



Podle globálního průzkumu společnosti Deloitte „Světové trendy v oblasti lidského kapitálu pro rok 2015; vedení zaměstnanců v novém pracovním světě“ se 87 procent z více než 3000 manažerů na vyšší a střední úrovni vedení ze 106 zemí světa potýká s nedostatečnou motivovaností zaměstnanců. Druhou nejproblematictější oblastí, kterou firmy podle průzkumu řeší, je nedostatek leadershipu. S tím se podle průzkumu potýká 86 procent respondentů. Právě lídři hrají v posilování motivace a firemní kultury klíčovou roli.

Motivaci zvyšují charismatičtí lídři, otevřená komunikace a flexibilita

Přítom leadership a vysoká motivovanost jsou spojené nádoby, dvě strany jedné mince. Lidé už nelze udržet ve firmách a motivovat jen penězi, ale je potřeba využívat jiné nefinanční nástroje a postupy. O těchto tématech se hovořilo na konferenci HR Meeting, kterou organizovala redakce časopisu Moderní řízení mediálního domu *Economia*.

Kdo je tedy lídr, jak se liší od manažera? Podle psychologa práce Petera Ulčina z londýnské konzultační firmy Executive & Business

Consulting „lídr inovuje, vyhledává a přitahuje talenty“. „Chodí za ním lidé a chtějí s ním pracovat. Lídři jsou lidé, kteří mají vizi a inspirují v dosahování cílů. Naproti tomu manažer deleguje úkoly, říká, co má druhý dělat. Ale lídr inspiruje, nesnaží se napodobovat a je originální, vede druhé lidi na základě hodnot. Má vášně a entuziasmus,“ dodává Peter Ulčín. „Každý problém vidí jako výzvu. Řeknete mu, to se nedá udělat, a autentický lídr řekne – já to zkusím,“ vysvětluje Ulčín.

MANAŽEŘI – BRZDA, NEBO MOTOR MOTIVOVANOSTI

Motivace lidí ve firmách závisí na motivaci jejich šéfů, potvrzují několik let za sebou průzkumy společnosti AON. „Motorem motivovanosti ve firmě jsou motivovaní manažeři,“ tvrdí Ján Debnár ze společnosti AON. Ve firmách, které mají průměrně motivované lidi, většinou manažeři vyšší motivaci lidí brání tím, že sami nejsou dostatečně motivovaní. Jak poznat, zda manažer podporuje motivaci lidí, nebo ji brzdí? „Motivovaní manažeři častěji aktivně pracují na motivova-

nosti podřízených týmů a věří v pozitivní vývoj. Demotivovaní manažeři přenášejí své nastavení na tým a to má pak negativní dopad na obchodní výsledky firmy," říká Debnár.

Jak tedy motivovat manažery – co pro to má topmanagement udělat? „Především pečlivě vybírat lidi na manažerské pozice, všítat si, jakou mají osobnost, zda umí s lidmi komunikovat a poskytovat jim podporu, zda jejich osobní hodnoty souznějí s hodnotami firmy," říká Tereza Jungwirthová z AON.

Průzkum AON také potvrzuje, že nejsilnější vliv na motivaci lidí má chování a jednání topmanagementu. „Jeho členové určují vzory chování, pokud takovými vzory a respektovanými osobnostmi nejsou, motivace liniových manažerů a lidí klesá. Topmanagement může ovlivnit motivaci manažerů na nižších úrovních otevřeností, lidskostí, schopností nadchnout pro budoucnost a dát společnosti jasný směr k úspěchu," říká Debnár.

ROZHODUJE FIREMNÍ KULTURA

„Manažeři od vrcholového vedení potřebují dostatečnou podporu, nastavená jasná očekávání a KPI, mít k dispozici relevantní data a klobfíremní kontext a vidět propojení motivovanosti a lepších výsledků společnosti," doplňuje Jungwirthová. V současnosti se proto hledají do firem motivující lídři (The Engaging Leaders), kteří dokážou lidi v týmech inspirovat a vést.

A jejich charakteristika? Poznáte je podle jejich vnitřního přesvědčení. Dělají to, v čem vidí smysl, leadership je pro ně především odpovědnost a služba druhým, chyby vidí jako příležitosti k poučení a velkou důležitost přikládají vztahům, důvěře a emocím. Dodávají lidem nadšení, podporují a umožňují jejich růst. „Vycházejí totiž ze zkušeností, které rozvíjely a zformovaly jejich osobnost – mají za sebou zvládnutí náročných úkolů, nejistých a nejasných situací nebo byli formováni skvělými mentory. Díky tomu si osvojili řadu přístupů a přesvědčení, které vedou jejich současné chování," říká Debnár.

PTÁME SE LIDÍ, PROČ DĚLAJÍ TO, CO DĚLAJÍ, NE, JAK TO DĚLAJÍ

Václav Muchna, zakladatel a generální ředitel společnosti Y Soft

Václav Muchna, spoluzakladatel a generální ředitel Y Soft Corporation: „Máme problém najít kouče v ČR, kteří mají zkušenosti, jak nastavovat prostředí v centrále. Spolupracujeme se zahraničními kouči a konzultanty. Nejvíce spolupracujeme s univerzitou v Berkeley v Kalifornii, kde čerpáme inspiraci.



Corporation, pokládá za rozhodující faktor pro udržení motivace lidí ve firmě, která roste v Česku i globálně v několika pobočkách, aby se z ní nevytratila startupová kultura. „To nadšení pro nové věci, pro vlastní inovace a jejich zkoušení a tvoření. Ve start-upu, a já to taky zažil, když jsme začali nejprve ve čtyřech a pak v 12 lidech, vládne silný engagement. Lidé tam dělají bez ohledu na peníze, skoro zadarmo, co je baví, vymýšlejí inovace a zkoušejí je realizovat. Ale potom, když se firma rozroste, zvykají si na to, že mají nějakou jistotu a mnohonásobně vyšší platy. Zápal a engagement se vytrácí.

Přemýšlíme, jak v rychle rostoucí firmě uchovat kulturu start-upu. Třeba tím, že lidi mají prostor zkoušet své nápady, podílet se na projektech, které je baví a na nichž se hodně učí. Naší ambicí je tvořit špičkové týmy, v nichž rostou špičkové osobnosti. Sázíme na přímou komunikaci. Hodně lidí chválíme a společně slavíme úspěchy. Učíme se jako šéfové lidem vysvětlovat, proč to či ono dělají, proč mají taková a taková kritéria hodnocení výkonu. Ptáme se při hodnocení lidí ne na to, jak a co dělají, ale proč tohle zrovna dělají," uvedl na HR meetingu Muchna.

KOUČE A LEKTORY HLEDÁME V ZAHRANIČÍ

„Teď nás pálí hlavně problém, jak najít manažery pro naše zahra-

niční pobočky. Potřebujeme jiné manažery než ty, kteří přebírají z korporací know-how, my jsme v opačné pozici, my potřebujeme naše know-how z centrály v Brně dostat do poboček ve světě," říká Muchna. Motivaci rozšiřují i možnosti rozvoje. Na všech pozicích. „Ale máme problém najít kouče v ČR, kteří mají zkušenosti, jak nastavovat prostředí v centrále. Spolupracujeme se zahraničními kouči a konzultanty. Největší školou byznysu a know-how jsou pro mě a náš management pobyt v mozkovém trustu technologického světa, v Silicon Valley.

Nejvíce spolupracujeme s univerzitou v Berkeley v Kalifornii, kde čerpáme inspiraci. Z toho, kdo tam učí, mi vždy spadne brada. Když přijedete na tamní univerzitu, tak tam je 25 míst k parkování pro nositele Nobelovy ceny. Zahnete za roh a tam je dalších 25 míst, takže ta škola má 50 nobelistů. Schází se tam nejlepší mozky světa. Na tuto školu chodí přednášet lidé, kteří postavili svoje úspěšné firmy, po mnoha letech je prodali, nebo bývalí prezidenti, to prostředí je prostě jiné než v Česku. Z toho se učíme," říká Muchna. „Den univerzitního profesora na Berkeley stojí 8 tisíc dolarů, není to úplně levná záležitost. Abyste takového kouče ale přesvědčili, musíte mít za sebou nějaký úspěch a mít obrovské ambice a růstové plány. Oni nechtějí ▶

▶ trávit čas s lidmi, kteří mají ambici vyrůst třeba o jen o 30 procent.“

Podobně jako jiné společnosti také Y Soft Corporation řeší nedostatek talentů. „K nám je táhne možnost pracovat jako ve start-upu, přijít s nápadem, projektem, dělat na něm. Také možnost spolupráce v globálním měřítku je pro některé lákavá. Pravda je, že si talenty vychytáváme na vysokých školách, ale nečekáme na třetíky, čtvrtáky, oslovujeme už prváky. Na práci se školami máme vyčleněny dva zaměstnance, kteří se věnují jen této oblasti,“ říká Muchna.

KDYŽ NEVÍŠ, TAK SE ZEPTEJ, NEČEKEJ A NASLOUCHEJ

Ve společnosti 2N Telekomunikace podle ředitele Oldřicha Stejskala je silnou motivací hrstka lidí na to, co vyrábějí, na produkt, který pomáhá zajistit bezpečnost lidí v nejrůznějších prostředích. Používají ho nemocnice, veřejné instituce, firmy, školy, obchody, jednotlivci, rodiny... Smysluplnost a užitečnost vlastní práce a možnost ovlivňovat a posouvat vývoj a výrobu produktů společnosti je pro zaměstnance největší motivací. Dokazuje to i fakt, že většina zaměstnanců zůstává firmě věrná víc než deset let.

„Naši značku a image společnosti spoluvytvářejí zaměstnanci, kteří o firmě a o tom, proč a co v ní

dělají, venku mezi známými hovoří pozitivně,“ říká generální ředitel Oldřich Stejskal. „My potřebujeme motivované, nejen spokojené zaměstnance. Ten rozdíl je totiž pro mě obrovský. Spokojený zaměstnanec nemá moc důvodů se rozvíjet, dosahovat nějakých cílů, nemá touhu na sobě pracovat. Motivovaný zaměstnanec má před sebou stále nějakou metu, má vášeň na sobě pracovat a dosahovat nových cílů. A takové zaměstnance my ve firmě chceme,“ vysvětluje Stejskal.

„Nové zaměstnance si vybíráme velice pečlivě, zvažujeme nejen, co umí, ale jaká je to osobnost, zda jí tým přijme. Dnes není vůbec snadné najít lidi v našem oboru, především technické profese, ale nespěcháme. Než nabrat někoho, kdo by se do naší kultury nehodil, raději počkáme a dááme i příležitost rozvoje stávajícím zaměstnancům,“ říká personální ředitelka 2N Telekomunikace Monika Rousová. Ve 2N jsou lidi zvyklí si dávat a přijímat zpětnou vazbu. Je to součástí otevřené komunikace a zvyšuje to důvěru mezi lidmi. Odzdola nahoru, odshora dolů. Mimochodem ředitel firmy a personální ředitelka ji učí dávat a přijímat jak manažery, tak zaměstnance. „Když je nějaký problém, tak ho řešíme hned a na místě. Manažerům říkáme, když nevíš, tak se zeptej, nečekej a ptej se a naslouchej,“ říká Stejskal.



Ve start-upu vládne silný engagement. Lidé tam dělají bez ohledu na peníze, skoro zadarmo, co je baví, vymýšlejí inovace a zkoušejí je realizovat. Přemýšlím, jak v rychle rostoucí firmě uchovat kulturu start-upu. Naší ambicí je mít špičkové týmy, v nichž rostou špičkoví lidé, říká Václav Muchna.

MÉNĚ PŘEMÝŠLEJTE A VÍCE ZKOUŠEJTE

„Chceme, aby šéfové dokázali se svými lidmi pracovat, uměli vyjít vstříc jejich očekáváním a potřebám, i když se ocitnou ve složitější životní situaci. Mohou využít flexibilní formy práce, uplatňujeme work life balance. Máme vytrénovaných 25 interních koučů, na které se mohou zaměstnanci obrátit, když potřebují podpořit v něčem, co řeší v pracovním nebo osobním životě,“ vypočítává Rousová možnosti, které motivují zaměstnance společnosti.

Jako motivace ve firmě funguje i tzv. trystorming. „Když si sedne skupina lidí a dělá brainstorming, vzniká spousta nápadů, ale pak je problém je roztrždit a vybrat ten nejlepší. Já mám mnohem lepší zkušenost s trystormingem, ne věci vymýšlet, ale rovnou je zkoušet, protože když někdo dá svůj nápad, odvahu, energii i svůj čas do toho, aby svůj nápad vyzkoušel, tak to pro mě získává vysokou hodnotu. A často se v praxi ta myšlenka osvědčí, a sama se tak vydělí z ostatních jako ta nejlepší. Takže méně vymýšlejte a více zkoušejte,“ radí Stejskal.

V 2N Telekomunikaci si letos udělali vlastní průzkum motivovanosti. „Ptali jsme se zaměstnanců, jaký mají vztah se šéfem, jak je baví práce, kterou dělají, jestli k ní mají vše, co potřebují, aby práci dělali co nejlépe, co se jim ve firmě líbí, jak vycházejí s kolegy, jak se doplňují v týmu, jak komunikují, jak jsou spokojeni s odměňováním, s tím, jak komunikuje management, jak se jim daří sladit osobní a pracovní život,“ vysvětluje Rousová. „Výzkum dopadl velice dobře, vyšlo nám, že máme 97 procent motivovaných a spíše motivovaných lidí,“ usmívá se Rousová.

TRADIČNÍ VÝROBNÍ FIRMA A MĚNÍCÍ SE SVĚT PRÁCE

Alena Kozáková, personální ředitelka Iveco Czech Republic, hovořila na konferenci o tom, co dělá společnost s více než stovacetiletou historií výroby autobusů ve Vysokém Mýtě pro to, aby byla atraktivním zaměstnavatelem také pro nastupující mladou generaci Y a Z. „Jsme tradiční výrobní firma, známa jako výrobce autobusů značky Karosa, dnes Iveco, a chceme našim zaměstnancům nabízet tako-

ŽENY A LEADERSHIP

Peter Ulčín se zabývá jako konzultant firmy Executive & Business Consulting také ženským leadershipem. Tvrdí, že ženy mají v leadershipu velký potenciál, který však není dostatečně využíván. Důvodem je fakt, že managementy jsou obsazeny muži. Hovoří se o skleněném stropu – to znamená o bariéře vytvořené muži, aby se žena nedostala na vrcholovou pozici. Ulčín jde na základě výzkumu mezi vrcholovými manažerkami na Slovensku ještě dál. Hovoří o druhé vlně diskriminace top manažerek – o skleněném útesu. „Dobré projekty a pozice, na kterých se dá dobře vydělat, jsou rozděleny mezi muži.

Ty riskantní nebo ty, které jsou velmi pracné, jsou přenechány ženám. Když je firma v krizi, tak obvykle bývá vrcholová role podsunuta ženě. Pozice je ženě nabízena jako životní šance, ale dopředu je jasné, že jde o velké riziko. Když firma selže s ženou ve vedení, muži dávají odpovědnost ženě. Když uspěje, tak si muži přisvojí úspěch a ukazují, jak progresivně smýšlejí, protože dali ženu na vrcholovou pozici. Například firma tři roky neprosperuje, ale vrcholová manažerka se to nedozví. Muži čekají, že žena vezme riskantní pozici a pracuje na 150 procent,“ dokládá na základě svého výzkumu Ulčín.

vé pracovní podmínky, které naplní jejich očekávání. Přemýšleli jsme, co dál, protože nás tlačí současná situace na trhu práce: Kromě udržení zaměstnanců již pracujících v naší firmě potřebujeme získat mladé lidi, kteří přicházejí do firmy s novými nápady, inovacemi a očekáváním.

Sezvali jsme zástupce tzv. generace Y na neformální schůzku s generálním a výrobním ředitelem a hovo-

řili jsme s nimi o jejich nápadech, pocitech a názorech s cílem zjistit, co udělat více pro to, aby se jim u nás ještě lépe pracovalo. Co by je ovlivnilo natolik, že se budou o firmě se zájmem bavit třeba také u piva nebo na diskotéce jako o progresivním a atraktivním zaměstnavateli.

Výsledkem přemýšlení je koncept tzv. smart working, který nabízí nové alternativy motivace. Reaguje

na potřeby flexibility, zvyšování pracovního výkonu, produktivity, na možnosti využívání IT technologií a také na služby, které mohou zaměstnanci využít v práci i v osobním životě. Tento koncept je jednou z našich nových filozofií, kterou se snažíme zvýšit atraktivitu firmy jako zaměstnavatele. Věříme, že nám pomůže nejen udržet a motivovat stávající zaměstnance, ale zejména oslovit mladou generaci, která není zvyklá na klasické formy pracovního poměru a typickou osmihodinovou pracovní dobu.

Pochopitelně, jsme výrobní firma a pracovní proces má svá pevná pravidla. Přesto tam, kde nám to charakter práce umožňuje, zkoušíme a postupně zavádíme moderní formy výkonu práce z domova založené na vysokém stupni důvěry a odpovědnosti,“ uvádí Kozáková.

CO JE KONCEPT SMART WORKING

Koncept smart working, se kterým ve společnosti Iveco začínají, má čtyři pilíře. Jeden představuje cesty, jak zvýšit image firmy a její kulturu, třeba tím, že dává lidem větší důvěru a zodpovědnost, druhý pilíř se zaměřuje na oblast IT, díky níž lidé mohou používat nejrůznější moderní technologie, do třetí oblasti patří oblast HR systémů, které umožní lidem využívat flexibilnější pracovní režim, home working nebo sdílená pracoviště, a čtvrtý pilíř je oblastí pracovního prostředí a služeb.

„Ve službách, poskytovaných zaměstnancům nově od ledna 2016, bych ráda zmínila projekt ELA – Employee Life Assistant, který umožní našim zaměstnancům anonymně telefonicky konzultovat a radit se s odborníky v oblasti financí, psychologie, občanského práva nebo zdravého životního stylu. Tato služba pomáhá našim zaměstnancům mj. plně se soustředit na práci, protože s řešením jejich osobních nebo rodinných problémů jim pomáhají skuteční profesionálové bez nutnosti čekání v ordinacích lékařů, poradnách či úřadech. Od okamžiku zavedení tohoto benefitu evidujeme, kromě jiného, snížení hodin strávených zaměstnanci na překážkách v práci, což je významný přínos,“ uzavírá Alena Kozáková, personální ředitelka firmy Iveco Czech Republic. ■



Petra Gubíková (nahore), regionální ředitelka společnosti Up Česká republika, představila nejnovější on-line kafeterii na českém trhu, Gallery Beta, která nabízí účinnou komplexní správu benefitních programů. Auditorium HR Meetingu zaujaly zkušenosti společnosti 2N Telekomunikace – **Oldřich Stejskal**, ředitel, **Monika Rousová**, personální ředitelka (foto dole).

