

Michael Armstrong  
Stephen Taylor

# Řízení lidských zdrojů



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**Michael Armstrong  
Stephen Taylor**

**Řízení lidských zdrojů  
Moderní pojetí a postupy  
13. vydání**

Přeloženo z anglického originálu knihy ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13. vydání, autorů Michaela Armstronga a Stephena Taylora, vydaného nakladatelstvím Kogan Page Limited, Londýn, Spojené království, 2014.

This translation of ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13th edition, by Michael Armstrong and Stephen Taylor is published by arrangement with Kogan Page Limited, London, United Kingdom, 2014.

Copyright © Michael Armstrong, 1977, 1984, 1988, 1991, 1995, 1996, 1999, 2001, 2003, 2006, 2009, 2012, 2014

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
www.grada.cz  
jako svou 5939. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.  
Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek  
Grafická úprava a sazba Milan Vokál  
Návrh a zpracování obálky Jan Dvořák  
Počet stran 928  
Třinácté vydání, Praha 2015  
Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2015

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-9883-7 (ePub)

ISBN 978-80-247-9882-0 (pdf)

ISBN 978-80-247-5258-7 (print)

# 4 Řízení lidských zdrojů a výkon organizace

## KLÍČOVÉ POJMY

černá skříňka • hodnotový řetězec lidských zdrojů • kauzální nejednoznačnost • kultura vysokého výkonu • obrácená kauzalita • řízení pracovního výkonu • systém vysoce výkonné práce

## STUDIJNÍ CÍLE

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

- vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace,
- vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace,
- pojetí kultury vysokého výkonu,
- fungování systému vysoce výkonné práce,
- význam řízení pracovního výkonu,
- přínos personalistů ke zlepšování výkonu organizace.

## 4.1 Úvod

Každá organizace má vůči svým zainteresovaným stranám povinnost zabezpečit optimální fungování a dosahovat nejlepších výsledků. Úspěšné splnění této povinnosti závisí především na kvalitě, schopnostech, obětavosti a nadšení všech lidí, kteří v organizaci pracují. V duchu přístupu založeného na zdrojích vytváří řízení lidských zdrojů přidanou hodnotu a přispívá k dosahování trvalé konkurenční výhody tím, že organizaci zabezpečuje hodnotné, vzácné a obtížně napodobitelné i nahraditelné lidské zdroje. Jak uvedl Guest (1997, s. 267): „Významným znakem řízení lidských zdrojů je předpoklad, že zlepšování výkonu organizace je dosahováno prostřednictvím lidí.“ Pokud tedy organizace uplatní vhodné politiky a postupy v řízení lidských zdrojů, je možné předpokládat, že řízení lidských zdrojů bude mít pozitivní dopad na výkon organizace.

Kapitola začíná přehledem důkazů o vlivu řízení lidských zdrojů na výkon organizace a určením problémů, s nimiž se výzkumníci setkávají, když se snaží vymezit podstatu vlivu řízení lidských zdrojů na výkon organizace. Následuje vysvětlení pojetí kultury

vysokého výkonu a možností jejího vytváření prostřednictvím systému vysoce výkonné práce a řízení pracovního výkonu.

## 4.2 Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Bylo uskutečněno značné množství výzkumů, které ukázaly, že uplatňování určitých politik a postupů v řízení lidských zdrojů mělo pozitivní dopad na výkon organizace. Ve Spojeném království takové výzkumy uskutečnili například Guest a kol. (2000a), Patterson a kol. (1997), Purcell a kol. (2003), Thompson (2002) nebo West a kol. (2002). Jejich výsledky shrnuje tabulka 4.1.

**Tab. 4.1** Výzkum o vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Badatel(é)	Metodika	Výsledky
Patterson a kol. (1997)	Výzkum zkoumal vztah mezi výkonem organizace, kulturou organizace a uplatňováním řady postupů v řízení lidských zdrojů.	Uplatňovanými postupy v řízení lidských zdrojů bylo možné vysvětlit významné rozdíly v ziskovosti a produktivitě (19 %, resp. 18 %). Zvláště významné byly dva postupy: 1) získávání a rozvoj zaměstnanců a 2) vytváření pracovních úkolů včetně flexibility, odpovědnosti a rozmanitosti.
Guest a kol. (2000a)	Analýza výsledků šetření Workplace Employee Relations Survey z roku 1998, které se týkalo zhruba 2000 pracovišť a představovalo názory asi 28 000 zaměstnanců.	Byl zaznamenán silný vztah mezi řízením lidských zdrojů na straně jedné a postoji zaměstnanců a výkonem pracoviště na straně druhé.
Thompson (2002)	Studie týkající se vlivu postupů vysoce výkonné práce (týmová práce, hodnocení zaměstnanců, rotace práce, širokopásmové mzdové struktury, sdílení informací o organizaci) v prostředí britských organizací z oblasti letectví.	Počet uplatňovaných postupů vysoce výkonné práce a podíl zaměstnanců, u nichž byly tyto postupy uplatněny, byly zaznamenány jako klíčové faktory, které odlišovaly úspěšnější a méně úspěšné organizace.
West a kol. (2002)	Výzkum provedený v 61 britských nemocnicích na základě informací o personálních strategiích, politikách a postupech od výkonných a personálních ředitelů a informací o úmrtnosti.	Byl zaznamenán vztah mezi určitými personálními postupy a nižší úmrtností. Jak uvedl West: „Pokud máte personální postupy, které podněcují úsilí, rozvíjejí schopnosti, podporují spolupráci, inovace a součinnost zaměstnanců, potom celý systém funguje lépe.“
Purcell a kol. (2003)	Longitudinální studie 12 organizací provedená University of Bath s cílem zjistit, jaký vliv má řízení lidí na výkon organizace.	Nejúspěšnější organizace měly něco jako „velkou ideu“. Tyto organizace měly jasnou vizi a soubor vzájemně propojených hodnot, které se týkaly udržování výkonu a flexibility. Byly zaznamenány jasné důkazy o vztahu mezi pozitivními postoji k politikám a postupům v řízení lidských zdrojů, úrovní spokojenosti, motivace a oddanosti na straně jedné a pracovním výkonem na straně druhé. Uskutečňování politik a postupů (nikoli jejich počet) v řízení lidských zdrojů je důležitým aspektem propojování řízení lidí a výkonu organizace, což je hlavním úkolem liniových manažerů.



Badatel(é)	Metodika	Výsledky
Birdi a kol. (2008)	Longitudinální výzkum, který realizoval Institute of Work Psychology, University of Sheffield v rámci 308 organizací po dobu více než 22 let s cílem určit vliv různých postupů v řízení lidských zdrojů a výrobních postupů na produktivitu organizace.	Bylo zjištěno, že posilování pravomocí (obohacování práce) vedlo ke zvýšení přidané hodnoty na zaměstnance téměř o 7 %, zatímco extenzivní vzdělávání vedlo ke zvýšení přidané hodnoty na zaměstnance téměř o 6 %. V případě postupů jako týmová práce, komplexní řízení kvality nebo <i>just-in-time</i> nebyl zaznamenán podstatný vliv na produktivitu.

### 4.3 Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace

Storey a kol. (2009, s. 4) uvedli: „Předpokládá se, že v určité podobě nebo formě, politiky a postupy v řízení lidských zdrojů ovlivňují postoje a chování zaměstnanců, které ovlivňují nabídku služeb a spokojenost zákazníků.“ Předpokládá se, že vhodné politiky a postupy v řízení lidských zdrojů zlepšují výkon organizace. Tento předpoklad je podporován ideou existence „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů (viz kapitola 2), která prosazuje uplatňování různých osvědčených postupů v řízení lidských zdrojů, například takových, které představil Pfeffer (1998a). Bowen a Ostroffová (2004) vyslovili předpoklad, že vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace bude pravděpodobně silnější, pokud bude uplatněn „silný“ systém řízení lidských zdrojů, který se vyznačuje vysokou mírou osobitosti, soudržnosti a souhlasu. Takový systém vytváří v organizaci podmínky, které podporují správné uplatňování politik a postupů v řízení lidských zdrojů. V praxi totiž nestačí mít jen vhodné politiky a postupy. Tyto politiky a postupy je také nutné správně uplatňovat. Slovy Guesta (2011, s. 6): „To znamená, zaměřit se na liniové manažery.“ Nishiiová a kol. (2008) uvedli, že důležité není jen samotné uplatňování určitých politik a postupů, ale také „poznání záměru, s jakým jsou tyto politiky a postupy uplatňovány“.

Výzkum, který provedli Guest a Conway (2011), nepotvrdil uvedený předpoklad Bowena a Ostroffové (2004), že by uplatňování „silného“ systému řízení lidských zdrojů mohlo mít významný vliv na výkon organizace. Guest a Conway diskutovali některé předpoklady týkající se efektivnosti řízení lidských zdrojů. Přitom došli k závěru, že „podmínkou efektivního řízení lidských zdrojů je existence účinných politik a postupů, které jsou účinně uplatňovány“ (tamtéž, s. 1700).

### Otazníky ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Jak již bylo uvedeno výše, mnohé výzkumy ukázaly pozitivní vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace. Guest a kol. (2000b) však upozornili, že ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace existují jisté otazníky, které se týkají příčiny a následku. Ulrich (1997a, s. 304) v této souvislosti uvedl: „Zdá se, že na postupech v řízení lidských zdrojů záleží – zní to logicky – výsledky průzkumů to potvrzují. Přímý vztah mezi uplatňovanými postupy v řízení lidských zdrojů a dosahovaným výkonem organizace však bývá nejasný a mění se podle toho, jaký vzorek respondentů se získá a jaké postupy zkoumání se použijí.“ Guest (2011, s. 11) ve svém článku na téma řízení lidských

zdrojů a výkon organizace uvedl: „Po provedení stovky výzkumů jsme stále v situaci, kdy nemůžeme s určitostí prohlásit, že uplatňování určitých politik a postupů v řízení lidských zdrojů má pozitivní dopad na výkon organizace.“

Ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace existují dvě nevyjasněné otázky, které ovlivňují dokazování pozitivního dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace. Jedná se o takzvanou „kauzální nejednoznačnost“ a „kontingenční faktory“. V jejich důsledku se vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace často vysvětluje prostřednictvím takzvané „černé skříňky“.

### **Kauzální nejednoznačnost**

Takzvaná „kauzální nejednoznačnost“ vyjadřuje četná, jemná a často skrytá propojení mezi faktory, které ovlivňují příčinu a následek. Boselie a kol. (2005, s. 75) upozornili na kauzální propast mezi řízením lidských zdrojů jako vstupem a výkonem organizace jako výstupem, například v podobě finančních výsledků: „Jednoduše řečeno, organizaci ovlivňuje tolik vnějších i vnitřních proměnných, že nějaký přímý vztah je těžko uvěřitelný.“

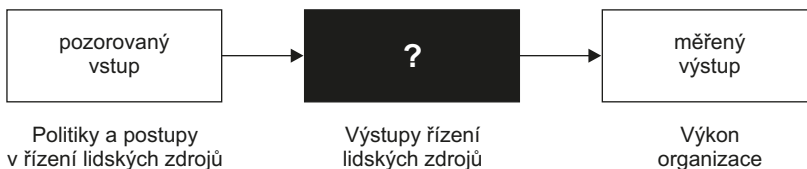
Hlavním důvodem nejednoznačnosti ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace je vícenásobná příčinná souvislost, kdy určitý následek má více než jednu příčinu. Řízení lidských zdrojů může vést ke zlepšení výkonu organizace, ovšem to může způsobit také mnoho jiných vnějších nebo vnitřních faktorů, jejichž vymezení bývá obtížné. Dalším problémem může být „obrácená kauzalita“, to znamená situace, kdy A může způsobit B, stejně jako B může způsobit A. Jak to vyjádřili Purcell a kol. (2003, s. 2): „I když je hezké uvěřit, že řízení lidských zdrojů vede k lepším výsledkům, je stejně tak možné, že se to týká především úspěšných organizací, které si mohou dovolit uplatňovat dokonalejší (a dražší) postupy v řízení lidských zdrojů.“

### **Kontingenční faktory**

Takzvané „kontingenční faktory“ zahrnují všechny vnější a vnitřní podmínky, které ovlivňují dění v organizaci, včetně působení řízení lidských zdrojů na výkon organizace.

### **Černá skříňka**

Takzvaná „černá skříňka“ znázorňuje nejednoznačnost ve vztahu mezi uplatňovanými politikami a postupy v řízení lidských zdrojů a dosahovaným výkonem organizace (obrázek 4.1).



**Obr. 4.1** Černá skříňka ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Při zkoumání vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace je poměrně snadné pozorovat vstup (uplatňované politiky a postupy v řízení lidských zdrojů) stejně jako měřit výstup (dosahovaný výkon organizace), ale bývá značně obtížné určit, co se stalo mezi tím, jinými slovy, jaké výsledky řízení lidských zdrojů způsobily, že uplatňo-

vané politiky a postupy v řízení lidských zdrojů ovlivnily dosahovaný výkon organizace. Alvesson (2009, s. 56) uvedl: „Výzkum nepředstavuje nic než snahu najít empirický vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace. V duchu černé skříňky jsme schopni zaznamenat vstupy a výstupy, jenže to, co se skutečně děje, zůstává zahaleno tajemstvím.“

## Vysvětlení dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace

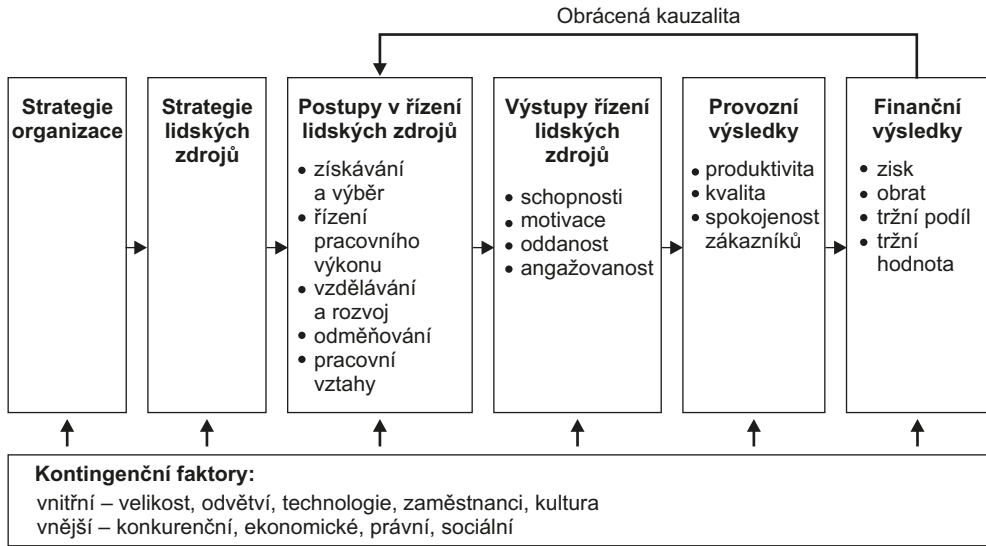
Guest (1997, s. 268) uvedl: „Předpokládá se, že ‚vhodné‘ postupy v řízení lidských zdrojů zapůsobí na motivaci a oddanost zaměstnanců.“ Současně vysvětlil, jak teorie očekávání může pomoci vysvětlit dopad řízení lidských zdrojů na výkon organizace:

Teorie očekávání představuje možné východisko pro vysvětlení podstaty vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace. Přestože se týká především motivace, zabývá se také vztahem mezi motivací a výkonem, kdy dosažení vysokého individuálního výkonu vyžaduje vysokou motivaci a navíc potřebné schopnosti a odpovídající roli, stejně jako pochopení této role. A to už je jen krůček k určení postupů v řízení lidských zdrojů, které zajistí potřebné schopnosti (např. pečlivý výběr nebo systematické vzdělávání), vysokou motivaci (např. zapojení zaměstnanců nebo odměňování v závislosti na výkonu) a odpovídající roli, stejně jako pochopení této role (např. vytváření pracovních míst nebo soustavná komunikace a poskytování zpětné vazby).

Na základě Guestova vysvětlení je možné usuzovat, že jakékoliv objasnění dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace bude pravděpodobně založeno na třech předpokladech: 1) určité postupy v řízení lidských zdrojů mohou mít přímý dopad na specifické vlastnosti zaměstnanců, jako jsou například schopnosti, motivace, oddanost nebo angažovanost; 2) mají-li zaměstnanci potřebné vlastnosti, je pravděpodobné, že selepší výkon organizace, například ve smyslu produktivity, kvality nebo úrovně služeb zákazníkům; 3) zlepšili-li se podobné aspekty výkonu organizace, je pravděpodobné, že selepší také finanční výsledky organizace. Spojení těchto předpokladů vytváří takzvaný hodnotový řetězec lidských zdrojů.

Uvedená představa dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace ve své podstatě upozorňuje na existenci určitých zprostředkujících proměnných mezi řízením lidských zdrojů a finančními výsledky organizace. Tyto proměnné zahrnují výsledky řízení lidských zdrojů v podobě vlastností zaměstnanců ovlivněných postupy v řízení lidských zdrojů. Proto uplatňované postupy v řízení lidských zdrojů nemají přímý dopad na dosahovaný výkon organizace. Model dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace, který zahrnuje obrácenou kauzalitu a kontingenční faktory, znázorňuje obrázek 4.2.

Dosahování vysokého výkonu organizace však není jen záležitostí postupů v řízení lidských zdrojů. Výzkum, který provedli Purcell a kol. (2003) ukázal, že klíčem k aktivaci výkonu lidí není jen soubor osvědčených postupů v řízení lidských zdrojů, ale rovněž jejich spojení s vizí neboli „velkou ideou“ a vedením organizace, ale i využití jejich nespoutané síly.



**Obr. 4.2** Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace

Zdroj: zpracováno podle Paauwe (2004)

## 4.4 Kultura vysokého výkonu

Organizace dosahují trvale vysokého výkonu pomocí uplatňovaných systémů vykonávání práce, ale tyto systémy jsou řízeny a provozovány lidmi. V konečném důsledku je proto dosahování trvale vysokého výkonu organizace především otázkou soustavného zlepšování výkonu lidí. To může být zajišťováno prostřednictvím vytváření a uplatňování kultury vysokého výkonu, která podporuje vytváření a uplatňování systému vysoce výkonné práce, v němž důležitou roli hraje řízení pracovního výkonu.

Kultura vysokého výkonu je takovou kulturou, v níž se dosahování vysokého výkonu stává přirozenou součástí života organizace. Takovou kulturu charakterizují následující skutečnosti:

- Management definuje očekávání týkající se zlepšování výkonu, stanovuje cíle směřující k úspěchu a posuzuje skutečný výkon, aby zajistil dosažení očekávaných cílů.
- Jsou uplatňovány alternativní pracovní postupy, jako jsou přetváření pracovních míst, autonomní pracovní týmy, zlepšovateľské skupiny, týmové brífinky nebo flexibilní práce.
- Lidé vědí, co se od nich očekává, to znamená, že znají své cíle a rozumí své odpovědnosti.
- Lidé mají pocit, že jejich práce stojí za to a že odpovídá jejich schopnostem.
- Lidé jsou oprávněni maximalizovat svůj přínos.
- Vrcholové vedení podporuje společné odhodlání k soustavnému zlepšování.
- Je podporován pozitivní přístup, který zajišťuje motivované, oddané a angažované lidi.
- Proces řízení pracovního výkonu probíhá v souladu se strategickými cíli, aby se zajistila účast lidí na dosahování dohodnutých cílů a plnění stanovených norem.
- Schopnosti lidí jsou rozvíjeny prostřednictvím vzdělávání na všech úrovních s cílem podporovat zlepšování výkonu a lidé mají možnost plně své schopnosti využít.



- Podpora talentů umožňuje obsazování klíčových pracovních rolí prostřednictvím vlastních vysoce výkonných lidí.
- Lidé jsou oceňováni a odměňováni podle jejich přínosu.
- Lidé se podílejí na vytváření postupů vysoce výkonné práce.
- Existuje atmosféra vzájemné důvěry a týmové spolupráce s cílem poskytovat kvalitní služby zákazníkům.
- Existuje přímé propojení mezi strategickými cíli organizace a cíli organizačních jednotek i jejich pracovníků na všech úrovních.

## 4.5 Systém vysoce výkonné práce

Systém vysoce výkonné práce je soubor postupů v řízení lidských zdrojů, který podporuje zlepšování schopností, motivace a zapojení zaměstnanců. Becker a Huselid (1998, s. 55) vymezili systém vysoce výkonné práce jako „konzistentní a integrovaný systém řízení lidských zdrojů zaměřený na řešení provozních problémů a uskutečňování konkurenční strategie organizace“.

Systém vysoce výkonné práce slouží prosazování a uskutečňování kultury vysokého výkonu zaměřené na soustavné zlepšování výkonu organizace prostřednictvím zlepšování výkonu zaměstnanců. Vytváření a uplatňování systému vysoce výkonné práce se týká vytváření a uplatňování souborů vzájemně se doplňujících a podporujících postupů v řízení lidských zdrojů, které jako integrovaný celek mají mnohem silnější dopad na výkon zaměstnanců, než kdyby byly uplatňovány jednotlivě. Appelbaumová a kol. (2000) potvrdili, že systémy vysoce výkonné práce usnadňují zlepšování schopností, motivace a zapojení zaměstnanců.

### Vymezení systému vysoce výkonné práce

Neexistuje žádná obecně platná definice systému vysoce výkonné práce, stejně jako žádný standardní přehled vlastností nebo součástí takového systému. Navzdory tomu se Shih a kol. (2005) pokusili vymezit základní složky systému vysoce výkonné práce:

- **Infrastruktura práce** – podoba pracoviště, které umožňuje zaměstnancům získat potřebné schopnosti pro vykonávání jejich práce, poskytuje zaměstnancům prostředky k vykonávání jejich práce a podporuje motivaci zaměstnanců k vykonávání jejich práce. Všechny tyto složky musí být vzájemně propojeny, aby přinesly očekávaný efekt.
- **Vzdělávání zaměřené na schopnosti** – investování do zlepšování schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců.
- **Sdílení informací a zapojování zaměstnanců** – znát možné alternativy a přijímat správná rozhodnutí.
- **Odměňování a povyšování zaměřené na motivaci** – podporovat schopné zaměstnance, aby se v rozmanitých situacích aktivně zapojili do efektivního rozhodování.

Mnohé popisy systémů vysoce výkonné práce obsahují přehledy žádoucích vlastností a součástí takových systémů, které vyvolávají dojem „nejlepší praxe“. Gephartová (1995) však upozornila, že výzkum jasně nevymezil žádný jediný soubor postupů vysoce výkonné práce. Becker a kol. (1997) uvedli, že systémy vysoce výkonné práce byly vždy velice osobité

a musely vyhovovat specifickým podmínkám organizace. Jednotlivé přehledy vlastností a součástí systémů vysoce výkonné práce se proto značně liší, jak dokazuje výběr takových přehledů v tabulce 4.2.

**Tab. 4.2** Příklady vymezení systému vysoce výkonné práce

US Department of Labor (1993)	Appelbaumová a kol. (2000)	Sung a Ashton (2005)	Thompson a Heron (2005)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pečlivé a extenzivní systémy získávání, výběru a vzdělávání zaměstnanců.</li> <li>▪ Formální sdílení informací se zaměstnanci.</li> <li>▪ Srozumitelné vytváření pracovních míst.</li> <li>▪ Vysoká míra zapojení zaměstnanců.</li> <li>▪ Zkoumání postojů a názorů zaměstnanců.</li> <li>▪ Hodnocení výkonu zaměstnanců.</li> <li>▪ Fungující vyřizování stížností zaměstnanců.</li> <li>▪ Povyšování a odměňování podporující vysoce výkonné zaměstnance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Práce je organizována tak, aby pracovníkům první linie umožnila podílet se na rozhodnutích, které mění rutinní fungování organizace.</li> <li>▪ Pracovníci mají možnosti osvojit si specifické schopnosti, aby mohli úspěšně vykonávat svou práci.</li> <li>▪ Pracovníci mají větší autonomii, než vyžaduje jejich práce.</li> <li>▪ Pracovníci jsou stimulovali ke vzdělávání a rozvoji.</li> <li>▪ Pracovníkům první linie je poskytována jistota zaměstnání, což podněcuje jejich zájem podílet se na dění v organizaci a dále se rozvíjet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Postupy podporující vysokou míru zapojení (např. autonomní týmy, kroužky kvality, sdílení informací).</li> <li>▪ Postupy zaměřené na zabezpečování a řízení lidských zdrojů (např. sofistikované získávání, hodnocení pracovního výkonu, přetváření pracovních míst, mentoring).</li> <li>▪ Postupy spojené s odměňováním a podporující oddanost (např. peněžní odměny, programy vstřícné k rodině, rotace práce, flexibilní pracovní režimy).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sdílení informací se zaměstnanci.</li> <li>▪ Sofistikované získávání zaměstnanců.</li> <li>▪ Formální adaptace zaměstnanců.</li> <li>▪ Pěti- a vícedenní vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště v rámci roku.</li> <li>▪ Polo- nebo zcela autonomní pracovní týmy; zlepšovateľské skupiny; problémově zaměřené skupiny.</li> <li>▪ Rozvoj interpersonálních dovedností zaměstnanců.</li> <li>▪ Zpětná vazba zaměřená na pracovní výkon zaměstnanců.</li> <li>▪ Zapojování zaměstnanců – rady zaměstnanců, podpora zlepšovacích návrhů, průzkumy názorů a spokojenosti.</li> <li>▪ Odměňování týmů, podíl na zisku.</li> </ul>

## Příklady

Tabulka 4.3 uvádí příklady organizací, které uplatňují politiky a postupy vysoce výkonné práce. Tyto příklady, které zpracoval Stevens (2005), ilustrují rozmanitost i všeobecný přístup k uplatňování systémů vysoce výkonné práce.

**Tab. 4.3** Příklady politik a postupů vysoce výkonné práce

Organizace	Politiky a postupy vysoce výkonné práce
Halo Foods	<p>Strategie udržení konkurenceschopnosti cestou zvyšování přidané hodnoty prostřednictvím většího úsilí a lepších schopností všech zaměstnanců.</p> <p>Spojení rozvoje lidí s technickým pokrokem.</p> <p>Sázka na týmovou spolupráci a efektivní vedení, ve spojení s inovacemi a rozvojem schopností sebeřízení a řízení týmů.</p>



Organizace	Politiky a postupy vysoce výkonné práce
Land Registry	Organizační změny zaměřené na zlepšování procesů, rozvíjení dovedností a zhodnocování potenciálu talentů. Manažeri schopni uvědomit si problémy spojené s kulturou i organizací. Získávání lidí, jejichž postoje a schopnosti odpovídají požadavkům na dosahování vysokého výkonu.
Meritor Heavy Vehicle Braking Systems	Zlepšování schopností, zejména schopností řízení a sebeřízení, s využitím soustavy schopností. Zaměření znalostí a zkušeností získaných v rámci týmové spolupráce na zdokonalování projektů. Propojení vzdělávání, zapojování a řízení pracovního výkonu.
Orangebox	Strategie založená na soustavném rozvíjení provozní akceschopnosti. Zapojování a rozvíjení talentů a zlepšování produktivity. Spolupráce mezi útvary zaměřená na využívání příležitostí.
Perkinelmer	Vize a hodnoty podporované a prosazované managementem. Angažovanost každého člena organizace a soustavné zlepšování kultury. Učení se jako výchozí předpoklad změny.
United Welsh Housing Association	Spojení zlepšování pracovního výkonu se zlepšováním pracovních vztahů. Zlepšování služeb zákazníkům s využitím zkušeností zaměstnanců. Rozvíjení manažerů se zaměřením na kulturu partnerství.

## Kritické zhodnocení uplatňování systémů vysoce výkonné práce

Ramsay a kol. (2000) uskutečnili výzkum s cílem prozkoumat vazbu od různých postupů uplatňovaných v systémech vysoce výkonné práce přes výsledky zaměstnanců až k výkonu organizace. Tuto vazbu popsali s využitím „černé skříňky“, což znamená, že uplatňování určitého systému vysoce výkonné práce může být spojeno se zlepšením výkonu organizace, jenže dosud se nikomu nepodařilo přesvědčivě vysvětlit, jak k tomu dochází. V této souvislosti uvedli, že „všeobecně rozšířený předpoklad, že systém vysoce výkonné práce zlepšuje výkon organizace prostřednictvím zlepšování výsledků zaměstnanců, se ukázal jako hodně diskutabilní“ (tamtéž, s. 521). Godard (2001) dospěl na základě svého kanadského výzkumu k závěru, že skutečné účinky systémů vysoce výkonné práce se mohou značně lišit a mnohé z nich mají velmi omezenou životnost. Na základě dalšího výzkumu v roce 2004 konstatoval:

Úplné přijetí tohoto (vysoce výkonného) paradigmatu nemusí přinést výrazně lepší výsledky, než přinášely postupy, které byly dlouho spojovány s představou dobrého řízení, včetně osvědčené personální praxe (např. vytváření žebříčků kariéry, jistota zaměstnání, systémy vyřizování stížností, formální vzdělávání, odměňování nad tržní úroveň mezd), organizace skupinové práce, sdílení informací nebo příznivých vztahů s odbory ... Na některých pracovištích může být efekt pozitivní. Nicméně, tento efekt může být podstatně menší, než se očekávalo, a na mnoha pracovištích nemusí být dostačující, aby ospravedlnil úplné přijetí.

Výzkumy, které provedli Sung a Ashton (2005), Combs a kol. (2006) nebo Ericksen (2007), sice ukázaly, že systémy vysoce výkonné práce mohou výrazně zlepšit výkon, přesto je však stále možné vyslovit určité výhrady k prosazování těchto systémů. Tyto výhrady se

týkají příčinné souvislosti, a zdá se, že zatím neexistuje ani žádná shoda na tom, co tvoří systém vysoce výkonné práce, tedy kromě rozmanitých seznamů osvědčených postupů „nejlepší praxe“, což je podobně problematický koncept. Jak uvedl Godard (2004), tyto seznamy nejsou víc než soubory postupů, které jsou dlouhodobě považovány za dobrou personální praxi. Možná že jedinou předností konceptu vytváření a uplatňování systémů vysoce výkonné práce je to, že nutí lidi přemýšlet o tom, co je nutné udělat pro zlepšení výkonu a jak sjednotit různé přístupy ke zlepšování výkonu.

## 4.6 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu může sloužit prosazování a uskutečňování kultury vysokého výkonu v organizaci tím, že upozorňuje na skutečnost, že vysoký výkon je důležitý. Řízení výkonu organizace je odpovědností vrcholového vedení, které s podporou personalistů zajišťuje plánování, organizování, vedení, sledování a kontrolu uskutečňovaných činností k dosahování strategických cílů a uspokojování potřeb zainteresovaných stran. Řízení pracovního výkonu jednotlivců a týmů je rovněž důležité, ale obvykle probíhá v rámci řízení výkonu organizace a rozvíjení efektivních systémů vykonávání práce.

Strategický přístup, uplatněný společností Johnson & Johnson, popsaly Wortzel-Hoffmanová a Boltizarová (2007) takto:

Když jsme se pustili do vytváření integrovaného procesu zaměřeného na pracovní výkon a rozvoj, věděli jsme, že tato určující změna a zdokonalení procesu vyžadují nutnou změnu v kultuře organizace. Nejlepší řízení pracovního výkonu se stává systematickým procesem, nejde o žádnou jednorázovou událost. To přirozeně vyžaduje čas a úsilí, stejně jako odhodlání rozvíjet lidi. Rovněž jsme si uvědomili, že z podnikatelského hlediska se kritickým faktorem úspěchu je schopnost neustále přitahovat a rozvíjet nové talenty, aby bylo možné uspokojovat smělé podnikatelské cíle a dynamicky se měnící trh.

Řízení pracovního výkonu na úrovni organizace, týmů a jednotlivců vymezuje, co vysoký výkon znamená a jak mohou manažeři vysokého výkonu dosáhnout. Rovněž určuje způsob posuzování výkonu a porovnávání dosažených a očekávaných výsledků. Prostředkem k řízení pracovního výkonu je definování očekávání skrytých v psychologické smlouvě, podobně jako dosažení odpovídající úrovně schopností, motivace a zapojení lidí prostřednictvím zpětné vazby, koučování nebo plánování osobního rozvoje. Řízení pracovního výkonu je věnována kapitola 25.

## 4.7 Přínos personalistů

Personalisté podporují zlepšování výkonu organizace tím, že se zabývají problémy výkonu, které se týkají organizace i zaměstnanců. To znamená, že odhalují příčiny těchto problémů, posuzují jejich důsledky v oblasti podnikání i personalistiky a informují management. Cílem je objevovat nové přístupy jak zvládat možné problémy v oblasti výkonu.

Personalisté mohou obohatit vytváření strategie zaměřené na dosahování vysokého výkonu podněty, které se týkají řízení pracovního výkonu a odměňování. V této souvislosti mohou také přezkoumat stávající politiky a postupy zaměřené na rozvoj organizace, angažovanost, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj nebo pracovní vztahy.

Výsledkem může být zlepšení stávajících politik a postupů, nebo zavedení nových. V každém případě je nutné dosáhnout vzájemné integrace jednotlivých politik a postupů, aby se vzájemně doplňovaly a posilovaly.

Personalisté připravují jednotlivé návrhy týkající se rozvoje nebo inovací v oblasti výkonu a následně se snaží přesvědčit management, aby tyto návrhy byly přijaty. Přitom je důležité spolupracovat s liniovými manažery i samotnými zaměstnanci. Komunikace by měla probíhat tak, aby lidé věděli, co se děje a jak je to ovlivní.

Personalisté se rovněž podílejí na prosazování a uskutečňování přijatých opatření. S tím souvisí zajištění odpovídajících vzdělávacích a rozvojových aktivit, aby si linioví manažeři a zaměstnanci osvojili potřebné znalosti a dovednosti.

## Shrnutí

### *Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace*

Bylo uskutečněno značné množství výzkumů, které ukázaly, že uplatňování určitých politik a postupů v řízení lidských zdrojů mělo pozitivní dopad na výkon organizace (např. Guest a kol., 2000a; Patterson a kol., 1997; Purcell a kol., 2003; Thompson, 2002; West a kol., 2002 apod.).

### *Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace*

Jak uvedli Storey a kol. (2009, s. 4): „Předpokládá se, že v určité podobě nebo formě politiky a postupy v řízení lidských zdrojů ovlivňují postoje a chování zaměstnanců, a ty ovlivňují nabídku služeb a spokojenost zákazníků.“

### *Vysvětlení dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace*

Podle Guesta (1997, s. 268) „se předpokládá, že ‚vhodné‘ postupy v řízení lidských zdrojů zapůsobí na motivaci a oddanost zaměstnanců“. Vysvětlení dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace je založeno na třech předpokladech: 1) určité postupy v řízení lidských zdrojů mohou mít přímý dopad na specifické vlastnosti zaměstnanců, jako jsou například schopnosti, motivace, oddanost nebo angažovanost; 2) mají-li zaměstnanci potřebné vlastnosti, je pravděpodobné, že selepší výkon organizace například ve smyslu produktivity, kvality nebo úrovně služeb zákazníkům; 3) zlepší-li se podobné aspekty výkonu organizace, je pravděpodobné, že selepší také finanční výsledky organizace.

### *Kultura vysokého výkonu*

Organizace dosahují trvale vysokého výkonu pomocí uplatňovaných systémů vykonávání práce, ale tyto systémy jsou řízeny a provozovány lidmi. V konečném důsledku je proto dosahování trvale vysokého výkonu organizace především otázkou soustavného zlepšování výkonu lidí. To může být zajišťováno prostřednictvím vytváření a uplatňování kultury vysokého výkonu, která podporuje vytváření a uplatňování systému vysoce výkonné práce, v němž důležitou roli hraje řízení pracovního výkonu.

### *Systém vysoce výkonné práce*

Systém vysoce výkonné práce je soubor postupů v řízení lidských zdrojů, který podporuje zlepšování schopností, motivace a zapojení zaměstnanců. Systém vysoce výkonné práce slouží prosazování a uskutečňování kultury vysokého výkonu.

### **Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu může sloužit prosazování a uskutečňování kultury vysokého výkonu v organizaci tím, že upozorňuje na skutečnost, že vysoký výkon je důležitý.

### **Přínos personalistů**

Personalisté podporují zlepšování výkonu organizace tím, že se zabývají problémy výkonu, které se týkají organizace i zaměstnanců.

## **Otázky**

- Jak řízení lidských zdrojů působí na výkon organizace?
- Co znamená kultura vysokého výkonu?
- Jak funguje systém vysoce výkonné práce?
- Jaký je význam řízení pracovního výkonu?
- V čem spočívá přínos personalistů?

## Faktory ovlivňující chování zaměstnanců

---

### OBSAH

- 13. Motivace
- 14. Oddanost
- 15. Angažovanost

---

### ÚVOD

Všichni, kteří se zabývají řízením lidí, se zajímají o to, jak dostat z lidí to nejlepší. Co je však „nejlepší“, to není jednoduché definovat. Mohl by to být vysoký výkon. Nebo by to mohlo být dobrovolné chování, které souvisí se svobodným rozhodováním lidí o tom, jak budou svou práci vykonávat, jaké úsilí vynaloží, jaký zájem projeví, jak budou iniciativní nebo produktivní. Mohlo by to znamenat dělat víc, než je smluvně ujednáno, takže prohlášení jako „to nemám v popisu práce“ nebo „za to nejsme placení“ by se měla objevit jen výjimečně, pokud vůbec. Mohla by to být plná spolupráce s manažery a kolegy, popřípadě by to mohl být projev loajality k organizaci, stejně jako by to mohla být libovolná kombinace všeho, co bylo uvedeno.

Dostat z lidí to nejlepší je primárně odpovědností manažerů a vedoucích týmů, kteří by měli být schopni efektivně vést své podřízené a členy týmů. Ale je to také záležitost personalistů, kteří mohou pomáhat vytvářet pracovní podmínky podporující dosahování vysokého výkonu a mohou zavádět politiky a postupy podněcující lidi k tomu, aby dělali vše, co se od nich očekává, ne-li více. Personalisté také mohou poskytovat podporu a poradenství manažerům, aby zvládli veškeré úkoly a povinnosti spojené s řízením lidí.

Aby dostali z lidí to nejlepší, musejí manažeři a personalisté nejprve poznat a pochopit faktory, které ovlivňují chování lidí při práci, zejména jejich schopnosti, inteligenci, osobnost, postoje, emoce i emoční inteligenci (viz kapitola 10). Zároveň si musejí uvědomit, že existují mnohem specifičtější faktory, které ovlivňují chování lidí a tudíž jejich výkon.

Těmito faktory jsou:

- **motivace** – síla a směr chování a faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem;
- **oddanost** – síla, s jakou se lidé identifikují s organizací a s jakou se zapojují do organizace;
- **angažovanost** – stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.

Právě těmito faktory se zabývají jednotlivé kapitoly třetí části knihy.

Z těchto tří konstruktů (konstrukt je koncepční rámec, který vysvětluje, jak lidé vnímají a reagují na své okolí), patří motivace mezi nejstarší, přičemž její zkoumání probíhá někdy od počátku 20. století. Rozmanité teorie motivace se staly východiskem rozhodování o tom, jak zajistit, aby lidé vynakládali větší úsilí a dosahovali lepších výsledků, například s využitím systému odměňování podle výkonu. Konstrukt oddanosti se objevil mnohem později, a to hlavně zásluhou Richarda Waltona (1985), který ve svém článku v *Harvard Business Review* prosazoval uplatňování strategie oddanosti před uplatňováním strategie kontroly. Nejnovějším je konstrukt angažovanosti, který poprvé představil William Kahn (1990) ve svém článku v *Academy of Management Journal*. Kahn definoval angažovanost jako stav, v němž „členové organizace využívají ve svých pracovních rolích své vlastní já“ (1990, s. 694).

Konstrukt angažovanosti obsahuje prvky motivace i oddanosti, jak je vysvětleno v kapitole 14. Zahrnuje také pojetí občanského chování v organizaci, což je pozitivní dobrovolné chování, které přesahuje požadavky vykonávané práce. Vztah mezi angažovaností, motivací a občanským chováním v organizaci je vysvětlen v kapitole 15.

Ve skutečnosti je obtížné odlišit motivaci, oddanost a angažovanost, ačkoliv pokus byl učiněn, což dokazují následující kapitoly. Zjednodušeně je možné konstatovat, že v případě vnější motivace, když se snažíme pro lidi něco udělat, abychom je motivovali, například pomocí mzdy nebo uznání, je cílem přímo ovlivnit individuální výkon. Naproti tomu jak oddanost, tak angažovanost jsou stavy bytí, které je možné ovlivňovat prostřednictvím manažerských činností. Ty nebývají tak přímé nebo bezprostřední jako nástroje používané ve strategiích motivace zaměřených na jednotlivce. Strategie oddanosti a angažovanosti zahrnují spíše kolektivní opatření, jako například zlepšování pracovního prostředí.

Tato část se zabývá také dalšími třemi aspekty chování lidí při práci. První aspekt se týká spokojenosti s prací, tedy postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Spokojenost s prací souvisí s motivací a angažovaností, přičemž spokojenost s prací je spíše výsledkem než součástí angažovanosti. Vztah mezi spokojeností s prací a výkonem je zkoumán v kapitolách 13 a 15. Druhý aspekt se týká vztahu mezi motivací a penězi. Tento vztah, který je diskutován v kapitole 13, je důležitý, protože ovlivňuje politiky a postupy odměňování a uplatňování peněžních odměn jako pobídky k vykonávání práce a zlepšování výkonu. Třetím aspektem je vyhoření, které představuje stinnou stránku angažovanosti. Jak k vyhoření dochází a jak s ním bojovat, tím se zabývá kapitola 15.



# 13 Motivace

## KLÍČOVÉ POJMY

dobrovolné chování ● dobrovolné úsilí ● Herzbergův dvoufaktorový model ● kognitivní hodnocení ● model charakteristik práce ● spokojenost s prací ● teorie cíle ● teorie instrumentality ● teorie očekávání ● teorie zaměřené na obsah ● teorie zaměřené na proces ● vnější motivace ● vnitřní motivace ● zákon účinku

## STUDIJNÍ CÍLE

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

- pojetí motivace,
- typy motivace,
- jednotlivé teorie motivace,
- vztah mezi motivací a spokojeností s prací,
- přístupy k vytváření strategie motivace.

## 13.1 Úvod

Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává. Dokonce v případě základních pracovních rolí, jak ve svém výzkumu zjistili Hunter, Schmidt a Judiesch (1990), je možné zaznamenat rozdíl mezi vynikajícími a průměrnými zaměstnanci, pokud se jedná o přidanou hodnotu vyplývající z dobrovolně vykonané práce. V případě základních pracovních rolí to bylo 19 %. V případě specializovaných pracovních rolí to bylo 48 %. Cílem této kapitoly je vysvětlit pojetí motivace, vymezit hlavní typy motivace, popsat a kriticky zhodnotit hlavní teorie motivace, diskutovat vztah mezi motivací a spokojeností s prací, stejně jako vztah mezi motivací a penězi, a shrnout faktory ovlivňující strategii motivace.

## 13.2 Pojetí motivace

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (*movere*). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi,

aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. Pojem „motivace“ může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování. Locke a Latham (2004, s. 388) uvedli, že „motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti“.

Arnold a kol. (1991) vymezili tři složky motivace:

- **směr** – čeho se člověk snaží dosáhnout,
- **úsilí** – jak moc se o to snaží,
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to snaží.

Dobře motivovaní lidé uplatňují pozitivní dobrovolné chování – snaží se vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí, potom jde o nejlepší formu motivace. Avšak dodatečná motivace, vyplývající ze samotné práce, kvalitního vedení nebo rozmanitých odměn, dále posiluje motivaci lidí a pomáhá jim k tomu, aby co nejlépe využívali svých schopností a dosahovali co nejlepších výsledků.

## 13.3 Typy motivace

Rozlišují se dva typy motivace – vnitřní a vnější.

### Vnitřní motivace

Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (volnost v jednání a rozhodování), možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. Vnitřní motivaci je možné charakterizovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné. Vnitřní motivaci nepodněcují vnější pobídky. Deci a Ryan (1985) soudí, že vnitřní motivace je založena na potřebě být schopný vykonávat určitou práci a přitom mít možnost svobodně jednat a rozhodovat, zejména jde-li o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků. Sandel (2012, s. 122) se domnívá, že „když se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za opravdu smysluplnou a přínosnou, potom nabízené peníze mohou oslabit jejich motivaci tím, že ‚vytěsní‘ jejich vnitřní zájem a odhodlání“. Podněcování vnitřní motivace souvisí s vytvářením pracovních míst. Podle Katze (1964) by pracovní místa měla poskytovat dostatečnou rozmanitost, složitost, významnost a odbornost vykonávané práce, aby se zapojily schopnosti zaměstnanců. Hackman a Oldham (1974) vymezili pět klíčových charakteristik práce, které podněcují vnitřní motivaci zaměstnanců: rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba. Pink (2009) navrhl tři opatření ke zvýšení motivace, která mohou manažeři vyzkoušet:

- **autonomie** – umožnit lidem, aby si stanovili vlastní plán a zaměřili se spíše na dosažované výsledky než na způsob vykonávání práce;

- **dokonalost** – pomáhat lidem, aby našli cestu vedoucí k jejich zlepšování, a společně s nimi sledovat jejich pokrok;
- **účel** – při předávání instrukcí a udělování pokynů je třeba lidem vysvětlit nejen jak se něco dělá, ale také proč se to dělá.

Vnitřní motivace souvisí s pojetím angažovanosti, jak je vysvětleno v kapitole 15.

## Vnější motivace

Vnější motivace se týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.).

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (pojem a hnutí, které vzešlo z této koncepce), budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce – a nejsou lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny.

Jak vnitřní a vnější motivace působí, to vysvětlují jednotlivé teorie motivace.

## 13.4 Teorie motivace

Podle Steerse a kol. (2004, s. 379) pocházejí první přístupy k poznání a pochopení motivace lidí z dob řeckých filozofů a zaměřují se na pojetí hédonismu (požitkářství), kdy dosahování požitků je považováno za hlavní hybnou sílu chování člověka. Lidé se snaží vyhledávat potěšení a vyhýbat se utrpení. Později, v 17. a 18. století tuto myšlenku rozpracovali filozofové jako John Locke nebo Jeremy Bentham. Od té doby se však teorie motivace značně posunula. Začalo to na počátku 20. století s přispěním zastánců vědeckého řízení (teorie instrumentality). Zhruba v polovině 20. století se zásluhou představitelů behaviorálních věd začaly prosazovat teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb). V šedesátých a sedmdesátých letech 20. století se objevily teorie zaměřené na proces, například teorie očekávání, i když východiska jedné z nejstarších teorií zaměřených na proces, teorie posilování, byla formulována již v roce 1911.

### Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším instrumentem (prostředkem) utváření chování. Předpokládá se, že lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo vázané na jejich výkon. Vyplacení odměny bude tedy podmíněno efektivním výkonem. Tato teorie vychází z principů vědeckého řízení Fredericka W. Taylora (1911, s. 121), který napsal: „Je nemožné přimět dělníky během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.“

S využitím této teorie se odůvodňuje uplatňování peněžních pobídek, jako například odměn podle výkonu, byť je to trochu pochybné. Stimulování založené na tomto přístupu bylo a stále je velmi populární. V některých případech může být také účinné, například

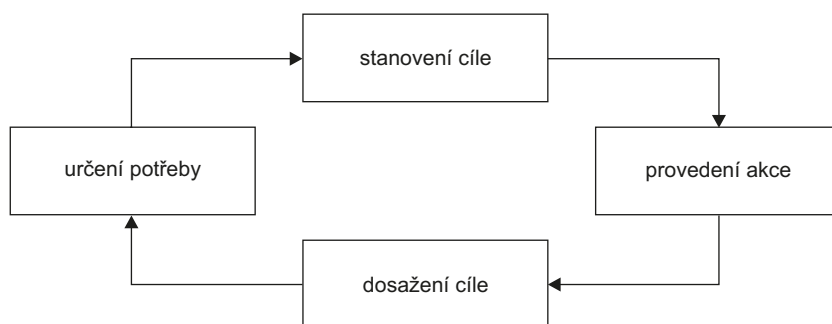
v případě práce v úkolu, ovšem z důvodů vysvětlených v kapitole 27 je možné odměňování za zásluhy nebo podle výkonu považovat za problematické.

Uplatňování teorie instrumentality je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také nezohledňuje skutečnost, že formální systém kontroly může být výrazně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci.

## Teorie zaměřené na obsah

Cílem teorií zaměřených na obsah (teorií potřeb) je identifikovat faktory, které souvisejí s motivací. Autory těchto teorií jsou Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg nebo Deci a Ryan. Tyto teorie vycházejí z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby, přičemž neuspokojená potřeba vytváří napětí a vyvolává nerovnováhu. Obnovení rovnováhy vyžaduje stanovit cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit chování, které povede k dosažení stanoveného cíle a uspokojení dané potřeby. Chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

Obrázek 13.1 znázorňuje model procesu motivace založeného na uspokojování potřeb. Teorie zaměřené na obsah, jak naznačuje jejich název, vymezují složky motivace, ale nevysvětlují, jak motivace ovlivňuje výkon, což je nezbytný předpoklad k tomu, aby určitá teorie sloužila jako návod na uskutečňování personálních politik a postupů. To bylo úlohou teorie očekávání, jak je vysvětleno dále.



**Obr. 13.1** Proces motivace založený na uspokojování potřeb

### Maslowova hierarchie potřeb

Nejproslulejší klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Podle jeho verze existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné a hierarchicky uspořádané, a to od základních fyziologických potřeb přes potřeby bezpečí, společenské potřeby a potřeby uznání až po nejvyšší potřeby seberealizace. V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní vyšší potřeba a pozornost se soustředí na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow se vyjádřil v tom smyslu, že „člověk je živočich trpící nedostatkem“. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. Psychologický vývoj se odehrává spolu s tím, jak lidé postupují v hierarchii potřeb, ale takový postup nemusí být nutně přímočarý. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně nepůsobí, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám neustále vrací.

Maslowova hierarchie potřeb je rozhodně intuitivní a stále populární. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem, jako například hierarchie, kterou vymezili Wahba a Bridwell (1979), a je kritizována za svou zjevnou rigiditu – různí lidé mohou mít různé priority a výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je neplatný. Je obtížné přijmout fakt, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky a sám Maslow vyjádřil pochybnosti o platnosti striktně uspořádané hierarchie. Ale zdůraznil, že vyšší potřeby jsou významnější.

### ***Alderferova teorie ERG***

Alderfer (1972) je autorem jednodušší a přesvědčivější teorie, která je založena na existenci tří základních kategorií potřeb:

- **Existence** (*existence needs*) – například hlad nebo žízeň, ale také mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky.
- **Sounáležitost** (*relatedness needs*) – lidé nejsou soběstačné bytosti, ale potřebují se zapojit do transakcí probíhajících v prostředí, ve kterém žijí. Přijetí, pochopení, potvrzení nebo vliv, to jsou prvky procesu sounáležitosti.
- **Růst** (*growth needs*) – lidé hledají příležitost, jak co nejlépe využít to, čím jsou, a stali se tím, čím se mohou stát. Jde o nejvýznamnější kategorii potřeb.

### ***McClellandova teorie potřeb***

McClelland (1961) vytvořil alternativní klasifikaci potřeb, kterou založil především na studiu manažerů. Identifikoval tři potřeby, z nichž nejdůležitější byla potřeba dosáhnout úspěchu:

- **Potřeba úspěchu**, definovaná jako potřeba uspět v konkurenci a posuzovaná na základě osobního standardu kvality.
- **Potřeba sounáležitosti**, definovaná jako potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními.
- **Potřeba moci**, definovaná jako potřeba řídit nebo ovlivňovat ostatní.

### ***Herzbergův dvoufaktorový model***

Herzberg (1957, 1966) založil svůj dvoufaktorový model na zkoumání zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti s prací u účetních a techniků, kteří byli dotazováni na to, co v nich vyvolává výjimečně dobré nebo výjimečně špatné pocity, jde-li o jejich práci. Herzberg dospěl k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti, takzvané motivační faktory a hygienické faktory.

Motivační faktory se týkají obsahu práce a zahrnují potřebu vykonávat práci a dosáhnout úspěchu, zájem o práci, odpovědnost nebo možnost povýšení. Tyto potřeby představují vnitřní motivátory a souvisejí s vnitřní motivací, která vyplývá z práce samotné.

Hygienické faktory se týkají kontextu práce, včetně takových záležitostí, jako jsou mzdy a pracovní podmínky. Použití pojmu „hygiena“ vychází z lékařské terminologie a vyjadřuje souvislost hygienických faktorů s prevencí a prostředím. Hygienické faktory slouží především k prevenci nespokojenosti s prací, přičemž mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci. Například nedostatečná nebo nespravedlivá mzda může vyvolat nespokojenost, ovšem její řádné vyplácení nevede k trvalé spokojenosti.

Herzbergova dvoufaktorová teorie ve skutečnosti identifikuje potřeby, což někteří, například Opsahl a Dunnette (1966), napadají. Kritizována je metoda výzkumu, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo konstatováno, že

dvoufaktorová povaha teorie je nutným důsledkem metody dotazování, kterou tazatelé použili. Také bylo konstatováno, že dalekosáhlé a neopodstatněné závěry byly učiněny na základě příliš malých a značně specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že motivační faktory opravdu zlepšují produktivitu. Výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je neplatný. Denise Rousseauová (2006, s. 263) shrnula tyto výhrady ve svém projevu k americké Academy of Management takto: „Herzbergova dlouho zpochybňovaná dvoufaktorová teorie je běžnou součástí učebnic managementu navzdory tomu, že byla díky použitým metodám zpochybněna již před více než třiceti lety.“

Přes uvedené výhrady má Herzbergova dvoufaktorová teorie stále úspěch. Zčásti proto, že je snadno pochopitelná a zdá se být založena spíše na reálném životě než na akademických abstrakcích, a zčásti proto, že přesvědčivě vysvětluje pozitivní účinek vnitřních motivačních faktorů a zdůrazňuje, že při vytváření systému odměňování je nutné vzít v úvahu jak peněžní, tak nepeněžní faktory. Také je v souladu s vírou v důstojnost práce a s protestantskou etikou – že práce je dobrá sama o sobě. Herzbergova role jako obhájce víry spíše než vědeckého pracovníka znamenala, že měl značný vliv na prosazování myšlenky obohacování práce a vytváření pracovních míst způsobem, který by maximalizoval příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce, a tím ke zlepšení kvality pracovního života. Slovy Herzberga platí, že pokud chcete, aby lidé odváděli dobrou práci, potom jim dobrou práci dejte (citováno podle Dowlinga, 1971).

### ***Teorie sebeurčení***

Teorii sebeurčení formulovali Deci a Ryan (2000). Podle jejich přesvědčení jsou jednotlivci motivováni potřebou dosáhnout tří základních cílů: způsobilosti, autonomie a sounáležitosti.

### ***Poznámka k teoriím zaměřeným na obsah***

Shields (2007, s. 74) dospěl k přesvědčení, že teorie zaměřené na obsah vykazují některé společné nedostatky. Shields se domnívá, že tyto teorie nesprávně předpokládají:

- že existuje univerzálně použitelný soubor lidských potřeb;
- že, v souladu s Maslowem (1954), jsou potřeby uspořádány jednoduše hierarchicky podle jejich významu, když ve skutečnosti se zdá, že potřeby jsou mnohem pružnější, že nejsou tak uspořádané a předvídatelné;
- že vztah mezi potřebami a chováním je přímočarý a samovolný, že není zprostředkovaný vědomím, hodnotami a volbou lidí.

Navíc Shields upozornil na to, že tyto teorie „podceňují motivační účinek vnějších odměn, včetně peněžních odměn“.

## **Teorie zaměřené na proces**

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci, stejně jako na základní potřeby. Označují se také jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakými lidé toto prostředí interpretují a chápou. Mezi hlavní teorie zaměřené na proces patří teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení.

## **Teorie posilování**

Teorie posilování je nejstarší a nejjednodušší teorií zaměřenou na proces. Základem této teorie je takzvaný „zákon účinku“, popřípadě „zákon efektu“, který formuloval Thorndike (1911). Podle tohoto zákona si lidé v průběhu času uvědomují souvislosti mezi svými činnostmi a důsledky těchto činností, což ovlivňuje jejich budoucí chování. Jinými slovy, jsou-li přesvědčeni, že se v minulosti něco osvědčilo, pak to vyzkouší znovu. Tento zákon později rozvinul Hull (1943, 1951).

Skinner (1953) a další vystavěli na těchto základech koncepci takzvaného „operantního podmiňování“, která byla ovlivněna výsledky Pavlova a jeho sliníčích psů. Jak uvedl Shields (2007, s. 76): „Odměna, která následuje po žádoucím chování, takové chování posiluje; trest, který následuje po nežádoucím chování, takové chování oslabuje.“ S využitím teorie posilování se vysvětluje motivace k práci, podporuje se pracovní výkon nebo se odměňují podle výkonu.

Teorie posilování však může být kritizována za poněkud mechanistický pohled na lidskou přirozenost. Svým způsobem naznačuje, že lidi můžeme motivovat tak, že je budeme ovládat jako stroje – zatažením za páku. Za předpokladu, že se lidé rozhodují na základě minulých zkušeností, teorie posilování neuvažuje kontext, ve kterém se rozhodování odehrává. Navíc, teorie motivace založené na teorii posilování nevěnují dostatečnou pozornost vlivu očekávání, kdy není zřejmé, jak předem rozlišit, co by vedlo k posílení nebo oslabení reakcí.

## **Teorie očekávání**

Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat a když očekávají, že odměna bude stát za vynaložené úsilí.

Pojetí očekávání bylo původně součástí teorie VIE (valence – instrumentalita – expektace), kterou formuloval Vroom (1964). Valence označuje hodnotu. Instrumentalita je přesvědčení, že když uděláme jednu věc, povede to k jiné. Expektace je pravděpodobnost, že uskutečněná akce nebo vynaložené úsilí povedou k očekávanému výsledku.

Síla očekávání může být založena na minulých zkušenostech (teorie posilování), ale lidé jsou často vystaveni novým situacím – změna pracovního zařazení, systému odměňování nebo pracovních podmínek z rozhodnutí managementu – kdy minulé zkušenosti obvykle nestačí ke zvládnutí důsledků změn. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace.

Motivace je možná jedině tehdy, existuje-li jasně vnímaný a využitelný vztah mezi výkonem a výsledkem a je-li výsledek vnímán jako prostředek k uspokojování potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace, například nějaká pobídková odměna, funguje jedině v případě, že existuje jasný vztah mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou a že hodnota získané odměny stojí za vynaložené úsilí. To také vysvětluje, proč vnitřní motivace, která vyplývá z práce samotné, může být silnější než vnější motivace. Výsledky vnitřní motivace mohou lidé kontrolovat a mohou se také spolehnout na své dosavadní zkušenosti, když se snaží odhadnout, nakolik mohou svým chováním dosáhnout pozitivních a podnětných výsledků.

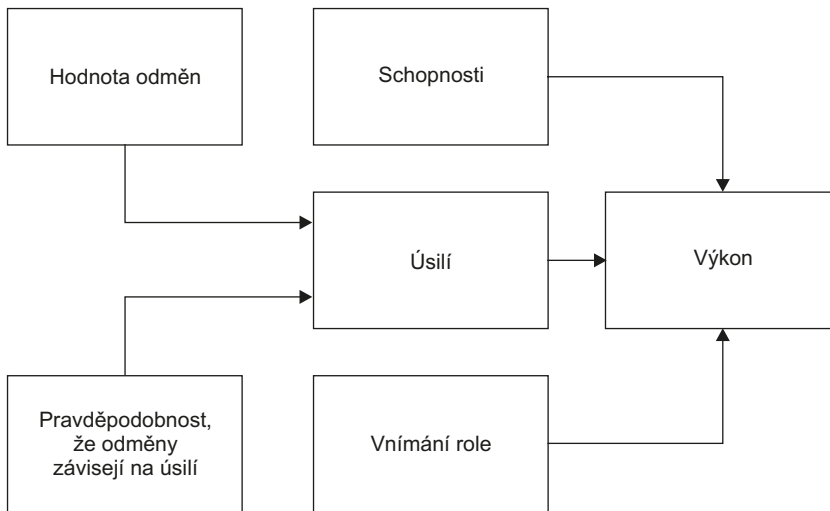
Porter a Lawler (1968) navázali na Vroomovo pojetí a rozvinuli teorii očekávání do modelu znázorněného na obrázku 13.2. Podle tohoto modelu je úsilí, které lidé do své práce vkládají, určováno dvěma faktory: 1) hodnotou odměn, které musejí uspokojovat potřeby lidí z hlediska jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace; 2) pravděpodobností, že odměny závisejí na úsilí tak, jak to lidé vnímají – jinými slovy, na očekávání lidí, které se týká vztahu mezi úsilím a odměnou. To znamená, čím vyšší hodnota odměn



a čím vyšší pravděpodobnost, že získání odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude v dané situaci vynaloženo. Podle Portera a Lawlera však samotné úsilí nestačí. Úsilí musí být efektivní, má-li vést k požadovanému výkonu. Do hry tak vstupují další dvě proměnné, které doplňují úsilí a ovlivňují splnění úkolu: 1) schopnosti – individuální charakteristiky, jako je inteligence, znalosti a dovednosti; 2) vnímání role – to, co jedinec chce dělat, nebo si myslí, že musí dělat. Pro organizaci je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat. Naopak, pro organizaci je špatné, jestliže se představy jedince a organizace rozcházejí.

Teorie očekávání se spolu s teorií cíle (viz níže) zařadila mezi nejuživnější teorie motivace, zvláště proto, že ovlivňuje výkon a odměňování. Objevují se však také výhrady proti této teorii. House a kol. (1974) uvedli, že „důkazy o platnosti teorie jsou velmi nejednoznačné“. Také ukázali, že existuje množství proměnných, které ovlivňují očekávání, takže je obtížné předvídat, jak očekávání působí. Jde o následující proměnné:

- **chování vedení** – role nadřízených při vysvětlování očekávání, usměrňování, podněcování a odměňování podřízených;
- **individuální charakteristiky** – subjektivní vnímání schopností potřebných ke splnění požadovaného úkolu;
- **povaha úkolu** – zda plnění úkolu poskytuje dostatečné podněty a odpovídající odměny;
- **přístup organizace** – fungování systému hodnocení a odměňování.



**Obr. 13.2** Model motivace podle Portera a Lawlera

Zdroj: Porter a Lawler, 1968

Behling a Starke (1973) provedli výzkum, ve kterém zjistili, že jedinci:

- přijímají zásadní osobní rozhodnutí, aniž by si jasně uvědomovali jejich důsledky;
- ve skutečnosti důsledně nestanovují a nevyhodnocují alternativní možnosti;



- při rozhodování posuzují dvě hodnoty – potřebnost a dosažitelnost – přičemž mají sklon nechat se ovlivnit zejména potřebností – podléhají svým touhám, které ovlivňují jejich přesvědčení;
- mohou být schopni posoudit vnější odměny, které očekávají, ale může být pro ně obtížné posoudit možnost dosažení vnitřních odměn;
- mohou mít problém rozlišit přínosy jednotlivých výsledků.

Behling a Starke dospěli k závěru, že teorie očekávání může vysvětlovat některé změny v pracovním úsilí, ale v mnohem menší míře, než se obvykle soudí (tamtéž, s. 386). Podle Shieldse (2007, s. 80) spočívá problém teorie očekávání v tom, že předpokládá, že „chování je racionální a promyšlené, zatímco víme, že chování v práci je často impulzivní a emotivní“.

Nicméně navzdory uvedeným výhradám jednoduché poselství teorie očekávání – že lidé budou motivováni, pokud očekávají, že jim vynaložené úsilí zajistí odměnu, která bude stát opravdu za to – je docela přesvědčivé. Teorie očekávání může být užitečným nástrojem při vyhodnocování účinnosti opatření, která mají zvyšovat motivaci, jako je odměňování podle výkonu.

### ***Teorie cíle***

Teorie cíle, kterou formulovali Latham a Locke (1979), vychází z přesvědčení, že motivace a výkon se zlepší, budou-li jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, budou-li tyto cíle akceptovány a budou-li dosažitelné, ačkoliv mohou být náročné, a bude-li jednotlivcům poskytována zpětná vazba týkající se výkonu. Cíle musejí být definovány jasně. Důležitá je participace jednotlivců na stanovování cílů, protože umožňuje dohodnout přiměřeně náročné cíle. Zpětná vazba umožňuje udržovat motivaci, zejména směrem k dosahování vyšších cílů.

Nicméně univerzálnost teorie cíle je zpochybňována. Například podle Pintriche (2000) mají lidé různé cíle, v různých situacích, a proto je těžké obhájit předpoklad, že cíle jsou vždy dosažitelné a uvědomělé. Podle Harackiewicz a kol. (2002) jsou cíle účinné jedině tehdy, jsou-li ve vzájemném souladu a odpovídají-li celkovému kontextu, ve kterém se dosahování cílů odehrává. Bandura a Cervone (1983) ale vyjádřili teorii cíle podporu, když zdůraznili význam sebedůvěry ve vlastní schopnosti k dosažení cílů.

### ***Teorie spravedlnosti***

Teorie spravedlnosti, kterou formuloval Adams (1965), se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Adams vyslovil myšlenku, že zaměstnanci posuzují spravedlnost svých odměn (výstupy) ve vztahu ke svému úsilí nebo kvalifikaci (vstupy) a že přitom porovnávají vlastní poměr vstup/výstup s ostatními jedinci. Jestliže vnímají poměr vstup/výstup jako nepříznivý, mají pocit, že odměna je nespravedlivá.

Teorie spravedlnosti vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky, popřípadě výkonu podstatný.

### ***Teorie sociálního učení***

Teorie sociálního učení, kterou vymezil Bandura (1977), kombinuje aspekty teorie posilování a teorie očekávání. Uznává význam posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale rovněž zdůrazňuje důležitost vnitřních psychologických faktorů, především očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení. Pojem „reciproční determinismus“ označuje pojetí, podle kterého situace ovlivňuje chování jedince, ale jedinec zároveň ovlivňuje situaci.

### **Teorie kognitivního hodnocení**

Podle teorie kognitivního hodnocení, kterou formulovali Deci a Ryan (1985), může použití vnějších odměn oslabit vnitřní motivaci, která vyplývá ze zájmu o práci samotnou. S odkazem na provedený výzkum, Deci a Ryan uvedli: „Když se odměny vyplácejí podobně, jako se poskytuje zpětná vazba, aby lidem vyjádřily uznání za dobře odvedenou práci, jsou prožívány spontánně a budou vnitřní motivaci udržovat nebo posilovat. Když se ale odměny vyplácejí, aby lidi motivovaly, jsou prožívány nuceně a budou vnitřní motivaci oslabovat.“ Deci a kol. (1999) doplnili provedený výzkum analýzou 128 experimentů zaměřených na odměny a vnitřní motivaci, aby určili, do jaké míry odměny oslabovaly vnitřní motivaci. Výsledky odhalily významně negativní vliv odměn v případě vysoce zajímavých úkolů.

Gerhart a Rynesová (2003, s. 52) upozornili, že „většina výzkumů zaměřených na tuto teorii byla provedena ve školách, nikoliv na pracovištích, často mezi dětmi na základních školách“. Tato skutečnost však nezabránila dalším výzkumníkům v tom, aby předpokládali, že výsledky jsou stejně významné jak pro děti, tak pro dospělé. Nicméně Deci a Ryan (1985), kteří provedli svůj výzkum v průmyslovém prostředí, zjistili, že v organizacích s kulturou zaměřenou na vysokou míru kontroly, peněžní pobídky snížily vnitřní motivaci, zatímco v organizacích s kulturou zaměřenou na vysokou míru zapojení peněžní pobídky zvýšily vnitřní i vnější motivaci. Ukázalo se, že kontext je vždy důležitý. Navíc Cameronová a kol. (2001) dospěli na základě analýzy 145 studií k závěru, že odměny nemusí mít nutně negativní vliv na vnitřní motivaci.

### **Účelné pracovní chování**

Barrick a Mount (2013) formulovali teorii zaměřenou na faktory, které ovlivňují motivaci. Jedná se o individuální faktory, jako jsou osobnost a schopnosti, a situační faktory, jako jsou charakteristiky práce, přičemž motivace jedince k účelnému pracovnímu chování závisí na individuálních i situačních faktorech.

### **Poznámka k teoriím zaměřeným na proces**

Teorie zaměřené na proces nejsou založeny na sporném předpokladu o univerzálnosti potřeb jako teorie zaměřené na obsah. Teorie zaměřené na proces zdůrazňují význam individuálního rozhodování o pracovním chování. Podle Shieldse (2007, s. 85) „uznávají význam sociálního a pracovního prostředí jako faktorů, které ovlivňují sílu motivace, a také zdůrazňují význam individuálních schopností, jasného vymezení úkolu nebo cíle a procesu učení“.

## **Přehled teorií motivace**

Přehled teorií motivace je obsahem tabulky 13.1.

**Tab. 13.1** Přehled teorií motivace

Kategorie	Teorie	Shrnutí	Důsledky
Teorie instrumentality	Taylorismus (Taylor, 1911)	Jestliže uděláme jednu věc, povede to k jině. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ pro ovlivňování motivace lidí pomocí peněžních pobídek. Často slouží jako prostředek pro odůvodňování odměňování podle výkonu, ačkoliv se jen zřídka jedná o efektivní motivátor.



Kategorie	Teorie	Shrnutí	Důsledky
Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	Maslowova hierarchie potřeb (1954)	Existuje hierarchie potřeb: fyziologické, bezpečí, společenské, uznání, seberealizace. Uspokojování vyšších potřeb musí předcházet uspokojení nižších potřeb.	Upozorňuje na existenci rozmanitých potřeb, které lidi motivují, a zdůrazňuje, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
	Alderferova teorie ERG (1972)	Existují tři základní kategorie potřeb, jejichž uspořádání není hierarchické: existence, sounáležitost a růst.	Jednodušší a přesvědčivější klasifikace potřeb.
	McClellandova teorie potřeb (1961)	Identifikuje tři potřeby manažerů: úspěch, sounáležitost a moc.	Potřeba dosáhnout úspěchu je nejdůležitější. Představuje významný motivátor.
	Herzbergův dvoufaktorový model (1957, 1966)	Spokojenost s prací ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1) motivační faktory, které se týkají obsahu práce; 2) hygienické faktory, které se týkají kontextu práce, jako je mzda nebo pracovní podmínky.	Metoda výzkumu je kritizována, protože nepodporuje existenci dvou skupin faktorů. Výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je považován za neplatný. Model však zásadně ovlivnil přístupy k vytváření pracovních míst (obohacování práce) a podpořil myšlenku uplatňování peněžních i nepeněžních odměn.
	Teorie sebeurčení (Deci a Ryan 2000)	Jednotlivci jsou motivováni potřebou dosáhnout tří základních cílů: způsobilosti, autonomie a sounáležitosti.	Alternativní a jednoduchá klasifikace potřeb.
Teorie zaměřené na proces	Teorie posilování (Thorndike, 1911; Skinner, 1953)	Uspokojování potřeb je založeno na zkušenosti, kdy lidé vnímají, že některé činnosti vedou k dosažení cílů, zatímco jiné nikoliv. Osvědčené činnosti se opakují, když se uspokojí obdobné potřeby.	Poskytování zpětné vazby, která pozitivně posiluje efektivní chování.
	Teorie očekávání (Vroom, 1964; Porter a Lawler 1968)	Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že vynaložené úsilí zajistí odměnu a že odměna bude stát za vynaložené úsilí.	Ovlivňuje odměňování – musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou, která by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle (Latham a Locke, 1979)	Motivace a výkon lidí se zlepší, budou-li mít náročné, ale přijatelné cíle a bude-li jim poskytována zpětná vazba.	Ovlivňuje řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj.
	Teorie spravedlnosti (Adams, 1966)	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází spravedlivě, v porovnání s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo s jinou odpovídající osobou.	Potřeba spravedlivého odměňování a zaměstnávání lidí.
	Teorie sociálního učení (Bandura, 1977)	Uznává význam posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale současně zdůrazňuje důležitost očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení.	Důraz na očekávání, individuální cíle a hodnoty, individuální i situační faktory a posilování chování.
	Teorie kognitivního hodnocení (Deci a Ryan 1985)	Použití vnějších odměn může oslabit vnitřní motivaci, která vyplývá ze zájmu o práci samotnou.	Důraz na uplatňování nepeněžních odměn.

## Závěry týkající se teorií motivace

Všechny představené teorie motivace určitým způsobem přispívají k pochopení procesů, které souvisejí s motivací. Teorie instrumentality však poskytuje jen zjednodušené vysvětlení toho, jak motivace funguje. Teorie zaměřené na obsah nebo na proces jsou z tohoto pohledu mnohem propracovanější, ale také mají svá omezení. Gerhart a Rynesová (2003, s. 53) uvedli:

Přestože teorie, jejichž autory jsou Maslow, Herzberg nebo Deci, výrazně ovlivnily mnoho lidí, v odborné literatuře převládá názor, že výchozí předpoklady těchto teorií nejsou ověřeny empirickým výzkumem. Na druhou stranu by bylo chybou podceňovat vliv těchto teorií na výzkum a praxi. Pfeffer, Kohn a jiní na těchto teoriích stále zakládají své argumenty týkající se neúčinnosti peněz jako motivátoru.

Nicméně s přihlédnutím k uvedeným výhradám stále platí, že teorie zaměřené na obsah umožňují vymezit faktory, které ovlivňují motivaci, a teorie zaměřené na proces umožňují vysvětlit, jak motivace funguje. Zároveň stále platí, že relativně zjednodušené teorie instrumentality a posilování umožňují vysvětlit některé aspekty toho, jak odměny ovlivňují motivaci nebo výkon a stále ovlivňují přesvědčení některých lidí, které se týká účinnosti peněžních pobídek při ovlivňování motivace lidí. Herzbergův výzkum může být zpochybňován, ale přesto stále významně ovlivňuje vytváření pracovních míst.

Teorie motivace umožňují vysvětlit, co lidi pohání k práci, jenže přitom je třeba vzít v úvahu také další dva aspekty motivace k práci. Prvním je vztah mezi motivací a spokojeností s prací, druhým je vztah mezi motivací a penězi.

## 13.5 Motivace a spokojenost s prací

Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací. Postoj k práci se odlišuje od morálky, která je spíše skupinovou než individuální proměnnou. Morálka vyjadřuje, do jaké míry se členové skupiny cítí být přitahováni svou skupinou a chtějí zůstat jejími členy.

### Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Mezi faktory, které ovlivňují úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti s prací, se řadí:

- **Vnitřní motivační faktory.** Týkají se obsahu práce, zejména pěti klíčových charakteristik práce, které vymezili Hackman a Oldham (1974): rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba (model charakteristik práce).
- **Úroveň kontroly.** Výsledky hawthornských studií (Roethlisberger a Dixon, 1939) ukázaly, že kontrola je nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje postoje lidí. Elton Mayo (1933) věřil, že touha člověka být neustále zapojen do práce spolu se svými kolegy je silnou, ne-li nejsilnější lidskou vlastností.

- **Úspěch nebo neúspěch.** Úspěch samozřejmě vyvolává spokojenost, zejména v případě, má-li člověk možnost sám sobě dokázat, že plně využil svých možností. Naopak neúspěch přirozeně vyvolává nespokojenost.

## Spokojenost s prací a výkon

Přesvědčení, že zvyšování spokojenosti s prací vede ke zlepšování výkonu, je všeobecně uznávané a nikoliv nerozumné. Celá škola lidských vztahů, kterou reprezentoval Mayo (1933) a svým výzkumem podpořili Roethlisberger a Dixon (1939), byla založena na přesvědčení, že produktivita by se mohla zvýšit, kdyby se zvýšila spokojenost lidí, a to zejména prostřednictvím uplatňování vlídné a podnětné kontroly a uspokojování jejich sociálních potřeb. Jenže Katz a kol. (1950; 1951) ve svých výzkumech zjistili, že úroveň spokojenosti se mzdou, pracovní funkcí nebo spolupracovníky, která byla spojena s vysokou úrovní produktivity, se nijak nelišila od úrovně spokojenosti, která byla spojena s nízkou úrovní produktivity.

Brayfield a Crockett (1955) dospěli na základě analýzy mnoha studií o této problematice k závěru, že existuje jen málo důkazů o nějakém jednoduchém nebo znatelném vztahu mezi spokojeností a výkonem. Vroom (1964) dospěl na základě obdobné analýzy k poznání, že průměrný ukazatel korelace mezi spokojeností a výkonem určený ze všech zkoumaných studií byl jen 0,14, což není dostatečně vysoké číslo, aby ukazovalo na významný vztah mezi spokojeností a výkonem. Spector (1997) dospěl ke stejnému závěru. Ve skutečnosti je možné konstatovat, že to není vyšší spokojenost, co zlepšuje výkon, ale že to je lepší výkon, co zvyšuje spokojenost. Toto konstatování bylo potvrzeno s využitím údajů o vztahu mezi spokojeností s prací a výkonem od 177 vedoucích prodejen, které analyzovali Christen a kol. (2006). Bylo zjištěno, že výkon vedoucích prodejen zvyšoval jejich spokojenost s prací, ale že spokojenost s prací neměla žádný vliv na výkon.

## 13.6 Motivace a peníze

Peníze, ve formě mzdy nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou mnoha lidmi považovány za nejobvyklejší vnější odměnu. Peníze představují to, po čem většina lidí touží.

Účinnost peněz zpochybnil Herzberg (1968), který tvrdil, že zatímco nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich vydělávání nezajišťuje trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména v případě lidí s pevnou mzdou, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Tito lidé mohou mít radost, když dostanou přidáno. Jedná se nejen o peníze navíc, ale také o vysoce hmatatelnou formu uznání a účinný nástroj, jak dát lidem pocit, že si jich organizace váží. Jenže tento pocit euforie může brzy vyprchat. Pro řadu lidí, kteří nenacházejí uspokojení v práci samotné, mohou být větším problémem některé jiné zdroje nespokojenosti, které patří mezi Herzbergovy hygienické faktory, jako jsou pracovní podmínky nebo kvalita řízení. Je však třeba znovu zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání. Některé lidi budou peníze motivovat více než jiné. Co není možné předpokládat, je to, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Proto je naivní si myslet, že zavedení systému odměňování podle výkonu jako zážrakem přes noc změní každého zaměstnance v dobře motivovaného a vysoce výkonného jedince.

Nicméně peníze jsou mocnou silou, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojením mnoha potřeb. Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní smysl, ale mají

značnou motivační sílu, protože symbolizují mnoho vysněných cílů. Pro různé lidi nebo pro téhož člověka v různou dobu fungují peníze různými způsoby jako symbol.

Podněcují peněžní pobídky lidí? Odpověď zní ano, v případě lidí, které silně motivují peníze a kteří očekávají, že získají hodnotnou peněžní odměnu. Méně sebejistí lidé tak nemusejí reagovat na pobídky, které neočekávají. Je také možné argumentovat tím, že vnější odměny mohou oslabit vnitřní zájem – lidé, kteří pracují jen pro peníze, mohou považovat své úkoly za méně příjemné a nemusí je plnit tak dobře. S určitostí ale víme, že při zlepšování výkonu hraje roli množství rozmanitých faktorů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé.

Za správných okolností tedy peníze mohou vyvolat pozitivní motivaci, a to nejen proto, že lidé peníze potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelná forma uznání. Ale špatně vytvořený a řízený systém odměňování může demotivovat. Jaques (1961) zdůrazňoval potřebu takových systémů odměňování, které budou vnímány jako spravedlivé. Jinými slovy, odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo odpovědností a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží.

## 13.7 Strategie motivace

Cílem strategií motivace je vytvářet pracovní prostředí a rozvíjet politiky a postupy, které umožní zlepšovat výkon zaměstnanců. Faktory, které ovlivňují strategie motivace a přínosy personalistiky, jsou shrnuty v tabulce 13.2.

**Tab. 13.2** Faktory ovlivňující strategie motivace a přínos personalistiky

Faktory ovlivňující strategie motivace	Přínos personalistiky
Komplexnost procesu motivace znamená, že zjednodušené přístupy založené na teorii instrumentality nebo teoriích potřeb budou pravděpodobně neúspěšné.	Předcházet vytváření a uskutečňování strategií s využitím zjednodušených přístupů nebo bez ohledu na individuální rozdíly.
Lidé jsou pravděpodobně motivovanější, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, čím jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost základní potřebě uznání.	Podporovat vytváření a uplatňování procesu řízení pracovního výkonu, který umožňuje dohodnout vzájemná očekávání a ocenit dosažené výsledky.
Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce – a nejsou lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny.	Prosazovat vytváření a uplatňování systému celkové odměny, který umožňuje ocenit úspěch s využitím peněžních i nepeněžních odměn. Vytvářet a uplatňovat systém peněžních odměn s využitím doporučení vyplývajících z teorie očekávání, cíle a spravedlnosti. Využívat uznání jako prostředek vnější motivace. Podněcovat vnitřní motivaci prostřednictvím vytváření motivujících pracovních míst.
Některé lidi budou peníze motivovat více než jiné. Nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře.	Předejít uplatňování systému odměňování podle výkonu jako zázračného prostředku, který přes noc změní každého zaměstnance v dobře motivovaného a vysoce výkonného jedince.
Potřeba práce, která lidem poskytne prostředky k dosažení jejich cílů, rozumnou míru autonomie a možnost využívat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti.	Poskytovat poradenství týkající se vytváření pracovních míst, s ohledem na faktory ovlivňující motivaci k práci a s využitím obohacení práce.



Faktory ovlivňující strategie motivace	Přínos personalistiky
Potřeba příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.	Poskytovat prostředky a příležitosti k učení s využitím takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje nebo odborné vzdělávání.
Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů lidi přímo nebo nepřímo motivovat.	Poskytovat poradenství týkající se vytváření a rozvíjení kultury, která bude podporovat procesy oceňování a odměňování zaměstnanců.
Motivaci může posilovat styl vedení, který udává směr, podněcuje a podporuje zaměstnance v jejich úsilí dosahovat vytčených cílů a zlepšovat pracovní výkon.	Navrhnout soustavu schopností zaměřenou na schopnosti a chování manažerů a vedoucích týmů. Identifikovat potenciální manažery a vedoucí týmů s využitím řízení pracovního výkonu a assessment center. Realizovat rozvojové programy pro manažery a vedoucí týmů.
Potřeba dosáhnout úspěchu je významným motivátorem pro manažery a vůbec pro všechny, kteří chtějí větší pravomoc a odpovědnost.	Podporovat vytváření pracovních míst, řízení talentů a řízení pracovního výkonu s cílem poskytnout lidem příležitost dosáhnout úspěchu a také zpětnou vazbu, aby věděli, jak si vedou a co ještě musí udělat, aby dosáhli více.

## Shrnutí

### Pojetí motivace

Motivace je cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.

### Typy motivace

Rozlišují se dva typy motivace – vnitřní a vnější.

### Teorie motivace

Existuje řada teorií motivace, které se vzájemně doplňují. Mezi nejvýznamnější patří teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti a teorie kognitivního hodnocení, které se označují jako teorie zaměřené na proces.

### Strategie motivace

Strategie motivace se zaměřují na vytváření pracovního prostředí a rozvoj politik a postupů, které umožní zlepšovat výkon zaměstnanců. Zaměřují se na vytváření motivujících pracovních míst, uskutečňování rozvojových programů pro manažery a vedoucí týmů, uplatňování systému celkové odměny nebo řízení pracovního výkonu.

## Otázky

- Co znamená motivace?
- Jaký je rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací?
- Co je podstatou teorií zaměřených na obsah (teorií potřeb)?
- Jaký je význam Maslowovy hierarchie potřeb?
- Jaký je význam Herzbergova dvoufaktorového modelu?
- Co je podstatou teorie očekávání?
- Co je podstatou teorie cíle?
- Co je podstatou teorie spravedlnosti?

- 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 Guesta (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 popsali 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 odlišná, 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 neznamená 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 líbivou 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. Přízpůsobení 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 zaměstnance 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 politiky 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 předcházel 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?



# 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 definic. 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 navrhuji 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.

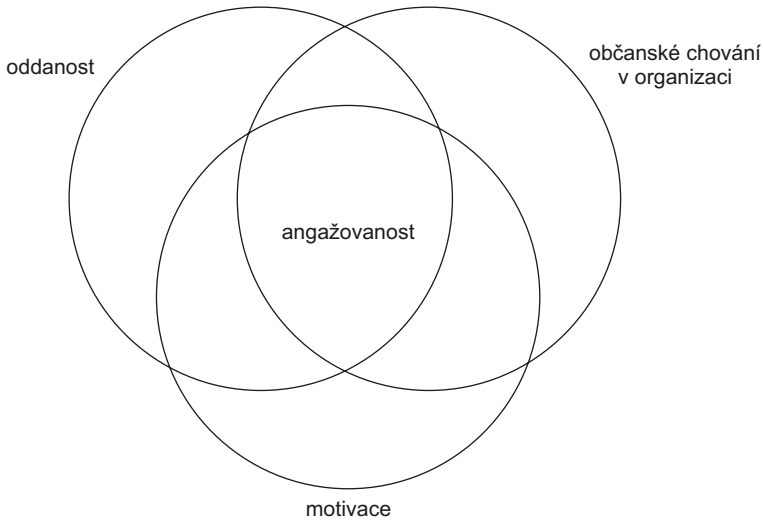
## 15.4 Složky angažovanosti zaměstnanců

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 žádané 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.
- **Přízpůsobování** – 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 manažeri 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 neznámá 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 zvlášť, 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.

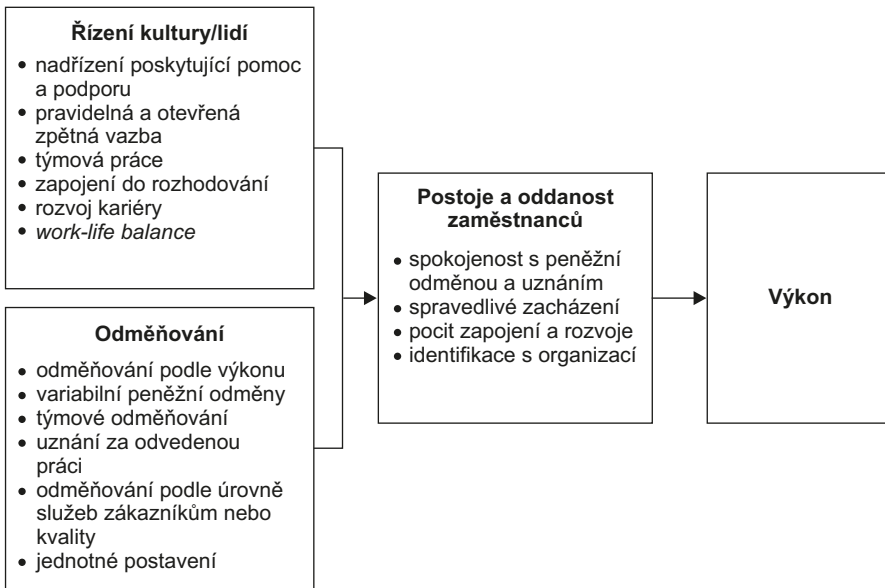
Strategie vzdělávání a rozvoje by také měla zahrnovat možnosti rozvoje kariéry a vymezovat způsoby nezbytného vedení, podporování a podněcování jedinců, kteří v organizaci chtějí využít svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry tak, aby to odpovídalo jejich schopnostem a představám. Lidem by rovněž 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. Východním 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 angažovanosti 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, neúspěšné 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 vymezil 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 „jakékoli 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 případech.“

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 nevýkonným úřadem v jinak úspěšné organizaci. Dnes patří mezi nejproduktivnější 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 liniových 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 liniovní 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?

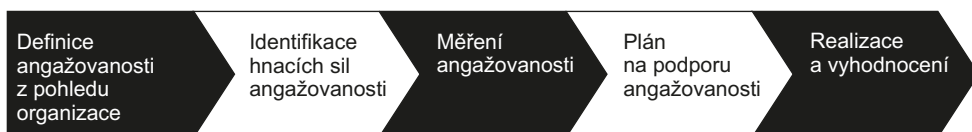
- 
- Jaký je vztah mezi angažovaností a spokojeností s prací?
  - Které jsou výsledky angažovanosti?
  - Které jsou hnací síly angažovanosti?
  - Jak je možné zvyšovat angažovanost v práci?
  - Jak je možné zvyšovat angažovanost v organizaci?
  - Které jsou obvyklé příčiny a možnosti prevence vyhoření?



# 64 Nástroje k podporování angažovanosti

## 64.1 Účel nástrojů

Vysoká míra angažovanosti zaměstnanců je svatým grálem, který hledá většina manažerů. Ti si však často nejsou jisti tím, co angažovanost znamená, co angažovanost pohání nebo jak angažovanost zvyšovat. Účelem nástrojů k podporování angažovanosti je tyto body vysvětlit a poskytnout návod na provedení nezbytných opatření. Tyto nástroje zahrnují jednotlivé dotazníky, kontrolní seznamy a příklady výzkumů, které naznačují cestu k podporování angažovanosti, jak to znázorňuje obrázek 64.1 a shrnuje tabulka 64.1.



**Obr. 64.1** Cesta angažovanosti

**Tab. 64.1** Definice angažovanosti

Definice	Zdroj
Angažovaní zaměstnanci dosahují 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.	Alfesová a kol. (2010)
Angažovanost zaměstnanců je silnější propojení, které zaměstnanci cítí ve vztahu ke své organizaci.	Conference Board (2006)
Angažovaní zaměstnanci pracují s nadšením a prožívají hluboké spojení se svou organizací. Prosazují inovace a posouvají organizaci vpřed.	Gallup (cit. Balain a Sparrow, 2009)
Angažovanost je cílevědomost a soustředěná energie, kterou ostatní vnímají jako osobní iniciativu, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost jedince směřující k dosahování cílů organizace.	Macey a kol. (2009)
Angažovanost zaměstnanců je přístup spojený s pracovištěm, který zajišťuje, aby zaměstnanci byli oddáni cílům a hodnotám organizace, aby byli motivovaní přispívat k úspěchu organizace a aby byli zároveň schopni zlepšovat svůj vlastní pocit pohody.	MacLeod a Clarkeová (2009)



Definice	Zdroj
Angažovanost je pozitivní, naplňující a s prací související stav mysli, který je charakterizován nasazením, odhodláním a zaujetím.	Maslachová a kol. (2001)
Angažovaný výkon je výsledek dosažený podněcováním nadšení zaměstnanců pro jejich práci a využíváním tohoto nadšení k dosahování úspěchu organizace. Tohoto výsledku může být dosaženo pouze tehdy, když se zaměstnavateli podaří svým přístupem vyvolat v zaměstnancích určité pozitivní chování v souladu s cíli organizace.	Murlisová a Watson (2001)
Angažovaný zaměstnanec je někdo, kdo věří v organizaci a identifikuje se s ní.	Robinsonová a kol. (2004)
Angažovanost vyjadřuje míru, s jakou zaměstnanci vkládají do vykonávání své práce určité dobrovolné úsilí, v podobě času navíc, intelektu nebo energie.	Towers Perrin (2007)
Angažovanost znamená, že v nás práce, kterou vykonáváme, vyvolává pozitivní pocity. Angažovaný zaměstnanec je zánícený zaměstnanec, který je do své práce zcela ponořen, je aktivní, nadšený a zcela oddaný.	Trussová a kol. (2006)

## 64.2 Hnací síly angažovanosti

Dotazník uvedený v tabulce 64.2 vám pomůže určit možné hnací síly angažovanosti zaměstnanců ve vaší organizaci, jejichž poznání je důležité z hlediska podporování angažovanosti zaměstnanců.

**Tab. 64.2** Hnací síly angažovanosti zaměstnanců

Hnací síla	Jak relevantní je tato hnací síla pro vaši organizaci?		
	Značně	Docela	Nepříliš
Manažeři, kteří dokáží ocenit úsilí a přínos zaměstnanců, uplatňují individuální přístup k zaměstnancům a zabezpečují účelnou a účinnou organizaci práce, takže zaměstnanci mají pocit, že jsou ceněni, vybaveni a podporováni, aby dělali svou práci dobře.			
Organizace, která uplatňuje své hodnoty a prokazuje svůj zájem o pohodu, zdraví a bezpečnost zaměstnanců.			
Pracovní podmínky, které podporují sdílení informací, poskytují příležitost k učení a podporují rovnováhu v životě lidí.			
Smysluplná práce, která využívá a rozvíjí schopnosti zaměstnanců a poskytuje jim přiměřenou míru autonomie.			
Zaměstnanci, kteří mají pocit, že mohou vyjadřovat své myšlenky a že jim někdo naslouchá.			



## 64.3 Měření angažovanosti

Dotazník uvedený v tabulce 64.3 vám pomůže provést průzkum angažovanosti zaměstnanců, abyste věděli, co může ovlivňovat angažovanost zaměstnanců.

**Tab. 64.3** Průzkum angažovanosti

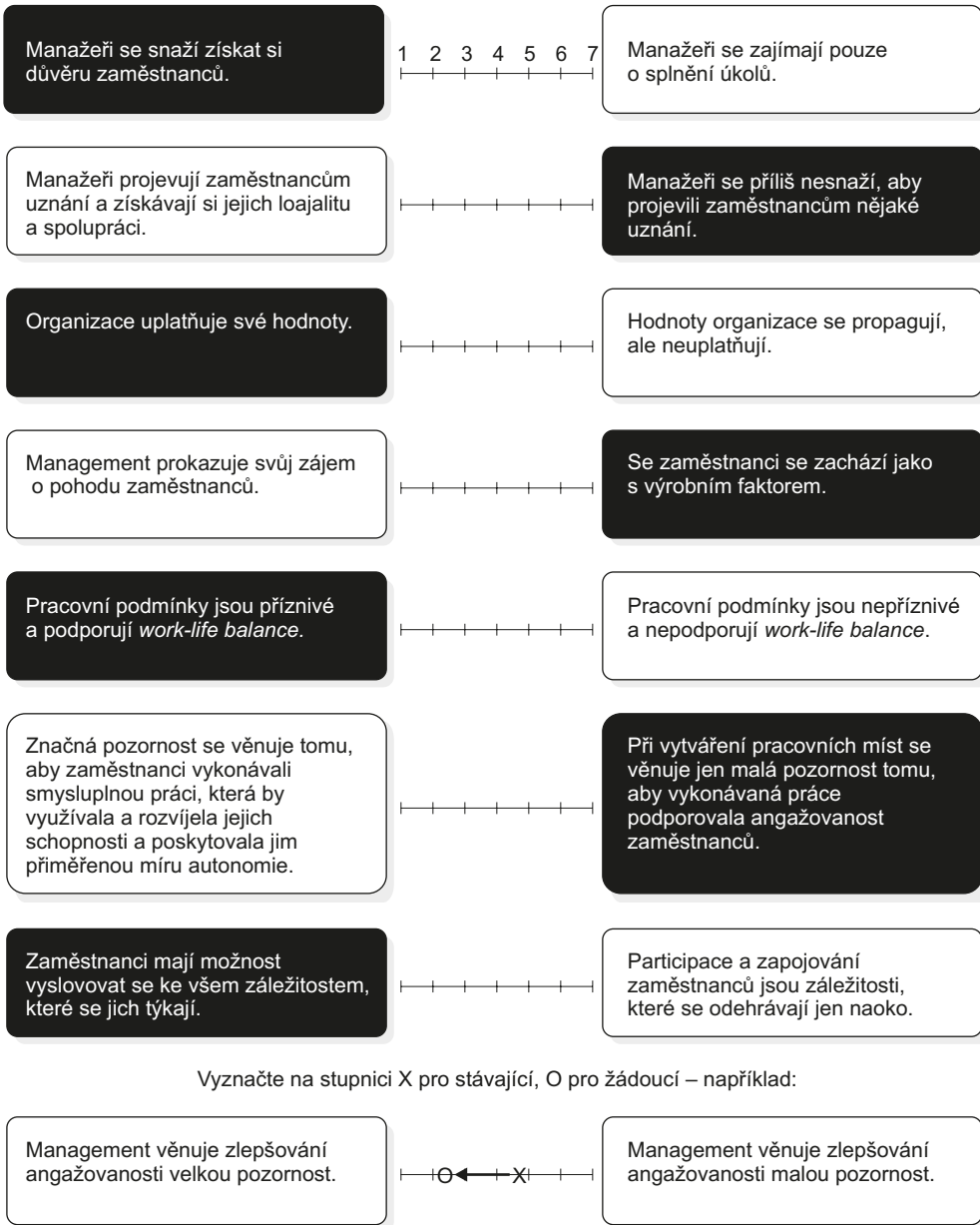
PRŮZKUM ANGAŽOVANOSTI Zaškrtněte prosím možnost, která nejlépe vystihuje váš názor					
Názor	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1. S prací, kterou vykonávám, jsem velmi spokojen.					
2. Moje práce je zajímavá.					
3. Vím přesně, co se ode mě očekává.					
4. Jsem připraven vykonávat svou práci.					
5. Moje práce není příliš podnětná.					
6. Mám dostatečnou možnost svobodně rozhodovat o způsobu vykonávání své práce.					
7. Mám spoustu příležitostí k učení.					
8. Zařízení / vybavení / nástroje, které dostávám, jsou vynikající.					
9. Nemám dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného.					
10. Rád pracuji pro svého nadřízeného.					



Názor	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
11. Můj přínos je dostatečně oceněn.					
12. Moje stávající zkušenost bude velkým přínosem pro mou budoucí kariéru.					
13. Těžko se vyrovnávám s požadavky mé práce.					
14. Nemám problém dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.					
15. S kolegy v práci vycházím dobře.					
16. Myslím si, že tato organizace je skvělým místem pro práci.					
17. Věřím, že v této organizaci mě čeká slibná budoucnost.					
18. Pro tuto organizaci chci i nadále pracovat.					
19. Nelíbí se mi hodnoty této organizace – způsob jejího podnikání.					
20. Výrobky a služby této organizace jsou skvělé.					

## 64.4 Analýza mezer v angažovanosti

Analýza mezer v angažovanosti (viz obrázek 64.2) vám umožní porovnat stávající a žádoucí postupy v řízení lidských zdrojů pro podporu angažovanosti zaměstnanců. Porovnání největší mezery se stávající situací vám pomůže určit priority, na které se musíte zaměřit. Tuto analýzu můžete provádět v rámci workshopů nebo skupinových diskusí, abyste získali názory liniových manažerů a zaměstnanců na to, kde je třeba něco udělat.



Obr. 64.2 Analýza mezer v angažovanosti

## 64.5 Diagnóza

Dotazník uvedený v tabulce 64.4 představuje rámec pro diagnózu angažovanosti na základě analýzy hnacích sil angažovanosti, průzkumu angažovanosti a analýzy mezer v angažovanosti.

**Tab. 64.4** Rámec pro diagnózu angažovanosti

Hnací síla angažovanosti	Míra zájmu vyplývající z předešlých analýz			Nutná opatření
	Značný zájem	Jistý zájem	Žádný zájem	
Manažeři, kteří dokáží ocenit úsilí a přínos zaměstnanců, uplatňují individuální přístup k zaměstnancům a zabezpečují účelnou a účinnou organizaci práce, takže zaměstnanci mají pocit, že jsou ceněni, vybaveni a podporováni, aby dělali svou práci dobře.				
Organizace, která uplatňuje své hodnoty a prokazuje svůj zájem o pohodu, zdraví a bezpečnost zaměstnanců.				
Pracovní podmínky, které podporují sdílení informací, poskytují příležitost k učení a podporují rovnováhu v životě lidí.				
Smysluplná práce, která využívá a rozvíjí schopnosti zaměstnanců a poskytuje jim přiměřenou míru autonomie.				
Zaměstnanci, kteří mají pocit, že mohou vyjadřovat své myšlenky a že jim někdo naslouchá.				