

Engagement je konkurenční výhoda

TÉMA



**Motivovanost
zaměstnanců
a jejich engagement
ve firmách měří
každoročně
studie Aon Best
Employers (Nejlepší
zaměstnavatelé).
Zaměstnance
s vysokým
engagementem
práce ve firmě baví,
cení si pracovních
podmínek, způsobu
odměňování,
pozitivně hodnotí
práci managementu
i komunikaci
napříč firmou
a jsou na svého
zaměstnavatele
pyšní. Dokonce
tak, že práci u něj
doporučují svým
známým a blízkým.**

Letos v Česku vyvrcholil již dvanáctý ročník studie Aon Best Employers Česká republika, organizovaný společností Aon (divize Aon Hewitt). Ze 49 zaregistrovaných společností z různých odvětví získaly v kategorii Malé a střední společnosti titul firmy Amgen, Grundfos a Hilti (seřazeno abecedně). V kategorii velkých společností obdržely ocenění firmy GMC Software Technology, hotel Marriott a společnost NetSuite (abecedně). O získání titulu u všech vítězů rozhodla nadstandardně vysoká míra motivovanosti jejich zaměstnanců.

CO STUDIE SLEDUJE

Hlavním kritériem pro udělení titulu Aon Best Employer je hodnocení firmy vlastními zaměstnanci. Hodnocení probíhá ve firmách prostřednictvím dotazníkového průzkumu. „Dlouhodobé analýzy společnosti Aon Hewitt ukazují, že motivovaný zaměstnanec o své firmě mluví pozitivně, spojuje s ní svoji budoucnost a vynakládá úsilí navíc, které firmě pomáhá zlepšovat její obchodní výsledky. Společnosti oceněné jako Aon Best Employers se vyznačují vysokou mírou motivovanosti zaměstnanců, důvěryhodným a motivujícím vedením, kulturou vysoké výkonnosti a dobrou zaměstnavatelskou pověstí,“ uvádí projektová manažerka studie Ivana Botošová. „V porovnání s předchozími lety vidíme, že se rozevírají nůžky v motivovanosti zaměstnanců mezi nejlepšími firmami a ostatními. Nejlepší zaměstnavatelé mají v průměru 83 % motivovaných zaměstnanců, což je o 33 procentních bodů více v porovnání s ostatními firmami na trhu. Vysoká míra motivovanosti zaměstnanců nejlepších zaměstnavatelů vyplývá dlouhodobě z lidského a spravedlivého přístupu k zaměstnancům,“ komentuje letošní výsledky studie Botošová.

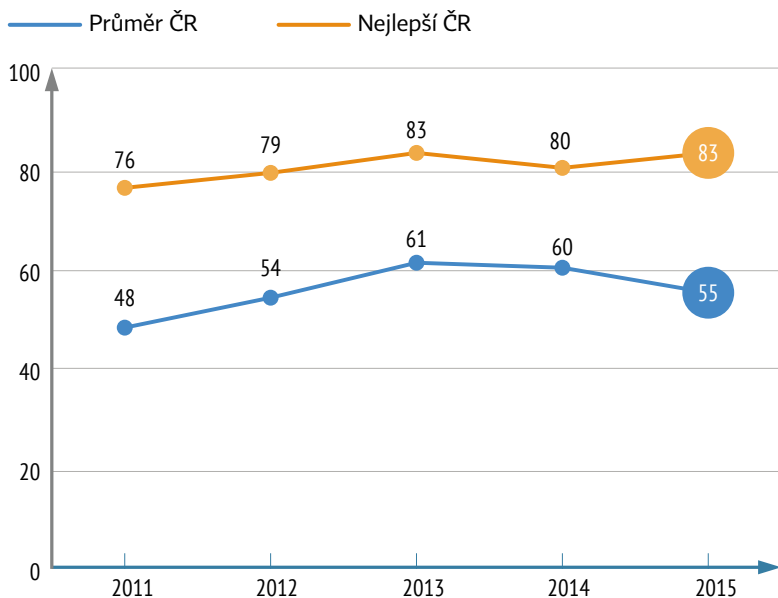
V ČESKU KLESÁ SPOKOJENOST S TOP MANAGEMENTEM

Průměrná míra motivovanosti zaměstnanců v České republice dosáhla v letošním roce úrovně 55 %. V porovnání s rokem 2014 jde o pokles pěti procentních bodů. „Mezi největší poklesy patří spokojenost s prací vrcholového vedení. Méně zaměstnanců je přesvědčeno o tom, že k nim vrcholové vedení přistupuje jako k tomu nejceněnějšímu, co společnost má,“ uvádí Botošová. Méně pozitivně hodnotí zaměstnanci vrcholové vedení také z pohledu efektivního vedení firmy a méně z nich vnímá obchodní rozhodnutí týmu vrcholového vedení jako dobrá. „Další negativní trend vidíme v oblasti spolupráce. Zaměstnanci vnímají, že spolupráce mezi jednotlivými odděleními funguje hůře a kolegové se navzájem méně respektují. V porovnání s loňským rokem je také menší procento zaměstnanců, kteří rozumějí tomu, na čem závisí jejich mzda. Jen polovina zaměstnanců v České republice také věří, že pokud se bude jejich zaměstnavateli dařit, pocítí to také na svých příjmech. Spokojenost zaměstnanců v této oblasti klesá již druhým rokem,“ doplňuje Tereza Jungwirthová, konzultantka Aon Hewitt.

Dlouhodobě naopak už několik let podle studie roste spokojenost zaměstnanců s prací jejich přímého nadřízeného. Stále více zaměstnanců vnímá, že je přímý nadřízený motivuje a podporuje v tom, aby byli v práci úspěšní, oceňuje jejich snahu a výsledky, poskytuje jim pravidelnou zpětnou vazbu a vede je k zodpovědnosti za jejich pracovní výkon. „Více zaměstnanců je také přesvědčeno o tom, že se jejich zaměstnavatel chová ekologicky a společensky odpovědně, pozitivněji než v loňském roce zaměstnanci vnímají i podporu rozvoje a vzdělávání,“ říká Jungwirthová. ▶

Nejlepší zaměstnavatelé se vzdalují od průměrných

(hodnoty v %)



ZDROJ: AON HEWITT

Vývoj absence a nemocnosti zaměstnanců v ČR

| | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|------|------|------|
| Nemocní zaměstnanci v % | 23 | 20 | 20 |
| Počet dnů pracovní neschopnosti (přepočten na 1 zaměstnance) | 3,48 | 3,72 | 3,48 |

ZDROJ: AON EMPOWER RESULTS

► TAJEMSTVÍ VYSOKÉHO ENGAGEMENTU

Zeptali jsme se několika vítězných firem, co se jim při motivování zaměstnanců osvědčuje, v čem tkví tajemství tak vysoké motivovanosti, které ve studii dosahují. „V NetSuite je to kombinace uspokojení z práce ve vazbě na možnost kariérního růstu, osobní přístup lokálního i globálního managementu. A především neformální pracovní prostředí a skvělé vztahy na pracovišti. Každý zaměstnanec má možnost vyjádřit svůj názor, nejvyšší management české pobočky je neustále k dispozici a aktivně pracuje spolu se svými podřízenými,“ odpovídá Tereza Busby, senior HR manager společnosti NetSuite, která si odnáší ze studie vavříny už podruhé za sebou. V Hilti, která už několik let obsazuje nejvyšší příčky ve studii Best Employers

v ČR i na Slovensku, je základem vysokého engagementu lidí podle HR ředitelky Evy Jamříškové identifikace zaměstnanců s firemní kulturou, důvěra, diverzita, otevřená komunikace, jasná vize a uznání toho, že zaměstnanci jsou to nejcennější, co firma má.

„Jsme rodinná společnost, založená na výborných mezilidských vztazích, otevřené komunikaci napříč celou společností, přístupu, otevřených dveří a přátelském prostředí. Víme, že naši zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu, a snažíme se, aby to věděli i oni. Jak říká náš generální ředitel Josef Zeidler: ‚To, co zaměstnancům dáte, to dostanete.‘“

FIREMNÍ KULTURA, KTERÁ PŘITAHUJE

Ovšem klíčovým faktorem pro motivující atmosféru v Hilti je firemní kultura, která je postavena na čty-

řech pilířích – integritě, závazku, odvaze a týmové spolupráci. „Každý rok si děláme v rámci Hilti interní průzkum motivovanosti zaměstnanců – tzv. GEOS. Výsledky tohoto průzkumu jsou většinou v souladu i s výsledky AON Hewitt.“

Zaměstnanci nejvíce oceňují, že pracují pro skvělou značku a stabilního zaměstnavatele, že dostávají i zajímavé příležitosti pro budování dlouhodobé kariéry po celém světě a vnímají soulad se strategií společnosti. Velkou roli v motivovanosti našich lidí má vedení společnosti. Zaměstnanci mohou ovlivnit směřování firmy a přispět k jejímu úspěchu,“ vypočítává další faktory vysokého engagementu v Hilti Eva Jamříšková.

Podle Kateřiny Chvátalové, HR manažerky společnosti GMC Software Technology, se nejvíce osvědčuje zapojovat lidi do všeho, co se ve firmě děje. „Týká se to jak pracovních záležitostí, kdy např. každý člen vývojového týmu se podílí na tvorbě release plánu, tak i záležitostí pracovního prostředí. Například aktuálně řešíme rekonstrukci části kancelářských prostor, a proto jsme se lidí zeptali, co jim v současném prostředí vyhovuje, nevyhovuje, co by chtěli zlepšit. Teprve na základě toho jsme spolu s architekty vytvořili finální návrh,“ říká Chvátalová. „Stále se nám potvrzuje, že nejdůležitější je komunikace a spolupráce manažerů a HR, takže budeme pokračovat v komunikování novinek, změn ve správný čas, ve správné formě, ale i ve správném množství,“ dodává.

KOMUNIKACE ZÁKLADEM PRO NASTOLENÍ DŮVĚRY

Ve společnosti Grundfos kladou velký důraz na vhodné formy komunikace mezi šéfy a jejich lidmi a také v nich manažery pravidelně a důkladně školí. „Hlavní zásadou je informovat zaměstnance včas o všem důležitém, co se ve společnosti děje, aby se zabránilo šíření zákulisních informací vedoucích k neoprávněným domněnkám. Pro komunikaci se snažíme využívat moderní technologie, jako např. elektronické nástěnky nebo Skype meetingy. Komunikace musí být přímá, otevřená a důvěryhodná. Ztracená důvěra se velmi těžko znovu obnovuje. Podstatná je pro



Průměrná míra motivovanosti zaměstnanců v České republice dosáhla v letošním roce úrovně 55 %. V porovnání s rokem 2014 jde o pokles o 5 procentních bodů.



Nabíráme lidi, které jejich práce baví, dovedou se samostatně a rychle rozhodovat a být za své rozhodnutí zodpovědní. Věříme, že pokud budeme k člověku přístupovat tak, že je schopný a výjimečný, tak takový opravdu bude.

nás také komunikace mezi manažerem a zaměstnancem o méně příjemných informacích, a to jak individuální, vůči konkrétnímu zaměstnanci, tak vůči celé firmě. Pokud dopředu takovou situaci očekáváme, tak se na ni pečlivě připravíme a v rámci vedení společnosti si stanovíme pro daný případ pravidla a postup, abychom zajistili jednotný styl komunikace se všemi zaměstnanci,“ uvádí Markéta Ratajská, Area HR manager společnosti Grundfos.

Nejlepší zaměstnavatelé nepřeslapují na místě a stále hledají ve spolupráci se zaměstnanci nové způsoby motivace – třeba změnami v benefitech. „Naší snahou je zůstat i nadále skvělým místem pro práci. Letos jsme prošli rozsáhlou analýzou benefitů. Učinili jsme tak na základě průzkumu mezi našimi zaměstnanci, v němž jsme se porovnávali s vybranými 13 Hilti organizacemi v Evropě a také s 27 společnostmi jak v Česku, tak i na Slovensku. Podle získaných výstupů jsme zaměřili naše benefity a stávající aktivity na oblast zdravého životního stylu,“ říká Jamrišková. V oblasti podpory zdravého životního stylu v Hilti zavedli tzv. Den zdraví, kde mají

zaměstnanci možnost dozvědět se důležité informace ohledně péče o zdraví od expertů (zahrnuje to třeba interpretaci rozboru krve, přednášku a konzultaci s fyzioterapeutem, expertem na výživu či trénink dechových cvičení apod.). „Pro naše zaměstnance pořádáme přátelská utkání ve fotbale či hokeji, charitativní běhy s vybranými CSR partnery či společenské akce a akce pro rodiny. Na naší centrále máme k dispozici fitness centrum, které mohou zaměstnanci volně využívat. V letošním roce jsme CSR a sportovní aktivity mnohem více rozšířili: pořádáme charitativní běh našich zaměstnanců, skrze praktické tréninky či školení spolupracujeme s dětskými domovy a neziskovými organizacemi,“ vypočítává nové motivující aktivity v Hilti Eva Jamrišková.

PODPORA ZDRAVÉHO STYLU ŽIVOTA

Zdravotní a sportovní aktivity podporující engagement zaměstnanců jsou běžnými benefity i v NetSuite. „V řadách našich zaměstnanců je spousta vrcholových sportovců nebo alespoň sportovních nadšenců. S tím jde ruku v ruce i životopráva. Neomezeně poskytujeme

vitaminy, zavedli jsme ovocné dny, zaměstnanci pořádají sportovní akce, turnaje ve všem možném. Co se týče rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, u nás jsme celkem benevolentní k různému pracovnímu tempu a dennímu rozvrhu našich zaměstnanců, jde nám především o to, aby byli spokojeni partneři a partnerky, od toho se odvíjí vše,“ uvádí Tereza Busby.

V Grundfosu zase lidem vycházejí vstříc v oblasti sladování práce a osobního života. „Již před pěti lety jsme nabídli zaměstnancům speciální benefit v podobě konzultace s výživovým poradcem, v kantýně se snažíme denně nabízet čerstvé saláty a v loňském roce jsme uspořádali školení na téma work life balance, které bylo velmi úspěšné. Zaměstnanci pochopili, že work life balance není jen zodpovědnost zaměstnavatele vůči zaměstnancům, ale hlavně individuální přístup zaměstnance k sobě a svému životu. V letošním roce jsme se zapojili do celostátní akce Do práce na kole. Někteří zaměstnanci našli v ježdění do práce na kole zálibu a v této aktivitě spontánně pokračovali i po oficiálním ukončení. Vytváření zdravého pracovního prostředí je velmi zajímavá oblast, ve které se dá stále něco zlepšovat. Určitě budeme chtít zaměstnancům v tomto směru nabídnout něco nového,“ svěruje další záměry Markéta Ratajská z Grundfosu.

CO SE O SOBĚ DOZVĚDĚLI

Výstupy ze studie Best Employers jsou pro účastníky cenné zvláště zpětnou vazbou, kterou poskytují managementu v jednotlivých oblastech, na něž zaměstnanci v dotaznících odpovídají. Firma tak získává přehled o silných a slabých stránkách personální práce a může v dalších letech pracovat na případných změnách. „To, s čím jsme hodně pracovali, byl faktor poskytování zpětné vazby. Zrušili jsme povinné půlroční hodnocení zaměstnanců a zavedli tzv. focus meetingy – kratší, ale častější (1x za 2 měsíce) setkání manažera a zaměstnance, kde mají oba jednak prostor pro ověření, zda mají shodné zaměření (focus), ale i prostor se pobavit o věcech, které úplně nespojují s aktuálními pracovními úkoly, například jak vnímá přestěhování ▶

ČÍM SE BE LIŠÍ OD PRŮMĚRU

- Samotní zaměstnanci nejlepších zaměstnavatelů hodnotí svoji pracovní zkušenost odlišně v porovnání s těmi, kteří pracují v ostatních firmách. Největší rozdíly jsou viditelné ve vnímání vrcholového vedení – v tom, jak přistupuje k lidem a jak řídí firmu. 71 % zaměstnanců pracujících u těch nejlepších má pocit, že se k nim vrcholové vedení chová jako k tomu nejcennějšímu, co firma má (vs. 31 % u ostatních). Zároveň vedení nejlepších společností otevřeně a upřímně komunikuje (73 % vs. 41 %), dělá dobrá obchodní rozhodnutí (78 % vs. 42 %) a prezentuje jasnou vizi směřování společnosti do budoucna (81 % vs. 51 %).
- Další oblastí, která výrazně odlišuje Best Employers od ostatních,

je odměna a uznání. U nejlepších zaměstnavatelů má 77 % zaměstnanců pocit, že jejich mzda odpovídá jejich přínosu společnosti (v porovnání s 43 % u ostatních). Tito zaměstnanci také vnímají, že se jim dostává přiměřeného uznání za jejich pracovní úspěchy (74 % vs. 42 %).

- Poslední, ale neméně důležitou oblastí je vnímání pověsti a značky zaměstnavatele. Best Employers jsou vnímány jako atraktivnější zaměstnavatelé, kteří dokážou přilákat lidi, které potřebují k dosažení svých cílů (78 % vs. 39 %). Tito zaměstnavatelé zároveň dokážou takové zaměstnance ve firmě udržet (to tvrdí 74 % zaměstnanců těch nejlepších a 42 % zaměstnanců ostatních společností).

Zaměstnanci nejsou spokojeni, když...



- Nepřistupuje k zaměstnancům jako k tomu **nejdůležitějšímu**.
- **Nekomunikuje** otevřeně a upřímně.
- **Nevede společnost** efektivně.
- Neprezentuje **jasnou vizi** a nedokáže pro ni lidi nadchnout.



- Kolegové **nerespektují názory a pocity**.
- Nápadů a názorů nejsou **brány v potaz**.
- Nefunguje spolupráce **mezi odděleními**.



- Společnost není schopna **přilákat a udržet** lidi.
- Společnost nenabízí kariérní **příležitosti**.
- Společnost **neplní sliby**.



- Mzda není ovlivněna **výkonem**.
- Zaměstnanci nerozumí, na čem **závisí mzda**.
- Firma nesdílí se zaměstnanci **finanční úspěch**.

ZDROJ: AON HEWITT

► do jiné kanceláře,“ uvádí Chvátalová z GMC Software, která se studie účastnila úspěšně i v loňském roce. A letos ji z aktuálních výsledků příjemně překvapilo vysoké hodnocení faktoru customer focus (orientace na zákazníka). „Každá firma, každé vedení vám řekne, že jsou zákaznický orientovaní. Nás velmi těší, že si toho jsou vědomi i naši lidé (většina z nich jsou programátoři, testeři), kteří nejsou se zákazníky v přímém kontaktu. Je vidět, že způsob vývoje a komunikaci máme nastaveny tak, že customer focus se neztrácí z žádné úrovně,“ pochvaluje si Chvátalová.

Markétu Ratajskou z Grundfosu zase překvapilo, že v celkové motivovanosti pracovníků vyrostli oproti loňskému roku o několik dalších procent. „Už v minulých ročních jsmo se umístili nad průměrem a při vysokém hodnocení je další zvyšování těžší, než když se z podprůměru chcete dostat alespoň do průměru. Je to ocenění systematické práce managementu firmy a týmové spolupráce všech zaměstnanců, protože kategorie Spolupracovníci patří k nejlépe hodnoceným,“ komentuje Ratajská letošní výsledky firmy Grundfos.

Také společnost NetSuite si letos zopakovala úspěch z loňska, kdy rovněž obsadila první místo.

„V roce 2015 jsme zapracovali na firemních procesech, v této kategorii naše výsledky totiž v loňském roce nebyly tak skvělé jako ve všech ostatních. Myslím, že můj tým odvedl fantastický kus práce,

dbali jsme hlavně na přehlednost a úspornost, kvantita v tomto směru není žádoucí, vysoká kvalita naopak velmi,“ říká Tereza Busby.

SPRÁVNĚ SI LIDI VYBRAT A UDRŽET

Každý z letošních Best Employers potvrdil, že zásadní je výběr lidí do firmy a následná kontinuální práce s nimi, aby ve firmě rádi a dlouhodobě zůstávali. „V České republice působíme pět let, od začátku intenzivně nabíráme zaměstnance a budeme v tom i nadále pokračovat. Dá se říct, že každý rok vlastně pracujeme v jiné firmě. Začali jsme s velmi malou a v současnosti máme velkou – s 500 zaměstnanci. Růst znamená, že se nám daří, zaměstnanci pracují na stále zajímavějších projektech a v globálních týmech. Troufnu si tvrdit, možná drze, že nás spíše čeká přirozená fluktuace, životnost programátora na jedné pozici není neomezená, lidé se chtějí rozvíjet a poznávat nové, třeba i v jiných firmách. Důraz tedy budeme klást na kariérní plánování a rozvoj a udržení klíčových lidí,“ uvádí Tereza Busby, senior HR manager, NetSuite. V době, kdy nabírají nové pracovníky, není zrovna lehké kvalitní kandidáty oslovit.

„Stále nabíráme, rozšiřujeme naše týmy a oslovování je čím dál těžší. Co nám pomáhá, je opět zapojení našich lidí – máme nastaven efektivní program na doporučování zaměstnanců, naši lidé prezentují GMC na různých odborných akcích, spolupracují

s námi (s HR) na aktivitách na vysokých školách apod.,“ sdílí své zkušenosti z GMC Software Chvátalová.

V Hilti při výběru lidí dbají hlavně na osobnost uchazeče. „Víme, že vybrat ty nejlepší (a potom si je taktéž udržet) není legrace. Proto si dáváme na výběru člověka do Hilti velmi záležet. Nejdůležitější je pro nás osobnost člověka, jestli bude pasovat do naší firemní kultury, jaké má osobní hodnoty atd. Nabíráme lidi, které jejich práce baví, dovedou se samostatně a rychle rozhodovat a být za své rozhodnutí zodpovědní. Věříme, že pokud budeme k člověku přistupovat tak, že je schopný a výjimečný, tak takový opravdu bude. Jenom pro zajímavost, 98 procent lidí na manažerských pozicích (střední a vyšší management) vyvíjíme interně,“ vysvětluje Eva Jamříšková.

„Při výběru jsou pro nás důležité odborné znalosti a charakterové vlastnosti jako ochota pracovat a být součástí týmu. A soulad s našimi hodnotami: Udržitelnost, Otevřenost a důvěryhodnost, Zaměření na lidi, Nezávislost, Partnerství a Neutuchající ambicióznost. Myslím, že získání značky BE je důkazem, že se nám hodnoty daří v praxi naplňovat, a jsme na to hrdí. Značka BE nám pomáhá nejen při náboru, ale i ke zvýšení motivovanosti stávajících zaměstnanců, protože lidé rádi pracují pro prestižní značku,“ uzavírá Markéta Ratajská, area HR manager Grundfosu.

alena.kazdova@economia.cz