

## **Loajalita zaměstnanců - investice, která se vyplatí**

*Katarína Svítková, Ph. D.*

Schopnost udržet si zaměstnance, motivovat ho, aby ve firmě zůstal a zaměstnanecká loajalita jsou témata, která se stále častěji objevují na stránkách nejen odborného tisku.

Článek se zaměřuje na teorii zaměstnanecké loajalitu, klade si za cíl představit hlavní důvody, proč se firmám vyplatí investovat do budování zaměstnanecké loajalitu, a také hlavní nástroje pro budování loajalitu. V závěru se věnuje průzkumům loajalitu, protože poznání aktuálního stav v organizaci je nutnou podmínkou budování zaměstnanecké loajalitu.

Jedním z prvotních impulzů, které poukázaly na důležitost loajalitu zaměstnanců a také uvedly tento koncept do výzkumu managementu, byla potřeba udržet si zákazníky, zajistit jejich loajalitu. Loajální zákazník je věčným, často bohužel nenaplněným snem podniků pohybujících se v stále silněji konkurenčním prostředí. Management firem si uvědomil, že získat loajální zákazníky vyžaduje především pozitivní přístup ze strany jejich zaměstnanců a budování vztahu mezi zákazníkem a zaměstnancem. Vybudovat vztah je ale nemožné, když se zaměstnanci mění každé tři měsíce.

### **Proč je důležité budovat loajalitu zaměstnanců?**

Důležitost zaměstnanecké loajalitu je dobře ilustrována v diagramu Hesketta a jeho kolegů, (viz Obrázek 1), který popisuje působení loajalitu zaměstnanců na fungování firem poskytujících služby: na kvalitu produktu, loajalitu zákazníků a následně také na celkovou finanční výkonnost podniku. Autoři poukazují na důležitost vnitřního prostředí firmy, jehož kvalita je nutným předpokladem vedoucím ke spokojenosti zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci se projevují zvýšenou produktivitou a také tím, že zůstávají firmě věrni. Nižší fluktuace pracovníků se projevuje zvýšením kvality služeb poskytovaných zákazníkům. Vnější prostředí firmy je prostředí zákazníků, kteří dostávají kvalitnější služby, což se projevuje v jejich spokojenosti a věrnosti. Příмым následkem věrného zákazníka je zvýšení příjmů a zisku společnosti.

Heskett a kolegové zdůrazňují, že je důležité, aby se tento systém uzavřel a neskončil pouze zvýšením ziskovosti firmy. Pro dlouhodobě správné fungování vztahu zaměstnanec-firma a budování zaměstnanecké loajalitu je nutné, aby se zlepšení finančních výsledků firmy projevilo v zlepšení vnitřního firemního prostředí, tj. aby zaměstnanci získali zpětnou vazbu a byli odměněni za své chování.

Z Heskettova diagramu jsou zřejmé také přímé pozitivní dopady zaměstnanecké loajalitu na fungování firmy: zvýšení produktivity zaměstnanců, zvýšení kvality nabízených produktů a služeb, snížení fluktuace zaměstnanců, jenž snižuje nezanedbatelné náklady na hledání, najímání a zaškolování nových zaměstnanců. V neposlední řadě má loajalita zaměstnanců také přímý pozitivní vliv na budování firemní kultury. Toto je mimořádně náročné v prostředí, kde se neustále mění skladba věčně nespokojených, nemotivovaných zaměstnanců.

### **Česká republika a důležitost zaměstnanecké loajalitu**

Aktuální situace na trhu práce v České republice dále zvyšuje důležitost budování zaměstnanecké loajalitu. Díky nízké nezaměstnanosti a dlouhodobě přetrvávajícímu silnému růstu ekonomiky se zvyšuje konkurenční tlak na trhu práce, jenž se projevuje také ve zvýšení nákladů na hledání a

získávání nových zaměstnanců, zejména těch kvalitních s potřebným vzděláním a pracovními zkušenostmi. Tyto vnější trendy vytvářejí tlak také na vnitřní prostředí firem a komplikují udržení si kvalitních zaměstnanců. Tyto trendy jsou podporovány taktéž neustálým tlakem na zvyšování produktivity a udržení si konkurenční výhody v globálním prostředí za výrazného zhodnocování koruny.

### **Faktory důležité pro budování loajality**

Co je důležité pro vybudování loajality zaměstnanců? Existuje mnoho výzkumných studií zkoumajících problém zaměstnanecké loajality s cílem identifikovat hlavní faktory, které pomáhají budovat loajalitu. V následující části se budu blíže věnovat pouze některým: komunikaci, vedení a finančním benefitům. Kromě nich existuje množství dalších faktorů, které jsou důležité pro budování zaměstnanecké loajality, jejich význam se mění od jednotlivce k jednotlivci a od organizace k organizaci. Obecně, k nejdůležitějším patří odpovědnost a zajímavá práce, uznání důležitosti osobního života, ale především možnost profesního růstu a rozvoje schopností prostřednictvím vzdělávání.

Tady je nutno podotknout, že zaměstnanci oceňují hlavně další vzdělávání, které považují za přínos ke svému osobnímu rozvoji a ne pouze za nutnost pro aktuální zaměstnání. V praxi to znamená, že povinná účast na školeních předepsaných zákonem loajalitu zaměstnanců nepomáhá, ale dobrovolná účast na jazykových kurzech nebo podpora dalšího vzdělávání a rozvoje manažerských a komunikačních schopností přínosná je.

### **Bez dobré komunikace to nejde**

Komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je velmi důležitým faktorem pro budování loajality. Důležitost komunikace se zakládá na teorii psychologického kontraktu, která vznikla již počátkem šedesátých let minulého století. Psychologický kontrakt je specifickým příkladem problému neúplnosti smlouvy. Popisuje fakt, že v pracovní smlouvě není možné zachytit všechny aspekty pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nicméně, nepsané aspekty tohoto vztahu jsou často velmi důležité a mají nezanedbatelný vliv na chování obou účastníků se stran. Jelikož se jedná o nepsaný kontrakt, který obvykle není blíže specifikován, existuje výrazný prostor k různým interpretacím a rozdílným očekáváním účastníků, které často vedou ke konfliktům a problémům.

Loajalita zaměstnance je typickým příkladem chování, které není možné zachytit v psaném kontraktu: zaměstnavatel očekává, že zaměstnanec bude loajální vůči společnosti (důvody pro tato očekávání mohou být různé: fakt, že firma zaměstnance platí, nebo jenom to, že zaměstnanec dostal možnost pracovat pro daný podnik). Na druhé straně ale zaměstnanec nemusí cítit žádný závazek ani důvod chovat se loajálně. Neloajální chování se může projevit různě, od chybějící motivace k práci a z toho vyplývající nižší produktivity, až po zvýšenou absenci nebo výpověď pracovní smlouvy. Bez ohledu na to, který z daných projevů neloajálního chování se projeví, dopady na firmu jsou negativní.

Jak vyplývá přímo z definice psychologického kontraktu, který zachycuje aspekty chování, které není možné jednoznačně vyjádřit nebo popsat, budování loajality nemůže být jednoduché. V první řadě je nutné minimalizovat negativní dopady neloajálního chování tím, že se bude předcházet nedorozuměním minimalizací rozsahu nespecifikovaných aspektů pracovně-právního vztahu a diskusí o očekáváních obou účastníků se stran.

Komunikace zaměstnavatele se zaměstnanci o jejich vzájemných očekáváních se musí zaměřit především na efektivní sdělování informací o všech aspektech pracovního vztahu, včetně odměn a benefitů, ale zaměstnavatel musí také naslouchat otázkám, stížnostem a radám svých zaměstnanců. Komunikace na této úrovni nejen napomáhá zaměstnavateli identifikovat, co zaměstnanci považují za důležité, ale také signalizuje zaměstnancům, že je zaměstnavatel nepovažuje jenom za další faktor produkce potřebný k provozu, ale že si jich váží a zajímá se o jejich spokojenost a motivovanost.

## **Vedení versus řízení**

Dalším mimořádně důležitým faktorem pro budování loajality je vedení, leadership. Podle existujících studií zaměstnanci preferují vedení před klasickým řízením. Od managementu, a zejména od vrcholového managementu, očekávají, že bude nejen deklarovat, co je pro organizaci důležité a jaké jsou cíle jejich fungování, informovat o svých očekáváních a řídit své podřízené, ale hlavně, že bude příkladem pro své zaměstnance. Zaměstnanci jsou loajálnější když vidí, že vedení svým chováním podporuje to, co deklaruje ve svých vyhlášeních, a je věrné organizaci.

## **Role peněz se přeceňuje**

Často jsou za nejdůležitější faktor budování loajality považovány peníze. Mohlo by se zdát, že vhodné finanční ohodnocení zajistí loajalitu víceméně každého zaměstnance. O to zajímavější jsou výsledky průzkumů loajality, které ukazují, že zaměstnanci obvykle neuvádí mzdu a finanční benefity jako hlavní důvody pro loajální chování. Tyto výsledky nám, samozřejmě, neříkají, že loajální zaměstnanci budou pracovat zadarmo, nicméně jednoznačně indikují, že loajalita není něco, co se dá koupit. Pro získání loajality zaměstnanců je nutno udělat něco více, než jen nabídnout zajímavé platové ohodnocení.

## **Jak začít budovat loajalitu?**

Jak jsem se již zmiňovala výše, základním předpokladem pro úspěšné budování loajality je komunikace a poznání specifických představ zaměstnanců v podniku. Nejlepším a nejčastěji používaným způsobem, jak získat přehled o aktuálním stavu a prioritách zaměstnanců, je průzkum. Standardním průzkumem, se kterým je možné se setkat i v české podnikové praxi, je průzkum spokojenosti zaměstnanců se situací v podniku, typicky se zjišťuje spokojenost se mzdami, benefity a pracovním prostředím. Průzkumy tohoto typu jsou důležité, managementu poskytují jistý obraz o aktuálním stavu a zaměstnancům ukazují, že firmě záleží na tom, co si myslí. Z pohledu budování loajality jsou tyto průzkumy ale značně problematické.

## **Problémy průzkumů spokojenosti zaměstnanců**

Hlavním problémem průzkumů spokojenosti je, že spokojenost neznamená automaticky loajalitu. Právě naopak, loajální zaměstnanci jsou často nespokojeni, protože jim na firmě záleží, přemýšlejí o aktuálním stavu, vidí nedostatky a také možnosti pro zlepšení. Druhým problémem se spokojeností je, že spokojený zaměstnanec nemusí nutně být loajální ve svém chování. Spokojenost neznamená, že zaměstnanec ve firmě zůstane pracovat i v budoucnu. Spokojenost je měřítkem minulosti a přítomnosti, ale není schopna predikovat budoucí stav. Tento rozdíl je dobře vidět na příkladu zákazníků, kteří v průzkumech často uvádějí, že jsou s výrobkem nebo službou spokojeni, ale při následujícím nákupu si zvolí výrobek jiné firmy. Takže, průzkumy zaměřené na zjišťování spokojenosti zaměstnanců poskytují informace, které mohou dobře odrážet jisté aspekty aktuálního stavu, nicméně jejich použití pro zlepšení loajality je limitované.

Pro efektivní management loajality zaměstnanců je potřebné sledovat dva aspekty loajality: postoje zaměstnanců vůči organizaci, jejich názory a vztah, ale také jejich chování, tedy to jestli jsou ochotni pro firmu pracovat také v budoucnu, nebo jestli jsou ochotni doporučit pracovní pozici ve firmě známým. Takovým typem průzkumu je například průzkum Walker Research Center, jenž je pravidelně realizován v USA, anebo nový projekt CERGE EI a Ipsos Tambor v České republice.

Výhodou těchto průzkumů je, že se nezaměřují pouze na stav zaměstnanecké loajality v podniku, ale umožňují i porovnání aktuální situace v podniku s výsledky jiných porovnatelných organizací. Management má takto možnost zjistit také relativní stav v organizaci, ohodnotit do jaké míry je situace vážná s ohledem na konkurenci a na které oblasti personálního managementu je nutno se zaměřit.

## Čtyři základní skupiny zaměstnanců

Výsledky průzkumu CERGE EI jsou prezentovány v přehledné matici (viz Obrázek nahoře), která dělí zaměstnance do čtyř skupin: > Loajální zaměstnanci mají pozitivní postoj vůči organizaci, ten se odráží i v jejich chování. Tato skupina zaměstnanců je ideální, a proto je cílem každé organizace maximalizovat její velikost.

> Nejvíce problematická je skupina rizikových zaměstnanců, kteří mají negativní postoj vůči organizaci jenž se také projevuje v jejich chování.

> Skupina přístupných zaměstnanců má pozitivní postoj, nicméně ten se neprojevuje na jejich chování.

> Skupina polapených, je skupina zaměstnanců, kteří mají negativní postoj vůči organizaci, nicméně pracovat zůstávají a plánují zůstat také v budoucnu. Důvody pro jejich chování mohou být různé, typickými příklady jsou strach ze změn nebo absence alternativních možností.

Poslední dvě skupiny zaměstnanců jsou ty, na které je nutné se primárně zaměřit protože u nich existuje reálná možnost pro změny. Průzkum loajality zaměstnanců poskytuje managementu reálný přehled o relativní velikosti jednotlivých skupin zaměstnanců a také indikuje prioritní témata pro personální management. Pravidelné opakování průzkumu umožňuje sledování úspěšnosti implementace řešení.

Obrázek 1: Vztah služba - zisk Operační strategie a diagram toku služeb

Zdroj: Heskett a kol. (1994)

Reprezentace výsledků výzkumu loajality zaměstnanců,

Zdroj: CERGE EI

O autorovi: Katarína Svítková, Ph. D. Autorka je Chair of School of Business Administration, Angloamerická vysoká škola, Výzkumný pracovník, CERGE EI