

15 Angažovanost

KLÍČOVÉ POJMY

angažovanost • angažovanost v organizaci • angažovanost v práci • dobrovolné chování • motivace • občanské chování v organizaci • oddanost • směna mezi nadřízeným a podřízeným • teorie sociální směny • vnější motivace • vnitřní motivace

STUDIJNÍ CÍLE

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

- pojetí angažovanosti zaměstnanců,
- pojetí angažovanosti v práci,
- pojetí angažovanosti v organizaci,
- teorii angažovanosti,
- složky angažovanosti,
- hnací síly angažovanosti,
- výsledky angažovanosti,
- zvyšování angažovanosti,
- pojetí vyhoření.

15.1 Úvod

Angažovanost vyjadřuje stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2012a, s. 13) „se angažovanost pro odborníky stala jakýmsi zastřešujícím pojetím, které vystihuje různé prostředky umožňující podněcovat dodatečné nebo dobrovolné úsilí zaměstnanců – jejich ochotu pracovat nad rámec smluvního ujednání. Angažovanost se stala novou mantrou managementu“. Podle Guesta (2013, s. 231) „spočívá jedno z lákadel angažovanosti v tom, že je to jednoznačně dobrá věc. Manažery pojetí angažovanosti láká, neboť se jim líbí představa angažovaných zaměstnanců a nelíbí se jim vidina neangažovaných zaměstnanců“. Podle Trussově a kol. (2013, s. 1) „to byl William Kahn (1990) ve svém článku v *Academy of Management Journal*, kdo poprvé vyjádřil myšlenku, že by lidé mohli být ‚osobně‘ angažováni ve své práci tím, že by do výkonu svých pracovních rolí investovali pozitivní emocionální a kognitivní energii“. Podle Schaufeliho (2013, s. 15) „není zcela jasné, kdy byl pojem ‚angažovanost‘ v souvislosti

s prací poprvé uplatněn, ale do širšího povědomí se dostal díky společnosti Gallup někdy během devadesátých let“.

Podle Reillyho a Browna (2008) jsou pojmy „spokojenost s prací“, „motivace“ a „oddanost“ v praxi obvykle nahrazovány pojmem „angažovanost“, který se zdá výstižnější a vhodnější. Podle Trussově a kol. (2013, s. 2657) „může být angažovanost mechanismus, který umožní ovlivňovat výkon jednotlivců i výkon organizace“.

Tato kapitola začíná vymezením pojetí angažovanosti zaměstnanců a pokračuje vysvětlením jednotlivých složek, hnacích sil a výsledků angažovanosti. Dále následuje diskuse problému vyhoření, s nímž je třeba počítat při vytváření a uskutečňování strategií angažovanosti, popsaných v závěru této kapitoly.

15.2 Pojetí angažovanosti zaměstnanců

Kahn (1990, s. 894) vymezil angažovanost zaměstnanců jako „využívání vlastního já členů organizace v jejich pracovních rolích; ve stavu angažovanosti se lidé při vykonávání svých pracovních rolích zapojují a projevují fyzicky, kognitivně a emocionálně“. V důsledku nebývalého zájmu o problematiku angažovanosti po roce 2000 vzniklo mnoho rozmanitých definicí. Harter a kol. (2002, s. 269) charakterizovali angažovanost jako „zapojení jedince do práce, spokojenost jedince s prací i nadšení jedince pro práci“. Macey a kol. (2009 s. 7) vyjádřili angažovanost jako „cílevědomost a soustředěnou energii, kterou ostatní vnímají jako osobní iniciativu, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost jedince směřující k dosahování cílů organizace“. Alfesová a kol. (2010, s. 5) popsali angažovanost prostřednictvím tří základních aspektů:

- **intelektuální angažovanost** – přemýšlet o práci a usilovat o její zlepšování,
- **emocionální angažovanost** – mít dobrý pocit z vykonávané práce a dosahovaných výsledků,
- **společenská angažovanost** – aktivně využívat příležitosti k diskusím se spolupracovníky o záležitostech týkajících se práce a jejího zlepšování.

Angažovanost v práci, v organizaci, nebo obojí

Pojem „angažovanost“ může být používán specificky ve vztahu k vykonávané práci, aby vyjádřil stav, kdy se lidé zajímají o svou práci, přistupují k práci pozitivně, nebo dokonce s nadšením, uplatňují dobrovolné chování a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Takový stav je označován jako angažovanost v práci. Trussová a kol. (2006, s. ix) uvedli: „Jednoduše řečeno, angažovanost znamená, že v nás práce, kterou vykonáváme, vyvolává pozitivní pocity.“ A dále vysvětlili: „Angažovaný zaměstnanec je zanícený zaměstnanec, který je do své práce zcela ponořen, je aktivní, nadšený a zcela oddaný“ (tamtéž, s. 1).

Angažovanost v organizaci se týká náklonnosti k organizaci nebo identifikace s organizací jako celkem. Podle společnosti Conference Board (2006) jde o silnější propojení, které zaměstnanci cítí ve vztahu ke své organizaci. Podle Robinsonové a kol. (2004, s. 9) jde o „pozitivní postoj zaměstnanců k organizaci a jejím hodnotám“. Toto vymezení angažovanosti v organizaci připomíná tradiční pojetí oddanosti.

Zřejmě nejlepším přístupem k vymezení angažovanosti bude, když si uvědomíme, že se jedná jak o angažovanost v práci, tak o angažovanost v organizaci, jak to navrhuje Saks (2006) nebo Balain a Sparrow (2009).

15.3 Teorie angažovanosti

Podle Sakse (2006, s. 603) je solidním teoretickým východiskem angažovanosti teorie sociální směny:

Podle teorie sociální směny jsou závazky výsledkem řady interakcí mezi stranami, které jsou vzájemně závislé. Teorie sociální směny vychází z předpokladu, že probíhající vztahy se postupně mění ve vzájemnou důvěru, loajalitu a oddanost, pokud se partneři řídí jistými „pravidly“ směny... tato pravidla jsou obvykle založena na vzájemnosti nebo vyrovnání, takže akce jedné strany zpravidla vyvolá reakci druhé strany.

Saks se domnívá, že jednou z možností, jak se jedinci mohou organizaci odvděčit, je prostřednictvím jejich angažovanosti. Jinými slovy, zaměstnanci se budou rozhodovat angažovat v různé míře a v reakci na prostředky, které od organizace získávají. To odpovídá pojetí angažovanosti podle Robinsonové a kol. (2004), tedy dvoustrannému vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Balain a Sparrow (2009, s. 16) shrnuli:

Abychom pochopili, co angažovanost skutečně vyvolává a co naopak přináší, potřebujeme opravdu fundovanou teorii. Jako nejvhodnější se jeví teorie sociální směny, na jejímž základě můžeme loajalitu, oddanost nebo dobrovolné úsilí vnímat jako hodnotu, kterou zaměstnanci poskytují dobrému zaměstnavateli.

Pojetí angažovanosti je dále zkoumáno z pohledu jednotlivých složek, hnacích sil a výsledků angažovanosti.

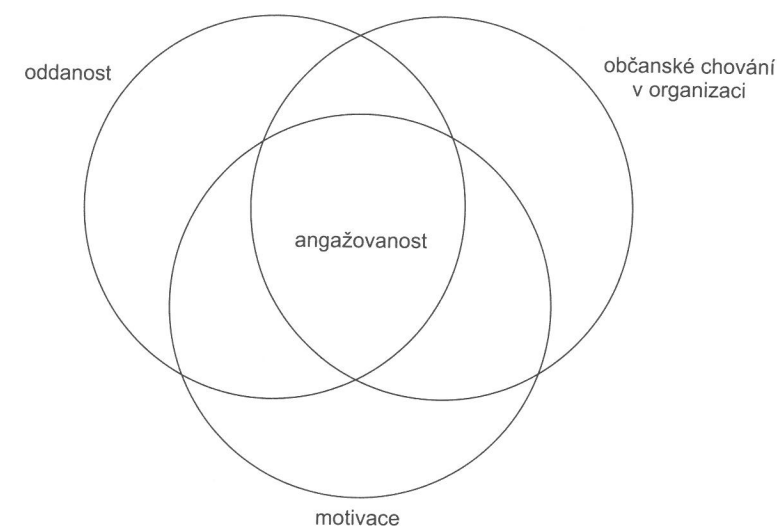
15.4 Složky angažovanosti zaměstnanců

Angažovanost má tři vzájemně se překrývající složky: motivace (viz kapitola 13), oddanost (viz kapitola 14) a občanské chování v organizaci (viz níže). Tyto složky jsou součástí modelu angažovanosti, který byl navržen v Institute for Employment Studies (Armstrong a kol., 2010) a který je znázorněn na obrázku 15.1. Angažovanost v práci rovněž souvisí se spokojeností s prací. Všechny tyto složky angažovanosti jsou probrány v následujícím textu.

Angažovanost a oddanost

Pojetí oddanosti a angažovanosti v organizaci spolu úzce souvisejí. Podle Robinsonové a kol. (2004) však nejde o dokonalý soulad, i když pojetí angažovanosti zahrnuje mnohé z pojetí oddanosti. Domnívají se, že pojetí oddanosti poněkud opomíjí dva podstatné aspekty angažovanosti – její dvoustranný charakter a očekávání, že angažovaní zaměstnanci budou ke své práci přistupovat pozitivně. Nicméně Storey (2007, s. 8) označil pojetí angažovanosti zaměstnanců jako „pojetí, které se v podstatě shoduje s pojetím vysoké

oddanosti“. Podle Yalabikové a kol. (2013, s. 2803) je emocionální oddanost (tj. citová náklonnost k organizaci, identifikace s organizací a zapojení do organizace) předpokladem angažovanosti v práci.



Obr. 15.1 Model angažovanosti podle Institute for Employment Studies

Zdroj: Armstrong a kol. (2010)

Angažovanost a motivace

Angažovanost je spojena s vnitřní motivací. Macey a kol. (2009, s. 67) uvedli: „Říká se, že když je práce smysluplná, tak je také motivující. To znamená, že to není mzda nebo uznání, co vyvolává pozitivní pocity, které se pojí s angažovaností, ale že je to práce sama.“ Dále uvedli, že angažovaní zaměstnanci „mají pocit, že jejich práce je důležitou součástí toho, čím jsou“ (tamtéž, s. 127).

Angažovanost a občanské chování v organizaci

Občanské chování v organizaci, původně definované Organem (1988), představuje takové chování zaměstnanců, které přesahuje rámec stanovených povinností a podporuje efektivnost organizace. Jedná se o chování dobrovolné, které není přímo oceňované prostřednictvím formálního systému odměňování.

Littleová a Little (2006) se domnívají, že občanské chování v organizaci je výsledkem postoje, který souvisí se spokojeností s prací a oddaností organizaci. Toto chování je podobné tomu, co se v literatuře o angažovanosti spojuje s respektem a pomocí spolupracovníkům, stejně jako s ochotou vykonat něco navíc, obětovat více času, vynaložit více úsilí nebo odvést více práce. Littleová a Little dospěli k přesvědčení, že toto žádoucí chování je určováno spíše pracovní situací než individuálními dispozicemi.

Angažovanost a spokojenost s prací

Locke (1976, s. 1304) vymezil spokojenost s prací jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z ocenění něčí práce a pracovních zkušeností“. Angažovaní zaměstnanci jsou spíše spokojeni než nespokojeni se svou prací.

Spokojenost s prací, stejně jako oddanost, považují Yalabiková a kol. (2013, s. 2805) za předpoklad angažovanosti v práci. Spokojenost s prací souvisí s jinými postoji a chováním. Spokojenost s prací souvisí s angažovaností v organizaci, zapojením do práce, občanským chováním v organizaci a duševním zdravím zaměstnanců. Naopak, nespokojenost s prací souvisí s odchody a stresem zaměstnanců.

15.5 Hnací síly angažovanosti zaměstnanců

Jakákoliv opatření zaměřená na angažovanost zaměstnanců musí vycházet z pochopení faktorů, které angažovanost zaměstnanců ovlivňují, zejména hnacích sil angažovanosti zaměstnanců. Crawford a kol. (2013, s. 59–62) vymezili následující hnací síly angažovanosti:

- **Podnětnost práce** – práce je podnětná, jestliže je dostatečně zajímavá, odpovědná a náročná. Taková práce zvyšuje angažovanost, protože vytváří příležitosti k dosažení úspěchu a osobnímu růstu.
- **Autonomie práce** – volnost, nezávislost a dobrovolnost v jednání a rozhodování, umožňující zaměstnancům plánovat práci a stanovovat pracovní postup. Autonomie poskytuje zaměstnancům pocit vlastnictví a umožňuje jim převzít odpovědnost za vykonávání práce a dosahované výsledky.
- **Rozmanitost práce** – práce umožňuje zaměstnancům vykonávat různé činnosti nebo využívat různé schopnosti.
- **Zpětná vazba** – zaměstnancům je poskytována bezprostřední a jasná informace o úrovni jejich pracovního výkonu.
- **Přizpůsobování** – dosahování souladu mezi jedincem a pracovním prostředím (práce, organizace, nadřízený, spolupracovníci apod.), která jedinci umožňuje chovat se způsobem, který je v souladu s tím, jak jedinec vnímá nebo chce vnímat sám sebe.
- **Příležitosti k rozvoji** – tyto příležitosti dělají práci smysluplnější, protože otevírají cesty k růstu a seberealizaci zaměstnanců.
- **Odměny a uznání** – představují přímé i nepřímé zhodnocení času, který zaměstnanci investovali do výkonu svých pracovních rolí.

Důležitou hnací silou angažovanosti je rovněž úroveň řízení a vedení zaměstnanců ze strany liniových manažerů. Hakanen a kol. (2006) ve svém výzkumu zjistili, že podpora ze strany nadřízených jednoznačně souvisí s angažovaností podřízených, pokud se jedná o zapojení do rozhodování nebo kontrolu dodržování plánů a plnění úkolů. Macey a Schneider (2008) dospěli k závěru, že když mají nadřízení jasná očekávání, jsou spravedliví a dokáží rozpoznat dobrý výkon, potom mají pozitivní vliv na angažovanost podřízených, protože tím v nich vyvolávají pocit náklonnosti k práci. MacLeod a Clarkeová (2009) svým výzkumem potvrdili, že liniovní manažeři hrají v podpoře angažovanosti klíčovou roli tím, že zaměstnancům určují jasné cíle, že hodnotí a oceňují úsilí a přínos zaměstnanců, že uplatňují individuální přístup k zaměstnancům a že zabezpečují účelnou a účinnou orga-

nizaci práce, takže zaměstnanci mají pocit, že jsou ceněni, vybaveni a podporováni, aby dělali svou práci dobře.

Macey a kol. (2009, s. 11) zdůraznili význam pracovních podmínek a pracovních míst, když uvedli: „Angažovanost vyžaduje pracovní podmínky, které podporují sdílení informací, poskytují příležitost k učení a podporují rovnováhu v životě lidí, což jsou předpoklady trvalé energie a osobní iniciativy.“

15.6 Výsledky angažovanosti

Podle Stairse a Galpina (2010) přináší vysoká míra angažovanosti následující výsledky:

- snížení absence a zvýšení stability zaměstnanců,
- zvýšení úsilí a produktivity zaměstnanců,
- zlepšení kvality a snížení chybovosti,
- zvýšení prodeje,
- zvýšení ziskovosti,
- zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků,
- rychlejší růst,
- vyšší pravděpodobnost úspěchu.

Podle Alfesové a kol. (2010, s. 2) dosahují angažovaní zaměstnanci lepších výsledků, v porovnání s ostatními jsou inovativnější, s větší pravděpodobností chtějí v organizaci zůstat, dosahují vyšší míry osobní pohody a vnímají své pracovní vytížení jako udržitelnější. Ovšem Sparrow (2013, s. 102) varoval před příliš sebejistými závěry, že vysoká angažovanost vede k vysokému výkonu. Podle Sparrowa je možné, že k angažovanosti zaměstnanců vede jejich zařazení ve výkonné organizační jednotce, a ne naopak. Jinými slovy, možná je „obrácená kauzalita“, to znamená situace, kdy A může způsobit B, stejně jako B může způsobit A.

15.7 Zvyšování angažovanosti zaměstnanců

Výzkum provedený společností Towers Perrin (2003) ukázal, že zvyšování angažovanosti je nikdy nekončící proces, který je založen na smysluplné a citově obohacující pracovní zkušenosti. Kromě toho zvyšování angažovanosti neznamená dělat lidi šťastnými nebo platit lidem více peněz. Zatímco v případě získávání a stabilizování zaměstnanců jsou peněžní odměny a zaměstnanecké výhody poměrně důležité, v případě zvyšování angažovanosti zaměstnanců bylo zjištěno, že nehrají tak významnou roli. Jako zásadní pro angažovanost zaměstnanců byly shledány takové prvky, jako je silné vedení, odpovědnost, autonomie, pocit kontroly nad okolním prostředím nebo příležitosti k rozvoji.

Jenkinsová a Delbridge (2013) navrhli, že v souladu s rozlišováním „tvrdého“ a „měkkého“ pojetí řízení lidských zdrojů (Storey, 1989) by bylo možné rozlišovat mezi tvrdým a měkkým přístupem ke zvyšování angažovanosti, což demonstrovali prostřednictvím případových studií dvou organizací. V první organizaci byl uplatňován měkký přístup, zaměřený na vytváření pracovních míst, příznivé pracovní podmínky a vztahy mezi managementem a zaměstnanci. Zvýšení angažovanosti zaměstnanců bylo vnímáno jako pozitivní výsledek – produktivita nebyla hlavním cílem. Ve druhé organizaci byl uplatňován tvrdý

přístup, zaměřený na přímé zvýšení úsilí zaměstnanců s cílem zlepšení výkonu organizace. V organizaci uplatňující měkký přístup byla zaznamenána vysoká míra angažovanosti zaměstnanců, na rozdíl od organizace uplatňující tvrdý přístup, kde byla zaznamenána vysoká míra neangažovanosti zaměstnanců.

Jestliže chceme zvyšovat angažovanost zaměstnanců, musíme se zaměřit na obě oblasti angažovanosti, to znamená jak na angažovanost v práci, tak na angažovanost v organizaci. Tyto oblasti angažovanosti jsou vzájemně propojené, a proto jakákoliv snaha o zlepšení angažovanosti v jedné oblasti musí být provázena snahou o zlepšení angažovanosti ve druhé oblasti. Nicméně je vhodné zvážit, co je možné podniknout v každé oblasti angažovanosti zvláště, s přihlédnutím ke konkrétním podmínkám a potřebám organizace.

15.8 Zvyšování angažovanosti v práci

Při zvyšování angažovanosti v práci hrají klíčovou roli linioví manažeři, kteří využívají opatření v takových oblastech, jako je vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu nebo odměňování.

Linioví manažeři

Coffman a Gonzalez-Molina (2002, s. 130) shrnuli doporučení výzkumu společnosti Gallup, podle kterých by linioví manažeři v zájmu zvyšování angažovanosti měli uplatňovat tato opatření:

- zajistit, aby si zaměstnanci byli vědomi svých individuálních předností;
- poskytovat zaměstnancům soustavnou zpětnou vazbu o tom, jak svých předností využívají;
- zajistit, aby zaměstnanci mohli dělat to, co umí nejlépe;
- budovat důvěru tím, že prokáží oddanost úspěchům zaměstnanců;
- podněcovat zaměstnance v rozvoji jejich charakteristických předností;
- zaměřit se na konkrétní znalosti a dovednosti zaměstnanců s cílem rozvíjení jejich talentů;
- dát zaměstnancům pocit, že jsou tvůrci a vlastníky svých výsledků.

Lewisová, Donaldsonová-Feilderová a Tharaniová (2012) uskutečnily pro Chartered Institute of Personnel and Development výzkum, jehož výsledkem byla soustava schopností pro řízení angažovanosti zaměstnanců, které shrnuje tabulka 15.1.

Tab. 15.1 Soustava schopností pro řízení angažovanosti zaměstnanců

Schopnost	Popis
autonomie a posilování pravomocí	Projevovat důvěru a zapojovat zaměstnance.
rozvoj	Napomáhat zaměstnancům v rozvoji kariéry.
zpětná vazba, pochvala a uznání	Předávat zaměstnancům pozitivní zpětnou vazbu, chválit a oceňovat jejich dobrou práci.

Schopnost	Popis
individuální zájem	Projevovat zájem o jednotlivé zaměstnance.
dosažitelnost	Být zaměstnancům k dispozici, když je to třeba.
osobní styl	Uplatňovat pozitivní přístup a vést zaměstnance příkladem.
etika	Jednat se zaměstnanci spravedlivě.
vyhodnocování a vedení	Pomáhat a radit zaměstnancům.
vysvětlování očekávání	Stanovovat zaměstnancům jasné cíle a definovat, co se od nich očekává.
řízení času a zdrojů	Zajišťovat, aby zaměstnanci měli veškeré zdroje potřebné k vykonávání požadované práce.
následování procesů a postupů	Porozumět jednotlivým procesům a postupům a vysvětlovat je zaměstnancům.

Zdroj: převzato z Lewisová, Donaldsonová-Feilderová a Tharaniová (2012, s. 9)

Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je důležitým faktorem při zvyšování angažovanosti. Macey a kol. (2009, s. 69) uvedli: „Lidé chodí do práce, protože jim práce zajišťuje výdělek, ale jsou v práci angažovaní, protože práce, kterou dělají, je smysluplná.“ Vnitřní motivace a tím zvýšení angažovanosti může vycházet z práce samotné, jestliže je práce podnětná a vytváří příležitosti k dosažení úspěchu a seberealizaci. Podle Robertsona a Smitha (1985) by cílem mělo být ovlivňovat: 1) rozmanitost schopností, 2) identitu práce, 3) významnost práce, 4) autonomii práce a 5) zpětnou vazbu.

Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj umožňují a podporují, aby se lidé učili a rostli ve svých pracovních rolích. To zahrnuje uplatňování politik, které se zaměřují na flexibilitu pracovních rolí – lidé mají příležitost rozvíjet své pracovní role tím, že zlepšují a rozšiřují využití svých schopností. To také znamená rozvíjet schopnosti klíčových lidí, na nichž organizace závisí.

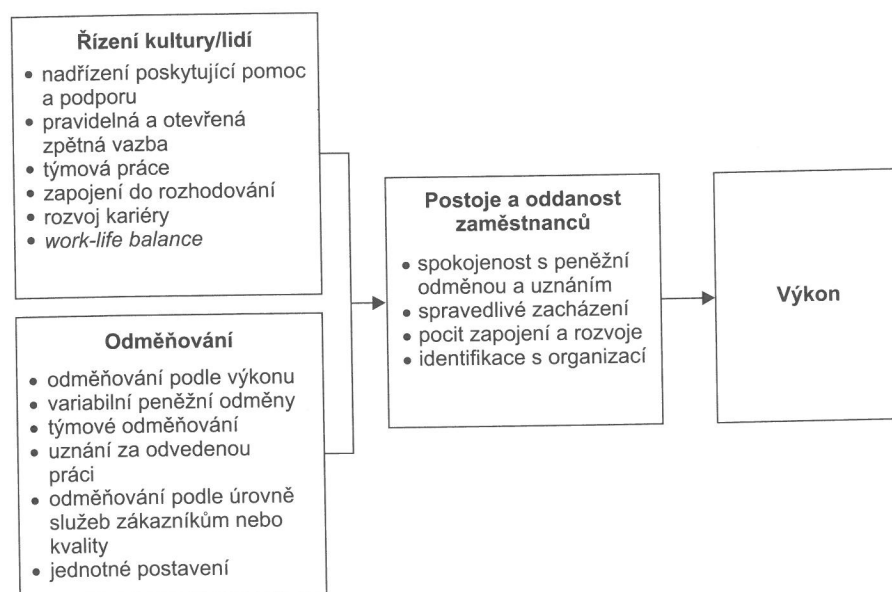
Strategie vzdělávání a rozvoje by také měla zahrnovat možnosti rozvoje kariéry a vymezovat způsoby nezbytného vedení, podporování a podněcování jedinců, kteří v organizaci chtějí využít svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry tak, aby to odpovídalo jejich schopnostem a představám. Lidem by rovněž měl být dán příslib určitého sledu vzdělávacích a rozvojových aktivit, aby získali znalosti a zkušenosti pro zvládnutí jakékoliv úrovně odpovědnosti, které mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout.

Řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu (viz kapitola 25) umožňuje definovat cíle a odpovědnosti jednotlivců, poskytovat zpětnou vazbu o pracovním výkonu, podporovat rozvoj schopností a plánovat rozvoj kariéry. Organizace může vytvořit určitý systém řízení pracovního výkonu, ale jeho účinnost bude záviset na zájmu a schopnostech liniových manažerů.

Odměňování

Podle Reillyho a Browna (2008) může vhodně navržený a uplatňovaný systém odměňování (zejména systém celkové odměny, založený na peněžních i nepeněžních odměnách) podpořit utváření a zlepšování angažovanosti zaměstnanců, zatímco nevhodně navržený a uplatňovaný systém odměňování může angažovanost zaměstnanců omezovat. Obrázek 15.2 znázorňuje jejich model toho, jak odměňování ovlivňuje výkon prostřednictvím angažovanosti.



Obr. 15.2 Jak odměňování ovlivňuje výkon prostřednictvím angažovanosti

Zdroj: Reilly a Brown (2008)

15.9 Zvyšování angažovanosti v organizaci

Přístupy, které mohou sloužit ke zvyšování angažovanosti v organizaci, zahrnují řízení zaměřené na vysokou míru zapojení, poskytování většího prostoru pro hlas zaměstnanců, prosazování takzvané „velké ideje“ nebo zlepšování pracovního prostředí.

Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení

Pojem „vysoká míra zapojení“ poprvé použil Lawler (1986), aby vymezil systém řízení založený na oddanosti a zapojení, na rozdíl od starého byrokratického modelu založeného na kontrole. Výchozím předpokladem je, že zapojení zaměstnanců do organizace se zvyšuje, jestliže zaměstnanci mohou řídit a hodnotit svou práci. Podle Lawlera fungovaly

postupy zaměřené na vysokou míru oddanosti dobře, neboť působily v synergii a měly multiplikační efekt.

Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení znamená jednat se zaměstnanci jako s partnery, jejichž zájmy jsou respektovány. Rovněž to znamená umožnit zaměstnancům, aby uplatnili svůj hlas.

Hlas zaměstnanců

Politiky týkající se hlasu zaměstnanců umožňují zaměstnancům komunikovat své problémy s managementem. Rees a kol. (2013, s. 2781) se domnívají, že existuje přímý vztah mezi efektivností těchto politik a mírou angažovanosti zaměstnanců. Přitom uplatňují teorii sociální směny, která vychází z předpokladu, že se zaměstnanci zapojují do vzájemných vztahů, jejichž výsledkem může být vzájemná důvěra, loajalita a oddanost, pokud se dodrží určitá „pravidla směny“. Zaměstnanci projevují pozitivní postoje a chování, jestliže mají pocit, že si jich organizace váží a že oceňuje jejich přínos. Úroveň výkonu zaměstnanců se zlepšuje, jestliže zaměstnanci mohou uplatňovat svůj hlas, to znamená, že mohou sdílet své problémy, názory a představy s managementem.

„Velká idea“

Purcell a kol. (2003) uskutečnili dlouhodobý výzkum dvanácti organizací, jehož výsledky se staly východiskem rozvíjení angažovanosti v organizaci. Zjistili, že nejúspěšnější organizace měly takzvanou „velkou ideu“, to znamená „jasné poslání založené na hodnotách a kulturách vyjadřujících to, čím organizace jsou a jak přistupují ke svým zákazníkům a zaměstnancům“.

Pracovní prostředí

Zvyšovat angažovanost v organizaci prostřednictvím pracovního prostředí znamená vytvářet kulturu, která podněcuje pozitivní postoje k práci, podporuje zájem a nadšení, snižuje stres a uznává význam sociální interakce. Například v oděvní společnosti Lands' End věří, že zaměstnanci, kteří si práci užívají, kteří jsou v práci podporováni a rozvíjeni a kteří cítí v práci uspokojení a respekt, poskytují zákazníkům ty nejlepší služby.

Guest (2009) uvedl, že angažovanost je možné dosáhnout prostřednictvím efektivního prosazování silné a pozitivní kultury, která zajistí přijetí hodnot organizace; prostřednictvím silného managementu, který podporuje práci a uspokojení zaměstnanců; prostřednictvím svědomitého vytváření pracovních míst, které umožní plné využití znalostí a dovedností zaměstnanců; prostřednictvím efektivního hlasu zaměstnanců; a prostřednictvím zabezpečení odpovídajících zdrojů, nástrojů a informací, aby zaměstnanci mohli efektivně pracovat.

15.10 Vyhoření

Vyhoření je stinnou stránkou angažovanosti. Maslachová a Jacksonová (1981, s. 99) vymezily vyhoření jako „syndrom emocionálního vyčerpání a cynismu“. Příčinou vyhoření může být přílišný tlak, kterému jsou jedinci v práci vystaveni. Vyhoření může postihnout workoholiky, kteří sami sebe vystavují přílišné pracovní zátěži.

Vyhoření je reakcí na vysoké zatížení způsobené nadměrnými požadavky vykonávané práce, kdy se jedinec pokouší splnit náročné, neúprosné a nedosažitelné standardy. Vyhoření je pravděpodobnější v případech, kdy zaměstnanci nemají žádnou kontrolu nad svým pracovním prostředím. Vyhoření může vyústit v selhání, nepřítomnost nebo odchod z organizace.

Prevence vyhoření vyžaduje, aby manažeři zajistili, že zaměstnanci nebudou vystaveni přílišnému tlaku, že jim v případě potřeby bude poskytnuta odpovídající podpora a že jim bude jasné, čeho mohou dosáhnout se zdroji, které mají k dispozici (včetně jejich schopností). Alfesová a kol. (2010) dospěli k závěru, že odpovědný přístup k angažovanosti vyžaduje takové pracovní prostředí, které pouze nevyžaduje, aby zaměstnanci byli stále lepší, ale které také podporuje rovnováhu v životě zaměstnanců.

15.11 Průzkumy angažovanosti

Průzkumy angažovanosti slouží k vytváření a uskutečňování strategií angažovanosti. Vance (2006) analyzoval řadu takových průzkumů a vyznačil jejich obvyklé zaměření:

- hrdost na organizaci,
- spokojenost s organizací,
- spokojenost s prací,
- příležitost vykonávat podnětnou práci a dosahovat úspěchu,
- uznání a pozitivní zpětná vazba za něčí přínos,
- osobní podpora ze strany nadřízených,
- úsilí nad rámec minimálních požadavků,
- pochopení vztahu mezi něčí prací a posláním organizace,
- perspektiva budoucího růstu v organizaci,
- úmysl zůstat v organizaci.

Příklad průzkumu angažovanosti je uveden v kapitole 64. Při provádění takového průzkumu, podobně jako jakéhokoliv jiného průzkumu názorů, je důležité správně provést analýzu, vyhodnocení a akci. Důležité je také informovat zaměstnance o výsledcích průzkumu a zapojit je do vyhodnocování výsledků a schvalování akcí.

15.12 Závěry

Keenoy (2013, s. 198) uvedl, že by pojetí angažovanosti mohlo nahradit zapojování do práce, posilování pravomocí, řízení zaměřené na vysoký výkon nebo „jakékoliv jiné domnělé řešení“ problému zlepšování produktivity lidí. Přitom odkázal na „silný odkaz McGre-

gorovy (1960) teorie Y“ – názor, že lidé jsou tvůrčí bytosti, které za vhodných podmínek budou odpovědnost nejen přijímat, ale rovnou vyžadovat.

Guest (2013, s. 233) varoval: „Rizikem může být, že se angažovanost zaměstnanců brzy připojí k oněm chvályhodným opatřením, na kterých se všichni shodneme; k cílům, kterých by většina z nás chtěla dosáhnout, pojetím, která někteří považují za měřitelná, ale cílům, které zůstanou nedosažitelnými v mnoha, ne-li ve většině případů.“

Nicméně, Purcell (2013, s. 247) uvedl: „Angažovanost zaměstnanců stojí za pozornost nikoliv jako cíl sám o sobě, ale jako prostředek zlepšování kvality pracovního života a výkonu organizace.“ A podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2012a, s. 1) platí následující:

Angažovanost neznamená řídit zaměstnance tak, aby pracovali usilovněji, ale vytvářet podmínky k tomu, aby pracovali efektivněji – to vyžaduje uvolnit dobrovolné chování zaměstnanců.

Případová studie

Land Registry – modernizace veřejného sektoru

Land Registry (katastrální úřad ve Spojeném království) je vládní výkonnou agenturou, která zaměstnává 300 lidí. Podněcování jejich angažovanosti a nadšení je skutečnou výzvou. Úřad ve Swansea byl nevykonným úřadem v jinak úspěšné organizaci. Dnes patří mezi nejproduktivější úřady, a to díky plánovanému procesu změny, který byl zaměřen na vysokou míru angažovanosti zaměstnanců.

Proces změny byl zaměřen na angažovanost jednotlivců na všech úrovních. Interní projektový tým uskutečnil řadu průzkumů a setkání se zaměstnanci. Vzdělávání manažerů s cílem zlepšení řízení pracovního výkonu a rozvoje měkkých schopností bylo zajištěno interně. Vzdělávání bylo nejprve zaměřeno na rozvoj týmu vrcholových manažerů, aby mohli vést změny a utvářet schopnosti středních manažerů, odpovědných za prosazování změn a vytváření atmosféry důvěry mezi zaměstnanci. Ústředním tématem byly rovněž služby poskytované zákazníkům. Plány osobního rozvoje, založené na celostátně platné soustavě klíčových schopností katastrálního úřadu, umožnily prodiskutovat znalosti, dovednosti a zejména postoje. Soustava zahrnuje schopnosti v pěti oblastech pracovního výkonu:

- **Dosahování výsledků** – plánovat a organizovat práci; efektivně zvládat nebo řídit změny.
- **Efektivní týmová práce** – podílet se na výkonu týmu; utvářet a vést tým.
- **Znalosti a zkušenosti** – získávat a využívat odborné znalosti a zkušenosti.
- **Poskytování kvalitních služeb** – uspokojovat potřeby zákazníků; předvídat a řešit problémy.
- **Osobní efektivita** – efektivně komunikovat; projevovat iniciativu a odhodlání.

Každou z těchto schopností je možné demonstrovat na čtyřech úrovních, od nejnižší úrovně po vrcholový management.

Shrnutí

Pojetí angažovanosti zaměstnanců

Angažovanost vyjadřuje stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Angažovanost zahrnuje dva související aspekty angažovanosti: 1) angažovanost v práci, kdy se projevuje dobrovolné chování lidí, protože lidé vnímají svou práci jako zajímavou, podnětnou a výnosnou; 2) angažovanost v organizaci, kdy se lidé identifikují s hodnotami a cíli organizace a věří, že organizace je skvělým místem, kde se vyplatí zůstat a pracovat.

Teorie angažovanosti

Angažovanost se týká chování a směřuje k tomu, co je možné vyjádřit jako „angažovaný zaměstnanec“. Solidním teoretickým východiskem angažovanosti je teorie sociální směny.

Složky angažovanosti

Složkami angažovanosti jsou motivace, oddanost, občanské chování v organizaci a spokojenost s prací.

Hnací síly angažovanosti

Macey a kol. (2009) zdůrazňují význam pracovních podmínek a pracovních míst. Alfesová a kol. (2010) považují za rozhodující smysluplnost práce, vizi vrcholového managementu, komunikaci, pozitivní vnímání liniiových manažerů ze strany zaměstnanců a hlas zaměstnanců – zaměstnanci se mohou vyjádřit k záležitostem, které se jich týkají.

Zvyšování angažovanosti

Při zvyšování angažovanosti v práci hrají klíčovou roli liniioví manažeři, kteří využívají opatření v takových oblastech, jako je vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu nebo odměňování. Přístupy, které mohou sloužit ke zvyšování angažovanosti v organizaci, zahrnují řízení zaměřené na vysokou míru zapojení, poskytování většího prostoru pro hlas zaměstnanců, prosazování takzvané „velké ideje“ nebo zlepšování pracovního prostředí.

Vyhoření

Příčinou vyhoření bývá přílišný tlak, kterému jsou jedinci v práci vystaveni.

Průzkumy angažovanosti

Průzkumy angažovanosti slouží k vytváření a uskutečňování strategií angažovanosti.

Otázky

- Co znamená angažovanost zaměstnanců?
- Co znamená angažovanost v práci?
- Co znamená angažovanost v organizaci?
- Co je podstatou teorie sociální směny?
- Které jsou složky angažovanosti?
- Jaký je vztah mezi angažovaností a oddaností?
- Jaký je vztah mezi angažovaností a motivací?
- Jaký je vztah mezi angažovaností a občanským chováním v organizaci?

- Jaký je vztah mezi angažovaností a spokojeností s prací?
- Které jsou výsledky angažovanosti?
- Které jsou hnací síly angažovanosti?
- Jak je možné zvyšovat angažovanost v práci?
- Jak je možné zvyšovat angažovanost v organizaci?
- Které jsou obvyklé příčiny a možnosti prevence vyhoření?