

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mgr Ing Kamila Svobodová

Téma: Angažovanost a oddanost

Pracovní
spokojenost

Fluktuace

Oddanost

Angažovanost

Pracovní spokojenost

- Spokojenost zaměstnanců s **prací**, pracovními podmínkami nebo nutná podmínka pro efektivní využívání pracovní síly. (Pauknerová & kol, 2012, s. 178),
- Spokojenost s **platem** - jaký si zaslouží,
- Spokojenost s **kariérním růstem** - „pocity“ týkající se nastavení dodržování pravidel pro povyšování - chtějí x nechťejí.
- Spokojenost s **vedením**
- Spokojenost s **kolegy**
- Spokojenost se **samotnou prací** - náročnost, zajímavost, důležitost, atd.
- Zaměstnanci budou spokojeni, pokud budou vnímat možnosti povýšení, dobrý plat, spokojenost s vedením, spolupracovníky.

Spokojenost s prací

- Příjemný nebo pozitivní emoční stav vyplývající z ocenění vlastního zaměstnání nebo pracovní zkušenosti. (Locke, 1976)
 - Klíčový prvek teorie fluktuace;
 - Jako celková spokojenost;
 - Spokojenost s jednotlivými aspekty zaměstnání;
 - Organizační kultura;
 - Vliv má samotné zaměstnání;
 - Souvisí i s osobností zaměstnance;

Stabilizace

- Vysvětlení stabilizace:
 - Pracovní spokojenost;
 - Pracovní motivace;
 - Sounáležitost se zaměstnavatelem (organizational commitment);
 - Psychická vazba, sounáležitost, věrnost - jak pracovník vnímá organizaci, náklonnost k zaměstnavateli.
 - **Identifikace** - chci být členem - pověst zaměstnavatele, employer branding
 - **Internalizace** - hodnoty a cíle -> emoční vazba k zaměstnateli;
 - **Compliance** - ochota spolupracovat a zapojit se -> úsilí pro organizaci.
 - Při identifikaci s organizací budou zaměstnanci loajálnější, motivovanější, svědomitější a snažit se o práci pro organizaci.
 - Fluktuace;
 - Výkon;
 - Psychosomatická pohoda - vyčerpání, burn out, stres,

Spokojenost a jiné vlivy

- Motivace není SPOKOJENOST!!
- Čím více jsou lidé spokojeni, tím raději pracují a jsou loajálnější,
- Nesouvisí spolu, protože i spokojení zaměstnanci mohou být líní, případně je zde motivace sankcemi.
- Spokojenost a výkonnost
- Malá souvislost - dle různých autorů
- Opačný vztah - výkon => spokojenost

Fluktuace

Odchody zaměstnanců z organizace,

Vysoká míra fluktuace = lidé odchází z firmy = hledá se řešení,

Dobrovolná x nedobrovolná

Nezbytná x odvratitelná

Žádoucí x nežádoucí, prospěšná x neprospěšná, funkční x nefunkční

Nelze nemít fluktuaci, podpora organizace má vliv na stabilitu.

Fluktuace by měla být kontrolována

Příčiny fluktuace

Lidé většinou odchází na základě nespokojenosti ve firmě než kvůli nabídce od konkurence nebo rodinných důvodů.

- Nárůst peněz by musel být výrazný, aby se vyplatilo odejít,
- Vážné organizační problémy.

Pozitivní důsledky fluktuace:

- Odchod nevýkonných a problematických zaměstnanců,
- Uvolnění pracovních míst pro jiné,
- Šance pro reorganizaci,
- Noví zaměstnanci s novými kompetencemi a nápady.

Důvody odchodu

Spouštěcí moment - často šok,
událost, neshoduje se s hodnotami,

Příčinou může být též dlouhodobě
neuspokojená potřeba,

- Nelegální jednání zaměstnavatele,
- Chování k podřízeným, kolegům, klientům,
- Konflikty na pracovišti,
- Pozice v organizaci - nepovýšení, k
nesplněná očekávání, nedoceněnost,
- Kritická životní událost,
- Psychologické důvody (vyčerpání, stres,
nejistota...)

Konflikt v pracovních
rolí (rozpor mezi
požadavky na pracovní
výkon)

Nejasnost v pracovních
rolích (náplň práce,
změny)

Přetížení pracovní role
(pracovní zátěž,
zahlcení úkoly. Vysoké
tempo -> množství
chyb, syndrom
vyhoření)

Konflikt pracovních a
rodinných rolí

Nevyhovující pracovní
prostředí (nevyhovující
prostředí - klesá
motivace)

Problémy organizace práce

Rizika a Cooping

- Dlouhodobé vyčerpání z práce (intenzita, přesčasy) -> přenos do osobního života;
- Nárůst stresu (odpovědnost, výkonnost, vysoké požadavky s nízkou mírou rozhodování a vysokou kontrolou);
- Špatné pracovní vztahy;
- Psychické problémy - nespavost, uzavření se, úzkost, deprese, psychosomatika

Existenční nejistoty



- Paralyzovaný výkon - nelze se soustředit,
- Dopady jsou stejné jako stres, který je vyvolaný ztrátou zaměstnání,
- Orientace pouze na krátkodobé cíle,
- Riziko oportunismu (vytěžit ze situace co nejvíce)
- Ztráta loajality (odchod)
- Efekt na sociální rozvoj - motivace některých je i to, že budou v organizaci pracovat i nadále, nemohou si dovolit odejít, proto potřebují, aby organizace fungovala,
- Ne pro všechny je jistota důležitá - vyhledávání rizika, žádné závazky.

Strategie řešení fluktuace



- Dlouhodobé vyhodnocování příchodů a odchodů
- Výzkumy spokojenosti zaměstnanců,
- Znalost podmínek, které nabízí konkurence,
- Adaptace zaměstnanců,
- Personální plánování,
- Rozpoznání klíčových pracovníků,
- Programy WLB,
- Benefity založené na délce setrvání v organizaci,
- Hodnocení rizik.

Oddanost



Multidimenzionální konstrukt, který odráží identifikaci pracovníků s organizací (loajalita), náklonnost pracovníků k organizaci a ochotu pracovníků vynakládat úsilí jménem organizace (Appelbaumová & kol., 2000, s. 183)



3 rysy při utváření vazby:

Viditelnost činů,
Míra neodvolatelnosti výsledků,
Míra dobrovolnosti jednání dané osoby.



Vysoká míra oddanosti organizaci je spojena s nízkou mírou fluktuace a absence, ale neexistuje žádné jasné spojení mezi oddaností a výkonem -> oddanost není prostředkem vlivu na výkon.



Je možné být nespokojen s určitým rysem práce a zároveň být oddán organizaci.



Vysoká míra oddanosti - **může** znamenat zodpovědné vykonávání práce, pravidelnou docházku, méně doзору, více dobrovolného úsilí.

Angažovanost



Stav, kdy jsou zaměstnanci **oddáni práci** a organizaci a **jsou motivováni** k dosahování vysoké úrovně výkonu,



Využívání vlastního Já členů organizace v jejich pracovních rolích, ve stavu angažovanosti se lidé při vykonávání svých pracovních rolí zapojují a projevují fyzicky, kognitivně a emocionálně. (Kahn, 1990, s. 894).



Cílevědomá a soustředěná energie, kterou jiní vnímají jako osobní iniciativu, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost jedince směřující k dosahování cílů organizace. (Macey & kol., 2009, s. 7),



Angažovanost = práce vyvolává pozitivní pocity.

Složky angažovanosti



Angažovanost a oddanost - úzká souvislost, ale opomíjí se dva aspekty angažovanosti - charakter a očekávání pozitivního přístupu k práci. Emocionální oddanost je předpokladem angažovanosti.



Angažovanost a motivace - je spojena s vnitřní motivací. Motivující je samotná práce.



Angažovanost a občanské chování v organizaci - chování, které přesahuje rámec běžných povinností a podporuje efektivitu organizace. Chování je dobrovolné, ochota obětovat svůj volný čas (CSR).



Angažovanost a spokojenost s prací - příjemný nebo pozitivní stav, který vyplývá z ocenění něčí práce.

Hnací síly angažovanosti

