

Připravili jsme článek, který k často skloňovanému tématu employee engagementu přispěje řečí čísel. Představuje zajímavé výstupy z průzkumu employee engagementu, který jsme v prostředí českého trhu realizovali. Dozvíte se například, co jsme zjistili o souvislosti engagementu s výkonem zaměstnanců a rizikem fluktuace.

Vyšší engagement snižuje v týmech fluktuaci

Myšlenka vytvořit diagnostický nástroj na zjišťování úrovně engagementu vznikla v naší firmě Tres consulting koncem minulého roku. Naším cílem bylo vytvoření takového nástroje, který dobře funguje v českém prostředí a odpovídá české firemní kultuře. Kvalitní diagnostika umožňuje engagement cíleně rozvíjet a pomáhá firmám na cestě k větší efektivitě. Iniciovali jsme spolupráci s katedrou psychologie PEF České zemědělské univerzity a za podpory hlavního města Prahy (Inovační Vouchery v Praze – výzva 2014) společně realizovali výzkumný projekt, jehož výstupem je nástroj na měření engagementu a statistická norma odpovídající českému trhu. Katedra psychologie PEF ČZU realizovala průzkum a tvorbu statistické normy.

CO PRŮZKUM MĚŘIL

U employee engagementu měříme celkem čtyři úrovně, které odpovídají čtyřem faktorům, jež vnitřní motivaci utváří. Jsou to:

■ **Jistota a důvěra** – základ, ze kterého je třeba vyjít, aby bylo možné motivaci dále rozvíjet. Zahnuje fungující spolupráci s přímým nadřízeným (důvěra, zpětná vazba) a splnění základních podmínek pro práci.

■ **Za jeden provaz** – zde se odráží kvalita týmových vztahů (vzájemná podpora, společný tah na branku).

■ **Působím a rozvíjím se** – vystihuje, nakolik se zaměstnanec díky své práci posouvá a má možnost uplatnit svůj potenciál.

■ **Vytvářím hodnoty** – dotýká se motivace, jež souvisí s potřebou člověka realizovat věci, které považuje za hodnotné a ve kterých vidí obecnější smysl.

Při definování koncepce a sestavování dotazníku jsme se opírali jednak o vědecké prameny, jednak o naše dlouholeté zkušenosti s fungováním firem v českém prostředí. Vznikla tak měřicí škála o 20 otázkách, kde každou ze čtyř popsaných úrovní vystihuje pět otázek.

Projektu se zúčastnilo celkem 23 firem, a poskytlo tak datovou normu čítající přes 650 respondentů (září 2015). Soubor firem zahrnuje společnosti z oblasti zdravotnictví, financí, médií, marketingu, obchodu (B2B i retailu) a rovněž z oblasti průmyslové výroby a potravinářství.

HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ PRŮZKUMU

Z pohledu firem, které engagement svých zaměstnanců rozvíjejí nebo rozvíjet chtějí, jsou ve hře podstatné

otázky: „Co firmě posílení engagementu přinese?“ „Jak se to projeví?“ „Uvidíme efekt ve výkonu firmy nebo v jiných měřitelných parametrech?“ Výsledky průzkumu na tyto otázky odpovídají pozitivně. Přesvědčivě ukazují, že týmy s vyšší úrovní engagementu jsou stabilnější (lidem se nechce odcházet) a že engagement má příznivý vliv i na jejich výkonnost. Jak jsme k tomuto závěru došli, se dozvíte na následujících řádcích.

U každého účastníka jsme zjistili, jak je na tom s engagementem, a také jsme se zeptali, jak vnímá výkon, kvalitu a fluktuaci ve svém týmu. A prokazatelně se ukazuje, že lidé s vyšším engagementem mluví o svém týmu jako o stabilním (lidem se nechce odcházet) a hodnotí jej jako nadprůměrný, co se týče výkonnosti a kvality práce. Naopak lidé s nižším engagementem vnímají svůj tým jako podprůměrný. V řeči čísel vypadá dané zjištění následovně.

Číslo v tabulce je koeficientem korelace. Je to ukazatel, kterým se ve výzkumu zjišťuje, zda spolu dva jevy souvisí. Když dosahuje hodnoty 1, jsou spolu oba jevy těsně provázané (např. po dešti zákonitě stoupne voda v řece). Když se blíží 0, dva jevy spolu nesouvisí (např. po dešti nena-



Díky statistické normě můžeme porovnávat, jak na tom jsou z pohledu engagementu jednotlivé skupiny zaměstnanců. Firmy se tak mohou dozvědět, jak si stojí skupina talentů nebo jak vychází srovnání jednotlivých pracovních týmů.

Souvislost engagementu s výkonem a fluktuací

Otázka v průzkumu

odpovědi na vícebodové stupnici od výrazně podprůměrný až výrazně nadprůměrný

Korelace se škálou
employee engagementu

Jak hodnotíte tým, ve kterém pracujete, z pohledu výkonu (produkce, zisku, kvantity)?	0,475
Jak hodnotíte tým, ve kterém pracujete, z pohledu kvality výsledků vaší práce?	0,464
Jak hodnotíte tým, ve kterém pracujete, z pohledu fluktuace?	0,433

růstá úspěšnost našich obchodníků). V průzkumech z oblasti psychologie a společenských věd se za úspěšně prokázanou souvislost mezi dvěma jevy považují hodnoty kolem 0,3. Znamená to, že jedna věc ovlivňuje druhou, ale není to výlučné, jsou ve hře i další faktory (čas strávený nad učením zvyšuje pravděpodobnost dobré známky, není to ale tak, že mi dobrou známku zaručuje).

V našem průzkumu jsme zjistili hodnoty korelací pohybující se kolem 0,450, což je v oblasti sociálněpsychologického výzkumu velmi dobrý výsledek. Přeloženo do slov to znamená, že posilování engagementu se projeví v posílení výkonu, kvality a pozitivně ovlivní fluktuaci. Jsme tak ve shodě i se závěry zahraničních vědeckých prací, které se tématu engagementu věnují.

JAK JSOU NA TOM MANAŽEŘI?

Díky statistické normě můžeme porovnávat, jak na tom jsou z pohledu engagementu jednotlivé skupiny zaměstnanců. Firmy se tak mohou například dozvědět, jak si stojí skupina talentů nebo jak vychází srovnání jednotlivých pracovních týmů v rámci firmy. Jako výrazně

nadprůměrná vystupuje například skupina topmanažerů.

Číselná hodnota na ukazatelích uvádí percentil v rámci normy Tres consultingu. Percentil uvádí, na jaké „příčce“ se topmanažeré umístili v porovnání s ostatními. Číslo v grafu udává, že byli lepší než 78,4 procenta

mohu ovlivňovat dění ve firmě“ nebo „V práci uplatňuji svůj potenciál“. Výrazné byly také položky „Cítím se spoluzodpovědný za to, aby firma šla dopředu“.

Je snadno srozumitelné, že topmanažeré se v těchto položkách od ostatních odlišili, vyplývá to z podstaty jejich role. Zajímavé je, že lidé na nižších manažerských pozicích (vedou alespoň jednoho podřízeného) se v úrovni engagementu od ostatních výrazně nelišili. Dosahovali pouze mírného nadprůměru.

ZÁVĚREM

Podstatným poznatkem našeho průzkumu jsou pozitivní zjištění o vztahu mezi úrovní engagementu a parametry, jako je výkon a jeho kvalita a míra fluktuace v týmu. Cel-

Topmanažeré



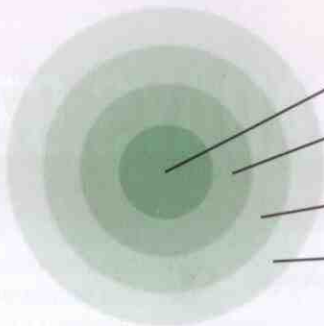
souboru (50 = jsme přesně na průměru, 100 = jsme nejlepší z celého souboru). Z bližších analýz se dozvídáme, že za lepšími výsledky topmanažerů stojí například výraznější souhlas s otázkami jako „Svými nápady

kový projekt přispěl i tím, že nechal vzniknout praktický diagnostický nástroj opřený o kvalitní statistickou normu lokalizovanou pro český trh.

Díky němu se mohou firmy dozvědět, do jaké oblasti je třeba soustředit síly nebo v čem leží slabiny určitého týmu. Výhodou je, že v některých oblastech dokáže manažer zvýšit engagement ve svém týmu vlastními silami bez zásahu ze strany firmy nebo podpory konzultanta. Stačí, když dostane od svých lidí zprávu, jak se cítí a co by potřebovali.

Zahraniční experti jsou celkem jednotní v názoru, že boardy obsazené právě primárně nezávislymi řediteli, kteří jsou důkladně vybráni pro dané role a dobře pracují, mají pro fungování podniku neocenitelnou roli. ■

Employee engagement



- Vytvářím hodnoty (v práci naplňuji hodnoty a vizi, které jsou mi blízké)
- Působím a rozvíjím se (díky práci se rozvíjím a mám možnost zde realizovat, co umím)
- Za jeden provaz (pracujeme jako tým, máme dobré vztahy)
- Cítím jistotu a důvěru (vím, co se ode mě chce, dobře funguje spolupráce s manažerem)

Zdroj: Tres consulting a ČZU