

Víte, jak angažovaní jsou vaši zaměstnanci?

Roku 1799 v přístavním městě ar-Rašíd (dnes známém jako Rosetta) objevil důstojník Napoleonovy armády kamennou desku pocházející z dob starověkého Egypta. Jeho objev pomohl odhalit do té doby po staletí neřešitelnou záhadu, jak číst egyptské hieroglyfy. Takzvaná rosettská deska se pak stala metaforou pro všechny nálezy, jež pomohou odhalit, rozluštit nebo vysvětlit cosi velmi vzácného a něco, co bylo těžké, či zhola nemožné pochopit.

Podobný objev učinili sociologové i na poli vůdcovství. Nejdříve mi však dovoluete vysvětlit onu záhadu opřádající vůdcovství, o které mluvím. Mnozí manažeři zamýšlející se nad pojmem vůdcovství v globálním měřítku se totiž dnes shodují, že firmy ve většině případů už maximalizovaly každíčkou možnou výhodu plynoucí z takových strategií řízení jako Six Sigma, reengineering nebo Total Quality Management. Šéf americké výzkumné organizace Gallup Jim Clifton v nedávném rozhovoru vysvětloval, že konkurenční výhody plynoucí z těchto strategií se čím dál více snižují. Jinými slovy: většina dobře řízených společností ze svého provozu už vytěžila veškerou možnou efektivitu. Jak tedy mohou vedoucí manažeři upravit strategii, aby tento stav vykompenzovali? Zvlášť když se jich investoři a akcionáři s čím dál větším znepokojením ptají, co to znamená pro budoucnost?

Je tu další a možná daleko zajímavější aspekt tajemství, které otřásá zasedačkami představenstev na celém světě a způsobuje bezesné noci generálním ředitelům. Gallup sestavuje index EEI (Employee Engagement Index, index angažovanosti zaměstnance) sledující to, jak se zaměstnanci zapojují. Angažovanost je dnes v managementu velmi trendy slovíčkem, protože popisuje, do jaké míry se zaměstnanci soustředí na svou činnost, jak jsou práci oddaní, jaké projevují nadšení, tvořivost atd.

Index se prý vytváří na základě údajů od více než jednoho milionu zaměstnanců z celého světa, což představuje skutečně významný zdroj dat. Nebudu vás nudit všemi zjištěními Gallupu, v podstatě jde hlavně o tohle: 80 procent zaměstnanců je v práci aktivně nebo pasivně neangažovaných. Ani tucet vykřičníků za tímto výrokem nestačí, abychom zdůraznili jeho význam. Můj dobrý přítel Jan Mühlfeit, předseda Microsoft Europe, mi před nedávnem řekl: "Peppere, uvědomuješ si, co to znamená? Globální pracovní síla funguje na nějakých dvacet procent svého výkonu!"

Kromě toho, že neangažovanost s sebou nese okamžité důsledky pro finanční zdraví podniku, má dopad i na lidské zdraví v podobě úzkostí a depresí, ale to už je téma pro jinou studii.

Obor behaviorální ekonomie se nám snaží vysvětlit, proč lidé dělají určitá rozhodnutí: zda koupit určitý produkt, jestli volit toho kterého kandidáta, jestli se angažovat v práci nebo nikoli. Klíč k pochopení vědomých rozhodnutí zaměstnanců - a toho, zda budou angažovaní - představuje svatý grál dnešních vedoucích manažerů. Behaviorální ekonomie se zabývá ještě jedním záhadným problémem, a tím je skutečnost, že lidé nečiní důležitá rozhodnutí - zda se angažovat v práci, či nikoli - zapojením logiky. Tato rozhodnutí spouští a řídí z valné většiny emoce.

Když už jsme tu mluvili k podstatě věci: dnešní vůdcové musí buď najít způsob, jak zvýšit angažovanost zaměstnanců, a objevit svou rosettskou desku, s jejíž pomocí by záhadu vyluštili, nebo sledovat, jak jejich kariéra i hodnota jejich firmy okorávají. Co tedy pro vůdce 21. století představuje onu rosettskou desku? Jak učinit "objev", jaký se poštěstil důstojníku Bouchardovi v roce 1799, a jak jej využít, což je ještě důležitější. Tyto otázky si zodpovíme v příštím díle.

Pepper de Callier
předseda Bubenik Partner

Je tu další aspekt tajemství, které otrásá zasedačkami představenstev na celém světě a způsobuje bezesné noci generálním ředitelům.