Umění vysoké angažovanosti:

Jak posílit zapojení lidí i v době změn a tlaku.



FranklinCovey

Lídři, kteří se snaží vést své týmy v době bezprecedentních změn, často narážejí na realitu: lidé jsou unavení, ztrácejí motivaci a jejich zapojení slábne.

Pracovní prostředí v posledních letech prochází bouřlivou proměnou – technologické inovace, geopolitické a ekonomické tlaky a nové pracovní modely ovlivňují fungování firem i vedení lidí. V takové dynamice je rolí lídra držet směr a udržet energii týmu.

Úkolem lídra je najít v chaosu směr i nové příležitosti. Často ale zjistí, že i přes snahu nastartovat energii organizace lidé kolem nich už „vypnuli“.

Zvyšování angažovanosti je pro lídry jednou z nejdůležitějších hádanek dnešní doby. Ti, kteří ji dokážou vyřešit, získají vyšší výkon, více inovací, silnější kulturu a udrží si klíčové talenty. Ti ostatní riskují pokles výkonnosti, odchody lidí i poškození značky – trendy, které se jen těžko obracejí.

Podle průzkumu **Gallup State of the Global Workplace 2025** je v Evropě zapojeno jen 13 % zaměstnanců, přičemž **v České republice je to 16 % a na Slovensku 14 %**. Dalších 73 % lidí je sice fyzicky přítomno, ale bez skutečného nasazení, a 15 % je aktivně odpojených. Světový průměr zapojených dosahuje 21 %, zatímco v USA je to 32 % a například ve Švédsku 24 %. Evropa tak vykazuje nejnižší úroveň angažovanosti na světě.

Otázka pro lídry proto zní: Jak znovu zažehnout zapojení a motivaci?

Systémový problém vyžaduje systémové řešení 4

Co dělat, když je angažovanost nízká 6

Praktické tipy pro HR a manažery týmů 7

© Franklin Covey Co. Všechna práva vyhrazena.

Neangažovanost bývá často nenápadná, ale o to víc rozkladná. Podle zprávy **Gallup z roku 2024** přichází světová ekonomika kvůli nízké angažovanosti o **8,9 bilionu dolarů ročně** – tedy 9 % globálního HDP. V odvětvích, jako je technologie, kde přibývá propouštění, lidé sice ve firmách zůstávají, ale emocionálně i tvůrčím způsobem se odpojují. Tento jev se označuje jako **„Great Stay“** – zaměstnanci nehledají nové role, ale zároveň nejsou v práci skutečně zapojení. Objevuje se i pojem **„fauxductivity“** (falešná produktivita), kdy práce působí navenek produktivně, ale chybí jí opravdové nasazení.

Právě proto je dnes angažovanost zásadním hybatelem efektivity. Už nestačí jen „odpracovat směnu“. **S rostoucím podílem rutinních úkolů, které přebírá technologie, potřebují lídři týmy schopné přinášet kreativitu a nápady** – tedy to, co vytváří inovace a zdravou firemní kulturu. Aby mohli lidé podávat to nejlepší, musí cítit **smysl, sounáležitost a víru v osobní růst**.

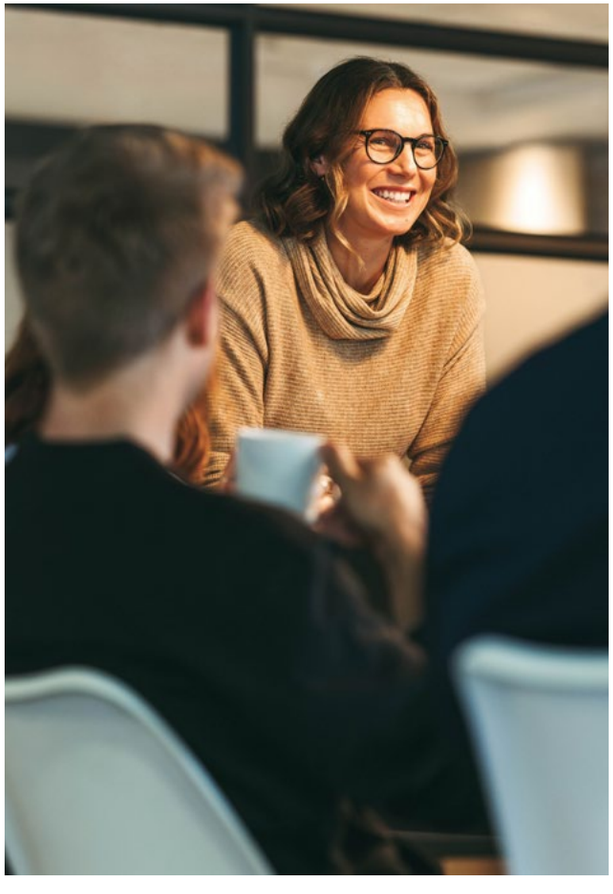
Metaanalýza Gallupu, která zahrnovala více než 700 studií, ukázala, že angažovanost zaměstnanců má přímou souvislost s klíčovými výsledky firem – od ziskovosti a produktivity až po absenci a celkovou pohodu lidí.



© Franklin Covey Co. Všechna práva vyhrazena.

Systémový problém vyžaduje systémová řešení

Jedna je jisté: angažovanost nelze ponechat náhodě.



Zkušený manažer dokáže vytvořit ostrůvky zapojení i tam, kde většina týmu ztrácí energii. Skutečný rozdíl ale nastává tehdy, když organizace systematicky buduje prostředí, kde lidé nejsou jen „přítomní“, ale opravdu věří poslání firmy a chtějí být jeho součástí. To vyžaduje společný jazyk, jasné modely vedení, rozvoj a měření – tedy kulturní změnu, která zapojuje všechny úrovně.

Angažovanost není totéž co spokojenost nebo přátelské vztahy na pracovišti. Jde o emocionální a psychologické pouto k organizaci. Zapojení lidé nepřicházejí do práce jen proto, aby „odpracovali hodiny“, ale s vědomím smyslu a odhodláním něčeho dosáhnout a něco změnit.

Angažovanost začíná u lídra – u jeho víry, že to, co dělá, má smysl. A její dopad sahá dál než jen k firemním výsledkům: určuje i kvalitu života kolem nás.

Dobrou zprávou je, že existují ověřené systémy a postupy, jak angažovanost posílit. Firmy, které do toho investují, získají nejen vyšší výkon, ale i spokojenější zaměstnance.

> Zapojení lidé přinášejí do práce energii, kreativitu a inovace – což je zdroj skutečné produktivity, zejména v době, kdy rutinní úkoly přebírá technologie.

© Franklin Covey Co. Všechna práva vyhrazena.

Systémový problém vyžaduje systémová řešení (pokrač.)

Chcete-li porozumět nízké angažovanosti, je třeba hledat její skutečné příčiny přímo ve vaší organizaci.

Podle Gallupu mají nízkou angažovanost na svědomí především rychlé změny v pracovním prostředí, slabá komunikace a nefunkční řízení výkonu. Přidává se i vyhoření, nekvalitní vedení a chybějící jasné cíle. Firmám dnes pomáhají nové nástroje, které dokážou odhalit, co se v organizaci skutečně děje:

Pulse průzkumy

Pravidelné průzkumy umožňují pravidelně sledovat náladu lidí a reagovat na jejich zpětnou vazbu. Díky anonymitě dávají prostor k upřímným komentářům a ukazují, zda se situace v čase zlepšuje či zhoršuje.

Platformy podporující zapojení

Organizace, které chtějí zlepšit zapojení, mohou využívat platformy, které poskytují vzdělávání, analýzy i konkrétní doporučení a sjednocují týmy kolem společných cílů. Díky nim vznikají „malá vítězství“, která posilují motivaci lidí. Klíčem je jasně určit priority, které stojí za to zvládnout mimo každodenní provozní shon.

Sledování skóre

Důležitou součástí disciplíny angažovanosti je měření výsledků. Lidé a týmy se chovají jinak, když sledují skóre, a správně nastavený ukazatel je motivuje k vítězství. Lídři mohou využívat nástroje jako Slack nebo Microsoft Teams k tomu, aby týmy zůstaly soustředěné na cíle, aby měli členové prostor sdílet úspěchy a manažeři dávali pravidelně uznání a povzbuzení.

Identifikace nejdůležitějších priorit a sledování pokroku pomáhá lídrům poznat, zda jsou cíle firmy plněny. Další metriky poukazují na signály o úspěchu společného úsilí. Například eNPS (employee Net Promoter Score) měří, zda by zaměstnanci doporučili firmu jako místo pro práci. Pokles fluktuace zase naznačuje vyšší angažovanost. Sledování ukazatelů produktivity odhaluje, zda probíhá inovace nebo spolupráce.

Transparentní sdílení těchto metrik posiluje důvěru a ukazuje dosažený postup.

Tyto nástroje pomáhají lídrům zjistit, co brzdí zapojení, a zaměřit se na cíle, které mohou reálně vyhrát.



© Franklin Covey Co. Všechna práva vyhrazena.

Co dělat, když je angažovanost nízká

Podle studie FranklinCovey z roku 2024 patří zaměstnanci, kteří žijí principy *7 návyků skutečně efektivních lidí*, mezi ty nejvíce zapojené a motivované.

Proaktivní přístup (**Návyk 1**) pomáhá předcházet zahlcení a vyhoření, jasná vize a konkrétní plán (**Návyk 2**) zase chrání před pocitem marnosti – jedním z hlavních důvodů odpojení.

Klíčovou roli však hrají lídři, kteří musí pro své týmy jasně definovat, co znamená úspěch.



Výzkum ukazuje, že pouze 15 % zaměstnanců zná nejdůležitější cíle své organizace. Tento nedostatek jasnosti a propojení je signálem odpojení – a zabijákem angažovanosti.

Když lídři jasně komunikují cíle a slaďují priority s týmy, lidé mají jasno v očekáváních i svém dopadu – a tím se snižuje riziko vyhoření.

Pokud zároveň dají týmům odpovědnost a přehled o výsledcích, odstraní pocit marnosti. Lidé pak vědí, že jejich práce má smysl a že hrají hru, kterou mohou vyhrát.

Klíčovou součástí skutečné odpovědnosti je také sledování výsledků – tedy měření aktivit, které vedou k dosažení cíle týmu. Tabule s výsledky nebo přehled pokroku zvyšují energii, kterou lidé do plnění cílů vkládají.

Nestačí sledovat výkon týmu – i lídři musí držet vysoký standard. Když investují do vlastního rozvoje, vedou pravidelné 1:1 rozhovory a podporují kulturu zpětné vazby, posilují sami sebe i svůj tým. Tak vzniká most mezi vedením a zaměstnanci založený na důvěře a smyslu.

Manažeři, kteří absolvovali program FranklinCovey *6 klíčových kompetencí pro vedení týmu*, jsou o 15 % spokojenější s možnostmi svého rozvoje.

© Franklin Covey Co. Všechna práva vyhrazena.

Praktické tipy pro HR a manažery týmů

Pro lídry, kteří chtějí posílit angažovanost, přinášíme několik praktických doporučení.

Vyzdvihujte smysl

Podle Deloitte považuje 86 % zaměstnanců generace Z a 89 % mileniálů pocit smyslu za klíčový pro svou pracovní spokojenost. Tento smysl přitom nemusí být velkolepý ani svět zachraňující – nemusí jít o boj s globálním oteplováním nebo vymýcení chudoby. Může spočívat třeba v tom, že zlepšíte zákaznickou zkušenost nebo zefektivníte stavební proces.

Úkolem lídrů je proto jasně komunikovat poslání organizace – a vysvětlit, proč na něm záleží. Smysl práce musí propojit každého jednotlivce s větším „proč“, které stojí za společným úsilím.

Zeptejte se sami sebe:

1. Ví můj tým, jaký je skutečný smysl naší práce?
2. Zná naše nejdůležitější cíle?
3. Rozumí tomu, jak jejich práce přispívá k celkovému cíli?

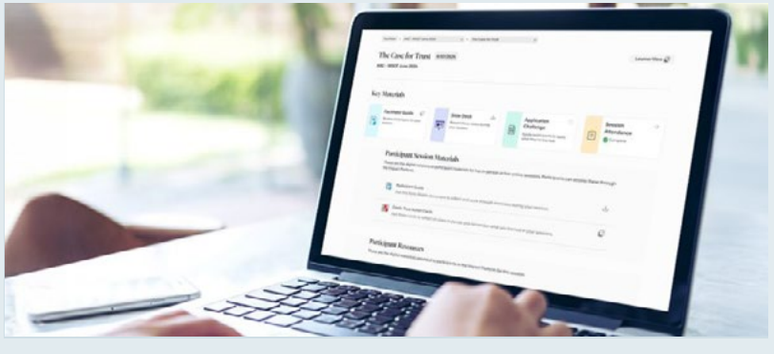


© Franklin Covey Co. Všechna práva vyhrazena.

Praktické tipy pro HR a manažery týmů (pokrač.)

Investujte do rozvoje

Stagnace vede k odpojení. Nabízejte proto příležitosti k rozvoji dovedností, mezioborovému učení a mentoringu napříč celou organizací – pomůže to sjednotit jazyk i přístup všech lidí. Zvláštní pozornost si zaslouží zejména **linioví manažeři**, kteří se často ocitají v roli lídra poprvé a potřebují podporu. Rozvoj se však týká i lídrů lídrů, protože právě oni mají na kulturu a výsledky organizace největší vliv.



Zeptejte se sami sebe:

1. Investujeme do svých týmů?
2. Investujeme do svých svých lídrů?
3. Jak se nám takové investice vracejí?



© Franklin Covey Co. Všechna práva vyhrazena.

Praktické tipy pro HR a manažery týmů (pokrač.)

Budujte důvěru

Podle často citované studie Harvard Business Review věří 58 % zaměstnanců spíše cizím lidem než vlastním šéfům. Pravidelná zpětná vazba a otevřená, autentická komunikace dokážou tuto propast zmenšit, posílit spolupráci a snížit pocit izolace.

Lídři, kteří dávají důvěru chytře a promyšleně, zjistí, že jim lidé odpovídají vyšší motivací a snahou důvěru naplnit. Naopak tam, kde převládne podezíravost a uzavřenost, vzniká „deficit důvěry“, který snižuje produktivitu a zvyšuje náklady.



Zeptejte se sami sebe:

1. Dopustili jsme se nějakého chování, které narušilo důvěru?
2. Jak poznáme, že jsme vytvořili prostředí s vysokou mírou důvěry a psychologického bezpečí, kde mohou týmy inovovat a růst?



© Franklin Covey Co. Všechna práva vyhrazena.

Praktické tipy pro HR a manažery týmů (pokrač.)

Buďte příkladem rovnováhy

Rovnováha mezi prací a životem je klíčová pro efektivitu každé organizace. K vyhoření přispívají přetíženost, nejasná očekávání, nízká důvěra i slabá komunikace. I když lídři tyto problémy řeší, potřebují navíc ukazovat svým týmům příklad v pravidelném obnovování energie.

Ať už jde o osobní rozvoj, čas s rodinou nebo ranní meditaci – obnova pomáhá snižovat stres, podporuje rovnováhu a otevírá prostor pro kreativitu, spolupráci i inovace.



Zeptejte se sami sebe:

1. Jdu příkladem v obnově sil, aby si můj tým uvědomil, jak je to důležité?
2. Jak si mohu udělat čas na obnovu sil a povzbudit svůj tým, aby udělal totéž?



© Franklin Covey Co. Všechna práva vyhrazena.

Umění, jak dosáhnout zapojení zaměstnanců

Budoucnost práce bude vyžadovat přizpůsobivost, empatii a lidsky orientovaný přístup. Využitím osvědčených principů leadershipu mohou lídři budovat kulturu důvěry, smyslu a angažovanosti. Tím zajistí, že jejich organizace nebude jen místem, kde lidé pracují – ale kde skutečně rozkvétají.

Růst firmy začíná změnou myšlení a chování lidí. Nedaří-li se zvyšovat výkonnost, příčiny často leží v kultuře firmy a nelze je překonat bez kolektivní změny chování lidí. Naše komplexní řešení pomáhají firmám proměnit kulturu, zlepšit spolupráci a dosahovat průlomových výsledků. Získejte nezávazný pohled na to, jak nastartovat změnu ve vaší organizaci. Domluvte si hovor s konzultantem nebo nám napište.

info@franklincovey.cz, **franklincovey.cz**



© Franklin Covey Co. Všechna práva vyhrazena.

FranklinCovey

© Franklin Covey Co. Všechna práva vyhrazena.

MRK25012802 V1.0.0