

CO NÁM BUDE VYDĚLÁVAT ZÍTRA?

aneb
Lidé jako základ firemního zisku



Konference Fóra Industriale
Praha, 27. února 2014

HLOUBKOVÉ ROZHOVORY

METODIKA:

- září 2013 – únor 2014
- témata ke studii zformulovala Stálá konference FI v květnu 2013
- metodiku připravil a rozhovory vedl tým FI
- výrobní společnosti s českým kapitálem
- společnosti do 200 zaměstnanců
- společnosti nad 500 zaměstnanců
- celkem 35 společností

HLOUBKOVÉ ROZHOVORY

TÉMATA:

1. Dlouhodobý rozvoj firmy
2. Aplikace změn
3. Komunikace napříč firmou
4. Úzká místa
5. Sdílení a předávání know-how
6. Měření efektivity nákladů na vzdělávání
7. Role personálního ředitele

1. DLOUHODOBÝ ROZVOJ FIRMY

JAK ZJIŠŤUJETE BUDOUCÍ PŘÁNÍ VAŠICH ZÁKAZNÍKŮ?

Odklon od marketingového přístupu směrem k zákazníkům:

- Firmy reagující na impulsy od zákazníků (reagují na potřeby zpětně).
- Firmy, které mohou/chtějí udávat tempo na trhu (předvídají, předbíhají a testují příležitosti).

CO PŘI PŘÍPRAVĚ NA BUDOUCNOST POVAŽUJETE Z DŮLEŽITÉ, ALE ZPRAVIDLA NA TO NEZBUDE ČAS?

- Zaměření na věci, které přinášejí hodnotu, dobrý výběr priorit a následných zadání).
- Operativa pohlcuje čas na potřebný na strategické úvahy.

2. APLIKACE ZMĚN

S JAKÝMI TYPY ZMĚN SE VE FIRMĚ NEJČASTĚJI SETKÁVÁTE?

- Firmy nemají vyvinuté speciální postupy pro práci se změnou jako takovou. Při zavádění jedné každé změny procházejí všemi rizikovými fázemi znovu zase od začátku.

CO JE PRO VÁS PŘI APLIKACI ZMĚNY NEJOBTÍŽNĚJŠÍ?

- Jednoznačně: schopnost přesvědčit lidi, aby změnu přijali za svou a dlouhodobě změnili své chování žádoucím způsobem.
- Rozdíl mezi firmami s přesvědčením „Prosadit změnu je těžké“ a s přesvědčením „Změny si sami iniciujeme podle vnitřní potřeby“ spočívá v práci s postojem managementu: je pro ně obtížné rozhodnout a důsledně vyžadovat.

2. APLIKACE ZMĚN

JAK ŘEŠÍTE REZISTENCI VŮČI ZMĚNĚ NA RŮZNÝCH ÚROVNÍCH?

- Firmy většinou cíleně nepracují s překonáním odporu a dodáním energie a motivace pro změnu (odpor vůči změně je stále spíše potlačován a nebo řešen silou – lidé se prostě musejí přizpůsobit – „V posledním kroku prostě nařizujeme“).
- Rozevírají se nůžky mezi postojem „Prosadit změnu je těžké“ a postojem „Změny si sami iniciujeme podle vnitřní potřeby“.

3. KOMUNIKACE NAPŘÍČ FIRMOU

ROZUMÍ VAŠI ZAMĚSTNANCI POKYŇŮM VEDENÍ SPRÁVNĚ?

- Nejobtížnější je komunikace **napříč mezi odděleními / útvary a dělník X mistr**.
- Když se lidé mají **postavit za něco, čemu nevěří**, předávání negativní informace a nepopulárního nařízení a **otázky spojené s perspektivou** (proč se to dělá).

PODLE ČEHO POZNÁTE, ŽE KOMUNIKACE NEPROBÍHÁ DOSTATEČNĚ EFEKTIVNĚ?

- Odhalení nefunkční komunikace **ještě v rámci firmy, kdy je chyba vratná** (podle: nepřijemná atmosféra ve firmě, nedokončené úkoly, zadání nesprávným lidem).
- Odhalení nefunkční komunikace **až mimo společnost, kdy chyba nebo škoda už nastala** (nefunkční komunikace jako důvod reklamací bývá často tolerována, bagatelizována nebo popírána).

3. KOMUNIKACE NAPŘÍČ FIRMOU

JAK JE ÚČINNOST KOMUNIKACE KONTROLOVÁNA?

- Ve většině firem v naší studii **není speciální důraz** na kontrolu komunikace zaveden.

V ČEM SPATŘUJETE PŘÍČINY NEPOROZUMĚNÍ?

- Příčiny neporozumění jsou většinou spatřovány **na úrovni manažerských dovedností, ale nikoli vlastních**, nýbrž těch ostatních.
- Často je vyjádřena **potřeba větší iniciativy spolupracovníků**, jako by tato vznikala sama o sobě, bez vytváření potřebného prostředí.
- Ochota porozumět, **alibismus** (neochota rozhodnout a vyžadovat).
- **Nedostatečná úroveň umění přesvědčovat a vedení lidí**.
- **Sdělování bez zpětné vazby**.

4. ÚZKÁ MÍSTA

- **Úzká místa je možno zcela eliminovat** ve chvíli, kdy je firemní komunikace pečlivě kontrolována, problémy řešeny včas a nebo anticipovány dopředu. Pro tyto firmy je typické, že mají **systémově připravený prostor** pro tyto úvahy.

- **Úzká místa jsou běžným průvodním jevem** a je možné na ně jen s větším či menším úspěchem reagovat. Tato skupina řeší úzká místa **v rámci běžné operativy** a systémová řešení úzkých míst jsou spíše výjimkou.

4. ÚZKÁ MÍSTA

CO JE PODLE VÁS BRZDOU INOVAČNÍHO PROCESU?

- **Nedostatek kvalifikovaných lidí**. Lidé ze škol nejsou připraveni a nemají často ani základní pracovní návyky.
- **Osobní postoje**: neochota ke změně, nepružnost myšlení, obecná rezignovanost – projevuje se ve formě nedostatečné kapacity lidí, kteří si nevezmou záměr za svůj.

KTERÝ PROCES POVAŽUJETE ZA ÚZKÉ MÍSTO?

- **Vyžadování, kontrola a hodnocení lidí i výkonů**.
- Práce s lidmi v oblasti motivace a vytváření pracovních návyků.
- Proces přípravy výroby a proces toku zakázky výrobou.

5. SDÍLENÍ KNOW-HOW

UČÍ SE PODLE VÁS MÉNĚ ZKUŠENÍ ZAMĚSTNANCI OD TĚCH, KTERÍ TO JIŽ UMĚJÍ?

- Většinou ano, ovšem někde se **komplexní přístup k zaučování lidí stále ještě nevyužívá**.

JAK UCHOVÁVÁTE, PŘEDÁVÁTE A SDÍLÍTE KNOW-HOW, KTERÉ VE FIRMĚ MÁTE?

- Systematicky, pokud je **vnímáno jako klíčová konkurenční výhoda**.
- Ústně a nahodile, pokud **jako klíčové vnímáno není**.

5. SDÍLENÍ KNOW-HOW

JAK ZAJIŠŤUJETE ZASTUPITELNOST?

- Zastupitelnost je řešena na vrcholových pozicích top managementu a dole na dělnických pozicích, **na pozici středního managementu výjimečně**.
- Firmy často akceptují fakt, že nositelem know-how je jediný člověk.

JAK ZAJIŠŤUJETE, ABY SE LIDI ZE SVÝCH CHYB POUČILI A JIŽ JE ZNOVU NEOPAKOVALI?

- Firmy **nepracují s vyčíslením nákladů na opakované chyby**.
- Princip **tolerance k chybě X princip chybu tvrdě trestající**.

6. MĚŘENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ

Z ČEHO VYCHÁZÍTE PŘI FORMULACI ZADÁNÍ PRO VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY?

- Ve firmách **není stále běžné udělat** před vzdělávacím projektem **analýzu potřeb firmy**, často **nemají zaveden vlastní nebo jakýkoli systém zjišťování rozvojových potřeb**, vyjma konfrontace s úzkým místem. Typická odpověď: ptáme se lidí co by chtěli.

JAKÝMI METODAMI MĚŘÍTE EFEKTIVITU VZDĚLÁVÁNÍ?

- Celkově **chybí i jen rámcové povědomí o metodice měření výsledků vzdělávání**.
- **Testy a zpětnovazební dotazníky** spokojenosti po školení a ojedinelé také **ústní zpětná vazba** nadřízenému.
- **Názory: změnu chování po školení nelze po lidech požadovat**, je nutné počkat, až „jak se to vyvine a co přinese praxe“, „stejně se to změřit nedá“.

6. MĚŘENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ

PODLE JAKÝCH KRITÉRIÍ VYBÍRÁTE DODAVATELE VZDĚLÁVÁNÍ?

- Kritérium **doporučení** a dále posouzení vzdělavatele z **hlediska osobní úrovně odbornosti a zkušenosti manažera**.

7. ROLE PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE

JAKÁ JE ROLE PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE VE VAŠÍ SPOLEČNOSTI?

- Tam, kde jsou firmy výrazně orientovány na budoucnost, je personální ředitel již součástí top managementu.
- Pozice personálního vedoucího stále ještě obvykle sdružuje činnosti spojené s mzdovou agendou, agendou smluv a náborem lidí.
- **Oblast vzdělávání a cílená skladba celofiremního týmu není vnímána jako klíčová náplň práce pers. manažera / vedoucího.**

POVAŽUJETE JI ZA OPTIMÁLNÍ?

- **Výrazně jinak** vidí roli HRM majitel společnosti a jinak HRM sám.
- **Majitel** bývá na rozdíl od personálního vedoucího s jeho rolí **spokojen**, a to zejména tehdy, **pokud rozhodovací pravomocí drží sám**.

CO BY VÁM POMOHLA POSÍLIT POSTAVENÍ HRM VE VAŠÍ FIRMĚ?

- Většina respondentů se nad touto otázkou **hlouběji nezamýšlela**.
- Více **partnerský přístup**.

DĚKUJEME ZA POZORNOST

Podrobné informace ze studie hloubkových rozhovorů

Ing. Vladka Roldánová
vladka.roldanova@forumindustriale.cz
+420 777 33 77 68