jsou inovace, by mohlo být v rozporu se zájmy zaměstnanců, protože by například mohlo znamenat jejich propuštění. Také prosazování flexibility může znít jako dobrý nápad, ale za libivou rétorikou, jak zaznamenal Sisson (1994, s. 5), se obvykle skrývá drsná realita, která může znamenat, že management může udělat vše, co se mu zlíbí. Bylo by docela rozumné, aby se každý zaměstnanec, který je veden k tomu, aby se choval v souladu s hodnotami, které prosazuje management, také ptal: „Co z toho budu mít?“ Dalo by se také říci, že když management ukládá zaměstnancům, aby dodržovali určité hodnoty, ale zaměstnanci nemají žádnou možnost, jak se podílet na projednávání a schvalování takových hodnot, jedná se o určitou formu nátlaku.

## Vztah oddanosti a flexibility

Coopey a Hartleyová (1991, s. 22) uvedli: „Problém unitaristického pohledu na oddanost organizaci spočívá v tom, že podporuje konformní přístup, který nejenže neodráží realitu organizace, ale může organizaci značně omezovat.“ Vyslovili názor, že když se požaduje a podporuje, aby zaměstnanci byli oddáni jedinému souboru hodnot a cílů, nebudou schopni se vyrovnat s neurčitostí a nejistotou, které jsou běžnou součástí života organizace v období změn. Přizpůsobení se stanoveným hodnotám bude omezovat tvůrčí řešení problémů a vysoká míra oddanosti zaběhnutým postupům bude podněcovat odpor ke změnám, stejně jako bude vyvolávat stres, který přirozeně změny doprovází.

Jestliže se vyžaduje, aby zaměstnanci byli oddáni pevně stanoveným plánům, potom hrozí skutečný problém. Abyste tomu předešli, měli byste se zaměřit na obecné strategické směry. S těmi zaměstnanci se seznámte, ovšem s tím, že měnící se okolnosti budou vyžadovat jejich úpravy. Mezitím můžete zaměstnance zhruba informovat o tom, kam organizace směřuje, a poněkud podrobněji jim objasnit, jakou roli by měli hrát, aby organizaci pomohli dosáhnout očekávaných cílů. A jestliže můžete zaměstnance zapojit do rozhodování o záležitostech, které se jich týkají (včetně například hodnot managementu v oblasti výkonu, kvality nebo služeb zákazníkům), tím lépe.

Hodnoty nemusí být nutně omezující. Mohou být vymezeny tak, aby v hlavních otázkách zachovávaly svobodu volby. Ve skutečnosti se hodnoty mohou vztahovat k takovým procesům, jako je flexibilita, inovace nebo schopnost reagovat na změny. Proto hodnoty nemusí omezovat tvůrčí řešení problémů, naopak, taková řešení mohou podporovat. To však nepůjde, budou-li hodnoty zaměstnancům vnucovány shora. Zaměstnanci musí mít možnost vyjádřit se během schvalování hodnot, které mají podporovat.

## 14.6 Faktory ovlivňující oddanost

Kochan a Dyer (1993) vymezili následující faktory, které ovlivňují oddanost:

- **strategická úroveň** – podporující konkurenční strategie, oddanost vrcholového vedení hodnotám a efektivní slovo personalistů při vytváření a uskutečňování strategie;
- **funkcionální úroveň** (politika lidských zdrojů) – formování pracovní síly založené na stabilizaci zaměstnanců, investování do vzdělávání a rozvoje a odměňování podle zásluh, které podporuje spolupráci, participaci a přínos;
- **úroveň pracoviště** – výběr založený na vysokých standardech, široká podoba pracovních úkolů a týmová práce, zapojení zaměstnanců do řešení problémů a klima spolupráce a důvěry.

Purcell a kol. (2003) provedli výzkum, na jehož základě vymezili následující klíčové faktory spojené s uplatňovanými politikami a postupy, které ovlivňují úroveň oddanosti:

- zaměstnanci absolvovali během uplynulého roku vzdělávání;
- zaměstnanci jsou spokojeni s příležitostmi ke kariéře;
- zaměstnanci jsou spokojeni se systémem hodnocení;
- zaměstnanci si myslí, že manažeři jsou dobří v řízení a vedení lidí;
- zaměstnanci mají pocit, že jejich práce je zajímavá a podnětná;

- zaměstnanci si myslí, že jim organizace pomáhá dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem;
- zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací nebo výsledky organizace.

## 14.7 Vytváření strategie oddanosti

Strategie oddanosti může být založena na modelu vysoké oddanosti, který zahrnuje politiku a postupy v takových oblastech řízení lidských zdrojů, jako je vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry, řízení pracovního výkonu, odměňování, participace, komunikace nebo spokojenost zaměstnanců. Při utváření vysoce oddané organizace by zásadní roli měli hrát personalisté, kteří přitom mohou podniknout některé z následujících kroků:

- Doporučovat vhodné metody informování o hodnotách a cílech managementu a o úspěších organizace, aby se zaměstnanci s organizací ztotožnili a byli hrdí na to, že v organizaci pracují.
- Zdůrazňovat managementu, že oddanost je dvoustrannou záležitostí; od zaměstnanců nelze očekávat, že budou oddáni organizaci, když management neprokáže svou oddanost zaměstnancům a neuzná jejich přínos jako zainteresované strany.
- Podněcovat management k tomu, aby v organizaci vytvářel klima důvěry tím, že bude s lidmi jednat spravedlivě, že bude držet slovo a že bude projevovat ochotu naslouchat stanoviskům a návrhům zaměstnanců během procesů konzultace a participace.
- Vytvářet pozitivní psychologickou smlouvu (soubor vzájemných, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem) – jednat se zaměstnanci jako se zainteresovanou stranou, spoléhat se spíše na dohodu a spolupráci než na příkazy a kontrolu a vytvářet příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a kariéře.
- Podporovat partnerství s odbory, založené na jednotných cílech, na rozvíjení vzájemné spolupráce a na možnosti zaměstnanců vyjadřovat se k záležitostem, které se jich týkají.
- Doporučovat a podílet se na vytváření jednotného postavení všech zaměstnanců, což bývá často obsahem dohod o partnerství, aby se překonala kultura typu „my a oni“.
- Podporovat management v tom, aby uplatňoval politiku jistoty zaměstnání a aby předcházela nucenému propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti.
- Prosazovat takové postupy řízení pracovního výkonu, které povedou k dosažení souladu mezi cíli zaměstnanců a organizace.
- Doporučovat vhodné nástroje zvyšování identifikace zaměstnanců s organizací pomocí odměn odvozených od výkonu organizace (podíly na zisku nebo výnosu) nebo pomocí zaměstnaneckých akcií.
- Podporovat zvyšování identifikace zaměstnanců s vykonávanou prací prostřednictvím procesu vytváření pracovních míst s cílem zvyšování spokojenosti s prací (obohacování práce).

### Shrnutí

#### Pojetí oddanosti

Oddanost souvisí s náklonností a loajalitou. Oddanost je spojena s pocity, které v lidech vyvolává jejich organizace. Mezi charakteristiky oddanosti, které vymezili Mowday a kolektiv

(1982), patří: silná touha zůstat členem organizace; silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí; připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

#### Význam oddanosti

Význam oddanosti zdůrazňoval Walton (1985a), který tvrdil, že ke zlepšení výkonu dojde tehdy, jestliže organizace ustoupí od tradičního přístupu k řízení pracovní síly, který spoléhá na zavedený řád, provádění kontroly a dosahování efektivity. Prosazoval, aby tento přístup nahradila strategie oddanosti.

#### Problémy s pojetím oddanosti

Problémy s pojetím oddanosti je možné shrnout do tří oblastí: 1) skutečný význam pojmu oddanost, 2) unitaristický pohled na oddanost, 3) vztah oddanosti a flexibility. Otázkou také zůstává, zda vysoká míra oddanosti skutečně zlepšuje výkon organizace.

#### Oddanost a angažovanost

Oddanost a angažovanost spolu úzce souvisí. Institute for Employment Studies vymezil ve svém modelu oddanost jako součást angažovanosti. Ale pojetí oddanosti je poněkud širší, protože se zabývá angažovaností ve vztahu k práci stejně jako angažovaností ve vztahu k organizaci.

#### Faktory ovlivňující oddanost

Kochan a Dyer (1993) vymezili tři skupiny faktorů, které ovlivňují oddanost: strategická úroveň, funkcionální úroveň a úroveň pracoviště.

#### Role personalistů v podpoře oddanosti

Personalisté by měli hrát zásadní roli při utváření vysoce oddané organizace. Přitom mohou podniknout některé z následujících kroků: doporučovat vhodné metody informování o hodnotách a cílech managementu; zdůrazňovat managementu, že oddanost je dvoustrannou záležitostí; podněcovat management k tomu, aby v organizaci vytvářel klima důvěry; vytvářet pozitivní psychologickou smlouvu; podporovat partnerství s odbory; doporučovat a podílet se na vytváření jednotného postavení všech zaměstnanců; podporovat management v tom, aby uplatňoval politiku jistoty zaměstnání; podporovat řízení pracovního výkonu; doporučovat vhodné nástroje zvyšování identifikace zaměstnanců s organizací; podporovat zvyšování identifikace zaměstnanců s vykonávanou prací prostřednictvím procesu vytváření pracovních míst.

### Otázky

- Co znamená oddanost?
- Co znamená vzájemnost?
- Které jsou tři charakteristiky oddanosti?
- Proč je oddanost důležitá?
- Jaký dopad může mít vysoká míra oddanosti na výkon?
- Jaký je vztah mezi oddaností a angažovaností?
- Které problémy souvisejí s pojetím oddanosti?
- Které faktory ovlivňují oddanost?
- Které jsou základní rysy strategie oddanosti?