

Zákon farmy

K zamyšlení pro řízení lidských zdrojů

Na 40 % českých zaměstnanců jedná neeticky

Na 40 % českých zaměstnanců jedná neeticky a poškozují svého kolegu nebo firmu, pokud mu z toho plyne osobní prospěch.



Nejběžnější poklesky

- patří krádeže nápadů a
- zneužívání firemních prostředků.
- Etický kodex opakovaně porušuje 40 % českých zaměstnanců,

Neetické jednání je přitom vždy používáno účelově s cílem osobně z něj profitovat.

Vyplývá to z analýzy společnosti Zaměstnanci.com, která s pomocí psychologa zpracovala během pěti letech profil více než 100 tisíc zaměstnanců.
Zdroj: HRM line 29. 6. 2012

Nejčastěji se podle analýzy ve firmách kradou myšlenky a nápady

- Modelovou situací je, že manažer prezentuje nápady svých podřízených jako svoje vlastní.

- Dalším běžným přestupkem proti etice je používání firemních věcí pro soukromé účely
- počínaje telefonem,
- Počítačem či kopírkou a
- Kancelářskými potřebami
- až po služební automobil.

Živnou půdou pro neetické jednání jsou stres a represe.

- Společnosti si za problematické chování svých zaměstnanců často mohou samy, když ve firemní kultuře namísto důvěry převáží tresty a výhrůžky.
- Pokud manažeři využívají k motivaci svých podřízených psychologický model trestu, automaticky tím v lidech spouštějí neetické chování.
- Ekonomická krize a přístup některých manažerů mají prý jednoznačně negativní dopad na míru etického chování ve firmách.
- Společnosti jsou nuceny
 - snižovat stavy svých zaměstnanců a po těch zbylých pak vyžadují více práce za stejnou, či dokonce nižší mzdu,
 - ruší zaměstnanecké benefity,
 - zpřísnují firemní pravidla a nařízení.
- Pokud vedení tuto situaci zaměstnancům nekompenzuje alespoň zvýšeným zájmem o ně samotné, ti obvykle na tuto situaci reagují snížením osobní angažovanosti a zvýšenou touhou po osobním profitu.

Češi mají na neetické jednání dvojí metr

- Pokud pravidla poruší někdo jiný, snadno ho odsoudí,
- ale když se sami zachovají stejně, tak si pro sebe najdou omluvu a rozumové zdůvodnění.

- Atmosféra v českých firmách neetice svědčí.
- V české mentalitě přežívá názor, že kdo na nějaké nefér chování upozorní, je „práskač“.
- Kolegové a bohužel často i manažeři poklesky ostatních raději přehlížejí, aby je nemuseli řešit a náhodou se nedostali do konfliktu.
- Pokud jsou kompetentní osoby vůči neetickému jednání netečné, v očích ostatních ho vlastně schvalují, a to se pak stává běžnou normou.

- Mnohé „moderní metody“ jsou často **staré známé metody zdravého rozumu zabalené do nového obalu.**
- Důležitější než jejich název je poznání, že nemůžeme set v jednom čase na jedno pole příliš mnoho semen.

Zákon farmy

- říká, že všechno má svůj čas
 - čas setby,
 - čas hnojení a okopávání
 - a nakonec čas sklizně.
- Implementace nových metod a postupů v podniku vyžaduje
 - čas na přípravu,
 - ale hlavně čas na usazení se,
 - dozrání,
 - zapuštění kořenů.
- Urychlování tohoto procesu vede k velkým škodám.

"Zákon farmy"

Pokud chci mít dobrou úrodu:

- musím připravit pole,
- zasít,
- hnojit,
- kypřit,
- odhánět škůdce a
- po nějakém čase mohu sklízet úrodu.

Nelze !!!

- zasadit brambory a chtít úrodu hned zítra.
- naházet brambory na nepřipravené pole, o nic se nestarat a za půl roku očekávat bohatou úrodu.
- Přesto to tak nemalá část manažerů dělá - nechají své lidi jejich osudu a diví se, že nerostou nebo dokonce odcházejí z firmy.

ODPOVĚDNOST ZA ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Jak by měl řízený rozvoj zaměstnanců v ideálním případě vypadat?

Manažer

- ví, jakých cílů chce dosáhnout a kolik lidí a s jakými dovednostmi pro to bude potřebovat.
- Zná velmi dobře své lidi, jejich silné a slabé stránky, potenciál dalšího rozvoje, osobní motivaci pro práci ve firmě apod.
- Ví, kdo z jeho týmu se pro co hodí a jaké znalosti a dovednosti by si měl osvojit.

Rozvoj lidí

- Na základě těchto informací rozvíjí individuálním způsobem každého člena svého týmu, zejména cíleným zadáváním stále náročnějších úkolů.
- K jejich řešení nabízí
 - mentoring nebo koučink,
 - popř. dohodne s personalistou konkrétní školení nebo trénink.
- Společně s rozvíjeným člověkem pravidelně vyhodnocují dosažené výsledky a plánují další postup.

Manažer jako fotbalový trenér

Manažer je v tomto případě podobný fotbalovému trenérovi, který ví,

- jak má tým hrát,
 - zná silné a slabé stránky hráčů a
 - cíleně rozvíjí jak jejich obecné fyzické, herní a taktické dovednosti, tak individuální role a silné stránky (jinak útočníka, jinak brankáře).
-
- A vede a rozvíjí je tak, aby na hřišti podali co nejlepší výkon, i když on sám nehraje a stojí u lavičky.

Trenér i kapitán

- Na rozdíl od fotbalu musí být manažer firmy i trenérem i kapitánem.
- Z dlouhodobého pohledu je ale mnohem důležitější právě jeho role trenéra.
- Práce s lidmi často nefunguje právě proto, že manažer odvede největší díl práce sám, místo toho, aby to naučil své lidi.
- Roli "trenéra" nechává na personalistice, vzdělávacích agenturách, popř. samotných zaměstnancích.

Může se pak divit, že hra stojí stále na něm a že se jeho lidé nerozvíjejí podle jeho představ?

OSOBNÍ PŘÍKLAD

- Osobní zapojení vedoucího je nutné i proto, že i dospělý člověk se učí až ze 75 % napodobováním a pouze 25 % zůstává na školy, kurzy, literaturu apod.
- Nejlépe se rozvíjí vedle někoho:
 - kdo danou dovednost dobře ovládá, sám ji v praxi používá a je schopen ji ostatní naučit.
 - kdo dovednost sám nerealizuje, ale umí ji z člověka správným koučováním nebo vedením dostat.

Učení se napodobováním

- Učení se napodobováním je i důvodem, proč zaměstnanci kopírují způsoby jednání svých nadřízených.
- To, jak vedoucí řídí a jedná a co požaduje od svých lidí, se automaticky stává standardem i pro ně - i oni se začnou chovat podobně vůči svým lidem a jen málokdo z nich jim nastaví vyšší laťku než nastavuje jeho nadřízený jemu.
- Pokud tedy ředitel pošle management na trénink delegování nebo koučování, ale sám bude nadále řídit autoritativně, nelze očekávat, že ...
- Pokud ředitel tvrdí, že chce mít na provozech pořádek, ale důsledně ho nevyžaduje a nevyvodí okamžité a transparentní důsledky v případě nepořádku, nelze očekávat, že se lidé pořádku naučí, protože dobře vnímají rozdíl mezi jeho slovy a činy.

EFEKTIVITA VZDĚLÁVÁNÍ

- Každý držitel certifikátu ISO řady 9000 je povinen měřit přínosy vzdělávání a každý to nějak vykazuje.
- Přesto výzkumy ukazují, že
 - pouze 15 % účastníků vzdělávacích kurzů úspěšně aplikuje nové znalosti v praxi,
 - 70 % zkusí něco aplikovat, ale z různých důvodů se velmi rychle vrátí k původnímu fungování a
 - 15 % se o změnu ani nepokusí.
- Proč tomu tak je?

Proč tomu tak je?

- Nejvíce jsou školeni lidé ze střední úrovně řízení, kteří nemívají odpovídající rozhodovací pravomoci a někdy ani adekvátně odborně zdatného nadřízeného.
- Řadoví zaměstnanci dopadnou většinou podobně.
- Když se to stane vícekrát, přestanou se školit nebo se zařadí mezi těch 15 %, kteří se o aplikaci nových znalostí ani nepokusí.

Jak zajistit, aby byly investice do vzdělávání efektivní?

- Funguje to zejména tehdy, pokud je člověk vyslán na školení s konkrétním cílem, jehož splnění si jeho nadřízený ověří. Např. nákupčí má za úkol snížit cenu vstupních dílů o 20 %. Část těchto úspor dostane vyplaceno v podobě bonusu. Aby cíle lépe dosáhl, je vyslán na kurz efektivního nakupování. Když snížení cen nedosáhne, nebude brát prémie.
- Nebo je na kurz vyslán mistr s tím, že si rozšíří své znalosti a pak připraví obdobné školení pro své kolegy a povede projekt pro uvedení know-how do praxe.
- V těchto situacích je vytvořena silná motivace pro zvládnutí know-how i pro jeho využití v praxi.
- Nejvyšší efektivita je ale dosaženo tehdy, pokud si manažer své lidi školí sám.

ČASOVÉ HLEDISKO

Každý člověk vykonává až 90 % činností v rámci naučených návyků. Pokud chceme zajistit rozvoj člověka, musíme jeho návyky změnit. To probíhá ve 3 krocích:

1. *Osvojení znalostí* = informace o tom, jak by se to dalo dělat lépe (školení)
2. *Osvojení dovednosti* = vyzkoušení, jak na to (trénink)
3. *Vytvoření nového návyku* = vědomá realizace nového návyku za podmínek, které zajistí, že se nevrátí k původnímu návyku (silná vnitřní motivace nebo důsledná zpětná vazba = kontrola nadřízeným)

JAK TO VĚTŠINOU VYPADÁ V PRAXI?

1. Manažer pošle podřízeného na školení s očekáváním, že po návratu ze školení získané vědomosti uplatní v praxi.
2. Zcela přeskočí fázi osvojení nových dovedností a
3. vůbec nevytvoří podmínky nutící k zafixování nového návyku.

A pak se diví, že ač jsou lidé proškoleni, žádné pozitivní změny se nekonají.

Nízká návratnost investic do vzdělání?

- Pokud chceme hovořit o "investovaných" prostředcích, musíme k nim přistupovat stejně jako k investicím do nových výrobních technologií.
- Do nového stroje investujeme proto, abychom dosáhli zvýšení výkonnosti firmy.
- Celá firma dělá po zakoupení stroje vše pro to, aby byl vyšší výkon využit.
- Stejně tak by měl manažer zvedat výkonnost svých lidí cíleným investováním do jejich vzdělávání a dělat vše pro to, aby tato investice byla využita.

Extra liga ŘLZ

- zapomeňte na rychlá řešení
- chovejte se ke svým lidem a k jejich rozvoji jako k investici s největším dopadem na dlouhodobé výsledky firmy.

Výsledky práce s lidmi

Výsledky práce s lidmi jsou stejně jako u každého jiného procesu dány dvěma parametry:

- vstupem do procesu (nábor) a
- účinností vlastního procesu (firemní systém řízení + řízení rozvoje lidí).

- Větší vliv na výstup má jeho účinnost
 - vysoká účinnost řízení lidských zdrojů dokáže i z průměrných lidí dostat nadprůměrné výsledky,
 - u špičkových lidí je efekt mnohonásobně vyšší.

Při nízké účinnosti

- nedostaneme z průměrných lidí lepší než průměrné výsledky,
- nevyužijeme naplno ani potenciál špičkových zaměstnanců, protože ti ostatní je budou brzdit
- popř. můžeme ty špičkové "odepsat".

Pokud chcete tento problém vyřešit

1. musíte se především podívat na to, jak ředitel řídí a rozvíjí svůj manažerský tým
2. a pak jak jednotliví manažeři dělají totéž se svými lidmi.
3. Teprve pak se zabývejte tím,
 - co pro rozvoj lidí dělá váš personalista,
 - kolik finančních prostředků chcete věnovat do vzdělávání, zda to půjde z dotací nebo firemních prostředků
 - u jakých vzdělávacích organizací to zrealizujete.

Baťa

- „budujte především lidi, ti vám pak pomohou lépe budovat firmu“.
- Pokud se budete věnovat pouze budování firmy, riskujete, že na to budete sami nebo vás to budování nakonec udolá.