

Studie Best Employers společnosti Aon Hewitt se zaměřuje na zjišťování míry motivovanosti zaměstnanců. Vychází přitom z odpovědí zaměstnanců v dotaznících, v nichž zaměstnanci hodnotí management firmy, styl řízení, způsob komunikace, hodnocení a odměňování a další kritéria.

# Klíčové lidi udrží důvěra a otevřená komunikace

Přinášíme příklady z firem, které loni obsadily prvních pět míst ve studii Best Employers v kategorii Velké společnosti a v kategorii Malé a střední firmy. Co se jim osvědčuje pro růst motivovanosti zaměstnanců nejvíce? „Je nutné si vyhradit čas pro každého zaměstnance, snažíme se týmy tvořit tak, aby jeden manažer měl na starosti tolik lidí, kolika dokáže tento čas reálně věnovat. Lidé potřebují cítit, že jejich názor je cenný jak pro kolegy, tak pro firmu,“ uvádí Tereza Busby, HR ma-

nažerka společnosti NetSuite, která obsadila 2. místo v kategorii Velké společnosti.

## NA PRÁZDNÉ ŘEČI NENÍ ČAS, VĚNUJEME SE I RODINÁM

„Osvědčuje se nám, když manažeři jsou především respektovaní odborníci ve svém oboru, kteří nelpí na titulech a hodnostech, ale dokážou se zapojit do denních činností právě tak jako řadoví zaměstnanci. Toho se držíme. Snažíme se vyvarovat tzv. „příručkových manažerů“, kteří

většinou postrádají jakékoli praktické dovednosti. Na prázdné řeči prostě nemáme čas,“ tvrdí Busby. A dodává, že motivovanost v NetSuite podporuje i fakt, že zaměstnanci jsou zároveň akcionáři firmy. „To znamená, že výsledky jejich práce přímo ovlivňují jejich odměňování. V našem oboru je převaha lidí, kteří svou práci dělají proto, že je opravdu baví. A je zde vysoké procento sebemotivovaných lidí. Práce ale není všechno a z demografického složení firmy – kde průměr-

ný věk je kolem 33 let a 90 % jsou muži – logicky vyplynulo, že jsme se rozhodli zaměřit na rodiny našich zaměstnanců. Pořádáme akce pro rodiny, chceme, aby partnerky byly spokojené, protože to je prostě hlavní,“ dodává Busby.

„Myslím, že naše zaměstnanci nejvíce motivuje, že mohou dělat práci, která je baví a naplňuje. V SolarWinds se snažíme posilovat otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením firmy, zaměstnanci proaktivně přispívají svými návrhy na zlepšení firemního prostředí, přístupu a procesů,“ uvádí za vítěze v kategorii Velké společnosti, firmu SolarWinds, její HR manažerka Zuzana Vašek Šustková.

Podle Denisy Černé, HR manažerky společnosti Hilti, která se na Slovensku ve studii BE umístila na 1. příčce a v Česku v kategorii malých a středních firem obsadila loni 3. místo, vychází motivovanost lidí z kultury rodinné firmy založené na výborných mezilidských vztazích a otevřené komunikaci. „Víme, že naši zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu, a snažíme se, aby to věděli i oni. Klíčovým faktorem je přítom firemní kultura, která je postavena na čtyřech pilířích – integritě, závazku, odvaze a týmové spolupráci. Velkou roli v motivovanosti našich lidí má vedení společnosti. Zaměstnanci mohou ovlivnit směřování firmy a přispět k jejímu úspěchu,“ uvádí Černá.

Ve firmě GMC Software, která obsadila 2. místo v kategorii Malé a střední firmy, pokládají za důležité to, že přistupují k zaměstnancům jako k lidem, ne jako ke zdrojům. „Naši lidé také velmi oceňují, že i přes výrazný růst společnosti se nám daří udržet firemní kulturu rodinné firmy, kterou jsme byli na začátku, před 10–15 lety. Pozitivní vliv na motivaci a sepectí s firmou má i to, že naši lidé mají poměrně velkou možnost a zároveň odpovědnost ovlivnit např. technologii, ve které se budou vyvíjet nové produkty,“ doplňuje Kateřina Chváralová, HR manažerka GMC Software.

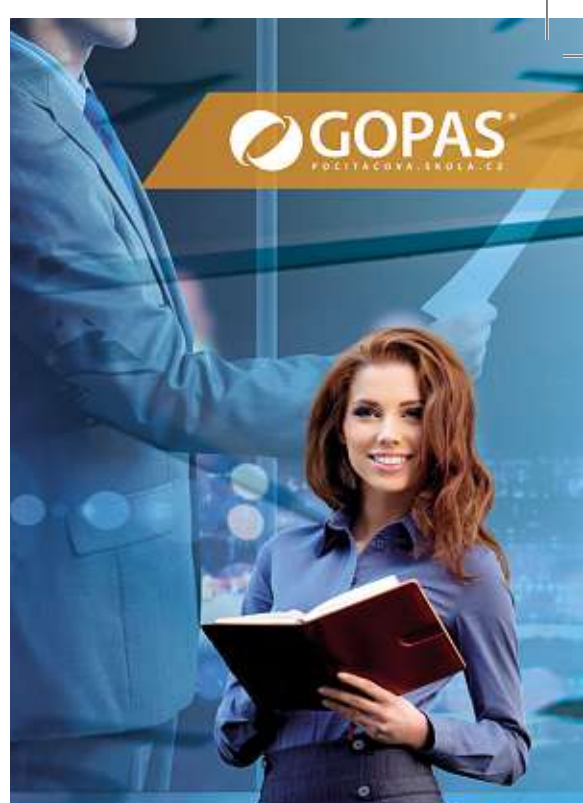
### VZOR DOBRÉHO ŠÉFA A UMĚNÍ LEADERSHIPU

Ve společnosti Cemex, která obsadila 5. místo v kategorii Velké společnosti, se na růst motivovanosti zaměstnanců cíleně zaměřují už dlouhodobě. Všímají si ale nejen odměňování, benefitů a firemní kultury. „Klademe důraz na to, aby měli zaměstnanci hodně příležitostí se vyjádřit k dění ve firmě. Vytvořili jsme několik komunikačních platform; od otevřeného dialogu s generálním ředitelem přes interaktivní školení až po osobní setkávání. Každý manažer musí za měsíc navštívit alespoň dva provozy a promluvit si se zaměstnanci v terénu. Přispívá to k tomu, aby vedení firmy při rozhodování stálo vždy nohama na zemi a mělo na zřeteli řadové pracovníky v provozech,“ říká Radek Cmunt, HR ředitel společnosti Cemex, a dodává, že když mají zaměstnanci dobrého šéfa, má to pozitivní vliv na jejich spokojenost a motivovanost.

„Proto neustále zlepšujeme leadership. A to nejen tím, že manažery rozvíjíme standardními nástroji – školení apod., ale zavedli jsme nástroj zvaný „leadership feedback process“. Je to vlastně moderovaná zpětná vazba, kterou vedu s jednotlivými týmy bez účasti jejich šéfa. Bavím se s nimi o tom, co jejich šéf dělá dobře či špatně – vždy ve vztahu k řízení svého týmu. Připomínky, na kterých se podřízení shodnou, pak za přítomnosti podřízených pracovníků tlumočím jejich šéfovi a nechám ho, ať sám navrhne, co s nimi udělá. Šéfové to mnohdy ocení víc než manažerské školení. Absolutně dodržuji zásadu, že šéfům neprozradím, který podřízený stál za konkrétní kritikou či pochvalou,“ vysvětluje Cmunt.

### NĚKTEŘÍ ZAMĚSTNAVATELÉ SLEDUJÍ SKOKANY A PROPADÁKY

Hlavním smyslem toho, proč se firmy hlásí do studie Best Employers, je zejména snaha porovnat se s ostatními na trhu, přitom u mnohých z nich i to, že si chtějí porov-



## Manažerské kurzy

### Projektové řízení

- metodika PRINCE2 a IPMA

### Procesní řízení

- ITIL, COBIT

### Kurzy osobního rozvoje

- Soft Skills

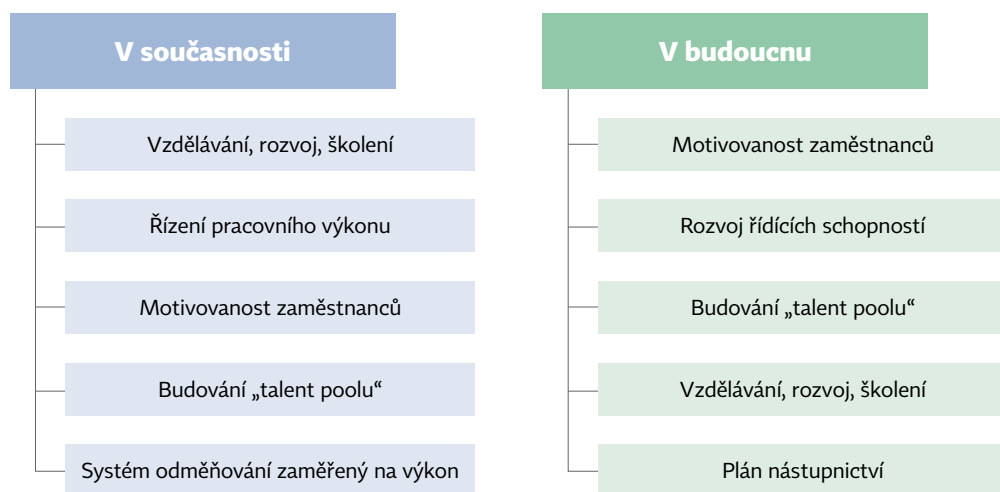
## Budte efektivní, šetřete náklady a investujte do kvalitního vzdělání!

Poznejte klíčové techniky a metody řízení projektů na kurzech manažerských dovedností v Počítačové škole Gopas.

Vybrané kurzy je možné zakončit mezinárodní zkouškou (PRINCE2, IPMA, ITIL, COBIT, PMP).



## Aktuální témata pro HR



Zdroj: Aon Hewitt, Studie Best Employers 2014

► nat vlastní průzkumy spokojenosti s výsledky ve studii Best Employers. „Chtěli jsme zjistit, co si myslí o vedení a firmě zaměstnanci,“ uvádí Radek Cmunt z Cemexu. V této společnosti si pravidelně porovnávají výsledky ze studie meziročně, takže například oproti loňsku se zlepšili podle Cmunta ve spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, s pracovními úkoly, možnostmi školení a rozvoje, a co je podle Cmunta nejpodstatnější, tři čtvrtiny zaměstnanců uvedly, že jim práce přináší pocit naplnění a umožňuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. GMC Software také analyzuje a porovnává výsledky v rozvoji motivovanosti meziročně a určuje „propadáky a skokany“.

„Naše výsledky jsme nezkoumali pouze jako absolutní hodnoty v jednotlivých letech, ale hledali jsme meziroční ‚skokany‘ a ‚propadáky‘. Zajímavé také bylo vidět výsledky podle jednotlivých týmů. Jednoznačně se nám vyplatilo pracovat na faktoru důležitost lidí a faktorech přímý nadřízený a důvěryhodnost vrcholového vedení,“ uvádí Kateřina Chvátalová z GMC Software.

„Studie Best Employers nám umožňuje získat od našich zaměstnanců komplexní zpětnou vazbu, díky níž můžeme vyhodnotit oblasti, v nichž si stojíme velmi dobře, a ty, které potřebují zlepšení,“ uvádí HR manažerka Zuzana Vašek Šustková ze společnosti SolarWinds. „Výstupy ze studie slouží managementu firmy jako jeden ze zdrojů pro sestavení akčního plánu na další období, jehož cílem je zvýšit angažovanost zaměstnanců,“ dodává Šustková. „Studie samozřejmě přispívá i ke zvýšení atraktivity naší firmy na trhu práce,“ říká Šustková, proč se do studie vyplatí zapojit, a tento názor sdílí i další účastníci.

### HLEDEJTE MOTIVOVANÉ KANDIDÁTY, BAVTE SE O HODNOTÁCH

Motivovanost lidí ve firmě začíná už výběrem zaměstnanců, proto je zajímavé, jak si ty nejlepší vybírají lidi do firmy, podle čeho se v náborovém procesu rozhodují. „Pohovory s kandidáty vedeme nejen s důrazem na odborné znalosti, ale také na tzv. ‚company fit‘, tedy soulad zaměstnance s naší firmou,

ni kulturou,“ říká za SolarWinds Šustková. „Velmi si ceníme týmové spolupráce, schopnosti řešit problémy, adaptability a orientace na výsledek. Věříme, že čím více jsou hodnoty zaměstnance a firmy v souladu, tím vyšší je spokojenost lidí a jejich loajalita k firmě,“ říká Šustková.

„Na pohovorech u kandidátů sledujeme kromě technických odborných znalostí i jejich sociální dovednosti, každého kandidáta zařazujeme na konkrétní místo v konkrétním týmu a posuzujeme, zda kandidát do týmu zapadne, hovoří s ním na pohovoru nejen budoucí manažer, ale i příští možní kolegové,“ říká Tereza Busby za NetSuite. „Chceme, aby se nejen kandidáti, ale i stávající zaměstnanci mohli rozhodnout, zda v tom či onom týmu chtějí pracovat a zda v něm budou spokojeni.“

V Hilti je zase při náboru nových zaměstnanců zvenku nejdůležitější osobnost člověka, zda bude „pasovat“ do firemní kultury Hilti. „Nabíráme lidi, které jejich práce baví, dovedou se samostatně a rychle rozhodovat a dokážou za svá rozhodnutí nést zodpovědnost,“

dodává za Hilti HR manažerka Denisa Černá.

## KOMUNIKACE A INDIVIDUÁLNÍ PŘÍSTUP – PREVENCE PROTI FLUKTUACI

Podle závěrů studie BE nemají zaměstnanci nejlepších zaměstnavatelů problém najít si práci, často je oslovení headhunteri nebo konkurenční společnosti. Jak si ti nejlepší zaměstnavatelé udrží zaměstnance a jak bojují s fluktuací?

„Nejdůležitější prevencí proti fluktuaci je člověka znát a mluvit s ním. Pokud lidi znáte, dokážete předvídat jejich nespokojenost a můžete včas zareagovat. U nás je běžné, že zaměstnancům umožníme částečný úvazek nebo neplacené volno z rodinných či studijních důvodů, stejně tak řešíme přestupy do jiných týmů, na jinou pozici,“ uvádí Kateřina Chvátalová ze GMC Software.

Ve společnosti RSJ je pro prevenci a omezení fluktuace vedle finančního ohodnocení důležitá atmosféra v pracovním týmu a obecně v celé společnosti. „Snažíme se o přátelskou atmosféru, kdy každý zaměstnanec má přehled o činnosti a směřování celé firmy. Pomáhá nám v tom řada firemních akcí, které pořádáme pravidelně a některé

z nich jsou i pro rodiny zaměstnanců,“ říká za RSJ Lucie Nováková, HR manažerka.

„Když máte špičkové zaměstnance, pak nejhorší věcí, kterou můžete udělat, je brát jejich výkon jako normální,“ upozorňuje Radek Cmunt z Cemexu. „Když zaměstnancům nevyjádříte ocenění, budou si myslet, že jejich práce a úsilí jsou na nic. Klíčovou roli hraje osobnost přímého nadřízeného. Pokud jsou na manažerských pozicích kvalitní šéfové, sounáležitost lidí s firmou je silnější.“

## NEFORMÁLNÍ SETKÁVÁNÍ, MOŽNOST OSLOVIT VEDENÍ FIRMY

Jedním z důležitých faktorů, který vytváří dobrou firemní kulturu a mezilidské vztahy a také zvyšuje loajalitu lidí k zaměstnavateli, je otevřená komunikace založená na důvěře mezi zaměstnanci a managementem, která brání tomu, aby vznikaly bariéry typu „my a oni“. Potvrzují to ostatně všichni vítězové ve studii Best Employers. „Zaměstnanci mohou kontaktovat kohokoli z vedení firmy v Brně neformálně v prostorách firmy, nebo si sami domluvit formální schůzku na jakékoli téma s členy vedení – mailem, telefonicky. Podporujeme

otevřenou komunikaci. Členové zahraničního vedení navštěvují jednotlivé pobočky firmy a se zaměstnanci pořádají tzv. all-hands meetingy, na nichž se zaměstnanci mohou zeptat na cokoli, co je zajímá,“ říká Šustková ze SolarWinds.

Politiku otevřených dveří uplatňují i ve společnosti GMC Software. „Kdokoli může oslovit naše vedení – osobně i prostřednictvím e-mailu, Skypu, interní sociální sítě. Vedle toho máme jednou měsíčně tzv. office meeting, setkání zaměstnanců s vedením, kde vedení informuje o důležitých věcech, o změnách a úspěších. Zavedeným rituálem se u nás už stal neformální oběd vedení a nováčků,“ říká Kateřina Chvátalová z GMC Software. ■

[alena.kazdova@economia.cz](mailto:alena.kazdova@economia.cz)



### DOCHÁZKA

Plánování směn
Schvalování dovoleně
Editace docházky
Služební cesty

### JÍDELNA

Jídelníček
Objednávky stravy
Burza jídel
Vyučtování

### MZDY

Výplatní pásky
Zdravotní prohlídky
Vzdělávání
Hodnocení
Workflow
Hlášení změn
Pracovní pomůcky
Evidence uchazečů

### PERSONALISTIKA

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE PERSONÁLNÍHO SOFTWARE  
RON PORTÁL / VNESE DO VAŠÍ PRÁCE PŘEHLED A RYCHLOST

[WWW.RON-PORTAL.CZ](http://WWW.RON-PORTAL.CZ)

MU002048