

Hľadanie rizikových miest



TEXT Ján Ficek FOTO Mandarin Oriental Hotels, Jumeirah Hotels, Orient Express

Každá spoločnosť sa nejakým spôsobom vyvíja a rastie. Vyvíjajú sa a pribúdajú väzby, prenášajú sa informácie, nastavujú sa procesy medzi jednotlivcami aj oddeleniami. Nie vždy má firma silný koncept, niekedy rastie živelne a funguje to. Inokedy – aj keď má koncept silný, jej vonkajšie okolie nedovolí tento koncept dodržať.

V pokojných dobách všetko funguje hladko. Ako manažér hotela viete, že to napríklad občas zaškripe medzi manažérmi F&B a recepciou, pretože Miro z F&B je prísny na svojich ľuďoch a prekážajú mu usmiať ľudí z recepcie. Ak chystáte prestavbu a máte vízie týkajúce sa využitia konferenčných

sál, hovoríte si, že by ste to mali ľuďom povedať a motivovať ich. Zase budete musieť prekonať ich obavy, námietky a keď tá chvíľa nastane, dostanú zamestnanci všetko príkazom, veď sú zvyknutí. Nakoniec nechávajú veci tak ako sú, veď „čísla“ hotela sú pekné, vlastníci dlho nič nehovorili, slniečko svieti a hostia stále chodia.

KEĎ CHÝBAJÚ SKÚSENÍ ĽUDIA
A potom sa objaví niečo vo vonkajšom svete, čo nikto nepredpovedal, a vašim svetom ten okolitý pekne zatrasie – beháte medzi Mírom z F&B a manažérom recepcie, hasíte ich zvyšujúcu sa nespokojnosť. Prestavba je v plnom prúde a nikto nechápe, čo má

Personálnym auditom je možné získať odpovede (a to odpovede objektívne) o fungovaní podstatných procesov v spoločnosti, ako napríklad:

- **Plnenie vízií, chápanie a plnenie stratégií** – Vedia o nich manažéri a podriadení vôbec? Akým spôsobom sa o nich dozvedajú? Sú s nimi stotožnení?
- **Plnenie ekonomických a obchodných ukazovateľov** – Vedia ľudia, že ich činnosť vedie k zisku alebo strate? Aké má ekonomické dôsledky? Aké sú očakávania? Vedia, že aj ten najmenší pracovník ovplyvňuje výsledky firmy? Že každý človek predáva? A manažér tam nie je pre to, aby sa zavrel v kancelárii, ale pre to, aby viedol a dôsledne motivoval svojich podriadených?
- **Plnenie kvalitatívnych ukazovateľov, požiadaviek, očakávaní zákazníkov** – Ak sú zákazníci spokojní, nemôžu byť ešte viac?
- **Efektívnosť a funkčnosť organizačnej štruktúry, efektívnosť tímov a predávania informácií:**
 - vymedzenie zodpovedností a právomocí manažérov a zamestnancov,
 - jasné a nezdojené pracovné náplne,

- jasná zastupiteľnosť, idete na doraz, alebo máte rezervy pre prípad choroby,
- predávanie informácií (od denného fungovania medzi ľuďmi, cez software šetriaci prácu, až po predávanie strategických rozhodnutí).
- **Motivácia zamestnancov, ich názory a postoje** (Ako je funkčný systém odmeňovania a motivácie, ako si stojíte objektívne a oproti konkurencii, majú ľudia možnosť rastu?)
- **Odborná spôsobilosť zamestnancov a ich skutočné využitie:**
 - sú tí správni ľudia na správnych miestach,
 - vyberám dlhodobo správne,
 - zaškoľujem, vzdelávam správne,
 - kde sú najslabšie články a čo s nimi ďalej,
 - na kom môžu stavať.
- **Firemná kultúra** – Nie je tvár firmy navonok iná ako firma zvnútra, sú ľudia s firmou stotožnení alebo nie?
- **Kde, u koho začať meniť a ako zmeny realizovať**



robiť, kto má aké kompetencie. Dvaja robia to isté a to zásadné nerobí nikto. Miro sa „naštval“ a vy viete, že nemáte silu a prostriedky motivovať ho. Chýbajú vám, čím ďalej tým viac, skúsení ľudia na obchodnom oddelení a ekonomický úsek vám predkladá čísla, ktoré vôbec nie sú priaznivé. A čo teraz? Musíte tú loďku vyvieť z búrlivých vôd.

PROCESNÝ AUDIT

Každý námorník musí vedieť, aké lano držať v ruke. A všetci budú spokojnejší a úspešnejší, keď budú vedieť, kde je ich Amerika a prečo tam plávajú. Máte jeden základný nástroj, ako

si sofistikovane, nie živelne, pomôcť. Tým je personálny audit. Niektorí používajú názov procesný audit, sú to ale stránky jednej partitúry. Služby sú o ľuďoch, procesy sa v službách na ľudí nadväzujú. Základný význam personálneho auditu nespočíva v kontrole práce manažérov a radových pracovníkov v nimi riadených útvaroch. Zmysel personálneho auditu je v hľadaní slabších alebo rizikových miest v oblasti riadenia, personálnej práce a vnútrofirmej komunikácie za účelom trvalého zlepšovania. Nejde teda iba o zistenie, kde by sa dalo narychlo ušetriť prepúšťaním pracovníkov a na koho sa dá ešte nahrnúť väčší diel práce.



HLBŠIE POZNANIE CHODU FIRMY

Personálny audit má význam preto, že manažérov, majiteľov a ideálne aj pracovníkov dovedie k hlbšiemu poznaniu a porozumeniu fungovaniu firmy, či k trendom v organizácii. A všetci títo si spoločne vezmú za úlohu trvalé a neustále zlepšovanie väzieb a procesov, aby tá ich loď, na ktorej spolu plávajú, doplávala spoločnými silami čo najďalej. Musím zdôrazniť slovné spojenie „trvalé zlepšovanie“. Ak personálny audit využijete jednorázovo až vo chvíli, kedy vám „natieklo do lode“, je to vždy ťažšie, ako ho využívať pravidelne. Radikálna zmena kladie vysoké nároky na firmu. Ale lep-

Kroky personálneho auditu by sa dali zhrnúť nasledovne:

- identifikácia cieľov
- analýza súčasného stavu
- identifikácia slabín (zlepšiť, odstrániť) a silných stránok (na tom stavať)
- interpretácia výsledkov – návrh opatrení na zlepšenia

šie radikálny rez, ako „laissez faire“ – nechať veci, aby sa diali a potom sa len dívať, ako vám konkurencia ukazuje chrbát (majiteľ dvere, ekonóm červené čísla, zamestnanci nahnevajú tvár a výpoveď). Alebo meniť živelne.



Jan Ficek

Vyštudoval Vysokú školu ekonomickú v Prahe. Od roku 1994 pracoval na pozíciách v oblasti hotelového riadenia a investícií. V rokoch 1998 – 2000 pracoval ako riaditeľ hotelovej spoločnosti Legner Hotels. V roku 2000 bol menovaný generálnym riaditeľom spoločnosti Labartt Investment a. s. Sústreďuje sa na oblasť hotelových investícií a prevádzkovania, čerpania zdrojov EU pre projekty v cestovnom ruchu a investície do nehnuteľností. Zároveň je garantom odbornej publikačnej a prednáškovej činnosti. Témy hotelových investícií prednáša nielen v rámci komerčnej sféry, ale tiež na Ekonomickej univerzite v Bratislave, Vysokej škole ekonomickej v Prahe a Ekonomickej univerzite v Bukurešti.

EXTERNÍ ODBORNÍCI

To všetko si vie firma urobiť vlastnými silami. Avšak v dobe ráznych zmien alebo krízy odporúčam najat' si odborníkov. Zásadné dôvody sú dva – odborníci to robia častejšie a majú teda know-how a môžu porovnávať. Tým druhým je fakt, že sú cudzí, nie sú teda zaťažení väzbami vo firme. A verte – o tie väzby ide predovšetkým. Málokto zvnútra je objektívny a aj malá nedôslednosť má fatálne dôsledky na dôveryhodnosť.

HĽADANIE PROBLÉMOV

Ak vlastníci alebo vrcholové vedenie rozhodnú o uskutočnení personálneho auditu buď vlastnými zdrojmi alebo pomocou externých

špecialistov, musí ísť o vlastné rozhodnutie a o riešenie skutočných potrieb. Je teda potrebná otvorená spolupráca zo strany vedenia alebo majiteľov.

Dôležitým a prvým krokom je zamedzenie spájania personálneho auditu s konkrétnymi zamestnancami. Je nutné to nahradiť úprimnou snahou hľadať konkrétne úzke miesta, problémy, názory a smerovania. Je treba si uvedomiť, že v konečnom dôsledku to nie sú problémy, čo vás zaujíma – vás zaujíma riešenie a ďalej určenie rozsahu a hĺbky personálneho auditu.

OHROZENÍ MANAŽÉRI

Pri príprave a realizácii je dôležitý výber vhodných techník a metód pre prípravu auditu (podklady pre riadené rozhovory, zber potrebných informácií). Ďalej stanovenie pravidiel a dohľad nad priebehom vlastného auditu tak, aby bola zaručená objektivita, nestrannosť a anonymita. Za vyjadrený názor, že manažér oddelenia XY nezvláda svoju prácu, nesmie byť nikto potrestaný. Daný človek

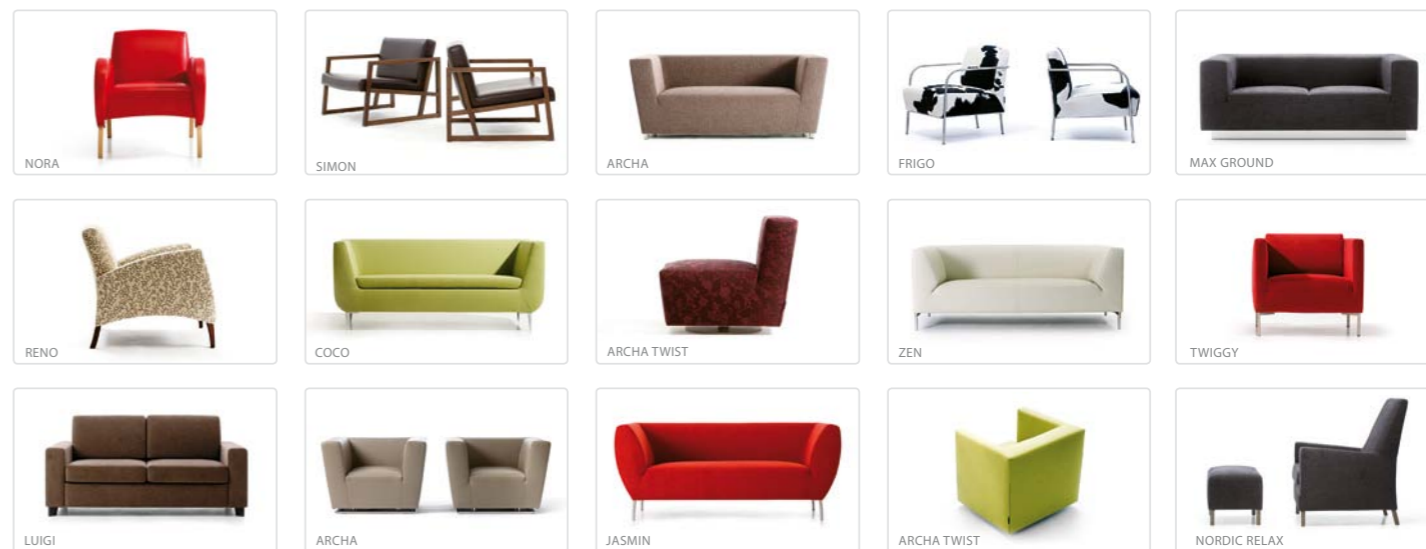


by ale mal vedieť obhájiť svoj názor, aby nešlo len o osočovanie. Musíte si ujasniť, kto má prístup k záznamom a podobne. Málokto manažér je taký profesionál, aby nemal dojem, že práve jeho oddelenie bude najviac ohrozené, a aby si nechcel zistiť, ako sú na tom ostatní, a prípadne „zavrtieť psom“, aby sa ocitol sám v tieni. Najväčšou prekážkou sa môže stať to, že manažéri nadobudnú dojem, že im siahate do kompetencií a na ego. Tu sa najviac uplatňujú výhody toho, že audit zadáte profesionálom. Pozerajú sa na všetkých rovnako a sú

zvyknutí prekonávať prekážky a rozlišovať dojmy od pojmov. V neposlednom rade je podstatné objektívne vyhodnocovanie informácií a hlavne ich zrozumiteľný výklad, predjednanie výsledkov personálneho auditu a profesionálna interpretácia.

PRAVIDELNÉ OPAKOVANIE AUDITU

A teraz ste sa ocitli na ďalšom začiatku, stojí pred vami to najpodstatnejšie – implementácia. Ani tu nie je zlé vyžiadať si podporu externých špecialistov. Mnohé kroky budú nepopulárne a vždy je lepšie nechať externistu byť tým „zlým policajtom“. Na druhej strane, čo by to bolo za (vrcholového) manažéra, keby nedokázal urobiť aj menej populárne kroky. Ani po personálnom audite nemáte na celý život firmy „vystarané“ – ak nebudete korigovať svoje kroky, prispôbovať ich vnútornému aj vonkajšiemu prostrediu firmy (teda audit v menšom rozsahu pravidelne opakovať), potom ten život firmy môže byť „sakramentsky krátky“.



designer: Juri Šiba © 2011, foto: Richard Kohler

domark

hotelové kreslá a pohovky

Zmysel personálneho auditu je v hľadaní slabších alebo rizikových miest v oblasti riadenia, personálnej práce a vnútrofirmej komunikácie za účelom trvalého zlepšovania.