



Téma: Ako zvýšiť engagement a motiváciu zamestnancov

Prečo firma potrebuje motivovaných zamestnancov?

Predstavte si prácu, do ktorej zamestnanci prichádzajú so skvelou náladou a s ešte lepšími nápadmi. Spoločne rozhodujú o každodenných úlohách, každý z nich má svoje nenahraditeľné miesto a je súčasťou úspešného biznisu. Ako dosiahnuť to, aby takýto obrázok charakterizoval vašu firmu?

Motivovaného zamestnanca spoznáme najmä vďaka tomu, že o svojej firme hovorí pozitívne aj pred svojimi známymi a rodinou, spája s ňou svoju budúcnosť a vynakladá nadštandardné úsilie aj mimo svojich bežných povinností.

„Máte vo firme motivovaných zamestnancov, ktorí sa aktívne zapájajú do vašich projektov a sú zo seba ochotní vydať maximum? Čomu za to vďačíte? Prieskumy tvrdia, že zamestnanci nehľadajú len na výplatné pásky, hoci spravodlivá odmena je pre nich dôležitá. Rozhoduje, či sa zamestnanec cíti byť pre firmu tým najdôležitejším, či má možnosť kariérneho rastu a či mu postupy a procesy pomáhajú k vyššej efektívnosti.“

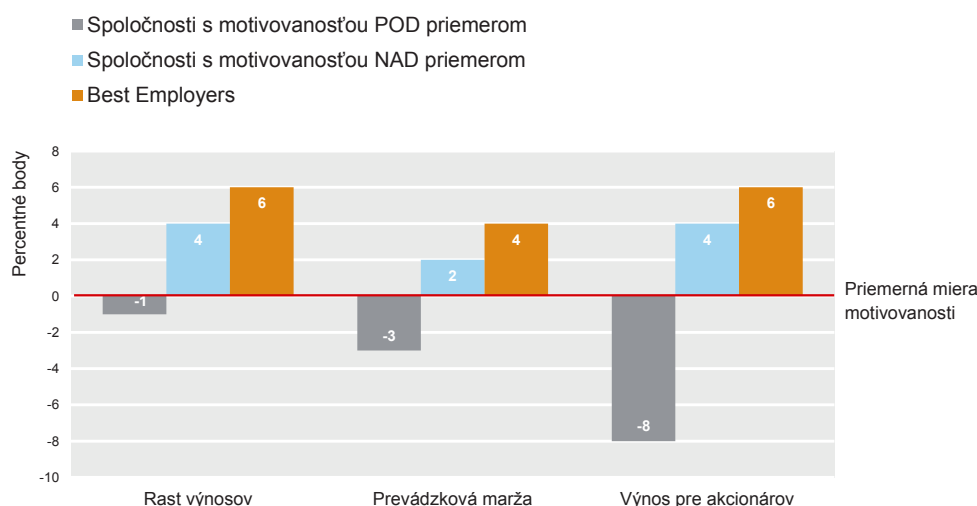


Ivana Vandlíčková

konzultantka a projektová manažérka štúdie Best Employers Slovensko v spoločnosti Aon Hewitt

To firme pomáha zlepšovať obchodné výsledky spoločnosti. Platí totiž rovnica, že motivovaní zamestnanci sú produktívnejší. Spoločnosti, ktoré dosahujú vysokú motivovanosť, teda nad 67 %, majú o 50 % vyššiu návratnosť na akcionára oproti priemeru.

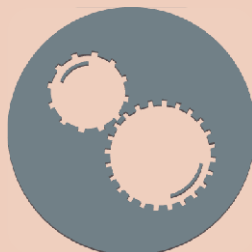
Motivovanosť a obchodné výsledky



Zdroj: Aon Hewitt databáza

Výkonnosť firmy ovplyvňujú aj absencia zamestnancov a počet žiadostí na nové pracovné pozície vo firme. Firmy, ktoré majú vysoký podiel motivovaných zamestnancov, lákajú nové talenty, čo robí firmu konkurencieschopnou a do budúcnosti lepšie udržateľnou. Podľa štúdie **Best Employers Slovensko za rok 2014** je priemerný počet dní absencie u najlepších zamestnávateľov na Slovensku 8 dní na 1 chorého zamestnanca, u ostatných spoločností je to až 13,7 dňa. Best Employers majú taktiež viac žiadostí o zamestnanie (59 vs. 26 žiadostí na nové pracovné miesto).

Päť faktorov, ktoré najviac vplývajú na motiváciu a zapájanie zamestnancov



1.
Dôležitosť
ľudí

2.
Procesy

3.
Možnosť
kariérneho
rastu

4.
Mzda
zodpoveda-
júca
prínosu
firme

5.
Uznanie

Odporúčania Business Leaders Forum pre jednotlivé oblasti

1. Dôležitosť ľudí

Dlhodobou najdôležitejším kritériom motivovanosti zamestnancov na Slovensku je, ako si zamestnanca cení vrcholový manažment, t.j. či vrcholové vedenie pristupuje k zamestnancom ako k tomu najcennejšiemu, čo spoločnosť má. Aby sa zamestnanci cítili, ako to najdôležitejšie, je potrebné zaujímať sa o zamestnancov, načúvať ich názorom a brať ich do úvahy. Celkovo by mali generálni riaditelia a top manažéri firiem pristupovať k všetkým zamestnancom ľudsky a správať sa k nim férovo. Veľmi dôležité je odlíšiť tých najlepších zamestnancov od priemerných, oslavovať ich pracovné úspechy a poďakovať im za dobre vykonanú prácu. Nezabúdajte však brať ohľad na to, čo zamestnancovi vyhovuje. Nie každý chce byť oceňovaný pred veľkým publikom.

Príklad z BLF

Spoločnosť HEINEKEN Slovensko (Hurbanovo/SR, pivovarníctvo) uplynulé štyri roky oceňovala zamestnancov na nemanadžerských pozíciách za správanie sa v súlade s hodnotami firmy. Ocenenie „Heineken Jednotka“ získali každý rok desiat najlepší zamestnanci, ktorí boli odmenení výletom do Amsterdamu počas osláv narodenín holandskej kráľovnej, tzv. Queen's Day. Verejne boli ocenení aj na koncoročnom stretnutí všetkých zamestnancov. Firma oceňuje aj dlhoročných zamestnancov firmy.

2. Procesy

Zavedené pracovné procesy a firemné politiky musia zamestnancom umožňovať maximálnu produktivitu. Dôležité je, aby procesy prácu zjednodušovali, nie ju zamestnancom pridávali. Rozhodovacie procesy by mali byť jasné, efektívne a zamestnanci by mali mať možnosť prijímať rozhodnutia či prichádzať s novými nápismi. Nebojte sa prideliť im zodpovednosť a vytvoriť priestor na vyskúšanie, poučenie sa či zlyhanie. Veľmi dôležitá je personalizovaná komunikácia ušitá na mieru jednotlivým oddeleniam. Vhodné je, aby boli jasne rozdelené zodpovednosti a kompetencie. V neposlednom rade by mali firmy podporovať vzájomné chápanie práce rôznych tímov a umožniť im lepšie sa spoznať.

Príklad z BLF

V spoločnosti **Východoslovenská energetika Holding** (Košice, energetika) sa procesy z hľadiska dopadu na motivovanosť zamestnancov dlhodobo umiestňujú na druhom mieste. Zamestnanci sú spokojní s vymedzením jednotlivých rolí a považujú ich za jasné. Problematickejšie je vnímanie procesov vo vzťahu k efektivite práce. V záujme zjednodušovania úkonov firma presúva rozhodovacie právomoci čo najbližšie k bežným zamestnancom. Urýchľuje to proces a zamestnanci si považujú dôveru, ktorú im firma dáva.

3. Možnosť kariérneho rastu

Príklady z BLF

V **Accenture** (Bratislava/SR, odborné služby v oblasti manažérskeho poradenstva, systémovej integrácie a outsourcingu) hrá rozvoj zamestnancov kľúčovú úlohu. Accenture má implementované nástroje na manažovanie rozvoja a kariéry zamestnancov, avšak rozhodujúcu úlohu pri kariérom rozvoji jednotlivých zamestnancov zohrávajú vedúci zamestnanci/kariérni poradcovia, ktorí cielene pracujú na rozvoji svojich zverencov, poskytujú im spätnú väzbu a pomáhajú im nasmerovať kariéru podľa individuálnych preferencií, znalostí a schopností. Personálne oddelenie školí vedúcich zamestnancov/kariérnych poradcov, ako pracovať so svojimi tímami, aby boli na svoju rolu dobre pripravení. Accenture pravidelne realizuje prieskumy angažovanosti, zároveň personalisti organizujú aj neformálne focus group diskusie so zamestnancami, aby získali ich spätnú väzbu. Okrem toho sa na spoluprácu s vedúcimi zamestnancami/kariérnymi poradcami firma pýta aj pri výstupnom pohovore. HR v spolupráci s biznisom pravidelne komunikuje nastavenie pravidiel firmy ohľadom postupovania či zvyšovania platov, aby zabezpečili transparentnosť a nevznikli komunikačné šumy.

Zamestnanci **Tatra banky** (Bratislava/SR, bankové služby) v nedávnom prieskume firmy potvrdili, že chápu rotácie a crossing ako rozvoj. Crossing banka využíva najmä v spracovateľských centrách a realizuje ho formou učenia sa agendy rôznych pozícií v rámci tímu či oddelenia alebo dokonca aj medzi jednotlivými útvarmi. Rotácie sú krátkodobé alebo dlhodobé. Najčastejšími dôvodmi sú edukácia a odbúravanie silo efektu, čiže nedostatočnej komunikácie medzi jednotlivými oddeleniami, alebo zastúpenie v neprítomnosti či postupný presun zamestnancov na iný útvar.

Motivovanosť zamestnancov rastie, ak majú v rámci firmy dobré príležitosti pre rozvoj svojej kariéry. Nemusí ísť výlučne iba o vertikálny postup. Dôležité je upriamiť pozornosť zamestnancov aj na horizontálny rozvoj, t.j. špecializáciu v rámci určitého oboru. Firma by mala transparentne a férovovo povýšiť najmä talentovaných zamestnancov. Priami nadriadení by mali so zamestnancami viesť pravidelné diskusie o ich rozvoji s cieľom určiť príležitosti pre rast. Zápal zamestnancov zvýši aj komunikácia príkladov kariérneho posunu v rámci firmy (napr. stáže alebo dlhodobé presuny talentovaných zamestnancov do pobočiek v zahraničí).

4. Mzda zodpovedajúca prínosu firme

Aby zamestnanci vnímali dostatočný súlad medzi mzdou a ich prínosom, je potreba zaisťiť jasné a transparentné prepojenie medzi mzdou a výkonom, efektívnu komunikáciu systému odmeňovania, otvorenú diskusiu o odmeňovaní medzi manažérom a zamestnancom

a vhodnú formu uznania. Dôležité je, aby firma odmeňovala výnimočný výkon svojich zamestnancov. Spoločnosť by mala okrem toho formálne komunikovať mzdové nárasty a bonusy všetkým zamestnancom. Manažéri by mali komunikovať svoje rozhodnutia ohľadom mzdy, mali by byť schopní zodpovedať otázky zamestnancov a prebrať zodpovednosť za celý proces.

Príklad z BLF

HEINEKEN Slovensko (Hurbanovo/SR, pivovarníctvo) politiku odmeňovania zamestnancov transparentne komunikuje v smernici „Mzdová politika“. Zamestnanci disponujú informáciami o mzdových podmienkach, ktoré sú uvedené aj v jednotlivých pracovných zmluvách. Zamestnanci okrem mzdy, mzdovej triedy, maximálnej výšky variabilnej zložky poznajú aj svoje mzdové pásmo.

5. Uznanie

Za prínos a pracovné úspechy by mali zamestnanci dostať primerané uznanie (okrem finančnej odmeny). Aby ho zamestnanci cítili, je potreba zaistiť pocit každodenného prispievania zamestnanca k celkovému fungovaniu spoločnosti, spravodlivosť a transparentnosť, ako aj uznanie z viacerých strán – od priameho nadriadeného, senior manažmentu či kolegov. Firma by mala oceňovať nielen jednotlivcov, ale aj tímy. Vo firmách s vysokým podielom motivovaných zamestnancov je uznanie súčasťou úloh vrcholového vedenia. Top manažéri sú aktívne zapojení v procese ocenenia naprieč spoločnosťou.

Príklad z BLF

Spoločnosť **MetLife** (Bratislava/SR, poisťovníctvo) pripravila minulý rok predtlačené ďakovné kartičky, ktoré mohli zamestnanci anonymne alebo podpísané venovať kolegyňam/kolegom s popisom, čo si na nich vážia a oceňujú, a vhodiť ich buď do schránky na to určenej, alebo priamo na ich stôl. Kartičky si mohli zamestnanci vyzdvihnúť na recepcii, pričom množstvo kartičiek na jedného zamestnanca nebolo limitované.

Vedeli ste, že...*

- motivácia zamestnancov je u najlepších zamestnávateľov oveľa väčšia ako u priemerných, a to až o 23 percentných bodov?
- u tých najlepších zamestnávateľov má až 60% zamestnancov pocit, že ich mzda zodpovedá ich prínosu (oproti 26% u ostatných)?
- Best Employers sú ochotnejší deliť sa o svoje zisky v prípade, že sa im darí? Tvrdí to 71% zamestnancov u tých najlepších verzus 40% u ostatných spoločností.
- motivovaní zamestnanci cítia aj silnejšie prepojenie s firmou – ich vlastné hodnoty sú v súlade s firemnými (80% oproti 49%)?

* Závěry štúdie Best Employers Slovensko za rok 2014

12 prirodzených zákonov biznisu

1. Vaša šanca na úspech je vyššia, ak máte inšpirujúcu a strategicky jasnú víziu.
2. Ak zákazníkom nedáte presvedčivé dôvody na nákup, tak si u vás nič nekúpia.
3. Ak zamestnancom nevytvoríte úžasné a motivujúce miesto na prácu, tak ani výsledok ich práce nebude skvelý.
4. Ak chcete, aby zamestnanci zákazníkom poskytovali skvelé služby, aj vy im musíte poskytovať skvelú podporu.
5. Ak chcete, aby zamestnanci podávali skvelé výkony, musíte jasne formulovať svoje očakávania a poskytnúť im nástroje na zaučenie sa.
6. Úspešné firmy robia veci, o ktorých iní vedia, že by ich mali robiť, ale vo všeobecnosti ich nerobia.
7. Ak sa konzistentne nezlepšujete, dlhodobo nebudete úspešní.
8. Úspech znamená, že máte lepšie problémy – problémy budú vždy.
9. Čokoľvek, v čom ste dobrý, sa s vysokou pravdepodobnosťou stane aj slabou stránkou.
10. Urobiť niečo skvelé trvá omnoho dlhšie, ako si ľudia myslia.
11. Zisk je dobrý.
12. Skvelé organizácie prejavujú uznanie a ľudia, ktorí v nich pracujú zažívajú viac radosti.

Ari Weinzwieg, spoluzakladateľ a partner firmy Zingerman's

Odporúčania odrážajú závery pracovnej skupiny Engagement a motivácia zamestnancov, ktorá pôsobí v rámci platformy firiem Business Leaders Forum. BLF v súčasnosti združuje 34 spoločností, ktoré sa zaviazali zodpovedne podnikáť a inšpirovať k zodpovednému podnikaniu aj ďalšie subjekty s víziou dlhodobej prosperity Slovenska.

Garantka skupiny: Ivana Vandlíčková, konzultantka a projektová manažérka štúdie Best Employers Slovensko v spoločnosti Aon Hewitt. Špecializuje sa na oblasti zvyšovania motivovanosti zamestnancov a zlepšovania značky.

Ďakujeme za cenné tipy a názory predstaviteľom firiem: Heineken Slovensko, Metlife, Skanska SK, Tatra banka, Veolia Energia Slovensko, Východoslovenská energetika Holding a Západoslovenská energetika.

AON Hewitt Spoločnosti Aon Hewitt ďakujeme za podporu Odporúčaní.

Členovia Business Leaders Forum

