

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

KATEDRA SOCIOLOGIE

# **Diplomová práce**

Bc. Lucie Holcová

**Zaměstnanecká angažovanost v organizaci**

Employee Engagement in the organization

Praha 2021

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

### **Poděkování**

Ráda poděkovala své vedoucímu práce, Mgr. Daně Mudd, Ph.D., za poskytnuté rady a cenné připomínky, které mi pomohly při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat i všem respondentům, kteří se dotazování účastnili a pomohli mi tím dokončit tuto práci. Dále bych ráda poděkovala své rodině a blízkým za podporu a pomoc.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval/a samostatně, že jsem řádně citoval/a všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 10. května 2021

Lucie Holcová

**Klíčová slova (česky)**

*Zaměstnanecká angažovanost, Sociologie organizace, Organizační změna, Leadership, Komunita, Pracovní role zaměstnance, Rozvoj zaměstnance, Výzkum organizace*

**Klíčová slova (anglicky):**

*Employee engagement, Sociology of organization, Organizational change, Leadership, Community, Employee role, Employee development, Organizational research*

## **Abstrakt (česky)**

*Diplomová práce se zabývá angažovaností pracovníků konkrétní organizace a její analýzou. Vychází z předpokladu, že zaměstnaneckou angažovanost můžeme vnímat jako zastřešující koncept vycházející z teorie kvality role, motivace, spokojenosti a leadershipu, který má dopad na produktivitu zaměstnanců a zvyšuje výsledky organizace. V práci odpovídáme na otázku, jaká je zaměstnanecká angažovanost v konkrétním podniku, jaká je diferenciaci dle pracovního oddělení a jaké faktory mají vliv na vznik zaměstnanecké angažovanosti. Nejprve se práce věnuje terminologickému zakotvení zaměstnanecké angažovanosti a diskuzi, která tento přístup obklopuje. Poté je provedena analýza angažovanosti konkrétního podniku se zaměřením na probíhající organizační změny s ohledem na pandemii COVID-19. V závěru se diplomová práce věnuje doporučením, která může organizace implementovat a tím zlepšit angažovanost zaměstnanců.*

## **Abstract (in English):**

*The diploma thesis is focused on employee engagement in a specific organization and its analysis. It is based on the assumption that employee engagement can be perceived as an overarching concept based on the theory of role quality, motivation, satisfaction, and leadership, and that employee engagement has an impact on employee productivity and increases the results of the organization. In this diploma thesis, we rejoin the question of what is employee engagement in a specific organization, what is the differentiation according to employee department, and what factors affect the employee engagement. First, the thesis pivots with the terminological grounding of employee engagement and the discussion that surrounds this approach. Then, an analysis of the employee engagement is performed, focusing on ongoing organizational changes due to the COVID-19 pandemic. Finally, the thesis proposes few recommendations that the organization can implement and thus improve employee engagement.*

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>3</b>
2.1	ZAMĚSTNANECKÁ ANGAŽOVANOST .....	3
2.2	VLIVY NA ZAMĚSTNANECKOU ANGAŽOVANOST.....	8
2.2.1	<i>Role zaměstnance v organizaci</i> .....	8
2.2.2	<i>Organizační podpora</i> .....	9
2.2.3	<i>Komunita, týmová spolupráce a leadership</i> .....	9
2.2.4	<i>Pracovní zátěž a Work life balance</i> .....	11
2.3	DOPADY ZAMĚSTNANECKÉ ANGAŽOVANOST NA ZAMĚSTNANCE A ORGANIZACI ANEB PROČ JE DŮLEŽITÉ ZKOUMAT ZAMĚSTNANECKOU ANGAŽOVANOST ..	13
2.4	PANDEMIE COVID-19 A JEHO DOPAD NA ORGANIZACI .....	16
2.4.1	<i>Zkoumání angažovanosti v době krize a nástroje k vyřešení nenadále situace spojené s pandemií Covid-19</i> .....	17
2.4.2	<i>Jak se chovat k zaměstnancům v krizové situaci? Jak vést týmy v pandemii?</i> .....	18
2.5	POPIS PODNIKU.....	23
<b>3</b>	<b>METODOLOGIE</b> .....	<b>24</b>
3.1	KONCEPTUALIZACE, OPERACIONALIZACE.....	24
3.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ, RESPONDENTI .....	25
3.3	ANALÝZA DAT .....	26
3.4	LIMITY PRÁCE .....	29
<b>4</b>	<b>VÝSLEDKY</b> .....	<b>31</b>
4.1	ZAMĚSTNANECKÁ ANGAŽOVANOST V ORGANIZACI .....	31
4.2	FAKTORY ZAMĚSTNANECKÉ ANGAŽOVANOSTI V PODNIKU.....	32
4.2.1	<i>Role zaměstnanců</i> .....	33
4.2.2	<i>Rozvoj zaměstnanců</i> .....	36
4.2.3	<i>Komunita podniku</i> .....	38
4.2.4	<i>Zpětná vazba</i> .....	40
4.2.5	<i>Spokojenost zaměstnanců a loajalita</i> .....	42
4.3	HODNOCENÍ PŘÍSTUPU ORGANIZACE K PANDEMII COVID-19.....	44

4.3.1	<i>Jaký měla pandemie COVID-19 dopad na jejich produktivitu? Jak zaměstnanci vnímali práci z domova?.....</i>	<i>47</i>
4.4	<b>DOPLŇKOVÁ STRATEGIE – BENEFITY .....</b>	<b>49</b>
5	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>50</b>
6	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY: .....</b>	<b>58</b>
	<b>PŘÍLOHA 1 - DOTAZNÍK.....</b>	<b>I</b>
	<b>PŘÍLOHA 2 – FAKTOROVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>V</b>

## 1 Úvod

V pojetí dnešní ekonomiky, kterou definujeme jakou ekonomiku hnanou vědomostmi a znalostmi, je employee engagement neboli zaměstnanecká angažovanost (či zapojení) považováno za jednu z hlavních strategií a zdrojů pro vytvoření konkurenční výhody (Shuck et al., 2011). Zrychlení doby, technologické pokroky, ale i ekonomické trendy či změny v sociologicko demografických ukazatelích udělaly ze zaměstnanecké angažovanosti relevantní oblast, o kterou se organizace zajímají. V předchozích letech se organizace soustředily na motivaci zaměstnanců či jejich spokojenost. Stav, kdy jsou zaměstnanci spokojení a motivovaní, se pro organizaci jeví jako ideální. V průběhu let však z výzkumů vyplývá, že aby zaměstnanci dokázali dostatečně a kvalitně plnit cíle organizací, pouhá motivovanost a spokojenost k tomu nestačí. Je tedy nutné, aby společnosti krom vytvoření vhodných pracovních podmínek v podobě odpovídající mzdy, flexibility a benefitů produkovaly i další formy podpory zaměstnanecké angažovanosti. Mezi tyto formy patří především vytváření strategií, které podpoří chuť zaměstnanců setrvat ve firmě, a které budou mít dopad na jejich zapojení. Z vytváření těchto strategií je vhodné udělat také misi společnosti, vzhledem k tomu, jak velký vliv má zaměstnanecká angažovanost na spokojenost zaměstnanců s pracovní rolí, na jejich retenci a zároveň na jejich vztah a zafixování se na organizaci (Benn et al., 2015). S tímto požadavkem na dlouhodobé strategie se mění i to, co organizace potřebují u svých zaměstnanců sledovat. V minulosti stačilo monitorovat názor zaměstnanců na určité procesy či jejich spokojenost, v dnešní době je nutné jít více do hloubky a zkoumat úroveň i jejich zapojení.

Zapojení zaměstnanců je často skloňováno HR manažery a je vzhledem k dynamické době považováno za jeden z hlavních ukazatelů, které pomáhají určit efektivitu organizace, ale i konkurenceschopnost či míru inovace (Shuck & Wollard, 2010). HR manažeři ale často nedokáží plně určit faktory, které zapojení zaměstnanců ovlivňují, vycházejí ze své osobní zkušenosti a nevycházejí při svých rozhodnutích z dat. V organizaci často dochází ke kognitivnímu zkreslení, které začíná problémem s porozuměním dat, kdy manažeři lidských zdrojů data o zaměstnancích a jejich zapojení mají, ale nejsou schopni je využít do plného potenciálu. Zároveň nejsou způsobilí z nich vytvořit relevantní závěry a najít pro tyto závěry praktické využití. Pojmenování

a analyzování problematiky zaměstnaneckého zapojení se tedy v dnešní době jeví jako nezbytné.

Prostor pro zlepšení HR metodiky a absence možnosti věnovat se zaměstnaneckému zapojení jsou rozpoznatelné především v malých firmách, které se této problematice nevěnují a nemají příslušná oddělení (Frankovsky et al., 2016). Současná situace je silně ovlivněna pandemií COVID-19, která vedla k ještě větší dynamičnosti a připravila nové výzvy, kterým musí zaměstnavatelé a zaměstnanci čelit. Vzhledem k dopadům pandemie je velice důležitý nejen fyzický stav zaměstnanců a jejich bezpečí, ale i jejich psychická vyrovnanost (Manuti et. al, 2020). Této oblasti musí zaměstnavatelé věnovat pozornost, pokud chtějí, aby u nich zaměstnanci setrvali a organizace naplno mohla využívat jejich znalostí a zkušeností.

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Zaměstnanecká angažovanost

Koncept zaměstnanecké angažovanosti, neboli employee engagement, je relativně nový přístup v sociologii řízení a organizace, který se rychle stal důležitým elementem řízení lidských zdrojů. Ačkoliv byla zaměstnanecká angažovanost jako koncept uvedena už v roce 2000, je značně komplikované určit její přesnou definici, speciálně v českém prostředí. Definice employee engagementu často varíují – mohou mít několik společných jmenovatelů, ale v jejich pojetí mezi nimi najdeme i výrazné rozdíly. Důvodem pro tuto variabilitu může být konzultační původ tohoto termínu, který byl původně hodně široce definován a pokrýval spektrum pozitivních přístupů k práci, včetně pracovní spokojenosti a leadershipu, což mohlo vést dle Guesta (2013) k otázce, zda konceptu zaměstnanecké angažovanosti nechybí validita. V České republice je zaměstnanecká angažovanost vnímána spíše jako populární termín v rámci personalistiky, poradenství a businessu. V akademické sféře tomuto tématu není přikládáno příliš důležitosti a je zpracováno minimálně. Zaměstnanecké angažovanosti se v České republice částečně věnují knihy zaměřené na řízení lidských zdrojů (Bláha, 2013), ale odborné články zabývající se konkrétní metodikou, které by nebyly pouhým přehledem metod používaných v zahraničí, ale navrhovali nějaká vlastní řešení, pro české prostředí chybí. V českém jazyce se kromě nejasné definice employee engagement a akademického nezakotvení objevuje ještě problém překladu. Employee engagement lze přeložit jako “zaměstnanecká angažovanost”, čímž tento pojem získává značně negativní konotaci, nebo se nabízí použití termínu “zapojení zaměstnanců”, který je ovšem nedostatečně konkrétní a jedinci pohybující se mimo teorii organizačního řízení či HR si k němu nic nepřidají.

Zaměstnaneckou angažovanost můžeme definovat jako kombinaci schopnosti pracovat, která je poháněná energií zaměstnance, s ochotou zaměstnance pracovat, poháněnou oddaností organizaci (Bakker et al., 2011). Narozdíl od konceptu zaměstnanecké spokojenosti či závazku k organizace, nám angažovanost přináší nový pohled, který propojuje postoj zaměstnanců s jejich chováním (Saks, 2006). Jedná se tedy o situaci, kdy jsou zaměstnanci zaujatí svojí rolí a zaujímají pozitivní přístup nejen ke své pozici, ale i k organizaci a kolegům. Angažovaní zaměstnanci jsou připraveni udělat aktivní kroky navíc k tomu, aby svoji práci dělali nejlépe, jak dovedou. Sami si hledají možnosti, jak práci vykonávat lépe, vyhledávají nové přístupy a trendy, jak práci vylepšit.

Toto chování, které se dá nazvat jako „going the extra mile“ vyplývá z toho, že zaměstnanci vidí větší kontext, věří dopadu své práce a práce jako taková jim přináší radost (Armstrong & Taylor, 2018). Je však nutné odlišit angažované zaměstnance, kteří jsou aktivní a pracují více a tato aktivita je dělá šťastnými, od zaměstnanců, kteří pracují z důvodu silného vnitřního nutkání pracovat, které je charakteristické pro závislosti na práci a workoholismus (Taris et al., 2010). Workoholismus může zaměstnance dovést k vyhoření, což je bod, který Maslach and Leiter (1997) definují jako opak zaměstnanecké angažovanosti. Jako opak zapojení zaměstnanců můžeme vnímat situaci, kdy se zaměstnanec ke své roli staví odtažitě, je odmítavý vůči inovacím a jeho přístup k práci je silně rutinní (Salanova et al., 2005). Zapojení zaměstnanci se ovšem nesoustředí pouze na výkon své práce a jeho zlepšení, ale naopak jim jde o výsledky celého oddělení a organizace. V tomto se zaměstnanecká angažovanost pojí se vztahem zaměstnance k organizaci a s tím, nakolik se s organizací dokáže identifikovat (Armstrong & Taylor, 2018). Tento zaměstnanec diskutuje problémy s kolegy, podílí se na jejich vyřešení a zároveň ochotně pomáhá ostatním ve zlepšení jejich výkonu (Bláha et al., 2013).

Pokud mluvíme o zaměstnanecké angažovanosti, je nutné zmínit i teorii Macey a Schneidera (2008), která může sloužit i jako kritika zvoleného přístupu k zaměstnanecké angažovanosti. Autoři vnímají angažovanost jako 3 oblasti, mezi kterými je třeba rozlišovat a zároveň chápat jejich komplexitu. Vnímají angažovanost jako psychický stav, poté jako chování a v poslední řadě jako osobnostní rys zaměstnance. Angažovanost jako psychický stav definují jako prožitek, který sebou přináší pozitivní emoce vázající se k práci. Pojí se s pocitem zapálení, spokojenosti a s přísunem energie. Tento psychický stav s sebou přináší velkou míru aktivace a silné emoční procesy. Jedná se tedy spíše o oblast organizační psychologie. Angažované chování je dle autorů proaktivní, vyhledávající iniciativu, přijímající širší pracovní úkoly a výzvy, skrz které může zaměstnanec pomoci organizaci. V tomto bodě se autoři nejvíce propojují s tím, jak pracujeme s konceptem angažovanosti v této práci. Angažovanost jako osobnostní rys (Macey & Schneider, 2008) pojí autoři s velkou mírou přizpůsobivosti a se schopností zvládat náročné a stresující situace a změny. Tento bod lze zkoumat v napojení na organizační změnu. Koncept zaměstnanecké angažovanosti je více komplexní, než který v práci využíváme, a zároveň kritizuje redukci zaměstnanecké angažovanosti pouze na její vnější stránky. Dle názoru autorů by měly být zkoumány všechny tři strany angažovanosti, jak angažovanost jako osobnostní rys, tak psychický stav a způsob chování. Problémem

tohoto přístupu je ovšem proveditelnost takového typu výzkumu v organizaci, vzhledem k citlivosti informací, které bychom od zaměstnanců museli chtít. Zaměstnanecké výzkumy se zároveň vždy dělají s cílem konkrétního a realizovatelného zlepšení, a ačkoliv nám data o osobnostních rysech a prožitcích zaměstnanců mohou přinést zajímavé poznatky, nejsou pro organizační rozhodování tolik důležitá, jako chování samotné.

Současně je při zkoumání zaměstnanecké angažovanosti nutné zamyslet se i nad tím, zda se doopravdy jedná o nový a jedinečný koncept, či zda lze tento jev vysvětlit i prostřednictvím teorií klasiků sociologie organizace řízení. Začít můžeme u tématu motivace a u otázky, proč není možné vysvětlit ideální stav chování zaměstnance pouze jeho motivací, vzhledem k tomu, že se jedná o mnohem starší koncept. Motivace a zaměstnanecká angažovanost jsou považovány za doplňující se procesy, jsou propojeny a často se částečně překrývají, ale lze je jasně rozlišit (Armstrong, 2012). Motivaci lze chápat jako faktory, které mají vliv na jedince a vedou ho k určitému chování. Motivace se objevuje, pokud mají zaměstnanci dobře definované cíle a jsou schopni konat kroky k jejich dosažení (Armstrong & Taylor, 2018; Zientara & Kuczynski, 2014). Pokud tato situace nastane, zaměstnanci se dokáží často motivovat sami a využívat vnitřní formu motivace, což je optimálním stavem. Pokud ovšem vnitřní motivace není dostačující, může ji organizace zaměstnanci navýšit pomocí vnějších motivátorů a iniciativou okolí zaměstnance a to buď ve větším či menším poměru. Motivací ovšem nejde vysvětlit celý koncept angažovanosti. Angažovanost je v porovnání s motivací širší termín, který definuje chování, které je pro organizaci vyhovující (Armstrong, 2012). Zaměřuje se na zaměstnance, náplň jeho práce a organizaci. Zkoumá, zda se jedinec identifikuje s cíli a hodnotami organizace, jaká je jeho chuť patřit k organizaci a jeho ochota být proaktivní a udělat krok navíc.

Dále je nutné rozlišit termín angažovanosti či zapojení zaměstnanců a jejich závazku vůči organizaci i týmu. Závazek charakterizuje vztah mezi zaměstnanci a organizací, můžeme ho vysvětlit jako pocit sounáležitosti, chuť do organizace patřit a věnovat určité úsilí pro splnění společných cílů (Armstrong, 2012; Blaha et al., 2013), protože těmto cílům společnosti a jejím hodnotám věří (Cohen, 2007). Závazek nám ovšem vyjadřuje pouze vnitřní postoj zaměstnance vůči organizaci, ne jeho chování. Emotivní závazek ovlivňuje zaměstnancovu chuť ve společnosti setrvat, je často hnán potřebou neztratit výhody, které organizace poskytuje, popřípadě strachem z nalezení nové práce či určitou formou normativního závazku, kdy zaměstnanec cítí určitou povinnost ve

společnosti zůstat (Blaha et al., 2013). Zaměstnanec může cítit závazek vůči organizaci, ale nemusí být do práce zapojený. Tíha závazku ho naopak může tížit, nemusí být tedy produktivní a vidět smysl v konkrétních úkolech.

Pro pochopení zaměstnanecké angažovanosti můžeme také vyjít z teoretického rámce sociální směny, který funguje na principu vývoje vztahu mezi dvěma jednotlivci. Teorie sociální směny vychází z práce Homanse (1958) a Blau (1964), kteří vnímají sociální chování jako směnu. Tato teorie předpokládá, že sociální chování je výsledkem procesu této směny a nese sebou jasnou racionalitu v pokusu vytěžit ze směny co nejvíce s minimálními náklady. Vztah mezi jednotlivci, v našem případě mezi jednotlivcem a organizací, se dle teorie sociální směny v čase rozvíjí, dochází k vytváření loajality a důvěry mezi jedinci, vytváří se vzájemné závazky a podpora. Tato výměna ovšem funguje pouze do bodu, dokud jednotlivci dodržují daná pravidla jejich vztahu a směny (Cropanzano & Mitchell, 2005). Právě touto teorií se lze v rámci zaměstnanecké angažovanosti více zaměřit na vztah zaměstnance a zaměstnavatele, který je nedílnou součástí zaměstnanecké angažovanosti. Pokud má zaměstnanec pocit, že si organizace váží nejen jeho jako osoby, ale i práce, kterou odvádí, má dle teorie sociální směny chuť vracet tento přístup organizaci a udržovat tento závazek (Emerson, 1976). Zaměstnanec, který má pocit, že dostává od svého nadřízeného a organizace podporu, jak emocionální, tak i materiální, bude mít chuť vracet tuto podporu pomocí svého zapojení a proaktivního přístupu k práci. Organizace by se tedy měla snažit vytvořit kulturu podpory a zájmu o fyzickou a psychickou pohodu zaměstnanců. Pokud organizace dokáže zaměstnance tímto způsobem podpořit, zaměstnanci budou nejen více zapojení a produktivnější, ale budou nazpět podporovat své nadřízené a kolegy (Russo et al., 2016). Zde zapojení zaměstnanců může fungovat i jako prostředník, který skrz podporu od organizace dokáže nazpět vytvořit podporu pro nadřízené a ostatní kolegy.

Koncept zaměstnanecké angažovanosti můžeme také navázat na Maslowovu hierarchii potřeb, ve které jednotlivé stupně zapojení zaměstnanců kopírují Maslowovu pyramidu potřeb. Od zaměstnanců, kteří mají od práce odstup, se dostaneme v rámci pyramidy až k plně zapojeným a angažovaným zaměstnancům. V Maslowově pyramidě potřeb jsou na nejnižším stupni fyzické potřeby, což kopíruje stav zaměstnance, který pracuje pouze kvůli obživě a jediným jeho zájem je mzda, jinak je velmi demotivován a má velký odstup od práce a organizace, což může vést k nižší produktivitě (Clark, 2012). Tito zaměstnanci si práci neužívají a koukají po jiných pracovních nabídkách

a možnostech. Jako druhou úroveň potřeb uvádí Maslow ve své pyramidě pocit bezpečí, což odpovídá v rámci zaměstnanecké angažovanosti stavu, kdy mají zaměstnanci potřebu se cítit bezpečně a zároveň oceňují splnění této potřeby. V rámci této úrovně zaměstnanec práce stále nebaví, nemají důvěru vůči týmu ani organizaci, ale uvědomují si výhodu stálosti práce. Třetí stupeň potřeby definuje Maslow jako potřebu někam patřit, což odpovídá v rámci zaměstnanecké angažovanosti situaci, kdy zaměstnanci vnímají své místo v týmu a uvědomují si, že organizace oceňuje jejich práci. Tito zaměstnanci jsou na cestě k tomu být angažovaní, cítí hrdost na tvou práci, ale mohou lehce změnit zaměstnavatele, pokud nevidí možnosti kariérního rozvoje. Čtvrtou úroveň Maslowovy pyramidy je potřeba uznání, které se v rámci zaměstnanecké angažovanosti promítá tím, že si tito zaměstnanci uvědomují svou důležitost v rámci týmu a organizace, díky čemuž jsou motivováni a s pozitivním přístupem plní cíle, které od nich organizace očekává. Pátou a nejvyšší úroveň Maslowovy pyramidy je potřeba seberealizace, která se nám v rámci zaměstnanecké angažovanosti promítá jako nejvyšší možnost zapojení, kdy zaměstnanci mají možnost skrz práci plnit své osobní cíle a vnímají ji jako poslání. Tito zaměstnanci jsou vzorem, motivují ostatní a pomáhají jim učit se nové věci, rozvíjet se a cítit se více motivováni (Clark 2012; Narayanan 2014).

Ačkoliv lze zaměstnaneckou angažovanost stáhnout k teorii směny, Maslowově hierarchii potřeb či k motivaci, zaměstnanecká angažovanost by měla přinášet více komplexní pohled na zaměstnance a na ideální rozpoložení pro práci. V kontextu sociologie organizace a této práce je nutné chápat zaměstnaneckou angažovanost jako proces či mechanismus, který nám pomáhá k lepšímu výkonu zaměstnanců (Guest, 2013) a je tvořen jak aktivitami organizace, tak i zaměstnanci samotnými (Bakker et al. 2011). Nemůžeme ovšem očekávat angažovanost jako automatickou odpověď zaměstnanců na aktivity, které organizace dělá. Angažovanost zaměstnanců by se mohla stát nových hlavním proudem managementu lidských zdrojů a dominantním diskurzem. Důvodem je kombinace zaměření jak na výkon zaměstnanců, tak i na jejich pocity a motivaci. Skrz zaměření zaměstnanecké angažovanosti na výkon se dokáže management lidských zdrojů stát dobrým partnerem pro business, bez toho, aby ztratil úlohu advokátů zaměstnanců (Arrowsmith & Parker, 2013).

## 2.2 Vlivy na zaměstnaneckou angažovanost

Faktory, které mají pozitivní dopad na zaměstnaneckou angažovanost, také varíují dle autorů. Szabowska-Walaszczyk (2010) definuje 4 otázky, které vnímají jako základ pro vznik angažovanosti v organizaci. První otázka Víte, co máte na své roli dělat? nám definuje jasnou roli zaměstnance. Druhá otázka Víte, jak máte svou roli vykonávat? nám definuje, zda je zaměstnanec dostatečně podpořen v rámci školení a má dostatek zkušeností k tomu, aby roli vykonával. Třetí otázka Máte dostatek zdrojů k výkonu své práce? nám pokrývá nutnost materiální, ale i časové a lidské stránky práce, kdy zaměstnanec musí být v tomto ohledu podpořen, musí mít pro výkon své práce dostatek času a zdrojů a to jak materiálních, tak lidských. Čtvrtá otázka Chcete svoji práci vykonávat? již naráží na motivační faktor zaměstnanecké angažovanosti.

Bakker, Albrecht a Leiter (2011) přicházejí s termínem klimatu angažovanosti, které definují jako prostředí, kde panuje sdílené představa zaměstnanců o pozitivních aspektech organizace. Vychází při této teorii z práce Maslach a Leiter (2008), kteří definují šest oblastí, ve kterých vzniká zaměstnanecká angažovanost či naopak syndrom vyhoření, a staví tyto pojmy jako protiklady. Obecně ovšem panuje konsenzus ve faktorech, které mají výrazný pozitivní dopad na zapojení zaměstnanců. Tyto faktory můžeme zjednodušeně pojmenovat jako roli zaměstnance v organizaci, organizační podporu, komunitu a work life balance, neboli rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Výzkumy ukazují, že zapojení zaměstnanců nadále varíuje dle věku, role zaměstnance v organizaci či typu organizace (Zaniboni et al., 2013).

### 2.2.1 Role zaměstnance v organizaci

První faktor, který má pozitivní vliv na zaměstnaneckou angažovanost, můžeme souhrnně nazvat Rolí člověka v organizaci. Pracovní role by měla být jasně definována a zaměstnanec by měl nabyt pocit, že má dostatečnou kvalifikaci a podporu pro to, práci vykonávat. To lze vnímat jako základy, které je potřeba splnit, aby bylo vytvořeno prostředí, ve kterém zaměstnanecká angažovanost může vzniknout (Szabowska - Walaszczyk, 2010). Dále je ve spojení s rolí zaměstnance v organizaci nutné mluvit o kvalitě role, která je určena různorodostí úkolů, které zaměstnanci na roli plní, zodpovědností, kterou mají a samostatností (Daniels, 2011). Jako další pozitivní faktor lze zmínit možnost aktivní participace na rozhodování v rámci organizace (Bakker et al., 2011), či možnost kariéerně a osobnostně růst (Daniels, 2011). Tento faktor odpovídá teorii

charakteristiky role Hackmana a Oldhama (1974), kteří definovali 5 bodů charakterizujících kvalitu role a vedoucích ke spokojenosti zaměstnance. Jedná se o rozmanitost dovedností, rozmanitost úkolů, dopad úkolů, autonomie role a zpětná vazba.

### 2.2.2 Organizační podpora

Organizační podporu definujeme jako podporu, kterou zaměstnanci od zaměstnavatele obdrží. Lze ji definovat jako aktivity a postupy, které organizace vytváří, aby pomohla zaměstnancům s efektivitou i s jejich psychickou pohodou. Jedná se tedy jak o emocionální či sociální podporu, tak o zázemí fyzické. Organizační podporu nelze chápat pouze jako podporu vycházející od organizace a z vyšších míst. Jedná se také o podporu, kterou zaměstnanec dostává od svých přímých nadřízených či kolegů. Tato podpora pomáhá vytvářet postoj, který zaměstnanec zaujme vůči organizaci, ale i jeho chování a výkon. Příkladem může být podpora zaměstnance v rámci jeho psychické pohody formou školení či konkrétních setkání zaměřených na toto téma. Zaměstnanec na základě těchto setkání posiluje svůj pozitivní postoj k organizaci, věřit tomu, že organizace o něj má zájem a na základě toho přizpůsobit své chování tak, aby v organizaci nadále setrval. V tomto lze koncept organizační podpory opět propojit s klasickou teorií sociální směny. Vznikne tak možnost spojit lepší výkon zaměstnanců s podporou, kterou jim organizace je schopna dát (Russo et al., 2016).

Pokud mluvíme o organizační podpoře, je vhodné zmínit tzv. faktor spravedlnosti. Faktor spravedlnosti zohledňuje zaměstnancovu potřebu pocitu, že jsou jeho nadřízení i celá organizace féroví (Bakker et al., 2011). Pro zaměstnance je důležitější pocit spravedlnosti než to, zda je výsledek rozhodnutí pro ně pozitivní, či negativní. Zde se opět reflektuje teorie Sociální Směny, tedy že pro zaměstnance je důležitá reciprocita toho, co organizaci dává. Pokud mluvíme o spravedlnosti, je nutné zmínit i odměnu, kterou za svojí práci jedinec dostává. Zaměstnanec by měl mít pocit, že panuje shoda mezi jeho rolí a odměnou (Bakker et al., 2011).

### 2.2.3 Komunita, týmová spolupráce a leadership

Výrazným faktorem je komunita, ve které zaměstnanec působí. Velký vliv na angažovanost zaměstnance má tým, v kterém zaměstnanec pracuje a jak tento tým kooperuje. Týmová spolupráce je definována jako situace, kdy spolu minimálně dva zaměstnanci spolupracují, aby dosáhli požadovaného cíle (Manser, 2009). Za týmovou spolupráci lze ovšem považovat i situaci, při které každý zaměstnanec pracuje samostatně,

ale jejich práce se v určitých bodech prolíná. Tato definice je stěžejní především pro organizace, které mají komplikovanější procesy rozdělené do určitých jasně stanovených částí. Zaměstnanci, kteří spolu dobře vycházejí v týmu, si navzájem pomáhají s vytvářením pozitivního přístupu k práci a k vzájemnému zvýšení svého zapojení (Brunetto & Xerri, 2013). Dobrá kooperace týmů vzniká už u vztahu nadřízeného s jeho podřízenými. Týmová spolupráce nemá vliv pouze na zapojení zaměstnanců, ale zvyšuje i inovativní přemýšlení, kreativitu (Bacon & Blyton, 2000), vzhledem k vzájemné interakci, sdílení myšlenek, vytváření nových nápadů a debatě nad rozhodnutím (Kozlowski & Bell, 2003). Týmová spolupráce také vychází jako důležitý faktor dle Maslowovy hierarchie potřeb – podporuje zaměstnancovu potřebu bezpečí, potřebu někam patřit a vytvářet hodnotu (Narayanan, 2014). Ne vždy sebou týmová spolupráce však přináší jen pozitivita. Týmová efektivita závisí i na tom, zda jsou týmové výsledky recipročně odměněny. Zároveň vyšší efektivita týmu vzniká v případě, kdy si jednotliví členové týmu uvědomují vzájemnou závislost a vědí, že společného výsledku a odměny jsou schopni dosáhnout pouze dohromady (Guzzo & Shea, 1992). Týmová spolupráce s sebou samozřejmě může nést i určitá úskalí, jako je větší počet schůzek, které jsou časově náročné, či spolupracovníci, kteří jsou vůči společnému cíli pasivní, či nedělají svou část práce.

Další z faktorů, který má dopad na zapojení zaměstnanců, je leadership a vztah podřízeného k nadřízeným. Leadership můžeme definovat jako proces a aktivitu, kdy jednotlivec vede skupinu lidí či celou organizaci, určuje směr a metody, které budou používat (Lussier & Achua, 2013). Leadership a vedoucí pracovníci jsou považováni za jeden z hlavních faktorů, které mají dopad na zaměstnance (Xu & Thomas 2011). Vedoucí pracovníci, jejich osobnost a chování jsou zodpovědné za přibližně 70 % zaměstnanecké angažovanosti podřízených (Fitch & Agrawal, 2015). Z toho důvodu musí organizace dbát na dobrý výběr leaderů, kteří jsou si schopni poradit nejen s pracovním postupem, ale dokáží se na práci podívat i s empatií a své podřízené podpořit. S nově nastupujícími trendy, které reflektují zaměstnancovu touhu, aby jeho práce dávala smysl, byla autentická, či aby měl možnost participovat se na rozhodování je nutné, aby vedoucí pracovníci změnili svůj přístup, byli více kreativní a podporovali inovativní přemýšlení (Bakker et al., 2011). Vedoucí pracovníci mohou při úspěšném zapojení svých podřízených zlepšit výsledky organizace (Seijts & Crim, 2006), spokojenost zaměstnanců (Saleem, 2015) a retenci. Lze tedy opět vnímat zapojení zaměstnanců jako prostředníka mezi leadershipem a jeho dopadem na další faktory (Kamalanabhan et al., 2009).

Jaké je tedy typ leadershipu, který podporuje zapojení zaměstnanců? Jaká je ideální osobnost leadera? Vedoucí pracovníci by měli být schopni porozumět svým podřízeným a být vůči nim empatičtí, čímž dokáží navázat kontakt se svými podřízenými na lidské úrovni. Sociální inteligence manažera hraje výraznou roli v kontextu zaměstnanecké angažovanosti a jejího napojení na styl vedení a dokáže pomoci organizacím překonat těžká období. (Frankovsky et al., 2015). Stejně tak je důležitá i emocionální inteligence, která vede k jejich většímu sebevědomí, schopnosti přizpůsobit se a vyřešit urgentní a netypické situace. Dále je dle Popli a Rizvi (2016) velice důležitá integrita vedoucích pracovníků a to, jak dokáží inspirovat své podřízené. Mnohem méně pozornosti vedoucích pracovníků by poté mělo směřovat k pracovním úkolům a struktuře. Zaměstnanci vždy následují a podporují vedoucí pracovníky, kteří jsou rozumní, otevření novým nápadům a kteří v případě konfliktu či krize stojí za svými podřízenými. Vedoucí pracovníci by zároveň měli věřit, že oni i jejich podřízení dokáží práci vykonávat efektivně a tím přispívat k cílům organizace. Cooper, Kong a Crossley (2018) dále uvádí, že smysl pro humor u vedoucích pracovníků podporuje souznění zaměstnanců s organizací.

Vzhledem k tomu, jak různorodé osobnosti mohou mít pozitivní dopad na vedení týmů je nutné, aby organizace rozuměla, jaké mají její vedoucí pracovníci povahové stránky a měla by chápat, jak tyto rysy ovlivňují zapojení podřízených. Organizace by zároveň v rámci práce s talentovanými zaměstnanci měla mít za cíl je pojit se schopnými vůdčími osobnostmi, aby došlo ke zlepšení jejich angažovanosti a pravděpodobnosti, že ve firmě zůstanou (Harter, 2015).

#### 2.2.4 Pracovní zátěž a Work life balance

Mezi další faktory, které ovlivňují zaměstnaneckou angažovanost, jsou rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a pracovní zátěž. Pracovní zátěž je často vnímána jako negativní faktor, který pokud překročí limity zaměstnance, může dojít k jeho vyhoření. Je ale důležité zmínit i pozitivní dopad pracovní zátěže, kdy je zátěž není dlouhotrvající, takže má zaměstnanec možnost získat novou energii. Tato udržitelná pracovní zátěž může zaměstnance podporovat v získávání nových zkušeností, přináší příležitosti k využití jeho schopností a nutnost efektivit (Landsbergis, 1988).

Work life balance naopak ukazuje, jak jsou zaměstnanci schopni propojit svoji práci a ostatní aktivity ve svém životě, jakými je například čas trávený s rodinou, koníčky či vzdělávání. Správná rovnováha mezi těmito aktivitami a pracovním životem vede k lepší psychické pohodě a větší možnosti se aktivně do práce zapojit. Organizace samy v dnešní

době zdůrazňují tuto nutnost a podporují zaměstnance ve flexibilních úvazcích, zkrácených pracovních týdnech, hlídání dětí, možností osobního či rodinného volna, nebo organizují programy pro psychické i fyzické zdraví (Kalliath & Brough 2008). Pokud je život zaměstnanců v rovnováze a mají prostor se věnovat i aktivitám mimo práci, má to pozitivní dopad nejen na jednotlivce, ale i na organizaci. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem vede k větší míře zapojení zaměstnanců a naopak k menšímu počtu (Richman et al. 2008).

### **2.3 Dopady zaměstnanecké angažovanost na zaměstnance a organizaci aneb proč je důležité zkoumat zaměstnaneckou angažovanost**

Pozitivní dopady zapojení zaměstnanců nejde stoprocentně rozdělit na osobní rovinu a rovinu organizační, protože tyto roviny jsou často propojené. Zlepšení situace zaměstnance má dopad na zlepšení situace organizace. Většina autorů se však shodne na pozitivním vlivu zaměstnanecké angažovanosti. Na osobní úrovni je zaměstnanecká angažovanost spojena se spokojeností zaměstnanců a pocitem, že je práce naplňuje (Harter, Frank, Schmidt, and Keyes, 2003), udržuje pozitivní přístup k práci a snižuje pravděpodobnost syndromu vyhoření (Schaufeli & Salanova, 2011). Vyšší angažovanost zároveň podporuje zaměstnance v získání nových pracovních zkušeností (Schaufeli & Salanova, 2011), vede k větší pravděpodobnosti povýšení zaměstnance a zlepšuje týmové vztahy (Macey & Schneider, 2008), snižuje také počet konfliktů či poměr nemocných zaměstnanců (Maslach & Leiter, 2008). Důvodem těchto pozitivních dopadů zaměstnanecké angažovanosti je, že angažovaný zaměstnanec poctivě sleduje situaci organizace a jejího okolí. Na základě této observace zaměřuje svoje aktivity tak, aby zlepšil svůj výkon natolik, že bude přínosem pro organizaci.

Zapojení zaměstnanců se také pojí s delším setrváním ve společnosti (Harter et al., 2003), tedy se snížením fluktuace. Fluktuaci zaměstnanců můžeme chápat jako pohyb zaměstnanců mimo organizaci (Coomber & Barriball, 2007). Na současném trhu práce fluktuace roste a zaměstnanci mění práci častěji než v minulosti. Pro organizace je fluktuace nežádoucí jev, protože sebou přináší větší náklady a vede k snížení efektivity, což může vést ke snížení úspěchu organizace (Holtom et al., 2005). Důvodem pro nižší efektivitu je, že místo po zaměstnanci, který odešel, je zaplněno novými a nezkušenými zaměstnanci (Persellin et al., 2014). Fluktuaci dělíme na dobrovolnou a nedobrovolnou. Ve spojení se zapojením zaměstnanců mluvíme převážně o fluktuaci dobrovolné, kdy se zaměstnanec sám rozhodne organizaci opustit. (Shaw et al. 1998). V návaznosti na tento termín můžeme také mluvit o záměru opustit společnost, který samotnému odchodu předchází. Záměr odejít ze společnosti můžeme definovat jako subjektivní odhad zaměstnance, zda se chystá v blízké době společnost opustit (Carmeli & Weisberg, 2006). Tato definice zahrnuje jak myšlenku či prvotní záměr zaměstnanců organizaci opustit, tak i aktivní hledání nového zaměstnání, až po finální odchod ze společnosti. Můžeme tedy mluvit o budoucím záměru, ale mezi prvotní myšlenkou na odchod a reálným odchodem je jasné pojítko (Cho & Lewis, 2012). Samozřejmě, že ne všichni zaměstnanci, kteří

o odchodu přemýšlí, reálně odejdou (Jung, 2010), ovšem i ti, kteří neodejdou, vykazují určité chování, které není pro organizaci žádoucí a může na jejich záměr poukázat. Při pohledu na prediktory fluktuace u zaměstnanců můžeme vidět vliv zaměstnanecké angažovanosti, kdy zapojení zaměstnanců snižuje jejich myšlenky na odchod a může tedy vést k větší retenci zaměstnanců (Zigarmi et al., 2009). Zároveň čím déle zaměstnanec ve firmě působí, tím menší bude jeho predikovaná zapojenost (Ferguson 2007). Dalším prediktorem, který může snížit počet odchodů z organizace, jsou flexibilní pracovní úvazky (Timms et al., 2015), kdy zapojení zaměstnanců opět funguje jako prostředník. Flexibilita vede zaměstnance k většímu zapojení, což má za následek nižší chuť práci změnit (Masuda et al., 2012).

Pro úspěch organizace je zaměstnanecká angažovanost nutná z důvodu, že zvyšuje efektivitu a úspěch organizace skrz to, že jsou zaměstnanci více proaktivní a aktivně berou kontrolu nad procesy a rozhodnutími (Bakker & Albrecht, 2018). Studie Harter, Schmidt a Hayes (2002) spojuje zaměstnaneckou angažovanost na rovině organizace nejen se ziskovostí a produktivitou, ale také například se zákaznickou spokojeností. Zaměstnanecká angažovanost má dle studií jasný dopad na zlepšení finanční a operativní výsledky organizace. Tento dopad zaměstnanecké angažovanosti na výsledky organizace podporuje i Chartered Institute of Personnel and Development (2021). Dle této instituce je zaměstnanecká angažovanost signifikantním faktorem ovlivňujícím výkon, finanční výsledek organizace, její produktivitu, zákaznický servis, inovaci, ale i psychickou pohodu zaměstnanců. Angažovanost má pozitivní vliv i na zákaznickou zkušenost, což vede k vyšším výdělkům organizace (Armstrong, 2012). Dalším výzkumem podporující tento závěr byla studie Global Workforce study, která proběhla v roce 2012. Global Workforce study zkoumala 49 společností obchodujících na burze a více než 32 000 zaměstnancích, poté porovnávala výsledky zaměstnanecké angažovanosti s jejich výsledky na burze a finančním vývojem. Závěry ukazují, že pouze jedna třetina zaměstnanců je vysoce angažovaná. Tato studie rozděluje zaměstnance do pěti skupiny, od vysoce angažovaných až po zaměstnance aktivně nezapojené. Dopady zaměstnanecké angažovanosti na výsledku organizací jsou jasné. Ty podniky, které měly dostatečně velký poměr angažovaných zaměstnanců byly schopny překonat výsledky konkurence. Společnosti vykazují výrazně vyšší příjmy v poměru k akciím a také jejich růst. Například společnosti, které mají 9,3 angažovaných zaměstnanců na jednoho aktivně nezapojeného zaměstnance mají o 147 % vyšší příjmy v poměru k akci než jejich konkurence. Naopak firmy, které mají pouze 2,6

angažovaného zaměstnance na jednoho aktivně nezapojeného mají o 2 % nižší příjmy v poměru k akcii než jejich konkurence ve stejném období. (Sorenson, 2013).

Další velký dopad zaměstnanecké angažovanosti je na inovace a kreativitu, které můžeme považovat za charakteristické znaky a kritické komponenty současné úspěšné organizace. Kreativita je základem pro vývoj produktů, služeb a procesů, které jsou nové

a inovativní (Woodman et al., 1993). Inovace na kreativitu navazuje, pokud se organizace o tento zdroj dobře stará. Inovace vychází z intenzivní psychologické a fyzické námahy ze strany jednotlivce, ale zároveň vyžaduje podmínky od organizace. Vzhledem k tomu, že inovace nestojí pouze na individuálním chování, ale je potřeba i určitá organizační struktura, je důležité se zaměřovat na tyto faktory, které inovativní chování vyvolávají. Jedním z těchto faktorů je právě zaměstnanecká angažovanost.

Zaměstnanecká angažovanost je vhodným ukazatelem, protože je měřitelná, má jasnou korelaci s výsledkem a variuje od špatné angažovanosti, až po angažovanost skvělou. Zaměstnavatelé zároveň mají mnoho možností, jak ovlivnit úroveň zaměstnanecké angažovanosti, a jak z ní vytvořit vhodný a funkční nástroj pro úspěšnou organizaci. To vše potvrzuje, že je nutné proč zaměstnaneckou angažovanost zkoumat, využívat ji jako ukazatel a věnovat jí dostatečnou pozornost. Ukazatele angažovanosti lze srovnávat s ostatními organizacemi.

## **2.4 Pandemie COVID-19 a jeho dopad na organizaci**

Pandemie COVID-19 je dle spojených národů největší výzvou, které svět čelil od doby druhé světové války (United Nations, 2020) a měla vážný dopad na organizace a jejich zaměstnance. Společnosti musely výrazně změnit styl práce a zavést nové praktiky, které mají velký dopad na zaměstnance a jejich psychickou pohodu. Pandemie COVID-19 s sebou přinesla hrozbu snížení počtu zaměstnanců, dočasné uzavření výroby a změny v pracovním procesu. Organizace byly nuceny udělat rychlá rozhodnutí, aby byly schopny snížit finanční a sociální dopady této krize, zabránit negativnímu vlivu krize COVID-19 na pověst firmy a uklidnit všechny své zaměstnance. Kromě těchto na první pohled jasně viditelných negativ, jako je ukončení pracovního poměru či přerušení výroby, s sebou přinesla i další méně zřetelné nejistoty, které na zaměstnance dopadají. Například práce z domova, která byla do nedávna vnímána jako výrazný benefit, se stala často spíše negativní nutností. Mezi další výrazné změny patří nové rozdělení rolí, změna pracovních požadavků či snaha o vytvoření neformálních on-line vztahů mezi kolegy. Tyto změny také výrazně dopadají na zaměstnance, jejich přístup k práci a chování, a to skrz nejistotu a sociální izolaci. (Sutherland & Cooper, 2000). V souvislosti s pandemií COVID-19 je nutné zmínit i problematiku bezpečnosti práce. S příchodem COVID-19 se dostala do popředí právě i fyzická bezpečnost, která byla do té doby zaměřena primárně na výrobní podniky a podobné profese. Je známo, že zaměstnanci se musí cítit bezpečně, aby mohli vědomě vykonávat svoji práci (Kahn, 1990). Pandemii COVID-19 tedy nelze vnímat jen jako vlivnou změnu v rámci organizace, ale jako komplexní problém.

Pandemii lze vnímat jako krizovou situaci pro jednotlivé organizace, traumatickou událost, či jako organizační změnu, která s sebou přináší silný negativní dopad na zaměstnance a jeho psychickou pohodu, ale zároveň s sebou přináší možnost přijmout ji jako výzvu a tuto situaci zlepšit. Pokud organizace přistupuje k nové situaci správně, dobře informuje své zákazníky i zaměstnance, je schopna tímto chováním v době krize vytvořit konkurenční výhodu (Manuti et. al, 2020). Speciálně personalisté by v organizaci měli zastávat roli, ve které se stávají mostem mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, vysvětlovat jednotlivé cíle a zájmy formou jasné strategie a motivovat zaměstnance k dobrému výkonu a pozitivnímu přemýšlení. Ať už je pandemie COVID-19 definovaná jakkoliv, ve všech ohledech se pojí se stresem, negativními emocemi, nejistotou a snížením mentální pohody a motivace zaměstnanců. Jaké budou dopady této situace lze vysvětlit i pomocí

zaměstnanecké angažovanosti a tím, jak si zaměstnanci budou schopni tuto vlastnost udržet v průběhu změn (Välikangas, 2015).

V souvislosti s pandemií COVID-19 je nutné se zaměřit na teorii stresu, jeho dopad na zaměstnance a na organizace. COVID-19 přinesl zaměstnancům velký emocionální stres a nejistou budoucnost. Kromě standardní organizační změny s sebou ovšem nese i stresory mimo organizaci. Zaměstnanci jsou vystaveni tragickým událostem jako je nemoc či smrt. Tyto události v nich vyvolávají pocit úzkosti, nutnost chránit sebe a své nejbližší, přinášejí pocit odcizení od širšího okolí a snižují zájem o práci (Sliter et al., 2014). Zároveň tragické události mohou jednotlivcům přinést perspektivu, chuť překonat překážky a nabídnout pomoc ostatním (Baranik et al., 2019).

V rámci teorie organizačního řízení můžeme tuto situaci označit jako akutní stresor, který vznikl mimo organizaci (Hochwarter et al., 2008). Již z definice je jasné, že největším problémem této situace je, že organizace nemůže udělat aktivní kroky k jejímu úplnému odstranění. Dle teorie organizačního chování mohou mít tyto vnější stresory mnohem horší dopad na zaměstnance než vnější stresor, jako je například restrukturalizace (Hochwarter et al., 2008). Organizace ovšem mohou podniknout aktivní kroky, které sníží dopad negativních efektů. Jak společnost reaguje na tyto traumatické události jako je pandemie COVID-19, má velký vliv na psychologický stres, kterému budou zaměstnanci vystaveni. Vedoucí pracovníci mají moc tento dopad stresu zmírnit, či ho naopak zintenzivnit (Hannah et al., 2016). Je prokázáno, že pokud vedoucí pracovníci vedou své podřízené skrz pomoc a podporu, dochází k zmenšení tohoto stresu.

#### 2.4.1 Zkoumání angažovanosti v době krize a nástroje k vyřešení nenadále situace spojené s pandemií Covid-19

Pokud dochází ve firmě k velkým změnám, ať již předem plánovaným jako jsou akvizice, či náhlým jako je pandemie COVID-19, může zaměstnanecká angažovanost sloužit jako prediktor, jak se zaměstnanci k těmto změnám postaví. Ti, kteří vnímají pracovní prostředí pozitivně a jsou tedy více angažovaní, dokáží ke změně přistoupit jako k výzvě a připisují jí i potenciální benefity. Pokud zaměstnanci naopak považují změnu za hrozbu, mají za to, že přinese pouze ztráty (Fugate & Soenen, 2018).

Při pohledu na teorii organizační změny, organizace často mají problém se změnou právě proto, že nedokáží přimět zaměstnance se k organizační změně zavázat, přijmout ji pozitivně a s odhodláním (Marks, 2006). Tento důvod se týká až poloviny případů organizační změny, a ačkoliv důvodů pro neúspěšnost implementace změny může být více

víme, že zaměstnanci jsou klíčovým faktorem, který ovlivňuje celý proces změny a má největší dopad na úspěšnost změn (Kotter & Cohen, 2002). Zaměstnanci jsou často neochotni měnit zaběhlé procesy a nepřijímají organizační změnu s nadšením. Důvodem je, že očekávají větší pracovní zátěž v době změny, růst úkolů, které budou mít na starosti či nutnost vytvoření nových pracovních vztahů (Schweiger & de Nisi, 1991). Pokud organizace dokáže představit změnu pozitivně jako příležitost pro rozvoj, vytvoří její pozitivní vnímání a v návaznosti na to i pozitivní přístup zaměstnanců ke změně (Awadh & Ismail, 2012). Pozitivní přístup k práci a zapojení zaměstnanců může sloužit jako ochranný efekt, který pomáhá zmírnit nebo předcházet negativním reakcím (Fredrickson et al., 2000), které mohou mít dopad na celkovou pracovní nespokojenost a následnou chuť odejít z organizace (Webster et al., 2011). Tento vliv pozitivního přístupu podporují i jiné výzkumy, které se věnovaly zvládnání situací, stresu či deprese (Riskind, Kleiman, & Schafer, 2013). Toto plánování je ovšem mnohem těžší, pokud je organizační změna tak rychlá, jako musela být ta, která přišla s pandemií COVID-19. Pozitivní ohodnocení či angažovanost mají žádoucí účinky na zaměstnance během náročného období a lze je tedy vnímat jako body vhodné k intervenci, které mohou zlepšit zaměstnaneckou reakci na změny ve firmě (Hobfoll, 2011). Angažovanost, či její snížení, může být i výsledkem těchto změn, pokud je zaměstnanci vnímají negativně. Zaměstnaneckou angažovanost a reakci na změnu nelze brát jako jednosměrný vztah příčiny a následku, nebo vnímat angažovanost pouze jako výsledek nebo prediktor. Obecně lze tvrdit, že nízká angažovanost zaměstnanců je pro organizace v době změn rizikem, její růst naopak může zvládnání změn pomáhat. Liu, Chen, & Li (2021) doporučují pravidelně sledovat zapojení zaměstnanců speciálně v krizových obdobích. V případě, že dojde k poklesu je nutné přistoupit k intervencím, tréninkům a snížit negativní dopady krize.

#### 2.4.2 Jak se chovat k zaměstnancům v krizové situaci? Jak vést týmy v pandemii?

Organizace by se v krizovém období měla věnovat pozornost zaměstnanecké angažovanosti, pozitivnímu přístupu a obecně pozitivitě zaměstnanců. Organizace musí k pandemii přijmout aktivní přístup a musí věnovat potřebný čas a energii, aby pomohli zaměstnancům zvládnout toto období pomocí zmírnění negativních dopadů na jejich mentální zdraví. Zaměstnavatel musí o zaměstnance v době pandemie pečovat ještě pečlivěji, vzhledem k tomu, jak velký mají stresové situace dopad na produktivitu práce. Produktivita klesla o 35 % na začátku pandemie (van Hoof, 2020). Hlavním důvodem pro

pokles produktivity je právě negativní dopad stresových situací na kognitivní procesy, který vede k emočnímu vyčerpání a tím pádem ke snížení produktivity. (Eatough et al., 2011; Lazarus & Folkman, 1984).

Pozitivní přístup k organizační změně lze u zaměstnanců navodit, pokud se aktivně účastní rozhodování o změně, či její implementace (Dent & Powley, 2003). V rámci pandemie COVID-19 je samozřejmě těžké zaměstnance zapojit do určitých rozhodnutí, vzhledem k tomu, jak jsou určité změny nařízeny vládou a jak rychle musí být určitá rozhodnutí přijata. Organizace by na tento přístup neměla zapomínat a měla by se pokusit zaměstnance zapojit do rozhodování o změnách, kde je jejich vstup možný.

V tomto období krize vstupují do popředí vedoucí pracovníci a manažeři, kteří musí převzít zodpovědnost za péči a bezpečnost zaměstnanců (Beus et al., 2019). Jejich podřízení z nich musí cítit podporu, aby dokázali ke změně a krizi přistoupit pozitivně. Vedoucí pracovníci by měli chápat vážnost dopadu pandemie na psychické zdraví zaměstnanců, pokusit se nastavit rovnovážnou komunikaci, popřípadě se pokusit najít zaměstnancům smysl během krize či je povzbudit k zapojení se do komunity. Vedoucí pracovníci se musí pokusit udržet vztah se svými zaměstnanci i v době pandemie, kdy jim jsou kladeny překážky jako je home office či delší absence zaměstnanců. Dle výzkumu společnosti Paychex ovšem až 50 % manažerů vnímá, že došlo ke zhoršení jejich vztahu se zaměstnanci od začátku pandemie. Zhoršení vztahu vnímá ovšem pouze 20 % zaměstnanců, třetina souhlasí s tím, že od začátku pandemie došlo k poklesu komunikace mezi nimi a jejich nadřízenými. Před pandemií docházelo k setkávání manažerů se zaměstnanci průměrně desetkrát měsíčně, v době pandemie tato frekvence klesla průměrně na šest setkání měsíčně. Dle studie Paychex (2020) také více jak polovina zaměstnanců má větší pocit izolace a osamělosti, což může vést s menší spokojeností s jejich rolí a větší pravděpodobností jejich odchodu ze společnosti. Zde by vedoucí pracovník měl stavět psychickou pohodu na první místo, pokusit se vyjádřit soucit a tím udržet zaměstnance, který je pod stresem, dále zapojeného do pracovního procesu.

Během pandemie COVID-19 může být také vhodné zaměřit se na školení na zvládání stresu, která mohou mít významný dopad na zvládání krize a udržení zaměstnanecké angažovanosti. Tyto výsledky podporuje i výzkum Liu, Chen, & Li (2021), který porovnával zapojení zaměstnanců před a po školení zaměřeného na zvládání stresu v práci. Další možností jak podpořit zaměstnance v jejich psychické pohodě jsou online kurzy jógy či jiných druhů cvičení zaměřených na uklidnění. V rámci některých

organizací ovšem není možné zorganizovat školení a pokrýt všechny zaměstnance. Pro organizace, a speciálně pro vedoucí pracovníky, je nutné vnímat úroveň stresu jednotlivých zaměstnanců, vědět o jejich osobní a rodinné situaci a být schopen jim nabídnout podporu a školení, která by pro ně mohla být vhodná.

Další ze strategií, jak dát zaměstnancům najevo zájem a udržet je motivované a zapojené během pandemie, kterou může organizace zavést, je zvýšení benefitů a bonusů, popřípadě změna jejich struktury (Rowe, 2020). Zaměstnanci si budou pamatovat, jak se k nim zaměstnavatel choval v této složité situaci. Navíc v době, kdy dochází k zhoršení vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem i k pocitu odcizení, mohou bonusy působit jako most mezi těmito dvěma subjekty. Není příliš důležitá výše bonusu, který zaměstnanci obdrží, ale jeho frekvence, kdy častější frekvence může mít dopad na retenci zaměstnanců. Pokud má tedy organizace nastavený bonusový systém tradičně a využívá roční bonusy, je dobré se zamyslet nad změnou struktury a udělit bonusy spíše v menších částkách v průběhu roku. Častější bonusy by měly mít dopad na zaměstnancovo zapojení a produktivitu, a to z toho důvodu, že zaměstnanci si dokáží bonus spojit s konkrétní aktivitou, úkoly a úsilím, které vynaložili. Tímto uvědoměním nabývá aktivita na smysluplnosti a zaměstnanci jsou motivováni k tomu odměněné chování opakovat (Rowe, 2020). Strategie zvýšení či změny struktury bonusů by ovšem měla být spíše doplňková, nelze její pomocí nahradit další intervence, které organizace musí v době pandemie zavést. Nejde zároveň vnímat pouze o monetární odměny, které by měly být při práci z domova či v krizové situaci častější. Jde i o psychické odměny a pochvaly, které mohou mít stejný či větší dopad.

Určité procento zaměstnanců muselo v době pandemie nově pracovat plně z domova, ve Spojených státech amerických se jednalo v první vlně až o 67 % respondentů (Global Workplace Analytics, 2020). V České republice celková čísla zaměstnanců, kteří museli nově pracovat z domova, nejsou známa, ale tzv. homeoffice byl jednou ze strategií vlády, která byla organizacím doporučena a týkala se hlavně zaměstnanců v oblasti administrativních či IT pozic. Často také docházelo k rotaci týmů, kteří se v kancelářích střídali po dnech či týdnech. S rozšiřující se prací z domova je důležité se ovšem zaměřit na to, jak vést týmy, které pracují na dálku a nesetkávají se. Ne vždy totiž může práce z domova, která byla před pandemií brána jako velký benefit, přinášet jen pozitiva, jako je balanc mezi pracovním a osobním životem. Přináší sebou i určité výzvy, kdy zaměstnanci cítí nižší úroveň podpory od svého zaměstnavatele. Zároveň pro ně může být těžší se

napojit na organizaci a její cíle, vzhledem k omezené interakci. Toto podporuje i výzkum Global Workplace Analytics, kde pouze 19 % respondentů pracujících z domova, chce v této formě práce pokračovat i po skončení pandemie. Práce z domova totiž může způsobovat pocity osamění, což v kombinaci se stresem z pandemie, nevytváří kvalitní podmínky pro produktivitu. Jak tedy vést týmy, které se nesetkávají, aby nedocházelo ke snížení motivace, zapojení zaměstnancům či pracovní produktivity? Mimo nutnost technického zázemí, jako jsou vzdálené přístupy do databází, zabezpečení systémů, či funkční systém online komunikaci, musí firmy přemýšlet i nad kroky, jak vést virtuální týmy.

Manažeři se musí naučit komunikovat v rámci virtuální interakce se svými podřízenými a využívat jiné techniky. Pro začátek je nutné, aby manažer dobře popsal současnou situaci a pomohl zaměstnancům vysvětlit její dopad na jejich práci a denní úkoly a to včetně všech negativ. Je důležité být transparentní. Zaměstnanci by od manažera měli vnímat informace jako pravdivé a přímé. Manažer by měl v současné situaci dát jasně najevo svoji starost o své podřízené a potenciálně jejich rodiny, ptát se na jejich situaci, popřípadě si s nimi nastavit pravidelné neoficiální telefonáty, při kterých je prostor pro neformální konverzaci, vyjádření nespokojenosti či obav. Tyto telefonáty je důležité plánovat jak pro celý tým, tak i individuálně s jeho jednotlivými členy. Tyto telefonáty či videohovory mohou pomoci zaměstnancům se necítit osaměle a mohou jim dodat pocit bezpečí, stejně tak jako dojem, že se mají na koho obrátit v případě problému. Hovory také mohou sloužit jako prostor pro zpětnou vazbu či nové nápady. Důležitá je i frekvence kontaktu mezi manažerem a jeho týmem. Dle výzkumu Gallup jsou zaměstnanci více zapojeni, pokud dochází k denní komunikaci s jejich nadřízeným a to jak před telefonát, tak přes email či jiné telekomunikační nástroje. Není důležité, zda se jedná o formální či neformální komunikaci, obojí má dopad na zlepšení produktivity týmu. Důležité je pro manažery najít alternativu pro krátké neformální hovory při kávě, mezi řečí, které již neexistují s přechodem na práci z domova. Zároveň je nutné se zamyslet nad možným, nedorozuměním, vzhledem k chybějící nonverbální komunikaci. Je tedy nutné dávat ještě větší důraz na pochopení a jasnost komunikace. V rámci práce z domova je také nutné podpořit sdílení informací a týmovou kooperaci, oslavit úspěchy.

Pokud byli zaměstnanci na nějakou dobu mimo pracovní proces z důvodu překážek na straně zaměstnavatele, nemoci či karantény, popřípadě pracovali delší dobu z domova, může pro ně být návrat do práce náročný, speciálně kvůli tomu, že pandemie nadále

pokračuje. Je dobré počítat s tím, že zaměstnanci mohou mít problém se soustředit na práci, ačkoliv akutní stres již není přítomen. V této situaci je dobré zmínit koncept opětovného připojení se k práci, které je definováno jako „proces mentálního připojení se k práci, po určité době, kdy člověk nepracoval“ (Sonntag & Kühnel, 2016, p. 380). Součástí opětovného připojení se k práci je mentální příprava a předběžné promyšlení pracovních úkolů, které zaměstnanci čekají. Zaměstnanec „mobilizuje svoji energii a přenesse pozornost zpět k pracovním úkonům“ (Sonntag & Kühnel, 2016, s. 381), což zvýší jeho zaměstnaneckou angažovanost (Sonntag et al., 2020).

V rámci pandemie COVID-19 a organizačních změn, které se v návaznosti na ni dějí, je ovšem nutné zmínit, že jakýkoliv účinek těchto výše zmíněných aktivit pro podporu zapojení a zaměstnanecké angažovanosti může mít limitující dopad, pokud organizace nenajdou efektivní přístup k zmenšení nebezpečí a nákazy na pracovišti.

## 2.5 Popis podniku

Organizace, ve které tento výzkum proběhl, je výrobní a obchodní společností s přibližně 170 zaměstnanci sídlící ve Středočeském kraji. Společnost se zabývá výrobou a obchodem v oblasti kuchyňského a koupelnového vybavení. Společnost byla založena jako rodinný podnik, na trhu sanitární keramiky působí od již od roku 1991 a je stále v českém vlastnictví. Původní obchodní zaměření společnosti byla síť maloobchodních prodejen se sanitární technikou, postupně prošla transformací na velkoobchodní společnost s vlastní distribucí a částečně i vlastní výrobou. Zároveň se rozšířilo i spektrum výrobků společnosti, které pokrývá jak koupelnové vybavení a sanitární techniku, tak i kuchyňské vybavení. Expanze do výroby kuchyňského nábytku přišla v roce 2014, kdy se společnost rozhodla pro akvizici výrobní společnosti zaměřené na výrobu kuchyňského nábytku a ostatní truhlářské práce. Společnost má vlastní výrobní i skladové areály, část výrobků je ovšem vyráběna v továrnách mimo Českou republiku. Zaměstnanci těchto areálů mimo Českou republiku do výzkumu zahrnuti nejsou. Distribuce výrobků probíhá skrze e-shop, popřípadě prostřednictvím sítě specializovaných prodejen. Společnost se zaměřuje na tuzemský trh a přilehlé země.

Zaměstnanci a jejich profily silně variují. Výzkumu se zúčastnili jak pracovníci výroby, kteří se zaměřují na výrobu kuchyňského vybavení a další truhlářské práce, tak pracovníci i distribučního centra a pracovníci působící v hlavním centru firmy, kteří mají na starosti obchod, nákup, přípravu tisku a digitálních dat, podporu IT a další administrativní podporu. Právě toto širší spektrum zaměstnanců by nám mohlo přinést zajímavé poznatky.

## 3 Metodologie

### 3.1 Konceptualizace, operacionalizace

V rámci analýzy zaměstnanecké angažovanosti konkrétního podniku jsem se ve své diplomové práci zaměřila na to, jaké je zapojení zaměstnanců tohoto podniku, jak se angažovanost liší dle jejich věku, či týmu, ve kterém pracují, a jaké jsou faktory, které zaměstnaneckou angažovanost podporují. Vzhledem k pandemii COVID-19 rozšiřuji své zkoumání i o téma organizační změny a zda otevřenost zaměstnanců ke změně má dopad na jejich zaměstnaneckou angažovanost a jak se jejich angažovanost mění dle hodnocení přístupu organizace k pandemii.

Cílem této práce je zjistit, jaká je angažovanost zaměstnanců v konkrétním podniku a popsat její strukturu. Lze očekávat určitou diverzitu v angažovanosti zaměstnanců dle jejich zaměření a kvalifikace. Jinou angažovanost očekáváme od pracovníků z výrobního úseku a jinou od administrativních pracovníků či obchodníků. Očekáváme i diverzitu faktorů, které angažovanost ovlivňují. Dalším cílem je zjistit faktory, které zaměstnaneckou angažovanost v podniku ovlivňují, zejména se zaměřením na faktor vlivu vedoucích pracovníků, či vztahu mezi kolegy, případné rozšíření o vliv kompenzace a benefitů. Práce by měla mít také aplikovaný přesah vzhledem k tomu, že personální oddělení není v podniku příliš rozvinuté. Práce si klade za cíl situaci nejen zmapovat, ale na základě výsledků a popisu formulovat doporučení pro rozvoj zaměstnanecké angažovanosti. Dále popsat konkrétní opatření, které mohou být jak dlouhodobého, tak krátkodobého rázu, a na různých úrovních organizace.

Hlavní výzkumné otázky této práce tedy jsou:

- Jaká je stávající zaměstnanecká angažovanost v podniku?
- Jaké můžeme definovat faktory, které mají dopad na zaměstnaneckou angažovanost?
- Jaké oblasti hodnotí zaměstnanci špatně a jaké jsou možnosti zlepšení?
- Jak se hodnocení těchto faktorů zaměstnanecké angažovanosti liší dle jednotlivých oddělení/úseků?
- Jak zaměstnanci hodnotí přístup organizace k pandemii COVID-19?

- Jaký měla pandemie COVID-19 dopad na jejich produktivitu? Jak zaměstnanci vnímali práci z domova?

Hypotézy:

- Zaměstnanecká angažovanost v podniku bude variovat dle zařazení zaměstnance.
- Existují latentní faktory, které mají dopad na zaměstnaneckou angažovanost.
- Existuje vztah mezi tím, jak zaměstnanci hodnotí přístup organizace k pandemii COVID-19 a jejich zaměstnaneckou angažovaností.
- Pokud zaměstnanci přijali pandemii jako výzvu, jejich zaměstnanecká angažovanost bude vyšší.

### **3.2 Dotazníkové šetření, respondenti**

Součástí této diplomové práce je analýza dat, pocházejících z dotazníkového šetření, které proběhlo v organizaci v březnu 2021. V rámci diplomové práce jsem připravovala dotazník, organizovala sběr dat a následně analyzovala výsledný datový soubor. Zaměstnanci byli dotazováni jak pomocí online dotazníku zasláného na jejich emailové adresy, tak i pomocí papírových dotazníků distribuovaných ve společnosti. Důvodem pro tento dvojitý typ sběru dat bylo rozdílné zázemí zaměstnanců, kdy pro administrativní zaměstnance bylo nejefektivnější využít online dotazníky, naopak pro zaměstnance ve výrobě, či v logistice bylo z organizačního hlediska nutné využít papírové dotazníky. Dotazování bylo anonymní. Dotazník se inspiroje standardizovanou metodologií Gallup workplace Audit, ovšem rozšiřuje je o téma spokojenosti, otázky na leadership, mezilidské vztahy, kariérní růst, fluktuaci a otázky týkající se pandemie COVID-19. Ve většině případů je ponechán systém souhlasu s tvrzením na 5ti bodové škále. Důvodem pro inspiraci Gallup dotazníkem je jeho ověřený dopad na finanční a operativní výsledky organizace. Gallup zároveň používá popisné otázky a otázky týkající se chování, které si respondent dokáže představit. Právě jednoduchost a popisnost otázek je vhodná pro výzkum výrobního podniku.

Celkově bylo analyzováno 102 respondentů, jedná se o zaměstnance společnosti. Ve sledovaném vzorku převládají muži (62 %; n=63). V rámci pracovního zařazení převládají administrativní pracovníci (45 %, n=46), následující je dělníci (25 %, n=26),

pracovníci logistického centra (11 %, n=11), vedoucí pracovníci (10 %, n=10) a nejméně zastoupení jsou obchodníci (9 %, n=9). Vzorek, který jsem použila k analýze, není reprezentativní a vypovídá pouze o části zaměstnanců, která byla ochotna se šetření účastnit. Důvodem nepoměru zastoupení administrativních rolí a výrobních sil je, že výzkum neprobíhal v zahraničních továrnách, které firma vlastní. Zároveň do administrativních rolí jsou zařazeny i IT role, či role grafiků, vzhledem k malému počtu jedinců v týmu. Pokud bychom tuto kategorii postavili v dotazníku zvlášť, mohlo by dojít k obavě o ztrátu anonymity ze strany zaměstnanců a zkreslené odpovědi. Pokud se podíváme na složení jednotlivých týmů, vidíme zde rozdíly jak dle genderu, tak dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Více žen najdeme v rámci administrativních pozic, naopak více mužů najdeme v rámci výroby, logistického centra a týmu obchodníků. V rámci jednotlivých týmů najdeme rozdíl samozřejmě i v nejvyšše dosaženém vzdělání zaměstnanců, kdy vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci spíše pracují na administrativních pozicích a zaměstnanci bez maturity se více pohybují mezi dělníky a v logistickém centru. V rámci naší analýzy se budeme věnovat převážně tomu, jak se zaměstnanecká angažovanost a názory zaměstnanců liší dle jejich pracovního zaměření. Je ovšem nutné mít na paměti i tyto proměnné, jako je gender, či nejvyšší dosažené vzdělání, které mohou výsledek také ovlivnit.

### **3.3 Analýza dat**

Pro analýzu tvrzení týkajících se zaměstnanecké angažovanosti byla použita Likertova škála skládající se z následujících otázek:

- 1.1 Víím, co se ode mě v práci očekává.
- 1.2 Mám všechny materiály a vybavení, které potřebuji ke své práci
- 1.3 V práci mám možnost dělat každý den to, co dělám nejlépe.
- 1. 4 V práci mají moje názory dopad.
- 2.1 Ve společnosti se cítím spokojen(a).
- 2.2.V posledních sedmi dnech jsem obdržel(a) pochvalu za dobře odvedenou práci.

- 2.3 Můj nadřízený nebo kolega se zajímá o mě jako o člověka.
- 2.4 Od nadřízeného mám dostatek informací ke své práci.
- 2.5 Na nadřízeného se mohu kdykoliv obrátit (s návrhem změny, s otázkou, se stížností).
- 2.6 Na mém pracovišti jsou dobré mezilidské vztahy.
- 2.7 Vím, jaké jsou možnosti kariérního růstu.
- 2.8 V práci mám kamaráda.
- 2.9 V posledním půl roce se mnou někdo z práce mluvil o mém posunu.
- 3.1 Doporučil(a) bych kamarádovi ucházet se o práci ve společnosti.
- 3.2 Zůstal(a) bych ve společnosti, i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci za podobných podmínek.
- 3.3 Přemýšlím o odchodu ze společnosti, či možnosti pracovat někde jinde.
- 3.4 Jsem spokojen(a) s časovou flexibilitou, kterou mi moje role nabízí.
- 3.5 Jsem spokojen(a) s benefity a bonusy, které mi firma nabízí.
- 5.1 Moje práce mi přináší nové zkušenosti.
- 5.2 Svoji práci vidím jako možnost pro svůj rozvoj.
- 5.3 V posledním roce jsem měl(a) možnost v práci se něco nového naučit
- 5.4 Dostávám zpětnou vazbu, která mi pomůže růst a učit se.

Cronbachova alfa této Likertovy škály byla 0,813, pomocí analýzy korelací byla vyřazena otázka *Přemýšlím o odchodu ze společnosti, či možnosti pracovat někde jinde*, která se součtem odpovědí nekorelovala, do modelu tedy nebyla vhodná. Důvodem je dle mého názoru její negativita, ovšem ani po rotaci otázky nebyla prokázána korelace. Po

vyřazení této otázky stoupla Cronbachova alfa na 0,833, což můžeme považovat za dobrý výsledek.

Dále byla pro analýzu latentních faktorů využita explorativní faktorová analýza, vycházející z výše uvedených proměnných. Pro využití faktorové analýzy byla také rotována otázka *Přemyslím o odchodu ze společnosti, či možnosti pracovat někde jinde*, pro svoji negativitu. Nejlepší výsledek přinesla faktorová analýza s 5 faktory. Faktorová analýza využila extrakční metody hlavních komponent a poté šikmou rotaci Oblimin. Šikmá rotace byla zvolena vzhledem k predikovanému vztahu mezi jednotlivými faktory a předchozímu využití Likertovy škály. Faktorová analýza s pěti faktory vysvětluje 59 % variance, po vyřazení otázek, které měly nejnižší podíl rozptylu na vysvětlených faktorech, vzrostla vysvětlená variance faktorového modelu s pěti faktory na 63 %. Extrahované faktory byly nejméně syceny proměnnými: *Doporučil(a) bych kamarádovi ucházet se o práci ve společnosti, Jsem spokojen(a) s benefity a bonusy, které mi firma nabízí a Vím, jaké jsou možnosti kariérního růstu*, proto byly tyto proměnné z modelu vyřazeny. Bartlettův test sféricity ukázal, že data jsou vhodná pro faktorovou analýzu, ovšem hodnota Kaiser-Meyer-Olkinovy míry (KMO) vychází pouze 0,618. Tuto hodnotu můžeme považovat za hraniční pro provedení faktorové analýzy, ale je nutné zmínit, že rozšíření souboru by přineslo větší kvalitu analýzy. Myslím si, že faktorová analýza nám i v této kvalitě přinese cenné poznatky, proto jsem se rozhodla s ní pokračovat. Z těchto pěti faktorů jsme následně vytvořili nové proměnné – škály pro konkrétní faktor. Pro vytvoření těchto proměnných jsme využili faktorové zátěže jednotlivých tvrzení, které faktor sytí a z nich vypočítali hodnotu konkrétního faktoru.

Dále jsme využili shlukovou analýzu, dle které jsme zaměstnance rozdělili do skupin a dle toho vytvořili strategie pro zlepšení. Pro využití klastrové analýzy bylo potřeba data agregovat dle proměnné pracovního zaměření. Pro klastrovou analýzu bylo využito pět faktorových skóru. Pro analýzu byla použita hierarchická klastrová analýza, ale stejného rozdělení bylo dosaženo i metodou 2 step cluster.

Pro analýzu otázek týkajících se pandemie COVID-19 jsme také využili Likertovu škálu skládající se z následujících otázek:

- 6.1 Vím, jaké procedury ohledně současné epidemiologické situace dodržovat, abych mohl(a) práci vykonávat bezpečně.

- 6.2 Mám dostatek pomůcek pro bezpečný výkon práce (roušky, respirátory, rukavice).
- 6.3 Víím, koho se mohu jít zeptat, pokud bych si nebyl(a) jistý/jistá, jak se zachovat s ohledem na epidemiologickou situaci.
- 6.4 Myslím si, že se firma postavila k pandemii lépe než jiné firmy.
- 6.5 Myslím si, že jsem přijal(a) práci v pandemii jako výzvu.
- 6.6 Myslím si, že firma podporuje své zaměstnance v jejich psychické pohodě v současné situaci.
- 6.7 Vnímám nejistotu, kterou může pandemie přinášet.
- 6.8 Změny ohledně pracovního procesu v rámci pandemie mi byly jasně komunikovány.

Cronbachova alfa této Likertovy škály byla 0,806, žádná proměnná zároveň nemusela být z modelu po analýze korelací odstraněna. Dále byla pro analýzu latentních faktorů využita explorativní faktorová analýza vycházející z výše uvedených proměnných. Faktorová analýza využívající extrakční metody hlavních komponent identifikovala 2 faktory, které společně vysvětlují 63 % variability. Bartlettův test sféricity ukázal, že data jsou vhodná pro faktorovou analýzu a hodnota Kaiser-Meyer-Olkinovy míry (KMO) vychází 0,793, což ukazuje na kvalitní analýzu.

Pro zjištění rozdílu mezi jednotlivými odděleními v hodnocení zaměstnanecké angažovanosti a přístupu organizace k pandemii COVID-19 jsme zvolili metodu porovnání průměrů a variance dat. Vztahy mezi těmito proměnnými nešlo statisticky testovat, vzhledem k tomu, že analýzu vztahujeme pouze k této firmě a analyzuje tedy data 60 % populace. Vzorek tedy není náhodný a nesplňuje podmínky analýzy.

### **3.4 Limity práce**

Za hlavní limit práce, který má dopad na kvalitu analýzy, můžeme považovat nízký počet respondentů, který má vliv na větší statistickou chybu, či nemožnost využití některých analýz. Vzhledem k velikosti podniku, který čítá cca 170 zaměstnanců, ovšem

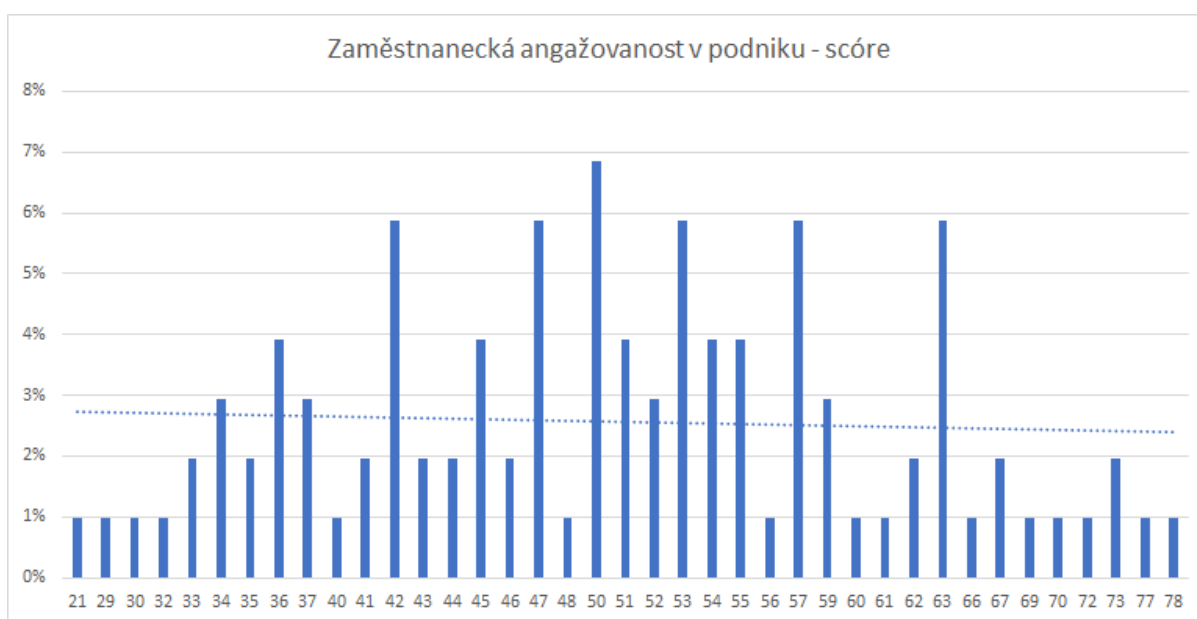
nebylo možné docílit většího počtu respondentů. Myslím si, že analýza přesto bude mít přidanou hodnotu a aplikované využití.

Dalším limitem práce je samostatný sběr dat, který probíhal jak pomocí online dotazníků, tak pomocí papírového dotazníku. Vzhledem k technickému zázemí nebylo možné vygenerovat přístupové kódy pro každého zaměstnance se zachováním anonymity odpovědí, není tedy možné zajistit, že daný zaměstnanec vyplní dotazník pouze jednou.

## 4 Výsledky

### 4.1 Zaměstnanecká angažovanost v organizaci

Jak můžeme hodnotit celkové skóre zaměstnanecké angažovanosti v podniku? Dle Likertovy škály, kterou jsme pro tento účel vytvořili, vidíme jasnou centrální tendenci s mírným příklonem do nižšího skóre, který nám indikuje vyšší zaměstnaneckou angažovanost. Likertova škála se pohybovala v rozmezí mezi 21 a 78 body a byla složena z 21 proměnných. Centrální tendenci podporuje i průměrná hodnota 50,28 a medián 50,5 a směrodatná odchylka 11,37.



Graf 1: Zaměstnanecká angažovanost ( $n=102$ ).

Celkové skóre zaměstnanecké angažovanosti není rozdílné na základě příslušností zaměstnanců k oddělení, zde tedy nemůžeme potvrdit naši hypotézu, že zaměstnanecká angažovanost v podniku bude variovat dle zařazení zaměstnance. Kde ovšem již významné rozdíly najít můžeme, jsou faktory zaměstnanecké angažovanosti a zaměstnanecké zařazení.

## 4.2 Faktory zaměstnanecké angažovanosti v podniku

Pro určení skrytých struktur zaměstnanecké angažovanosti jsme využili faktorovou analýzu. Faktorová analýza využívající extrakční metody hlavních komponent a rotace Oblimin identifikovala 5 faktorů, které vysvětlují 63 % variance. Zde tedy můžeme mluvit o potvrzení hypotézy, že existují společné faktory, které mají dopad na zaměstnaneckou angažovanost.

První faktor lze nazvat **Role** a sytí ho proměnná Q 1.1 *Vím, co se ode mě v práci očekává*, Q 1.2 *Mám všechny materiály a vybavení, které potřebuji ke své práci*, Q 1.3 *V práci mám možnosti dělat každý den to, co dělám nejlépe*, Q 1.4 *V práci mají moje názory dopad* a Q 3.4 *Jsem spokojen(a) s časovou flexibilitou, kterou mi moje role nabízí*. Dále tento faktor sytí i proměnná Q 2.8 *V práci mám kamaráda*, která je pro tento faktor překvapivá.

Druhý faktor lze nazvat **Rozvoj**, vzhledem k proměnným, kterými je syčen. Faktor sytí především proměnné Q 5.1 *Moje práce mi přináší nové zkušenosti*, Q 5.2 *Svoji práci vidím jako možnost pro svůj rozvoj*, Q 5.3 *V posledním roce jsem měl(a) možnost v práci se něco nového naučit* a Q 5.4 *Dostávám zpětnou vazbu, která mi pomůže růst a učit se*.

Třetí faktor lze nazvat faktorem **Komunity**, který vychází z proměnných týkajících se nadřízeného a mezilidských vztahů. Sytí ho proměnné Q 2.3 *Můj nadřízený nebo kolega se zajímá o mě jako o člověka*, Q 2.4 *Od nadřízeného mám dostatek informací ke své práci*, Q 2.5 *Na nadřízeného se mohu kdykoliv obrátit (s návrhem změny, s otázkou, se stížností)*. Poslední proměnnou, která sytí faktor je proměnná Q 2.6 *Na mém pracovišti jsou dobré mezilidské vztahy*.

Čtvrtý faktor můžeme nazvat faktorem **Zpětná vazba**, zároveň se ovšem může jednat o negativní faktor, vzhledem k jeho hodnocení zaměstnanci. Tento faktor je syčen proměnnými Q 2.2 *V posledních sedmi dnech jsem obdržel(a) pochvalu za dobře odvedenou práci* a Q 2.9 *V posledním půl roce se mnou někdo z práce mluvil o mém posunu*.

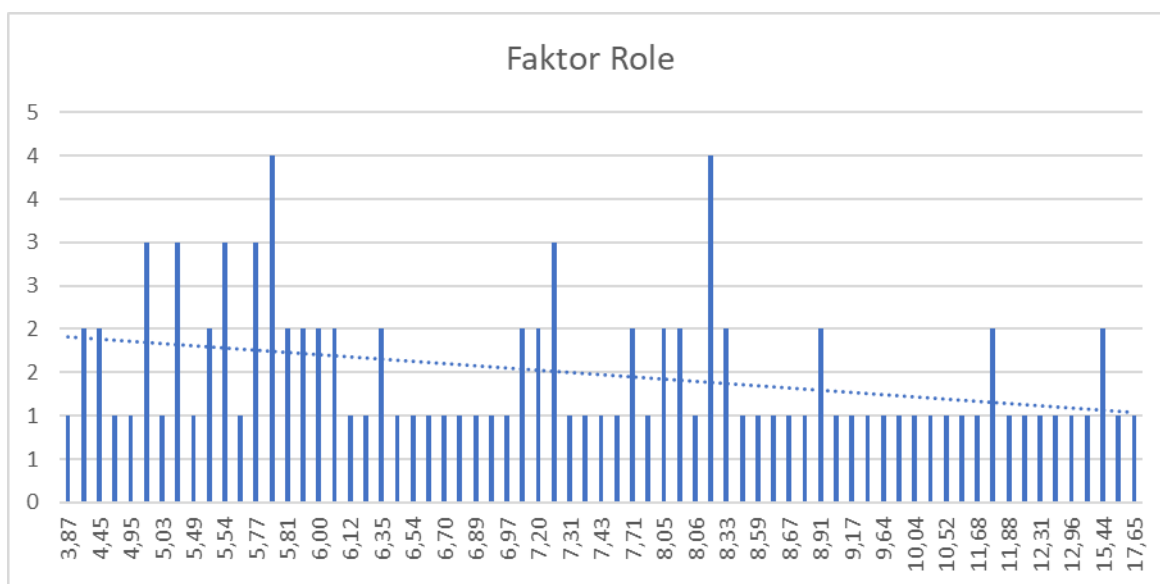
Pátý faktor můžeme nazvat jako pozitivní faktor **Spokojenosti a Loajality**. Tento faktor sytí proměnná Q 2.1 *Ve společnosti se cítím spokojen(a)*, dále proměnná Q 3.2

Zůstal(a) bych ve společnosti, i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci za obdobných podmínek a Q 3.3 Přemýšlím o odchodu ze společnosti, či možnosti pracovat někde jinde, která byla pro účely faktorové analýzy otočená, aby pozicí negace odpovídala ostatním škálám a tvrzením.

Některé z těchto faktorů samozřejmě vycházejí ze standardizovaného dotazníku Gallup Q12, ovšem například faktor spokojenosti, či faktor zpětné vazby nám analýzu rozšiřují o nové latentní proměnné. U faktoru Spokojenost bylo zároveň nutné se zamyslet nad tím, zda se jedná o faktor, který má vliv na zaměstnaneckou angažovanost, či zda se jedná spíše o její důsledek. Vzhledem k tomu, že otázky v tomto faktoru nám mohou ukazovat na určitou loajalitu zaměstnanců a jejich závazek vůči organizaci, rozhodla jsem se je v analýze ponechat a pracovat s nimi jako s faktorem.

#### 4.2.1 Role zaměstnanců

Tento faktor byl zaměstnanci hodnocen nejlépe ze všech faktorů. Pokud se podíváme na nově vytvořenou škálu faktoru Role, vidíme, že hodnocení variuje od hodnoty 3,87 až po hodnotu 17,56. Průměrná hodnota 7,75 a medián 7,20 nám ovšem ukazují, že většina zaměstnanců hodnotí tento faktor pozitivně. Tento výsledek podporuje i umístění 1. kvartilu v hodnotě 5,76 a 3. kvartilu v hodnotě 8,70. Tato čísla nám ukazují, že 75 % zaměstnanců se pohybuje v hodnotě do 8,70.



Graf 2: Faktor Role (n=102).

Pokud se podíváme na hodnocení konkrétních tvrzení spadajících do tohoto faktoru, vidíme, že zaměstnanci tato tvrzení vnímají pozitivně, kdy 91 % zaměstnanců souhlasilo, že vědí, co se od nich v práci očekává, 75 % souhlasilo, že mají všechny materiály pro výkon své práce a 78 % souhlasilo, že mají možnost každý den dělat to, co dělají nejlépe. Proměnná, která byla v tomto faktoru hodnocena nejhůře se týká dopadu názorů zaměstnanců. S tímto tvrzením souhlasilo kumulativně pouze 47 % zaměstnanců a naopak 21 % nesouhlasilo. Součástí tohoto faktoru je i tvrzení, týkající se spokojenosti s časovou flexibilitou. S tímto tvrzením souhlasí 70 % zaměstnanců. Toto tvrzení nám ukazuje, že pracovní role není nutně spojena pouze s náplní práce, či s možností mít zodpovědnost a dělat rozhodnutí, ale i s flexibilitou, kterou role přináší. V rámci tohoto faktoru můžeme nalézt i tvrzení týkající se kamaráda v práci, které je pro tento faktor značně překvapivé. S tímto tvrzením ovšem souhlasí 78 % zaměstnanců a myslím si, že právě tato míra positivity, měla vliv na zařazení tohoto tvrzení do tohoto faktoru. U této otázky je ovšem zajímavé její pozitivní hodnocení zaměstnanci, vzhledem k tomu, že zaměstnanci v České republice mají s touto otázkou často problém a hodnotí ji negativně, vzhledem k jejímu osobnímu rázu. Tento předpoklad se zde dle mého názoru neprojevil, což může svědčit o milé a rodinné atmosféře podniku.

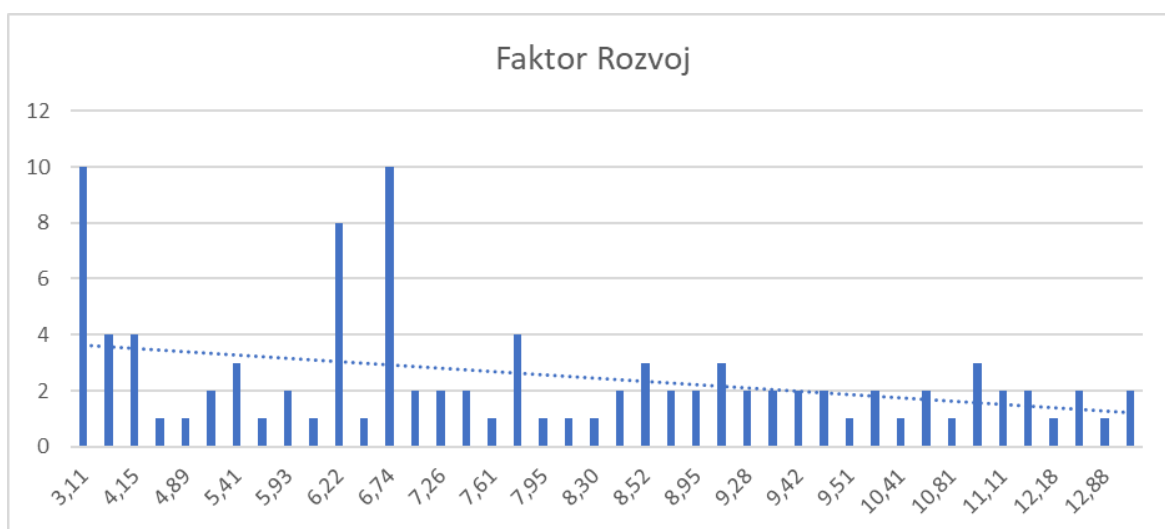
	Naprostou souhlasím				Naprostou nesouhlasím
Vím, co se ode mě v práci očekává	66 %	25 %	4 %	2 %	3 %
Mám všechny materiály a vybavení, které potřebuji ke své práci	39 %	36 %	17 %	6 %	2 %
V práci mám možnosti dělat každý den to, co dělám nejlépe	31 %	47 %	12 %	7 %	3 %
V práci mají moje názory dopad	7 %	40 %	32 %	11 %	10 %
Jsem spokojen(a) s časovou flexibilitou, kterou mi moje role nabízí.	48 %	23 %	15 %	8 %	6 %
V práci mám kamaráda	47 %	31 %	9 %	4 %	9 %

Tabulka 1: Tvrzení Faktor Role (n=102)

Pokud se podíváme na rozdílnost hodnocení faktorového skóre dle pracovního zaměření, vidíme, že pozitivní hodnocení převládá u vedoucích pracovníků, naopak spíše negativní hodnocení najdeme u pracovníků logistického centra. Tuto rozdílnost podporují i rozdíly v hodnocení konkrétních tvrzení. Největší rozdíly vidíme u tvrzení *V práci mají moje názory dopad*, které pozitivně hodnotí administrativní pracovníci (mean = 2,57, median = 2,5) a obchodníci (mean = 2,44, median = 2). Naopak nesouhlas projevovali převážně dělníci (mean = 3,23, median = 3) a pracovníci expedičního centra (mean = 3,55, median = 3). Výrazný je i silný souhlas vedoucích pracovníků s průměrem 1,90, což samozřejmě vychází z principu jejich role.

#### 4.2.2 Rozvoj zaměstnanců

Faktor Rozvoj zaměstnanců je již méně pozitivně hodnocen než faktor Role a vidíme zde více postavení ve středu škály. Hodnoty škály dosahují od hodnoty 3,11 až po hodnotu 12,88. Průměr se ovšem nachází v hodnotě 7,45 a medián v hodnotě 7,26. Toto příklonění se k lepšímu hodnocení faktoru zaměstnanci nám podporují i kvartily, kdy třetí kvartil se nachází v hodnotě 9,33 a uvádí, že 75 % respondentů se pohybuje v hodnotě do 9,33.



Graf 3: Faktor Rozvoj (n=102).

Pokud se podíváme na jednotlivá tvrzení, vidíme, že jsou také dobře hodnocena, až na otázku týkající se zpětné vazby. Kumulativně 70 % zaměstnanců souhlasí, že jim jejich práce přináší nové zkušenosti a 63 % souhlasí, že v posledním roce měli možnost se něco nového naučit. Méně pozitivní přístup mají zaměstnanci k tomu, zda vnímají svoji práci jako možnost pro svůj rozvoj. Zde souhlasí už jen 50 % zaměstnanců a 26 % se staví do středu škály. Otázka *Dostávám zpětnou vazbu, která mi pomůže růst a učit se*, je nejhůře hodnocenou otázkou tohoto faktoru, kdy pouze 33 % zaměstnanců kumulativně souhlasí, že dostává zpětnou vazbu, která jim pomáhá s jejich posunem.

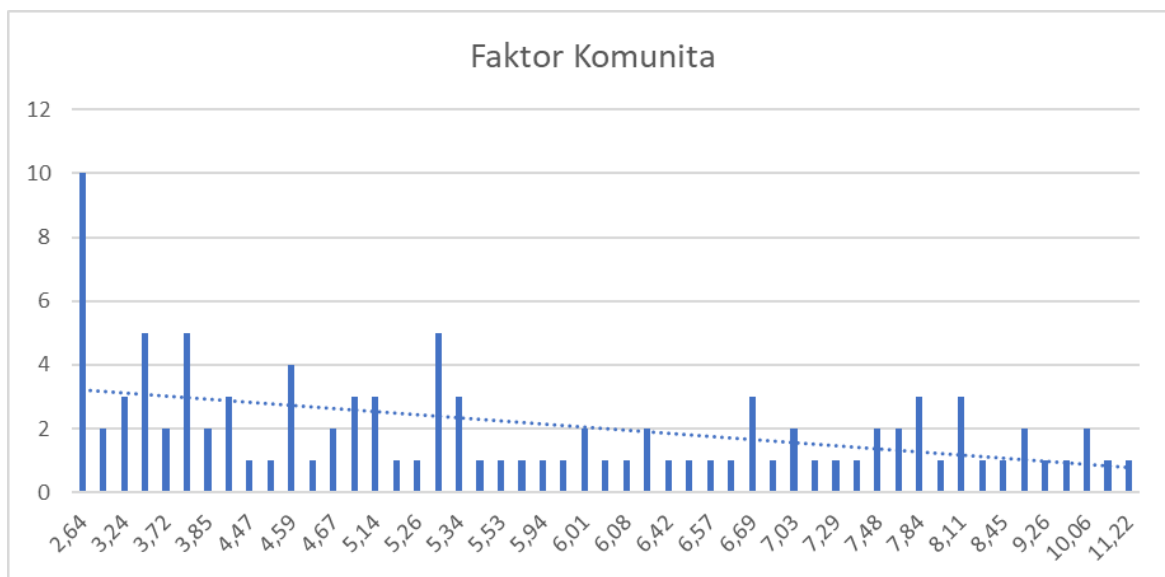
	Naprosto Souhlasím				Naprosto nesouhlasím
Moje práce mi přináší nové zkušenosti.	28 %	43 %	19 %	10 %	0 %
Svoji práci vidím jako možnost pro svůj rozvoj	19 %	33 %	26 %	18 %	4 %
V posledním roce jsem měl(a) možnost v práci se něco nového naučit	30 %	33 %	23 %	9 %	5 %
Dostávám zpětnou vazbu, která mi pomůže růst a učit se.	12 %	21 %	47 %	12 %	8 %

Tabulka 2: Tvrzení Faktor Rozvoj (n=102)

U tohoto faktoru můžeme najít nejvýraznější rozdíl mezi hodnocením faktoru a pracovním zařazením zaměstnance. Pozitivně tento faktor hodnotí spíše administrativní pracovníci, obchodníci a vedoucí pracovníci. K negativnímu hodnocení se spíše přiklánějí pracovníci logistického centra a výroby. Pokud se podíváme na konkrétní tvrzení, vidíme, že hodnocení ve většině případů odpovídá hodnocení celkového faktoru. Konkrétně svoji práci vidí jako možnost pro svůj rozvoj spíše zaměstnanci pracující na administrativních pozicích (mean = 2,22, median = 2) obchodníci (mean = 2,36, median = 2) a vedoucí pracovníci (mean = 1,90, median = 2). Naopak pracovníci ve výrobě (mean = 2,96, median = 3) a v logistickém centru (mean = 3,55, median = 3) s tímto tvrzením souhlasí méně. S tvrzením týkajícím se zpětné vazby souhlasí spíše administrativní pracovníci (mean = 2,41, median = 2) a obchodníci (mean = 2,44, median = 2). Naopak dělníci (mean = 3,45) a pracovníci expedice (mean = 3,37, median = 3) s tímto tvrzením nesouhlasí. Zajímavé je, že s tímto tvrzením nesouhlasí ani vedoucí pracovníci s průměrem 3,40. Toto špatné hodnocení od vedoucích pracovníků nás vede k předpokladu, že vedoucí pracovníci sami zpětnou vazbu nedostávají a nemohou ji tedy předat dál svým podřízeným.

### 4.2.3 Komunita podniku

Faktor komunity podniku variuje v hodnotách od 2,64 až po hodnotu 11,22, ovšem i zde vidíme tendenci k nižším hodnotám a tedy lepšímu hodnocení faktoru. Tuto tendenci podporuje průměr v hodnotě 5,53 a medián v hodnotě 5,27, stejně tak jako první kvartil v hodnotě 3,78 a třetí kvartil v hodnotě 7,03, který nám ukazuje, že 75 % respondentů se pohybuje v hodnotě do 7,03.



Graf 4: Faktor Komunita (n=102).

Ve faktoru týkajícího se komunity podniku můžeme najít otázky týkající se převážně nadřízeného a vztahu s ním. Dle mého názoru se tento faktor netýká pouze leadershipu, ale i kolegů a vztahů s nimi, vzhledem k otázce Q 2.4 *Můj nadřízený nebo kolega se zajímá o mě jako o člověka*. V tomto faktoru můžeme najít pozitivně hodnocená tvrzení týkající se nadřízeného a pracovní role, kdy 78 % zaměstnanců souhlasilo, že se na nadřízeného může obrátit s návrhem změny, či otázkou. 66 % souhlasilo, že má od nadřízeného dostatek informací ke své práci. Zajímavé je, že pouze 56 % zaměstnanců souhlasilo s tvrzením, že se o ně nadřízený, či kolega zajímá jako o člověka, naopak 25 % zaměstnanců se staví do středu, což dělá z tohoto tvrzení nejhůře hodnocené tvrzení tohoto faktoru. Zde můžeme vidět, že i zaměstnanci vnímají dvojitou roli nadřízeného, který je pro ně jak osobou, se kterou řeší pracovní úkoly, ale zároveň by měl zastávat i roli člověka, se kterým řeší více osobní a lidské otázky. Další pozitivně vnímanou proměnnou je i otázka na mezilidské vztahy. S tímto tvrzením souhlasilo 75 % zaměstnanců.

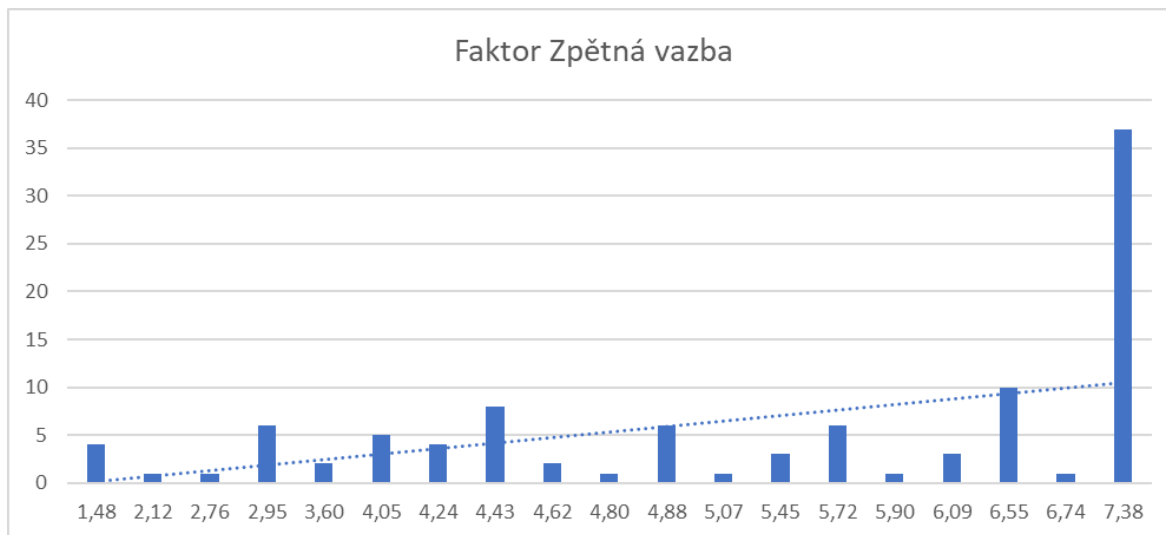
	Naprosto souhlasím				Naprosto nesouhlasím
Můj nadřízený nebo kolega se zajímá o mě jako o člověka.	22 %	35 %	25 %	10 %	8 %
Od nadřízeného mám dostatek informací ke své práci.	31 %	35 %	19 %	11 %	4 %
Na nadřízeného se mohu kdykoliv obrátit (s návrhem změny, s otázkou, se stížností).	45 %	33 %	16 %	4 %	2 %
Na mém pracovišti jsou dobré mezilidské vztahy.	45 %	30 %	20 %	4 %	1 %

Tabulka 3: Tvrzení Faktor Komunita (n=102)

V hodnocení tohoto faktoru najdeme pouze malé rozdíly v hodnocení dle pracovního zařazení zaměstnance. Nejvíce se odlišuje tým obchodníků, který tento faktor hodnotí nejvíce negativně. Pokud se podíváme blíže na konkrétní tvrzení, vidíme již rozdíly vícero. Tvrzení *Od nadřízeného mám dostatek informací ke své práci* nejlépe hodnotí pracovníci skladového centra (mean = 1,55 median= 1). Mnohem hůře toto tvrzení naopak hodnotí obchodníci (mean = 2,67, median = 2) ale i vedoucí pracovníci (mean = 2,50, median = 2). Rozdíl vidíme i u tvrzení *Můj nadřízený nebo kolega se zajímá o mě jako o člověka*, kdy toto tvrzení hodnotí pozitivně dělníci (mean = 2,27, median = 2) a naopak velice špatné hodnocení dávají jak pracovníci logistického centra (mean = 2,73, median = 3), tak i obchodníci (mean = 2,89, median = 3) a vedoucí pracovníci (mean = 2,80, median = 2,50). Toto špatné hodnocení tohoto tvrzení i vedoucími pracovníky nám dle mého názoru opět ukazuje na větší problém, kdy se vedoucí pracovníci sami necítí plně podpořeni a nejsou schopni tuto podporu replikovat na své podřízené.

#### 4.2.4 Zpětná vazba

Faktor zpětné vazby je nejhůře ohodnoceným faktorem, kde se většina respondentů pohybuje v pravé části škály. Škála tohoto faktoru variuje v hodnotách od 1,48 až po hodnotu 7,38, s průměrnou hodnotou 5,65 a mediánem v hodnotě 5,99. Toto negativní hodnocení podporují i kvartily, kdy první kvartil najdeme na hodnotě 4,42 a třetí na hodnotě 7,38, tedy v maximu škály.



Graf 5: Faktor Zpětná vazba (n=102).

Pokud se podíváme blíže na jednotlivá tvrzení, vidíme, že pouze 28 % zaměstnanců souhlasilo, že v posledních 7 dnech obdrželi pochvalu, naopak 57 % s tímto tvrzením nesouhlasí. S tvrzením zda s nimi někdo mluvil o jejich posunu v posledním půl roce nesouhlasí 71 %. Toto tvrzení je komplikovanější, vzhledem k tomu, že je těžké mluvit o kariérním posunu v rolích, kde kariérní posun není možný, či je velice nepravděpodobný. O to více je dle mého názoru důležitá pochvala, která by toto mohla suplovat u rolí, kde je posun méně pravděpodobný.

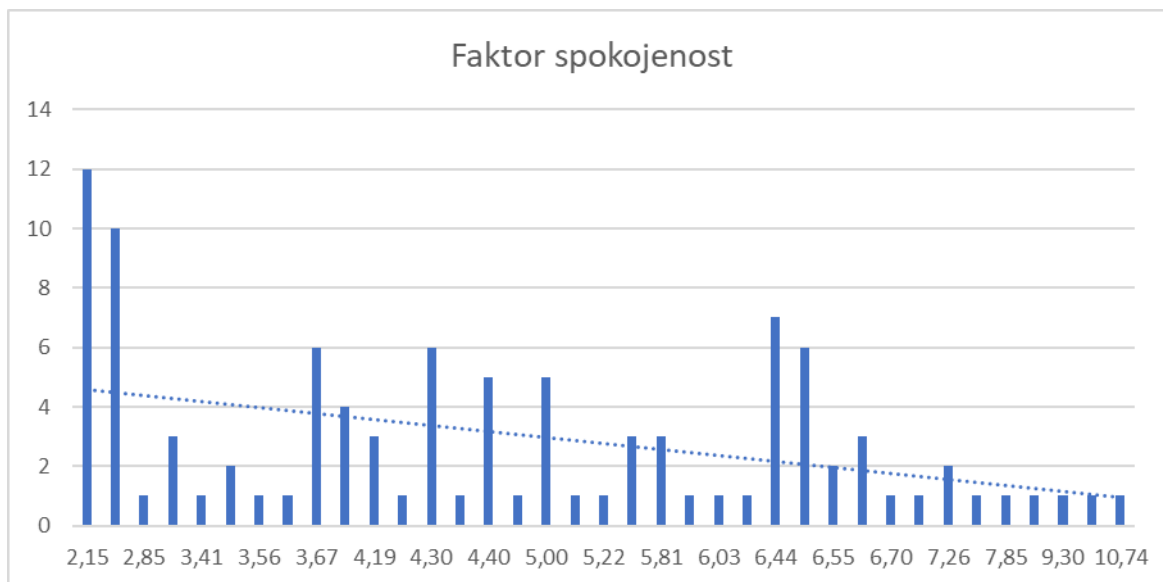
	Naprostou souhlasím				Naprostou nesouhlasím
V posledních sedmi dnech jsem obdržel(a) pochvalu za dobře odvedenou práci	11 %	17 %	15 %	13 %	44 %
V posledním půl roce se mnou někdo z práce mluvil o mém posunu.	5 %	12 %	13 %	7 %	63 %

Tabulka 4: Tvrzení Faktor Zpětná vazba (n=102)

I u tohoto faktoru můžeme vidět rozdíl mezi zaměstnanci, kdy tento faktor lépe hodnotí administrativní pracovníci a obchodníci, naopak dělníci a pracovníci logistického centra jsou velice negativní. Toto potvrzují i rozdílná hodnocení konkrétních stanovisek, kdy pochvalu dle svého názoru častěji obdrželi obchodníci (mean = 2,89, median = 2), naopak dělníci s tímto tvrzením silně nesouhlasili (mean = 4,00, median = 5). Zajímavé je, že nejvíce negativně se k tomuto tvrzení kromě dělníků vyjadřovali i sami vedoucí pracovníci (mean = 4,00, median = 4).

#### 4.2.5 Spokojenost zaměstnanců a loajalita

Faktor spokojenosti je zaměstnanci dobře hodnocen a variuje od hodnoty 2,15 až po hodnotu 10,74. Dobré hodnocení podporuje i průměrná hodnota 4,69, medián 4,33 a postavení kvartilů, kdy první kvartil najdeme v hodnotě 2,96 a třetí v hodnotě 6,44.



Graf 6: Faktor Spokojenost a loajalita (n=102).

V rámci tohoto faktoru je nejlépe hodnocené tvrzení týkající se celkové spokojenosti ve společnosti, kdy 79 % zaměstnanců souhlasilo, že se cítí spokojeně, naopak pouze 3 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí. O něco méně pozitivní přístup mají zaměstnanci k tomu, zda by zůstali ve společnosti i pokud by jim byla v jiné firmě nabídnuta podobná pozice a podobné podmínky. S tímto tvrzením souhlasilo pouze 60 % zaměstnanců, naopak 25 % zaujalo středovou pozici. Z těchto zaměstnanců lze teoreticky predikovat ty, kteří o odchodu aktivně nepřemýšlí, ale zároveň nejsou firmě loajální. Rozdíl v hodnocení spokojenosti s potenciálním záměrem odejít nám také potvrzuje, že spokojený zaměstnanec nemusí být zaměstnanec loajální. O odchodu ze společnosti ovšem aktivně přemýšlí pouze 6 % a naopak 55 % zaměstnanců s tímto tvrzením nesouhlasí.

	Naprosto souhlasím				Naprosto nesouhlasím
Ve společnosti se cítím spokojen(a)	31 %	48 %	18 %	2 %	1 %
Zůstal(a) bych ve společnosti, i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci za obdobných podmínek	41 %	20 %	24 %	10 %	5 %
Přemýšlím o odchodu ze společnosti, či možnosti pracovat někde jinde	6 %	13 %	27 %	24 %	30 %

Tabulka 5: Tvrzení Faktor Spokojenost a loajalita (n=102)

I u těchto tvrzení můžeme vidět rozdíl v hodnocení zaměstnanců dle jejich pracovního zařazení. Největší rozdíl můžeme vidět u tvrzení *Zůstal(a) bych ve společnosti, i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci za obdobných podmínek*. S tímto tvrzením nejvíce souhlasili vedoucí pracovníci (mean= 1,80, medián = 1), dělníci (mean= 1,85, medián = 1) pracovníci logistického centra (mean= 1,91, medián = 2) Naopak administrativní pracovníci s průměrnou hodnotou 2,50 a mediánem v hodnotě 3 s touto otázkou nejvíce nesouhlasí.

Dle shlukové analýzy můžeme zároveň zaměstnance rozdělit do dvou clusterů, které vychází z faktorů, které mají dopad na zaměstnaneckou angažovanost. V prvním clusteru se shromažďují administrativní pracovníci, obchodníci a vedoucí pracovníci. V druhém clusteru se nám shlukují převážně pracovníci logistického centra a dělníci ve výrobě. Toto rozdělení můžeme následně použít pro vytvoření dvou strategií, jak situaci a zaměstnaneckou angažovanost v podniku zlepšit.

### 4.3 Hodnocení přístupu organizace k pandemii COVID-19

Jak zaměstnanci hodnotí přístup organizace k pandemii COVID-19? Většina zaměstnanců souhlasila, že se organizace k pandemii postavila správně a vědí, jak se v současné situaci chovat. V rámci analýzy přístupu organizace k pandemii COVID-19 je nutné se zamyslet nad tím, jaké jsou latentní faktory.

První faktor můžeme nazvat jako **Organizační faktor**. Tento faktor je sycen proměnnými Q 6.1 *Vím, jaké procedury ohledně současné epidemiologické situace dodržovat, abych mohl(a) práci vykonávat bezpečně*, Q 6.2 *Mám dostatek pomůcek pro bezpečný výkon práce*, Q 6.3 *Vím, koho se mohu jít zeptat, pokud bych si nebyl(a) jistý/jistá, jak se zachovat s ohledem na epidemiologickou situaci*, Q 6.4 *Myslím si, že se firma postavila k pandemii lépe, než jiné firmy*, Q 6.6 *Myslím si, že firma podporuje své zaměstnance v jejich psychické pohodě v současné situaci* a Q 6.8 *Změny ohledně pracovního procesu v rámci pandemie mi byly jasně komunikovány*.

V rámci tohoto faktoru nejvíce zaměstnanci souhlasili s procesními otázkami týkajícími se pandemie, kdy 86 % zaměstnanců souhlasilo, že se orientují v procedurách týkajících se současné epidemiologické situace, 78 % souhlasilo, že mají dostatek pomůcek a 84 % ví, na koho se obrátit v případě pochyb o správném postupu. Mnohem hůře zaměstnanci hodnotí otázky týkající se toho, zda je firma podporuje v jejich psychické pohodě. S tímto tvrzením souhlasilo pouze 41 %. Zároveň pouze polovina zaměstnanců (51 %) souhlasila, že se firma postavila k pandemii lépe než jiné firmy.

I zde ovšem můžeme najít rozdíly mezi jednotlivými odděleními. Vedoucí pracovníci častěji souhlasili s většinou tvrzení, kromě otázky *Myslím si, že firma podporuje své zaměstnance v jejich psychické pohodě v současné situaci*, kterou hodnotí podobně jako zbytek zaměstnanců. Ve zbytku otázek vidíme rozdíl mezi logistickým centrem a obchodníky, kteří se častěji vyjadřují podprůměrně než zbytek zaměstnanců. Zajímavý rozdíl je i u tvrzení *Myslím si, že se firma postavila k pandemii lépe, než jiné firmy*. Toto tvrzení nadprůměrně hodnotí kromě vedoucích pracovníků i pracovníci výroby s průměrem 2,12, oproti celkovému průměru 2,56.

	Naprosto souhlasím				Naprosto nesouhlasím
Vím, jaké procedury ohledně současné epidemiologické situace dodržovat, abych mohl(a) práci vykonávat bezpečně	70 %	16 %	10 %	0 %	4 %
Mám dostatek pomůcek pro bezpečný výkon práce	60 %	18 %	15 %	2 %	5 %
Vím, koho se mohu jít zeptat, pokud bych si nebyl(a) jistý/jistá, jak se zachovat s ohledem na epidemiologickou situaci	59 %	25 %	8 %	3 %	5 %
Myslím si, že se firma postavila k pandemii lépe, než jiné firmy	15 %	37 %	33 %	7 %	8 %
Myslím si, že firma podporuje své zaměstnance v jejich psychické pohodě v současné situaci.	12 %	29 %	23 %	23 %	13 %

Tabulka 6: Tvrzení Organizační Faktor (n=102)

Druhý faktor můžeme nazvat **Osobním faktorem**. Tento faktor je sycen proměnnými Q 6.5 *Myslím si, že jsem přijala práci v pandemii jako výzvu* a Q 6.9 *Vnímám nejistotu, kterou může pandemie přinášet*. Zde můžeme vidět menší míru souhlasu zaměstnanců s tvrzeními, než u prvního faktoru a specificky u procesních otázek prvního faktoru. Zaměstnanci si uvědomují, že pandemie přináší nejistotu, s tímto tvrzením souhlasilo 54 % respondentů. Zároveň pouze 52 % zaměstnanců souhlasilo, že přijali pandemii jako výzvu. S tímto tvrzením souhlasí spíše vedoucí pracovníci, kteří oproti celkovému průměru 2,65 se pohybují na průměrné hodnotě 1,90 a obchodníci s průměrnou hodnotou 1,67. Naopak velice špatně tuto otázku hodnotí zaměstnanci expedičního centra s průměrem 3,45.

	Naprostou souhlasím				Naprostou nesouhlasím
Myslím si, že jsem přijal/a práci v pandemii jako výzvu	20 %	32 %	25 %	8 %	15 %
Vnímám nejistotu, kterou může pandemie přinášet.	35 %	29 %	29 %	3 %	4 %

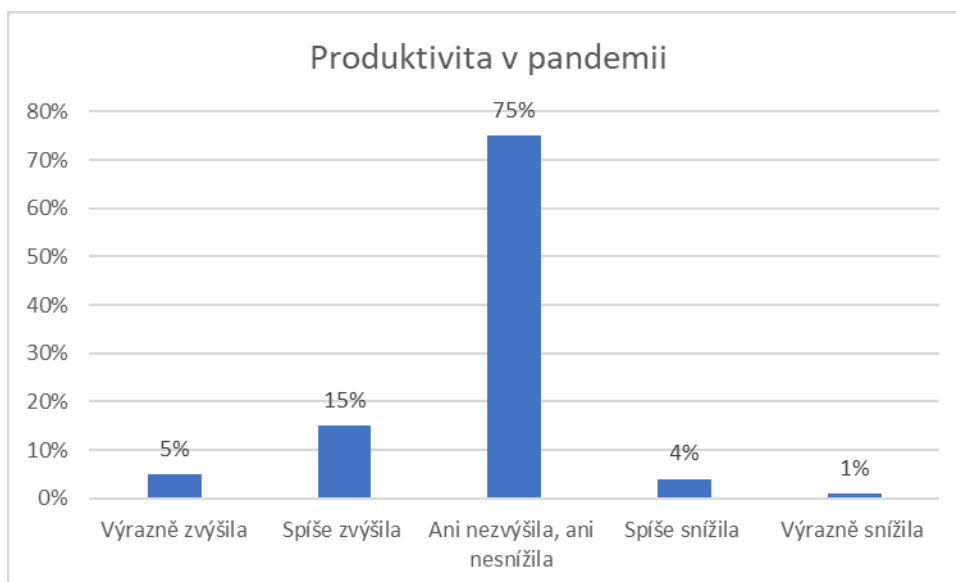
Tabulka 7: Tvrzení Osobní Faktor (n=102)

Otázka *Myslím si, že jsem přijal/a práci v pandemii jako výzvu*, by nás měla zajímat i z toho důvodu, že tento přístup by měl u zaměstnanců přinášet lepší zvládnutí krizové situace a vyšší angažovanost. Vztah mezi osobním přijetím pandemie jako výzvy se změnou produktivity, či vnímanou náročností práce z domova ovšem nebyl statisticky významný. Otázka týkající se výzvy ovšem má určitý dopad na angažovanost, zejména s chutí se učit novým věcem. Z tohoto jde dle mého názoru vyvodit, že přijetí krize jako výzvy je spíše součástí chování, které nám ukazuje angažované zaměstnance, než že by samotné mělo vliv na organizační změnu.

Důležité je zmínit, že to, jak zaměstnanci hodnotí přístup organizace k pandemii COVID-19 koreluje s jejich hodnocením faktorů angažovanosti, můžeme tedy potvrdit naši hypotézu o tomto vztahu. Pokud zaměstnanci pozitivně hodnotí přístup k pandemii, pozitivně hodnotí i otázky týkající se jejich angažovanosti.

#### 4.3.1 Jaký měla pandemie COVID-19 dopad na jejich produktivitu? Jak zaměstnanci vnímali práci z domova?

Produktivita zaměstnanců se dle jejich vnímání během pandemie změnila minimálně. 75 % zaměstnanců tvrdí, že nedošlo k žádné změně. Pozitivní je, že zaměstnanci, kteří si uvědomují změnu produktivity, spíše vnímají její zvýšení, kdy 15 % tvrdí, že se jejich produktivita spíše zvýšila a 5 % tvrdí, že se jejich produktivita výrazně zvýšila. Naopak pouze 5 % zaměstnanců tvrdí, že došlo k poklesu jejich produktivity. Hodnocení produktivity nevariuje dle oddělení.

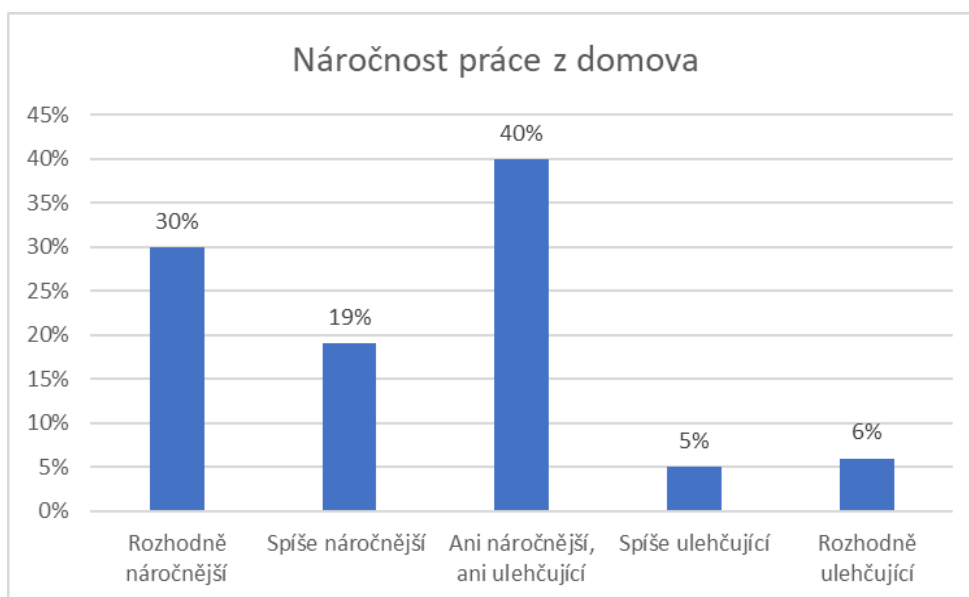


Graf 7: Produktivita v pandemii (n=102).

Kde již určitou varianci najdeme, je vztah mezi produktivitou a zaměstnaneckou angažovaností. Pokud zaměstnanci mají pocit, že došlo ke zvýšení jejich produktivity, častěji se pohybují v kategorii zaměstnanců s nižším skórem zaměstnanecké angažovanosti, což predikuje vyšší zaměstnaneckou angažovanost. Naopak, pokud mají zaměstnanci pocit, že došlo k poklesu jejich produktivity v nižších skórech zaměstnanecké angažovanosti se pohybují minimálně.

Zaměstnanců, kteří v rámci pandemie COVID-19 % pracovali z domova, jsme se také ptali na otázky vnímané náročnosti práce z domova. Z domova pracovalo 42 % zaměstnanců, jednalo se o administrativní pracovníky a obchodníky. Většina těchto zaměstnanců (40 %), neměla pocit, že by pro ně práce z domova byla náročná, či naopak

ulehčující. Naproti tomu 49 % zaměstnanců hodnotilo práci z domova jako náročnou, či spíše náročnou. Nejde tedy vnímat práci z domova jako lehčí, zaměstnancům přináší spoustu problémů a je nutné je v tomto období podpořit, stejně jako zaměstnance, kteří z domova nepracují. Kde naopak zaměstnanci náročnost nevnímají, byl návrat do kanceláře, kdy 79 % zaměstnanců tvrdí, že pro ně návrat náročný nebyl. Zajímavý je určitě i vztah zaměstnanecké angažovanosti a hodnocení práce z domova. Pokud zaměstnanci hodnotí práci z domova jako spíše ulehčující, často se pohybují ve vyšších hodnotách zaměstnanecké angažovanosti, což můžeme vnímat jako negativní jev. Naopak, ti kteří se pohybují v nižších skórech zaměstnanecké angažovanosti a mají zaměstnaneckou angažovanost tedy lepší, spíše vnímají práci z domova náročněji.



Graf 8: Náročnost práce z domova (n=102):

#### 4.4 Doplnková strategie – benefity

V rámci otázky Spokojenosti s benefity, můžeme většinu zaměstnanců zařadit do kategorie *Ani spokojen/a, ani nespokojen/a*, která odpovídá hodnotě 3. Tuto odpověď uvedla necelá jedna třetina respondentů (31 %). 28 % respondentů spíše souhlasí se spokojeností s benefity, přesto zde najdeme 25 %, které můžeme zařadit do kategorie nespokojených. Toto hodnocení spokojenosti s benefity se neliší dle pracovního zaměření zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že benefity je možné vnímat jako krátkodobé motivátory, je nutné této situaci také věnovat pozornost.

V rámci analýzy doplnkové strategie, jako jsou benefity, proběhla take analýza otevřené otázky: *Navíc bych ocenil(a) tyto benefity: Zajímavé je, že na tuto otázku, která byla nepovinná, odpovědělo 30 % zaměstnanců, což můžeme dle mého názoru u otevřené otázky považovat za úspěch. Nejčastěji zaměstnanci zmiňují příspěvek na volnočasové aktivity a sport, možnost prémie či delší dovolenou. Na těchto benefitech se shodne třetina respondentů, která se rozhodla vyplnit otevřenou otázku týkající se benefitů, tedy 10 % celkových respondentů. Je důležité zmínit, že monetární část benefitů, jako jsou prémie, či 13. plat zaměstnanci často doplňují tím, že by finanční bonus měl být za odvedenou práci, kterou individuálně ocení nadřazený každý měsíc. Toto zde opět podporuje názor, že větší vliv na zaměstnance má zpětná vazba, kterou od vedoucího pracovníka dostane, než samostatný bonus, který se na ní váže. Jedna šestina respondentů by poté uvítala stravenky, či celkové zajištění stravování a větší flexibilitu v rámci pracovní doby, jako je například klouzavý týden, pružná pracovní doba, či možnost práce z domova v některé dny. U závodního stravování či stravenek je nutné zmínit fakt, že v závodě, kde část zaměstnanců působí, tato služba funguje, proto to může u zaměstnanců vyvolávat pocit nevyrovnanosti. Méně zmiňované benefity, o které by zaměstnanci měli zájem, ale které si myslím, že jsou velice zajímavé, byly aktivity směrem k rozvoji, jako je školení, výuka cizího jazyka na pracovišti, teambuilding, ale i „volnost, seberealizace“.*

## 5 Závěr

Analýza zaměstnanců konkrétního podniku došla k závěrům, na jejichž základě lze definovat doporučení, která by firma měla implementovat pro vytvoření klimatu angažovanosti. Jak již bylo zmíněno na začátku práce, angažovanost můžeme vnímat jako jednu z cest ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Specifická doporučení sice vycházejí z individuální situace konkrétního analyzovaného podniku, to však nemusí nutně snižovat jejich přesah i pro ostatní středně velké rodinné podniky, které by se tomuto tématu neměly zapomínat také věnovat. V rámci závěru se práce věnuje také tomu, zda je zaměstnanecká angažovanost jedinečným konceptem přinášející nový pohled na věc, nebo zda se jeho užitím pouze souhrnně nahlíží na analýzu témat motivace, spokojenosti a definice rolí v rámci organizace.

Při zaměření se přímo na zaměstnaneckou angažovanost lze vidět, že faktorová analýza přeskupila faktory, které autoři věnující se zaměstnanecké angažovanosti definují jako důležité. Faktor pracovní role, který byl rozebrán v teoretické části a částečně vychází z konceptu Hackmana a Oldhama (1974), se v rámci faktorové analýzy rozdělil do tří faktorů: role, rozvoj a zpětná vazba. Tyto tři faktory zároveň pokrývají většinu pěti bodů, které Hackman a Oldham (1974) definují, od rozmanitosti dovedností a úkolů až po dopad názorů, autonomii role a zpětnou vazbu. Dle mého názoru je ve faktorové analýze této práce více akcentován faktor rozvoje, který teorie Hackmana a Oldhama rozvíjí méně. Faktor Komunity a leadershipu se rovněž v rámci faktorové analýzy objevil. Naopak faktory Work life balance a organizační podpora se ve výsledcích faktorové analýzy nezobrazily. Work Life balance se v rámci analýzy připojil k faktoru role a faktor organizační podpory lze vidět jak ve faktoru komunity, tak ve faktoru zpětné vazby a rozvoje. Zároveň vznikl i faktor spokojenosti a loajality, kde je dle mého názoru důležité položit otázku, zda se jedná o faktor, který má vliv na zaměstnaneckou angažovanost, či můžeme tento faktor naprosto odstranit a vnímat ho spíše jako důsledek klimatu angažovanosti, který v organizaci je.

Pokud se čtenář podívá na pozitivně hodnocené oblasti, je zřetelné, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni. S tímto tvrzením souhlasí více než tři čtvrtiny zaměstnanců. Pokud spokojenost ovšem napojíme na téma fluktuace, počet zaměstnanců, kteří by ve společnosti zůstali, i kdyby jim byla jinde nabídnutá podobná pozice s podobnými podmínkami, je nižší. Toto tvrzení může predikovat určitou loajalitu zaměstnanců, která je v této době ještě důležitější. Zároveň lze z této otázky definovat i čtvrtinu zaměstnanců,

kteří o odchodu aktivně nepřemýšlí, ale zároveň nejsou loajální a pokud by jim byla nabídnuta role v jiné organizaci, zamysleli by se nad ní. Právě na tyto zaměstnance mohou mít doporučení a z nich následující kroky firmy největší dopad. Jako pozitivní výsledek lze vnímat fakt, že organizace má pouze 6 % zaměstnanců, kteří aktivně odchod plánují. Zajímavý je v rámci tématu fluktuace a loajality rozdíl mezi jednotlivými týmy a vytvořenými clustery. Zaměstnanci, kteří spadají do prvního clusteru, tedy administrativní pracovníci, obchodníci a vedoucí pracovníci, spíše přemýšlí nad odchodem, než zaměstnanci druhého clusteru, spadající do týmu výroby či logistického centra. Tito zaměstnanci naopak o odchodu nepřemýšlí a jsou více loajální. Důvodem pro tento rozdíl může být samozřejmě povaha role. Obchodníci či administrativní pracovníci mohou mít větší pocit možností na trhu práce. Důvodem může být i jiné pracovní prostředí, vedoucí pracovník či benefity. Jak již bylo zmíněno, spokojenost zaměstnanců a jejich loajalita nemusí být nutně vlivným faktorem zaměstnanecké angažovanosti, jako spíše jejím produktem. Spokojenost a loajalita zároveň neslibují produktivitu, nevytváří konkurenční výhodou a neprobudí v zaměstnancích chuť být více aktivní a inovativní. Proto je důležité se podívat na výsledky zaměstnanecké angažovanosti a stanovit určitá doporučení, která mohou zlepšit zapojení zaměstnanců, jejich přístup k práci a z personálního oddělení udělat aktivního partnera a pojítka mezi businesssem a zaměstnanci. Právě využití dat pro vytvoření těchto doporučení je stěžejní a mohlo by být firmě této velikosti nápomocné.

Další pozitivně hodnocenou oblastí byl faktor pracovní role. Dobře hodnocená je samostatná definice role, kdy zaměstnanec ví, co se od něj očekává. S tímto tvrzením souhlasí 91 % zaměstnanců. Dále je pozitivně hodnocené zajištění pomůcek pro práci a pocit dobré kvalifikace zaměstnanců. S těmito tvrzeními souhlasí více jak tři čtvrtiny zaměstnanců. Stejně pozitivně byly vnímány i materiální a procesní tvrzení týkající se přístupu organizace k pandemii COVID-19. S pracovní rolí je podle naší analýzy silně propojena i časová flexibilita, kterou můžeme navázat i na téma work life balance, kterému jsme se v teoretické části věnovali. S časovou flexibilitou je spokojeno 70 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili šetření. Pokud se ovšem budeme bavit o celkové flexibilitě, z otevřené otázky týkající se možnosti dalších benefitů vyplývá, že někteří zaměstnanci by uvítali rozšíření flexibility či změny jejího principu. Návrhy byly především směrem k flexibilním hodinám, možnosti skončit dříve, pokud člověk má práci hotovou, ale i možností častější práce z domova. Požadavek na častější práci z domova je relativně zajímavý vzhledem k

tomu, že většina respondentů uvedla, že pro ně byla práce z domova spíše náročnější. Důvodem pro tuto náročnost ovšem nemusí být nutně pracovní úkoly, ale naopak úkoly osobní, jako je hlídání dětí či starost o příbuzné.

Kde je ovšem velký prostor pro zlepšení, je určitá lidská stránka zaměstnanecké angažovanosti, jako je aktivní participace, rozvoj, leadership, ale i psychická podpora od organizace při pandemii COVID-19. Zlepšení těchto oblastí může mít pozitivní dopad na zvýšení zaměstnanecké angažovanosti. První problematická oblast se týká rozvoje zaměstnanců a vychází především z nedostatku zpětné vazby a pochvaly. Druhou oblastí je málo rozšířená role zaměstnanců, která je definována možným dopadem jejich názoru a možnost participace na rozhodování a změně. Třetí problematikou je nedostatečné zaměření vedoucích pracovníků na lidské řízení zaměstnanců a nedostatek podpory.

Pokud se podíváme konkrétně na rozvoj zaměstnanců, vidíme, že ačkoliv necelé tři čtvrtiny zaměstnanců souhlasí s tím, že jim práce přináší nové zkušenosti, a že se v posledním roce něco nového naučili, pouze polovina zaměstnanců vnímá svoji roli jako prostor pro svůj rozvoj. Důvodem pro toto ne příliš pozitivní hodnocení může být právě nedostatek zpětné vazby, kterou hodnotí pozitivně pouze třetina zaměstnanců. Ještě méně zaměstnanců souhlasilo, že v posledních 7 dnech obdrželi pochvalu, a naopak nadpoloviční většina s tímto tvrzením nesouhlasila. V otázce, zda s nimi někdo mluvil o jejich posunu v posledním půl roce, nesouhlasilo dokonce 71 %. Bez konstruktivní zpětné vazby, pochvaly a diskuze o pracovním výkonu zaměstnanci ztrácí možnost se rozvíjet a učit se ze svých chyb, což má za následek, že nemohou kariérně růst. Je samozřejmé, že u určitého typu pozic je kariérní růst a rozvoj pravděpodobnější a ze základu role více probíraný. Ovšem ani zaměstnanci, kde prostor pro růst typický není, by neměli mít pocit, že zpětnou vazbu nedostávají, popřípadě že není důvod pro pochvalu. V této situaci je nutné vycházet z principu reciprocity a teorie směny, kdy zaměstnanci organizaci vrací to, co od ní dostávají. Zajímavé je, že nedostatkem zpětné vazby trpí také vedoucí pracovníci. Pokud oni nedostávají zpětnou vazbu od svého nadřízeného, může pro ně být komplikované dávat zpětnou vazbu svým podřízeným.

Jako první doporučení pro zlepšení rozvoje zaměstnanců a zpětné vazby bych uvedla společné setkání nadřízeného s podřízeným o samotě, kde budou mít možnost probírat dlouhodobou zpětnou vazbu, cíle zaměstnance, co zaměstnance baví a kam by se chtěl posunout. Smysl dávají spíše pro zaměstnance pohybující se v prvním cluster, kde najdeme administrativní pracovníky, obchodníky a vedoucí pracovníky. Tito zaměstnanci

uváděli, že již nějakou formu zpětné vazby dostávají, toto pro ně tedy může být zajímavé rozšíření. Zároveň jsou tito zaměstnanci méně stálí než zaměstnanci patřící do druhého clusteru, takže je nutné s nimi kariérní rozvoj probírat, aby se předešlo odchodu z firmy z důvodu nemožnosti se rozvíjet v současné organizaci. Tento meeting by měl vytvořit prostor, ve kterém zaměstnanci budou moci probrat své úspěchy, budou za ně pochváleni, budou moci dávat připomínky k procesům a prezentovat své nápady na změnu. Tyto meetingy by neměly být zaměřeny na denní pracovní úkoly, ale doopravdy na dlouhodobý výhled zaměstnance. Toto doporučení by mohlo vyřešit jak pocit zaměstnanců, že nemají dostatek zpětné vazby a pochvaly, tak i pocit, že jejich názory nemají dopad, pokud se je někdo na názory bude aktivně ptát. Výsledky této diskuze by dle mého názoru měl vedoucí pracovník probrat s personalistou, který by mu měl poskytnout rady, pokud si není jistý, jak zaměstnance dále podpořit či jak postupovat. V návaznosti na tuto debatu by poté samozřejmě mohla probíhat revize odměňování zaměstnanců.

Druhé doporučení pro zlepšení rozvoje zaměstnanců a zpětné vazby by bylo spíše platné pro druhý cluster, který se skládá z pracovníků logistického centra a výroby. Tito zaměstnanci dle analýzy méně přemýšlejí o odchodu než zaměstnanci patřící do prvního clusteru. Přesto by jim měla být dána pozornost ze strany organizace. Vedoucí pracovníci dávají svým podřízeným méně zpětné vazby a méně je chválí, speciálně v porovnání s prvním clusterem. Vzhledem k povaze jejich práce nemusí být možné nastavit pravidelné meetingy každých šest měsíců týkajících se dlouhodobých cílů a rozvoje jako u prvního clusteru. Není ale možné u těchto zaměstnanců zpětnou vazbu, a speciálně pochvalu, ignorovat. Vedoucí pracovníci se mohou při zpětné vazbě zaměřit na výkon pracovní role, na zlepšení výkonu či techniky a mohou volit klidně neformální formu pochvaly či pochválit více zaměstnanců pracujících na stejném projektu. Důležitá je jak frekvence těchto pochval a zpětných vazeb, tak i jejich svázání s konkrétním výsledkem a aktivitou. Zároveň je u těchto zaměstnanců, vzhledem k absenci oficiálního meetingu každých šest měsíců, potřeba vytvořit prostor pro otázky týkající se jejich osoby, dlouhodobých pracovních zájmů, ale i názorů na rozhodnutí či pracovní úkoly. Zaměstnanec by měl mít pocit, že se může na nadřízeného kdykoliv obrátit, pokud by s ním chtěl cokoli probrat, a vedoucí pracovník by tuto možnost měl často připomínat, například při neformálním hovoru či pochvalě.

Druhou problematickou oblastí můžeme nazvat málo rozšířenou roli zaměstnanců, možností participace a rozhodování o změně. Právě tvrzení týkající se otázky, zda mají

názory zaměstnanců dopad, byla hodnocena relativně negativně. S tvrzením souhlasila necelá polovina zaměstnanců, naopak jedna pětina nesouhlasila. Vzhledem k tomu, že pocit aktivní participace a dopadu vlastních názorů má mít pozitivní vliv na přístup k organizační změně, je důležité na této oblasti ještě více zapracovat. Doporučení, které by mohlo mít dopad na kvalitu role, by mohlo být takzvané obohacení role, kdy je seniorním zaměstnancům role rozšířena o oblast, která není typická pro jejich náplň práce. Můžeme se jednat například o zaučování nováčků, coaching, ale i revize procesů či určitá forma rotace a změny ve výrobě.

Třetí problematickým okruhem je nedostatečné zaměření vedoucích pracovníků na lidské řízení zaměstnanců a nedostatek podpory, kterou zaměstnanci od nadřízených dostávají. Zaměstnanci si u svého nadřízeného cení to, že je dokáže dobře nasměrovat v otázkách týkajících se informací ohledně pracovní role, procesů, nebo se na něj mohou obrátit s návrhem změny. Pokud se ovšem podíváme na lidskou stránku vedení týmu, hodnocení je nepatrně horší. Pouze polovina zaměstnanců má pocit, že se o ně nadřízený či kolega zajímá jako o člověka. Tento výsledek naznačuje, že zaměstnanci vnímají jak obsahovou stranu vedoucí role, tak i tu lidskou, kdy od nadřízeného očekávají určitou formu porozumění, empatii a schopnost navázání pracovního vztahu na lidské úrovni. Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovníci mohou mít dopad až na 70 % zaměstnanecké angažovanosti, bylo by dobré věnovat pozornost jak k pracovním úkolům a struktuře, tak i k lidské stránce vedení. Proto je ze strany organizace nezbytné věnovat pozornost vedoucím pracovníkům a vybrat do této role nejen lidi, kteří vědí, jak vykonávat pracovní roli, ale i pracovníky, kteří mají dobré předpoklady pro vedení týmu.

Téma organizačního přístupu k pandemii COVID-19 byla analyzována i otázka produktivity a její změny od začátku pandemie. Pandemie COVID-19 by vzhledem k její šíři a vážnosti měla mít jako aktivní stresor dopad na produktivitu zaměstnanců. Zaměstnanci tohoto podniku s tímto předpokladem ovšem nesouhlasí, většina uvádí svoji produktivitu na stejné úrovni jako před pandemií. Tento výsledek může být ovlivněn i tím, že zaměstnanci se bojí říct, že došlo na určitou dobu k propadu jejich produktivity, vzhledem k citlivosti této informace. Zároveň je důležité si uvědomit, že ačkoliv nedošlo k propadu produktivity u zaměstnanců, většina zaměstnanců vnímala pandemii COVID-19 jako aktivní stresor a uvědomovali si nejistotu, kterou jim pandemie přinášela. S tímto tvrzením souhlasila nadpoloviční většina zaměstnanců. Tato nejistota samozřejmě nevychází pouze ze změn, které proběhly v organizaci a které mají napojení na pracovní

výkon. Část této nejistoty pramení ze stresorů mimo organizaci, jakými jsou například tragické události a smrt. V návaznosti na tuto vnímanou nejistotu je nutné se zaměřit na lidskou stránku organizačního přístupu k pandemii COVID-19. Z výzkumu vyplývá, že byla také hodnocena mnohem hůře než procesní a materiální podpora od organizace. Pouze 41 % zaměstnanců má pocit, že je firma podporuje v jejich psychické pohodě v rámci pandemie COVID-19. Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovníci a podpora ze strany organizace může mít velký vliv na zmírnění stresu, popřípadě jeho zintenzivnění, bylo by dobré této oblasti věnovat více pozornosti a vést zaměstnance formou podpory. Důležité je zároveň zmínit to, že hodnocení přístupu organizace k pandemii COVID-19 koreluje se zaměstnaneckou angažovaností. Čím lepší celkové skóre měli zaměstnanci v rámci otázek týkající se zaměstnanecké angažovanosti, tím vyšší bylo jejich skóre týkající se jejich hodnocení organizačního přístupu k pandemii.

Dle mého názoru by v oblasti organizační podpory a lidského vedení zaměstnanců mělo být více aktivní HR oddělení společnosti, které by se mělo pokusit vytvořit most mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, být tu pro zaměstnance v případě psychické nepohody a podporovat vedoucí pracovníky v aktivním přístupu ke svým zaměstnancům. Je nutné, aby se vedoucí pracovníci, ale i personální oddělení, aktivně o zaměstnance zajímali. Vedoucí pracovníci by měli mít možnost jít za svými podřízenými klidně neformální cestou a otázky „Jak se máš?“, personalista by měl přijít s více oficiální podporou. Možností mohou být otevřené on-line hodiny, během kterých se mohou zaměstnanci na personalistu obrátit s problémem ale i doporučením, jak nastalou situaci zvládat. Možností je také školení na konkrétní techniky. Většina zaměstnanců uvedla, že v organizaci má svého kamaráda, což může vést k závěru, že firma má milou, přátelskou a rodinnou atmosféru. Personální oddělení by mělo tento pocit ještě více podpořit. Zároveň si myslím, že personalista by měl pravidelně mluvit alespoň s jednotlivými vedoucími pracovníky a probírat s nimi jejich podřízené, potenciální problémy a zpětnou vazbu. Tato setkání na pravidelné bázi by se měla týkat spíše provozních záležitostí, dvakrát ročně by ovšem mělo, zvláště u zaměstnanců prvního clusteru, dojít také k debatě o jejich kariérním směřování. Personalista by měl vedoucím pracovníkům pomoci se na tuto debatu se zaměstnanci připravit, pokud si nejsou jistí tak se s nimi rovnou debaty účastnit, ale zároveň s nimi poté probrat zpětnou vazbu. Ne vždy je účast personalisty na setkání zaměstnance s vedoucím pracovníkem vhodná, zaměstnanec může cítit menší chuť se svěřit. Zároveň si myslím, že by personální oddělení mohlo nadále pokračovat v analýze

zaměstnanecké angažovanosti a predikovat tím potenciální fluktuaci, spokojenost a oblasti pro zlepšení.

V teoretické části práce byla kapitola o práci z domova, jejím dopadu na zaměstnance a následné vrácení do normálního režimu. Ačkoliv většina zaměstnanců, kteří z domova pracovali, neměla pocit, že jim tato skutečnost práci ovlivnila, 30 % zaměstnanců uvedlo, že pro ně byla práce z domova určitě náročnější. Důvodem pro toto hodnocení ovšem nemusí být práce z domova obecně, ale práce z domova v rámci pandemie, která je velmi specifická, převážně pro rodiny s dětmi. Pozitivní je, že zaměstnanci nevnímali návrat do kanceláře negativně, což můžeme interpretovat tak, že se na návrat do normálních kolejí více těšili, popřípadě, že nedošlo k velké změně a takzvanému odpojení při práci z domova. Pokud by došlo k situaci, kdy zaměstnanci budou opět dlouhodobě pracovat z domova, měli by vedoucí pracovníci zvýšit intenzitu kontaktu, nastavit pravidelné týmové meetingy a pravidelné individuální meetingy s jednotlivými zaměstnanci. Virtuální práce s sebou přináší větší možnost dezinformací mezi týmy, ale i osamělost zaměstnanců. Vedoucí by z toho důvodu měli být vůči zaměstnanci v tomto směru proaktivní a své podřízené kontaktovat. Ideální je kontakt nejen telefonický či skrz instantní zprávy, ale i skrz videohovor, který nejvíce imituje normální konverzaci a přenáší částečně i nonverbální komunikaci. Pokud bude mít nadřízený pocit, že se zaměstnanci hůře orientují v procesech či práci, je dobré s nimi nová pravidla či změny komunikovat jak telefonicky, tak písemně a poskytnout mu prostor pro otázky. Kapitolou samo o sobě by bylo zaučování zaměstnanců v rámci online prostředí, k tomu v organizaci naštěstí nemuselo dojít a zaměstnanci byli při zaučení fyzicky přítomni v kanceláři. V případě nastoupení nováčka do částečně virtuálního týmu je nutné myslet na jeho představení a určení osoby, ideálně kolegy, na kterého se může nový člen týmu neformálně obrátit v případě dotazů. Ne vždy je totiž nováčkům příjemné s každým dotazem kontaktovat svého nadřízeného.

Krátkodobě může být jednou ze strategií i určitá forma nových benefitů či bonusů. Monetární bonusy mohou v současné situaci sloužit jako poděkování za komplikovaný rok, popřípadě mohou mít formu výkonového bonusu za určitou odvedenou práci. Výkonový bonus dává smysl spíše u prvního clusteru, kdy by mohl být vhodným navázáním na diskuzi o dlouhodobých cílech zaměstnance. Na čem se shodnou zaměstnanci skrz clustery jsou příspěvky na volnočasové aktivity či delší dovolená, tyto aktivity ovšem mohou být

relativně peněžně náročné a je tedy nutné se zamyslet nad jejich dopadem. Vzhledem k pocitu férovosti by dle mého názoru bylo vhodné zavést stravenky, popřípadě dovážené závodní stravování i pro pracovníky mimo výroby. Mezi nemonetární bonusy, které si myslím, že by mohly mít dopad na lepší angažovanost zaměstnanců v rámci prvního clusteru, je větší flexibilita, možnost rozvoje, nová školení či výuka cizího jazyka.

Záměrem práce bylo analyzovat angažovanost zaměstnanců konkrétního podniku, výstupem poté tato zjištění přetavit do podoby konkrétních doporučení. Implementace těchto doporučení (jak jsem prokázala v rámci teoretické části práce) může mít dopad na zvýšení zaměstnanecké angažovanosti, potažmo na zvýšení produktivity práce a snížení fluktuace zaměstnanců. Analýza mimo jiné potvrdila, že zaměstnanci s vyšší angažovaností se častěji pohybují v kategorii, ve které se zvýšila produktivita v době pandemie. Toto téma bych zdůraznila jako podmět k dalšímu zkoumání, jelikož vztah nelze vnímat lineárně jako jednosměrný vztah příčiny a následku, ale spíše jako výsledek a prediktor. Ačkoliv je koncept zaměstnanecké angažovanosti pro analýzu a následnou podporu zaměstnanců organizace dle mého názoru vhodný, je nutné rozlišovat jeho praktické využití a akademický přínos v rámci oboru sociologie organizace. Nabízí se kritická reflexe použité konceptualizace, operacionalizace a užití analýzy jako takové. Zaměstnanecká angažovanost vychází z teorií kvality role, motivace, spokojenosti a leadershipu. Nepřináší inovativní pohled na přístup k zaměstnancům, ani na jednotlivé teorie. Významnou přidanou hodnotu ale vnímám v propojení několika teorií do jednoho zastřešujícího konceptu, který sice sloučené teorie nerozšiřuje, ale ani nebanalizuje. Přináší srozumitelný a optimalizovaný výzkumný nástroj se širokou aplikovatelností, vzhled propojující postoje zaměstnanců s jejich chováním.

## 6 Seznam použité literatury:

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of reward management practice* (5th Ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2018). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. (13. vyd). Praha: Grada.
- Arrowsmith, J., & Parker, J. (2013). The meaning of 'employee engagement' for the values and roles of the HRM function. *International Journal of Human Resource Management*. 24(14), 2692-2712. ISSN 09585192.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763842>
- Awadh, A. M., & Ismail, W. K. W. (2012). The impact of personality traits and employee work-related attitudes on employee performance with the moderating effect of organizational culture: the case of Saudi Arabia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(10), 108–127.
- Bacon, N., & Blyton, P. (2000). High Road and Low Road Teamworking: Perceptions of Management Rationales and Organizational and Human Resource Outcomes. *Human Relations*, 53(11) 1425–1458.  
<https://doi.org/10.1177/00187267005311002>.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23, 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A., B., Albrecht, S., L. & Leiter, M., P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88. ISSN 1359432X.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>
- Baranik, L. E., Sinclair, R. R., Sliter, M. T., Rand, K. L., & Salyers, M. P. (2019). Memento mori: The development and validation of the death reflection scale. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 417–433.  
<http://dx.doi.org/10.1002/job.2339>
- Benn, S., Teo, S. T. T., & Martin, A. (2015). Employee Participation and Engagement in Working for the Environment. *Personnel Review*, 44(4) 492–510.  
<https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0179>.
- Beus, J. M., Payne, S. C., Arthur, W., Jr., & Muñoz, G. J. (2019). The development and validation of a cross-industry safety climate measure: Resolving conceptual

and operational issues. *Journal of Management*, 45, 1987–2013.

<https://doi.org/10.1177/0149206317745596>

- Bláha, J. et al. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professionals' groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2021). *Employee engagement: an evidence review*.  
<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/evidence-engagement>
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 25, 485–498.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32, 4–23. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408701>
- Clark, T. (2012). *The Employee Engagement Mindset: The Six Drivers for Tapping into the Hidden Potential of Everyone in your Company*. New York: McGraw-Hill.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Review of the Research Literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44 (2), 297–314.
- Cooper, C. D., Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating Three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 61, 769–796. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2014.0358>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.  
doi:10.1177/0149206305279602
- Daniels, K. (2011), *Employee Engagement – Factsheet*, London: CIPD.

- Dent, E. B., & Powley, E. H. (2003) Employees Actually Embrace Change: The Chimera of Resistance. *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, 8 40–56.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 619–632.  
<https://doi.org/10.1037/a0021887>
- Emerson, R. M. (1976). *Social exchange theory*. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362. doi:10.1146/annurev. so.02.080176.002003
- Frankovský, M., Birknerová, Z. & Zbihlejšová, L. (2016). Assessment of occurrence predictors of cognitive distortions in managerial decisions. *Polish Journal of Management Studies*. 14(2), 61-70. ISSN 20817452.  
<https://doi:10.17512/pjms.2016.14.2.06>
- Ferguson, A. (2007). *Employee engagement: Does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences?* Annual Industrial/ Organizational Psychology Conference, Australian Psychological Society, New South Wales, Australia. <http://www.lifethatworks.com/Employee-Engagement.ppt.pdf>
- Fitch, K., & Agrawal, S. (2015). Why women are better managers than men: U.S. employees with female bosses are more engaged than employees with male bosses. *Gallup Business Journal*.
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 24, 237–258.  
<http://dx.doi.org/10.1023/A:1010796329158>
- Fugate, M., & Soenen, G. (2018). Predictors and processes related to employees' change-related compliance and championing. *Personnel Psychology*, 71, 109–132.  
<http://dx.doi.org/10.1111/peps.12235>
- Global Workplace Analytics. (2020) *Latest Work-At-Home/Telecommuting/Mobile Work/Remote Work Statistics*.  
<https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>
- Guest, D. E. (2013). Employee Engagement: Fashionable Fad or Long-Term Fixture?. *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of*

*Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 269-313.

- Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M., & Peng, A. C. (2016). Transforming followers' value internalization and role self-efficacy: Dual processes promoting performance and peer norm-enforcement. *Journal of Applied Psychology*, 101, 252–266.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000038>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Department of Administrative Sciences: Yale University.
- Harter, N. (2015). *Introduction-History in the Study of Leadership*, 9(2), 39-41. ISSN 19352611. doi:10.1002/jls.21362
- 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, 268–279.
- Harter, J., Frank, K., Schmidt, L., & Keyes, C. K. M. (2003). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, 2 205–224.  
<https://doi.org/10.1037/10594-009>.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127–147). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Hochwarter, W. A., Laird, M. D., & Brouer, R. L. (2008). Board up the windows: The interactive effects of hurricane-induced job stress and perceived resources on work outcomes. *Journal of Management*, 34, 263–289.  
<https://doi.org/10.1177/0149206307309264>
- Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., & Inderrieden, E. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337-352.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal Of Sociology*, 63(6) 597–606.

- Jung, C. S. (2010). Predicting organizational actual turnover rates in the U.S. federal government. *International Public Management Journal*, 13, 297–317. <https://doi.org/10.1080/109674.2010.504124>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–Life Balance: A Review of the Meaning of the Balance Construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3) 323–327. <https://doi.org/10.1017/S1833367200003308>.
- Kamalanabhan, T. J., Prakash Sai, L., & Duggirala, M. (2009). Employee Engagement and Job Satisfaction in the Information Technology Industry. *Psychological Reports*, 105(3) 759–770. <https://doi.org/10.2466/PR0.105.3.759-770>.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change*; Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.
- Kozlowski, S., & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. *Handbook of Psychology*, 333–375.
- Landsbergis, P. A. (1988). Occupational stress among health care workers: A test of the job demands–control model. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 217–239.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- Liu, D., Chen, Y., & Li, N. (2021). Tackling the Negative Impact of COVID-19 on Work Engagement and Taking Charge: A Multi-Study Investigation of Frontline Health Workers. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000866>.
- Lussier, R., & Achua, C. (2013). *Leadership: Theory, application, and skill development*. Boston, MA: Cengage Learning
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Manuti, A., Giancaspro, M. L., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Everything Will Be Fine: A Study on the Relationship between Employees' Perception of Sustainable HRM Practices and

- Positive Organizational Behavior during COVID19. *Sustainability*. 12(23). ISSN 20711050. <https://doi.org/10.3390/su122310216>
- Manser, T. (2009). Teamwork and Patient Safety in Dynamic Domains of Healthcare: A Review of the Literature. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*, 53(2), 143–151. <https://doi.org/10.1111/j.1399-6576.2008.01717.x>.
  - Marks, M. L. (2006). Workplace recovery after mergers, acquisitions, and downsizing: Facilitating individual adaptation to major organizational transformations. *Organizational Dynamics*, 35, 384–398.
  - Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.
  - Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93.
  - Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Abarca, N., Brough, P., Ferreira, P., Fraile, G., & Lu, L. (2012). Flexible work arrangement availability and their relationship work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied psychology*, 61(1), 1-29.
  - Narayanan, A. (2014). *Gamification for Employee Engagement*. Birmingham: Packt Publishing.
  - Paychex (2020). *Paychex Pulse of HR Survey: Stepping Up to Lead*. <https://www.paychex.com/secure/whitepapers/hr-pulse-2020>
  - Persellin, J., Schmidt, J., & Wilkins, M. S. (2014). *Auditor perceptions of audit workloads, audit quality, and the auditing profession*. Trinity University, Digital Commons @ Trinity. <https://pdfs.semanticscholar.org/a029/ecca4757286cf68b3548a0324490735>
  - Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style. *Global Business Review*, 17(4): 965–979. <https://doi.org/10.1177/0972150916645701>.
  - Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Hill, E. J., & Brennan, R. T. (2008). The Relationship of Perceived Flexibility, Supportive Work–Life Policies, and Use of Formal Flexible Arrangements and Occasional Flexibility to Employee Engagement and Expected Retention. *Community, Work and Family*, 11(2), 183–197. <https://doi.org/10.1080/13668800802050350>.

- Riskind, J. H., Kleiman, E. M., & Schafer, K. E. (2013). “Undoing” effects of positive affect: Does it buffer the effects of negative affect in predicting changes in depression? *Journal of Social and Clinical Psychology*, 32, 363–380. <http://dx.doi.org/10.1521/jscp.2013.32.4.363>
- Rowe, S. D. (2020). *Regular rewards and recognition can boost employee engagement during coronavirus*. Ebn.benefitsnews.com, N.PAG.
- Rowe, S. D. (2020). Subjecting pandemic sport to a sociological procedure. *Journal of Sociology*, 56(4), 704–713. <https://doi.org/10.1177/1440783320941284>
- Russo, M., Shiteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work–life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *Journal of Positive Psychology*, 11(2), 173-188. ISSN 17439779. <https://doi:10.1080/17439760.2015.1025424>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 172, 563–569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46.
- Schweiger, D., & de Nisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Acad. Manag. J*, 34, 110–135.
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What Engages Employees the Most or, The Ten C’s of Employee Engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4): 1–5.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.
- Shuck, M. B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring Employee Engagement from the Employee Perspective: Implications for HRD. *Journal of*

*European Industrial Training* 35(4), 300–325.

<https://doi.org/10.1108/03090591111128306>.

- Shuck, M. B., & Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1): 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>.
- Sliter, M. T., Sinclair, R. R., Yuan, Z., & Mohr, C. D. (2014). Don't fear the reaper: Trait death anxiety, mortality salience, and occupational health. *Journal of Applied Psychology*, 99, 759–769. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035729>
- Sonnentag, S., Eck, K., Fritz, C., & Kühnel, J. (2020). Morning reattachment to work and work engagement during the day: A look at day-level mediators. *Journal of Management*, 46, 1408–1435. <https://doi.org/10.1177/0149206319829823>
- Sonnentag, S., & Kühnel, J. (2016). Coming back to work in the morning: Psychological detachment and reattachment as predictors of work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21, 379–390. <https://doi.org/10.1037/ocp0000020>
- Sorenson, S. (2013). *How employee engagement drives growth*. <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>.
- Sutherland, V. J., & Cooper, C. L. (2000). *Strategic Stress Management: An Organizational Approach*. Macmillan: London, UK.
- Szabowska-Walaszczyk, A. (2010). Zaangażowanie w pracę i organizacji – przekład problematyki i narzędzi pomiaru. In Zawadska, A. M. *Psychologia zarządzania w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A hand-book of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions, and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 83-103.
- United Nations (2020). *Global Cooperation Must Adapt to Meet Biggest Threat since Second World War, Secretary-General Says on International Day, as COVID-19 Transcends Borders*. <https://www.un.org/press/en/2020/sgsm20058.doc.htm>

- Välikangas, L. (2015). Engaged employees in M&A. In A. Risberg, D. R. King, & O. Meglio (Eds.). *The Routledge companion to mergers and acquisitions* (pp. 130–149). New York, NY: Taylor and Francis.
- van Hoof, E. (2020). *Lockdown is the world's biggest psychological experiment—and we will pay the price*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/this-is-the-psychological-sideof- the-covid-19-pandemic-that-were-ignoring/>
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 505–516. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.001>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Xerri, M. J. & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *Int. J. Hum. Resour. Manag*, 24, 3163–3177.
- Xu, J. & Thomas, H. C. (2011). How can Leaders Achieve High Employee Engagement? *Leadership and Organization Development Journal*, 32(4): 399–416. <https://doi.org/10.1108/01437731111134661>.
- Zaniboni, S., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 306–317.
- Zientara, P., & Kuczynski, G. (2014). Human resources practices and work-related attitudes in Polish public administration. *Eastern European Economics*, 47(5), 42–60.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond Engagement: Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion. *Human Resource Development Review*, 8, 300-326. [10.1177/1534484309338171](https://doi.org/10.1177/1534484309338171).

## Příloha 1 - Dotazník

Zaměstnanecký výzkum 2021

Dobrý den,

ráda bych Vás oslovila s prosbou o vyplnění krátkého online dotazníku, týkající se pracovních podmínek a změn v rámci pandemie covid, pracovní motivace a pracovní spokojenosti. Tento dotazník mi pomůže získat cenná data pro vypracování mé diplomové práce. Veškeré informace, které mi sdělíte, budou zpracovány anonymně.

Velmi si vážím Vašeho času i pomoci a děkuji Vám za ně.

Lucie Holcová

Tento průzkum je anonymní. Záznam odpovědí průzkumu neobsahuje žádné identifikační údaje o Vás s výjimkou otázek obsažených v průzkumu, které se na údaje explicitně dotazují.

Průzkum obsahuje 15 otázek.

### Pracovní role

1. Zaškrtněte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5.

1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím.

	1	2	3	4	5
Vím, co se ode mě v práci očekává.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám všechny materiály a vybavení, které potřebuji ke své práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V práci mám možnosti dělat každý den to, co dělám nejlépe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V práci mají moje názory dopad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Zaškrtněte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5.

1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím.

	1	2	3	4	5
Ve společnosti se cítím spokojen(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V posledních sedmi dnech jsem obdržel(a) pochvalu za dobře odvedenou práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený nebo kolega se zajímá o mě jako o člověka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od nadřízeného mám dostatek informací ke své práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na nadřízeného se mohu kdykoliv obrátit (s návrhem změny, s otázkou, se stížností).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na mém pracovišti jsou dobré mezilidské vztahy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vím, jaké jsou možnosti kariérního růstu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V práci mám kamaráda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V posledním půl roce se mnou někdo z práce mluvil o mém posunu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Pracovní role a benefity

3. Zaškrtněte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5.  
1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím.

	1	2	3	4	5
Doporučil(a) bych kamarádovi ucházet se o práci ve společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zůstal(a) bych ve společnosti, i kdyby mi v jiné společnosti nabídl podobnou práci za podobných podmínek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přemýšlím o odchodu ze společnosti, či možnosti pracovat někde jinde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen(a) s časovou flexibilitou, kterou mi moje role nabízí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen(a) s benefity a bonusy, které mi firma nabízí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Navíc bych ocenila tyto benefity:

Prosím vypište:

## Rozvoj v rámci pracovní role

5. Zaškrtněte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5.  
1 = naprosto souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím.

	1	2	3	4	5
Moje práce mi přináší nové zkušenosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svůj práci vidím jako možnost pro svůj rozvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V posledním roce jsem měl(a) možnost v práci se něco nového naučit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostávám zpětnou vazbu, která mi pomůže růst a učit se.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Pandemie moji produktivitu
- Výrazně zvýšila
  - Spíše zvýšila
  - Ani nezvýšila, ani nesnížila
  - Spíše snížila
  - Výrazně snížila

Obecné otázky:

Zakroužkujte prosím správnou odpověď.

11. Vyberte prosím svůj věk
- 18-25
  - 26-35
  - 36-45
  - 46-55
  - 56+
12. Jaké je Vaše pohlaví?
- Žena
  - Muž
13. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?
- Základní
  - Středoškolské odborné bez maturity
  - Středoškolské odborné s maturitou
  - Vyšší odborné
  - Vysokoškolské
14. Jaké je Vaše pracovní zařazení?
- Administrativní pracovník (HR, IT, finance, marketing, nákup, grafické oddělení)
  - Obchodník
  - Dělník ve výrobě, mistr
  - Pracovník skladu/expedice
  - Vedoucí pracovník

Instrukce: Pokud jste v otázce číslo 14 odpověděl Vedoucí pracovník, odpovězte prosím i na otázku číslo 15.

15. Kolik máte přímých podřízených?

## Bezpečnost práce, COVID 19

6. Uvedte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5.

1 = naprosto souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím.

	1	2	3	4	5
Vím, jaké procedury ohledně současné epidemiologické situace dodržovat, abych mohl(a) práci vykonávat bezpečně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dostatek pomůcek pro bezpečný výkon práce (roučky, respirátory, rukavice).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vím, koho se mohu jít zeptat, pokud bych si nebyl(a) jistý/jistá, jak se zachovat s ohledem na epidemiologickou situaci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím si, že se firma postavila k pandemii lépe než jiné firmy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím si, že jsem přijal(a) práci v pandemii jako výzvu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím si, že firma podporuje své zaměstnance v jejich psychické pohodě v současné situaci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vnímám nejistotu, kterou může pandemie přinášet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Změny ohledně pracovního procesu v rámci pandemie mi byly jasně komunikovány.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Pracoval(a) jste určitou dobu z domova kvůli pandemii COVID 19, popřípadě stále částečně pracujete z domova kvůli pandemii COVID 19?

- a. Ano
- b. Ne

*Instrukce: Pokud jste v otázce číslo 7 odpověděl Ano, odpovězte prosím i na otázky číslo 8 a 9. Pokud jste v otázce číslo 7 odpověděl Ne, pokračujte prosím na otázku číslo 10.*

*Zakroužkujte prosím jednu správnou odpověď.*

8. Práce z domova pro mě byla v porovnání s prací v kanceláři:

- a. Rozhodně náročnější
- b. Spíše náročnější
- c. Ani náročnější, ani ulehčující
- d. Spíše ulehčující
- e. Rozhodně ulehčující

9. Návrat do práce po delší době home office pro mě byl náročný

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Naprosto nesouhlasím

## Příloha 2 – Faktorová analýza

Pattern Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
[Vám, co se ode má v práci oteklá.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Ā	,815	,123	,095	-,098	-,055
[Mám všechny materiály a vybavení, které potřebuji ke své práci.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Ā	,546	-,090	-,177	,019	,307
[V práci mám možnosti dlat každá den to, co dlat nejlépe.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Ā	,773	,115	,033	,049	,056

[V práci mají- moje názory dopad.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Â					
[Ve společnosti se cítím spokojen(a).] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Â	584	,379	,277	,077	,008
[V posledních sedmi dnech jsem obdržel(a) pochvalu za doblou odvedenou práci.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Â	288	,044	,048	,214	,631
[V poslední nadřazený nebo kolega se zajímá o mě jako o člověka.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Â	025	,071	-,033	,832	,073
[Mlží nadřazený nebo kolega se zajímá o mě jako o člověka.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Â	072	,172	,607	,543	-,001

[Od nadřazeného mám dostatek informací ke své práci.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Â Â	-	-	,8	,1	,
	,023	,120	06	42	002
[Na nadřazeného se mohou kdykoliv obrátit (s návrhem změny, s otázkou, se státností-).] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Â Â	,	-	,6	,0	,
	099	,217	79	02	050
[Na mém pracovišti jsou dobré mezilidské vztahy.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Â Â	-	,0	,5	-	,
	,045	39	44	,306	516
[V práci mám kamaráda.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Â Â	,	-	,4	-	-
	541	,095	03	,310	,125

[V posledním přelomu se mnou někdo z práce mluvil o mém posunu.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Á Á	-	-	,2	,6	-
[Zůstal(a) bych ve společnosti, i kdyby mi v jiné společnosti nabídli podobnou práci za podobných podmínek.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím.	,032	,186	17	44	,096
[Jsem spokojen(a) s časovou flexibilitou, kterou mi moje role nabízí.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Á Á	,	,1	,2	,0	,
[Jsem spokojen(a) s časovou flexibilitou, kterou mi moje role nabízí.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = velmi souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Á Á	205	11	26	51	704
[Moje práce mi přináší novou zkušenosti.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = naprosto souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Á Á	,	-	,0	,1	,
[Moje práce mi přináší novou zkušenosti.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = naprosto souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Á Á	579	,099	20	38	052
[Moje práce mi přináší novou zkušenosti.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = naprosto souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Á Á	,	,8	-	-	-
[Moje práce mi přináší novou zkušenosti.] Uveďte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = naprosto souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Á Á	082	71	,007	,028	,079

[Svoji práci vidám jako možnost pro svůj rozvoj.] Uveďte prosám, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = naprosto souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Â					
[V posledním roce jsem měl(a) možnost v práci se něco nového naučit.] Uveďte prosám, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = naprosto souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Â					
[Dostávám zpětnou vazbu, která mi pomůže růst a učit se.] Uveďte prosám, nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními na škále od 1 do 5. 1 = naprosto souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím. Â					
Q3-03NEW					
	,017	,05	,091	,052	,023
	,090	,17	,41	,009	,122
	,047	,19	,101	,99	,044
	,163	,210	,220	,066	,813

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 24 iterations.