Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2018 Bc. Kristina Koubová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

Employee engagement - analýza představ, postojů a jeho stupně mezi českými zaměstnanci

Autor diplomové práce: Bc. Kristina Koubová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Legnerová, Ph.D., MBA

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Employee engagement - analýza představ, postojů a jeho stupně mezi českými zaměstnanci*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 12.prosince 2018 Podpis

Název diplomové práce:

Employee Engagement - analýza představ, postojů a jeho stupně mezi českými zaměstnanci

Abstrakt:

Hlavním cílem předkládané diplomové práce je zjištění toho, jak moc jsou čeští zaměstnanci ve své práci angažovaní. Práce se vedle tohoto cíle soustředí na spokojenost českých zaměstnanců s faktory, které vycházejí z teoretických přístupů k engagementu a tento engagement podněcují, dále usiluje o analýzu jejich představ a postojů vůči relativně novější koncepci, kterou představuje právě engagement. V rámci teoretické části jsou představeny pracovní postoje, které s engagementem souvisejí a především jsou zde vyloženy nejdůležitější teoretické směry engagementu a způsoby jeho měření. Stanoveného cíle tato práce dosahuje prostřednictvím aparátu definovaného v teoretické části práce, a to pomocí dotazníkového šetření s využitím doporučeného dotazníku pro měření engagementu (Gallup a vlastního kombinovaného přístupu UWES a Job Scale Engagement). V práci je také věnovaná význačná pečlivost sběru dat tak, aby struktura respondentů, co nejlépe reprezentovala strukturu základního souboru, tj. českých zaměstnanců. Výsledky výzkumu jsou srovnány s mezinárodní studií Gallup z roku 2017.

Klíčová slova:

Employee engagement, work engagement, pracovní postoje, čeští zaměstnanci, analýza, Gallup

Title of the Master´s Thesis:

Employee Engagement - An analysis of ideas, attitudes and its degree among Czech employees

Abstract:

The main aim of this diploma thesis is to find out how much Czech employees are engaged in their work. In addition, the presented thesis focuses on the satisfaction of Czech employees with factors based on the theoretical approaches to engagement, also it seeks to analyze their ideas and attitudes towards a relatively new concept of engagement. The theoretical part introduces working attitudes that are related to the engagement and, above all, here are introduced the most important theoretical directions of engagement and the ways of its measurement. The stated goal of the thesis is based on the apparatus defined in the theoretical part, by means of a questionnaire survey when applying the recommended engagement survey questionnaire (Gallup and author's own combination of UWES and Job Scale Engagement). The work also devotes a considerable attention to the collection of responses so that the structure of the respondents best represents the structure of the basic population, ie Czech employees. The research results are compared with the 2017 Gallup international study.

Key words:

Employee engagement, Work engagement, Work attituded, Analysis, Czech employees, Gallup

OBSAH

ÚVOD 1

TEORETICKÁ ČÁST 4

1 PRACOVNÍ POSTOJE V KONTEXTU ENGAGEMENTU 6
1.1 Pracovní spokojenost 6
1.2 Motivace 8
1.3 Oddanost 11
1.4 Vztah mezi spokojeností, motivací, oddaností a engagementem 12
2 ENGAGEMENT JAKO PRACOVNÍ POSTOJ 14
2.1 Základy engagementu aneb proč engagement? 15
2.2 Pojem a původ slova engagement, resp. angažovanost 17
2.3 Engagement a jeho teoretické přístupy 19
2.3.1 Engagement jako zapojení vlastního „JÁ“ (William A. Kahn – Job Scale Engagement) 20
2.3.2 Engagement jako opak stavu vyhoření (Leitner a Maslach – OLBI) 26
2.3.3 Work Engagement (Wilmar Schaufeli - UWES) 27
2.3.4 Employee Engagement (James K. Harter - Gallup) 29
2.3.5 Koncepční rámec engagementu (Macey & Schneider) 31
2.4 Projevy engagementu 33
2.5 Konkrétní benefity engagementu 34
2.6 Modely a faktory engagementu 36
2.6.1 Aon-Hewitt Employee Engagement Model 37
2.7 Měření úrovně engagementu 40
2.7.1 Dotazník UWES 41
2.7.2 Dotazník „Job engagement scale“ 43
2.7.3 Dotazník organizace Gallup 43
3 SHRNUTÍ 48

PRAKTICKÁ ČÁST 49

4 CÍL A METODIKA 49

4.1 Výzkumný problém a otázka 49
4.2 Metodika výzkumu 49
4.3 Organizace výzkumu 50
4.4 Cíle výzkumu 53
5 STRUKTURA ČESKÝCH ZAMĚSTNANCŮ A DEFINOVÁNÍ VZORKU RESPONDENTŮ 53
5.1 Struktura českých zaměstnanců 54
5.2 Definování vzorku respondentů 55
6 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ 59

ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 65

7 ANALÝZA POVĚDOMÍ ČESKÝCH ZAMĚSTNANCŮ O ENGAGEMENTU 65
8 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V JEJICH ZAMĚSTNÁNÍ 67
9 ENGAGEMENT „DRIVERS“ A SPOKOJENOST S NIMI 69
10 ÚROVEŇ ENGAGEMENTU MEZI ČESKÝMI ZAMĚSTNANCI 73
10.1 Engagement českých zaměstnanců podle přístupu Gallup 74
10.2 Engagement českých zaměstnanců podle škály „Job engagement scale“ 82
10.2.1 Fyzický engagement českých zaměstnanců 83
10.2.2 Kognitivní engagement českých zaměstnanců 84
10.2.3 Emocionální engagement českých zaměstnanců 85
10.2.4 Oddanost českých zaměstnanců 86
10.2.5 Celková angažovanost českých zaměstnanců 88
11 ANALÝZA POSTOJŮ ZAMĚSTNANCŮ K ENGAGEMENTU 90

ZÁVĚR 95

PŘÍLOHY 99
SEZNAM OBRÁZKŮ 111
SEZNAM TABULEK 111
SEZNAM GRAFŮ 112
SEZNAM PŘÍLOH 113

ZDROJE 114

ÚVOD

Zaměstnanci neboli lidské zdroje představují to nejcennější, čím firma oplývá. Jsou to právě zaměstnanci, kteří vytváří výkon organizace, přicházejí dennodenně do styku se zákazníky a tak naplňují misi a vizi organizace - tvoří její celkovou hodnotu a dá se říci, že i image. Jsou to totiž lidé, kteří jsou vidět a prezentují tak firmu navenek. Firmy, které chtějí vítězit na svých trzích, věnují tak spoustu pozornosti poznatkům teoretiků a praktiků, kteří se zabývají oblastí řízení lidských zdrojů. Tato oblast prošla v průběhu let značným vývojem, během kterého vzniklo spoustu doporučení o tom, jak „správně nakládat“ se svými zaměstnanci tak, aby z toho firma těžila, tj. dosahovala svých cílů. Existuje nesčetně koncepcí a modelů týkajících se faktorů, které ovlivňují to, jak se zaměstnanec ve své práci chová. Některé jsou širokou veřejností lépe akceptovány (např. teorie motivace, teorie pracovní spokojenosti či oddanost vůči organizaci), jiné jsou předmětem diskuzí. Takovou koncepcí je i tzv. engagement, chcete-li angažovanost, který je ústředním tématem předkládané práce. Ač je koncept některými teoretiky zpochybňován, a to především z důvodu „neoriginality“, kdy je uváděno, že koncepce je jen dalším výkladem teorie motivace, těší se čím dál většímu zájmu ze strany manažerů a personalistů.

Výše zmíněné ztotožnění zaměstnanců s pojmem lidské zdroje je dnes přinejmenším paradoxní. Zaměstnanci jsou lidské bytosti. Mají složitý emocionální, fyzický a duševní systém, který je třeba pochopit, tak aby mohl být správně stimulován a docházelo tak k seberealizaci. Vedle toho – zdroje, jsou cennými aktivy společnosti. Ty musejí být udržovány, spravovány a zařazovány do užití tak, aby zhodnotily do nich vložené prostředky. Pokud požadovanou hodnotu nepřinášejí, jsou rychle nahrazeny. I proto dnes paradigma řízení zaměřeného na zisk a zdroje, nikoli na člověka jako takového, čelí krizi. Moderní pracovní síla se výrazně proměnila. Lidé chtějí být samostatnější, nechtějí do práce chodit jen pro peníze, chtějí v ní vidět jiný smysl. Potřebují cítit pocit naplnění a docenění. Tyto aspekty jsou neslučitelné s tradičními styly řízení, které jsou založeny na příkazech a kontrole. Jak tedy podnikový management reaguje na tyto změny, pokud vůbec? Podle průzkumu Gallup z roku 2017 ne příliš dobře. Pouze 15 % světové pracovní síly je angažováno. V České republice je procento ještě nižší, a sice 14 %. Zbylé procento těchto zaměstnanců jsou lidé, kteří se v práci necítí doceněny a nevidí v ní jasný smysl. Jsou to lidé, ke kterým se zaměstnavatel pravděpodobně chová jako ke zdrojům zmiňovaným v kontextu majetku. Tento přístup často vede k odosobnění a ztrátě motivace přispívat k naplňování cílů organizace.

Nicméně, firmy se snaží. Usilují o zvyšování angažovanosti zaměstnanců. To dokládá například The Boston Consulting Group. Ve své světové studii (Creating People Advantage 2014 [online])., v rámci které organizace prováděla průzkum mezi vedoucími pracovníky a

personalisty z celého světa, vyhodnotila oblast zvyšování engagementu jako oblast s vysokou prioritou.

Firmy tak začínají chápat, že jde v první řadě o lidi a v neposlední řadě o jejich znalosti, dovednosti a míru s jakou chtějí tyto své kompetence využívat ve prospěch organizace. Tato míra závisí na mnoha faktorech. A to je to, čím se vlastně zabývá engagement. Vedle toho, že je nezbytné přizpůsobit pracovní prostředí tak, aby zaměstnanec měl možnost tyto své přednosti plně využívat, je také třeba pozorovat, zda nejen může, ale vůbec chce své dovednosti a znalosti ve prospěch firmy využít. Pokud chce a činí tak s nadšením, můžeme firmám pogratulovat, mají angažované zaměstnance.

Engagement zaměstnanců je prezentován jako strategická konkurenční výhoda firem. Koncept engagementu a jeho implementace je podporován širokým spektrem konzultantských společností – mezi nimi i organizací Gallup. Tyto firmy pomáhají firmám zjistit a následně zlepšit úroveň engagementu mezi jejich zaměstnanci. Mimo to také oceňují firmy v této oblasti nejlepší. Dá se tak říci, že engagement se postupem času stává i velice výhodným obchodním artiklem.

Engagement je ideální, oboustranně prospěšný vztah. Angažovaní jedinci chodí do práce s radostí a rádi vyvíjejí značné úsilí k tomu, aby své organizaci, co nejlépe přispěli k dosáhnutí vytyčených cílů. Přinášejí tak do organizace vyšší hodnotu, než se po nich původně požadovalo.

To, že nabývá engagement na významu, lze odvodit i z faktu, že se i na české půdě objevuje již přeložená ale i původní literatura, zabývající se tímto tématem (např. Bláha a kol. (2016)).

Hlavním cílem předkládané diplomové práce je analýza stupně engagementu mezi českými zaměstnanci, a to nalezením počtu, podle v teorii definovaných přístupů a metodik, angažovaných, pasivních a tzv. aktivně neangažovaných zaměstnanců. Vedle toho práce usiluje o analýzu povědomí a postojů českých zaměstnanců vůči tomuto konceptu. Analýza také věnuje pozornost individuálním faktorům, které působí angažovanost. Analyzuje jejich důležitost a spokojenost s nimi.

Metodologickým aparátem této práce je specializovaná literatura a odborné články zabývající se koncepcí engagementu. Dále také data Českého statistického úřadu o struktuře českých zaměstnanců. Všechny tyto zdroje posloužily k sekundárnímu výzkumu. Primární výzkum byl realizován formou dotazníkového šetření na vybraném vzorku respondentů. Data byla analyzována statistickou metodou s využitím váženého průměru. Výsledky analýzy jsou srovnány s výsledky studie Gallup z roku 2017.

Práce je strukturovaná do tří hlavních částí, a to do teoretické části, metodologické části a výsledků výzkumu. První část práce seznamuje čtenáře s hlavními teoretickými přístupy k engagementu, ale také se způsoby jeho měření.

Druhá část přibližuje čtenáři způsob, jakým byl výzkum realizován. Objasňuje použité techniky a především stanovení vzorku respondentů, které s ohledem na velikost základního souboru, bylo považováno za klíčové pro vypovídací hodnotu výsledků.

Poslední část práce představuje výsledky realizovaného výzkumu. Bude zde zhodnoceno povědomí českých zaměstnanců o engagementu, dále bude zanalyzovaná jejich spokojenost s tzv. engagement drivers, tedy s veličinami, které pozitivně působí na stupeň angažovanosti. Nejdůležitější částí práce bude vyhodnocení samotného stupně angažovanosti českých zaměstnanců, na kterou bude dále navazovat vyhodnocení postojů českých zaměstnanců vůči svým angažovaným kolegům.

TEORETICKÁ ČÁST

Engagement pracovníků, chcete-li angažovanost, představuje pojem, který se v kontextu teoretické a praktické stránky řízení lidských zdrojů skloňuje již celé čtvrtstoletí. Byl to profesor Bostonské univerzity Wiliam Kahn, který před více než 25 lety, konkrétně před 28 lety v roce 1990, jako první představil koncept engagementu. Ač je toto slovní spojení více než čtvrtstoletí staré, pozornosti v praxi se mu ve větší míře dostává teprve v posledních letech. V dnešním turbulentním prostředí, ve kterém pozorujeme mnoho odklonů od dřívějších manažerských paradigmat, nestačí zaměstnance jen motivovat k práci samotné. Je třeba v nich budovat mnohem stabilnější a dlouhodobý stav. Stav, který lze pokládat za základní stavební prvek pevného a funkčního vztahu mezi firmou a zaměstnancem.

Současný český pracovní trh je charakterizován větší mírou fluktuace a nejnižší nezaměstnaností v Evropě[1]. V České republice je průměrná fluktuace okolo 15 %. Za zdravou míru se ale považují hodnoty v rozmezí 5-7 %.[2] Spoustu pracovníků nevydrží v zaměstnání ani po dobu své zkušební lhůty. Do jednoho roku odchází až 65 % zaměstnanců. Vysoká fluktuace může mít za následek ztrátu firemního know-how, nízkou motivaci zaměstnanců, ale také vysoké náklady, které se vážou k zaučení nových zaměstnanců. Firmy mají zjevně problém své zaměstnance udržet. Je to dáno i proměnou pracovní síly. Organizace čelí výzvě, kterou představuje generační management[3]. Na současném pracovním trhu se totiž objevují v největší míře rovnou tři generace[4]. **Baby Boomers,** narozeni v letech 1946-1964, představující prakticky nejstarší zaměstnance. Zastávají v mnoha případech vysoké pozice ředitelů a top manažerů (Rosenberg, 2014). Kaneová je definuje nebývalou pracovitostí, říká, že tito lidé žijí pro práci (Kane, 2010). **Generace X** jsou jedinci narozeni v období 1965-1980. Tito lidé vyrůstali v období plném technologických změn, v prostředí, kde došlo ke změně tradičních hodnot (rozmělnění ženské a mužské role). Je u nich potlačena loajalita a oddanost jednomu zaměstnavateli (Kane, 2010). **Generace Y** nebo také miléniánové, je generace, která bude postupně získávat převahu. Jsou to lidé narozeni po roce 1980 do zhruba poloviny 90. let. Tato generace je formována globalizací a technologií. Jsou to zaměstnanci, kteří chtějí práci, v rámci které jim bude umožněno dlouhodobě se vzdělávat a rozvíjet. Jsou

[1] Zdroj: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-eu-zustala-na-6-9-nejnizsi-je-v-cr/1647698
[2] Zdroj: https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum).
[3] Generační management označuje Notter (2002) za řízení a vedeni několika rozlišných generací. Tento management vedle Diversity managementu (tj. práce s rozmanitostí pracovníků – pohlaví, věk, etnika či sexuální orientace) nabývá stále na větším významu.
[4] Generací se rozumí „seskupení příbuzných věkových skupin, které prošly socializačním procesem v podobných historických a kulturních podmínkách. Doba trvání jedné generace je přibližně 25-30 let“ (Jandourek, 2007, s.91). Každá generace má své typické rysy chování, zvyky a očekávání.

velice sebevědomí a ambiciózní jedinci. Usilují o work-life balance. Cení si svého volného času. Potřebují cítit v práci smysl. Chodit do práce jen pro peníze je nemotivuje. Podle Rezlerové je to generace plná protikladů. „Vyjde-li jim ale zaměstnavatel vstříc, získá loajální, flexibilní zaměstnance, kteří se chtějí rozvíjet a získávat nové zkušenosti“ (Rezlerová, 2009).

Je tak na každé firmě, aby se změnám posledních let postavila čelem. Aby v rámci generačního managementu správně zacházela se svými zaměstnanci a budovala v nich loajalitu tak, aby nemusela čelit krizi velké fluktuace. Možná i proto je pozorováno, že v čím dál více firmách monitorování úrovně engagementu pracovníků předčilo sledování jejich spokojenosti a motivace. Avšak engagament jako takový, v sobě kombinuje spokojenost i motivaci. Jsou to veličiny, bez kterých by se člověk jen stěží stal angažovaným.

Vývoj koncepce engagementu má za sebou více než 30 let historie. Na základě prací teoretiků lze definovat 4 základní roviny chápání engagementu (zmíněni jsou i nejdůležitější průkopníci):

- **Work/personal engagement** (osobní angažovanost) – Kahn (1990)
- **Pracovní angažovanost jako opak stavu vyhoření** – Leinter & Maslach (1997), Schaufeli (2002)
- **Work engagement** (pracovní angažovanost) – Schaufeli (2006)
- **Employee engagement** – Harter 2002

Předkládaná práce se v teoretické části zaměří na Kahnovo pojetí osobní angažovanosti, dále bude zmíněn Schaufeliho přístup pracovní angažovanosti a v neposlední řadě bude věnována pozornost Harterovu pojetí.

Vhodné si je také ujasnit, jak práce přistupuje k používání termínu engagement, resp. angažovanost. Většinou bude používán termín engagement. Ten je v dnešní době, především díky zaběhnutým slovním spojením, mezi českými mluvčími již běžně používaným termínem. Není tak potřebné dopouštět se zbytečného překladu pojmu. Ovšem v případech, kde bude kvůli logice českého jazyky třeba skloňovat, bude použit překlad pojmu, tzv. angažovanost. To samé platí i pro další anglické a jiné cizojazyčné pojmy, které jsou v zahraniční literatuře zavedené, avšak chybí pro ně adekvátní či všeobecně přijímaný český překlad. Přeložení takových termínů by bylo neefektivní, a tak se v prostředí českých organizací používají většinou v nepřeložené podobě. V případě překladu termínů, které nejsou na české půdě běžné používané, bude v závorce uvedeno původní znění slova.

1 PRACOVNÍ POSTOJE V KONTEXTU ENGAGEMENTU

Problematika engagementu budu uvedena shrnutím pracovních postojů, které s engagementem souvisejí a bývají jako pojmy často zaměňovány. Jedná se o pracovní spokojenost, motivaci a oddanost. V závěru této kapitoly bude definován vztah mezi těmito základními postoji, které jsou pro chápání koncepce engagementu podstatné.

Na engagement zaměstnanců, resp. jejich angažovanost, lze pohlížet jako na pozitivní pracovní postoj. Tento pracovní postoj bude v detailu probrán v další kapitole č. 2. Postoj jako takový ovlivňuje naše jednání. Je to „hodnotící vztah jedince k objektům, kterými je obklopen. Postoj má tři složky – poznávací (kognitivní), citovou (emocionální) a konativní (behaviorální)“ (Výrost, Slaměník, 2008, s. 135).

Existuje větší množství druhů postojů jako například organizační občanství, zaujetí prací, které lze označit za s engagementem související. Nicméně, předkládaná práce vysvětluje 3 základní postoje, které se v souvislosti s koncepcí engagementu skloňují nejčastěji. Těmito postoji je pracovní spokojenost, dále motivace a oddanost. Práce se tak zaměří na vybrané pozitivní pracovní postoje, které mají největší vztah k angažovanosti, tj. ty, z nichž koncept angažovanosti vychází anebo se vůči nim vymezuje. Existuje tedy mezi těmito koncepcemi rozdíl? Nebo jsou totožné? Často se uvádí, že jsou tyto postoje komplementární, že se navzájem doplňují či překrývají. Avšak, je možné je vzájemně rozlišit. Engagement a oddanost jsou stavy bytí. Motivace je také stavem bytí, ale je dynamičtější, tedy více proměnlivá. Podle Amstronga (2007) se motivace týká přání něco udělat a pak to skutečně udělat. Oproti tomu pojmy engagement, spokojenost a oddanost jsou o poznání širší a představují okruh chování, který je pro organizaci žádoucí (Amstrong 2007).

1.1 Pracovní spokojenost

Pokud by byl dotazován běžný zaměstnanec na to, co přispívá k jeho spokojenosti v zaměstnání, dá se očekávat, že by jmenoval aspekty, jako jsou – kolegové, vztahy s nadřízenými, pracovní doba, všeobecné pracovní podmínky, náplň vlastní práce a její platové ohodnocení. Pravděpodobně by také zmínil možnost karierního růstu, systém vzdělávání a povahu organizace jako takové.

I pracovní spojenost je však předmětem mnoha teorií. Teoretici k ní přistupují buď jako k emočnímu stavu, který vzniká na základě zkušeností z pracovního života, anebo ji označují za postoj. Právě například Armstrong (2007) spojuje tuto spokojenost s postoji. Pozitivní postoje představují pracovní spokojenost, naopak ty negativní ústí v pracovní nespokojenost. Pracovní spokojenost je také často dávána do souvislosti s pracovní morálkou, která by měla

být u spokojených zaměstnanců vyšší, a tak by u nich měla být očekávána i vyšší výkonnost. To však nemusí být pravidlem, jak nastíní další text.

Pracovní spokojenost a pracovní výkon jsou pojmy, které by spolu měly souviset. Jejich vztah je však složitější. Zda tomu tak skutečně bude, závisí také na samotné povaze jednotlivců. Výsledky Hawthornských studií[5] mluví v prospěch tohoto vztahu. Tvrdí, že spokojený zaměstnanec je výkonný zaměstnanec. Nicméně, proti tomuto závěru vystoupili jiní teoretici. Arthur H. Brayfield a Walter H. Crockett se také zabývali tímto vztahem a na základě svých průzkumů doložili závěr, že mezi veličinami – výkon a pracovní postoj (např. spokojenost), neexistuje významnější vztah (Brayfield, Crockett, 1955).

Širší veřejnosti známější Frederick Herzberg (Dvoufaktorový model) na vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem pohlíží smířlivěji než dva výše jmenovaní autoři. Závěr jeho proslulé teorie lze také interpretovat tak, že motivační faktory (na rozdíl od hygienických faktorů) podněcují produktivitu. Autor sám však podotýká, že takto mohou působit pouze motivátory dlouhodobého rázu. Mezi ty patří charakteristiky práce samotné, jako jsou různorodost, odpovědnost a samostatnost, dále pak zmiňuje možnost osobního a profesního rozvoje v organizaci (Herzberg et al., 1967, s. 8). Z pohledů zaměstnavatele je v dnešní době velice důležitý další z Herzbergových závěrů, a to, že pracovní spokojenost má zásadní vliv na fluktuaci zaměstnanců, jejich psychické i fyzické zdraví. Z výsledků svých studií usuzuje, že pracovní postoje a tak i spokojenost úzce souvisejí s produktivitou, stabilitou a adaptabilitou pracovní síly v organizaci.

Na toto téma – vztah mezi spokojeností a výkonem, bylo realizováno mnoho výzkumných studií. Jejich závěry lze rozdělit do tří základních vztahů:

- ke spokojenosti vedou pracovní úspěchy,
- spokojenost vede k výkonu, nebo
- vztah mezi spokojeností a výkonem je obousměrný, ale zprostředkovaný jinou proměnou (např. odměnou).

A jaký je vztah pracovní spokojenosti a engagementu? Pracovní spokojenost bývá označována jako jedna z charakteristik angažovanosti a nelze pojmy zaměňovat. Důležitý je poznatek, že ne vždy spokojenost pramení v pracovní motivaci. Pro koncept angažovanosti je zajímavá studie autorů Maceyho a Schneidera (2008), která zdůrazňuje, že se ke spokojenosti

[5] Výzkum Eltona Maya patří ke klasice sociální psychologie a psychologie organizace. Experiment, který prováděl, je pojmenovaný po organizaci, ve které byl prováděn. Studie byla původně orientována na zkoumání vlivu fyzických podmínek práce (např. délka pracovního dne) na výkon zaměstnanců. Podle výsledků jsou společenské vztahy determinantou spokojenosti, která působí na výkonnost. (Pauknerová a kol. 2006). Pozn. Hawthornský efekt se dnes užívá pro vyjádření skutečnosti, že někdo pracuje zvlášť usilovně proto, že si váží příležitosti účastnit se něčeho významného.

musí přidat prvek aktivace, aby došlo k podnícení pracovní motivace. Do této aktivace autoři zahrnují nadšení, ochotu pracovat nad rámec svých povinností, oddání své práci a zapálení. Autoři tak spokojenost ztotožňují se satisfakcí. Angažovanost naproti tomu spojují s aktivací, nadšením a energií. Nicméně, i proti této studii existují nesouhlasné postoje. Teoretici argumentují tím, že pokud je někdo angažovaný, musí být také spokojený a naopak (Wefald & Downey, 2009)

Tato práce se přiklání ke studii, která tvrdí, že pracovní spokojenost jako taková nezaručuje angažovanost. Spokojení totiž mohou být i takoví zaměstnanci, kterým je v práci umožněno hrát o pauzách různé hry. Dnes je mnoho takových firem. Patří mezi ně i Microsoft. Problém zde může nastat v případě toho, že se zaměstnanec soustředí spíše na tyto volnočasové aktivity. Samozřejmě, z dlouhodobějšího hlediska lze očekávat, že takový zaměstnanec ve firmě dlouho nevydrží. Nicméně, z krátkodobého hlediska se může takový člověk cítit v práci velice spokojeně, avšak angažovanému jednání je na míle vzdálen. Pracovní spokojenost je tak pouze jednou ze stránek angažovanosti, jejíž přítomnost neznamená, že pracovník je angažovaný.

1.2 Motivace

Firmy usilují o to, aby zaměstnanci dosahovali trvale vysokého výkonu. Věnují tak spoustu pozornosti oblasti motivování pracovníků. Hledají správné stimuly, pomocí kterých budou působit na požadovanou výkonnost zaměstnance. Motivace a stimulace – dva pojmy, které bývají velice často zaměňovány. Motivace je stav. Je to stav, který může být pozitivně či negativně ovlivněn působením především vnějších podnětů na lidskou psychiku. Tyto vnější podněty jsou označovány jako stimuly (odtud stimulace). Stimulaci lze tedy vymezit jako „ovlivňování lidské činnosti vnějšími prostředky (kterými je působeno na vnitřní motivaci jedince)“. (Bedrnová, Nový & kol. (2009)). Stimulace je tak jedna z nejzásadnějších oblastí pro podnikové personální útvary a řídící pracovníky.

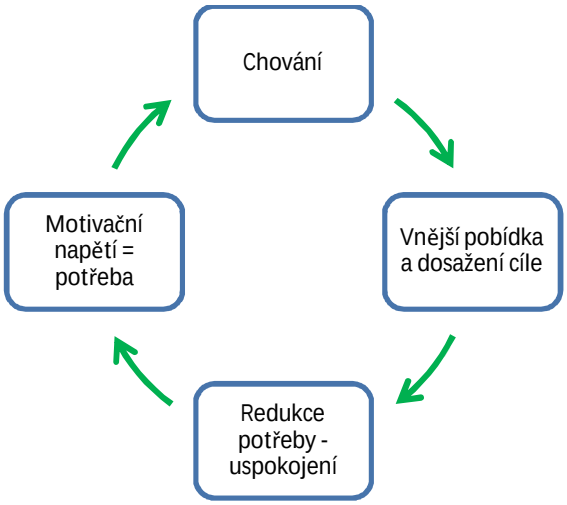
Na druhou stranu, motivace se týká faktorů, které ovlivňují zaměstnance, aby se chovali určitým způsobem. Motivace je tvořena třemi složkami:

- **směrem** – co se snaží zaměstnanec udělat
- **úsilím** - s jakou snahou se pokouší o dosažení požadovaného stavu (tj. směru)
- **vytrvalostí** – jak dlouho vydrží usilovat o dosažení směru (Arnold a kol., 2010)

Za desítky let spatřilo světlo světa nepřeberné množství definic. Tyto definice lze kategorizovat do dvou skupin. Některé chápou motivaci jako jednu z hlavních osobnostních struktur. Většinou mluví o motivaci jako o vnitřní hybné a zároveň nevědomé síle, o spouštěči

žádoucího chování. Druhá skupina charakterizuje motivaci jako důvod ke konkrétnímu jednání, který přichází zvenčí.
Vzhledem k těmto dvěma směrům práce předkládá definici, která oba pohledy rozumně kombinuje. Paní doktorka Tureckiová (2004) totiž vymezuje motivaci jako „vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně vymezeného cíle nebo výsledku.“ Následující schéma doplňuje definici viz obrázek č. 1.

Obrázek 1: Cyklické schéma motivace



Zdroj: TURECKIOVÁ M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, upraveno autorem

Obrázek č. 1 vystihuje celou podstatu motivace. Levá a pravá strana schématu představují tzv. motiv. Motiv představuje „vnitřní potřebu nebo touhu – vědomou, polovědomou, nebo dokonce podvědomou – která působí na naši vůli a nutí nás jednat tím nebo oním způsobem“. (Adair, 2004)

Výše uvedené schéma tak dělí motivy na:

- **intrinsické** tedy vnitřní (levá strana schématu), kdy je motivem uskutečnění činnosti jako takové- tj. potřeba, vzniká tak motivační napětí,
- **extrinsická** tedy vnější (pravá strana schématu), kdy jako motiv vystupuje představa dosažení určitého cíle. Činnost jako taková je pak jen prostředkem k dosažení tohoto cíle a tak uspokojení potřeby (např. zvýšení mzdy při dosažení určité výše obratu v případě prodejce).

Na motivaci lze pohlížet z vícera perspektiv. Pro předkládanou práci jako takovou je však důležitá především pracovní perspektiva. Motivace pracovního jednání je jedním z druhů motivací. Jak je z názvu patrné, souvisí s plněním pracovních povinností. Odpovídá na otázku, proč lidé pracují.

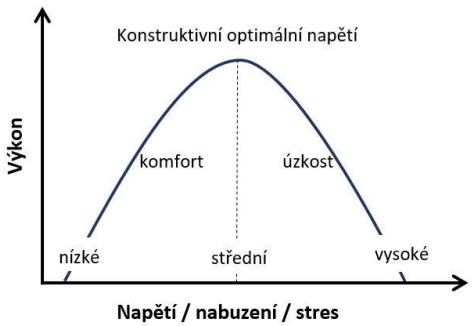
Podle Tureckiové (2004) i tato motivace pramení z vnitřních motivů člověka. Vedle ochoty pracovat zde figuruje i postoj k práci jako takový. Ten se se změnou generací plošně proměňuje a je také velmi individuální. Tureckiová též upozorňuje na to, že významnými pohnutkami může být také vztah k firmě nebo výkonu práce na konkrétní pracovní pozici. V těchto tvrzeních lze vypozorovat návaznost na engagement. Angažovaný zaměstnanec má totiž k firmě a své pracovní pozici vztah. Tureckiová tak nepřímo říká, že angažovaný zaměstnanec je motivovaný zaměstnanec.

Téma motivace je důležité všude, kde je výkon. Výkon je determinovaný třemi proměnnými jako:

$$V = f\,(MSP),$$

Kde ***V*** představuje úroveň výkonu, který je definován kvalitou a kvantitou, ***M*** supluje úroveň motivace, tedy míru „touhy“ podat vyvinout úsilí, ***S*** představuje úroveň schopností člověka (tj. znalostí, vědomostí a dovedností) a ***P*** je pracovními podmínkami ve smyslu organizace pracoviště, mzdy apod. Motivace a schopnosti tvoří subjektivní složku výkonnosti člověka. Pracovní podmínky jsou objektivní determinantou (Kravčáková a kol., 2013).
Ze vztahu je evidentní, že pracovní výkon úzce souvisí s motivací. Nicméně, nelze říci, že je mezi veličinami přímý vztah. Každý může ze své vlastní zkušenosti popsat stav tzv. „přemotivovanosti“- stav, kdy chceme něco tak moc, až to omezuje naše jednání. Každý z nás byl někdy přemotivovaný a právě to označil za svůj neúspěch. Takový vztah motivace a výkonu udává dle Bedrnové, Nového & kol. (2009) proslulý Yerkes - Dodsonův zákon a jeho tzv. obrácená U-křivka (Obrázek 2).

Obrázek 2: Yerkes - Dodsonův zákon



Zdroj: PAVLÍKOVÁ, Pavla. Innergy [online]. [cit. 8.10.2018]. Dostupný z: http://www.innergy.cz/cl-24-challenging-coaching-v/ . File: 24p2-Yerkes-Dodson.jpg

Z ilustrace zákona je evidentní, že rostoucí úroveň motivace (prezentována jako napětí či nabuzení) je žádoucí pouze do určitého bodu. Budeme-li trochu polemizovat, pak tohoto bodu, který představuje optimální motivaci, chcete-li napětí či adekvátní míru stresu, dosahuje právě angažovaný zaměstnanec, od kterého se dle vyložené teorie engagementu očekává nejlepší výkon (např. Kahn, 1990). Od tohoto bodu dále napravo dochází k přemíře stresu, která postupně limituje pracovníka a jeho výkon.

Chce-li zaměstnavatel dosáhnout transformačních změn a posouvat výkonnost a schopnosti svých zaměstnanců na další úroveň, musí konstruktivně nakládat s jejich napětím. Jak zmiňuje Pavlíková „přílišné uvolnění může totiž vést k ustrnutí (a taky usnutí na vavřínech) a naopak přílišné nabuzení ke ztrátě soustředění, odpojení se a až ke kolapsu“ (Pavlíková, 2017).

Jak uvádí Bláha (2016) v psychologii je často vztah výkonu a motivace popisován i z jiného úhlu, tj. podle odlišných aspektů. Jde o to, že jsou jedinci, kteří tíhnou k tomu podávat vysoký výkon ve všech sférách života. U jiných jedinců tato tendence naopak úplně chybí. Pokud by měl být uveden opět příklad z běžného života, každý určitě zná někoho, kdo je cílevědomý, ambiciózní a tak je pro něj důležité, aby odváděl dobré výkony, a to třeba jen pro svůj dobrý pocit. Vedle takového člověka existuje určitě i kamarád, který životem jen tak proplouvá a je mu vše tak nějak jedno. Tuto skutečnost popisují pojmy výkonová motivace či tzv. potřeba vysokého výkonu. „Tato potřeba je osobností, relativně stálou tendencí člověka dosahovat co nejlepší výkon“ (Bláha, 2016). Výkonová motivace souvisí se dvěma protikladnými tendencemi, a to – s potřebou dosáhnout svého cíle a být úspěšný a s potřebou vyhnout se případnému neúspěchu. Tyto tendence jsou přirození všem lidem. Nicméně, u každého se projevují v jiném „poměru“. Tento přístup je zmiňován záměrně s ohledem na engagement, který je hlavním tématem práce. Dá se totiž očekávat, že právě u angažovaného zaměstnance bude významnější tendence úspěchu. Tyto tendence jsou dynamické. Je možné je v průběhu života měnit, a to na základě zkušeností. Organizace tak na tyto složky mohou působit vytvářením transparentního prostředí plného důvěry, kde nepanuje strach z chyby. Prostředí důvěry je mj. jednou z podmínek engagementu.

1.3 Oddanost

Ke konceptu oddanosti práce uvede jen pár vět. Je to z toho důvodu, že se oddanost víceméně překrývá s engagementem. U oddanosti dochází nejčastěji ke ztotožňování pojmu s engagementem. Důležité je jen pochopit, že se nejedná o stejné pojmy. Jsou tak zde pojmenovány hlavní rozdíly, na které je třeba brát ohled. Oba pojmy jsou vzájemně propojené – silná oddanost, která představuje sounáležitost s hodnotami firmy, často znamená také vyšší

angažovanost a naopak. Jde tedy o to, že oddanost je více spojená s hodnotami firmy, s tím jak se zaměstnanec ztotožňuje s vizí organizace, zatímco engagement je více o emocích a více o práci samotné.

Amstrong (2009) popisuje oddanost jako identifikaci pracovníka s hodnotami organizace. Podle něj se jedná o touhu patřit k organizaci a v jejím zájmu vynakládat úsilí. Amstrong také ve svém díle z roku 2009 představil model kombinující oddanost a engagement. Podle tohoto modelu platí, že zaměstnanci s vysokým engagementem a oddaní lidé mohou být motivovaní, nicméně lidé kteří jsou motivovaní, nemusí být nutně angažovaní a oddaní. Podle Amstronga (2009) mohou sledovat jen své vlastní cíle.

Cohen přispívá k teorii oddanosti tvrzením, že se jedná o koncept, který vyjadřuje náklonnost, identifikaci a loajalitu zaměstnance ke své organizaci (Cohen, 2007). Podle něj se oddanost vyznačuje touhou být členem firmy, vůlí vynaložit patřičné úsilí pro dobro firmy a v neposlední řadě ztotožněním se s cíli a hodnotami organizace. Vůle vynaložit úsilí se již překrývá s engagementem jako takovým. Je tedy třeba opět poznamenat, že se jedná o odlišné pojmy, kdy po většinu bude platit, že angažovaný zaměstnanec je i oddaný. Na druhou stranu, nemusí platit, že oddaný zaměstnanec je angažovaný.

1.4 Vztah mezi spokojeností, motivací, oddaností a engagementem

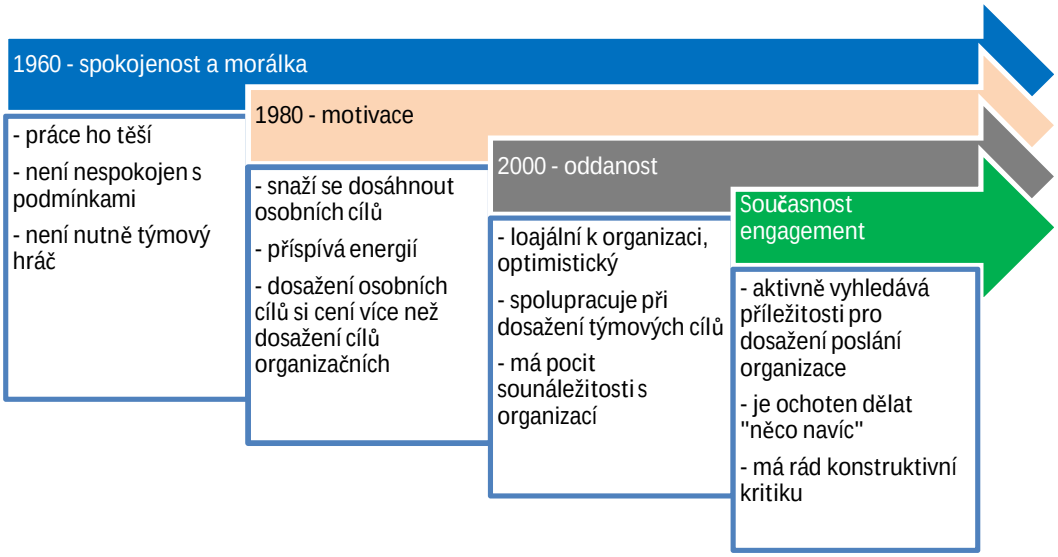
Pokud se práce teď věnovala výkladu pracovních postojů, které souvisejí s engagementem, je určitě přínosné na tomto místě, dříve než práce přejde k výkladu samotného engagementu, tyto poznatky shrnout a definovat mezi nimi vztah. Pro tento účel poslouží model společnosti Mercer – Mercer's Employee Engagement Model (BLÁHA J., Andrea Čopíková, Petra Horváthová, 2016).

Ve své studii Engaging Employees to Drive Global Business Success z roku 2011 nabízí definici engagementu, dále se zaobírá historickým vývojem pracovních postojů, ale také definuje vztah mezi těmito postoji (tj. spokojeností, motivací, oddaností a engagementem).

Engagement ve studii definuje jako psychický stav, během kterého mají zaměstnanci zájem přispívat k úspěchu organizace tak, že podávají výkon, který přesahuje požadavky.

Z hlediska historického kontextu Mercer poukazuje na fakt, že se v posledních šedesáti letech pozornost organizací přesouvala od spokojenosti zaměstnanců, přes jejich motivaci v 80. letech až po engagement. Tento vývoj zachycuje obrázek č. 3:

Obrázek 3: Vývoj pozitivních pracovních postojů (Mercer)



Zdroj: MERCER. Employee Engagement. What managers need to know? 2012, s.6 [online]. [2018-02-09]. Dostupné z: http://www.eu.gov. Vlastní zpracování.

Výše uvedená ilustrace v podstatě také definuje vztah, který mezi těmito elementy Mercer model vypozoroval a navrhl.

Podle tohoto modelu pracovníci, kteří **jsou spokojení**, dělají svou práci rádi. Dokáží pracovat samostatně. Aby odváděli dobrý výkon, nepotřebují nad sebou dohled. Spokojenost však nestačí k tomu, aby vložili do práce více úsilí, než je od nich očekáváno. **Motivovaní jedinci** splňují všechna kritéria spokojených jedinců, ale jsou více soustředění na práci. Oplývají větší energií. Avšak, berou ohled hlavně na své osobní cíle, spíše než na cíle organizace. Tento limit odstraňují **oddaní zaměstnanci**. I oni splňují všechny podmínky spokojeného a již motivovaného zaměstnance. Nicméně, jsou navíc silně ztotožněni s organizací a jejími hodnotami, a tak usilují především o naplňování mise a vize organizace. **Angažovaného zaměstnance** označují v modelu jako „obhájce“. Tento člověk na rozdíl od ostatních dobrovolně a aktivně vyhledává to, jak by mohl organizaci přispět něčím novým. Dělá mu radost, když v práci vynakládá větší úsilí, než je od něj požadováno. Tito zaměstnanci jsou velmi pozitivní (Mercer, 2012).

Mercer model na tuto diferenciaci navazuje vysvětlením opatření, která by měl management organizace zaujmout v případě, že stojí o to přesouvat zaměstnance z jednotlivých „stupňů“ angažovanosti až do role „obhájce“. Tento přehled je přiložen v příloha č. 6.

Výše uvedené postoje souvisejí s engagementem a to, ať už přímo či nepřímo. To bylo demonstrováno i v rámci shrnutí pomocí Mercer’s Employee Engagement modelu. Nyní

práce na definici základních pojmů a koncepcí, týkajících se pracovních postojů, naváže právě již výkladem o engagementu.

2 ENGAGEMENT JAKO PRACOVNÍ POSTOJ

Engagement zaměstnanců je stále více aktuální téma mezi personalisty a podnikovým vedením. Tato kapitola si klade za cíl co nejlépe vymezit, co to vlastně engagament je a jak může přispívat organizacím k dosahování jejich cílů.

Pojem engagament zaměstnanců byl představen v 90. letech minulého století ve studii Kahna. Práce doktora Kahna bude blíže představena v kapitole č.*2.3.1- Engagement jako zapojení vlastního „JÁ“ (William A. Kahn – Job Scale Engagement).* V současnosti se tento pojem stává stále více populárním a věnují se mu teoretici i profesionálové. Například Robertson o engagementu říká (volně přeloženo z angličtiny): „Jelikož je engagament zaměstnanců něco, co pomáhá rozvíjet silné pozitivní postoje mezi lidmi k jejich práci a zaměstnavateli, je klíčový pro zajištění toho, že zaměstnanci dávají do své práce to nejlepší z nich, a to ikdyž procházejí těžkým obdobím“ (Robertson, 2012 [online]) Dnešní podniky již ve větší míře chápou, že důležití jsou jejich lidé. Jejich praktiky jsou tak v oblasti lidských zdrojů zaměřeny individuálně. Spoustu zaměstnanců má dnes ve firmě člověka, na kterého se může obrátit a řešit s ním věci týkající se svého rozvoje a budoucnosti. Pochopitelně, záleží také na odvětví. Dá se očekávat, že poradenské firmy a firmy podobného charakteru budou v této oblasti individuálního přístupu předčívat výrobní podniky. Nicméně, individuální přístup, může v zaměstnanci vyvolávat pocit zájmu o jeho osobu ze strany zaměstnavatele. Pokud cítíte, že se o vás někdo zajímá jako o člověka, že mu není jedno, kdo jste a jak pracujete, pak vás to může činit oddanějším. Máte pak v sobě větší chtíč dosahovat vašich cílů, chcete růst a chcete organizaci vracet to, jak s vámi nakládá. A samozřejmě naopak pokud člověk nebude cítit, že jeho práce má smysl, bude mu připadat, že je jen stroj, který je společnost připravena kdykoli vyměnit, pak jeho zapálení pro práci bude postupně uvadat. Dá se říci, že toto je základní úvaha koncepce engagementu. Angažovaní zaměstnanci zvyšují produktivitu firmy a dokáží tak z organizace činit vítěze trhu. Jsou to totiž právě zaměstnanci, jejich ruce a jejich vědomosti, kteří získávají nové zákazníky a tak přispívají ke zvyšování zisků. Adaptace strategií formující angažovanost mezi zaměstnanci je tak pro firmy nezbytná. Obzvláště v dnešní době. Na pracovním trhu začne získávat převahu, již v úvodu zmíněná, generace Y. Lidé z této generace potřebují, aby jim jejich práce dávala smysl. Chtějí se cítit docenění. Nechtějí chodit do práce jen pro peníze. To je pro zaměstnavatele vlastně dobrá zpráva. Pokud budou k těmto lidem přistupovat správně, budou budovat prostředí plné angažovaných zaměstnanců.

Tato kapitola se tak zaměří na to, co vlastně již několikrát skloňovaný engagement, chcete-li angažovanost zaměstnanců je. Budou zmíněny nejpodstatnější teoretické směry a pojetí engagementu, ze kterých následně vychází praktická část. Tzv. faktory engagementu, tedy proměnné, které dokáží ovlivnit a měnit stupeň angažovanosti zaměstnanců, budou vysvětleny prostřednictvím vybraného praktického modelů, a to Aon-Hewitt modelu. Dále bude shrnuto, jak angažovaný zaměstnanec dokáže napomoci firmě fungovat lépe, proč by tedy organizace měla o takové lidi usilovat? V neposlední řadě bude uvedeno, a to s ohledem na praktickou část, která se zabývá měřením engagementu českých zaměstnanců, jak lze engagement měřit.

2.1 Základy engagementu aneb proč engagement?

O tom, co vedlo k rozšíření konceptu engagementu, lze jen spekulovat. Nicméně, Trussová nabízí, v jedné z prvních knih týkajících se konkrétně engagementu, jako vysvětlení změny ve světě práce, které začaly probíhat na přelomu 20. a 21. století. Tabulka č. 1 tyto změny přehledně shrnuje:

Tabulka 1: Změny ve světě práce po roce 2000

Tradiční	Moderní
Stabilní organizační prostředí	Permanentní změna
Monotónnost	Rozmanitost
Celoživotní zaměstnání	Fluktuace – nejistota
Individualismus	Týmová práce
Horizontální struktura	Vertikální struktura
Externí kontrola a dohled	Sebekontrola a samořízení
Závislost na organizaci	Vlastní odpovědnost
Podrobný popis práce	Job crafting[6]
Rigidní plány, postupy a modely	Téměř žádná omezení (v kontextu času a místa)
Zkušenosti	Kontinuální Vzdělávání
Pracovat tvrdě	Pracovat chytře

Zpracování: Vlastní Zdroj: TRUSS, Catherine et al: Employee Engagement in Theory and Practise. New York: 2014, s. 16. ISBN 978-0-415-65741-9

Výše uvedené změny souvisejí s tzv. „psychologizací“ práce (Bláha a kol., 2016). V případě psychologizace práce je od pracovníka vyžadováno, aby zapojoval značnou dovednost adaptace a zapojení. Pokud se pokusíme o zjednodušení této problematiky, pak jde o to, že úspěšní zaměstnanci musejí disponovat psychologickými schopnostmi. Bláha uvádí

[6] Job Crafting představuje redesing pracovního místa podle dovedností a preferencí jeho současného držitele. (Bláha a kol., 2016).

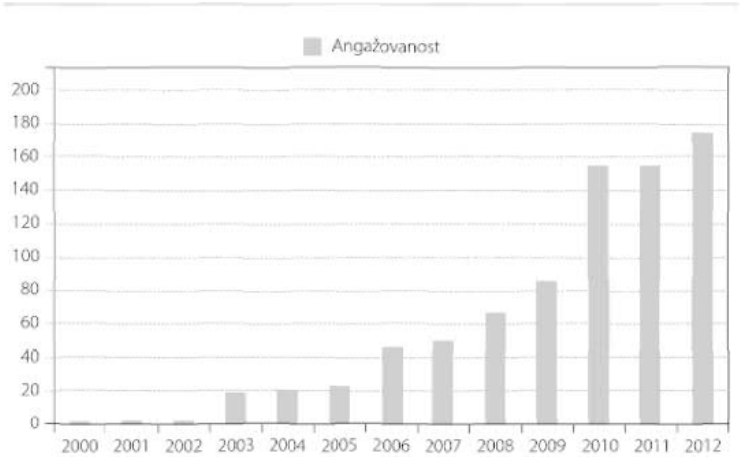
následující příklady: „Organizační změna vyžaduje přizpůsobení, týmová práce asertivitu, práce ve vertikálních sítích komunikační dovednosti, existence jen malého množství omezení vyžaduje sebekontrolu, mentální a emocionální požadavky vyžadují pružnost atd.“ (Bláha a kol, 2016, s. 16).

Obecně i na základě výše uvedeného je tak zřejmé, že v dnešní době mají psychologické schopnosti zaměstnanců a jejich motivace, zásadní vliv na fungování společnosti. Nicméně, lze jen spekulovat o tom, zda je správná formulace, že „ v dnešní době více, něž v minulosti“. Je k zamyšlení, jestli tyto schopnosti zaměstnanců neměly zásadní vliv už od pradávna. Jen „až“ nyní to začínají všichni chápat. Významný teoretik mezi personalisty – David Ulrich uvedl ve svém díle *Human Resource Champions*: „Snaha pracovníků se stává důležitou business otázkou. V současnosti, kdy se usiluje o produkci co nejvyššího výkonu při co nejnižších lidských zdrojích, musejí společnosti využívat nejen tělo, ale i duši a mysl každého svého zaměstnance“ (Ulrich, 1997, s. 125). Tento Ulrichův výrok je podle předkládané práce vcelku důstojným a pro laickou veřejnost pochopitelným přiblížením konceptu engagementu, a to i přesto, že Ulrich s tímto pojmem přímo nepracoval.

Pokud by se člověk měl pokusit ve 3 slovech shrnout podobnost všech doposud publikovaných konceptů engagementu, které budou dále představeny, mohl by použít právě výše pojmenované charakteristiky – tělo, mysl a duše.

Rozvoj pozornosti věnované engagementu není třeba dlouze popisovat. Obrázek č. 4 přehledně zachycuje narůstající zájem o tuto problematiku až v období 2000-2012, kdy začal růst počet ročně publikovaných prací o tomto konceptu.

Obrázek 4: Počet publikací s pojmem "engagement" v názvu



Zdroj: BLÁHA Jiří, Petra HORVÁTHOVÁ a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. s. 17. ISBN 978-80-7261-430-1.

Jak takový nárůst o problematiku engagementu lze vysvětlit? První z příčin byla jmenovaná výše, tj. proměňující se pracovní svět (viz tabulka č. 4), kdy dochází k růstu významu lidského kapitálu a psychologického zapojení zaměstnanců. Nicméně, za druhou neméně významnou příčinu zájmu o tuto oblast, se považuje zrod tzv. „pozitivní psychologie“. Jak Trussová uvádí, pozitivní psychologie se soustředí na lidské fungování v jeho optimální podobě. Tato věda se začala rozvíjet na přelomu století, a to díky Martinu E. P. Seligmanovi[7]. Vědci se v rámci této psychologické vědy snaží objevovat faktory, jež vedou k prosperitě jednotlivců nebo organizací. Právě pozitivní psychologii považuje Trussová za základnu zkoumání engagementu na akademické půdě (Trussová, 2014, s. 17).

2.2 Pojem a původ slova engagement, resp. angažovanost

Dříve než práce přejde k definici engagementu, je pro lepší představu vhodné přiblížit též etymologický původ tohoto pojmu.

Engagement zaměstnanců je anglický pojem, který v českém výkladovém slovníku, lze v kontextu této práce přeložit jako „angažovaní“, „zasnoubení“ či například jako „závazek“. Nicméně, slovo „engagement“ převzala angličtina z francouzštiny. Etymologický základ slova je odvozen dle francouzského slovesa „engager“, který znamená „najímat“. Kořen slovesa – „gage“ převzali Francouzové z germánského etymologie. V té „Gage“ znamená „závazek“. Předpona „en“ znamená „v“ (Holub, Lyer 1982, s. 79).

V českém jazyce a odborné literatuře se setkáváme buď s nepřeloženým pojmem – tedy s anglicismem engagement, nebo se používá „angažovanost“. Angažovanost jako taková je výraz odvozený od slovesa „angažovat se“. Toto sloveso znamená „stát se osobně účastným, projevovat aktivní zájem o něco, někoho, exponovat se pro něco, někoho“. (Petráčková, Kraus 1995, s. 52).

Pokud bychom chtěli najít jednotnou definici engagementu, pravděpodobně neuspějeme. Dá se říci, že definice samotného pojmu patří k základním úskalím celého konceptu. Existuje totiž nesčetná řada definic založených na výzkumné práci praktiků a teoretiků. Ti všichni mají na engagement a jeho rysy odlišný pohled. Dokonce se mezi sebou přou o to, zda je to unikátní koncept, či se jedná jen o rozšíření klasických motivačních teorií. Přou se o to, zda je angažovanost stav, způsob chování či vlastnost jako taková. Tato nesourodnost ústí v např. nejednotně stanového faktory, které engagement ovlivňují. Tak se můžeme setkat s velkým počtem průzkumů, postavených na rozlišných přístupech. Jako první, kdo na tuto rozlišnost

[7] V té době prezident americké vědecké organizace American Psychology Association, který zastřešoval koncept pozitivní psychologie.

upozornili, byli autoři Macey a Schneider ve své studii „The Meaning of Employee Engagement“ (2008). Ve své práci předkládají publiku názor, že se v případě engagementu jedná o komplexní síť. Tato síť zahrnuje osobnostní předpoklady, zmíněné chování a stav jedince, ale také pracovní a organizační klima. Právě klima může dle autorů usnadnit navození toho správného „flow“, které povede k angažovanému stavu, resp. chování. Ke studii se práce navrátí po té, co představí různorodé přístupy a modely týkající se engagementu zaměstnanců.

Na tomto místě je vhodné přiblížit, jak tedy práce přistoupí k výkladu teorií engagementu v další kapitole. Za výchozí teorii bude brána v potaz práce doktora Williama A. Kahna. Toho lze pokládat za otce samotného konceptu. Kahn na angažovanost nahlíží jako na zapojení vlastního „já“ do pracovní role. Pokud budeme parafrázovat Albrechta, pak v Kahnově teorii je angažovaný zaměstnanec ten, který je nejen fyzicky, ale také emocionálně a kognitivně spjatý se svou pracovní rolí (Albrecht 2010, s. 4).

Kahnův koncept osobního engagementu (personal engagement) byl až do roku 1997 jedinou vědeckou studií, která se konceptem engagementu zabývala. V roce 1997 publikovali Maslach a Leitner (1997) studii zaobírající se vyhořením. Tento přístup zmiňuje po dlouhých 11 letech engagement a definuje ho jako něco, co stojí v přímé opozici vůči stavu vyhoření.
V práci bude dále zmíněn jeden z nejrozšířenějších přístupů k engagementu, mezi akademiky velmi oblíbený, kterým přispěl Schaufeli. Schaufeli na studii navázal v roce 2002, kdy společně s Bakkerem, Salanovem a dalšími vytvořil koncepci pracovního engagementu – „work engagement“. Ten definuje engagement mj. jako oddanost práci, či stav, kdy je člověk pohlcen svou prací a s jeho pracovním nasazením souvisí pocit pohody (well-being). Dle tohoto pojetí se „angažovaní zaměstnanci do práce zapojují energeticky a nadšeně“ (BAKKER A., Arnold & Schaufeli, Wilmar & Leitner, Michael & Taris, Toon, (2008). I toto pojetí má svůj index, tj. nástroj měření úrovně engagementu. Tento idex se nazývá UWES (Utrecht Work Engagement Scale).

Poslední oblastí, které bude věnována pozornost je employee engagement jako takový. Tento přístup představil Harter (2002). Lze ho považovat za spíše komerční a praktický koncept, než-li doslova teoretický. Vychází totiž z Gallup (jedna z největších organizací zabývající se motivací a spokojeností zaměstnanců) výzkumů. Harter tento přístup založil na zkoumání dat z téměř osmi tisíc podniků napříč celým světem. Je to první koncept, který se věnuje employee engagementu na podnikové úrovni. Harter ho definoval jako „zapojení jednotlivce do práce a z tohoto zapojení plynoucí uspokojení z práce, stejně tak jako nadšení pro samotnou práci“ (Harter a kol, 2002, s. 269).

Shrnutí definic engagementu nabízí Albrecht. Ten spatřuje jednu věc společnou všem přístupům. Říká, že „definice angažovanosti mají společnou charakteristiku angažovanosti jako s prací souvisejícím pozitivním psychologickým staven, který se např. odráží ve slovech nadšení, energie, nasazení, a že angažovanost je také motivační stav, který je zřetelný v ochotě investovat své úsilí do úspěchu organizace, pro kterou zaměstnanec pracuje“ (Albrecht 2010, s. 4). V tomto Albrechtově shrnutí je ale opomíjeno působení externích faktorů. Tento „nedostatek“ doplňuje Meyer a kol. Ti definují engagement jako „nadšení a zapojení se do kolektivu (např. organizace) či plnění úkolu, je posílena příslušnou dispozicí jedince a vhodným vnějším prostředím, a projevuje se v proaktivním chování“ (Meyer, Gagné, Parfyonova in Albrecht 2010, s. 64). I Fleck a Inceoglu přikládají ve své teorii váhu pracovnímu prostředí. To je zcela určitě relevantní pro problematiku engagementu. Zaměstnanec může disponovat nejvhodnějšími osobnostními dispozicemi, ale pokud nemá k výkonu své práce odpovídající prostředí, pak by bylo velice překvapivé, pokud by byl skutečně angažovaný. Bylo by totiž obtížně dosáhnout souladu mezi ním a organizací, ve které je zaměstnán. Dle Flecka nelze bez tohoto souladu dosáhnout stavu angažovanosti (Fleck; Inceoglu in Albrecht 2010, s. 76).

Avšak žádná z výše uvedených definic nezmiňuje efekt engagementu na výsledky organizace. Tomuto vztahu se věnovalo nesčetně výzkumů a vztah prokázaly (např. Gallup, 2017). Tudíž žádná z definic není dle názoru předkládané práce zcela úplná. Nabízena je tak tato definice, poskládána z výše uvedeného:

Engagement je žádoucí a pro organizaci účelový stav zaměstnance. Je dán ochotou a schopností zaměstnance vložit do své práce větší úsilí, něž je od něj vyžadováno. Zaměstnanec tak činí dobrovolně pro úspěch organizace. Engagement se projevuje ve třech rovinách, a to v rovině kognitivní, afektivní a behaviorální. Na všechny tyto roviny působí pracovní podmínky a osobnostní předpoklady zaměstnance, které patří mezi hlavní atributy ovlivňující míru engagementu každého zaměstnance. Důsledkem engagementu je pozitivní dopad na výsledky samotného zaměstnance ale také organizace jako takové.

2.3 Engagement a jeho teoretické přístupy

V předešlé kapitole bylo demonstrováno, že existuje velké množství teoretiků a praktiků, a to formou rozlišných definic engagementu. Nejednotnost v přístupu způsobuje roztříštěnost konceptu. O vytvoření rámcového přístupu se pokusili v roce 2008 již zmíněný Macey a Schneider (2008). Podle nich k této roztříštěnosti přispěl fakt, že se jedná o velice komplexní koncept. V rámci této komplexity je koncept provázán s mnoha charakteristikami a faktory pracovního prostředí, kdy každá z teorií poskytuje odlišnou kategorizaci takových charakteristik. (Macey & Schneider, 2008).

Tato kapitola si klade za cíl předložení přehledného výčtu těch teorií, které jsou považovány za nejrozšířenější. Kapitola usiluje formou tohoto výčtu, mj. o zachycení historického vývoje koncepce employee engagementu. Tento vývoj bude zachycen výkladem čtyř hlavních oblastí – tj. názorových proudů chápání engagementu s uvedením nejvýznamnější autorů v každé oblasti. Do dnešního dne neexistuje jednotná teorie engagementu. Taková, která by byla všeobecně přijímaná. Koncept engagementu se skládá ze spousty často překrývajících se teorií. Jak bude patrné v následujícím textu, neexistuje ani jednotná definice v rámci jednoho názorového proudu.

2.3.1 Engagement jako zapojení vlastního „JÁ“ (William A. Kahn – Job Scale Engagement)

Doktor William A. Kahn – profesor katedry organizačního chování z ekonomické fakulty Questrom Bostonské Univerzity[8], je otcem celé koncepce engagementu. Byl to on, kdo v roce 1990 publikoval průlomovou rešerši „*Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work*“[9], ve které se prvně objevil pojem „engagement“ v souvislosti s motivační problematikou. Kahn ve své teorii usiluje o vysvětlení jevů, které nebyly do té doby pokryty tradičními koncepty pracovní motivace. Ve své práci se zabýval tím, proč někteří zaměstnanci v práci vynakládají rozdílnou míru úsilí do práce. Ve své koncepci dále uvádí faktory, které jsou určující pro angažovanost či naopak neangažovanost (z angl. „disengaged“).

Kahn přišel s tvrzením, že motivace a produktivita jako takové jsou mnohem spíše o tom, jak se lidé ve své práci cítí, než o tom zda jsou správnými osobami pro daný výkon nebo o platovém ohodnocení. To jak se v práci cítí, rozhoduje o tom, kolik ze sebe samého do práce vloží. Ukázat sám sebe znamená říkat nahlas to, co si zaměstnanec myslí a to co cítí. Sám Kahn o svém konceptu řekl: „Koncept engagementu byl zpracován na základě předpokladu, že každý člověk může fakticky rozhodovat o tom, kolik ze svého vlastního já v práci odhalí a vyjádří“ (volně přeloženo z Angličtiny, převzato z RHEEM, Don (2018, 12. ledna) William Kahn: Father of Employee Engagement. *Don Rheem* [vid 2018-08-29]. Kahn tvrdí, že je to právě „hlas“ člověka, který je základním projevem engagementu.

Engagement Kahn ve své práci definuje jako „zapojení vlastního „já“ jednotlivých zaměstnanců do jejich pracovních rolí, v engagementu se tak lidé projevují fyzicky,

[8]Volně přeloženo z angl. „a professor of organizational behavior at Boston Univeristy’s Questrom School of Business

[9] Volně přeloženo – Psychologické podmínky angažovanosti a neangažovanosti zaměstnanců v jejich práci

kognitivně a emocionálně“ (Kahn, 1990, s. 694). Vedle toho je pracovní neangažovanost (diengagement jako opak engagementu) vymezena jako „vypojení se z pracovních rolí, neangažovaní lidé se stahují do sebe samých, brání se fyzicky, kognitivně nebo emočně“.

Sám Kahn uvádí, že jeho teorie vychází z Maslowovy teorie potřeb a ústí v myšlenku, že zaměstnanci potřebují v práci především možnost sebevyjádření (Kahn, 1990, s.694). Toto sebevyjádření popisuje jako kreativitu, používání svého hlasu, dále emocionální vyjádření, komunikativnost ale také jistou hravost a etické chování. Zapojením vlastního já má Kahn na mysli stav, ve kterém zaměstnanec dobrovolně a v maximální možné míře využívá svou osobní energii k práci (Kahn, 1990, s.700).

Engagement a čtyři aspekty jeho projevu

Kahn ve své práci dále uvádí tři, resp. čtyři aspekty angažovaného chování, tedy ukazatele engagementu. Tyto aspekty jsou vedle zmíněného sebevyjádření a sebezapojení nejdůležitějšími ukazateli toho, jak moc zaměstnanec do práce promítá sám sebe, tedy jak moc je angažovaný. Těmito aspekty (chete-li rovinami) jsou (Kahn, 1990, s.700):

- **Fyzický engagement** (*Physical engagement*) je spojen s tím, jak moc je zaměstnanec ochoten v práci podávat lepší výkony. Je možné tvrdit, že tento aspekt je o tom, jak moc chce do své práce vnášet větší úsilí, než se od něj očekává. Zjednodušeně se jedná o fyzickou snahu, kterou zaměstnanec vkládá do práce proto, aby dosáhl stanovených cílů (např. dobrovolné setrvání v práci přesčas) a proto, aby se posunul on i organizace dál. (Society for human resource management (2011).
- **Kognitivní engagement** (*Cognitive engagement*) znamená to, jak se zaměstnanec dokáže soustředit na svou práci. Zaměstnanec s vysokou úrovní tohoto engagementu se dokáže do své práce ponořit tak moc, že je pro něj velice obtížně se od ní odtrhnout (Konrad, 2006). Dále tento engagement nastává ve chvíli, kdy zaměstnanec chápe, proč je jeho práce důležitá. Vidí v ní smysl. Chtějí pracovat dobře proto, aby pomáhali organizaci dosahovat vytyčených cílů. Přispívá k němu pocit docenění a kariérního postupu v rámci organizace.
- **Emocionální – citový engagement** (*Emotional engagement*) udává stupeň, ve kterém jsou zaměstnanci citově svázáni se svou práci, resp. organizací. Tento aspekt vysvětluje, jak se ve své práci cítí, a to při jejím výkonu a také mezi svými kolegy. V tomto směru angažovaní jedinci jsou svému zaměstnavateli mnohem více oddáni a jsou podle Kahna méně náchylní k vyhoření.

Čtvrtý aspekt **oddanost, resp. obhajoba** (*Advocacy*) je záměrně uváděn mimo výčet tří výše uvedených aspektů. V původní teorii totiž nebyl zmíněn. Až postupem času byl mezi tyto aspekty zařazen (Cook, 2008). Oddanost a obhajoba je v kontextu engagementu definována

jako to, jak se o své organizaci zaměstnanci vyjadřují. Šíří o ní dobré slovo nebo snad naopak? V tomto směru je zaměstnanec angažovaný v případě, že je hrdý na to, že pro tuto organizaci pracuje, mluví o ní jako o „nás“ a všem ji doporučuje jako báječného zaměstnavatele.

Každý zaměstnanec může být buď plně angažován, to znamená, že má na vysoké úrovni všechny aspekty, nebo pouze částečně angažován, tedy např. pouze fyzicky angažován.

Smysluplnost, Bezpečí a Dostupnost

Kahnova rešerše rozvířila v 90. letech „scénu“ lidských zrodů a pohled na organizační chování té doby. Ve své studii definoval dále tři základní psychické podmínky, které ovlivňují to, zda se člověk stane angažovaným a tak ukáže své vlastní já nebo ne. Těmito podmínkami jsou (Kahn 1990, s. 703-705):

1. **Smysluplnost práce (***Meaningfulness in the work***)**
2. **Psychologická bezpečnost (***Psychology safety***)**
3. **Psychologická dostupnost (***Psychology availability*)

Podle něj se stanou zaměstnanci angažovanými a tak odhodlanými nechávat ve své práci více úsilí a energie, než se od nich očekává, pokud mají pocit, že:

1. Pracují na něčem důležitém, na něčem, co přispívá k úspěchu organizace **(smysluplnost).** V praxi je tato podmínka splněna v případě, že zaměstnanec plně chápe hodnotu a vliv jeho role**.** Smysluplnost ovlivňují tři faktory – charakteristika úkolu, pracovní role a mezilidská interakce (Kahn 1990, s. 703-705). Smysluplný úkol je výzvou. Je různorodý a vyžaduje komplexní schopnosti a znalosti. Člověk při vykonávání takového úkolu může zapojit i svou kreativní stránku. Nicméně, tento úkol je jasně definovaný a srozumitelný. Smysluplná pracovní role odpovídá hodnotám, zájmům, potřebám a poskytuje jistý sociální status. Interakce mezi kolegy na pracovišti působí na engagement pozitivně v případě, že spolu jednají se vzájemným respektem a s uznáním. Takové interakce mohou zaměstnanci přinášet radost.
2. Užívají si pracovní prostředí a jeho atmosféru, cítí důvěru ve své nadřízené a kolegy **(bezpečnost).** Toto psychologické bezpečí podle Kahna souvisí s projevováním svého pravého já. Zaměstnanec tak činí jen v případě, kdy cítí, že tímto projevem neriskuje již zmíněný status nebo kariéru. Tato bezpečnost je ovlivňována zejména – mezilidskými vztahy, dynamikou vztahů, stylem vedení a organizačními normami (Kahn 1990, s. 703-705). Pocit bezpečí vyvolávají takové vztahy, které jsou založeny na důvěře a podpoře. Zaměstnanec může mít strach ze selhání, ale ví, že se netrestá.

Kritika je pouze konstruktivní. Dynamika vztahu souvisí spíše s neformální rolí zaměstnance v rámci v práci vytvořené neformální skupiny. Ve věci bezpečnosti je mocným faktorem samotná osoba nadřízeného. Styl vedení podporující samostatnost a důvěru je pro to, aby se člověk cítil ve své práci dobře, nezbytný. Manažer musí jednat spravedlivě a konzistentně. Zaměstnanec by měl vědět, co v daných situacích může od manažera očekávat. Organizační normy k tomu navíc formují předvídatelné prostředí. V tomto prostředí každý ví, co si může dovolit, co se toleruje a co už je za hranicí přípustnosti (Kahn, 1990, s. 703-705). Důležitost psychologické bezpečnosti podtrhl v roce 2012 Google, který za účelem zefektivnění týmové spolupráce, realizoval projekt Aristoteles. V rámci tohoto projektu zkoumali experti v Googlu týmové interakce a pokoušeli se přijít na to, proč některé z týmů excelují a jiné ne, ačkoli jsou všichni zaměstnanci kvalitní. Rozovská, která byla jednou z realizátorů výzkumu, uvedla příklad dvou týmů, kdy jeden byl ten úspěšnější:

Tým A je složen z výjimečně chytrých a úspěšných lidí. Pokud tým pozorujete při práci, vidíte profesionály, kteří čekají, až v diskuzi přijde řada na oblast, ve které oni excelují. Po té se ujmou slova a dlouze vysvětlují, co by tým v této oblasti měl udělat. Jakmile někdo v rámci týmové porady odbočí od tématu, je usměrněn a diskuze se opět navrací k vlastní agendě. Takový tým je účinný. Jeho porada končí přesně podle plánu a všichni se vracejí ke svým stolům.

Tým B je jiný. Figurují v něm jak úspěšní řídící pracovníci, tak nižší management s pár menšími pracovními úspěchy. Diskuze je volná. Nikdo ji neřídí. Doplňují se a komentují myšlenky druhých. Pokud někdo odbočí od tématu, ostatní ho následují. S oficiálním koncem porady porada vlastně nekončí – kolegové se společně posadí a mluví o svém osobním životě a dobře se baví.

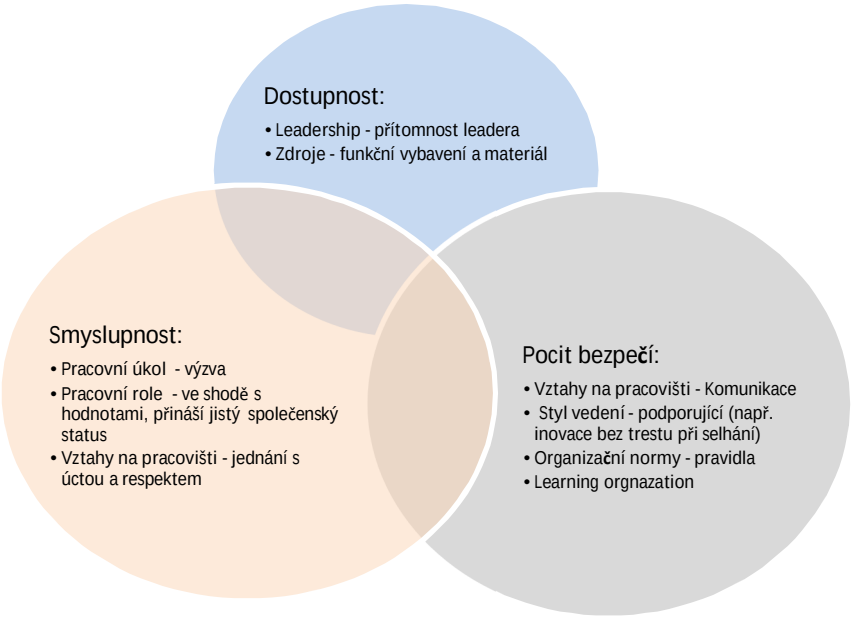
Tým B je představitelem podoby týmů, které jsou v Googlu úspěšnější. V týmu A se lidé mohou cítit nekomfortně. Mohou mít pocit, že musejí druhým něco dokazovat. Toto může pramenit ve strach se projevit. Tím samozřejmě týmová dynamika oslabuje a schopnost přinášet inovativní nápady a řešení uvadá. Tým B je více „lidský“. Vztahy jsou v něm uvolněnější. Diskuze je otevřená a lidé se nebojí vznášet do pléna své nápady. Kolegy považují za své přátele. O tom je psychologická bezpečnost v Kahnově pojetí – dle Googlu klíčová proměnná pro práci týmů.

3. Jsou jim poskytovány všechny nutné zdroje, ať už fyzického či psychologického charakteru, k výkonu jejich práce **(dostupnost).** Zdroji fyzického charakteru má Kahn na mysli předměty a přístroje, bez kterých se pracovník neobejde. Ty by měly být

ideálně bezvadné a výkonné. Pokud uvedeme příklad z reálného života, nic není pro pracovníka konzultantské společnosti tak frustrující, jako nevýkonný notebook, který nezvládá v Excelu zpracovávat objemnější data. Program se pak neustále seká a zvyšující frustrace snižuje ochotu pracovat. Zdroji psychologického charakteru jsou leadeři. Leader je ten, kdo by měl obstarávat přítomnost prvních dvou podmínek – smysluplnosti a bezpečí. Je to ten, kdo by měl činit zaměstnance více zaujaté pro věc a dodávat jim pocit důvěry. Je to osoba, která umí balancovat mezi dvěma rovinami – umí si udržovat dostatečnou blízkost ve vztahu ke svým podřízeným a podporuje je, zároveň má dostatečný odstup a nechává své lidi pracovat autonomně. Dobrý leader je tak pro engagement klíčový (Kahn 1990, s. 703-705).

Samotný Kahn zdůrazňuje hlavně vztahy na pracovišti. Podle něj je nemožné absolutně oddělit pracovní úkoly od mezilidských vztahů. V případě, že na zaměstnance nepohlížíme jen jako na zaměstnance, ale zajímáme se o něj jako o člověka, pak bude odvádět mnohem lepší práci a taky dá v prostředí důvěry větší průchod svému vlastnímu já. S tímto vlastně souvisí jedna z výše uvedených citací Kahna a celá jeho koncepce. Shrnutí výše uvedeného zachycuje obrázek č. 5.

Obrázek 5: Kahnovy psychické podmínky engagementu



Zdroj: Vlastní zpracování

Engagement vs. Disengagement

Vraťme se ještě jednou k neangažovaným pracovníkům. Jak bylo uvedeno, Kahn ve své studii popsal disengagement. Ten postavil jako protipól angažovaného zaměstnance. V případě disengagementu se totiž zaměstnanec odcizí své práci a zaměstnavateli. Necítí k nim žádný vztah. Kahn chování takového člověka přirovnává k robotickému či automatickému chování, k apatii a vyhoření, kdy člověk koná bez projevení snahy. Toto jednání popisuje jako defenzivní (Kahn 1990, s.701). Tito „disengaged“ lidé pracují jen tolik, kolik je nutné k tomu, aby si svou práci udrželi.

Na druhou stranu, jak lze odlišit angažovaného zaměstnance od „pouze“ tvrdě pracujícího? Podle Kahnových závěrů, angažovaný zaměstnanec si vezme na starost práci navíc, aniž by ho o to někdo poprosil. Takový zaměstnanec prostě chce organizaci přispívat více, než jen tak, jak definuje jeho pracovní role. Věří, že jeho snaha povede k prosperitě celé organizace. Nicméně, engagement není statický. Fluktuuje podle měnících se podmínek.

V rámci problematiky neangažovanosti je určitě dobré zmínit, že pojem disengaged bývá do češtiny překládán jako „aktivně neangažovaný“. Je třeba pochopit, že mezi těmito dvěma protipóly – engagementem a disengagementem, se nachází asi nejpočetnější skupina lidí, o které se také často mluví jako o neangažovaných, nicméně jsou to spíše pasivní jedinci, kteří nezaujímají vůči práci, ani jeden z „extrémní“ postojů. Slovo extrémní značí zde spíše odchýlení se od průměrného chování, kterým se tito zaměstnanci vyznačují.

Podobonosti s Kahnovou teorií lze spatřovat v závěrech Fredericka Herzberga v jeho Dvoufaktorové teorii, ale i v „Self-determination“ teorii autorů Deciho a Ryana. Nicméně, Kahn se během svého výzkumu zaměřil na svůj vlastní výzkum, během kterého pozoroval a analyzoval pracovní chování zaměstnanců. Pozorování realizoval na dvou místech: na letním kempu a ve firmě zabývající se architekturou.

Jeho model později rozšířil profesor z Kansaské univerzity Douglas R. May (2004, s.25). Ten na základě svého výzkumu konkludoval smysluplnost jako prvek nejsilněji korelující s engagementem. Kahnův model doplnil o další významný předpoklad. Zjistil, že engagement je ovlivňován sebevědomím. Nicméně, toto nastínil již samotný Kahn, který ve své studii uvádí, že o zapojení svého Já rozhoduje také tzv. individuální emoční připravenost. Připravenost představuje vlastně sebevědomí. Člověk věří ve své schopnosti a status (Kahn 1990, s. 703-705). Kahn doslova tvrdí, že „akceschopnost oslabujeme tím, že příliš přemýšlíme o tom, co si o nás druzí myslí. Příliš řešíme, co je a není vhodné. Z takových pochyb a strachu neodhalujeme svůj potenciál“ (volně přeloženo z angl. – Kahn 1990, s. 692-693).

Kahnův koncept engagementu byl z pohledu manažerských praktik revoluční. Ztotožnění osobnosti s pracovní rolí se projevuje vyjadřováním vlastní identity, myšlenek a emocí, kreativitou, autenticitou, hravostí, etickým jednáním (Kahn, 1990, s. 700) apod. Dopad konceptu byl a je mocný. Díky němu může růst zákaznická spokojenost, a tím výsledky organizace, či klesat fluktuace zaměstnanců.

Konceptu bylo vyčítáno, že je opravdu čistě teoretický. Kahn se v něm nezabýval tím, jak engagement u zaměstnanců změřit. Tento „nedostatek“ odstraňuje až v roce 2010 Rich, který zformuloval dotazník, na základě kterého je engagement v rámci „Job Engagement Scale (JES)“ měřen. Tomuto dotazníku je věnována pozornost v kapitole č. 2.7.2 *Dotazník „Job engagement scale“* na str. 43.

2.3.2 Engagement jako opak stavu vyhoření (Leitner a Maslach – OLBI)

Tato kapitola velice stručně představuje další teoretický přístup k engagementu, který byl jedním z prvních, který zareagoval na práci Williama Kahna. V návaznosti na poznatky o podstatě psychického stavu vyhoření, vytvořil Maslach společně s Leitnerem svůj vlastní teoretický přístup k engagementu. Engagement definovali jako opak stavu vyhoření a zformulovali poupravený tzv. Maslach Burnout Inventory (MBI) index[10]. Tento přístup tak obohatil akademickou sféru o nástroj k měření engagementu. Je to tak jeden z prvních přístupů, který se zabýval tím, jak engagement změřit.

Tento přístup nedefinuje engagament jako takový, k definici přistupuje nepřímou cestou. Vymezuje ho ve vztahu k vyhoření, a to jako pravý opak tohoto stavu. Přičemž, vyhoření definují jako „psychický syndrom trvalých následků, který je zapříčiněn dlouhodobým vystavením stresovým situacím zejména mezilidského charakteru. Tento syndrom se projevuje pocitem silného vyčerpání, cynismem, vytvořením psychických bariér a odtažitostí od práce. Jedinec v tomto stavu není schopný podávat výkon“ (Maslach a kol., 2008, str. 498). Engagement naopak tak vymezují jako stav plný energie, který navozuje zaujetí a zapálení prací. Jedince práce naplňuje a činí mu radost (Maslach a kol., 2008, str. 498).

Tedy, zatímco se vyhoření vyznačuje proměnnými jako **emocionální vyčerpání**, zapříčiněné namáhavými mezilidskými vztahy, **odosobnění** (negativní a cynické postoje) a **nedostatek osobního naplněni**, v rámci kterého je práce hodnocena negativně, engagement se naopak

[10] MBI index jako takový existuje již od r.1981, kdy Christina Maslach společně s kolegyní Susan E. Jackson, vytvořily škálu, pomocí které bylo možné změřit stav vyhoření. Tato škála byla v průběhu let upravována tak, aby mohla být využita v různých odvětvích, ale také v různých přístupech.

vyznačuje proměnnými jako je **energetická vitalita, oddanost a pohlcení.** Na tuto skutečnost navázal Schaufeli ve svém konceptu Work Engagementu (2002).

V rámci tohoto přístupu je engagement měřen pomocí zmíněného MBI indexu. Ten je stanoven na základě dotazníkového šetření. Dotazník obsahuje 22 otázek a měří všechny 3 výše zmíněné oblasti vyhoření: vyčerpání, odosobnění a neefektivnost tedy nepřítomnost osobního naplnění. Na tento dotazník reagoval Schaufeli kritikou (Simpson, 2004, s. 1019). Tvrdil, že engagement a vyhoření nejsou spolu neprovázené. Tím poukazoval na fakt, že to, že je někdo angažovaný, nemusí znamenat, že nebude vykazovat vysokou úroveň vyhoření a naopak.

V práci byl již zmíněn index OLBI. Je to další z přístupů jak měřit engagement, a to ve vztahu právě k vyhoření. Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) měří dvě nejpodstatnější roviny stavu vyhoření – vyčerpání a odtažitostí od práce. Vyčerpání ztotožňuje mj. s pocity prázdnosti a silnou potřebou si odpočinout. Odtažitost měří pomocí toho, jak moc se jedinec distancuje od objektu a obsahu své práce, ale také sílou negativních a jiných cynických postojů a chování. Rozdílnost od indexu MBI spočívá především ve formě pokládaných otázek. MBI pokládá negativně formulované otázky („nikdy“ apod.) OLBI kombinuje jak tuto negativní formulaci, tak ale i tu pozitivní. Právě díky této pozitivní formulaci je možné přímo měřit engagement.

Jelikož se tato práce zabývá engagementem, nikoli vyhořením, pro výklad postačí výše uvedené informace. Je to tedy přístup, který inspiroval Schaufeliho k vytvoření teorie work engagementu. Ta bude ve stručnosti probrána v následující kapitole.

2.3.3 Work Engagement (Wilmar Schaufeli - UWES)

Work engament patří vedle employee engagementu, který bude vyložen v další kapitole, k novějším koncepcím. Větší pozornosti se mu dostává až posledních deset let. Tento koncept není vázaný na žádný hlavní model, jako koncepce předchozí.

Tento koncept je obecně velice dobře přijímaný mezi akademiky. Hlavním přínosem tohoto přístupu je vyvinutí Utrech Work Engagement Scale (UWES). UWES je škála, která slouží k měření pracovní angažovanosti zaměstnanců. Více o tomto dotazníku je uvedeno v kapitole č. *2.7.1 Dotazník UWES.*

Tento směr je představován dvěma hlavními koncepčními proudy – Work engagement v Schaufeliho pojetí a Job Demand-Resources model (Bakker & Demerouti, 2007). Druhý zmiňovaný model je rozvinutím Schaufeliho práce.

Nejprve si představme Schaufeliho pojetí work engagementu. Tento koncept vychází z dříve zmíněné teorie, ve které byl engagement definován jako opak stavu vyhoření. V koncepci jsou tak ponechány prvky z předchozí koncepce. Tvrdí, že je to „pozitivní a naplňující, s prací související stav mysli“ (Schaufeli a kol., 2002, str. 74). Tento stav je charakterizován následujícími stavy (v závorkách je uvedena souvislost s teorií vyhoření (MBI):

- **Vitalitou** (*z angl.. Vigor*), ta je význačná vysokou úrovní energie a mentální odolnosti během výkonu práce. Vitální zaměstnanec v tomto kontextu je ochotný do své práce investovat značné úsilí a vytrvat v době obtíží (**opak emocionálního vyčerpání**)
- **Oddaností** *(z angl. Dedication*), která je popisována jako intenzivní ponoření do své práce. Oddaný zaměstnanec cítí pocit významnosti, entusiasmu, je inspirován a pyšný na to, že dělá práci, kterou dělá **(opak odosobnění)**
- **Pohlcením** (*z angl.. Absorption*), to je přirovnáno ke stavu absolutní koncentrace. Takový zaměstnanec se nenechá jen tak rozptýlit od práce. V práci se cítí šťastný, a to mu čas strávený v práci velice rychle utíká. Často mu činí problém se od práce vůbec odtrhnout (**opak nedostatku osobního naplnění**).

Druhým směrem tohoto konceptu je model JDR – Job Demand-Resource. Model je založen na předpokladu, že výkonnost zaměstnanců je ovlivněna především jejich engagementem. Engagementem je v rámci tohoto modelu vysvětlen jako afektivní stav jedince, jenž je ovlivněn měnícím se pracovním prostředím. Tedy, tyto změny ovlivňují psychologické stavy zaměstnanců, ty pak působí na vzorce chování. Podle Bakkera a Demeroutiho (2007) je tento proces hlavním hnacím motorem engagementu a tak i zvýšené výkonnosti zaměstnanců.

Model je rozdělen na dvě perspektivy, a to job demand a job resources. **Pracovní nároky (job demand)** jsou popsány jako aspekty práce. Ty mohou být fyzické, psychologické, sociální nebo také organizační. Zmíněné aspekty vyžadují trvalou námahu (fyzickou či psychologickou (kognitivní a emoční – tj. návaznost na Kahnovu teorii (pozn.autora)). Vyžadují tak vyložení určitých fyziologických případně psychologických nákladů.

Oproti tomu **pracovní zdroje (job reseources)** jsou ty aspekty práce, které snižují zmíněné náklady práce. Pomáhají tak k dosahování cílů a plnění úkolů. Snižují pracovní nároky práce. Dále tyto zdroje mohou stimulovat osobní růst a rozvoj. Tyto pracovní zdroje v praxi představují např. mzdu, jistotu, příležitost, mezilidské vztahy na pracovišti, podporu od nadřízených, participaci na rozhodování, zpětnou vazbu, autonomii atd. (Bakker, 2004, s. 86).

Na závěr tedy lze shrnout poznatek pro praktické využití tohoto modelu, a sice že by každá organizace měla tíhnout ke snaze maximalizovat zmíněné pracovní zdroje a minimalizovat vliv pracovních nároků, které zaměstnancům jejich výkon znesnadňují.

2.3.4 Employee Engagement (James K. Harter - Gallup)

Posledním přístupem k engagementu, kterému bude práce věnovat pozornost, je Harterova koncepce Employee Engagement (2002) neboli Zaměstnanecká angažovanost. Jedná se o teorii, která je založena spíše na praxi. Vychází z šetření organizace Gallup. Tato organizace realizuje celosvětové studie týkající se pracovní spokojenosti, motivace a v posledních letech především engagementu zaměstnanců. Organizace úzce spolupracuje s firmami z různých odvětví, ve kterých své výzkumy realizuje. S firmami pak dále spolupracuje v rámci poradenství ve věci správného nastavení personálních strategií tak, aby firmy dosahovaly svých cílů.

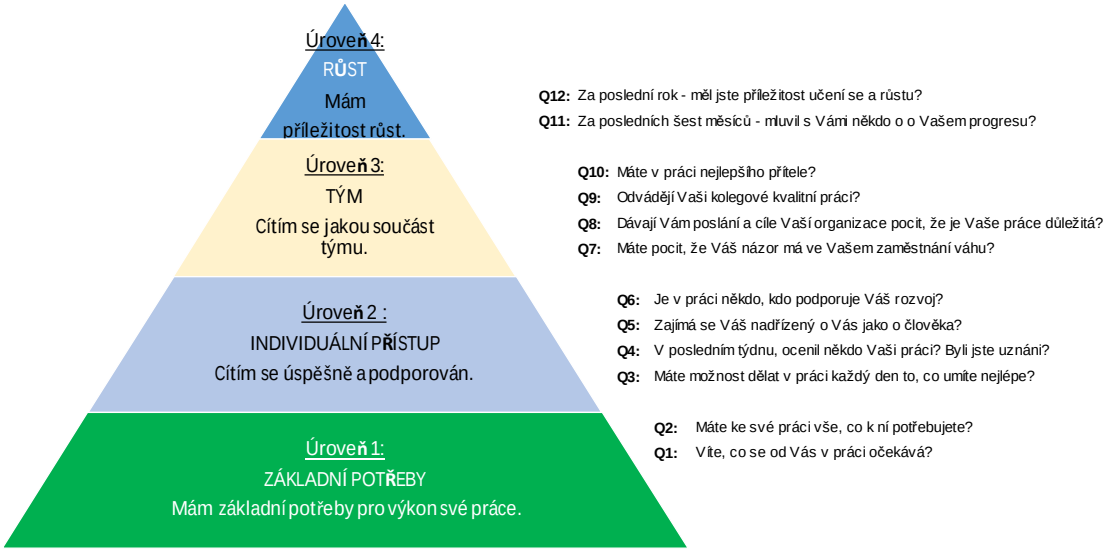
Harter nabízí následující definici: „Employee engagement je stav, během kterého jsou zaměstnanci vzájemně citově propojeni s ostatními kolegy a s organizací jako takovou, je to status kognitivní vigilance (tj zaujetí, případně pozornost), který je tvořen zapojením se do práce a uspokojení z tohoto zapojení, stejně tak jako samotným nadšením pro práci“ (Harter a kol., 2002, s. 269). Pokud definice srovnáme s předchozími koncepty, lze vypozorovat posun od jedince ke skupině. Je zřejmé důraz na mezilidské vztahy na pracovišti – tedy dle definice citové propojení s ostatními kolegy.

Dále Harter definoval čtyři základní předpoklady (Harter a kol, 2003), které navozují stav employee engagementu. Těmito předpoklady jsou:

- **Základní předpoklady** – těmi jsou vyjasnění si toho, co se od zaměstnance v práci očekává, dále pak vhodné pracovní vybavení a materiál (tedy zdroje k výkonu práce).
- **Individuální přístup** – ten představuje pocit zaměstnance, že svou prací přispívá k naplňování cílů organizace a je za to doceněn.
- **Tým** – tato potřeba představuje pocit jedince, že je v práci součástí něčeho většího, že na to není sám.
- **Příležitost osobního a kariérního růstu** – v tomto případě se jedná o pocit zaměstnance, že je mu umožněno dále se rozvíjet a diskutovat o svém pokroku.

Hlavním nástrojem pro měření takto vymezeného engagementu je dotazník Gallup. Tento přístup měření bude objasněn v rámci kapitoly Měření úrovně engagementu. Pro demonstraci propojení této teorie s dotazníkem je uveden obrázek č. 6.

Obrázek 6: Čtyři základní předpoklady Employee enagementu (Harter) - jejich návaznost na Gallup měření



Zdroj: Vlastní zpracování podle http://educate78.org/why-teacher-engagement-matters-in-oakland/

Z illustrace je zřejmé, jak jsou dotazy rozděleny podle výše definovaných čtyř kategorií. Tyto kategorie tvoří hierarchii angažovaných zaměstnanců, tzv. Gallup engagement hierarchy. Je to vlastně analogie k hierarchii potřeb Abrahama Maslowa. Například - první úroveň potřeb je základem každého angažovaného pracovníka. Bez splnění této úrovně nelze hovořit o angažovanosti, případně o angažovanosti, která by podporovala výkonnost organizace. Tato hierarchie slouží také jako vodítko pro management při snahách o zvýšení angažovanosti svých zaměstnanců, a tak podpoření organizační výkonnosti. Podle tohoto schéma by se manažeři měli nejdříve soustředit na zajištění úrovně 1, dále pak na individuální potřeby svých zaměstnanců, týmovost a růst každého zaměstnance.

V metaanalýze (Harter a kol., 2002) Harter, jak bylo již nastíněno, dokládá působivé zjištění závislosti mezi engagementem a výkonností. Autor nabízí myšlenku, že engagement je nejjednodušší způsob, jak zvýšit výkonnost firmy. O tom však můžeme diskutovat. Firmy od nepaměti bojují s motivací zaměstnanců, snaží se najít nejvhodnější stimuly tak, aby přiměli zaměstnance podávat požadovaný výkon. Pokud Harter tvrdí, že je to nejjednodušší způsob, jak zvýšit výkonnost, pak zřejmě ano, ale cesta k „vytvoření“ angažovaných zaměstnanců rozhodně není tak přímočará a jednouchá. Je to věc velice individuální.

Závěry o závislosti mezi engagementem a výkonností potvrdila například také studie autora Xanthopouloua (2009). Ten zkoumal a nalezl příčinný vztah mezi work engagementem, profitabilitou firmy a osobními zdroji zaměstnanců (např. sebeúcta a optimismus). Tento výzkum realizoval v pobočce rychlého občerstvení. To je zajímavé samo o sobě, většina těchto výzkumů se soustředí na různé konzultantské společnosti apod. Zkoumal tři pobočky.

V rámci výzkumu se také pokusil zjistit závislost mezi work engagementem a autonomií, týmovým klima a koučováním. Tento výzkum je zmiňován hlavně kvůli orientaci na koučink, který je jedním z velice často zmiňovaných motivačních nástrojů. Působí tedy i na engagement? Podle Xanthopouloua ano. Koučovaná osoba projevovala následující den výrazný nárůst engagementu a tím i zisku. Celkově tak vypozoroval, že zvýšení jakékoli proměnné patřící do osobních zdrojů zaměstnanců vedlo ke zvýšení engagementu a tím i ke zvýšení zisků. Schéma tohoto vztahu zachycuje obrázek č. 7.

Obrázek 7: Vztah mezi engagementem a výkonem

Zdroj: Vlastní zpracování

Nicméně, tento výklad je třeba doplnit i o závěr jiné studie, která naopak příčinný vztah mezi engagementem a výsledky organizace nepotvrdila. Tento vztah není tak všeobecně přijímán. Závěr závislosti například odmítá Demerouti (Demerouti, Cropanzano in Bakker and Leitner, 2010, s. 158). Vysvětluje, že vztah těchto dvou proměnných je ovlivněn dalšími v mnoha případech neměřitelnými faktory, kterými jsou například osobnostní rysy zaměstnance a různé další podněty na pracovišti.

2.3.5 Koncepční rámec engagementu (Macey & Schneider)

V roce 2008 byla uveřejněna práce „The Meaning of Employee Engagement“, která se na základě srovnání většiny významných koncepcí pokusila o vytvoření koncepčního rámce engagementu , o který by se mohly opírat budoucí výzkumy. Autory této práce jsou William H. Macey a Benjamin Schneider.

Pojem engagement zaměstnanců je pojem, který nejvíce zviditelnili praktici. Až v posledních letech si pojmu všímají i teoretikové a realizují své výzkumy, týkající se engagementu. V nich se především orientují na závěry praktiků, které obecně tvrdí, že engagement zvyšuje produktivitu práce a tak i finanční obrat.

Autoři v práci upozorňují na to, že se přístup praktiků a akademiků k enagementu liší. (Macey & Schneider, 2008). Odlišnosti existují hlavně mezi účelem zkoumání a jeho výstupy. Například, praktici se zabývají především užitečností konceptu. Zkoumají proměnné jako fluktuaci, commitment a produktivitu s důrazem na agregovaná data Praktici se soustředí hlavně na to, aby prokázali případným klientům funkčnost jejich přístupů a metod.

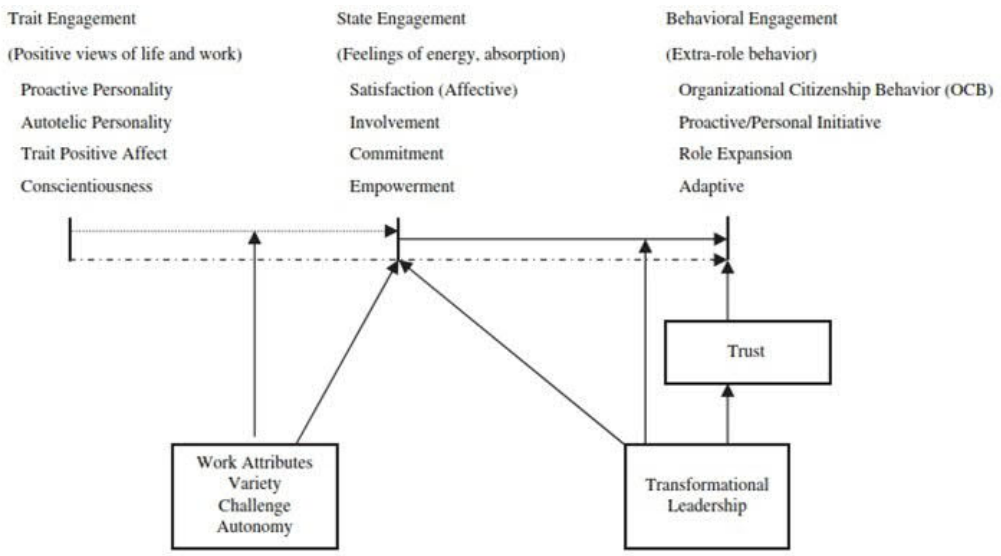
Oproti tomu přístup akademiků se zaměřuje na definování a validaci psychologického konceptu jako takového. Engagement zkoumá do většího detailu. Snaží se o lepší pochopení

dříve definovaných proměnných, které ovlivňují vývoj engagementu u zaměstnanců. Bohužel vědci v této oblasti spolu příliš nespolupracují. Své modely definují bez velké vazby na modely dříve definované. To vše vede k odlišným perspektivám a přístupům k tomuto konceptu. Ačkoli jsou akademické výzkumy zaměřené na problematiku engagementu stále více rozšířené, nesourodost přístupů činí z této oblasti bludiště koncepcí, ze kterého byly v této práci zmíněné především čtyři hlavní směry.

Autoři se na základě tohoto poznání ve svém článku (Macey & Schneider, 2008) pokusili o definování koncepčního rámce, o který by se mohly opírat pozdější výzkumy. Tento rámec by měl být užitečný jak praktikům, tak teoretikům. Jedná se o práci, která shrnuje poznatky doposud publikovaných studií a na základě vlastního výzkumu vyvozuje své závěry.

Autoři poukazují na to, že se badatelé nemohou ani shodnout na tom, zda to, že je zaměstnanec angažovaný, představuje pouze jakýsi jeho přechodný stav či je to jeho osobnostní rys či se jedná o způsob chování, kterým se zaměstnanec projevuje. Ve své práci uvádějí, že široká veřejnost chápe engagement hlavně jako psychologický stav oddanosti. (Macey & Schneider, 2008). Nicméně, také zmiňují, že tento pohled není již dostačující. Engagement je mnohem více a vyžaduje tvorbu modelu. Autoři tvrdí, že bez vhodně formulovaného modelu, který by uceleně zachycoval faktory, které ovlivňují psychologický stav člověka a tak i jeho chování, není možné stanovit relevantní výzkumné hypotézy anebo smysluplně aplikovat koncept například formou podnikových výzkumů. Jimi formulovaný model, představující dle jejich názoru koncepční rámec engagementu, zachycuje obrázek č. 8.

Obrázek 8: Koncepční rámec engagementu (Macey & Schneider)



Zdroj: William H. Macey, Benjamin Schneider. *The Meaning of Employee Engagement.* (Industrial and organizational Psychology, 1 (2008).

V rámci tohoto koncepčního rámce uvádějí tři způsoby, kterými se engagement vyvíjí. Tyto tři způsoby jsou shrnutím zkoumaných teorií a jejich hlavních odlišností. V rámci tohoto koncepčního rámce jsou tak definovány jako samostatné koncepce. Těmito koncepcemi jsou (Macey & Schneider, 2008):

- **Engagement jako psychologický stav** (*Psychological State Engagement*), který představuje výklad engagementu jako stavu pohlcení prací, oddaností, energií a entusiasmem. V tomto pojetí je engagement spojen s pracovní spokojeností, závazkem vůči organizaci, zapojením se do práce a empowermentem.
- **Behaviorální engagement** (*Behavioral Engagement*) je koncept, který zahrnuje chování nad rámec svých povinností. Takový zaměstnanec se projevuje inovativním chováním, snaží se přispívat něčím novým, je proaktivní.
- **Rysový engagement,** tj. engagement jako vlastnost (*Trait Engagement*) je v podstatě tedy osobnostní charakteristikou zaměstnance, se kterou již do firmy přichází. Je to vlastně sklon k vnímání světa pozitivním přístupem.

Z obrázku jsou také zjevné vazby mezi těmito koncepcemi. Rysový engagement ovlivňuje psychologický engagement. Ten zase významně působí na behaviorální engagement. Dále jsou ze schématu viditelné nejzásadnější faktory engagementu. Pracovní podmínky působí přímo i nepřímo na všechny tři koncepční průřezy. Druh práce (např. náplň, rozmanitost) a druh leadershipu v organizaci jsou ty faktory, které by všechny, kteří chtějí ve svých organizacích podporovat engagement zaměstnanců, měly zajímat nejvíce. Pracovní podmínky nemají jen vliv na behaviorální engagement, mohou také v případě jejich špatného stavu zeslabit vztah mezi rysovým engagementem a psychologickým engagementem. Leadership má na druhou stranu přímý vliv na důvěru v organizaci a skrze tvorbu důvěryhodného prostředí nepřímý vliv na behaviorální engagement (Kahn, 1990).

Engagement tak představuje komplexní síť, sestávající z povahových rysů, psychologického stavu a aspektů chování, ale také z pracovních podmínek, které mohou působit na psychologický a behaviorální engagement.

2.4 Projevy engagementu

Jak je patrné z předešlého textu, existuje doopravdy mnoho definic, které se snaží co „nejsprávněji“ podchytit engagement. Avšak, na rozdíl od těchto definic, teoretici i praktici nacházejí shodu v projevech chování, které s engagementem souvisejí. Jak tedy lze angažovaného zaměstnance rozpoznat?

Pokud výše uvedené shrneme, pak se engagement projevuje následovně:

- Zaměstnanec je **proaktivní** – předvídá a vyvíjí aktivitu ve prospěch organizace;
- zaměstnanec **není svázaný svou pracovní rolí** – vyvíjí aktivitu nad rámec toho, co se od něj očekává;
- podle zaměstnance je **důležité dělat to, co je klíčové** pro organizaci;
- zaměstnanec důsledně dbá na svůj **rozvoj** – vyhledává možnosti učení se a růstu;
- zaměstnanec je své firmě **věrný** – neodchází, když se nedaří;
- angažovaným zaměstnancům nevadí **změna** – mnohokrát ji naopak oni sami iniciují.

Jedná se tak o z perspektivy zaměstnance smysluplné jednání za stavu plného ztotožnění se s organizací, které je navíc zaostřené na výsledky organizace, případně na blaho zákazníka. Engagement vyvolává žádoucí proaktivitu a optimismus zaměstnance. Tyto charakteristiky činí z člověka individuum jak připravené na změny, tak loajální vůči svému zaměstnavateli. Angažovaný subjekt pracuje soustředěně a nad rámec svých povinností. Cítí se zodpovědný za svůj osobní růst a rozvoj.

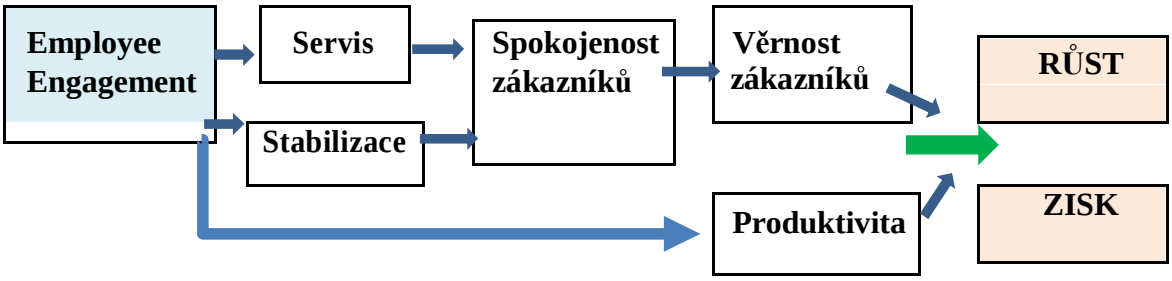
2.5 Konkrétní benefity engagementu

Proč engagement? „Employee engagement je citový závazek zaměstnance vůči organizaci a jejím cílům, který ústí v nekonečnou snahu. Tato bezvýhradná snaha zaměstnance ústí v tzv. „engagement-profit chain“, tedy řetězec, v rámci kterého je angažovanost něčím, co zlepšuje ziskovost organizací. Angažovaní zaměstnanci se obecně více starají, jsou produktivnější, odvádějí lepší výkony a zůstávají ve své práci mnohem déle. Všechny tyto aspekty vedou ke spokojenému zákazníkovi, který je tak ochoten koupit více a předávat svou dobrou zkušenost dál slovem z úst. To má za následek výší tržby a tak i vyšší zisky“ (Kruse (2012), volně přeloženo z angl.). Navíc je možné říci, že angažovaný zaměstnanec je velice užitečný, když dojde k plnění cílů organizace. Jak bylo z uvedených teorií patrné, tito zaměstnanci chápou cíle organizace, jsou s nimi ztotožněni a chtějí k nim přispívat. Co víc, dělá jim to radost.

Existuje spoustu studií, které dokazují korelaci mezi engagementem a pozitivními výsledky firmy. Jako příklad může být uvedena agentura Gallup (2017).

Aby bylo možné jmenovat další konkrétní benefity, je nutné uvést příklady. Začněme zobrazením přímého vztahu mezi employee engagementem a dalšími faktory, které přispívají k prosperitě podniku. Schéma zachycuje obrázek č. 9.

Obrázek 9: Engagement a jeho benefity



Zdroj: KRUSE, K. (2012). *Employee Engagement 2.0: how to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers*). Zpracování: Vlastní

Obrázek upozorňuje na spojitost mezi engagementem a dalšími pro organizaci prospěšnými faktory, jako je spokojenost zákazníků apod. Nyní budou jednotlivé faktory vysvětleny v kontextu toho, jak je ovlivňuje angažovanost, resp. jak se mění s angažovaností zaměstnanců:

- **Stabilizace zaměstnanců –** vysoce angažovaní zaměstnanci neopouští organizaci. Bylo vykalkulováno, že v jejich případě je o 87 % méně pravděpodobné, že z firmy odejdou, než u jejich neangažovaných kolegů. Dále ti zaměstnanci, kteří jsou skutečně oddáni své práci, jsou o 20 % výkonnější. To indikuje důležitost engagementu ve vztahu k výkonnosti organizace (Corporate Leadership House (2004).
- **Výkonnost a ziskovost –** podle výzkumu bylo vyvozeno, že organizace s vyšším počtem angažovaných pracovníků podávají lepší výkony, než jejich konkurence. Podle Standfordké univerzity je tato výkonnost o 30-40 % vyšší (Cooková, 2008). Kruse, ve svém článku publikovaném na stránkách magazínu Forbes, uvádí, že bylo prokázáno, že 10 % nárůst v angažovanosti vede k 6 % nárůstu v zákaznické spokojenosti a k 2% nárůstu v ziskovosti firmy (Kruse, 2012).
- **Zisk –** Cooková ve své práci, zabývající se engagementem, dále uvádí, že společnosti s nižším procentem angažovaných zaměstnanců mají marži až o 1,38 % nižší, provozní marži pak o 2,01 % nižší. Na druhou stranu, ve firmách, kde se podařilo engagement zvýšit, vzrostly také marže (Cooková, 200).
- **Služby –** zákaznické služby jsou závislé na angažovanosti zaměstnanců. Podle výzkumu v jednom obchodním řetězci, zákaznická loajalita byla vyšší v odděleních, s vyšší mírou angažovaných zaměstnanců (Kruse, 2012).
- **Věrnost zákazníků –** Angažovaní zaměstnanci jsou odhodláni dělat svou práci lépe. To souvisí i se zákaznickým servisem. Lepší zákaznický servis činí ze zaměstnanců spokojenější jedince, kteří se postupně mohou stát věrnými.

Z uvedených příkladů je tak patrné, že podnikové kultury s vyšší angažovaností mají lepší výsledky jako je ziskovost, než ty s nízkou mírou angažovanosti.

To potvrzuje i Harter, který uvádí, že employee engagement je spojen s mnoha proměnnými, týkající se prosperity organizace. Ve studii se zaměřil na vztah mezi engagementem a výstupy jako jsou spokojenost zákazníků, produktivita, zisk a fluktuace. Dokázal, že angažovaní zaměstnanci jsou výkonnější. Vedle toho jsou schopni udržovat dobré pracovní vztahy, udržují komunikaci na dobré úrovni a jsou více loajální ke svým nadřízeným a podniku jako takovému (Harter a kol. 2002). Obdobné závěry vyvozuje i organizace Gallup, která je jednou z nejznámějších organizací zabývající se zaměstnaneckými výzkumy (Gallup, 2017).

Proč je tedy engagement důležitý? Angažovaní zaměstnanci se soustředí na své cíle, jsou ochotni pracovat tvrdě a více, aby těchto cílů dosáhli. Koncept engagementu může ovlivňovat kreativitu a inovace v celé organizaci, protože tito zaměstnanci jsou proaktivní. Pokud jsou zaměstnanci své firmě oddání, je možné, že se budou cítit více motivovaní dávat organizaci něco více, přicházet s novými nápady. Engagement má také dopad na pracovní klima. Kreativní a aktivní zaměstnanci vytvářejí prostředí nabité pozitivní energií. To v závěru ovlivňuje celý tým. Mít tak angažované zaměstnance je pro podniky velice důležité a představuje to významnou konkurenční výhodu, již s ohledem na výše zmíněné benefity.

2.6 Modely a faktory engagementu

V práci bylo objasněno co to je engagement, jakými charakteristikami se vyznačuje angažovaný zaměstnanec a jaké konkrétní benefity tato angažovanost přináší zaměstnavateli. To vše bylo vyloženo pohledem teoretiků.

Nicméně, jak bylo zmíněno, engagement je velice populární téma mezi současnými firmami. Ze studií a různých konferencí zaměstnavatelé ví, co je to engagement. Ví, jak se projevuje a především znají jeho benefity, které jsou tím hlavním, proč se koneckonců organizace o engagement zajímají. Co však tyto firmy – zaměstnavatele, zajímá v této problematice nejvíce, jsou nepochybně faktory engagementu, tzv. „drivers of engagement“. Tyto faktory představují veličiny, chcete-li podmínky, které přímo působí na to, jak moc je zaměstnanec angažovaný. Těmto faktorům se věnují hlavně praktici, a to různé světové organizace nabízející firmám řešení pro engagement. Každá firma má svůj tzv. model, v rámci kterého definuje faktory engagementu.

Pro účely analýzy v praktické části si práce postačí s výkladem jednoho takového modelu, a to s modelem organizace Aon-Hewitt, která vedle již zmíněné a pro předkládanou práci neméně důležité organizace Gallup, patří k nejproslulejším „značkám“ zabývajících se

engagementem. Výklad jednoho modelu je přípustný i z toho důvodu, že se modely od sebe příliš neliší. Jejich popis faktorů engagementu se víceméně překrývá.

2.6.1 Aon-Hewitt Employee Engagement Model

Aon je mezinárodní poradenská společnost, která pomáhá svým klientům v otázkách řízení lidských zdrojů. Pomáhají jim řešit komplexní problémy v oblasti např. talent managementu, systému odměňování a svými metodami napomáhají organizacím vylepšovat výkonnost. Organizace, podobně jako Gallup, každoročně šetří angažovanost zaměstnanců ve firmách po celém světě. Pěti nejlepším firmám uděluje ocenění „Nejlepší zaměstnavatel“. Zde je patrná přínosnost engagementu k budování dobré značky, tzv. employer branding.

Po prostudování mnoha světových studií organizace Aon navrhla svůj vlastní model engagementu, který v sobě zachycuje jeho nejdůležitější faktory. Model je zachycen na obrázku č. 10.

Model Aon-Hewitt zachycuje vztah mezi faktory engagementu („*engagement drivers*“¨), projevy angažovaného chování („*engagement outcomes*“) a podnikovými výsledky („*business outcomes*“).

Engagement model popisuje jako „psychologický stav a projev chování, který vede k lepší výkonnosti zaměstnance“ (AON, 2015 [online]).

Obrázek 10: Aon-Hewitt Employee Engagement Model

Zdroj: AON HEWITT (2015). 2015 Employee Engagement Model. [ONLINE] Available at: https://humancapital.aon.com/solutions/talent/culture-and-engagement/engagement-model [Last Accessed: 2018-12-1].

Z obrázku lze identifikovat 6 skupin faktorů, které přímo působí na úroveň engagementu zaměstnance, a tak i na jeho výkon. Těmito faktory jsou:

- **Organizační praktiky** (*Company Practices*) – to jak se v organizaci komunikuje, zda má pracovník právo na vyjádření svého vlastního názoru, jak je pohlíženo na diverzitu (diverzita vnímaná jako přirozený jev podněcuje příjemnější pracovní klima), jak se organizace chová ke svým externím, ale také interním zákazníkům (tj. zaměstnancům)
- **Základní podmínky** (*The Basis*) – Systém odměňování, jistota a bezpečnost práce, pracovní prostředí a možnost mísení práce se svým osobním životem - work/life balance. Jen těžko lze očekávat, že zaměstnanci budou motivovaní, pokud nebudou cítit, že jejich odměna je adekvátní odváděnému výkonu nebo pokud se nebudou cítit při své práci bezpečně.
- **Práce sama o sobě** (*The Work*) – představuje úroveň práce a spolupráce v týmu, možnost samostatného rozhodování a náplň práce jako takové.
- **Značka firmy** (*Brand*) – jedná se o reputaci firmy, případně o to, jak přistupuje k společenské zodpovědnosti. Firmy, které jsou společensky odpovědné, mohou v zaměstnanci navodit pocit dobrého pocitu, takového pocitu, který dává jeho práci smysl.
- **Leadership** – kvalita vedení má velký význam na tvorbu engagementu. Pokud je leader schopen budovat konstruktivní a podporující vztahy mezi ním a jednotlivci, pak

má na půl vyhráno. Vztahy na pracovišti jsou totiž jednou ze základních determinant spokojenosti. Leadeři jsou v organizaci proto, aby dával práci smysluplnost, aby motivovali a tak zajistili jejich angažovaný výkon. Oni jsou ti, kteří mají umět docenit práci druhých.

- **Výkon** *(Performance*) – představuje možnost kariérního růstu v organizaci a dalšího rozvoje zaměstnance. Tyto možnosti jsou podstatnou složkou nehmotné odměny, která pozitivně ovlivňuje angažovanost a oddanost jedinců. Do této kategorie spadá i zpětná vazba, která je přínosná pro pocit zaměstnance, že se o něj někdo zajímá.

V rámci modelu je těchto 6 faktorů rozděleno do dvou skupin – na faktory základní (*Fundamental*), bez kterých budou zaměstnanci jen těžko hledat i „pouhou“ motivaci podávat dobré výkony a na faktory odlišující (*Differentiators*). Odlišující faktory jsou ty faktory, které po splnění těch základních, tvoří engagement. Jsou to ty faktory, které činí z organizace, organizaci hodnou engagementu.

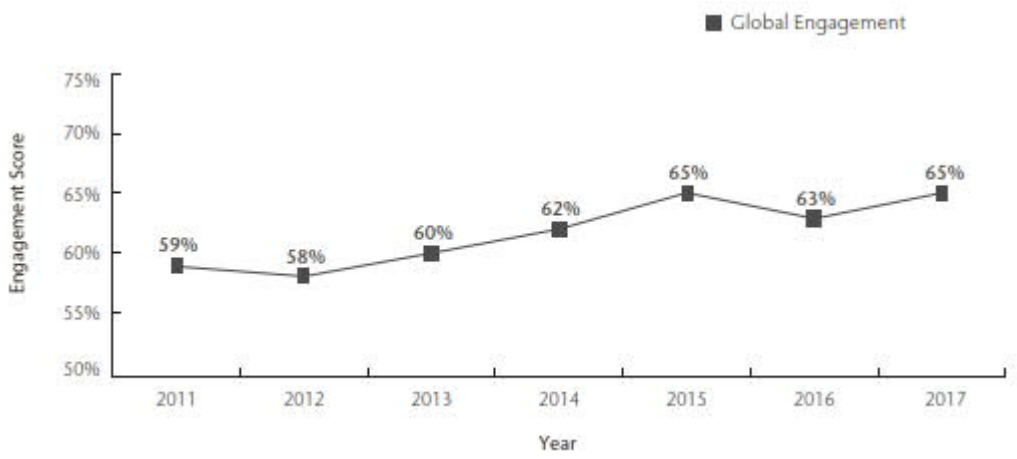
Při správném působení těchto faktorů nastává stav angažovanosti. Ten je podle modelu definovaný pomocí tří projevů chování, přičemž o engagementu se hovoří v případě splnění všech atributů zároveň:

- **Říkat** (*Say*) – mísí v sobě dvě tendence, a to tendenci pozitivně hovořit o svém zaměstnavateli a nebát se přicházet s novými nápady.
- **Zůstat** (*Stay*) – představuje intenzivní pocit ztotožnění se s organizací. Zaměstnanec touží být její součástí a je na to pyšný.
- **Usilovat** (*Strive)* – je o chtíči vynakládat úsilí nad rámec toho, co se očekává, a to pro úspěch celé organizace.

Tento model je využit pro formulaci otázek v dotazníku, týkajících se analýzy důležitosti a spokojenosti s faktory engagementu. Tato analýza je vyhodnocena v rámci praktické části, a to v kapitole č. 9 *Engagement „drivers“ a spokojenost s nimi*.

Na závěr této podkapitoly je uváděno shrnutí čísel z nejaktuálnějšího Aon reportu (AON, 2018 [online]). Podle studie je engagement zpět na nejvyšší úrovni, tj. na stejné jako v roce 2015. Vývoj stupně engagementu zachycuje obrázek č. 11.

Obrázek 11: Vývoj engagementu v průběh let (Aon)



Zdroj: AON. 2018 Trends in Global Employee Engagement. [online], [cit 2018-11-29]. Dostupné z: https://insights.humancapital.aon.com/talent-rewards-and-performance/engagement-2018?utm_source=Ceros

Aon rozlišuje čtyři kategorie zaměstnanců – aktivně neangažované (14 %), pasivní (21 %), angažované dělí do dvou skupin, a to na středně angažované (38 %) a plně angažované (27 %). Pokud bychom chtěli vysvětlit pojem středně angažovaný, tak to jsou zaměstnanci, kteří jsou například dle Kahnova pojetí angažováni pouze v jedné kategorii engagementu (tj. například emocionálně angažovaní). Plně angažovaní zaměstnanci jsou angažováni na všech úrovních. Celkové procento angažovaných je tak kalkulováno jakou součet těchto dvou skupin.

Úroveň engagementu v Evropě je pod světovým průměrem, ale také roste. Činí 60 %. Růst je vysvětlován ekonomickým růstem a politicky stabilním prostředím.

Ze závěrů z průzkumu 2018 je určitě zajímavé zmínit to, že za nejdůležitější faktor engagementu je považováno platové ohodnocení a uznání. To trochu podrývá plat jako „hygienický faktor“ v Herzbergově Dvoufaktorové teorii a prvek „nevýznamný“ pro motivaci. Druhým nejdůležitějším faktorem byl leadership.

2.7 Měření úrovně engagementu

Zjištění úrovně engagementu začíná patřit mezi jednu z nejhlavnějších agend personálních útvarů. Jak bylo již v úvodu práce uvedeno, organizace musí řešit rostoucí fluktuaci a různorodost zaměstnanců. Jako řešení se nabízí práce s konceptem engagementu. Aby firmy mohly zaujmout jisté kroky ke zlepšení – např. nastavit funkční strategii pro zvyšování engagementu, musí vědět, jak na tom momentálně jsou. Taková data získají pomocí dotazníkového šetření, případně individuálních rozhovorů, které jsou přímo určena pro měření stupně engagementu. Měřením se sleduje, jak se engagement vyvíjí, a to napříč odděleními

apod. Toto měření realizují externí konzultantské společnosti, případně firmy na základě vlastního interního úsilí. Interní šetření není v oblasti engagementu příliš doporučováno. Je to i z toho důvodu, že je velice těžké dostat se k datům, na základě kterých by bylo možné stupeň korektně vyhodnotit. Neexistují veřejné databáze pro benchmarking. Je možné výsledky srovnat s publikovanými světovými studiemi, nicméně je pořád velice těžké správně vytvořit vlastní dotazník tak, aby skutečně vypovídal o úrovni engagementu.

Podle Newmana a kol. je měření engagementu všeobecně problematické. Je tomu tak z toho důvodu, že neexistuje, jak je ostatně z práce patrné, jednotná definice ani jednotný model engagementu. Především akademici se stavějí k reliabilitě měření velice skepticky. (Newman, Joseph, Hulin in Albrecht 2010, s. 44).

Engagement se tedy nejčastěji měří pomocí sociologických nebo sociálně psychologických výzkumů a průzkumů motivovanosti či angažovanosti. Dotazníky vycházejí ze sady základních tvrzení, ke kterým respondent vyjadřuje míru souhlasu, případně nesouhlasu. Využívány jsou také různé škály, pomocí kterých respondent definuje, jak často konkrétní situace u něj v práci nastává. Dotazníková šetření lze doplnit např. obsahovou analýzou, pozorováním či experimentem (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016).

Nejednotnost přístupů k engagementu je důvodem toho, že je na trhu nesčetně verzí dotazníků zkoumající engagement. Engagement měří především externí konzultantské firmy. Mezi nejznámnější patří organizace *Gallup* a *AON Hewitt*, dále pak *CIPD*, *Mercer* nebo *Towers Watson*. Předkládaná práce představí 2 z nejrozšířenější dotazníků a doplní je o 1 novější způsob měření. Největší pozornost bude věnována dvěma nejčastěji využívaným dotazníkům – dotazníku *UWES* měřící především **work engagement,** dále dotazníku organizace *Gallup*, který se soustředí na **employee engagement.** Výčet bude doplněn o dotazník, který je poměrně nově utvořeným dotazníkem. Jedná se o „Job Engagement Scale (JES), který navazuje na UWES a měří pracovní angažovanost.

2.7.1 Dotazník UWES

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) je měření založeno na pojetí engagementu jako pozitivním stavu, který se projevuje energií, nasazením a pohlcením prací – tedy work engagementu. Tento koncept byl představen v kapitole *Work* Engagement (Wilmar Schaufeli - UWES). Tento dotazník je nejstarším dotazníkem (vytvořen v roce 2003), který měří výhradně pracovní angažovanost. Jeho autorem je již zmíněný Wilmar Schaufeli, který se společně s Arnoldem Bakkerem věnoval problematice měření pracovní angažovanosti. Dotazník je přijímaný i mezi akademickou sférou. Z původní 24 dotazů (UWES-24) byl postupem času zkrácen na základě výzkumu, zkoumající skutečné příčinnosti a projevy

engagementu na 17 položek (UWES-17). Od roku 2006 existuje také zkrácená verze dotazníku, která se dotazuje na pouhých 9 položek (UWES-9), které nejvíce korelují se stavem engagementu. Volně přeložený dotazník UWES-17 je možné nalézt v příloze č. 7.

Engagement je v rámci tohoto dotazníku vyhodnocen na základě tří kategorií (faktorů) angažovanosti, a to na základě odpovědí repsondentů na 17, resp. 9 tvrzeních, které vždy odpovídají jedné z kategorií. Těmito kategoriemi jsou:

- **Vitalita** (z angl. *Vigor*) – Představuje energii pracovního nasazení, duševní odolnost v práci, dále ochotu vkládat do své práce úsilí a také vytrvalost v době obtíží. Tato složka je měřena pomocí šesti, resp. tří tvrzení (č.1, 4, 8, 12, 15, 17).
- **Oddanost** (z angl. *Dedication*) – Odkazuje na to, jak moc se zaměstnanec podílí na činnostech v organizace, zda při práci zažívá pocity nadšení, inspirace a hrdosti. Také vypovídá o tom, jestli zaměstnanec nachází ve své práci smysl. Oblast je vyhodnocena na základě odpovědí na 5, resp. ve zkrácené verzi 3 tvrzení (otázka č. 2, 5, 7, 10 a 13).
- **Pohlcení** (z angl. *Absorption)* – Tato kategorie informuje o tom, jak dobře se zaměstnanec na svou práci soustředí. Nechá se snadno od práce rozptýlit? Nebo snad naopak? Pohlcení jako takové Schaufeli definuje jako stav naprosté soustředěnosti a zaujatosti prací, během kterého čas v práci velice rychle utíká. Člověku činí potíže od práce odejít. Tento stav je měřen pomocí dalších šesti tvrzení (č. 3, 6, 9, 11, 14 a 16). (Schaufeli, a kol., 2002, str. 74-75).

Vyhodnocení probíhá kalkulací aritmetických průměrů odpovědí pro každou kategorii zvlášť, následně pak jako celkový průměr za tyto tři kategorie. Respondent hodnotí tvrzení na škále od 0 („nikdy“) do 6 („každý den“). Pro vyhodnocení úrovně engagementu se používá bodová stupnice, kterou zachycuje tabulka č. 2(UWES-17).

Tabulka 2: Hodnocení úrovně engagementu (UWES-17)

Hodnocení	Vitalita	Oddanost	Pohlcení	Celkem
Velmi nízké	≤ 2,17	≤ 1,60	≤ 1,60	**≤ 1,93**
Nízké	2,18 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 3,00	**1,94 – 3,06**
Průměrné	3,21 – 4,80	3,01 – 4,90	2,76 – 4,40	**3,07 – 4,66**
Vysoké	4,81 – 5,60	4,91 – 5,79	4,41 – 5,35	**4,67 – 5,53**
Velmi vysoké	≥ 5,61	≥ 5,80	≥ 5,36	**≥ 5,54**

Zdroj: SCHAUFELI, Wilmar a BAKKER, Arnold. *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual*, 2004, s. 37 [online]. [8.11.2018]. Dostupné z: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

2.7.2 Dotazník „Job engagement scale“

Druhým přístupem k měření, který je též přijímán mezi akademickou sférou, je poměrně nový dotazník *„Job engagement scale (JES),* který publikoval v roce 2010 Rich společně s Lepinem a Crawfordem (2010). S dotazníkem UWES se řadí mezi dvě klíčové škály pro hodnocení pracovního engagementu. UWES je již s ohledem na dobu své existence mnohem rozšířenější. Nicméně, JES začíná být veřejností pomalu, ale jistě objevován.

JES obsahuje 18 výroků, které definoval Rich a kol. (2010). Tato škála je v předkládané práci představována hlavně z toho důvodu, že vychází z Kahnovy teorie (1990). Té je v práci věnována poměrně velká pozornost. Dotazy jsou tak rozděleny do tří skupin podle toho, jak souvisejí s typy engagementu podle Kahnovi definice. Měření tak zkoumá, jak si respondent vede ve 3 rovinách engagementu, a to rovině fyzické, kognitivní a emocionální. Tyto roviny jsou definovány v kapitole č. 2.3.1 *Engagement jako zapojení vlastního „JÁ“ (William A. Kahn – Job Scale Engagement).* Každá z těchto rovin je zkoumána na základě 6 tvrzení, které respondent hodnotí na pěti-stupňové Likertově škále (tzn. „rozhodně ne“ – „rozhodně ano“). Volně přeložená verze dotazníku je přiložena v příloze č. 8.

2.7.3 Dotazník organizace Gallup

Dotazník, který vyvinula společnost Gallup, patří k těm celosvětově nejvyužívanějším. Je to dotazník komerční. Organizace Gallup pravidelně provádí celosvětové šetření s názvem **The Gallup Workplace Audit (Gallup Q12).** Je to šetření založené pouze na dvanácti výrocích, které jsou zaměřené na vnímání práce a pracovního prostředí. Tento dotazník vychází z Harterovy koncepce zaměstnaneckého engagementu, tedy employee engagementu (Harter a kol., 2003).

Tento dotazník, který je tedy hlavním nástrojem měření employee engagementu, tak vychází z koncepce nastíněné v roce 2003, představené v kapitole *č. 2.3.4 Employee Engagement (James K. Harter - Gallup).* Jelikož je dotazníkem komerčním, formuluje dotazy tak, aby korelovaly s výkonností organizace (tzn. se ziskovostí, obratem apod.) (Hajzler, 2009). Tvrzení je tak svázáno s produktivitou, s aspektem ziskovosti a aspektem fluktuace.

Všechna tvrzení Q12 se dají strukturovat do pyramidy po vzoru Maslowovy hierarchie potřeb. Gallup pyramida je zachycena v kapitole č. 2.3.4 na str. 29, která se věnuje Harterově teorii employee engagementu. Obdobně jako u Maslowovy teorie, i zde můžeme hovořit o základních potřebách. Jednotlivé průřezy Gallup dotazníku jsou diskutovány a blíže přiblíženy již ve zmíněné odkázané kapitole.

Na základě vyhodnocení dotazníků organizace Gallup rozděluje zaměstnance do tří skupin:

- **Angažovaní zaměstnanci** – psychologicky oddaní své práci a organizaci; pracují s nasazením; chtějí vědět, co se od nich očekává proto, aby mohli plnit či dokonce předčít očekávání firmy; jsou hnacím motorem firmy.
- **Neangažování (neutrální) zaměstnanci** – více se soustředí na plnění dílčích úkolů; musí jim být řečeno, co mají udělat; často mívají pocit, že je jejich přínos přehlížen a jejich potenciál není dostatečně využíván.
- **Odangažovaní (aktivně neangažovaní) zaměstnanci** – představují hrozbu pro organizaci; v práci jsou nešťastní, tuto nespokojenost veřejně demonstrují a vytváří tak napjaté prostředí; neustále kritizují své kolegy a sabotují výkon celé organizace. (Bláha a kol., 2016)

Podle Gallupu by měla organizace po vyhodnocení stupně employee engagementu učinit následující kroky. Angažované jedince by měla hýčkat a měla by jim poskytovat všechny zdroje k tomu, aby se mohli nadále rozvíjet. U skupiny neutrálních zaměstnanců by bylo záhodno provést doplňující analýzu, na základě které by bylo možné jmenovat prvky, ze kterých jejich stav pramení. Co se týká odangažovaných jedinců, Gallup doporučuje urychlené propuštění těchto zaměstnanců. Podle Gallupu je dopad na celou organizaci příliš velký (Gallup, 2013).

Ačkoli bylo zmíněno, že komerční dotazník jako Gallup nejsou akademickou sférou příliš dobře vnímány, je potřeba zmínit, že se Gallup pyšní z dříve uvedených nástrojů nejlepšími psychometrickými charakteristikami. Má největší záběr respondentů, a to i v geografické diverzitě. Harter (2012) uvádí, že Cronbachova Alfa Gallup dotazníku je působivých 0,91 (Harter a kol, 2012, s. 9). To je pro dotazníky neobvykle vysoká hodnota.

V rámci Gallup analýzy je také kalkulován poměr mezi angažovanými a aktivně neangažovanými zaměstnanci (Employee Engagement Index (EEI)). Hodnota tohoto poměru je u reprezentativní, tzn. průměrné společnosti, 1,83 (33 % angažovaných: 18 % odangažovaných). Tedy v průměrných firmách počet angažovaných pracovníků převyšuje počet těch aktivně neangažovaných. Podle Gallupu jsou mezi „TOP“ firmy s ohledem na jejich EEI řazeny takové společnosti, které mají hodnotu indexu 9,57.

Engagement je sledován pomocí ohodnocení tvrzení na škále od 1 do 5, podle toho, jak moc respondent s výrokem souhlasí.

<u>The Gallup workplace audit 2017 (Gallup, 2017)</u>

Na závěr zmiňme výsledky studie z toku 2017, v rámci které byli dotazováni i čeští respondenti. Podle organizace Gallup je celosvětově většina pracovníků neangažovaná.

Gallup tuto většinu vyčíslil jako 87 % pracovníků. Dále uvedl, že firmy jako takové si nejsou vůbec tohoto problému vědomy (Gallup, 2017). Do výzkumu bylo zahrnuto 45 zemí. Výzkumu se zúčastnilo téměř 50 tisíc podniků působících v 7 různých odvětví. To přineslo odpovědi od více než 1,2 milionů zaměstnanců.

V následujícím textu jsou stručně shrnuty některé výsledky s rozlišením na jednotlivé světové regiony a také dle pracovní pozice.

Výzkum naznačil, že pouze 15 % zaměstnanců je v jejich zaměstnání angažováno. Dvě třetiny nejsou angažovány a celých 18 % se cítí být aktivně neangažováno. Dle průzkumu je nejvyšší angažovanost na americkém kontinentu – USA/Kanada 31 %, Latinská Amerika 27 % zaměstnanců.
Vůbec nejpřekvapivější výsledky shledal Gallup v Západní Evropě. V zemích tohoto typu, tedy rozvinutých a pokrokových regionech, by se dalo očekávat, že zaměstnanci budou angažováni podobně jako na severoamerickém kontinentu. Nicméně, stupeň angažovanosti v Západní Evropě nedosáhl ani 10 % ze zkoumaného vzorku. Tabulka č. 3 zachycuje výsledky.

Tabulka 3: Výsledky studie Gallup 2017

Kategorie angažovanosti	Charakteristika zaměstnance	Počet zaměstnanců v %			
		Západní Evropa	USA/Kanada	Východní Evropa	Východní Asie
Angažovaný	Oddaný a nadšený vůči jeho práci a pracovnímu prostředí. Svou aktivitou podněcuje inovace a výkonnost ostatních. Posouvá organizaci kupředu.	10 %	31 %	15 %	6 %
Neangažovaný	Mentálně se necítí být spjat se svou prací a zaměstnavatelem. Práci jasně odděluje od svého volného času. V práci „nechává“ pouze svůj čas. Do práce nevkládá vášeň a ani energii.	71 %	52 %	69 %	74 %
Aktivně anti-angažovaný (volně přeloženo z „actively disengaged“)	Zaměstnanec je nešťastný ve své práci a svou frustraci dává jasně najevo. Mohou podkopávat úspěchy svých pozitivně naladěných kolegů.	19 %	17 %	16 %	20 %

Zpracování: Vlastní. Zdroj: Gallup – The Gallup Workplace Audit, str. 22. Dostupné z: https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx

Do tabulky byly vybrány oblasti blízké České republice, tedy region Západní Evropy a Východní Evropy. Česká republika byla ve výzkumu zahrnuta v regionu Východní Evropy

spolu s např. Albánií, Chorvatskem, Maďarskem, Řeckem, Polskem a Slovenskem. Pro srovnání byla zahrnuta jednak procenta leadera mezi regiony (USA), ale také v této sféře nejhůře hodnocený region, a to Východní Asie. Nejpozoruhodnější na výsledcích je, že horší než Západní Evropa byla jen právě Východní Asie s 6 % angažovaných pracovníků.

Procenta angažovanosti pro Českou republiku zachycuje tabulka č. 4.

Tabulka 4: Engagement českých zaměstnanců podle šetření Gallup

	Angažovaní	Neangažovaní	Aktivně anti-angažovaní
Česká republika	14 %	67 %	19 %

Zpracování: Vlastní. Zdroj: Gallup – The Gallup Workplace Audit. Dostupné z: https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx

Podle těchto výsledků tak Česká republika převyšuje průměr Západní Evropy. Pokud vykalkulujeme index EEI, vyjde hodnota 0,74. Pokud bychom zobecnili výsledek výše uvedené průměrné firmy, znamenalo by to, že jsme daleko pod průměrem.

Výzkum dále uvádí, že procento angažovanosti je různorodé v závislosti na druhu práce. Znalostní pracovníci, jako například manažeři a další profesionálové, jsou ve své práci ve znatelně větší míře angažovanější než například manuálně pracující zaměstnanci. Gallup uvádí příklad:

- Znalostní pracovníci – angažovaní dvojnásobně předčili ty aktivně anti-angažované.
- Manuální pracovníci – anti-angažovaní pracovníci dvojnásobně předčili angažované. (Gallup, 2017).

Z uvedeného příkladu tak vyplývá, že poměr mezi kategoriemi je přesně opačný. Nicméně, procenta dávají smysl. Angažovanost ovlivňují mj. pracovní podmínky. Vhodné pracovní podmínky v zaměstnancích angažovanost podněcují. Lidé na znalostních pozicích mají přívětivější podmínky k vyjádření vlastního názoru, k obohacování svých dovedností a znalostí díky školení, která jim jsou poskytována. Tito pracovníci mají také daleko větší možnost kombinovat více svých silných stránek. Jako příklad vědomostního pracovníka lze uvést např. auditora. Ten si během svého kariérního postupu osvojuje jak znalosti účetnictví, tak znalosti klasických podnikových procesů, poznává business jako takový, aplikuje vědomosti z oboru podnikových financí a ekonomiky. V neposlední řadě, auditor se učí řídit tým lidí, osvojuje si tak dovednosti leadershipu a v rámci komunikace s klienty pracuje také na svých soft skills, tedy na technikách práce s lidmi.
Oproti tomu stojí manuální, chcete-li technický pracovník. Ve výrobním průmyslu je zakotvená mentalita typu „proces před lidmi“. Podniky se více zaobírají tím, jak zefektivnit procesy jako takové. To jde proti logice engagementu. Všeobecně tento přístup – management

založený na příkazech a kontrole, je ve světě stále nejrozšířenější. Většina pracovníků má jasně dáno, jak je jejich pracovní den strukturovaný. Mají jasně vymezený pracovní čas. Pracují „od - do“ a mají jen omezenou možnost ovlivnit své pracovní prostředí.

Gallup šetřil engagement i v perspektivě diverzity povolání. Engagement napříč různými pracovními místy zachycuje Tabulka 5 č. 5.

Tabulka 5: Engagement napříč pracovními pozicemi - Gallup šetření 2017

Pracovní pozice	Zkoumaná populace v %		
	Angažováno	Neangažováno	Aktivně anti-angažováno
Manažer, exekutiva	28 %	63 %	9 %
Profesionál: doktor, právník, inženýr, učitel, zdravotní sestra atd.	27 %	62 %	11 %
Pracovník ve službách: uklízečka, taxikář, údržbář atd.	18 %	64 %	18 %
Farmář, rybář, jiný zemědělec	18 %	60 %	22 %
Úředník, obchodník	14 %	72 %	14 %
Pracovník ve výrobě, dělník, konstruktér	12 %	64 %	24 %

Zpracování: Vlastní. Zdroj: Gallup – The Gallup Workplace Audit. Dostupné z: https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx

Z tabulky je evidentní, že nejvíce angažovanými zaměstnanci jsou manažeři a členové top managementu. Obdobně na tom jsou profesionálové, jakými jsou např. doktoři, právníci či učitelé. Naopak nejhůře dopadli lidé pracující ve výrobě a úředníci.

Engagement českých zaměstnanců je v praktické části analyzován podle metodiky Gallup. Jsou zde tak srovnány výsledky se závěry průzkumu organizace Gallup z roku 2017. Dále byl engagement českých zaměstnanců měřen pomocí nového dotazníku JES, který byl zkombinován se škálou UWES. Byla tak sledována především pracovní angažovanost v pojetí Kahna (JES), a také employee engagement v pojetí Hartera (Gallup). Výsledky byly v rámci diskuze srovnány.

Pro analýzu faktorů engagementu byl využit Aon-Hewitt model. Na základě tohoto modelu byly do dotazníku vybrány faktory, které podněcují engagement.

3 SHRNUTÍ

Teoretická část práce obeznámila čtenáře s konceptem engagementu. Byla zde diskutována souvislost mezi spokojeností, motivací, oddaností a engagementem, na kterou bylo navázáno výkladem pojmu engagement.

Byly zmíněny čtyři základní pohledy na engagement, a to originální Kahnovo pojetí, dále vymezení engagementu vůči stavu vyhoření, Schaufeliho koncept pracovní angažovanosti (work engagement) a Harterovův Employee engagement. Z výkladu byla evidentní nejednotnost autorů při vymezení toho, co vlastně engagement je. Tuto nejednotnost se pokusili odstranit Macey a Schneider svým koncepčním rámcem engagementu, který byl v práci představen a posloužil jako shrnutí uvedených teoretických přístupů.

Opomenuta nebyla ani oblast základních projevů engagementu a jeho přínosů. Formou modelu Aon-Hewitt byly vysvětleny faktory engagementu, tedy proměnné, které ovlivňují to, zda zaměstnanec bude dýchat pro svou organizaci, tedy to zda bude angažovaný. Stručně byly uvedeny výsledky z reportu Aon ohledně úrovně employee engagementu v roce 2018.

Poslední zmíněnou oblastí byly přístupy k měření engagementu. Tato oblast byla společně s modelem Aon-Hewitt podstatná pro vypracování praktické části, která usiluje o změření engagementu českých zaměstnanců.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část předkládané diplomové práce usiluje o zachycení obrazu angažovanosti mezi českými zaměstnanci. Na základě v teorii definovaných způsobů měření byl realizován výzkum mezi českými zaměstnanci. V distribuovaném dotazníku se mísily dotazníkové techniky JES, UWES a „gallupovská“ technika Q12, jenž byly předmětem výkladu v kapitole *č. 2.7 Měření úrovně engagementu*. Byl tak zkoumán engagement v kontextu „work engagement“ (JES a UWES), ale také, a to především engagement v kontextu employee engagement (Q12). V následující části práce je nejprve přiblížený metodologický aparát výzkumu a jsou zde stanoveny cíle, poté je respondent obeznámen se způsobem stanovení vzorku respondentů a jejich oslovováním. Způsobu stanovení vzorku je věnovaná náležitá pozornost, a to z toho důvodu, že se jedná o výzkum zobecňující závěry pro opravdu početnou skupinu jedinců. Na tuto problematiku navazuje práce charakteristikou analyzovaných respondentů, v rámci které je sledováno to, zda se podařilo naplnit stanovené kvóty. Poté práce již zaměřuje pozornost na vlastní výsledky výzkumu a postupně odhaluje engagement – povědomí o něm, postoje vůči němu a především jeho míru mezi českými zaměstnanci, resp. vzorkem respondentů.

4 CÍL A METODIKA

4.1 Výzkumný problém a otázka

Cílem této předkládané práce je na základě zkoumání stanoveného vzorku respondentů zjistit to, jak moc jsou čeští zaměstnanci ve své práci angažovaní. Tyto výsledky jsou srovnávány s čísly z mezinárodního průzkumu, který stupeň engagementu českých zaměstnanců hodnotil velice nízko. Tento průzkum realizovala v roce 2007 organizace Gallup (2017) a spočítala procento angažovaných českých zaměstnanců jako 14 %. Je tomu opravdu tak? Opravdu jsme ve svém zaměstnání spíše neteční (65 %) až aktivně neangažovaní (19 %)? Stále chodíme do práce jen pro peníze? Potvrdí tento výzkum nízký stupeň angažovanosti českých zaměstnanců tak, jak ho interpretovaly světové výzkumy? Nebo budou naopak závěry světových výzkumů zpochybněny? Jaký zaujímají čeští zaměstnanci postoj k engagementu? Říká jim tento pojem vůbec něco? To vše se snaží výzkum zodpovědět.

4.2 Metodika výzkumu

Motivem pro vypracování praktické části byly hlavně výsledky zmíněné studie Gallup. Ta vyhodnotila engagement českých zaměstnanců jako jeden z nejhorších (v kontextu procenta

angažovaných zaměstnanců). Práce se tak nezaměřuje pouze na konkrétní organizaci jako většina předešlých prací, ale usiluje o analýzu engagementu mezi českými zaměstnanci obecně.

V úvodu praktické části je charakterizována současná struktura českých zaměstnanců tak, jak ji vyčíslil Český statistický úřad (dále ČSÚ) na konci roku 2017. Na základě analýzy čísel z ČSÚ je pak stanoven poměrový reprezentativní výzkumný vzorek zaměstnanců, na základě kterého je pomocí stanovených kvót vybírán vzorek respondentů.

Data pro analýzu engagementu českých zaměstnanců byla zajištěna skrze dotazníkové šetření formou kvantitativního výzkumu. Tyto dotazníky vycházejí z v teoretické části představených dotazníků JES, UWES a Q12.

4.3 Organizace výzkumu

Etapy realizace výzkumu a tedy i tvorby praktické části diplomové práce je možné rozčlenit do tří hlavních fází:

1 <u>Fáze přípravy výzkumu</u>

Během první fáze – přípravné fáze, byl stanoven vzorek respondentů podle údajů ČSÚ. Dále byl vytvořen dotazník. Výchozí vzorek byl v kumulativní podobě stanoven jako 100 respondentů. Jelikož jsou za základní soubor považováni všichni čeští zaměstnanci, je třeba zvážit vypovídací schopnost a možnost zobecnění výsledků výzkumu. Podle Katriaka (1975) by měla být přibližná velikost vzorku respondentů, tedy poměr výběrového a základního souboru následující (tabulka č. 6), tak abychom mohli mluvit o reprezentativním souboru:

Tabulka 6: Stanovení reprezentativního vzorku

Velikost základního souboru	Přibližná velikost vzorku
Do 20 jednotek	100 %
do 100	80 %
do 1000	40 %
Do 10 000	7,5 %
Do 100 000	1,5 %
Do 1 000 000	0,25 %
Do 10 000 000	**0,06 %**

Zdroj: Katriak, 1975 (Vlastní zpracování)

Pokud tedy počet zaměstnaných osob ke konci roku 2017 činil 5 222 tis. zaměstnanců[11], pak by bylo třeba pro kalkulaci reprezentativního vzorku použít hodnotu 0,06 %. Po pronásobení počtu zaměstnanců tímto procentem se vzorek vyšplhá na něco přes 3 000 zaměstnanců. To je hodnota vzhledem k rozsahu a požadavkům na diplomovou práci nepřiměřeně vysoká. Rozsáhlejší šetření lze navrhnout jako předmět případné disertační práce. Vzorek byl tak snížen na pouhých 100 respondentů, přičemž byl ale kladen důraz na zachování genderové a věkové struktury českých zaměstnanců. V potaz bylo bráno i sektorové zaměření zaměstnanců. Práce tedy i tak usiluje o alespoň nějakou míru reprezentativnosti vzorku.

Pro měření engagementu zaměstnanců byla použita přímá explicitní metoda, tedy dotazníkové šetření. Dotazník vychází ze zmíněných světových průzkumů. Obsahuje v sobě aspekt dotazníku spokojenosti a osobní pohody, který distribuoval UWES, také se do něj promítá metodika Gallupu z šetření „The Gallup Workplace Audit Q12“ nebo hodnocení úrovně engagementu podle „Job Engagement Scale“. Otázky ze všech těchto výzkumů byly inspirací pro dotazník vytvořený autorem předkládané diplomové práce.

Dotazník obsahuje 24 otázek, cílících na vyhodnocení stupně angažovanosti konkrétního respondenta a jeho povědomí o konceptu engagementu. **Prvních 9 otázek** slouží k identifikaci respondenta. Jsou to dotazy týkající se základních demografických charakteristik a specifikace jeho/jejího zaměstnavatele, případně pracovního místa v odvětvovém kontextu.

Otázka č. 10 a č. 11 tazatele uvádí do problematiky stručnou definicí engagementu, kterou formulovala autorka práce na základě načtené literatury. Tyto otázky slouží k povrchnější analýze povědomí českých zaměstnanců o konceptu engagementu.

Otázky č. 12-15 monitorují spokojenost zaměstnance, a to velice stručně a přímočaře. Tuto spokojenost sledují i v kontextu délky pracovního poměru u současného zaměstnavatele.

Otázka č. 16 vyhodnocuje faktory, které jsou pro zaměstnance v práci důležité. Faktory a jejich významnost je hodnocena na škále od 1 do 5, kdy 1 značí nejmenší důležitost. Následná **otázka č. 17** pak požaduje po respondentovi na stejné škále ohodnotit momentální spokojenost se jmenovanými faktory v zaměstnání. Tyto otázky tak slouží k analýze tzv. „engagement drivers“.

[11] ČSÚ, Zaměstnanost a nezaměstnanost, Tabulka č. 204 „Zaměstnanost v NH podle věku“. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-ctvrtletni-udaje-1-ctvrtleti-2017

Otázky č. 18 a č. 19 lze považovat za stěžejní část dotazníku. Otázka č. 18 vychází kompletně z Gallup dotazníku. Klade tak respondentovi 12 dotazů, u kterých respondent uvádí, zda se tvrzení shodují s ním a s jeho zaměstnáním, a to jen formou odpovědí ano/spíše ano/ spíše ne/ ne. Otázka č. 19 byla nejvíce vyčerpávající otázka celého dotazníku. Otázka je sestavena z 23 výroků. Po respondentovi je požadováno, aby každý výrok ohodnotil na škále od 0 do 6 podle toho, jak často se v práci s daným výrokem ztotožňuje (0 nikdy, 6 každý den). Tvrzení vycházejí z dotazníku *Job Engagement Scale*, škála pak z dotazníku pracovní a osobní pohody UWES. Škála je rozsáhlá z důvodu důležitosti frekvence dotazovaných pocitů v práci a byla nahrazena původní „JES“ škálou („rozhodně ano - rozhodně ne“) z důvodu větší konkretizace četnosti jevu. Stupeň engagementu českých zaměstnanců bude zobecněn na základě odpovědí na tyto dvě otázky.

Otázka č. 20, resp. 21 navazuje na vyhodnocení míry angažovanosti českých zaměstnanců. Velice stručně zjišťuje, zda zaměstnanci mají sami za sebe pocit, že je něco v jejich zaměstnání limituje od toho, aby se stali angažovanými.

Poslední blok otázek **č. 22-24** slouží k analýze postojů českých zaměstnanců vůči engagementu. Zjišťuje i to, zda zaměstnanci stojí o to být angažovaní.

Dotazník je přiložen v příloze č. 1.

2 Fáze realizace výzkumu

Výše definovaný dotazník byl distribuován všem respondentům pomocí dotazníkového nástroje Survio, ze stránek survio.cz. Jedná se tak o online dotazníkové šetření.

Respondenti byli oslovováni především neosobně skrze sociální sítě případně osobně realizátorem výzkumu. Nejvíce odpovědí bylo sebráno díky distribuci dotazníku přes instagram. Výběr lze považovat za výběr záměrný, resp. kvótní. Podle struktury zaměstnanců České republiky bylo sledováno naplňování stanovených kvót pro vzorek sta zaměstnanců.

Díky dotazníkovému šetření bylo sesbíráno 176 odpovědí. Nicméně, 66 odpovědí bylo vyřazeno pro zachování definovaných kvót. Odpovědi byly získány od 64 mužů a 112 žen. Jelikož struktura pracovní síly je 56 % mužů ku 44 % ženám, mohl být vzorek v závěru navýšen na 110 respondentů, tj. 61 mužů ku 49 žen. Zbytek odpovědí nevyhovující definovaným kvótám byl vyřazen.

3 **Fáze zpracování získaných dat a jejich interpretace**

Zpracování výsledků dotazníku bylo provedeno především pomocí tabulkového kalkulátoru, tj. MS Excelu. Získané informace jsou v předkládané práci zpracovány formou tabulek a grafů.

Nejprve je vyhodnocena důležitost v dotazníku jmenovaných podmínek nutných pro rozvoj angažovanosti. Následně je zanalyzovaná současná spokojenost zaměstnanců s těmito faktory. Jedná se tak o definování faktorů angažovanosti, které jsou pro české zaměstnance nejdůležitější a srovnání toho, jak jsou s nimi momentálně spokojeni. V rámci tabulkového přehledu je zjišťována diference mezi těmito hodnotami. Tato část je podstatná, jelikož napovídá dost o tom, zda čeští zaměstnanci mají vhodné podmínky k budování své vlastní angažovanosti.

Dále jsou pomocí tabulkové kalkulace vyhodnoceny výroky inspirovány přístupem Gallup, JES a UWES-9. Na základě celkového bodového ohodnocení, případně procenta kladně odpovídajících respondentů na konkrétní dotazy, je stanoven stupeň angažovanosti českých zaměstnanců.

4.4 Cíle výzkumu

Předkládaná diplomová práce usiluje o analýzu engagementu českých zaměstnanců a jejich postojů a povědomí o něm. Jedná se tak o zobecňující výzkum na reprezentativním vzorku českých zaměstnanců. Základními cíli této praktické části je:

1. Stanovení preference mezi faktory angažovanosti na vzorku českých zaměstnanců.
2. Analýza spokojenosti a přítomnosti těchto faktorů v zaměstnání občanů České republiky.
3. Zhodnocení představ českých zaměstnanců o engagementu.
4. Vyhodnocení stupně engagementu českých zaměstnanců.
5. Zhodnotit postoje českých zaměstnanců k engagementu.

5 STRUKTURA ČESKÝCH ZAMĚSTNANCŮ A DEFINOVÁNÍ VZORKU RESPONDENTŮ

Dříve než mohl být nadefinovaný vzorek respondentů, musela být charakterizována struktura českých zaměstnanců.

Tento výzkum se opírá o data ze čtvrtého čtvrtletí roku 2017 zveřejněná ČSÚ. Struktura zaměstnanců byla definovaná podle zveřejněné tabulky č. 204, která udává přehled zaměstnanosti v národním hospodářství podle věku (Český statistický úřad (2017), Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – čtvrtletní údaje – 4. čtvrtletí 2017). Zmíněné tabulky jsou přiloženy v příloze č. 2 a č. 3.

5.1 Struktura českých zaměstnanců

V posledním čtvrtletí roku 2017 byl evidenční počet zaměstnanců takový, jak ho zachycuje tabulka č. 7:

Tabulka 7: Struktura českých zaměstnanců podle ČSÚ – 4. čtvrtletí 2017

Struktura zaměstnanců dle pohlaví, vzdělání a oboru			Věková struktura zaměstnanců				
V tis.			15 - 24	25 - 29	30 - 44	45 - 59	60 a více
Celkem	5 222	**Absolutně**	**291**	**532**	**2 143**	**1 823**	**432**
		Relativně v %	**6%**	**10%**	**41%**	**35%**	**8%**
			15 - 24	25 - 29	30 - 44	45 - 59	60 a více
Muži celkem	2 916	56%	173	309	1 220	946	268
Podle vzdělání :	**Absolutně**	**(v %)**					
základní	111	4%	20	14	43	26	8
střední bez maturity	1 154	40%	70	87	450	433	115
střední s maturitou	983	34%	74	128	413	297	71
vysokoškolské	668	23%	9	82	313	189	74
Podle sektor	**Absolutně**	**(v %)**					
Zemědělství	105	4%	4	10	34	41	16
Průmysl (vč. stavebnictví)	1 429	49%	97	152	593	476	111
Služby	1 381	47%	72	148	592	428	141
			15 - 24	25 - 29	30 - 44	45 - 59	60 a více
Ženy celkem	2 306	44%	118	223	923	878	164
Podle vzdělání :	**Absolutně**	**(v %)**					
základní	113	5%	13	7	31	47	15
střední bez maturity	614	27%	25	37	229	288	36
střední s maturitou	962	42%	61	77	382	371	71
vysokoškolské	616	27%	19	102	281	172	42
Podle sektoru:	**Absolutně**	**(v %)**					
Zemědělství	41	2%	1	3	14	20	4
Průmysl (vč. stavebnictví)	558	24%	31	56	232	215	24
Služby	1 706	74%	87	163	677	643	136

Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ 2017, Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – čtvrtletní údaje – 4. čtvrtletí 2017. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-ctvrtletni-udaje-4-ctvrtleti-2017

Podle šetření ČSÚ, byl tak absolutní počet českých zaměstnanců evidovaných ke konci roku 2017 5 222 tis. osob, z toho 56 % zaměstnaných osob tvořili muži, zbylých 44 % ženy.

Podle věkové struktury je možné zaměstnance rozčlenit následovně (viz tabulka č. 8):

Tabulka 8: Věková struktura zaměstnanců (muži vs. ženy)

Věková struktura zaměstnanců											
V tis.	**Celkem**	**15 - 24**		**25 - 29**		**30 - 44**		**45 - 59**		**60 a více**	
		Absolutně	**v %**	**Absolutně**	**v %**	**Absolutně**	**v %**	**Absolutně**	**v %**	**Absolutně**	**v %**
Celkem	**5 222**	**291**	***6%***	**532**	***10%***	**2 143**	***41%***	**1 823**	***35%***	**432**	***8%***
Muži	**2 916**	173	*6%*	309	*11%*	1 220	*42%*	946	*32%*	268	*9%*
Ženy	**2 306**	118	*5%*	223	*10%*	923	*40%*	878	*38%*	164	*7%*

Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování

Nejpočetnější zaměstnaneckou kategorií jsou osoby ve věku 30 – 44 let, tvořící téměř polovinu všech zaměstnaných osob (41 %). S 35 % je doplňují zaměstnanci ve věku 45-59 let. Zaměstnanců pod 30 let je celkem 16 %. Ve zhruba důchodovém věku, tj. 60 a více let, je 8 % zaměstnaných osob. Pokud srovnáme věkové složení mužů a žen, pak se dá říci, že věková struktura zaměstnaných můžu a žen je zhruba stejná. Při stanovování vzorku respondentů, bude tak práce vycházet z celkových procent věkové struktury. Na základě těchto dat je zjevné, že většina českých zaměstnanců je představiteli generace Baby Boomers, v jisté míře začínaná být také zastoupena generace X (25-29 let, 10 %), objevují také zástupci nejmladší generace Y.

5.2 Definování vzorku respondentů

Vzorek respondentů byl definovaný podle struktury českých zaměstnanců, tak jak ji uvádí předešlá kapitola.

Počet respondentů byl stanoven na 100. Během průzkumu se podařilo nasbírat 176 odpovědí. Nicméně, více než polovina odpovědí byla od žen. To neodpovídá základnímu genderovému rozčlenění českých zaměstnanců. Proto byly některé odpovědi vyřazeny tak, aby finální vzorek pro rozbor výsledků kopíroval procentní zastoupení českých zaměstnanců podle daných kategorií – pohlaví, věk, vzdělání a obor.

Vzorek bere v potaz především tedy genderovou a věkovou strukturu českých zaměstnanců. V potaz je také bráno oborové zaměření zaměstnanců a jejich dosažené vzdělání. Nicméně, věk a pohlaví představovalo hlavní stanovené kvóty.

Po zohlednění výše zmiňovaných proměnných bylo možné v rámci reprezentativnosti vzorek navýšit o 10 odpovědí, tedy na 110 respondentů. Stanovení základních kvót pro dotazníkové šetření zachycuje tabulka č. 9:

Tabulka 9: Stanovení kvót pro dotazníkové šetření

Celkem			15 - 24		25 - 29		30 - 44		45 - 59		60 a více	
	Absolutně	v %	Absolutně	v %	Absolutně	v %	Absolutně	v %	Absolutně	v %	Absolutně	v %
Definovaný vzorek	**100**		6	*6%*	10	*10%*	41	*41%*	35	*35%*	8	*8%*
Muži	56	*56%*	3		6		23		20		4	
Ženy	44	*44%*	3		4		18		15		4	
Rozšířený vzorek	**110**		6	*6%*	11	*10%*	46	*41%*	38	*35%*	9	*8%*
Muži	61	*56%*	3		6		25		22		5	
Ženy	49	*44%*	3		5		21		16		4	

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce odpovědí za první 3 věkové kategorie bylo získáno skrze oslovení respondentů přes sociální sítě (facebook a instagram). Co se týká posledních dvou kategorií, respondenti byli oslovováni především přes kontakty v různých firmách.

Jak bylo již zmíněno, vzorek se snaží zachovat si míru reprezentativnosti základního souboru. Proto je na snaze reflektovat do vzorku také strukturu vzdělanosti a oborového zaměření českých zaměstnanců. Strukturovanost zaměstnanců z hlediska vzdělání a oboru tak, jak to zachycuje tabulka č. 10. Relativní zastoupení, které je v tabulce vyčísleno za celkový počet mužů a žen lze použít i pro jednotlivé věkové kategorie. Toto relativní zastoupení je totiž ve věkovém průřezu zaměstnanců zhruba stejné.

Co se nejvyššího dosaženého vzdělání týká (zachycuje také tabulka č. 12), nejpočetnější skupinou jsou muži se středním vzděláním bez maturity (40 %), u žen dominuje střední vzdělání s maturitou (42 %). Z tabulky je evidentní všeobecně vyšší vzdělanost žen. Nejvzdělanější jsou momentálně ženy ve věku 25-29 let, mezi nimiž dominují vysokoškolsky vzdělané ženy. Ve své věkové kategorii zaujímají tyto ženy 46 %. Na rozdíl od nich, vysokoškolsky vzdělaných mužů je v této věkové skupině jen 26 %.

Tabulka 10: Strukturovanost českých zaměstnanců dle dosaženého vzdělání a pracovního oboru

Muži celkem	Absolutně	*Relativně (v %)*	Ženy celkem	Absolutně	*Relativně (v %)*
	2 916	*56%*		**2 306**	*44%*
Podle vzdělání :			**Podle vzdělání :**		
základní	111	*4%*	základní	113	*5%*
střední bez maturity	**1 154**	***40%***	střední bez maturity	614	*27%*
střední s maturitou	983	*34%*	**střední s maturitou**	**962**	***42%***
vysokoškolské	668	*23%*	vysokoškolské	616	*27%*
Podle sektoru:			**Podle sektoru:**		
Zemědělství	105	*4%*	Zemědělství	41	*2%*
Průmysl (vč. stavebnictví)	**1 429**	***49%***	Průmysl (vč. stavebnictví)	558	*24%*
Služby	1 381	*47%*	**Služby**	**1 706**	***74%***

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě provedené analýzy jsou finální kvóty stanoveny s ohledem na pohlaví, věk a vzdělání. Tyto finální kvóty jsou kalkulovány pro navýšený vzorek 110 respondentů. Kvóty zachycuje tabulka č. 11.

Tabulka 11: Kvóty respondentů v závislosti na jejich vzdělání, pohlaví a věku

Celkem muži a ženy:	**110**		**Kvóty dle vzdělání a věku zaměstnance**				
Muži celkem	**Absolutně**	***Relativně (v %)***	**15 - 24**	**25 - 29**	**30 - 44**	**45 - 59**	**60 a více**
	61	***56%***	*6%*	*10%*	*41%*	*35%*	*8%*
Podle vzdělání :							
základní	2	*4%*	0	0	1	1	0
střední bez maturity	24	*40%*	1	3	10	8	2
střední s maturitou	21	*34%*	1	3	8	7	2
vysokoškolské	14	*23%*	1	1	6	5	1
Ženy celkem	**Absolutně**	***Relativně (v %)***	**15 - 24**	**25 - 29**	**30 - 44**	**45 - 59**	**60 a více**
	49	***44%***	*6%*	*10%*	*41%*	*35%*	*8%*
Podle vzdělání :							
základní	2	*5%*	0	0	1	1	0
střední bez maturity	13	*27%*	1	1	5	5	1
střední s maturitou	20	*42%*	1	2	8	7	2
vysokoškolské	13	*27%*	1	1	5	5	1

Zdroj: Vlastní zpracování

U sektoru bude sledováno jen pro informativnost splnění procenta na celkovém zastoupení mezi muži a ženami zvlášť (viz tabulka č. 12). Mužů je nejvíce zaměstnáno v průmyslu a službách. Ženám dominuje sektor služeb, ve kterém je zaměstnáno 74 % všech žen. Kvóty,

týkající se sektorového zaměření zaměstnanců, jsou v přiložené tabulce kalkulované již pro konečný vzorek 110 respondentů.

Tabulka 12: Předběžné kvóty pro sektorové zaměření

Celkem muži a ženy:	110	
Muži celkem	**Absolutně**	***Relativně (v %)***
	61	***56%***
Podle sektor		
Zemědělství	2	*4%*
Průmysl (vč. stavebnictví)	30	*49%*
Služby	29	*47%*
Ženy celkem	**Absolutně**	***Relativně (v %)***
	49	***44%***
Podle sektoru:		
Zemědělství	1	*2%*
Průmysl (vč. stavebnictví)	12	*24%*
Služby	36	*74%*

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud výše uvedené shrneme, pak tabulkou představující finální kvóty je tabulka č. 12. Navíc se práce v rámci relevance výzkumu a reprezentativnosti vzorku pokusí o zachování strukturovanosti mužských a ženských respondentů s ohledem na sektorové zaměření českých zaměstnanců.

Tato podkapitola usilovala o to, aby čtenáři práce přiblížila postup definování vzorku respondentů a obhájila tak kvótní selekci. Stanovený vzorek vychází ze základního souboru, který byl zkalkulovaný z údajů ČSÚ za poslední čtvrtletí roku 2017. Tyto údaje jsou se stavem zaměstnanců, nejaktuálněji publikovaným za druhé čtvrtletí 2018, konzistentní. Během tohoto úseku vzrostl počet zaměstnaných osob o pouhých 0,7 % osob. To je v absolutní výši zhruba 30 tis. zaměstnanců.[12] V další části práce bude zdokumentovaná struktura skutečně sebraných dat.

[12] Údaje byly zkalkulovány porovnáním reportů „Zaměstnanost v NH podle věku – tabulka č.204“ publikovanými Českým statistickým úřadem za 4.čtvrtletí roku 2017 a 2. čtvrtletí roku 2018. Tabulky jsou dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-ctvrtletni-udaje-4-ctvrtleti-2017, resp. https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-ctvrtletni-udaje-2-ctvrtleti-2018

6 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

V této kapitole bude provedena základní analýza respondentů. Jelikož se jednalo o kvótní selekci respondentů, vzorek by měl odpovídat dříve definované struktuře. To bude zde mj. ověřeno, případně bude poskytnut komentář k odchýlení se od kvót.

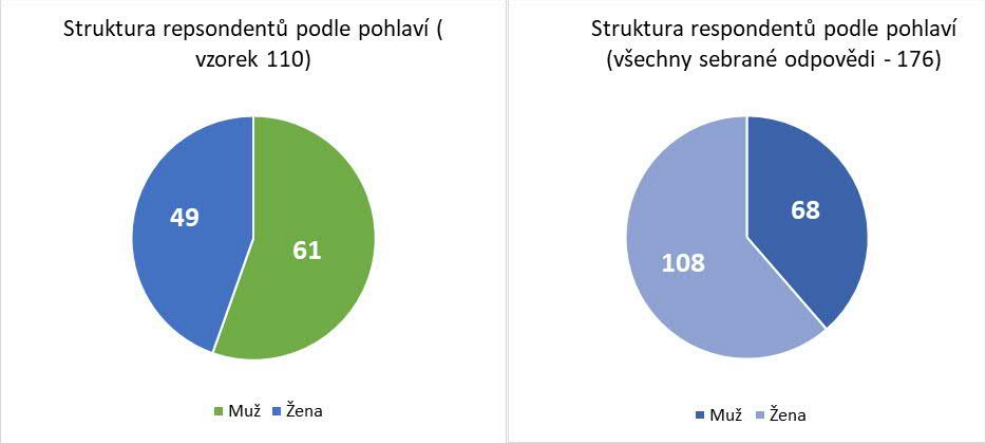
Respondenti byli osloveni dvěma hlavními kanály. Ke sběru dat byly využity sociální sítě – facebook a především instagram, kde byl internetovým odkazem široké veřejnosti dotazník distribuován. Přes tyto sítě byl dotazník distribuován především z důvodu možnosti získání většího počtu odpovědí. Po distribuci dotazníku prostřednictvím sociálních sítí bylo vyhodnoceno naplnění stanovených kvót. Kvóty nebyly naplněny dle představ. Proto byli v druhé fázi hledáni a oslovování konkrétní respondenti skrze kontakty v různých firmách tak, aby byla splněna struktura definovaného vzorku. Tato druhá fáze sběru dat trvala necelé 3 týdny, během kterých bylo potřeba získat dalších 38 odpovědí tak, aby byla zachována reprezentativnost vzorku.

Během výzkumu, který trval s ohledem na jeho druhou fázi jeden měsíc, byly získány odpovědi od 176 respondentů. Z odpovědí bylo vyřazeno 66 odpovědí od respondentů nevyhovujících stanoveným kvótám. Jednalo se především o odpovědi osob z kategorie 15 – 24 let, která je v celkové struktuře českých zaměstnanců zastoupena minimálně nebo příliš ženských odpovědí. Při zahrnutí těchto respondentů v celkové analýze by hrozilo zkreslení výsledků.

6.1.1.1 Dle pohlaví

Genderová struktura respondentů zůstala zachována. Stanovená kvóta tak byla bez problému naplněna.

Graf 1: Genderová struktura respondentů



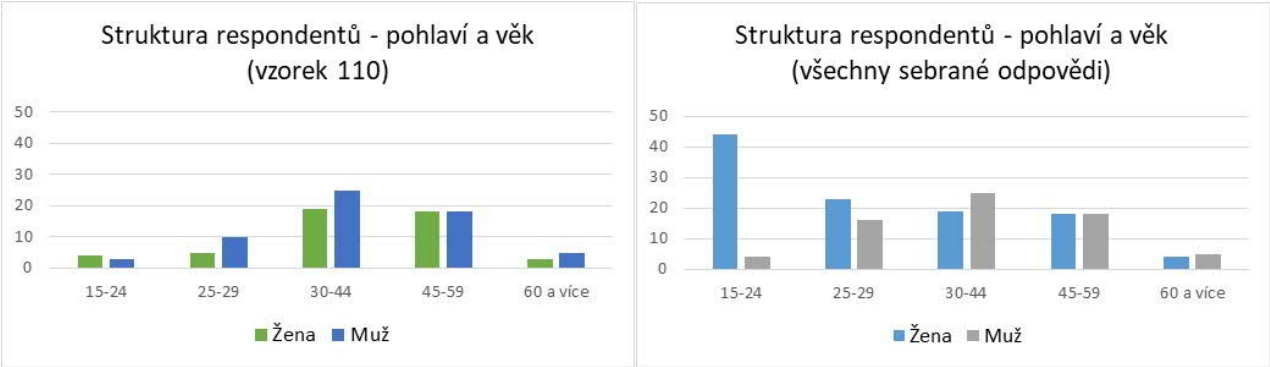
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1 shrnuje rozčlenění odpovědí dle pohlaví respondenta. Z grafu, který zachycuje genderovou strukturu všech odpovědí, je zjevné, že ženy jsou obecně ochotnějšími respondentkami. Z celkového počtu 176 odpovědí patřilo 61 % odpovědí ženám. Dá se říci, že v případě ponechání respondentů v kompletní výši, by vzorek vykazoval téměř opačné zastoupení, jako je to mezi českými zaměstnanci. Proto bylo z průzkumu vyloučeno 59 ženských odpovědí a 7 mužských odpovědí, přičemž věk těchto „vyloučených“ respondentů byl ve 42 případech 15-24 let. Rozšířený vzorek (tj. 110 respondentů) obsahuje odpovědi od 61 mužů a 49 žen. To se shoduje se strukturou českých zaměstnanců, mezi kterými je 56 % mužů, resp. 44 % žen.

6.1.1.2 Dle věku

Věkovou strukturu respondentů zachycuje
Graf 2. Pokud se chvíli budeme zaobírat všemi sesbíranými odpověďmi, pak se nejvíce odpovědí nashromáždilo od nejmladších respondentů (tj. 15-24 let). Toto je s ohledem na zvolený distribuční kanál online dotazníku (instragram) jev, který se dal očekávat. Nicméně, ani ostatní věkové kategorie nezůstaly ochuzené. Za každou kategorii se dokázalo nashromáždit okolo čtyřiceti odpovědí. Jen věková kategorie 60 a více let se stala spíše nedostupnou s devíti získanými vyplněnými dotazníky.

Graf 2: Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Při srovnávání získaných odpovědí v rámci finálního vzorku (tj. 110 respondentů) s definovanými kvótami je třeba upozornit na to, že kvóty nebyly zcela naplněny. Odchýlení nastalo napříč všemi věkovými kategoriemi. Při srovnání celkového procentuálního zastoupení se výrazněji odchýlila jen věková kategorie 25-29 let, ve které je o čtyři procentní body více respondentů. Tito respondenti nahradili především mužské starší respondenty, na

které se nepodařilo dosáhnout. Mužský vzorek byl tak omlazen. Oproti tomu věkový průměr respondentek zůstal víceméně zachován.

6.1.1.3 Dle vzdělání

V rámci tohoto přehledu budou analyzovány odchylky od stanovených kvót z tabulky č. 11 na str. 57. To jak se podařilo naplnit stanovené kvóty, zachycuje tabulka č. 13. Z tabulky je evidentní, že kvóty se během času vyhrazeného na sběr odpovědí nepodařilo zcela naplnit.

Tabulka 13: Analýza odchylek od stanovených kvót

Celkem muži a ženy:	110			Odchylky od stanovených kvót					
Muži	**Absolutně**	***Relativně (v %)***	***Kvóty (v %)***	***Diference (v %)***	**15-24**	**25-29**	**30-44**	**45-59**	**60 a více**
	61								
základní	2	*3%*	*4%*	***-1%***	0	**+1**	**0**	**-1**	0
střední bez maturity	**21**	***34%***	***40%***	***-6%***	**0**	**0**	**0**	**-2**	**-1**
střední s maturitou	**23**	***38%***	***34%***	***4%***	**0**	**+2**	**0**	**0**	**0**
vysokoškolské	15	*25%*	*23%*	***2%***	0	0	0	0	**+1**
Ženy	**Absolutně**	***Relativně (v %)***	***Kvóty (v %)***	***Diference (v %)***	**15-24**	**25-29**	**30-44**	**45-59**	**60 a více**
	49								
základní	3	*5%*	*5%*	***0%***	0	0	0	0	0
střední bez maturity	13	*28%*	*27%*	***1%***	0	0	0	0	0
střední s maturitou	20	*41%*	*42%*	***-1%***	**+1**	**-1**	0	0	0
vysokoškolské	13	*27%*	*27%*	***0%***	0	**+1**	0	0	**-1**

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdříve k zastoupeným respondentkám – u žen lze považovat kvóty za naplněné. Nepodařilo se pouze sehnat respondentku v důchodovém věku s vysokoškolským vzděláním. Nicméně, paradoxně většina respondentek měla vysokoškolské vzdělání. V kategorii 25-29 let se nepodařilo získat jednu další respondentku se středním vzděláním. Tyto profily respondentek byly doplněny vybráním respondentky se stejným stupněm vzdělání, která byla v rámci kvótního výběru „navíc“ a byla nejblíže věkové kategorii chybějící respondentky. Celkově se tak odchýlilo jen zastoupení žen se středním vzděláním, kdy se podařilo navýšit vzorek žen bez maturity o 1 %, zatímco zastoupení žen s maturitou pokleslo o 1 %. Tyto odchylky lze považovat za bezvýznamné.

U mužských respondentů je situace složitější. Muži jsou obecně hůře dostupnými respondenty všech dotazníků. Toto tvrzení je formulováno na základě zkušeností autorky práce se sběrem dat pro marketingové a jiné účely. Ačkoli je mezi českými zaměstnanci nejpočetnější skupina „muži se středním vzděláním bez maturity“, byli nejobtížněji dosažitelnými respondenty. Stanovenou kvótu u těchto mužů se podařilo naplnit na 94 %. A to z toho důvodu, že dotazník neoslovil tyto muže nad 45 let. Tito chybějící respondenti byli nahrazeni nejbližšími podobnými. Těmi byli bohužel až muži ve věku od 24-29 let s maturitou. Proto respondenti

v této kategorii narostli o 4 %. Celkově se nepodařilo dodržet procentuální rozložení mužů s ohledem na jejich vzdělání. Muži se základním a vysokoškolským vzděláním zůstali poměrově zastoupeni v souladu se základním souborem. Nedostatek respondentů bez maturity pozměnil strukturu tak, že nejpočetnější skupinou respondentů jsou muži s maturitním vysvědčením.

I přes tato omezení je vzorek stále velice různorodý a blíží se ke struktuře základního souboru. Největší limit při zobecňování výsledků lze shledávat v nezískání většího počtu odpovědí od mužů se středním vzděláním bez maturity. Nicméně, od všech definovaných skupin podle věku a vzdělání, kromě ženy v důchodovém věku s vysokoškolským vzděláním, se podařila získat alespoň jedna odpověď. Vzorek tedy lze s jistou obezřetností vůči velikosti považovat za reprezentativní.

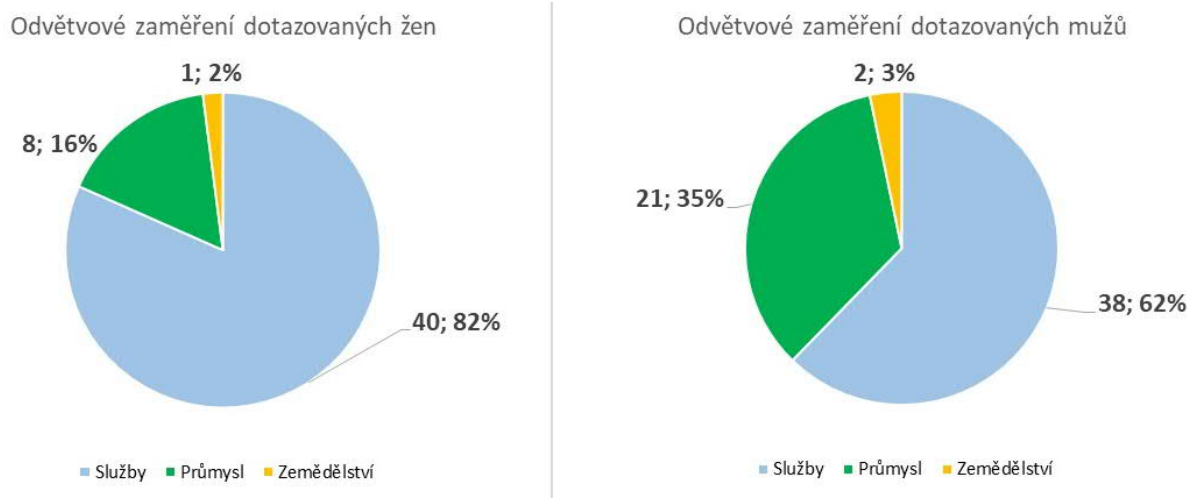
6.1.1.4 Dle oboru a zaměstnání

Jak bylo již v textu zmíněno. Kvóty jako takové nebyly pro oborové zaměření respondentů stanoveny. I tak je ale pro vypovídací schopnost výsledků třeba komentovat rozmanitost vzorku s ohledem na obor.

V tabulce č. 12 byly zkalkulovány předběžné „kvóty“. Tyto kvóty slouží k orientaci toho, jak moc vzorek koresponduje se strukturovaností základního souboru. Z grafu č. 3 je patrné odvětvové zaměření dotazovaných mužů a žen odděleně.

U žen se dá opět říci, že výrazné odchýlení nenastalo. Podle základního souboru pracuje v průmyslu zhruba 24 % žen. Ve zkoumaném vzorku je 16 % takových žen. Dvě procenta žen zaměstnaná v zemědělství kopírují základní soubor.

Graf 3: Odvětvové zaměření dotazovaných mužů a žen



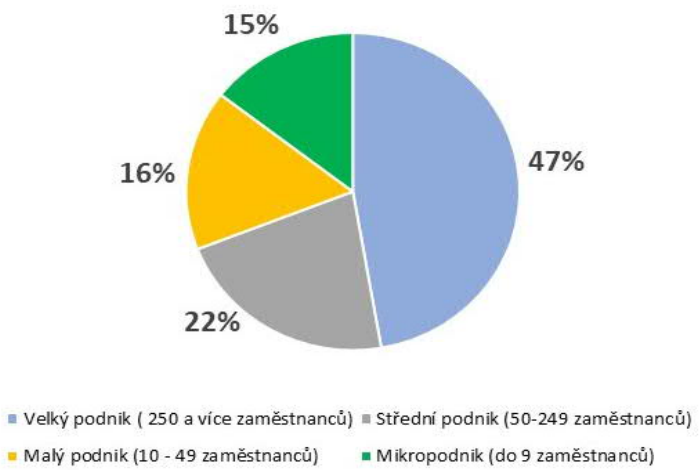
Zdroj: Vlastní zpracování

S mužskou částí respondentů je to opět komplikovanější. Oficiálně je podle ČSÚ zaměstnáno v průmyslu 49 % mužů, tedy nejvíce mužů. Z výše uvedeného grafu je patrné, že drtivá většina respondentů pracuje ve službách, přičemž dle ČSÚ je ve službách zaměstnáno 47 % mužů. Toto odchýlení se od procent, stanovených v předchozím textu, nebude práce považovat za zásadní. Struktura je rozmanitá s dostatečným zastoupením zaměstnanců ze všech odvětví.

Dále, v rámci analýzy respondentů z perspektivy jejich zaměstnání, je přiložen

Graf 4, který zobrazuje strukturu všech respondentů (tj. mužů a žen dohromady) podle velikosti podniku, ve kterém jsou zaměstnáni. Většina z dotazovaných (47 %) pracuje ve velkém podniku, tedy v podniku, který má více než 250 zaměstnanců. Nejmenší zastoupení má ve vzorku mikro podnik (15 %).

Graf 4: Struktura respondentů podle velikosti podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Vhodné je alespoň hrubým způsobem přiblížit respondenty podle nejčastěji udávané pracovní pozice. Nejvíce dotazníků vyplnili administrativní pracovníci[13] (51 %), dále techničtí pracovníci (31 %) a prodavači případně zaměstnanci restauračních zařízeních (11 %). Ve vzorku se dále objevila také zdravotní sestra nebo firemní právníci či programátoři. Jedná se tedy pouze o hrubý přehled, kdy první dvě skupiny – administrativní a technický pracovník, je

[13] Jako administrativní pracovník je evidován mj. také účetní, ředitel, marketér apod. Za technického pracovníka je označen každý pracovník, který pracuje hlavně svýma rukama, tj. manuálně (např. pracovník ve výrobě, automechanik, architekt).

seskupena z různorodých pozic od účetních po pracovníka v pražírně kávy či inseminačního technika prasat.

6.1.1.5 Dle příjmu

Všem respondentům byla položena i otázka, týkající se výše jejich měsíčního hrubého příjmu. Otázka na příjem patří k otázkám na tělo, které nejsou příliš populární. Pro větší šanci vyplnění celého dotazníku a větší spokojenost s jeho formou a podobou bylo respondentům umožněno dotaz nezodpovídat. Této možnosti využili dle tabulky č. 14 čtyři muži a dvě ženy – všichni z vyšších řídících pozic. I z tohoto malého přehledu je patrné, že ženy jsou pořád hůře placeny než muži. Více než 71 tisíc pobírá pouze 1 respondentka, která je členkou vyššího managementu. Podle respondentů se za nejčastější ženský plat může považovat příjem v rozmezí 26 000 – 35 000 Kč měsíčně. U mužů je to měsíční příjem v rozmezí 36 000 – 50 000 Kč.

Tabulka 14: Struktura respondentů s ohledem na měsíční hrubý příjem

Měsíční příjem v hrubé výši	Muži	v%	Ženy	v%
Do 15 000 Kč	2	3%	7	14%
16 000 - 25 000	6	10%	11	22%
26 000 - 35 000	15	25%	**17**	**35%**
36 000 - 50 000	**23**	**38%**	10	20%
51 000 - 70 000	4	7%	1	2%
71 000 Kč a více	7	11%	1	2%
Neuvedlo	4	7%	2	4%

Zdroj: Vlastní zpracování

V této kapitole byla zanalyzovaná struktura respondentů. Bylo vysvětleno, proč finální vzorek tvoří 110 respondentů a dále bylo objasněno, jak byl finálový vzorek vybírán. Selekce pomocí stanovených kvót, ač ne zcela naplněných, zajistila různorodost vzorku a tak lepší vypovídací hodnotu výzkumu týkajícího se engagementu českých zaměstnanců.

Na základě rozboru respondentů a jeho srovnání se strukturou základního souboru (tj. čeští zaměstnanci) práce vyhodnocuje vzorek za reprezentativní. To znamená, že je možné tento výzkum zobecnit na celý základní soubor. Samozřejmě ale s určitou rezervou vzhledem k velikosti vzorku.

Další kapitola se již věnuje samotné problematice analýzy engagementu – jeho stupně a povědomí mezi českými zaměstnanci.

ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Následující odstavce práce shrnují úroveň engagementu českých zaměstnanců. Kromě úrovně engagementu bylo zkoumané dále i povědomí zaměstnanců o tomto pojmu, ale také jejich postoj k, dle jejich názoru, angažovaným kolegům.

Analýza výsledků je tak strukturovaná následovně:

- analýza povědomí českých zaměstnanců o konceptu engagementu;
- stručná analýza spokojenosti zaměstnanců v současném zaměstnání;
- engagement „drivers“ (podle modelu Aon-Hewitt) a spokojenost s nimi;
- úroveň angažovanosti českých zaměstnanců;
- postoje zaměstnanců v perspektivě enagementu.

7 ANALÝZA POVĚDOMÍ ČESKÝCH ZAMĚSTNANCŮ O ENGAGEMENTU

V úvodu dotazníku byl každému respondentovi položen dotaz, cílící na jejich ponětí o konceptu enagagementu. Dotaz byl doplněn o vlastní „hovorovou“ definici tohoto konceptu. Otázka zněla následovně:

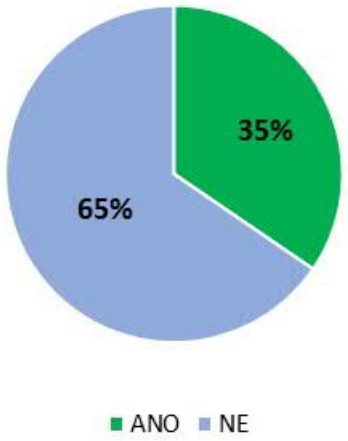
Engagement je žádoucí stav zaměstnance. Je dán ochotou a schopností zaměstnance vložit do své práce větší úsilí, něž je od něj vyžadováno. Zaměstnanec tak činí dobrovolně a s nadšením pro úspěch organizace. Do práce vkládá i svou mysl a duši". Toto je jedna z možných definic engagementu, resp. angažovanosti zaměstnance. Slyšeli jste již o tomto pojmu?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, jak udává graf č. 5, že většina z dotazovaných slyšela o tomto konceptu poprvé právě v předloženém dotazníku. Z celkového počtu respondentů slyšela o pojmu více než jedna třetina (35 %). Nejčastěji kladně odpovídajícími byli muži ve věku 30-44 let. Obecně se dá říci, že nejvíce kladných odpovědí vyplnili respondenti vyšší věkové kategorie. To samé platí pro ženy. Mohlo by existovat očekávání, že engagement bude pojem bližší spíše mladší generaci, ať už kvůli škole, ve které se toto téma postupně stává populárnější nebo nastupující generaci Y a Z, které nechtějí chodit do práce „jen“ pro peníze, jako předchozí generace pracovníků.

Dotaz na povědomí o engagementu byl doplněn otázkou na to, kde respondenti, v případě, že odpověděli „ano“, o engagementu slyšeli. Většina z dotazovaných (42 %) se o pojmu dočetla

buď v odborném článku, nebo jinou cestou internetu. Ostatní respondenti se o pojmu dozvěděli ve škole (29 %) nebo v práci (29 %).

Graf 5: Povědomí zaměstnanců o engagementu – Slyšeli jste někdy o pojmu engagement neboli angažovanost?



Zdroj: Vlastní

Oblast povědomí tedy podle školských metrik lze vyhodnotit za nedostatečnou. Samozřejmě, existují lidé, kteří se aktivně o tuto oblast (práce s lidmi a jejich motivace) zajímají. Pořád jich je ale v poměru k celku velmi málo.

Je jen spekulací, co může být očekáváno do budoucna. Svět je zahlcen motivačními řečníky a videi z různých konferencí, které jsou publikovány na youtube. Například Daniel Pink – americký novinář a autor knih zaměřených na manegement, mluví v jednom ze zmíněných videí právě o engagementu. Ve videu „Driving employee engagement“ diskutuje faktory, které podněcují engagement. Zmiňuje například, že „management není nástroj, který dokáže zabezpečit engagement, je to nástroj, který zaručuje „compliance[14]“ (Pink, D. 2013, 1. října). Pink ve videu na tento výrok navazuje tím, že to, co vytváří engagement je sebeřízení („self-direction“). Manažerům doporučuje, aby své lidi nechali nakládat svobodně se svým pracovním časem, aby nechali na jejich zvážení postupy, kterými naplní zadané cíle a aby je nechali pracovat v týmech. Tento úryvek slouží jen k přiblížení toho, co se lidé zhruba mohou dovědět skrze tato publikovaná videa. Youtube lze v dnešní době považovat za relevantní zdroj pro získání vědomostí o engagementu a dalších problematikách, týkajících se vedení lidí.

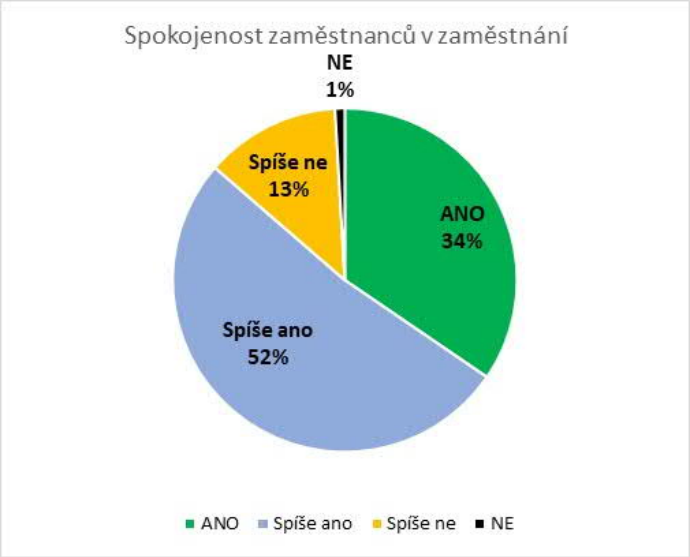
[14] Compliance lze přeložit jako dodržování zásad či usměrňování. Management je tedy spíše usměrňující prvek v organizační struktuře.

8 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V JEJICH ZAMĚSTNÁNÍ

Stručná a spíše povrchní analýza spokojenosti zaměstnanců, byla do dotazníků vložena se záměrem vytvoření si nějaké hrubé představy o tom, jaký stupeň engagementu lze očekávat. Samozřejmě, jak bylo zmíněno v teoretické části – nelze očekávat, že spokojený zaměstnanec bude angažovaný. Na druhou stranu, rozhodně lze tvrdit, že nespokojený zaměstnanec není angažovaný. Tato stručná analýza, tak může posloužit jako hypotéza k finálním výsledkům angažovanosti českých zaměstnanců, které budou vyhodnoceny v následující podkapitole.

V dotazníku byli zaměstnanci na čtyřstupňové škále (rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne) dotázáni na to, zda jsou ve své práci spokojeni. Tento dotaz byl doplněn o otevřené otázky s dotazy na atributy, které zaprvé přispívají k jejich spokojenosti a zadruhé naopak jejich spokojenost degradují.

Graf 6: Zaměstnanci a spokojenost v zaměstnání



Zdroj: Vlastní

Přiložený graf č. 6 zachycuje procentuální četnost odpovědí za celý vzorek 110 respondentů. Pouze jeden jediný respondent uvedl, že je v práci rozhodně nespokojen (1 %). To lze hodnotit pozitivně. Celkově tedy pouze 14 % respondentů cítí v práci spíše nespokojenost. Majorita zaměstnanců uvedla, že se cítí spíše spokojena a o své spokojenosti nepochybovalo 34 % respondentů. Tyto procenta dávají tušit tomu, že by angažovanost nemusela dopadnout tak zle jako ve světových výzkumech.

Nicméně, je třeba dávat si pozor na zaměňování spokojenosti a angažovanosti. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, velká spokojenost může naopak angažovanost naprosto podrývat, protože je člověk spokojen s „nesprávnými věcmi“ z perspektivy engagementu, jako je například málo práce, volná pracovní doba apod. Nebo může být angažovaný pouze v rámci jedné perspektivy (tzn. fyzicky, kognitivně, emocionálně či může být „pouze“ oddaný).

Pokud do odpovědí zahrneme i kontext délky pracovního poměru u zaměstnavatele, pak nelze říci, že s počtem let vzrůstá spokojenost. Nejvíce spokojených respondentů je v organizaci 1 -5 let. Z tabulky č. 15 lze pro zajímavost vypozorovat i zastoupenost respondentů s ohledem na délku jejich současného pracovního poměru. Většina z nich je v zaměstnání 1-5 let. Možná i to je důvod největší spokojenosti právě mezi nimi – četnost ve vzorku.

Tabulka 15: Analýza spokojenosti zaměstnanců

	Jak dlouho u zaměstnavatele zaměstnán					
Odpověď	**Méně něž rok**	**1 - 2. rokem**	**3 - 5. rokem**	**6 - 10. rokem**	**Více než 10 let**	**Celkem**
ANO	8	6	13	4	7	**38**
Spíše ano	11	18	11	7	10	**57**
Spíše ne	1	4	4	2	3	**14**
NE	0	0	0	1	0	**1**
Celkem	**20**	**28**	**28**	**14**	**20**	**110**
v %	18%	25%	25%	13%	18%	100%

Zdroj: Vlastní

Tabulka č. 16 zachycuje četnost zmíněných faktorů spokojenosti a nespokojenosti. Respondentům byly položeny otevřené dotazy s možností uvést, s čím jsou ve svém zaměstnání spokojeni a s čím naopak spokojeni rozhodně nejsou. Získané odpovědi byly zobecněny do v tabulce zmíněných faktorů. Jen tři respondenti uvedli, že v jejich zaměstnání není nic, s čím by byli nespokojeni. Nejvíce zaměstnanci doceňují flexibilitu pracovní doby, náplň práce, vztahy na pracovištích a rozmanitost úkolů. Kontrastně ale odpověděla většina respondentů, že právě vztahy na pracovištích jsou něčím, s čím mají problémy. Tímto výsledkem se tak potvrzuje, že jedním z nejdůležitějších hygienických faktorů (tzv.„neuspokojovatelů“) tak, jak je definoval Frederick Herzberg ve své teorii dvou faktorů, je právě pracovní kolektiv. Vedle tohoto faktoru Herzberg také zmiňoval jako hlavního neuspokojovatele platové ohodnocení, jistotu zaměstnání a pracovní podmínky. Z tabulky je zřejmě, že právě i platové ohodnocení je něčím, s čím je spousta lidí nespokojena. V dotazníku uváděli, že se jim zdá náročnost jejich práce nedostatečně platově ohodnocena. Respondenti byli také často buď spokojeni, nebo nespokojeni se svou pracovní dobou. Nespokojenost pramenila z velkého množství přesčasů. Jako organizace práce jsou označeny odpovědi týkající se zadávání úkolů a práce v týmu.

Tabulka 16: Přehled nejzmiňovanější faktorů spokojenosti a nespokojenosti

Faktor spokojenosti	Četnost v souboru	v %	Faktor nespokojenosti	Četnost v souboru	v %
Flexibilita	**29**	***26%***	**Kolektiv**	**33**	***30%***
Náplň práce	**28**	***25%***	**Pracovní doba**	**15**	***14%***
Kolektiv	**23**	***21%***	**Organizace práce**	**11**	***10%***
Rozmanitost úkolů	**11**	***10%***	**Platové ohodnocení**	**10**	***9%***
Pocit odpovědnosti	8	*7%*	Stereotyp	8	*7%*
Získané zkušenosti	4	*4%*	Manažer	7	*6%*
Platové ohodnocení	3	*3%*	Stres	5	*5%*
Nestresové zaměstnání	2	*2%*	Nic	4	*4%*
Benefity	1	*1%*	Komunikace	3	*3%*
Manažer	1	*1%*	Přehnaná kontrola	3	*3%*
Celkem	**110**		Náplň práce	3	*3%*
			Byrokracie	2	*2%*
			Cestování za prací	2	*2%*
			Změna	2	*2%*
			Zpětná vazba	1	*1%*
			Zastaralá technologie	1	*1%*
			Celkem	**110**	

Zdroj: Vlastní zpracování

9 ENGAGEMENT „DRIVERS“ A SPOKOJENOST S NIMI

Pod engagement „drivers“ neboli prvky podněcujícími angažovanost zaměstnance si lze představit ty prvky, které, pokud jsou správně aplikovány, pozitivně ovlivňují engagement. Existuje větší množství takových prvků, do dotazníku byly vybrány některé z těch, které zmiňuje model Aon-Hewitt, přiblížený v teorii.

Cílem této analýzy je zjistit, jakou důležitost přiřazují zaměstnanci jednotlivým prvkům a především jak jsou s těmito prvky zaměstnanci spokojeni v jejich zaměstnání.

Tabulka 17 zachycuje průměrné hodnoty odpovědí všech respondentů. Otázka byla položena jako matice prvků, které měly být ohodnoceny na škále od 1 do 5 (1 – nejméně důležité, 5 - nejdůležitější) podle individuální důležitosti pro respondenta. V prvním sloupci „engagement drivers“ jsou do šesti skupin uspořádány jednotlivé dotazované prvky. Druhý sloupec informuje o důležitosti faktoru pro respondenty, zatímco třetí sloupec hodnotí jejich průměrnou spokojenost s tímto faktorem v konkrétním zaměstnání. V tabulce je i kalkulována diference za jednotlivé oblasti, a to i v procentech.

Tabulka 17: Analýza engagement drivers

Engagement driver:	Důležitost	Spokojenost	Diference	v %
Náplň práce	**3,97**	**3,49**	**-0,48**	***-14%***
Smysluplnost práce	4,23	4	-0,23	*-6%*
Pocit odpovědnosti	3,71	2,98	-0,73	*-24%*
Pracovní podmínky	**3,81**	**3,27**	**-0,54**	***-17%***
Pracovní podmínky na pracovišti	4,12	3,98	-0,14	*-4%*
Work-life balance	3,76	2,78	-0,98	*-35%*
Příležitost kariérního růstu	3,55	3,05	-0,50	*-16%*
Organizační klima a vztahy na pracovišti	**4,20**	**3,36**	**-0,85**	***-25%***
Vztahy s nadřízenými	4,21	3,60	-0,61	*-17%*
Vztahy s kolegy	4,19	3,11	-1,08	*-35%*
Organizace řízení	**4,04**	**3,25**	**-0,79**	***-24%***
Zpětná vazba	3,94	2,90	-1,04	*-36%*
Komunikace na pracovišti	4,14	3,60	-0,54	*-15%*
Vzdělání a rozvoj	**3,75**	**3,11**	-0,64	*-21%*
Vzdělání/rozvoj	3,75	3,11	-0,64	*-21%*
Odměňování a benefity	**3,70**	**3,07**	**-0,63**	***-21%***
Plat/mzda	4,05	3,02	-1,03	*-34%*
Benefity	3,35	3,12	-0,23	*-7%*

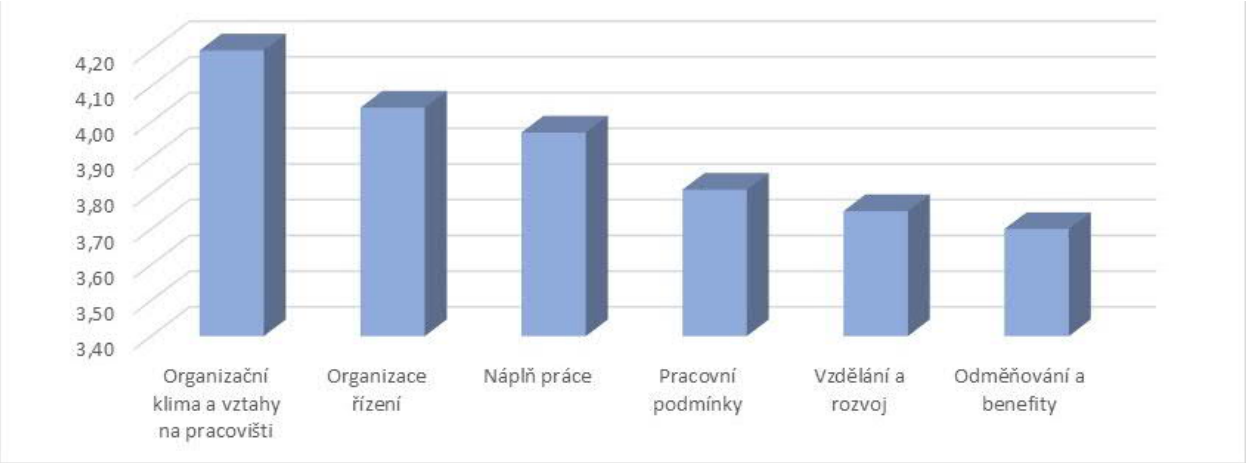
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 obsahuje data, která jsou pro lepší názornost zachycena následujícími grafy.

Graf 7 ilustruje celkové průměrné hodnoty sestupně, tak jak jim přiřadili důležitost respondenti. Z grafu je evidentní, že si čeští zaměstnanci cení nejvíce organizačního klima (průměrné přidělené body 4,2), pod kterým si lze představit především mezilidské vztahy. Již v předchozí analýze bylo zmíněno, že spoustu respondentů označilo napjaté vztahy na pracovišti za jeden z problémů v zaměstnání. Je tak logické, že si této hodnoty cení o to více. Hned druhý prvek v pořadí se vztahy nepřímo souvisí. Jedná se o organizaci řízení. Respondenti přikládají důležitost komunikaci na pracovišti. Ta patřila k nejvíce bodovaným faktorům (dosáhla hodnoty 4,14). Pokud vázne komunikace, váznou vztahy. A naopak. Mezi těmito proměnnými existuje příčinný vztah, ať už v pracovních nebo čistě osobních vztazích.

Z druhé strany, zaměstnanci považují za nejméně důležité faktory systém odměňování (3,7 bodů) a vzdělávání (3,75). To je překvapující výsledek, především u odměňování, které se umístilo na posledním místě. Nicméně, výsledek je zkreslený zahrnutím benefitů společně s platem do této skupiny. Benefity získaly ze všech faktorů nejmenší důležitost mezi respondenty (3,35), plat naopak jednu z těch vyšších (4,05). Tudíž tento jev pramení pouze ze zprůměrování těchto dvou hodnot. Platové ohodnocení je pro zaměstnance stále důležité a ve výčtu všech dvanácti faktorů figuruje na 6. místě.

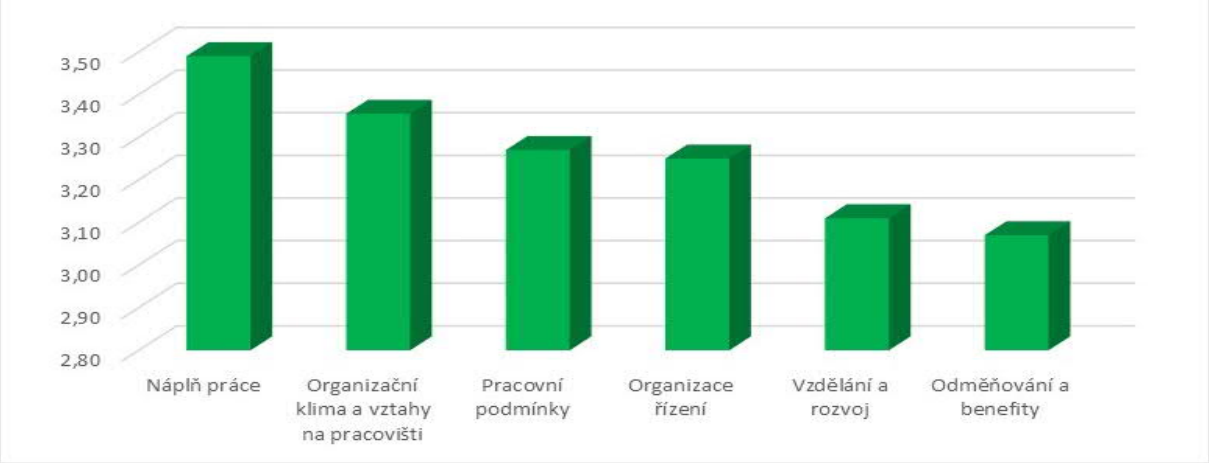
Graf 7: Důležitost oblastí faktorů engagementu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 8 znázorňuje průměrné výsledky spokojenosti zaměstnanců s definovanými faktory. Z grafu lze vyčíst, že reálně jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni se svou náplní práce. Svou práci vnímají jako smysluplnou. Dále jsou také v průměru spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti (3,36 bodů). Nejméně jsou spokojeni se systémem odměňování. Významná diference vznikla mezi důležitostí platu a nespokojeností s jeho reálnou výší.

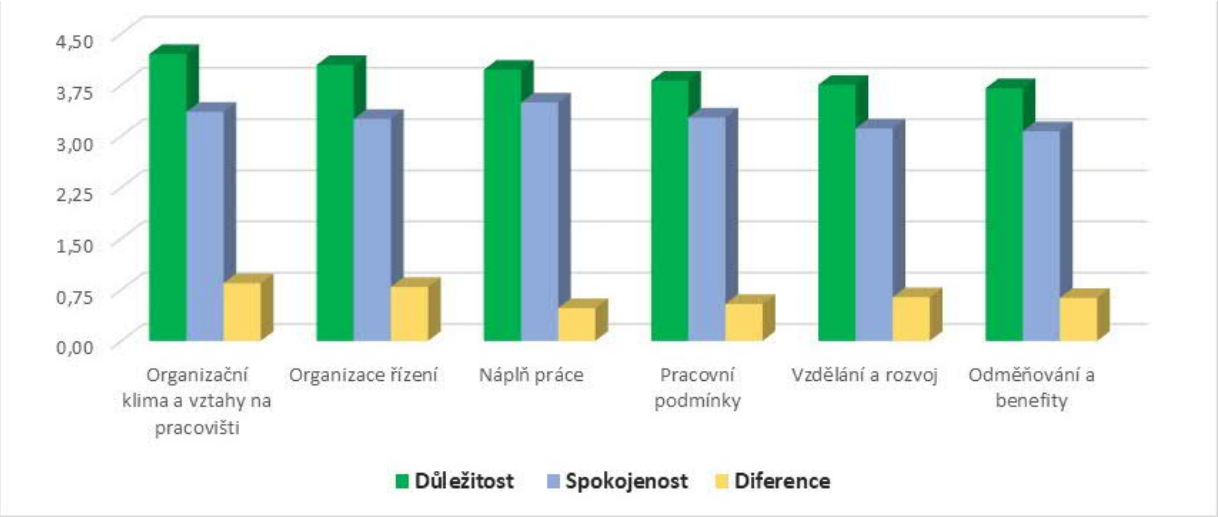
Graf 8: Průměrná spokojenost s faktory



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední graf – graf č. 9 analyzuje diferenci mezi důležitostí a spokojeností s dotazovanými faktory. Graf je uspořádán s ohledem na důležitost faktorů, a to od v průměru nejdůležitějších.

Graf 9: Analýza diferencí mezi faktory engagementu



Zdroj: Vlastní

Zatímco důležitost faktorů přesáhla téměř ve všech kategoriích hodnotu 4, tedy zaměstnanci považovali většinu faktorů za důležité, spokojenost s nim se v průměru pohybovala kolem hodnoty 3,2. Průměrná spokojenost se tak umístila kousek za středem škály. Zaměstnanci jsou tedy spíše spokojeni. To koresponduje s analýzou spokojenosti v předchozí podkapitole „*Analýza spokojenosti zaměstnanců v jejich zaměstnání*“ na str. 67, kdy majorita respondentů je v práci „spíše spokojena“.

V rámci analýzy diferencí je třeba upozornit především na některé největší rozdíly v hodnocení faktorů. Tyto rozdíly sestupně ilustruje Tabulka 18. Největším problémem na pracovišti jsou podle odpovědí mezilidské vztahy. Ačkoli patřily v hodnocení důležitosti k nejklíčovějším faktorům, úroveň spokojenosti zapříčinila největší diferenci. Nicméně, i tak dosáhla spokojenost hodnocení nad tři body. Dalšími „problémovými“ atributy může být zpětná vazba, se kterou není spokojena většina, dále již zmiňovaný plat a v neposlední řadě work-life balance. Mnoho z respondentů pracuje ve velkém podniku. V takovém podniku, lze předpokládat větší pracovní záběr. Korporáty jsou dnes plné lidí, kteří pracují i 12 hodin denně. Je pak pochopitelné, že work-life balance může být pro tyto zaměstnance nedostatkovým zbožím.

Co tak lze nyní očekávat v kontextu úrovně engagementu respondentů? Pokud budeme šetřené komentovat na základě přístupu Gallup, pak základní úroveň, je oblast, se kterou jsou zaměstnanci spokojeni (náplň práce a podmínky na pracovišti). S úrovní dva – tj. individuální přístup (vztahy s nadřízeným, možnost rozvoje a odpovědnosti) je to komplikovanější, ale diference není stále tak závažná. Úroveň tři se týká především kolegů, ta je z výsledků

prokazatelně nejproblematičtější. Naopak s možným karierním růstem (který představuje úroveň 4) jsou zaměstnanci spokojeni.

Tabulka 18: Engagement drivers - rozdíly

Engagement driver:	Důležitost	Spokojenost	Diference	*v %*
Vztahy s kolegy	**4,19**	**3,11**	**-1,08**	***-35%***
Zpětná vazba	**3,94**	**2,90**	**-1,04**	***-36%***
Plat/mzda	**4,05**	**3,02**	**-1,03**	***-34%***
Work-life balance	**3,76**	**2,78**	**-0,98**	***-35%***
Pocit odpovědnosti	3,71	2,98	-0,73	*-24%*
Vzdělání/rozvoj	3,75	3,11	-0,64	*-21%*
Vztahy s nadřízenými	4,21	3,60	-0,61	*-17%*
Komunikace na pracovišti	4,14	3,60	-0,54	*-15%*
Příležitost kariérního růstu	3,55	3,05	-0,50	*-16%*
Smysluplnost práce	4,23	4	-0,23	*-6%*
Benefity	3,35	3,12	-0,23	*-7%*
Pracovní podmínky na pracovišti	4,12	3,98	-0,14	*-4%*

Zdroj: Vlastní

Na základě provedené analýzy je možné očekávat, že engagement bude na průměrné úrovni, a to z toho důvodu, že existují významnější rozdíly mezi důležitostí a spokojeností s dotazovanými faktory engagementu, a to především na úrovni mezilidských vztahů a zpětné vazby, kterým model Aon-Hewitt představený v teoretické části přikládal značnou důležitost.

10 ÚROVEŇ ENGAGEMENTU MEZI ČESKÝMI ZAMĚSTNANCI

K vyhodnocení úrovně engagementu českých zaměstnanců předkládaná práce přistoupila formou dotazníkového šetření. V již zmiňovaném dotazníku byly nakombinované dotazy, inspirované v teorii nastíněnými metodami měření engagementu. Tyto dotazy byly uspořádány do dvou maticových otázek, které obsahovaly tvrzení, u nich musel respondent na určené škále ohodnotit, jak moc se výrok shoduje s jeho zaměstnáním. Každá z matic představovala přístup jiného světového výzkumu. Tyto přístupy a vyhodnocení engagementu na základě každého z nich budou diskutovány v následujícím textu.

Za výchozí přístup bylo zvoleno šetření inspirované organizací Gallup, jehož výsledky z roku 2017 jsou představeny v teoretické části práce, a to v kapitole č. 2.3.4 *Employee Engagement (James K. Harter - Gallup)* na str. 29.

Druhý přístup slouží jako nadstavba. Dá se říci, že v sobě zahrnuje dva světové přístupy k měření engagementu zaměstnanců, a to UWES škálu a Richovu škálu engagementu (volně přeloženo z angl. *Job Engagement Scale*), které jsou velice podobně strukturované. Proč byly

tyto přístupy zahrnuty vedle přístupu Gallup? Richova škála vychází s Kahnova pojetí engagementu a je poměrně nová, zatímco UWES škála je založena na práci Schaufeliho a vedle Gallupu patří k nejrozšířenějším způsobům měření engagementu. Přístupy obou významných teoretiků byly vyloženy v teoretické části předkládané (viz 2.7 *Měření úrovně engagementu* na str.40).

10.1 Engagement českých zaměstnanců podle přístupu Gallup

Jak bylo již nastíněno v podkapitolách *Employee Engagement (James* K. Harter - Gallup) a *Dotazník organizace Gallup*, jsou dotazy rozděleny do čtyř kategorií.

V rámci výzkumu předkládané diplomové práce byli respondenti dotazováni na shodu s výroky za pomoci modifikované čtyřstupňové škály (1 – rozhodně ne až 4 – rozhodně ano, vynechána byla odpověď „nevím“). Modifikovaný dotazník s kladenými dotazy je přiložen v příloze (příloha č. 1). Pro vyhodnocení výsledků byla na základě vlastního uvážení škála kódovaná následovně, tak aby bylo možné vypočítat výsledné průměrné body (tabulka č.19):

Tabulka 19: Kódování odpovědí

Odpověď	Bodové ohodnocení odpovědi
Rozhodně ano	5
Spíše ano	3
Spíše ne	2
Rozhodně ne	0

Zdroj: Vlastní

Výsledky výzkumu shrnuje tabulka č. 20. Tabulka znázorňuje jednotlivé průměry za každý výrok Q12, dále celkové průměry za každou úroveň a v neposlední řadě celkový průměr všech odpovědí. Tyto průměry jsou sledovány také v perspektivě muži vs. ženy.

Tabulka 20: Výsledky výzkumu podle přístupu Gallup

	Úroveň/ Otázka	Skóre muži	Skóre ženy	Skóre celkem
ÚROVEŇ 1 - Základní potřeby		**4,31**	**3,91**	**4,13**
Q1	**Zaměstnanec ví, co se od něj očekává** Vím, co se ode mne v práci očekává.	4,54	4,18	**4,38**
Q2	**Materiál a výbava** Ke své práci mám vše, co k ní potřebuji.	4,08	3,63	**3,88**
ÚROVEŇ 2 - Individuální přístup		**3,26**	**2,98**	**3,14**
Q3	**Příležitost dělat to nejlepší** Máte možnost dělat v práci každý den to, co umíte nejlépe?	2,77	2,37	**2,59**
Q4	**Uznání** Dostává se mi uznání nebo ocenění za dobře odvedenou práci.	3,15	3,00	**3,08**
Q5	**Zajímají se o mne** Můj manažer/nadřízený se o mne zajímá jako o člověka. (Mluví s Vámi o Vašem životě. Zajímá ho, jak se cítíte?)	4,08	3,63	**3,88**
Q6	**Rozvoj** V práci mě podporují v dalším rozvoji.	3,05	2,94	**3,00**
ÚROVEŇ 3 - Tým a kolektiv		**2,80**	**2,72**	**2,76**
Q7	**Můj názor se počítá** Cítím, že moje slovo má váhu. Mohu přicházet s nápady a ty jsou vyslechnuty a zváženy.	3,26	3,37	**3,31**
Q8	**Mise/smysl** Poslání a cíle mé společnosti mi dávají pocit, že je má práce významná.	3,21	3,12	**3,17**
Q9	**Závazek pracovat kvalitně** Odvádějí Vaši kolegové podle Vás kvalitní práci?	2,26	2,16	**2,22**
Q10	**Nejlepší přátelé** V práci mám nejlepšího přítele.	2,46	2,22	**2,35**
ÚROVEŇ 4 -Možnost růstu		**2,77**	**2,33**	**2,57**
Q11	**Progres** V práci se mnou mluví o mém pokroku či dalším rozvoji.	2,18	1,71	**1,97**
Q12	**Vzdělání a růst** Za poslední rok jsem měl/a příležitost se toho v práci hodně naučit.	3,36	2,94	**3,17**
SCÓRE CELKEM		**3,29**	**2,98**	**3,15**

Zdroj: Vlastní

Je zřejmé, že na základě vyhodnocení Gallup dotazníku, je stupeň angažovanosti českých zaměstnanců vyšší u mužů, a to na všech úrovních.

Prvních šest elementů (Q1-Q6), v sobě reflektuje základní potřeby a individuální přístup jako například podporu od nadřízených. Tyto elementy jsou podle Gallupu klíčové pro spokojenost, věrnost a výkonnost každého zaměstnance. Gallup dále upozorňuje, že je podstatné, aby organizační leadeři nejdříve zajistili to, že jsou tyto elementy na dobré úrovni předtím, než se začnou koncentrovat na dalších šest elementů (Q7-Q12). Dle výsledků lze konstatovat, že se české podniky těchto doporučení drží. Skóre je totiž pro úroveň 1 a úroveň 2 nejvyšší (4,13 bodů, resp. 3,14). To souhlasí i s provedenou analýzou spokojenosti faktorů engagementu v kapitole č. *9 Engagement „drivers“ a spokojenost s nimi* na str. 69. V rámci těchto úrovní vykazuje největší prostor pro zlepšení tvrzení Q3, pod kterým se skrývá příležitost dělat v práci to, co zaměstnanec umí nejlépe. S ohledem na tuto oblast, je možné

tvrdit, že pouze 27 % respondentů odpovědělo na tento dotaz „ano“, zatímco 54 % respondentů odpovědělo spíše nesouhlasně. Podniky by si tohoto čísla měly všimnout a přijmout taková opatření, aby zajistily, že budou jejich zaměstnanci na správných místech, ve správných rolích a budou se tak cítit dobře. Nicméně, celkově v rámci těchto dvou úrovní, zaměstnanci s tvrzeními v zásadě souhlasili.

Úrovně 3 a 4 již nabízejí poměrně velký prostor pro zlepšení. Jejich celkové ohodnocení kleslo pod skóre 3 (2,76 bodů, resp. 2,57 bodů). To znamená, že většina zaměstnanců v těchto oblastech vyjádřila spíše nesouhlas s tvrzeními Q7-Q12. V rámci úrovně číslo 3 – tým a kolektiv, mají zaměstnanci pocit, že se jejich názor v zaměstnání počítá, to je určitě pozitivní jev. Jen necelých 22 % respondentů tento pocit nemá, z toho pouze čtyři respondenti uvedli, že se jejich názor rozhodně nepočítá. Nejhůře hodnocený aspekt na této úrovni je Q9 – pracovní kvalita kolegů. Většina zaměstnanců má pocit, že jejich kolegové neodvádějí kvalitní práci.

Úroveň 4 je dle výsledků velice tristní oblastí, zvláště v perspektivě ženských respondentek. Pokud se čtenář zahledí do výše přiložené tabulky, musí ho zaujmout hodnota 1,97. Ta představuje průměrné bodové ohodnocení všech odpovědí na otázku Q11. S českými zaměstnanci tak nikdo nehovoří o jejich pokroku a dalším možném rozvoji. Ačkoli většina organizací má v dnešní době nastaveny hodnotící systémy různých druhů, v rámci kterých by bylo očekáváno, že budou sledovány úspěchy zaměstnanců a plánován další rozvoj, zaměstnanci necítí, že by to tak reálně bylo. Celých 70 % všech respondentů vyjádřilo s výrokem Q11 nesouhlas. Oblast vzdělání a růstu je průměrná.

K vyhodnocení angažovanosti českých zaměstnanců jako takové, resp. vzorku respondentů, a srovnání této angažovanosti s ostatními zeměmi, je potřeba srovnat celkový průměr dosaženého skóre s percentily z Gallup databáze. Percentily z této databáze jsou založeny na výsledcích shromážděných od více než 25 milionů zaměstnanců z celého světa. Tato databáze je aktualizovaná na roční bázi, tak aby si společnosti, které často tento způsob měření engagementu využívají, mohly své skóre vyhodnotit v kontextu nejaktuálnějších dat. Bohužel, databáze není veřejně přístupná a ani přes kontaktování organizace nebyly data pro srovnání zpřístupněny. Je tak obtížné přesně komentovat skóre 3,15.

Pokud se i přesto pokusíme o nějaký komentář tak lze tvrdit, že mají čeští zaměstnanci k angažovanosti dobře nakročeno. Výsledek 3,15 je velice průměrný, ale pohybuje se spíše na pozitivní straně spektra. Při analýze odlišností v oblasti engagementu mezi ženami a muži, je zřejmé, že ženy jsou na základě tohoto průzkumu méně angažované.

Nicméně, existuje smnoho možností jak změřit tzv. „employee engagement index“, tedy stupeň angažovanosti zaměstnanců. Výše uvedený přístup se snažil o vykalkulování indexu jako průměrného skóre všech odpovědí. Dalším možným přístupem, který také Gallup využívá je vypočtení procenta angažovaných, pasivních a odangažovaných zaměstnanců na základě toho, zda a jak často odpovídali na tvrzení negativně. Analýzu pomocí tohoto přístupu zachycuje tabulka č. 21. V rámci této analýzy byly analyzovány odpovědi každého respondenta individuálně. Na základě této analýzy bylo možné respondenty roztřídit do tří jmenovaných kategorií.

Tabulka 21: Employee Engagement Index

Pohlaví	Angažovaní zaměstnanci	Pasivní zaměstnanci	"Odangažovaní" zaměstnanci	Celkem
	(Pouze pozitivní odpovědi na otázky - "Ano" a "Spíše ano")	*(Žádná odpověď "Rozdnodně ne ")*	*1 a více odpovědí "Rozhodně ne"*	
Muži	9	31	21	61
Ženy	4	22	23	49
Celkem	**13**	**53**	**44**	**110**
Relativně	***12%***	***48%***	***40%***	***100%***

Zdroj: Vlastní

Ti zaměstnanci, kteří jsou skutečně angažovaní, neodpověděli ani na jedno tvrzení negativně. V celém vzorku bylo těchto zaměstnanců pouze 12 %. Mezi českými muži je podle tohoto výzkumu necelých 15 % angažovaných zaměstnanců, mezi ženami pouhých 8 %. Propast sedmi procentních bodů mezi genderovým rozložením engagementu je poměrně velké. Nejpočetnější skupinou jsou však pasivní zaměstnanci[15]. Mezi českými zaměstnanci, kteří jsou reprezentováni vzorkem dotazovaných respondentů, je téměř většina pasivní (48 %). Zaměstnanců, kteří jsou aktivně neangažovaní, chcete-li odangažovaní je celkově 40 %. To je rozhodně velké procento. Toto procento je složeno z více než třetiny všech dotazovaných mužů a 47 % dotazovaných žen.

Aby byla pro úplnost, a to i přes všechny limity, které s vyhodnocením nastávají díky nedostupnosti databáze, zkompletovaná Gallup analýza, je třeba vypočítat finální index angažovanosti (vzorový Gallup report je přiložen, viz Příloha 5 č. 5). Ten se spočítá jako:

$$Employee\ Engagement\ Index\ (EEI)^{16} = \frac{\%\ angažovaných\ zaměstnanců}{\%\ odangažovaných\ zaměstnanců}$$

[15] Gallup používá termín „responsive to engagement“. Ten lze volně z anglického jazyka přeložit jako „reagující na engagement“. Jsou to zaměstnanci, kteří mají v sobě stále potenciál stát se angažovaným.

Tabulka č. 22 zobrazuje vypočtený EEI, platný pro vzorek dotazovaných respondentů:

Tabulka 22: Kalkulace indexu EEI

Pohlaví	% angažovaných	% odangažovaných	EEI
Muži	14,75 %	34,43 %	**0,43**
Ženy	8,16 %	46,94 %	**0,17**
Celkem	**11,81 %**	**40,00 %**	**0,30**

Zdroj: Vlastní

Pro tento index platí, že čím je vyšší, tím lépe pro organizaci. Organizace, které jsou na tom skutečně dobře, mohou mít index větší než 1. Taková hodnota naznačuje, že je v organizaci procentuálně více angažovaných zaměstnanců než těch odangažovaných. V rámci českých zaměstnanců, ohledně nichž jsou závěry formulovány na základě vzorku respondentů, je třeba upozornit na celkem nízký index. Gallup uvádí, že index průměrné firmy je 1,83.

Pokud srovnáme tento index s celosvětovým indexem, pak lze vykalkulovat následující odchylky od předkládaného výzkumu (tabulka č. 23):

Tabulka 23: Srovnání engagementu českých zaměstnanců s výsledky Gallup

Oblast	% angažovaných	% pasivních	% aktivně neangažovaných	EEI	Odchylka od výsledků výzkumu
Česká republika	14 %	65 %	20 %	0,70	**-0,40**
Východní Evropa	15 %	69 %	16 %	0,94	**-0,64**
Západní Evropa	10 %	71 %	19 %	0,53	**-0,23**
Svět	**15 %**	**67 %**	**18 %**	**0,83**	**-0,53**

Zdroj: Vlastní

Pro srovnání byly vybrány 4 oblasti, a to Česká republika, Východní Evropa, do které je v rámci výzkumu Gallup Česká republika zahrnována, dále Západní Evropa, jako České republice nejbližší podobná kultura a svět s celkovými čísly za zkoumané státy.

Co se týká procenta angažovaných zaměstnanců, pohybují se výsledky výzkumu obdobně jako Gallup výsledky. Podle Gallupu je mezi českými zaměstnanci více angažovaných, než

[16] Kalkulace indexu je zveřejněna na oficiálních stránkách organizace Gallup, kde jsou veřejně dostupné návody, jak zrealizovat výzkum podle jejich vzoru. Nicméně, již zde není uvedeno, jak hodnoty správně interpretovat. K bezchybné interpretaci je potřeba přístup do placené Gallup databáze.

podle čísel dotazovaných respondentů, a to o 2 procentní body. Od Gallup výsledků se výrazně odchýlil poměr pasivních a aktivně neangažovaných zaměstnanců. Většina respondentů totiž uvedla alespoň jednu naprosto odmítavou odpověď (tj. „rozhodně ne“). Podle metodiky Gallup se procento aktivně neangažovaných vypočte právě jako procento respondentů, kteří uvedli alespoň jednu „rozhodně ne“ odpověď. Tabulka č. 24 představuje přehled těchto odmítavých odpovědí mezi respondenty na jednotlivé dotazy.

Tabulka 24: Četnost odpovědí "Rozhodně ne" na jednotlivé dotazy

Úroveň/ otázka	Otázka	Počet odpovědí "rozhodně ne"	*% všech odpovědí na otázku*
L3-Q9	Odvádějí Vaši kolegové podle Vás kvalitní práci?	36	*33%*
L4-Q11	V práci se mnou mluví o mém pokroku či dalším rozvoji.	36	*33%*
L3-Q10	V práci mám nejlepšího přítele.	25	*23%*
L2-Q3	Máte možnost dělat v práci každý den to, co umíte nejlépe?	23	*21%*
L2-Q4	Dostává se mi uznání nebo ocenění za dobře odvedenou práci.	13	*12%*
L4-Q12	Za poslední rok jsem měl/a příležitost se toho v práci hodně naučit.	8	*7%*
L3-Q8	Poslání a cíle mé společnosti mi dávají pocit, že je má práce významná.	7	*6%*
L2-Q6	V práci mě podporují v dalším rozvoji.	5	*5%*
L3-Q7	Cítím, že moje slovo má váhu. Mohu přicházet s nápady a ty jsou vyslechnuty a zváženy.	4	*4%*
L1-Q2	Ke své práci mám vše, co k ní potřebuji.	1	*1%*
L2-Q5	Můj manažer/nadřízený se o mne zajímá jako o člověka. (Mluví s Vámi o Vašem životě. Zajímá ho, jak se cítíte?)	1	*1%*
L1-Q1	Vím, co se ode mne v práci očekává.	0	*0%*

Zdroj: Vlastní

Na čtyři dotazy odpovědělo více než 20 % respondentů negativně. Jak bylo již zmíněno, nejvíce negativních reakcí sklidila otázka Q9, týkající se kvality práce kolegů a překvapivě také otázka týkající se hodnocení pokroku zaměstnanců a plánování jejich dalšího rozvoje. Dále, podstatná část českých zaměstnanců nemá mezi kolegy svého nejlepšího přítele. Otázkou k zamyšlení je, zda je k angažovanosti toto opravdu nutné – mít v práci nejlepšího přítele? Přeci jen, spoustu lidí utváří nejdůvěrnější přátelské vztahy během studentských let. Málo zaměstnanců řeší nejdůvěrnější věci s lidmi v práci.

Po zhodnocení těchto odpovědí byla kalkulace EEI upravena. Jako aktivně neangažovaní zaměstnanci byli uvažováni ti, kteří odpovídali na dvě a více otázek zcela odmítavě. V rámci pasivních zaměstnanců je tak nyní tolerována jedna „rozhodně ne“ odpověď, a to už s ohledem na oblast nejlepšího přítele. Tabulka č. 25 zachycuje výsledky podle tohoto rozčlenění a kalkulaci EEI indexu po této úpravě.

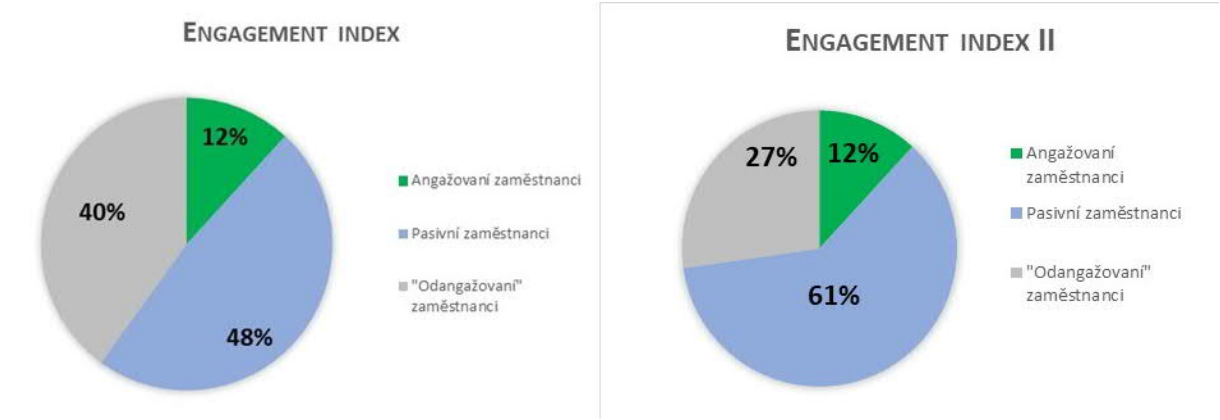
Tabulka 25: Employee engagement index II

Pohlaví	Angažovaní zaměstnanci	Pasivní zaměstnanci	"Odangažovaní" zaměstnanci	Celkem
	(Pouze pozitivní odpovědi na otázky - "Ano" a "Spíše ano")	*(Žádná odpověď "Rozdnodně ne ")*	*1 a více odpovědí "Rozhodně ne"*	
Muži	9	39	13	61
Ženy	4	28	17	49
Celkem	**13**	**67**	**30**	**110**
Relativně	***12%***	***61%***	***27%***	***100%***
EEI II				**0,43**

Zdroj: Vlastní

Je evidentní, že tolerance jedné negativní odpovědi výsledky významně „zlepšila“. Pochopitelně, procento angažovaných zůstává stejné, nicméně, pasivní zaměstnanci narostli o 19 %. Tím došlo ke zvýšení EEI indexu na 0,43. Srovnání dvou kategorizačních přístupů zachycuje Graf 10.

Graf 10: EEI a EEI II



Zdroj: Vlastní

Zjištěné výsledky jsou i po provedené úpravě stále pod světovým průměrem i pod průměrem Východní a Západní Evropy.

Je otázkou, zda skutečně angažovaní zaměstnanci musejí souhlasit se všemi výroky. Domnívám se, že tato skutečnost velice zkresluje tyto výsledky. Pro zjištění efektu, který nastane v případě, že bude v rámci angažovaných zaměstnanců tolerována jedna „spíše ne“ odpověď je přiložena tabulka č. 26 :

Tabulka 26: EEI Index III

Pohlaví	Angažovaní zaměstnanci	Pasivní zaměstnanci	"Odangažovaní" zaměstnanci	Celkem
	Maximálně 1 odpověď "spíše ne"	*(Maximálně 1 odpověď "Rozdnodně ne ")*	*2 a více odpovědí "Rozhodně ne"*	
Muži	18	39	4	61
Ženy	11	21	17	49
Celkem	**29**	**60**	**21**	**110**
Relativně	***26%***	***55%***	***19%***	***100%***
EEI III				**1,38**

Zdroj: Vlastní zpracování

Po druhé kategorizační úpravě narůstá počet českých angažovaných zaměstnanců na 26 % a index EEI na 1,38. To už je velice dobrá hodnota nad průměrnými světovými výsledky. Srovnání v práci kalkulovaných indexů zachycuje tabulka č. 27.

Tabulka 27: Srovnání indexů EEI podle kategorizačních změn

Oblast	% angažovaných	% pasivních	% aktivně neangažovaných	EEI
Česká republika (Gallup)	14 %	65 %	20 %	0,70
EEI I	12 %	48 %	40 %	0,3
EEI II	12 %	61 %	27 %	0,43
EEI III	26 %	55 %	19 %	1,38
Svět	**15 %**	**67 %**	**18 %**	**0,83**

Zdroj: Vlastní

Při srovnání indexů je evidentní, že tato kalkulace je velmi citlivá na změny v toleranci nesouhlasných odpovědí. První index EEI I byl kalkulován podle vzoru Gallup, tedy v tomto případě angažovaný zaměstnanec nikdy neodpovídal jinak než souhlasně („rozhodně ano“/“spíše ano“). U pasivního zaměstnance nebyla přípustná odpověď „rozhodně ne“. Na základě analýzy nesouhlasných odpovědí bylo zváženo, že pasivní zaměstnanci také mohou odpovídat na nějaké dotazy takto nesouhlasně. Tedy, v rámci EEI II byla u pasivních zaměstnanců tolerována 1 „rozhodně ne“ odpověď. Nicméně, konečná úvaha je taková, že i angažovaný zaměstnanec může v nějaké oblasti projevit menší nesouhlas, a tak je pro index EEI III angažovaným zaměstnancům tolerována jedna „spíše ne“ odpověď. To zapříčinilo velký nárůst v indexu.

Podle názoru autorky předkládané práce je nejsmysluplnější index EEI III, a to i s ohledem na dotaz týkající se nejlepšího přítele. Je přirozené domnívat se, že angažovaný zaměstnanec nemusí mít v práci nutně takového přítele. Nicméně, závěr ohledně angažovanosti je učiněn

na základě průměru všech tři vypočtených indexů EEI. Employee engagement respondentů, tedy českých zaměstnanců je (tabulka č. 28):

Tabulka 28: Průměrný idex EEI

Oblast	% angažovaných	% pasivních	% aktivně neangažovaných	EEI
Průměrný EEI	**17 %**	**55 %**	**28 %**	**0,61**

Zdroj: Vlastní

Engagement českých zaměstnanců je tedy spíše podprůměrný s ohledem na index EEI. Podle dotazníkového šetření a následného způsobu vyhodnocení bylo odhaleno vysoké procento odangažovaných jedinců. Nicméně, oproti výsledkům Gallup (2017) je zaznamenán nárůst mezi angažovanými zaměstnanci, a to o 3 %. Nicméně, po provedených analýzách je vysloven souhlas s úrovní employee engagementu českých zaměstnanců, který je pod světovým průměrem.

10.2 Engagement českých zaměstnanců podle škály „Job engagement scale“

Výše uvedenou analýzu angažovanosti českých zaměstnanců podle metodiky Gallup, předkládaná diplomové práce doplňuje o vyhodnocení této angažovanosti podle vlastního přístupu, jenž je kombinací škály UWES a Richovy, tzv. „Job engagement scale“(Rich a kolektiv, 2010)

Otázky z těchto dvou dotazníků jsou velice podobné. Oba dotazníky v přeloženém znění jsou přiloženy v příloze (Příloha 7 a Příloha 8). Dotazník vycházel především z Richovy škály, jejíž měření je založeno na Kahnově (1990) definici engagementu a jeho třech, resp. čtyřech dimenzí. Dotazník obsahoval takové otázky, aby bylo možné vyhodnotit 4 složky engagementu, chcete-li druhy engagementu, tak jak byly definovány v teoretické části (viz *2.3.1 Engagement jako zapojení vlastního „JÁ“ (William A. Kahn – Job Scale Engagement)*).

Respondent byl požádán, aby ohodnotil 23 výroků, které se vztahovaly k těmto složkám, na škále od 0 do 6 podle toho, jak často se s výrokem v práci ztotožňují. Tato škála byla přebrána z dotazníku UWES. Hodnota nula značí, že pocit definovaný výrokem zaměstnanec v práci nikdy nezažívá. Naopak hodnota šest značí, že tento pocit zažívá každý den. Na základě hodnoty odpovědí byli zaměstnanci zařazeny do jedné z kategorie, tak jak je definuje tabulka č. 29.

Tabulka 29: Kódování odpovědí

	Zaměstnanec		
	Angažovaný	Pasivní	Odangažovaný
Hodnota	5-6	3-4	0-2

Zdroj: Vlastní

10.2.1 Fyzický engagement českých zaměstnanců

Fyzický engagement je o vůli udělat něco víc pro to, abychom byli lepšími zaměstnanci. Tito lidé se chtějí víc učit, jsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností. Jde tak o hlavně o to, jak moc snahy vkládají zaměstnanci do své práce.

Pro odhalení toho, jak si v této oblasti stojí Česká republika, resp. dotazování respondenti, bylo kladeno 6 dotazů, které byly na základě načtené literatury formulovány tak, aby dokázaly vyhodnotit tuto perspektivu engagementu. Na základě odpovědí zaměstnanců byla stanovena procenta angažovaných, pasivních a odangažovaných zaměstnanců. Tento přístup byl aplikován na všechny tři zmíněné perspektivy engagementu a také na analýzu oddanosti. Výsledky fyzické roviny zachycuje tabulka č. 30.

Tabulka 30: Fyzický engagement českých zaměstnanců

Tvrzení	Angažování			Pasivní			Odanagžovaní		
	Muži	*Ženy*	Celkem	*Muži*	*Ženy*	Celkem	*Muži*	*Ženy*	Celkem
Vždy se snažím pracovat tvrdě.	*52%*	*45%*	**49%**	*36%*	*45%*	**40%**	*11%*	*10%*	**11%**
Pokud je potřeba, nevadí mi pracovat přesčas.	*49%*	*53%*	**51%**	*33%*	*35%*	**34%**	*18%*	*12%*	**15%**
Nikdy v práci nezůstávám déle, než je má pracovní doba.	*46%*	*49%*	**47%**	*38%*	*27%*	**33%**	*16%*	*24%*	**20%**
V práci nikdy nedělám dobrovolně věci navíc.	*52%*	*55%*	**54%**	*21%*	*31%*	**25%**	*26%*	*14%*	**21%**
Úroveň mého work-life balance mi vyhovuje.	*26%*	*41%*	**33%**	*57%*	*45%*	**52%**	*16%*	*14%*	**15%**
V práci se cítím vystresovaný/á.	*67%*	*55%*	**62%**	*28%*	*35%*	**31%**	*5%*	*10%*	**7%**
Průměr celkem	*49%*	*50%*	**49%**	*36%*	*36%*	**36%**	*16%*	*14%*	**15%**

Zdroj: Vlastní

Z výsledků je možné vypozorovat, že oproti vyhodnocení dle Gallupu je engagement poměrně vysoký. Průměrně je dle těchto tvrzení 49 % českých zaměstnanců angažovaných, to je oproti stanoveným 12 % z Gallup výzkumu velký skok. Výsledky jsou sledovány zvlášť pro muže a ženy, aby bylo možné posoudit, zda se jejich engagement výrazně odlišuje. Z odpovědí je zřejmé, že alespoň podle svých slov mají zaměstnanci pocit, že do práce dávají velkou část svého úsilí a také jsou ve většině případů ochotni v práci zůstat přesčas.

Pozitivní je určitě výsledek, týkající se stresu zaměstnanců. Stres velice často prožívá pouze 7 % dotazovaných respondentů a pouze 15 % respondentů není spokojeno se svým work-life balance. Tyto dvě veličiny byly do dotazníku začleněni dle uvážení autorky práce z toho důvodu, že se lze domnívat, že pokud je člověk angažovaný a dělá mu radost pracovat pro svého zaměstnavatele, měl by být s úrovní work-life balance spokojený a úroveň stresu by u něj také neměla být dlouhodobě na vysoké úrovni.

Pokud srovnáme výsledky mezi muži a ženami, je evidentní, že pohlaví nemá na fyzický engagement vliv. Muži i ženy dosahují téměř totožných hodnot, s celkovou maximální odchylkou 2 %. S ohledem na jednotlivé otázky je mezi nimi největší rozdíl mezi spokojeností s work-life balance. Ženy jsou spokojenější. Další větší rozdíl, tentokrát ve prospěch mužů, pozorujeme v oblasti stresu. Muži se cítí býti méně často vystresovaní.
Celkově je však fyzický engagement, který je velice důležitý pro výkonnost firem, na velmi dobré úrovni. Pokud bychom chtěli aplikovat kalkulaci EEI podle Gallupu, pak by tato hodnota byla pro fyzický engagement 3,27.

10.2.2 Kognitivní engagement českých zaměstnanců

Kognitivní engagement vysvětluje, jak moc jsou zaměstnanci ve své práci soustředěni na své pracovní úkoly. Mimo to také dle něj posoudit, jak moc jsou si zaměstnanci jistí svým zaměstnavatelem. Jsou hrdí, že pro organizaci pracují? Za účelem stanovení tohoto engagementu byl aplikován již výše zmíněný přístup. Respondentům bylo položeno šest dotazů propojených s kognitivní rovinou engagementu. Stav této složky uvádí Tabulka 31.

Tabulka 31: Kognitivní engagement českých zaměstnanců

Tvrzení	Angažování			Pasivní			Odanagžovaní		
	Muži	*Ženy*	Celkem	*Muži*	*Ženy*	Celkem	*Muži*	*Ženy*	Celkem
Když pracuji, zapomenu na vše okolo sebe. Soustředím se jen na svůj úkol.	*51%*	*41%*	**46%**	*38%*	*43%*	**40%**	*11%*	*16%*	**14%**
Snadno se nechám od práce rozptýlit (např. mobilem či internetem)	*49%*	*57%*	**53%**	*36%*	*22%*	**30%**	*15%*	*20%*	**17%**
Když pracuji, čas letí.	*61%*	*65%*	**63%**	*31%*	*27%*	**29%**	*8%*	*8%*	**8%**
Cítím se hrdý na to být součástí této organizace.	*21%*	*29%*	**25%**	*74%*	*67%*	**71%**	*3%*	*6%*	**5%**
Moje hodnoty jsou podobné jako hodnoty organizace.	*15%*	*4%*	**10%**	*72%*	*84%*	**77%**	*13%*	*12%*	**13%**
Moje pracovní prostředí je příjemné. Nabízí vše potřebné k výkonu mé práce.	*59%*	*53%*	**56%**	*34%*	*49%*	**41%**	*2%*	*4%*	**3%**
Průměr celkem	*43%*	*41%*	**42%**	*48%*	*49%*	**48%**	*9%*	*11%*	**10%**

Zdroj: Vlastní

Podle kognitivní stránky engagementu je mezi českými zaměstnanci 42 % angažovaných. Oproti fyzickému engagementu je to pokles o 7 %. Nicméně, srovnáme-li EEI, vychází lepší výsledek pro tuto kognitivní perspektivu. Činí 4,2 bodů. To je dáno větším relativním poklesem odangažovaných zaměstnanců, kterých je jen 10 %, oproti těm angažovaným. Většina respondentů je v této oblasti pasivní (48 %). Opět také lze konstatovat, že neexistují celkové významné rozdíly mezi muži a ženami.

Pro firmy je určitě potěšující, že pouze 14 %, resp. 17 % respondentů se příliš nesoustředí na svou práci nebo se lehce nechá rozptýlit např. brouzdáním po internetu. Častěji se takto nechají rozptýlit ženy (20 % oproti 15 % mužů). Ženy se taky daleko méně často ztotožňují s hodnotami organizace (4 % oproti 15 % mužů).

Průměrná čísla zlepšil také fakt, že 63 % respondentů uvedlo, že když pracují, tak čas letí. Těchto 63 % má takový pocit několikrát do týdne.

Naopak znepokojující čísla představuje hrdost zaměstnanců na to, že jsou součástí organizace a ztotožňují se s hodnotami organizace. Pozitivní pocity v tomto kontextu má běžně pouze 25 %, resp. dokonce 10 %. Lze polemizovat o tom, že tyto prvky jsou jedním ze základů angažovaného pracovníka. Dalo by se očekávat, že skutečně angažovaný pracovník bude hrdý na organizaci, ve které pracuje a i proto, ho bude činit šťastným dávat do své práce víc. Tato radost bude umocněna tím spíš, pokud budou jeho hodnoty ve shodě s hodnotami, které v rámci své mise zastává daná organizace.

Celkově, je tedy angažovanost opět oproti Gallup šetření vysoká. Nicméně, vyhodnotit tuto oblast zcela pozitivně, není možné, a to se zřetelem na neztotožnění se většiny zaměstnanců s organizací jako takovou. V kognitivní perspektivě převládá mezi zaměstnanci pasivita.

10.2.3 Emocionální engagement českých zaměstnanců

Emocionální engagement vysvětluje, jak moc jsou zaměstnanci citově spjati se svou prací a jak se cítí ve svém pracovním prostředí. Často jsou právě zaměstnanci, kteří mají tento engagement vyšší, schopni podávat v práci lepší výkon. Pro stanovení toho, jak jsou čeští zaměstnanci emocionálně angažováni, bylo respondentům položeno dalších šest dotazů. Ty se týkaly pocitů, které zaujímají vůči své práci a kolegům. Emocionální angažovanost respondentů vyhodnocuje tabulka č. 32.

Tabulka 32: Emocionální engagement českých zaměstnanců

Tvrzení	Angažování			Pasivní			Odangažovaní		
	Muži	*Ženy*	Celkem	*Muži*	*Ženy*	Celkem	*Muži*	*Ženy*	Celkem
Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou.	*56%*	*47%*	**52%**	*38%*	*43%*	**40%**	*7%*	*10%*	**8%**
Jsem hrdý/á na práci, kterou dělám.	*54%*	*47%*	**51%**	*30%*	*37%*	**33%**	*16%*	*16%*	**16%**
Když ráno vstávám, těším se do práce.	*26%*	*31%*	**28%**	*48%*	*35%*	**42%**	*26%*	*35%*	**30%**
Se svými kolegy trávím i volný čas.	*23%*	*14%*	**19%**	*54%*	*63%*	**58%**	*23%*	*22%*	**23%**
V práci překypuji energií.	*26%*	*35%*	**30%**	*57%*	*43%*	**51%**	*16%*	*22%*	**19%**
Svoji práci nevnímám jako práci. Je to zábava.	*15%*	*4%*	**10%**	*72%*	*84%*	**77%**	*13%*	*12%*	**13%**
Průměr celkem	*33%*	*30%*	**32%**	*50%*	*51%*	**50%**	*17%*	*20%*	**18%**

Zdroj: Vlastní

Index EEI vychází pro tuto perspektivu nejnižší. Jeho hodnota je 1,78 bodů. Procento angažovaných zaměstnanců v rámci této perspektivy není tak dobré jako u perspektiv předešlých. Angažovanost je „pouze“ na úrovni 32 %, zatímco procento odangažovaných narostlo na 18 %. Výsledek vylepšuje smysluplnost a hrdost týkající se pracovní pozice zaměstnanců. Více než polovina respondentů shledává svou práci smysluplnou a hodnou jejich hrdosti (52 %, resp. 51 %). Opět neexistují výraznější rozdíly mezi muži a ženami. Možná stojí za zmínku jen fakt, že podle odpovědí respondentů muži častěji považují svou práci za zábavu (15 % oproti 4 % u žen) a častěji tráví volný čas se svými kolegy (rozdíl 9 %). Ženy naopak dopadly lépe v otázce, týkající se energie v práci a pocitu těšení se do práce. Tyto dvě věci spolu vlastně souvisejí. Pokud se na něco těšíme, jsme ohledně toho plni energie.

Emocionální engagement je pro organizaci velice důležitý. Jeho hodnota uspokojivá. Z odpovědí je vidět, že čeští zaměstnanci stále oddělují práci od svého osobního života. Netráví tolik času se svými kolegy, ženy. To však lze považovat za jev pochopitelný a zdravý vzhledem k rodinám zaměstnanců. Celkovou míru angažovanosti zhoršil právě čas trávený s kolegy a především pocit těšení se do práce, který téměř nikdy nepociťuje 30 % respondentů.

10.2.4 Oddanost českých zaměstnanců

V práci bylo zmíněno, že engagement není jen o jednom faktoru jako je např. spokojenost nebo oddanost. Nicméně, tyto faktory je třeba brát stále v potaz. Spokojenost byla již analyzována v rámci podkapitol č. 8 a č. 9. V rámci výzkumu je tak zohledněna i oddanost a obhajoba (ve smyslu šíření dobré pověsti) respondentů vůči organizaci. Tyto faktory jsou důležité. Přispívají k větší angažovanosti a závazku ze strany zaměstnanců. S ohledem na tyto

faktory byli respondenti dotazování tak, aby bylo možné určit, jak moc jsou ochotni angažovat se pro dobro a výsledky organizace a zda šíří o své organizaci pozitivní obraz. K vyhodnocení práce přistoupila obdobně jako u tří dimenzí engagementu výše. A navíc se tyto výsledky rozhodla promítnout do celkového engagementu. Ten je tak stanoven na základě, ne tří, ale čtyř dimenzí. Oddanost je zanalyzována v tabulce č. 33.

Tabulka 33: Oddanost českých zaměstnanců

Tvrzení	Angažování			Pasivní			Odanagžovaní		
	Muži	*Ženy*	Celkem	*Muži*	*Ženy*	Celkem	*Muži*	*Ženy*	Celkem
Jsem odhodlaný/á pracovat nejlépe, jak umím, a to pro úspěch organizace.	*61%*	*49%*	**55%**	*31%*	*41%*	**35%**	*8%*	*10%*	**9%**
Jsem ochotný/á dělat více, než se ode mne očekává.	*49%*	*59%*	**54%**	*41%*	*31%*	**36%**	*10%*	*10%*	**10%**
O svém zaměstnavateli mluvím negativně.	*56%*	*43%*	**50%**	*38%*	*49%*	**43%**	*7%*	*8%*	**7%**
Svým přátelům bych organizaci doporučil jako vhodného zaměstnavatele.	*28%*	*29%*	**28%**	*66%*	*61%*	**64%**	*7%*	*10%*	**8%**
Znám spojitost mezi tím, co dělám a cíli organizace.	*15%*	*4%*	**10%**	*72%*	*84%*	**77%**	*13%*	*12%*	**13%**
Průměr celkem	*42%*	*37%*	**39%**	*50%*	*53%*	**51%**	*9%*	*10%*	**9%**

Zdroj: Vlastní

Dopustíme-li se i zde kalkulace indexu EEI podle vzoru Gallupu, vyjde zatím nejvyšší hodnota, činící 4,34 bodů. Zaměstnanci jsou rozhodně podle svých slov oddáni. Jsou ochotni ve více než 50 % případů pracovat na dennodenní bázi nejlépe, jak umí a dávat do práce víc, než je od nich očekáváno. Co představu oddanosti, dá se říci, trochu bortí a udává do reálnějšího vhledu, je velmi nízké procento respondentů (10 %, u žen dokonce jen 4 %), které plně chápe spojitost mezi tím, co dělají a cíli organizace. Vypadá to tak, že zaměstnanci jsou sice ochotni tvrdě pracovat, ale příliš nepřemýšlí o tom, jak jejich práce přispívá k cílům organizace. Ve výše uvedených analýzách však zaměstnanci považovali v 52 % případů svou práci za smysluplnou. Lze diskutovat o tom, zda si tyto dvě věci odporují nebo jsou to dvě jiné záležitosti. Přikloňme se k tomu, že je zcela možné, aby zaměstnanec výkon své práce shledával jako smysluplný (např. úklid kancelářských prostor), ale příliš nechápal návaznost jeho výkonu na cíle organizace.

Pokud zhodnotíme „propagaci“ organizací, pak pouze 7 % zaměstnanců by mluvilo o svém zaměstnavateli výhradě negativně, a to často. Obdobné procento by organizaci svým přátelům nedoporučilo jako vhodného zaměstnavatele. Takto nízká čísla jsou pro firmy v České republice příjemná.

Celkově tak lze oblast, především s ohledem na nízké procento neangažovaných, vyhodnotit pozitivně, a to především u mužských respondentů.

10.2.5 Celková angažovanost českých zaměstnanců

Celkový stupeň engagementu českých zaměstnanců, kteří jsou reprezentování vzorkem respondentů, byl vykalkulován jako průměr celkových procent dosažených za jednotlivé sféry. Tento stupeň je v rámci analýzy sledován nejprve klasicky, tj. pouze za 3 dimenze engagementu tak, jak je definoval Kahn. Pro srovnání je zahrnuta kalkulace zohledňující také čtvrtou analyzovanou oblast v rámci engagementu, a to oddanost a obhajobu. Ty jsou v rámci této předkládané práce považovány za důležité prvky, determinující engagement.

Tabulka č. 34 zobrazuje zastoupení angažovaných, pasivních a odangažovaných českých zaměstnanců jako procentuální vážený průměr za všechny tři, resp. čtyři výše popsané oblasti.

Tabulka 34: Celková angažovanost českých zaměstnanců

Vyhodnocení	Angažování			Pasivní			Odanagžovaní		
	Muži	*Ženy*	Celkem	*Muži*	*Ženy*	Celkem	*Muži*	*Ženy*	Celkem
Celková angažovanost českých zaměstnanců	*42%*	*40%*	**41%**	*44%*	*45%*	**45%**	*14%*	*15%*	**14%**
Celková angažovanost českých zaměstnanců při zahrnutí oddanosti	*42%*	*39%*	**41%**	*46%*	*47%*	**46%**	*13%*	*14%*	**13%**

Zdroj: Vlastní

Při pohledu na procenta je na první pohled evidentní, že zahrnutí oddanosti výsledná procenta nikterak nezkreslilo. Podle přístupu inspirovaného škálou UWES a Richovou „Job engagement scale“ můžeme engagement českých zaměstnanců vyhodnotit spíše pozitivně. Na základě provedené analýzy je pouze 14 %, resp. 13 % zaměstnanců vyloženě neangažovaných. Největší procento zaujímají pasivní zaměstnanci (45 %, resp. 46 %) a 41 % českých zaměstnanců tvoří angažovaní jedinci.

Pro doplnění těchto výsledků byl také zkalkulovaný průměrný index EEI. Jeho průměrné hodnoty zachycuje tabulka č. 35.

Tabulka 35: Komparace indexu EEI za jednotlivé dimenze engagementu a oddanost

Index	Engagement			Průměrné EEI	Oddanost/ obhajoba	Průměrné EEI
	Fyzický	Kognitivní	Emocionální			
EEI	*3,27*	*4,20*	*1,78*	**3,08**	*4,34*	**3,40**

Zdroj: Vlastní

První celkový průměrný index byl vypočten na základě výsledků tří Kahnových dimenzí engagementu. Hodnota 3,08 je velice dobrá, protože značí, že je mezi českými zaměstnanci třikrát více angažovaných než těch aktivně neangažovaných. Při srovnání indexů za jednotlivé sféry, je třeba upozornit na překvapivě nízký index u emocionálního engagementu. Ten

z Čechů činí zaměstnance citově nepříliš spjaté se svým zaměstnáním. Jak analýza ukázala, jen málo Čechů tráví spoustu volného času se svými kolegy a dále například považuje svou práci za něco, co jim činí radost (tzn. zábavu). Na druhou stranu kognitivní engagement dopadl v rámci tří sfér nejlépe. Čeští zaměstnanci tak nemají problém se soustředěním se na svou práci a v organizaci se cítí příjemně. I fyzická stránka engagementu je na dobré úrovni. Češi tak ve svém zaměstnání vyvíjejí pravidelně značné úsilí.

Pokud do kalkulace celkového průměrného indexu EEI zahrneme i oddanost, průměr vzroste o 0,32 bodů na hodnotu 3,40. Procentuální výsledky se sice nelišily, nicméně index EEI porovnává pouze procentuální poměr mezi angažovanými a aktivně neangažovanými zaměstnanci. Díky velice nízkému stupni neangažovaných zaměstnanců definovaných podle jejich oddanosti/obhajoby se podařilo výsledný index EEI navýšit.

Pro doplnění výsledných analýz je přiložena tabulka č. 36, která čtenáře informuje o tom, jak často byly, jednotlivé body na škále respondent voleny. V této tabulce se tak lze informovat o tom, že za angažovaného zaměstnance je považovaný ten, který prožívá dotazované pozitivní pocity a skutky vícekrát za týden, pasivní zaměstnanec alespoň párkrát za měsíc a neangažovaný zaměstnanec maximálně jednou za měsíc.

Tabulka 36: Přehled celkové četnosti ohodnocení výroků

Přehled všech odpovědí					
Hodnota	**Četnost pocitu**	**Kódování**	**Muži**	**Ženy**	**Celkem**
0	Nikdy	***Odangažovaný***	*3%*	*5%*	**4%**
1	Párkrát do roka nebo méněkrát	***Odangažovaný***	*4%*	*5%*	**5%**
2	Jednou za měsíc nebo méně	***Odangažovaný***	*10%*	*10%*	**10%**
3	Párkrát za měsíc	***Pasivní***	*21%*	*19%*	**20%**
4	Jednou za týden	***Pasivní***	*28%*	*29%*	**28%**
5	Párkrát za týden	***Angažovaný***	*23%*	*19%*	**21%**
6	Každý den	***Angažovaný***	*11%*	*13%*	**12%**

Zroj: Vlastní

Podle tabulky zaměstnanci zažívají pozitivní pocity v největší míře jednou za týden (28 %) nebo párkrát za týden (21 %). Minimum respondentů tyto pocity neprožívá nikdy (4 %). Takové výsledky se zdají být rozumné.

11 ANALÝZA POSTOJŮ ZAMĚSTNANCŮ K ENGAGEMENTU

Závěrečná část dotazníku pokládala mj. takové dotazy, aby bylo možné alespoň částečně zhodnotit to, jak zaměstnanci vnímají angažovanost u sebe samotných a jak se k ní stavějí. Cítí se čeští zaměstnanci angažovanými? A pokud ano, je to v souladu s výsledky z předešlé podkapitoly? Dále, poslední skupina dotazů zacílila na postoje zaměstnanců vůči engagementu. Jak vnímají své kolegy, kteří jsou podle nich angažovaní? Motivují je? Zajímavé bude zcela jistě vyhodnocení dotazu, zda respondenti považují angažovanost za workoholismus. To vše bude diskutováno v této kapitole.

První skupina dotazů z této části se týkala toho, zda zaměstnanci cítí, že by je v práci něco zásadně limitovalo v tom, aby se stali angažovanými. Pro ty respondenty, kteří odpověděli kladně, byl dotaz doplněn otevřenou otázkou dotazující se na to, co konkrétně je omezuje v této věci. Výsledky shrnuje Tabulka 37.

Tabulka 37: Analýza existence omezujících faktorů v zaměstnání

Odpověď	Muži	Ženy	Celkem	*v %*
ANO	13	12	**25**	***23%***
NE	48	37	**85**	***77%***
Celkem	**61**	**49**	**110**	***100%***

Zdroj: Vlastní

Z tabulky je evidentní, že většina zaměstnanců necítí, že by jim něco výrazně stálo v cestě stát se angažovanými. Zaměstnanci, kteří naopak uvedli, že určité limity cítí, tyto faktory dále specifikovali jako mj. byrokracii, díky které měli pocit, že nemá smysl cokoli zlepšovat, protože proces schvalování ve firmě je nastaven nepřiměřeně „košatě“ a zdlouhavě. Zmíněna byla také přemíra stresu, kdy měl zaměstnanec pocit, že mu nakládají čím dál více práce, ale jeho snahu nikdo neocení. Naopak, je trestán, pokud všechny své úkoly nestíhá. Nejčastěji zmiňovanými faktory byla náplň práce, nekvalifikovanost a demotivace kolegů a zřejmě nejvíce vinny shledávají ve svém nadřízeném. U osoby nadřízeného byly zmiňovány nedostatky jako např. demotivovanost nadřízeného, nekompetentnost a jeho „neschopnost“. Jeden z respondentů zmiňoval, že je velice těžké chtít dávat více organizaci, kde funguje obsazování pozic dle známosti, nikoli dle kvalifikace a schopností.

Jedna z odpovědí byla velice zajímavá – respondent uvedl, že ho nejvíce frustrují odlišné představy o směřování podniku mezi ním (administrátor nadace) a správní radou nadace. Toto dále komentoval výrokem o velice omezené možnosti samostatného rozhodování a i tak značné míře odpovědnosti za rozhodování správní rady.

Tabulka č. 38 analyzuje odpovědi na otázku „*Chtěli byste Vy osobně jednou být angažovaný zaměstnanec? Tedy někdo, kdo žije svou prací a dělá mu radost, když může dávat své organizaci více, než je definováno jeho pracovní rolí, a to pro úspěch celé organizace?*“. Tato otázka pomáhá posoudit postoje zaměstnanců vůči engagementu. Mají vůbec zájem o to být takoví? Jedna z možných uvedených odpovědí zněla „ANO, již se za něj považuji“. Tato odpověď byla do šetření zahrnuta z toho důvodu, aby bylo možné posoudit nějakou sebereflexi zaměstnanců v oblasti engagementu.

Tabulka 38: Chtěli byste být angažovaný zaměstnanec?

Odpověď	Muži	v %	Ženy	v %	Celkem	v %
ANO, již se za něj považuji.	**20**	***33%***	**10**	***20%***	**30**	***27%***
ANO, jednou bych toho chtěl/a dosáhnout.	16	*26%*	10	*20%*	26	*24%*
NE, přijde mi to jako nemoc. Je to přehnané.	8	*13%*	12	*24%*	20	*18%*
Jiná odpověď	12	*20%*	7	*14%*	19	*17%*
Je mi to jedno	2	*3%*	7	*14%*	9	*8%*
NE, do práce chodím jen vydělávat peníze.	3	*5%*	3	*6%*	6	*5%*
Celkem	**61**		**49**		**110**	

Zdroj: Vlastní

Celkově se téměř 30 % respondentů považuje již za angažované. Toto odpovídá koeficientu EEI III, který byl kalkulován v rámci analýzy engagementu pomocí techniky Gallup. Ještě více je toto procento v souladu s výsledky dle Job Engagement Scale.

Pokud toto procento zasadíme do kontextu oficiálních čísel, která byla ve výzkumu zmíněna, pak podle Gallupu, který vykalkuloval procento českých angažovaných zaměstnanců na pouhých 14 %, to je velmi nadhodnocený výsledek. Je otázka, jak moc jsou lidé k sobě upřímní. Je všeobecně známo, že máme tendence vyplňovat dotazníky tak, jak bychom si přáli, aby to skutečně bylo. Na základě vlastní provedené analýzy se však procento nejeví jako nemožné. Pokud ho navíc srovnáme se závěry, v práci zmíněného, reportu Aon-Hewitt, dostáváme přesnou shodu. Organizace totiž vyčíslila celosvětové procento plně angažovaných zaměstnanců jako 27 % (v Evropě necelých 25 %).

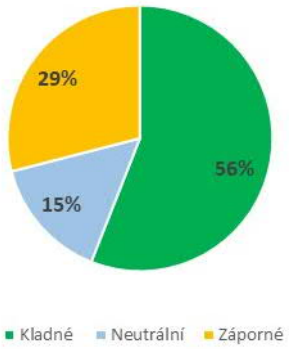
Pokud srovnáme mužské a ženské odpovědi, pak se muži ve více případech identifikovali jako již angažovaní jedinci.

Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď „*Ano, jednou bych toho chtěl dosáhnout*“. Z této odpovědi lze usuzovat pozitivní postoj k engagementu.

Tedy sečteme-li první dvě odpovědi, které budeme považovat za kladné postoje k engagementu pak engagement pozitivně vnímá 51 % respondentů. Bez názoru je v této

oblasti 8 % respondentů. Vyloženě negativní postoj zaujalo ke konceptu 23 % respondentů, 18 % z nich uvedlo, že jim takové zapálení do práce přijde jako nemoc. Po zhodnocená jiných odpovědí jsou postoje vyhodnoceny pomocí graf č. 11.

Graf 11: Analýza postojů českých zaměstnanců k engagementu

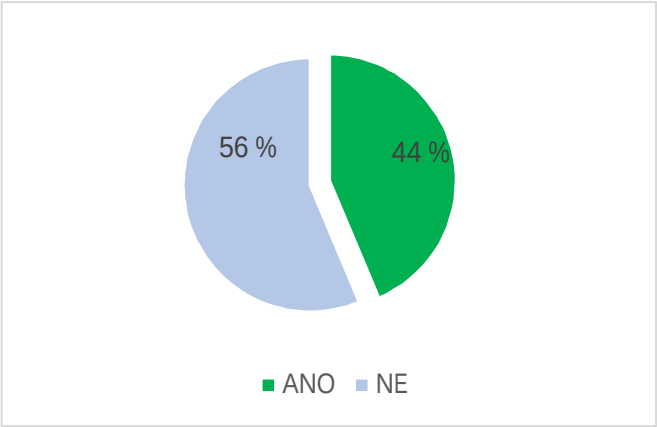


Zdroj: Vlastní

Celkově tedy lze hodnotit na základě analýzy odpovědí postoje vůči engagementu jako ve většině případů kladné. Pořád je tu ale téměř třetina respondentů, která tímto tématem opovrhuje.

Poslední analýza se zabývá postojem respondentů k angažovaným kolegům. Tuto problematiku otevírá otázkou, zda respondent má ve svém okolí někoho, koho považuje za angažovaného zaměstnance. Odpovědi na tuto otázku zachycuje graf č. 12.

Graf 12: Máte v okolí někoho, koho považujete za angažovaného zaměstnance?



Zdroj: Vlastní

Z grafu je patrné, že většina respondentů (tj. 56 %) do styku s angažovaným zaměstnancem nepřišla. Pro tyto respondenty bylo touto odpovědí dotazování ukončeno. Avšak téměř

polovina respondentů (44 %) uvedla, že ve svém okolí mají někoho, koho považují za angažovaného. Z tohoto je patrné, že engagement u českých zaměstnanců nemůže být takovou raritou. Pochopitelně, dá se jen obtížně určit, zda si respondenti nepletou angažovaného zaměstnance s např. workoholikem, který může svou prací opovrhovat, ale jeho povaha mu nedá a musí pořádně pracovat. Dá se říci, že i o toto zhodnocení se pokusila poslední otázka dotazníku.

Respondentům, kteří se dle jejich úsudku s angažovaným člověkem setkali (44 %), byl položen ještě jeden poslední dotaz. Tento dotaz se pokusil o analýzu postojů českých zaměstnanců k engagementu. Je třeba upozornit, že toto zobecnění bude provedeno na responzích od 48 respondentů. Nedá se tak hovořit o velké reprezentativnosti. I tak se získaná data shrnutá v Tabulka 39 pokoušejí o analýzu odpovědí na otázku *„Jak na Vás tento angažovaný člověk působí?“*.

Tabulka 39: Jak na Vás působí angažovaný zaměstnanec?

Odpověď	Četnost	v %
Motivuje mě.	22	46 %
Je mi to jedno.	12	25 %
Je mi protivný.	7	15 %
Je to workoholik	6	13 %
Závidím mu.	1	2 %
Celkem	**48**	

Zdroj: Vlastní

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že výklad teoretiků i praktiků, který jako jeden z efektů engagementu uvádí pozitivní vliv i na okolí v blízkosti angažovaného kolegy, je pravdivý. Celých 46 % respondentů uvedlo, že je takový člověk motivuje k lepším výkonům. Tito respondenti uváděli nejen to, že je dotyčný motivuje, ale také zmiňovali jeho vliv na dobrou náladu. Tu prý dokáže vždy zlepšit, protože je téměř stále pozitivní. V jedné z odpovědí byl i vysloven předpoklad, že takový zaměstnanec je důležitý pro úspěch každé firmy. Další odpověď zmiňovala to, že je krásné vidět pracovat někoho, kdo svou práci miluje. Je to inspirující dle slov respondenta. Lidé jsou tak obecně těmito lidmi spíše motivováni a inspirováni. Dá se usuzovat, že těchto 46 % respondentů, které pokud přepočteme na všechny dotazované, představují 20 % respondentů, se skutečně má tu čest setkávat s angažovaným zaměstnancem.

Pokud shrneme poznatky z dalších odpovědí, pak v 25 % případech lidé odpovídali neutrálně. Bylo jim to jedno. Tito respondenti se k angažovanosti nevyjadřovali negativně, spíše uváděli, že je příjemné mít takového kolegu, ale že to příliš neřeší. Další dvě odpovědi – „Je mi to protivné“ (15 %) a „Je to workoholik“ (13 %), představují spíše negativní postoj vůči těmto lidem. Zaujímá ho tak 28 % respondentů. Lidé, kterým je tento kolega protivný, uváděli

argumenty jako např. „jedná se o snažílka“, „je to vlezdoprdelka“ atd. V tomto tónu se neslo všech sedm odpovědí. Teď je na uvážení, jestli tito lidé skutečně nezaměňují angažovanost s tendencí podlézat a plnit tak úkoly nad rámec jen proto, aby se někomu zalíbili. Pochopitelně i angažovaný zaměstnanec může být lidem svou proaktivitou a pozitivním naladěním protivný. Tyto postoje budou vůči němu zaujímat pravděpodobně kolegové, kteří svou práci nemají rádi a necítí se v ní doceněni. Tyto postoje mohou být také založeny na závisti. Protože kdo by nezáviděl někomu, kdo má možnost dělat práci, která ho naplňuje a baví? Samozřejmě je závist a závist. Jedna z odpovědí závist doslova vyslovila. Nicméně, tato odpověď byla spíše pozitivní. Respondent obdivoval přístup angažovaného kolegy k práci.

Zbývajících 13 % respondentů uvedlo, že angažovaný zaměstnanec je workoholik. Je třeba ale upozornit na to, že to jsou dvě zcela odlišné věci. Workoholik vůbec nemusí mít rád svou práci. Je prostě jen tak nastavený. Může to být velice negativní člověk, který má ale nutkavou potřebu tvrdě pracovat. Respondenti ve svých odpovědích zmiňovali, že velké zapálení kolegy je na úkor volného času a zdraví. Domnívali se, že tito lidé nemají čas na svou rodinu. Na tomto místě si dovolím přejít k vyjadřování v první osobě. Podle mého názoru je krása engagementu především v tom, že tito lidé mají ze své práce radost. Nevnímají to jak něco, co by jim ubíralo jejich volný čas. Tento volný čas pro ně splývá s prací. Odmítám ztotožnění engagementu s workoholismem. Angažovaný člověk může být tak efektivní, že svou práci, a to i nad rámec, zvládne odvést během své pracovní doby. Tento člověk je, domnívám se, šťastný.

Pokud tedy shrneme analýzu postojů českých zaměstnanců k engagementu, je možné tvrdit, že i čeští zaměstnanci ve většině potvrzují pozitivní dopady engagementu a zaujímají k němu kladné postoje. Považují ho za motivující a inspirující. Vyjadřují touhu být jednou přesně takovým člověkem.

ZÁVĚR

V současné době čím dál více organizací začíná věnovat pozornost problematice employee engagementu, chtete-li angažovanosti zaměstnanců. Konkurence na trhu je rok od roku silnější. Firmy tak musejí vyvíjet perfektní výkon, aby uspěly. Zaměstnanci jsou ty osoby, které tento výkon vytvářejí a navíc prezentují firmu navenek. Jsou to ti, kteří vytvářejí hodnotu firmy. Pokud má firma angažované pracovníky, tj. zaměstnance, kterým dělá radost pro firmu pracovat, chtějí ji vidět uspět a vyvinou pro to maximální úsilí, pak je třeba firmám pogratulovat. Mají zásadní konkurenční výhodu, která se postupem času bude stávat čím dál více klíčová. Povaha zaměstnanců se totiž mění, na síle získávají především jedinci z generace „X“, postupně se k nim bude přidávat generace „Z“. Pro tyto generace nabývá na významu smysl práce a osobní hodnota. Nechtějí chodit do práce jen pro peníze, nechtějí být jen „zdroje“. Jsou to lidé, kteří potřebují individuální a lidský přístup. I proto je téma engagemtu mezi podnikovým managementem a personalisty dnes již zaběhnutým a často skloňovaným termínem. Potenciálně nejlepší firmy potřebují a chtějí vědět, zda jsou jejich zaměstnanci angažovaní a především proč.

Mnoho poradenských organizací se dnes v oblasti řízení lidských zdrojů věnuje právě engagementu. Realizují různé průzkumy, ať už na světové, odvětvové nebo podnikové úrovni, v rámci kterých měří engagement zaměstnanců. Každá z těchto organizací má jiný přístup. Tato různorodost je také vidět na rozdílnosti ve výsledcích těchto průzkumů. Zatímco, např. organizace Gallup kalkulovala v roce 2017 angažovanost světových zaměstnanců na 15 %, tak oproti tomu organizace Aon-Hewitt vykalkulovala procento angažovaných jako 65 %, přičemž plně angažovaných bylo 27 %. Obecně se ale dá říci, že engagement v Evropě je na podprůměrné úrovni. V České republice chodí do práce pouze 14 % angažovaných zaměstnanců (Gallup, 2017). Procento je velice blízko světovému průměru, nicméně, problém představuje procento aktivně neangažovaných zaměstnanců, které bylo průzkumem vyčísleno na 19 %.

Výše uvedené důvody vedly k tvorbě předkládané diplomové práce. Cílem práce bylo vyhodnocení engagementu právě mezi českými zaměstnanci. Tohoto cíle bylo naplněno prostřednictvím v teorii vyložených přístupů a metodik měření, na základě kterých bylo realizováno dotazníkové šetření.

Teoretická část práce shrnovala přístupy k engagementu odlišných teoretiků. Snažila se o podchycení těch nejdůležitější směrů, které uceleně shrnula prostřednictvím vyložení „koncepčního rámce“. Práce se na tomto místě zabývala také tzv. „engagement drivers“, tedy faktory, které ovlivňují to, zda se zaměstnanec stane či nestane angažovaným. Za účelem

přiblížení těchto faktorů byl představen model Aon-Hewitt. Na výklad těchto faktorů práce navázala výčtem způsobů měření engagementu, zde byl mj. představen přístup organizace Gallup, či Schaufeliho UWES škála a v neposlední řadě také Richova „Job Engagement Scale“, která patří k jednomu z nejnovějších přístupů.

V praktické části byla nejdříve věnovaná značná pozornost vzorku respondentů. Práce usilovala o co možná největší reprezentativnost těchto respondentů, aby mohly být závěry zobecněny na celý základní soubor, který představovali čeští zaměstnanci. Této reprezentativnosti dosáhla díky stanoveným kvótám, které byly téměř naplněny. Do výzkumu bylo zahrnuto 110 respondentů.

Analýza povědomí českých zaměstnanců a pojmu engagement odhalila, že většina jedinců tento koncept nezná. Slyšelo o něm pouze 35 % lidí, a to hlavně z vedoucích pozic. Překvapivé mohlo být, že pojem znali spíše lidé ze starší generace. Na tuto analýzu navázala analýza spokojenosti v práci. Ta dopadla velice příjemně. Pouhých 14 % zaměstnanců je ve své práci nespokojeno. Nejvíce spokojených zaměstnanců pracovalo ve firmě 3. – 5. rokem. Bylo odhaleno, že ke spokojenosti nejvíce přispívají faktory, jako je flexibilita, náplň práce a kolektiv. K nespokojenosti pak vedl nejčastěji také právě kolektiv a pracovní doba. Z analýzy je tak vyvozeno, že pro české zaměstnance jsou nejdůležitější vztahy na pracovištích.

Výše uvedené tvrzení potvrdila také analýza faktorů engagementu, tj. engagement drivers. Tato analýza vycházela z modelu Aon-Hewitt, ze kterého si vybrala 12 faktorů, které ovlivňují engagement. Největší důležitost v rámci těchto faktorů byla přikládána smysluplnosti práce, se kterou koresponduje náplň práce. Dále pak byly za klíčové vyhodnoceny vztahy na pracovišti, komunikace, pracovní podmínky a zpětná vazba. V rámci této analýzy byla vyhodnocena také spokojenost s těmito faktory. Ta byla srovnána s důležitostí, kterou jim zaměstnanci přikládali. V tomto kontextu dopadly nejhůře vztahy na pracovištích. Ačkoli jsou pro zaměstnance nejdůležitější, jsou s nimi nejméně spokojeni. To samé se dá říci o zpětné vazbě, které se jim příliš nedostává. Dalším z faktorů, kde vznikala největší propast mezi důležitostí a spokojeností, bylo platové ohodnocení. Zaměstnanci mají pocit, že za odváděný výkon nejsou adekvátně odměněni. Na základě této analýzy bylo vysloveno očekávání o průměrné míře engegamentu.

Stupeň engagementu českých zaměstnanců byl vyhodnocen dvěma způsoby, a to metodikou Gallup a kombinovaným přístupem dotazníků UWES a JES. Na základě analýz byla stanvovena procenta angažovaných, pasivních a „odangažovaných“ (tj. aktivně neangažovaných) zaměstnanců.

Analýza podle metodiky Gallup cílila na employee engagement. Ten byl vyhodnocen na podprůměrné úrovni, a to pomocí indexu EEI. Zatímco světový průměr tohoto indexu činí 0,83 bodů, index českých zaměstnanců byl ve finále stanoven jako 0,61. To znamená, zatímco angažováno je pouze 17 % zaměstnanců, aktivně neangažováno je 28% zaměstnanců. Dá se tak říci, že se závěry shodovaly s výsledky šetření Gallup z roku 2017. Bylo však identifikováno více neangažovaných zaměstnanců. V rámci Gallup analýzy bylo pro vyhodnocení engagementu sledováno naplňování 4 úrovní předpokladů employee engagementu., které představují hierarchii engagementu. Závěry z této analýzy se shodují s předpokladem, že manažeři by měli postupně naplňovat každou z úrovní tak, aby získali angažované zaměstnance. S postupem po hierarchii výše totiž engagement slábl. Employee engagement byl vyhodnocen jako podprůměrný. Muži vykazovali vyšší míru angažovanosti.

Druhý přístup k analýze angažovanosti zaměstnanců představoval zhodnocení work engagement, tedy pracovní angažovanosti. K analýze byl využit dotazník JES, který vychází z Kahnova pojetí. Tento dotazník byl zkombinován se škálou UWES, která dle názoru autorky předkládané práce je pro měření engagementu vhodnější. Je totiž konkrétnější. Na základě provedené analýzy byl stanoven stupeň fyzického, kognitivního a emocionálního engagementu. Analýza byla doplněna o stupeň oddanosti, resp. tzv. obhajoby.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že v rámci work engagementu je 41 % zaměstnanců angažováno, pouze 14 % aktivně neangažováno. Větší míra angažovanosti byla změřena opět u mužů. To je velký rozdíl oproti Gallup výsledkům a také oproti oficiálním světovým výsledkům. Podle Gallup metodiky je engagement hodnocen pomocí škály od 1 do 5, která představuje vyjádření míry souhlasu s tvrzením (tj. od „rozhodně ně„ po „rozhodně ano“). V tomto kombinovaném přístupu byla použita škála od 0 do 6 hodnotící, jak často se respondent s obsahem tvrzení setkává ve své práci. Tato technika se mi zdá směrodatnější.

Pokud zhodnotíme tři typy work engagementu - fyzický engagement, tedy vůle tvrdě pracovat a odvádět výkony nad rámec své role, patřil k nejlépe hodnoceným oblastem. Téměř polovina českých zaměstnanců je fyzicky angažovaná (49 %), zatímco pouze 15 % je „odangažováno“. Češi tedy mají vůli pro svého zaměstnavatele tvrdě pracovat, a to i nad rámec jejich povinností. Druhým nejlépe hodnoceným byl kognitivní engagement. Celých 42 % zaměstnanců se v práci velice dobře soustředí a nenechávají se od svého úkolu rozptylovat. V rámci tohoto engagementu bylo identifikováno nejméně odangažovaných zaměstnanců, a to 10 %. Výrazně nejhůře hodnocenou oblastí byl emocionální engagement. Češi tak příliš nepociťují vztah k organizaci jako takové, ani ke své práci. Takto je angažováno 32 % zaměstnanců, zatímco odangažováno je 18 % jedinců. Z této průřezové analýzy plyne, že Češi jsou ochotni v práci vynakládat velké úsilí, na svou práci se soustředí, ale nevytvářejí si vztah k organizaci. To naznačuje i vysoká míra fluktuace uvedena v práci. Z emocionálního

engagementu se tak stává oblast, na kterou by se firmy měly zaměřit nejvíc a dost možná také vysvětluje, proč hodnocení Gallup dopadlo tak zle. Emocionální engagement je totiž, dle názoru autorky práce, jedním z těch nejdůležitějších předpokladů angažovanosti – radosti tvrdě pracovat a plnit „přání“ organizace. Pokud bychom si měli uvést příklad z běžného života – pokud k někomu chováme výrazné pozitivní city, jsme ochotni pro něj dělat maximum. Chceme mu dát vše. Je tak na firmách, aby k tomuto zjištění zaujaly stanovisko a začaly jednat. Nicméně, i přes nízký emocionální engagement bylo identifikováno, že 39 % českých zaměstnanců zaujímá k zaměstnavateli spíše pozitivní postoj. Mluví o něm především pozitivně a svým přátelům by ho doporučil. Pouze 9 % jedinců patřilo v tomto kontextu k odangažovaným.

Postoje českých zaměstnanců k engagementu potvrdily pozitivní dopady angažovanosti. Češi ho považují za motivující a inspirující. Vyjadřují touhu být jednou přesně takovým člověkem. Nicméně, existují jedinci, kteří engagement považují za přehnaný postoj a ztotožňují ho s workoholismem.

Je podstatné připomenout však limity této práce. Zobecnění výsledků je konáno s určitou rezervou. Jak bylo v práci zmíněno, vzorek respondentů by musel být významně větší, abychom mohli mluvit o reprezentativním vzorku. Druhým limitem práce jsou respondenti samotní. Lidé mají tendence v dotaznících odpovídat spíše podle toho, co by si přáli.

V posledním odstavci práce bych si dovolila opět přejít do první osoby. K vypracování práce mě vedla má osobní pracovní zkušenost. Původně jsem zamýšlela realizovat takový výzkum mezi mými kolegy z auditu. Audit je jedno z povolání, které trpí obrovskou fluktuací. Je to práce náročná. Díky ní však mohu potkat spousta zajímavých lidí a především pracuji téměř každý týden pod jiným manažerem. Mohu tak na sobě i na ostatních pozorovat vliv přístupu různých leaderů. Já osobně jsem dotazník pro mou práci nevyplňovala. Nyní mám potřebu se sama za sebe k engagementu také vyjádřit. Téma mě zajímalo již předtím, teď po vypracování práce mě ale nadchlo. Chci být angažovaná. Chci ve své práci vynikat a být dobrým leaderem. Vím, jak osvěžující a motivující je pracovat pod člověkem, který se o Vás zajímá. Pro tyto lidi jsem ochotná vložit do práce svoje maximum. Stejně tak si cením příležitosti osobního růstu a neustálého vzdělávání, kterého se nám v auditu dostává. Nicméně, nejsložitější je pro mne najít v mé práci smysl. Pořád přemýšlím nad tím, co vlastně je tou mou přidanou hodnotou. Kde je vidět? Je to výrok auditora? Výstup naší práce je příliš nehmatatelný. Mám pocit, že hlavně to je ten faktor, proč o sobě nemohu stále mluvit jako o angažované.

Této diplomové práci jsem vděčná. Donutila mě se zamýšlet nad tím, co vlastně od svého zaměstnání očekávám. Jsem teď odhodlaná najít ve své práci smysl, který v ní určitě je, a tak v sobě pomalu ale jistě zažehnout engagement.

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Předmluva:

Dobrý den,
jmenuji se Kristina a jsem studentkou magisterského studia na Vysoké škole ekonomické v Praze. Výstup tohoto dotazníku bude použit pro mou diplomovou práci, která se zabírá engagementem zaměstnanců, nebo-li angažovaností. Ve své práci zkoumám povědomí a hlavně stupeň angažovanosti u české populace. Pokud mi věnujete chvilku Vašeho času, ovlivníte výstup mé práce a velice mi pomůžete. :) Skutečně.
Dotazník má 25 otázek. V dotazníku je minimální počet otevřených otázek.
Vyplnění dotazníku Vám zabere zhruba 15 min. Nicméně, tento čas může být nakonec prospěšný i pro Vás samotné. Můžete se utvrdit v tom, co je pro Vás v zaměstnání důležité a co není.
Otázky jsou totiž zaměřeny na Vaše současné zaměstnání. Zajímá mě, s čím jste spokojeni, s čím naopak bojujete a co je pro Vás důležité.
Vaše odpovědi budu srovnávat s mezinárodními výzkumy (např. Gallup), publikovanými teoriemi a modely týkající se engagementu tak, abych mohla závěry jmenovaných zdrojů na svém vzorku respondentů potvrdit, případně vyvrátit.
Odpovědi jsou zcela anonymní.
Mockrát Vám děkuji za účast v tomto výzkumu a budu se těšit na Vaši cennou odpověď.

DEMOGRAFICKÉ DOTAZY:

1. Jste:
   - Muž
   - Žena
2. Váš věk je v rozmezí:
   - 15-24 let
   - 25-29 let
   - 30-44 let
   - 45-59 let
   - 60 a více let
3. Z jakého územního kraje pocházíte?
   - Hlavní město Praha
   - Jihočeský kraj
   - Jihomoravský kraj
   - Severočeský kraj
   - Severomoravský kraj
   - Středočeský kraj
   - Východočeský kraj
   - Západočeský kraj
4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
   - Základní
   - Střední bez maturity
   - Střední s maturitou
   - Vysokoškolské
5. Jste (můžete vybrat více kombinací, např. zaměstnaný důchodce)
   - Důchodce

- Nezaměstnaný/á
- OSVČ
- Student/ka
- Zaměstnanec

6. Váš měsíční příjem v hrubé výši činí (tato otázka je nepovinná):
- Do 15 000 Kč
- 16 000 – 25 000 Kč
- 26 000 – 35 000 Kč
- 36 000 – 50 000 Kč
- 51 000 – 70 000 Kč
- 71 000 Kč a více

7. V jakém pracujete oboru?
- Průmysl
- Služby
- Zemědělství

8. Váš zaměstnavatel je:
- Mikro podnik (do 9 zaměstnanců)
- Malý podnik (10 – 49 zaměstnanců)
- Střední podnik (50-249 zaměstnanců)
- Velký podnik (250 a více zaměstnanců)

9. Jaká je Vaše pracovní pozice? Uveďte, prosím.

POVĚDOMÍ O ENGAGEMENTU

10. *"Engagement je žádoucí stav zaměstnance. Je dán ochotou a schopností zaměstnance vložit do své práce větší úsilí, něž je od něj vyžadováno. Zaměstnanec tak činí dobrovolně a s nadšením pro úspěch organizace. Do práce vkládá i svou mysl a duši".* Toto je jedna z možných definic engagementu, resp. angažovanosti zaměstnance. Slyšeli jste již o tomto pojmu?
- ANO
- NE

11. Pokud jste o pojmu slyšeli, pak kde?
- Během studia na škole
- Na internetu – v odborném článku či youtube
- V zaměstnání

SPOKOJENOST V PRÁCI

12. Jak dlouho jste zaměstnaný v aktuální organizaci, resp. kolikátým rokem?
- Méně než rok
- 1-2. rokem
- 3-5. rokem
- 6-10. rokem
- Více než 10 let

13. Cítíte se ve svém zaměstnání spokojen/a?
- NE
- Spíše NE
- Spíše ANO
- ANO

14. Uveďte prosím, co na Vaši práci nejvíce oceňujete.

15. Uveďte prosím, co Vám naopak ve Vaší práci vadí nejvíce.

ENGAGEMENT DRIVERS:

16. Ohodnoťte, prosím, na škále od 1-5 (1 nejméně, 5 nejvíce), jak jsou pro vás v zaměstnání důležité následující faktory:

Faktory:	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
Benefity					
Komunikace na pracovišti					
Plat/mzda					
Pocit odpovědnosti					
Pracovní podmínky na pracovišti					
Příležitost kariérního růstu					
Smysluplnost práce					
Vzdělání/rozvoj					
Vztahy s kolegy					
Vztahy s nadřízenými					
Work-life balance					
Zpětná vazba					

17. Ohodnoťte, prosím, na škále od 1-5 (1 nejméně, 5 nejvíce), jak jste v zaměstnání s těmito faktory spokojeni.

Faktory:	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
Benefity					
Komunikace na pracovišti					
Plat/mzda					
Pocit odpovědnosti					
Pracovní podmínky na pracovišti					
Příležitost kariérního růstu					
Smysluplnost práce					
Vzdělání/rozvoj					
Vztahy s kolegy					
Vztahy s nadřízenými					
Work-life balance					
Zpětná vazba					

ENGAGEMENT MEZI ČESKÝMI ZAMĚSTNANCI:

18. Následující 12 výroků a otázek se týká toho, jak se v práci cítíte. Uveďte prosím, jak moc se tato tvrzení shodují s Vámi a Vaší prací konkrétně. Každý z uvedených výroků prosím ohodnoťte na škále (rozhodně ano – spíše ano – spíše ne – rozhodně ne).

Tvrzení:
Odvádějí Vaši kolegové podle Vás kvalitní práci?
V práci mám nejlepšího přítele.
V práci se mnou mluví o mém pokroku či dalším rozvoji.
Máte možnost dělat v práci každý den to, co umíte nejlépe?
Dostává se mi uznání nebo ocenění za dobře odvedenou práci.
Za poslední rok jsem měl/a příležitost se toho v práci hodně naučit.
Poslání a cíle mé společnosti mi dávají pocit, že je má práce významná.
V práci mě podporují v dalším rozvoji.
Cítím, že moje slovo má váhu. Mohu přicházet s nápady a ty jsou vyslechnuty a zváženy.
Ke své práci mám vše, co k ní potřebuji.
Můj manažer/nadřízený se o mne zajímá jako o člověka. (Mluví s Vámi o Vašem životě. Zajímá ho, jak se cítíte?)
Vím, co se ode mne v práci očekává.

19. Následující 23 výroků se týká toho, jak se v práci cítíte. Každý z uvedených výroků prosím ohodnoťte na škále 0-6. Vysvětlení škály najdete v nápovědě. Pro relevantnost výsledků je důležitá četnost. Věnujte tak prosím pozornost definované škále.

	Skoro nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Velice často	Vždy
0	1	2	3	4	5	6
Nikdy	Párkrát do roka nebo méněkrát	Jednou za měsíc nebo méně	Párkrát za měsíc	Jednou za týden	Párkrát za týden	Každý den

1	Když pracuji, zapomenu na vše okolo sebe. Soustředím se jen na svůj úkol.	C
2	Snadno se nechám od práce rozptýlit (např. mobilem či internetem)	C
3	Když pracuji, čas letí.	C
4	Cítím se hrdý na to být součástí této organizace.	C
5	Moje hodnoty jsou podobné jeho hodnoty organizace.	C
6	Moje pracovní prostředí je příjemné. Nabízí vše potřebné k výkonu mé práce.	C
7	Práci, kterou dělám, pokládám za prospěšnou a smysluplnou.	E
8	Jsem hrdý/á na práci, kterou dělám.	E
9	Když ráno vstávám, těším se do práce.	E
10	Se svými kolegy trávím i volný čas.	E
11	V práci překypuji energií.	E
12	Svoji práci nevnímám jako práci. Je to zábava.	E
13	Vždy se snažím pracovat tvrdě.	P
14	Pokud je potřeba, nevadí mi pracovat přesčas.	P
15	Nikdy v práci nezůstávám déle, než je má pracovní doba.	P
16	V práci nikdy nedělám dobrovolně věci navíc.	P
17	Úroveň mého work-life balance mi vyhovuje.	P
18	V práci se cítím vystresovaný/á.	P
19	Jsem odhodlaný/á pracovat nejlépe, jak umím, a to pro úspěch organizace.	A
20	Jsem ochotný/á dělat více, než se ode mne očekává.	A
21	O svém zaměstnavateli mluvím negativně.	A
22	Svým přátelům bych organizaci doporučil jako vhodného zaměstnavatele.	A
23	Znám spojitost mezi tím, co dělám a cíli organizace.	A

Pozn: C-Kognitivní, E - Emocionální, P - psychologický, A - oddanost/obhajoba

20. Máte pocit, že Vás v práci něco/někdo zásadně blokuje od toho být angažovaný zaměstnanec - tedy být někým, komu dělá radost dávat do práce více, než se od něj očekává a žít pro úspěch organizace?

- ANO
- NE

21. V případě, že ano - můžete prosím Vaši odpověď stručně specifikovat? Co Vás v práci ubíjí, demotivuje a proč?

POSTOJE K ENGAGEMENTU

22. Chtěli byste Vy osobně jednou být angažovaný zaměstnanec? Tedy někdo, kdo žije svou prací a dělá mu radost, když může dávat své organizaci více, než je definováno jeho pracovní rolí, a to pro úspěch celé organizace?

- ANO, již se za něj považuji.
- ANO, jednou bych toho chtěl/a dosáhnout.
- NE, přijde mi to jako nemoc. Je to přehnané.
- NE, do práce chodím jen vydělávat peníze.
- Je mi to jedno.
- Jiná odpověď – doplňte prosím …

23. Znáte někoho, na koho by seděla výše zmíněná definice angažovanosti, nebo-li enagementu?

- ANO
- NE

24. Pokud ANO, jak na Vás tento člověk působí? Spíše Vás motivuje k lepším výkonům nebo je Vám jeho zapálení protivné? Uveďte prosím ve stručnosti.

Příloha 2: Zaměstnanost v NH podle věku - Muži (Zdroj: ČSÚ)

ZAMĚSTNANOST V NH PODLE VĚKU

Období : průměr roku 2017

Území : NUTS 1 - Česká republika **v tis.**

ZAMĚSTNANÍ V NH - MUŽI		Česká republika		V tom ve věkové skupině				
		Celkem	v %	15 - 24	25 - 29	30 - 44	45 - 59	60 a více
Celkem		**2 915,8**	**100,0**	**173,0**	**309,5**	**1 219,7**	**945,6**	**268,0**
C Z - I S C E D 2011								
Vzdělání : základní		110,9	3,8	20,3	13,5	43,1	26,2	7,7
střední bez maturity		1 154,1	39,6	69,6	86,5	450,2	433,1	114,7
střední s maturitou		983,1	33,7	73,8	128,2	413,3	296,7	71,1
vysokoškolské		666,6	22,9	9,3	81,2	312,6	189,1	74,5
Bez vzdělání a nezjištěno		1,0	0,0	.	.	.	.	.
C Z - I C S E	**skupina**							
Zaměstnanci vč. členů produkčních družstev	1, 4	2 319,0	79,5	157,2	270,6	980,6	721,1	189,6
Zaměstnavatelé	2	127,5	4,4	0,9	2,8	50,3	54,4	19,0
Pracující na vlastní účet	3	463,9	15,9	14,0	35,9	186,9	169,4	57,8
Pomáhající rodinní příslušníci	5	5,3	0,2	0,9	.	1,9	0,6	1,5
Nezjištěno		.	.	.	-	.	.	.
C Z - N A C E	**sekce**							
Odvětví								
z toho:								
Zemědělství, lesnictví a rybářství	A	105,1	3,6	4,5	9,6	34,2	41,2	15,7
Těžba a dobývání	B	29,7	1,0	0,6	1,1	9,4	15,1	3,5
Zpracovatelský průmysl	C	962,2	33,0	77,1	117,7	399,1	299,4	68,9
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla	D	38,1	1,3	2,0	2,6	13,2	17,1	3,2
Zásob. vodou; činnosti souvis. s odpady	E	41,4	1,4	1,4	3,3	14,5	17,0	5,2
Stavebnictví	F	357,5	12,3	15,8	26,8	157,3	127,6	30,0
Velkoobchod a maloob.; opr. mot. vozidel	G	277,2	9,5	15,8	31,9	124,7	86,9	18,0
Doprava a skladování	H	241,3	8,3	14,6	21,2	92,0	91,3	22,2
Ubytování, stravování a pohostinství	I	78,8	2,7	9,1	8,7	37,2	18,5	5,3
Informační a komunikační činnosti	J	113,3	3,9	6,7	17,7	61,1	22,9	4,9
Peněžnictví a pojišťovnictví	K	47,7	1,6	2,6	6,5	22,6	13,0	3,0
Činnosti v oblasti nemovitostí	L	20,3	0,7	.	0,8	6,0	9,5	3,7
Profesní, vědecké a technické činnosti	M	133,5	4,6	5,4	16,5	60,3	33,4	17,9
Administrativní a podpůrné činnosti	N	69,2	2,4	4,0	6,7	24,0	25,4	9,2
Veřejná správa a obrana; pov. soc. zabezp.	O	171,9	5,9	5,2	16,5	76,0	54,9	19,2
Vzdělávání	P	79,5	2,7	1,5	6,0	31,1	27,0	13,9
Zdravotní a sociální péče	Q	73,8	2,5	2,4	7,9	28,8	23,6	11,2
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	R	43,3	1,5	3,0	5,3	17,5	10,8	6,6
Ostatní činnosti	S	24,9	0,9	1,0	2,5	9,2	7,6	4,7
Sektory								
Zemědělství	A	105,1	3,6	4,5	9,6	34,2	41,2	15,7
Průmysl (vč. stavebnictví)	B až F	1 428,8	49,0	96,9	151,5	593,4	476,1	110,8
Služby	G až U	1 381,4	47,4	71,7	148,3	591,7	428,2	141,4
C Z - I S C O	**hlavní třída**							
Zákonodárci a řídící pracovníci	1	188,5	6,5	0,9	6,5	78,8	79,0	23,3
Specialisté	2	380,7	13,1	6,9	47,6	183,1	99,7	43,5
Techničtí a odborní pracovníci	3	510,8	17,5	21,8	63,6	237,5	147,6	40,3
Úředníci	4	109,8	3,8	9,7	15,7	42,5	32,7	9,2
Pracovníci ve službách a prodeji	5	273,9	9,4	19,1	27,8	114,5	82,9	29,6
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	6	46,2	1,6	1,7	3,3	16,8	18,9	5,5
Řemeslníci a opraváři	7	769,6	26,4	56,9	71,7	305,1	268,2	67,6
Obsluha strojů a zařízení, montéři	8	519,2	17,8	42,9	57,8	198,3	181,5	38,6
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	9	101,5	3,5	11,9	12,5	35,0	32,0	10,0
Zaměstnanci v ozbrojených silách	0	15,1	0,5	1,1	3,0	7,7	2,9	.
Nezjištěno		.	.	.	.	.	.	.

Příloha 3: Zaměstnanost v NH podle věku - Ženy (Zdroj: ČSÚ

ZAMĚSTNANOST V NH PODLE VĚKU

Období : průměr roku 2017
Území : NUTS 1 - Česká republika **v tis.**

ZAMĚSTNANÍ V NH - ŽENY		Česká republika		V tom ve věkové skupině				
		Celkem	v %	15 - 24	25 - 29	30 - 44	45 - 59	60 a více
Celkem		**2 305,8**	**100,0**	**118,2**	**222,7**	**923,3**	**877,8**	**163,8**
C Z - I S C E D 2011								
Vzdělání : základní		113,0	4,9	12,9	7,0	30,8	47,3	15,0
střední bez maturity		614,1	26,6	24,8	36,6	229,0	288,1	35,6
střední s maturitou		962,1	41,7	61,3	76,7	382,0	370,6	71,4
vysokoškolské		616,4	26,7	19,1	102,4	281,5	171,6	41,8
Bez vzdělání a nezjištěno		.	.	-	-	-	.	.
C Z - N A C E	**sekce**							
Odvětví								
z toho:								
Zemědělství, lesnictví a rybářství	A	41,2	1,8	1,0	2,8	13,8	19,8	3,8
Těžba a dobývání	B	3,3	0,1	.	.	1,0	2,0	.
Zpracovatelský průmysl	C	492,7	21,4	28,7	51,3	208,5	184,8	19,4
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla	D	13,1	0,6	0,8	1,9	3,9	5,9	0,7
Zásob. vodou; činnosti souvis. s odpady	E	14,5	0,6	.	1,2	5,0	7,1	1,0
Stavebnictví	F	34,4	1,5	1,0	1,9	14,0	14,8	2,7
Velkoobchod a maloob.; opr. mot. vozidel	G	322,8	14,0	23,2	35,6	128,1	116,6	19,4
Doprava a skladování	H	87,1	3,8	4,3	6,1	35,8	37,2	3,8
Ubytování, stravování a pohostinství	I	93,8	4,1	13,5	10,2	36,4	27,5	6,1
Informační a komunikační činnosti	J	36,0	1,6	1,5	6,5	19,6	6,8	1,6
Peněžnictví a pojišťovnictví	K	67,3	2,9	4,0	9,8	28,5	21,1	3,8
Činnosti v oblasti nemovitostí	L	22,1	1,0	0,6	2,0	7,2	10,1	2,2
Profesní, vědecké a technické činnosti	M	133,0	5,8	6,7	15,2	56,4	42,1	12,6
Administrativní a podpůrné činnosti	N	61,1	2,6	3,0	4,9	21,9	25,8	5,4
Veřejná správa a obrana; pov. soc. zabezp.	O	169,5	7,4	3,8	16,2	62,0	72,7	14,8
Vzdělávání	P	265,4	11,5	6,8	18,3	100,9	116,4	22,9
Zdravotní a sociální péče	Q	301,5	13,1	11,9	25,8	122,7	113,9	27,2
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	R	49,9	2,2	3,0	4,6	18,9	16,7	6,7
Ostatní činnosti	S	63,3	2,7	4,1	7,8	28,1	18,9	4,4
Sektory								
Zemědělství	A	41,2	1,8	1,0	2,8	13,8	19,8	3,8
Průmysl (vč. stavebnictví)	B až F	558,1	24,2	30,7	56,4	232,4	214,6	24,0
Služby	G až U	1 706,1	74,0	86,6	163,5	676,8	643,3	136,1
C Z - I S C O	**hlavní třída**							
Zákonodárci a řídící pracovníci	1	61,7	2,7	.	1,8	25,5	26,8	7,4
Specialisté	2	421,8	18,3	10,9	52,4	185,4	137,9	35,2
Techničtí a odborní pracovníci	3	419,3	18,2	18,3	44,7	170,6	157,6	28,1
Úředníci	4	399,5	17,3	20,5	43,4	160,3	149,4	25,9
Pracovníci ve službách a prodeji	5	511,6	22,2	38,0	43,1	197,7	198,3	34,5
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	6	22,6	1,0	0,5	1,9	7,9	11,2	1,1
Řemeslníci a opraváři	7	95,4	4,1	4,7	6,9	37,3	40,6	5,9
Obsluha strojů a zařízení, montéři	8	196,6	8,5	14,9	18,0	79,7	78,3	5,7
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	9	175,3	7,6	10,1	10,5	57,9	76,8	19,9
Zaměstnanci v ozbrojených silách	0	1,5	0,1	.	.	0,8	0,5	.
Nezjištěno		0,6	.	-	-	.	.	-

Příloha 4: Odvětvová specializace a struktura zaměstnanců z pohledu zastávané pracovní pozice (Zdroj: ČSÚ, zpracování: Vlastní)

Odvětvová specializace mužů a žen (v %)		**Ženy**	**Muži**
z toho:	**Sektor**	**v%**	**v%**
Zemědělství, lesnictví a rybářství	A	2%	4%
Těžba a dobývání	B	0%	1%
Zpracovatelský průmysl	C	21%	33%
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla	D	1%	1%
Zásob. vodou; činnosti souvis. s odpady	E	1%	1%
Stavebnictví	F	1%	12%
Velkoobchod a maloob.; opr. mot. vozidel	G	14%	10%
Doprava a skladování	H	4%	8%
Ubytování, stravování a pohostinství	I	4%	3%
Informační a komunikační činnosti	J	2%	4%
Peněžnictví a pojišťovnictví	K	3%	2%
Činnosti v oblasti nemovitostí	L	1%	1%
Profesní, vědecké a technické činnosti	M	6%	5%
Administrativní a podpůrné činnosti	N	3%	2%
Veřejná správa a obrana; pov. soc. zabezp.	O	7%	6%
Vzdělávání	P	12%	3%
Zdravotní a sociální péče	Q	13%	3%
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	R	2%	1%
Ostatní činnosti	S	3%	1%
A - sektor zemědělství			
B - F - sektor průmyslu			
G - S - sektor služeb			
Struktura zaměstnanců z pohledu zastávané pracovní pozice (v %)		**Ženy**	**Muži**
Zákonodárci a řídící pracovníci		3%	6%
Specialisté		18%	13%
Techničtí a odborní pracovníci		18%	18%
Úředníci		17%	4%
Pracovníci ve službách a prodeji		22%	9%
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství		1%	2%
Řemeslníci a opraváři		4%	26%
Obsluha strojů a zařízení, montéři		9%	18%
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci		8%	3%
Zaměstnanci v ozbrojených silách	.	0%	1%

Příloha 5: Ukázka Gallup reportu pro individuální organizaci

Příloha 6: Nástroje dosažení a udržení angažovanosti zaměstnanců

spokojený ▼ motivovaný	▪ poskytování pracovních nástrojů, prostředků a vybavení ▪ zlepšení pracovního prostředí ▪ poskytování spravedlivé odměny (její úroveň a pochopení důvodů pro její změnu) ▪ uznání pracovního úsilí
motivovaný ▼ oddaný	▪ stanovení spravedlivých výkonnostních cílů ▪ komunikace jasných očekávání ▪ pravidelné vyjasňování priorit a poskytování zpětné vazby ▪ poskytování podpory odstraňováním překážek pro dosažení optimálního výkonu ▪ rozpoznávání a spravedlivé odměňování výkonu ▪ delegování práce ▪ podpora rozvoje dovedností
oddaný ▼ angažovaný	▪ pomoc při budování dlouhodobé smysluplné kariéry ▪ zajištění uznání a odměny za dlouhodobou oddanost ▪ naslouchání pracovníkům, sdílení jejich poznatků a zkušeností ▪ zajištění spravedlnosti, konzistence a transparentnosti ▪ rozvíjení porozumění dlouhodobé vizi a podnikatelským záměrům ▪ podpora organizačních hodnot a jejich posílení prostřednictvím chování managementu
angažovaný (obhájce)	▪ sdílení pokroku a úspěchu organizace ▪ provázání obchodních výsledků s roli týmů i jednotlivců ▪ podpora silného zaměření se na zákazníka ▪ sdílení pochopení potřeb zákazníka s týmem ▪ podpora rozvoje a růstu prostřednictvím delegování ▪ vytvoření komplexních kariérních plánů ▪ podpora komunikace zdola nahoru ▪ podpora inovací ▪ rozpoznávání a spravedlivé odměňování výkonu

Zdroj: BLÁHA J., HORVÁTHOVÁ P., ČOPÍKOVÁ A. *Řízení lidských zdroj-Nové trendy.* (2016). 1. Vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1

Příloha 7: Dotazník UWES-17

Český překlad Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Následující 9 (resp. 17) výroků se týká toho, jak se v práci cítíte. Každý z uvedených výroků prosím ohodnoťte na škále 0-6. KaNásledující 18 výroků se týká toho, jak se v práci cítíte. Každý z uvedených výroků prosím ohodnoťte na škále 0-6. Vysvětlení škály najdete v nápovědě. Pro relevantnost výsledků je důležitá četnost. Věnujte tak prosím pozornost definované škále. Každé tvrzení pečlivě pčečtěte a rozhodněte se, zda se tak v práci někdy cítíte. Pokud pocit nikdy nezažíváte, ohodnoťte výrok hodnotou "0".

	Skoro nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Velice často	Vždy
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Nikdy	Párkrát do roka nebo méněkrát	Jednou za měsíc nebo méně	Párkrát za měsíc	Jednou za týden	Párkrát za týden	Každý den

Otázka č.	Tvrzení	Skupina
1	V práci překypuji energií.	**VI**
2	Svou práci považuji za smysluplnou a důležitou.	DE
3	Když pracuji, utíká mi čas rychle.	AB
4	Když jsem v práci, cítím se plný sil a energie.	**VI**
5	Jsem nadšený ze své práce.	**DE**
6	Když pracuji, zapomínám na svět okolo mě.	AB
7	Má práce mě inspiruje.	**DE**
8	Když se ráno probudím, těším se do práce.	**VI**
9	Když intenzivně pracuji, cítím se šťastný.	**AB**
10	Jsem hrdý na práci, kterou dělám.	**DE**
11	Jsem ponořený do své práce.	**AB**
12	Vydržím pracovat velmi dlouhou dobu bez pauzy.	VI
13	Má práce je pro mě výzvou.	DE
14	Moje práce mě dokáže strhnout.	**AB**
15	Když pracuji, cítím se psychicky odolný.	VI
16	Je pro mě náročné odpoutat se od práce.	AB
17	Ve své práci vždy vytrvám, i když věci nejdou nejlépe.	VI

Pozn: **VI - vigor, DE - dedication, AB - absorption**

Zdroj: Bakker, Arnold & Schaufeli, Wilmar. (2017). The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Test manual.

Příloha 8: Job Engagement Scale (Rich, 2010)

1	2	3	4	5
Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nevím	Spíše souhlasím	Souhlasím

	Tvrznení:	**Rovina**
1	V práci pracuji intenzivně.	*Psychologický engagement*
2	Do práce dávám všechnu mou snahu.	*Psychologický engagement*
3	Práci věnuji spoustu své energie	*Psychologický engagement*
4	Snažím se, jak nejlépe umím, abych odváděl dobrou práci.	*Psychologický engagement*
5	Dám vše do toho, abych dokončil svůj pracovní úkol.	*Psychologický engagement*
6	V práci vyvíjím spoustu energie.	*Psychologický engagement*
7	Do práce se těším.	*Emocionální engagement*
8	V práci překypuji energií.	*Emocionální engagement*
9	Má práce je pro mne zajímavá.	*Emocionální engagement*
10	Jsem hrdý na svou práci.	*Emocionální engagement*
11	O své práci přemýšlím pozitivně.	*Emocionální engagement*
12	Jsem nadšený svou prací.	*Emocionální engagement*
13	V práci se plně soustředím na svou práci.	*Kognitivní engagement*
14	V práci jsem pozorný.	*Kognitivní engagement*
15	Při práci jsem plně koncentrovaný.	*Kognitivní engagement*
16	Když pracuji, zapomenu na vše kolem sebe.	*Kognitivní engagement*
17	Věnuji velkou pozornost mé práci.	*Kognitivní engagement*

Zdroj: RICH, LePine a Crawford, 2010)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklické schéma motivace 9
Obrázek 2: Yerkes - Dodsonův zákon 10
Obrázek 3: Vývoj pozitivních pracovních postojů (Mercer) 13
Obrázek 4: Počet publikací s pojmem "engagement" v názvu 16
Obrázek 5: Kahnovy psychické podmínky engagementu 24
Obrázek 6: Čtyři základní předpoklady Employee enagementu (Harter) - jejich návaznost na Gallup měření 30
Obrázek 7: Vztah mezi engagementem a výkonem 31
Obrázek 8: Koncepční rámec engagementu (Macey & Schneider) 32
Obrázek 9: Engagement a jeho benefity 35
Obrázek 10: Aon-Hewitt Employee Engagement Model 38
Obrázek 11: Vývoj engagementu v průběh let (Aon) 40

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Změny ve světě práce po roce 2000 15
Tabulka 2: Hodnocení úrovně engagementu (UWES-17) 42
Tabulka 3: Výsledky studie Gallup 2017 45
Tabulka 4: Engagement českých zaměstnanců podle šetření Gallup 46
Tabulka 5: Engagement napříč pracovními pozicemi - Gallup šetření 2017 47
Tabulka 6: Stanovení reprezentativního vzorku 50
Tabulka 7: Struktura českých zaměstnanců podle ČSÚ – 4. čtvrtletí 2017 54
Tabulka 8: Věková struktura zaměstnanců (muži vs. ženy) 55
Tabulka 9: Stanovení kvót pro dotazníkové šetření 56
Tabulka 10: Strukturovanost českých zaměstnanců dle dosaženého vzdělání a pracovního oboru 57
Tabulka 11: Kvóty respondentů v závislosti na jejich vzdělání, pohlaví a věku 57
Tabulka 12: Předběžné kvóty pro sektorové zaměření 58
Tabulka 13: Analýza odchylek od stanovených kvót 61
Tabulka 14: Struktura respondentů s ohledem na měsíční hrubý příjem 64
Tabulka 15: Analýza spokojenosti zaměstnanců 68
Tabulka 16: Přehled nejzmiňovanější faktorů spokojenosti a nespokojenosti 69
Tabulka 17: Analýza engagement drivers 70
Tabulka 18: Engagement drivers - rozdíly 73
Tabulka 19: Kódování odpovědí 74
Tabulka 20: Výsledky výzkumu podle přístupu Gallup 75
Tabulka 21: Employee Engagement Index 77
Tabulka 22: Kalkulace indexu EEI 78
Tabulka 23: Srovnání engagementu českých zaměstnanců s výsledky Gallup 78
Tabulka 24: Četnost odpovědí "Rozhodně ne" na jednotlivé dotazy 79
Tabulka 25: Employee engagement index II 80

Tabulka 26: EEI Index III 81
Tabulka 27: Srovnání indexů EEI podle kategorizačních změn 81
Tabulka 28: Průměrný idex EEI 82
Tabulka 29: Kódování odpovědí 83
Tabulka 30: Fyzický engagement českých zaměstnanců 83
Tabulka 31: Kognitivní engagement českých zaměstnanců 84
Tabulka 32: Emocionální engagement českých zaměstnanců 86
Tabulka 33: Oddanost českých zaměstnanců 87
Tabulka 34: Celková angažovanost českých zaměstnanců 88
Tabulka 35: Komparace indexu EEI za jednotlivé dimenze engagementu a oddanost 88
Tabulka 36: Přehled celkové četnosti ohodnocení výroků 89
Tabulka 37: Analýza existence omezujících faktorů v zaměstnání 90
Tabulka 38: Chtěli byste být angažovaný zaměstnanec? 91
Tabulka 39: Jak na Vás působí angažovaný zaměstnanec? 93

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Genderová struktura respondentů 59
Graf 2: Věková struktura respondentů 60
Graf 3: Odvětvové zaměření dotazovaných mužů a žen 62
Graf 4: Struktura respondentů podle velikosti podniku 63
Graf 5: Povědomí zaměstnanců o engagementu – Slyšeli jste někdy o pojmu engagement neboli angažovanost? 66
Graf 6: Zaměstnanci a spokojenost v zaměstnání 67
Graf 7: Důležitost oblastí faktorů engagementu 71
Graf 8: Průměrná spokojenost s faktory 71
Graf 9: Analýza diferencí mezi faktory engagementu 72
Graf 10: EEI a EEI II 80
Graf 11: Analýza postojů českých zaměstnanců k engagementu 92
Graf 12: Máte v okolí někoho, koho považujete za angažovaného zaměstnance? 92

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník 99
Příloha 2: Zaměstnanost v NH podle věku - Muži (Zdroj: ČSÚ) 104
Příloha 3: Zaměstnanost v NH podle věku - Ženy (Zdroj: ČSÚ 105
Příloha 4: Odvětvová specializace a struktura zaměstnanců z pohledu zastávané pracovní pozice 106
Příloha 5: Ukázka Gallup reportu pro individuální organizaci 107
Příloha 6: Nástroje dosažení a udržení angažovanosti zaměstnanců 108
Příloha 7: Dotazník UWES-17 109
Příloha 8: Job Engagement Scale (Rich, 2010) 110

ZDROJE

Seznam knižních zdrojů

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Přeložila Lenka VORLÍČKOVÁ. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ALBRECHT, S. Handbook of employee engagement. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010, s. 3 – 19. ISBN 978-1-84844-821-6

ARMSTRONG, M. (2007*). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10.vydání*. Praha: Grada.

ARMSTRONG, M. (2009) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11. vydání, Kogan Page Limited, London.

ARNOLD, John, RANDALL, Ray et al. Work Psychology. 5. vyd. Ontario: Pearson Education Canada, 2010. ISBN: 978-0273711216.

BAKKER, A.B., SCHAUFELI, W.B., LEITER, M.P. and TARIS, T.W. (2008*) Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology*. Work & Stress, 22, 187-200.

BAKKER, ARNOLD & SCHAUFELI, WILMAR & LEITER, MICHAEL & TARIS, TOON. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Work and Stress. 22. 10.1080/02678370802393649.

BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. & kol. (2009). *Psychologie a sociologie řízení.*

BLÁHA J., HORVÁTHOVÁ P., ČOPÍKOVÁ A. *Řízení lidských zdroj-Nové trendy.* (2016). 1. Vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1

BRAYFIELD, A.; CROCKETT, W. Employee attitudes and employee performance. Psychological Bulletin [serial online]. September 1955, Vol. 52, Issue 5 s. 396–424. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1939-1455.

COOK, S. (2008). *The essential guide to employee engagement better business performance through staff satisfactio*n. London: Kogan Page.

HARTER, J. K., SCHMIDT F. L., HAYES, T. L. (2002), Business-Unit-Level Realtionship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87 (2), pp. 268-279

HARTER, J. K., SCHMIDT, F. L., & HAYES, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268–279. doi: http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

HARTER, J.K., SCHMIDT, F.L., KEYES, C.L.M. (2003). *Well-being in the workplace and its relationship to*

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. The motivation to work. 2nd ed., 6th print. New York : John Wiley, 1967. 157 s. ISBN 103-371-543.

HOLUB, J. LYER, S. Vyd. 3. Státní pedagogické nakladatelství, 1982. 79 s. Edice: Odborné slovníky

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
http://dx.doi.org/10.1080/02678370802393649
ISBN 8024717069.

JANDOUREK JAN. Sociologický slovník. 2007. 2. vyd., Praha: Portál s.r.o., 288.s. ISBN 978-80-7367-269-0.

KAHN, W. A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, Volume 33, pp. 692-724

KATRIAK, Martin, MILLY, Sigfried. Metódy a techniky sociologického výskumu. Bratislava:Vysoká škola ekonomická, Fakulta národohospodárska, 1978. ISBN neuvedeno.

KOCIÁNOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada.
Maslach C, Leiter MP. 1997. *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass

MAY, Douglas & L. Gilson, Richard & M. Harter, Lynn. (2004). *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit*

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. 254 s. Manažer.

PETRÁČKOVÁ V., KRAUS J. *Akademický slovník cizích slov.* Praha: Academia 1995. ISBN: 80-200-0982-5.
Positive Person and the Good Life. American Psychological Association, Washington, DC, 205–224. Praha: Management Press.

RICH, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). *Job engagement: Antecedents and effects on job performance.* Academy of Management Journal, 53, 617-635.

SCHAUFELI, W.B., SALANOVA, M., GONZALEZ-ROMA, V., BAKKER, A.B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (2011). *Human Resources in Research and Practice: The RQ Reader.* Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

ŠTIKAR, Jiří. [et al.]. Psychologie ve světě práce. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TRUSS, Catherine et al: *Employee Engagement in Theory and Practise*. New York: 2014, s.16. ISBN 978-0-415-65741-9

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704056.

ULRICH, David. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results.* Boston: Harvard Business School Press, 1997. ISBN 0-87584-719-6.

VEBER, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press.

VÝROST, Jozef. Slaměník, Ivan. (ed.). *Sociální psychologie. 2.*, přeprac. a rozš. vyd.. Praha : Grada, 2008, 404 s. ISBN 978-802-4714-288.

XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., DEMEROUTI, A., SCHAUFELI, *W. B. (2009). Work engagement andfinancial returns: A diary study on the role of job and personal resources.* Journal of Occupationaland Organizational Psychology, *82, 183–200.*

Seznam elektronických zdrojů

AON HEWITT (2015). *Employee Engagement Model*. [ONLINE] Available at: https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx model [Last Accessed: 2018-12-1].

AON. 2018 Trends in Global Employee Engagement. [online], [cit 2018-11-29]. Dostupné z: https://insights.humancapital.aon.com/talent-rewards-and-performance/engagement-2018?utm_source=Ceros

BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State Of The Art. Journal ofManagerial Psychology, 22(3), 309-328.

BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., SIXMA, H. J., BOSVELD, W., DIERENDONCK, D. V. (2000). Patient Demands, Lack Of Reciprocity, And Burnout: A Five-year Longitudinal Study Among General Practitioners. Journal of Organizational Behavior, 21(4), 425-441.
behavior. New York: Plenum.

Bakker, Arnold & Schaufeli, Wilmar. (2017). The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Test manual. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/312805574_The_Utrecht_Work_Engagement_Scale_UWES_Test_manual

CIPD (2013). *Fact sheet: Employee Engagement*. [ONLINE] Available at:
http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-engagement.aspx#link_1. [Last Accessed: 2018-09-10].

COHEN, Aaron. (2007). *Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment.* Human Resource Management Review. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/222696956_Commitment_before_and_after_An_evaluation_and_reconceptualization_of_organizational_commitment

CORPORATE LEADERSHIP HOUSE (2004). *Driving Performance and Retention through Employee Engagement.* [ONLINE] Available at:
http://www.mckpeople.com.au/SiteMedia/w3svc161/Uploads/Documents/760af459-93b3-43c7-b52a-2a74e984c1a0.pdf. [Last Accessed: 2018-09-10].

ČESKÉ NOVINY.CZ. Nezaměstnanost v EU zůstala na 6,9 %, nejnižší v ČR. 31.07.2018. [online]. [cit 2018-11-28] Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-eu-zustala-na-6-9-nejnizsi-je-v-cr/1647698

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2017. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VSPS. Dostupné z:. https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-ctvrtletni-udaje-4-ctvrtleti-2017

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human

DEMEROUTI, E., CROPANZANO, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and jobperformance. In: Bakker, A. B., Leiter, M. P. Work Engagement: a handbook of essential theory andresearch. Hove: Psychology Press, 147–163.
Dostupné z: http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/Traditionalists.htm

DUHIGG, CH. j. What Google Learned From Its Quest To Build The Perfect Tem. [online]. Dostupné z: https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html)
..

EDUCATE78. Why teacher engagement matters in Oakland. [online]. In educated78. Dostupné z:
http://educate78.org/why-teacher-engagement-matters-in-oakland/

GALLUP 2017. State of the Global Workplace [online]. Dostupné z: https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx

HALBRŠTÁT, J. *Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců.* In Logistika. [online]. [cit 2018-11-20] Dostupné z: https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum).

HAMMIL, Greg. Mixing and Managing Four Generations of Employees [online]. 2005 [cit. 2018-9-10]. Dostupné z: http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm

HARTER, J. K., SCHMIDT, F. L., & HAYES, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268–279. doi: http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

HARTER, J.K., SCHMIDT, F.L., KEYES, C.L.M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship tobusiness outcomes: a review of the Gallup studies. In: Keyes, C.L., Haidt, J. (Eds.), Flourishing: The Positive Person and the Good Life. American Psychological Association, Washington, DC, 205–224.

HASSELL, D. *The Human Resources Dilemma.* [online]. 15Five. [cit. 2018-10-9] Dostupné z: https://www.15five.com/blog/human-resources-dilemma/

KANE, Sally. Traditionalists (aka The Silent Generation) [online]. 2010 [cit. 2018-08-10].

KRUSE, K. (2012). *Forbes: Why Employee Engagement*. [ONLINE] Available at: http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/09/04/why-employee-engagement/. [Last Accessed: 2018-10-03].

MACEY W.H., SCHNEIDER. B.. The Meaning of Employee Engagement. (Industrial and organizational Psychology, 1 (2008). Society for Industrial and Organizational Psychology. Dostupné z: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents

MASLACH, C., LEITER, M. P. (2008). Early Predictors Of Job Burnout And Engagement. Journal of Applied Psychology, 93(3), 498-512.

MERCER. Employee Engagement. What managers need to know? 2012, s.6 [online]. [2018-02-09]. Dostupné z: http://www.eu.gov

NOTTER, Jamie. Generational diversity in the workplace. [online]. 2002 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: https://unionpluscreditclinic/org/statics/0000/0926/gendiversity.pdf

PAVLÍKOVÁ, Pavla. Challenging coaching V. – Kalibrujeme konstruktivně napětí. In: *Innergy* [online]. [cit. 8.10.2018]. Dostupné z: http://www.innergy.cz/cl-24-challenging-coaching-v/ . File: 24p2-Yerkes-Dodson.jpg

PINK, D. (2013, 1.října). Driving Employee Engagement [video]. [vid. 2018-11-9]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=x8PsRWvJz00

REZLEROVÁ, Jaroslava. Příchod generace Y na trh práce [online]. 2014 [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace

RHEEM, Don (2018, 12. ledna) William Kahn: Father of Employee Engagement. Don Rheem [vid 2018-08-29]. Dostupné z: https://donrheem.com/william-kahn-father-of-employee-engagement/).

ROBERTSON, I. (2012). *Guardian: The importance of employee engagement in difficult times.* [ONLINE] Available at: http://www.theguardian.com/public-leaders network/2012/may/03/importance-employee-engagement-difficult-times. [Last Accessed: 2014-04-03

SCHAUFELI, Wilmar a BAKKER, Arnold. Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual, 2004, s. 37 [online]. [8.11.2018]. Dostupné z: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test %20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

TOMEŠ, M. (2017, 18.leden). Generace Z: Další ztracené mládež?. *E15.cz.* [cit 2018-11-2]. Dostupné z: https://www.e15.cz/the-student-times/generace-z-dalsi-ztracena-mladez-1327770)

WEFALD, A. J. AND DOWNEY, R. G. (2009), Job engagement in organizations: Fad, fashion, or folderol?. J. Organiz. Behav., 30: 141-145. doi:10.1002/job.560

CREATING PEOPLE ADVANTAGE: THE BOSTON CONSULTING GROUP. (2014) *Creating people advantage* [online], [cit. 2018-10-10], dostupný z: https://www.bcg.com/publications/2014/organization-human-resources-creating-people-advantage.aspx

YERKES-DODSOŮV ZÁKON. PAVLÍKOVÁ, Pavla. Innergy [online]. [cit 2018-10-8]. Dostupný z: http://www.innergy.cz/cl-24-challenging-coaching-v/ . File: 24p2-Yerkes-Dodson.jpg