

Motivace zaměstnanců je klíčem k úspěchu a zároveň účinným lékem na fluktuaci



Jaroslav Vávra, šéf firmy ELCATEC (výroba kabelových svazků pro automobilový průmysl, bílou techniku a nemocniční přístroje).

Jak velká je vaše firma? A kdo u vás pracuje?

Firma je na trhu od roku 2003 a v současné době má přibližně 380 kmenových a 210 externích pracovníků. Naše firma od počátku pracovala a pracuje s lidmi bez praxe a zaučovala nové pracovníky předními pracovníky – patrony. Tato varianta je jedním z prvků našich úspěchů, neboť nové pracovníky zaučuje jejich starší a zkušenější kolega.

Fluktuace, a navíc neustálý nedostatek lidí trápí v poslední době velkou řadu firem. Jak je tomu u vás?

Naše fluktuace je velmi nízká (pozn. okolo 2 %) a z dlouhodobého hlediska stabilní.

Sehnat zaměstnance je dnes celkem oříšek. Jak to řešíte vy?

Vzhledem ke stabilnímu počtu pracovníků není tento nárůst tak drastický. Při současném růstu produktivity práce na pracovníka a jeho motivaci ke kvalitě vlastně vykrýváme náš požadavek na nové pracovníky z vlastních řad.

Čím to je, že máte tak nízkou fluktuaci?

Úspěchem je především styl práce v celé organizační struktuře firmy ELCATEC – a dále výběr vhodných pracovníků na řídicí pozice. Obojí pak funguje jako účinný motivátor pro naše pracovníky.

Přesto se občasným náborům nových zaměstnanců nevyhnete. Jak k nim přistupujete?

Každý nový požadavek na nárůst pracovníků řešíme přes naše kmenové i externí pracovníky. Ti si nové pracovníky vybírají zcela dle svých požadavků a nároků. Po absolvování zácviku jsou noví pracovníci zařazeni do systému *bonus – malus* a motivačního programu, včetně stabilizačních odměn dle délky pracovního poměru atd.

Ve firmách bývá nejen obtížné nového zaměstnance najít, ale také udržet si ho. Trápí tento problém i vás?

Část odpovědi se skrývá vlastně již v té předchozí. Naše fluktuace je velmi nízká a to řeší vše. Propaguji zásadu otevřenosti, průhlednosti, slušnosti, korektnosti a úcty a respektu k druhému. Tento zcela jednoduchý styl práce nejenom ve vztahu vedení, ale i od mistrů k dělníkům se plně osvědčil, a proto máme situaci ve vlastních rukách. I já se ve své řídicí práci držím zásady: „*Co nedělám já vám, nedělejte vy mně!*“.

Co je podle vás nejdůležitější pro udržení kvalitních zaměstnanců?

Myslím, že jde o kombinaci dobré firemní kultury (jak již bylo řečeno), fungujícího systému odměňování a nefinančních benefitů.

O naší firemní kultuře jsem mluvil už v předešlém textu, v systému odměňování máme dobře provázaný základní tarif + bonusy za kvalitu a naopak postihy za nekvalitu. Dále pak může být přidělena stabilizační odměna – mimořádné odměny za dosažení ekonomických výsledků každého střediska. Máme také zavedený systém KVP (odměna za zlepšovací návrh ve výrobě). Každoročně jde o cca 20 zlepšováků s celkovou částkou 50 000 Kč.

Pro naše zaměstnance je určitě důležitý i systém možnosti postoupit ve své činnosti i na pozici.

Nefinanční motivací je i společenská odpovědnost firmy (CSR). Jaké aktivity, do kterých se zapojují i lidé vně ELCATECu, pořádáte?

Mezi naše projekty patří například každoroční pořádání sportovních her v rámci koncernu sportovního vyžití nebo kulturní vyžití (Praha, Polsko atd.).

Jako firma realizujeme i další aktivity:

- charitu pro práci s dětmi (certifikát za pomoc pro práci s dětmi),
- zaměstnávání pracovníků se zdravotním postižením (ve firmě zaměstnáváme celkem 21 pracovníků). Jeden z těchto našich kolegů vymaloval prostory firmy svými obrázky, takže ostatní pracovníci vidí výsledky jeho aktivity.
- Možnost nákupu ovoce, zeleniny, masa, mléka a dalšího od našich dvorních dodavatelů, a to v jiné kvalitě a ceně, než za jakou tyto věci pořídíte v obchodě.

Na závěr bych řekl, že je důležité nepovyšovat se nad druhé a hned od počátku ukazovat lidem svým příkladem, co od nich požadujeme a že jim chceme rozumět. Jenom tak jsme mohli být a stále jsme nejlepší česká firma v rámci koncernu BRAUN GmbH Bayreut.

srpen 2019