

Kvalitní zaměstnanci jsou základ, ale...

Často slyšíme, že nejcennějším aktivem firmy jsou její zaměstnanci. Přístup mnoha firem k nim tomu však neodpovídá. Řízení lidských zdrojů (HR) je v českých podmínkách považováno za podpůrnou, mnohdy okrajovou činnost. Stále navíc převládá personální agenda nad personálním řízením, a to zejména u menších a středních podniků.

PERSONÁLNÍ AGENDA NESTAČÍ

Podle interního požadavku najdeme vyhovující pracovní sílu, zasmluvníme ji, nahlásíme na úřad práce, budeme jí posílat mzdu a je-li třeba, zařídíme výstupní formality. Tento rutinní přístup k personální administrativě zvládá většina podniků dobře. Je to však vše, co by měl kompetentní personální útvar zajišťovat?

Domnívám se, že nikoliv. Personální útvar by měl být odpovědný za celou řadu klíčových činností předcházejících a následujících náborem zaměstnance. Od správné prezentace podniku potenciálním zaměstnancům, způsobu jejich vyhledávání a oslovení, přes stanovení plánů profesního rozvoje a kariérního růstu, sledování spokojenosti a vyhodnocování příčin nevynuceného odchodu. To ovšem předpokládá systematickou personální práci, která u většiny českých firem chybí. Důraz je kladen na jednorázové úkoly, které se odvíjejí od aktuální potřeby jednotlivých útvarů. Nakonec není divu, koncepce personálního oddělení se odvíjí od celkové strategie podniku. A většina českých firem, obzvláště v kategorii malých a středních podniků, relevantní dlouhodobou strategií nemá.

Šéf klíčové divize našeho klienta si před časem posteskl, že než by vysvětloval personalistům, jakého manažera potřebuje, raději ho hledá sám. To se mu nedaří. Ne náhodou pracují tři jeho top manažeři v podniku dohromady 120 let. V praxi jsme se přesvědčili, že situace to není ideální.

Je zřejmé, že efektivní fungování personálního oddělení je silně závislé na spolupráci s ostatními funkčními útvary v podniku. HR jim musí být kompetentním a respektovaným partnerem, což předpokládá dobrou orientaci personalistů v oboru podnikání firmy, náplni práce jednotlivých útvarů i vnitrofiremních procesech. Doba, kdy personální ředitel odcházal z místnosti, když se probíral obchod, s tím že se ho to netýká, je minulostí.

VYŽEŇTE PERSONALISTY Z KANCELÁŘÍ

V tradičním pojetí personalistu zaměstnanec firmy potká při nástupu, změně pracovní smlouvy, sjednání školení (nejčastěji povinných v oblasti bezpečnosti práce) a odchodu z podniku. Přitom dobrý personalista by měl být více v terénu, než za pracovním stolem. Jen tak může získat představu, jak organizace funguje, jaké je sladění jednotlivých týmů a kde jsou slabá místa.

Zároveň je v terénu možné posoudit odborné kompetence, sociální a manažerské dovednosti vedoucích pracovníků. Silnou pozici by personalisté měli mít při řízení kariérního postupu manažerů. Jejich doporučení, je-li podloženo dlouhodobým sledováním a konkrétními argumenty v oblasti manažersko-sociální, by mělo mít stejnou váhu jako posouzení odborných schopností povyšovaného manažera.

Je důležité, aby se personální oddělení aktivně podílelo na tvorbě celkového dlouhodobého směřování podniku. Vždyť kvalita a kompetence zaměstnanců jsou klíčovým předpokladem každé dlouhodobé strategie. HR by mělo mít představu nejen o současné skladbě pracovní síly, ale i o koncepčních změnách, které je třeba v oblasti organizace a zaměstnanosti uskutečnit, aby firma zůstala konkurenceschopná. Domnívám se, že v blízké budoucnosti se u špičkových podniků stane personální šéf po výkonném řediteli druhým nejdůležitějším manažerem ve firemní hierarchii. Nyní se tohoto postavení těší finanční ředitel. Čísla jsou ale pouze důsledkem (ne)kvality řízení, a ta je v lidech, jejich kompetencích, motivaci a celkovém sladění organizace. Ne náhodou byl nejbližším spolupracovníkem legendárního šéfa GE Jacka Welsche jeho personální ředitel.



PERSONÁLNÍ REALITA V MENŠÍCH FIRMÁCH

Jsem si jistý, že mnoho čtenářů je nyní frustrovaných. Jaký personální odbor? Jaký ředitel? Vždyť u nás máme sotva referentku, která posílá mzdu?! Je to tak. Problémy s řízením zaměstnanců, hledáním a výchovou talentů jsou patrné zejména v menších firmách. Tam existuje v lepším případě právě ta referentka, která má na starosti personální agendu.

Personální „řízení“ je v rukou ředitele/majitele, který však většinou řeší pouze akutní personální problémy, jelikož na systémovou práci s vlastními lidmi nemá čas ani kapacitu. Zvláště je-li technického zaměření. Provozní personalistika je na mistrech, kteří se jí ovšem zabývají neradi a většinou tehdy, když je problém akutní. Jelikož se nemají kam obrátit

pro radu, je úroveň personální práce závislá na jejich sociálních schopnostech a zkušenostech.

Jestliže u velkých firem je zpravidla problém s nadbytkem manažerů, menší firmy mají problém opačný. Manažerský tým je příliš malý, jednotliví manažeři jsou úzcí specialisté. Klíčoví manažeři jsou nezastupitelní, firmy si nevychovávají nástupce. Změny nastávají při odchodu do důchodu a i ten se často odkládá. Firmě tak chybí nová krev s nezatíženým pohledem na podnikání.

U manažerů je preferována odborná způsobilost nad řídicími schopnostmi. Vzhledem k úzkému týmu se do vedení dostávají odborně zdatní jedinci, kteří však často osobnostně postrádají předpoklady pro vedení lidí. Mnohdy slyšíme shodné negativní hodnocení manažera ze strany kolegů i nadřízených, přesto dotyčný funguje v podniku mnoho let a jeho další fungování se nezpochybňuje. Stejně není náhrada.

Hodnocení zaměstnanců je obvykle neformální a nahodilé. Výkonová složka mzdy sice existuje, ale je zpravidla přiznávána automaticky. Zřídka je navázána na konkrétní výsledky daného manažera, většinou je vyplácena všem stejně, pokud se firmě „daří“. Objektivní hodnotící kritéria dlouhodobějšího výkonu většinou nejsou stanoveny, případně jsou tak vágní, že výše odměny nakonec závisí na uvážení ředitele. Odměňovány jsou okamžité výsledky, nikoliv dlouhodobá koncepční práce. To je nakonec pochopitelné, protože formalizovaná dlouhodobá koncepce podnikání většinou neexistuje.

Jsou to přitom menší firmy, které si stěžují na nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a neschopnost konkurovat jako zaměstnavatel nadnárodním korporacím. Případně, že slouží jako příprava mladých odborníků, které vychovávají, aby o ně následně přišly. Jistě, menší podniky možná nemohou nabídnout finanční podmínky srovnatelné s nadnárodní konkurencí, na druhé straně tuto nevýhodu mohou (či spíše musí) nahradit osobnějším přístupem. Mzda je pouze jedním z motivátorů a zvláště u kvalifikovanějších profesí vidíme určitý posun v preferencích směrem k jiným faktorům (celková podniková atmosféra, možnost seberealizace, větší odpovědnost, volný čas apod.).

JAK DÁL?

Lidé jsou dnes hlavním úzkým místem každého podnikání. Technologie jsou běžně dostupné, lze je okamžitě koupit či pronajmout. Naopak kvalitních a loajálních zaměstnanců je nedostatek, vychovat je nějaký čas trvá, přijít o ně lze snadno. Konkurenční výhoda budoucnosti přitom podle mého názoru nespočívá v nízkých nákladech nebo technologiích, ale v lidech. V jejich schopnosti a ochotě pružně reagovat na rychle se měnící prostředí, v jejich invenci a loajalitě k zaměstnavateli.

Text: Ing. Michal Kusák, Ph.D.

NĚKOLIK DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE

Jste-li větší organizace s rozsáhlejším personálním aparátem, zvažte rozdělení personálního útvaru do dvou částí.

Personální agendu začleňte do finančního útvaru. Nakonec, jedná se o rutinní finanční činnosti a mzdové náklady obvykle tvoří podstatnou část nákladů podniku.

Strategický management lidských zdrojů spočívající v kreativnějších činnostech s přímou vazbou ke konkrétnímu zaměření podniku (nábor, talent management, principy odměňování, komunikace) potom doporučujeme podřídit přímo řediteli firmy. Útvar by měl vést respektovaný manažer s vysokým potenciálem, znalý předmětu podnikání, potenciální nástupce stávajícího ředitele podniku. Menším firmám doporučujeme následující:

- Věnujte lidským zdrojům pozornost adekvátní podílu mzdových nákladů na celkových nákladech firmy.
- Dostáváte to, za co platíte. Zajistěte, aby systém odměňování odpovídal cílům, kterých chce firma dosáhnout (pokud například platíte obchodníky pouze podle výše tržeb, nedivte se, že nebudou příliš bojovat o dobrou cenu, nebo budete mít vysoké nedobytné pohledávky).
- Dbejte, aby odměňování povzbuzovalo k nadstandardnímu výkonu. Nešetřete na svých nejlepších zaměstnancích.
- Myslete do budoucna. Neustále porovnávejte stávající kvalitu pracovní síly s budoucími požadavky. Objevili-li se mezera, jedněte okamžitě.
- U klíčových pozic dbejte na zastupitelnost. Každý manažer/mistr by měl mít jasno o 2-3 špičkových členech svého týmu, které by firma neměla ztratit. Jejich spokojenost by měla být sledována, jejich připomínky a doporučení brány v potaz. Mějte připravený plán, jak je udržet, dostanou-li jinou nabídku. Odejde-li takový zaměstnanec, je to do značné míry selhání jeho vedoucího.
- Při povyšování dbejte na odbornost, ale také na schopnost empatie a vedení lidí. Jak bude konkrétní povýšení přijato zbytkem firmy?
- Může-li si to firma finančně dovolit, vytvořte pozici pro juniorního manažera (ideálně v oblasti controllingu/financí), kterého si firma vychová. Finance jsou ideální startovací bod k pochopení souvislostí podnikání, dotyčný může poté pokračovat v jiném útvaru.
- Nepodceňujte přínos personální řízení, a jakmile firma dosáhne kritické velikosti, snažte se získat na plný úvazek personálního manažera (nikoliv administrátora).