

časopis vydavatelství Economia, a. s., květen–červen 2010, 155 Kč/7,6 EURO, www.hrmanagement.cz

3/10

**HRM**

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

**„Ajtíci“ nejsou z jiné planety**  
**Jak řídit líné zaměstnance**  
**Hodnocení nesmí „zrezivět“**  
**Evropské programy a HR**  
**Manažerské vzdělávání a poradenství**  
**HR v pohybu**





*Úspěšné otevření účetního centra má naprosto zásadní význam pro budoucnost našeho výrobního závodu.*

*Naším posláním do roku 2007 bylo vyrábět polotovary ke kovovým obalům. Centralizací účetních služeb, kterou jsme zajistili, se odbornost závodu stává na vyšší administrativní úrovni.*

*Vzdělanostní úroveň firmy se zvýšila a posílila se efektivní komunikace a týmová spolupráce. Zaměstnanci vnímají nové projekty jako nezbytné pro další perspektivu firmy.*

## ODVAHA LIDÍ A SILNÁ kultura firmy změnily hrozbu v příležitost

**text:** Helena Futerová, MSc., HR Country Manager, Impress, a.s. Skřivany **foto:** www.isifa.com

Personální oddělení závodu Impress ve Skřivanech se musí vyrovnávat s řadou limitů. Patří k nim nevýhodné umístění v regionu s nulovou nezaměstnaností z pohledu požadovaných profesí nebo špatná dopravní dostupnost, protože obec leží mimo hlavní trasy. Zatímco léta 1999 – 2006 se odehrávala ve znamení hektického rozvoje závodu, nábory nových pracovníků a neustávající potřeby pečovat o jejich rekvalifikaci a motivaci, tak v období 2007 – 2008 byl převod dalších linek a zakázek ze zahraničí zastaven a vlivem globální recese dokonce došlo vloni k výraznému poklesu výrobních zakázek. Management tuto situaci vyhodnotil jako možnou šanci k dalšímu růstu podniku.

Jelikož vrcholové vedení ve Skřivanech vyznává strategii týmové spolupráce, přijalo pokles výrobních zakázek jako výzvu. Trvalý rozvoj zaměstnanců na všech úrovních patří k našim základním hodnotám, a proto pro nás bylo naprosto samozřejmé začít hledat příležitosti, jak investice do vzdělávání

maximálně využít i během tohoto složitého období. Nelehkou dobu jsme pojali jako nejvhodnější příležitost nabídnout vedení v zahraničí svůj potenciál a změnit poslání původně výhradně výrobního závodu. Rozhodli jsme se jít cestou centralizací dalších „mozkových“ činností např. v zákaznickém servisu, lo-

gistice, dopravě, nákupu, HR apod. a tím posílit postavení české pobočky mezi dalšími 60 závody, rozmístěnými téměř po celém světě.

#### VÍTĚZSTVÍ V SOUBOJI O KONKURENČNÍ VÝHODU

V silné mezinárodní konkurenci jsme se pokusili vybojovat pro Skřivany strategický projekt – a sice přesun a vybudování účetního centra (dále SSC), zajišťujícího likvidace došlých a vydaných faktur a vymáhání pohledávek pro sesterské závody v zemích EU. Nastartování projektu předcházela strategická komunikace na úrovni vedení Impress ČR a divizního vedení SSC v Holandsku. Kromě ČR byl zvažován přesun SSC také do Maďarska, Německa a Polska. Čeští manažeři se proto museli na každé jednání velmi dobře připravit, aby byli schopni prosadit přesun SSC právě do Skřivan. Nejdůležitější z naší strany bylo prokázat, že jsme schopni vybudovat a provozovat účetní centrum při výrazném snížení nákladů a zároveň zajistit minimálně srovnatelnou kvalitu poskytovaného servisu zahraničním zákazníkům. Díky naší schopnosti týmově se na všechna jednání připravovat se tento záměr podařilo naplnit. Ihned po rozhodnutí o přesunu SSC do Skřivan jsme se soustředili na nastavení korektních vztahů s pověřeným expatriotem. Byli jsme si vědomi, že jedině vzájemná důvěra a otevřená komunikace přispěje k úspěšné realizaci tohoto náročného projektu.

Přesun tohoto centra, které má původní sídlo v Holandsku, přímo do doposud ryze výrobního závodu v ČR byl unikátní a znamenal rozšíření pracovních míst nejen v závodě, ale potažmo i v regionu.

SSC zahájilo činnost v lednu 2008 se 4 účetními a ke konci roku 2009 jsme zaměstnávali už 19 účetních, 2 týmové supervisory a 1 manažera expatriota z Holandska. V současné době pracuje SSC v režimu dobíhajícího nábory, systematického tréninku a převádění fakturačních projektů ze závodů v Polsku, Francii, Španělsku, Maroku a Itálii. Udržení již zaškolených, případně nábory nových účetních do SSC, je pro závod ve Skřivanech naprosto zásadní. Chceme-li poskytovat a zaručit co nejkvalitnější servis, musíme budovat a vychovávat stabilní a efektivně spolupracující tým. Přitom profil účetních v SSC je velmi specifický. Nejedná se o výkon činnosti účetní v plném rozsahu, ale o data procesní rutinní činnost, spojenou s požadavkem na aktivní znalost minimálně dvou světových jazyků. V důsledku krize je navíc nutné podporovat dovednosti ve vymáhání pohledávek, protože zákazníci mají tendenci odkládat platby, což může způsobit propad cash-flow společnosti. Věková struktura současného týmu je 29 let. Celému „dívčímu“ týmu SSC velel po celé 2 roky jediný muž, navíc cizinec, což znamenalo pro firmu nový

element, který přinášel všem, včetně personalistů, dnes a denně nové, důležité a zajímavé zkušenosti a výzvy.

#### INTEGRACE ÚČETNÍHO CENTRA DO VÝROBNÍ FIRMY

Dalším našim důležitým úkolem bylo úspěšně zaintegrovat nový tým účetního centra EU do stávajícího týmu výrobního závodu, což mimo jiné znamenalo přebudovat původní malé kanceláře na vyhovující „Open space“ a efektivně zvládnout přestěhování stávajícího týmu techniků bez snížení jejich dlouhodobě budované motivace, dále pak připravit systematické workshopy na podporu úspěšné integrace a tím měnit postoj z „původní a noví“ na „jsme jeden tým“ a také eliminovat konflikty a nedorozumění, vycházející z různých povah, očekávání a postojů.

Na integraci se nejvíce podílelo 6 top manažerů pod vedením personální ředitelky a 2 personalisté. Ostatních 250 zaměstnanců výrobního závodu bylo do integrace zapojeno v rámci průběžné komunikace a samotné realizace této netypické změny.

V červnu 2008 mělo SSC 10 zaměstnanců (50% z plánovaných), z nichž byla vytipována 1 supervisory. Ukázalo se totiž, že další rozšiřování SSC a systémová personální práce s lidmi v něm si vyžaduje jasnou komunikaci v obou směrech a role českého prostředníka, plynně hovořícího anglicky, se později ukázala být tím nejlepším řešením. Personální oddělení poskytovalo nové supervisory intenzivní podporou v oblastech zákoníku práce, komunikace, manažerských dovedností, organizace dopravy referentskými auty atd.

Mezitím kolegové z technického oddělení zajišťovali stavební práce na otevřených kancelářích SSC. Vrcholové vedení závodu odvedlo pak skvělou týmovou práci a ukázkovou komunikaci při přesunu techniků, kteří ve firmě pracují již mnoho let a byli nuceni uvolnit „svůj“ prostor nově příchozím kolegyním. Výsledkem toho bylo, že všichni stávající zaměstnanci pochopili, jak důležité je pro nás všechny získávání dalších činností, kromě výroby, která v době budování SSC naopak měla klesající trend.

#### ZAČLENĚNÍ DO KULTURY - ROZVOJOVÉ WORKSHOPY

Velká pozornost ze strany personálního oddělení byla věnována přípravě účetních, jejich observaci a podpoře ze strany vrcholového vedení závodu. 50% obsazení SSC již poskytovalo záruky, že začneme-li s rozvojem týmu, pomohou nám vyškolené účetní s prosazováním hlavních zásad a pravidel u nově nastupujících kolegyní. Proto jsme zorganizovali integrační workshop, jehož cílem bylo zapojit nově příchozí zaměstnance SSC ▶

do dlouhodobě budovaného prostředí a firemní kultury závodu a nastavit poslání, hodnoty a kodex chování týmu SSC.

Generální ředitel představil historii a současnost společnosti a závodu, dále pak každý manažer představil své oddělení, jeho poslání a možnost spolupráce s SSC. Zároveň se nové kolegyně dozvěděly, jak ony mohou přispět svou prací k dobré týmové spolupráci, která je silnou součástí firemní kultury.

Cílem druhého workshopu byla vzájemná spolupráce na budování firemní kultury samotného SSC – přijetí jejich hodnot (zaměstnanci se dohodli na 5 nejdůležitějších hodnotách), image (když se řekne SSC, tak...), nastavení pravidel chování uvnitř týmu a směrem k zákazníkovi.

Tento dvoudenní workshop byl součástí dvouletého vzdělávacího projektu na podporu komunikačních, organizačních a řídicích dovedností, dotovaného z ESF ČR, který byl oceněn v rámci soutěže HREA 2007.

### FLUKTUACE SE NEZVÝŠILA

V průběhu roku 2009, kdy už bylo SSC téměř plně obsazeno, jsme využili možností dotací ESF v rámci projektu „Vzdělávejte se“ a cíleně jsme vytrénovali další dovednosti účetních. Šlo především o zvládání stresových situací, konfliktů, přístup k zákazníkovi v době poklesu zakázek a také o vymáhání pohledávek při zajišťování kladného Cash-Flow nejen v období ekonomické krize.

Pokud jsme chtěli měřit úspěšnost, nemohli jsme zapomenout na průběžné vyhodnocování dílčích cílů. Z každého tréninku jsme získali zpětnou vazbu jak účastníků tak lektorů. Vzhledem k tomu, že trénink probíhal v rámci dotovaných projektů, byl monitoring velmi sofistikovaný a ze

zpětné vazby jsme získávali kvalitní výstupy, s kterými jsme mohli dále pracovat v rámci individuální personální práce. Manažer SSC byl hned od počátku projektu otevřený přebírat již nastavených a zaběhnutých HR procesů v závodě a vždy po 6 měsících práce prováděl hodnotící pohovory s každou z účetních, což také významně přispělo k eliminaci konfliktů, vyplývajících z různých povah a očekávání.

Již na počátku projektu jsme počítali se zvýšenou fluktuací v SSC oproti nízké fluktuaci ve výrobním závodě z důvodu již výše zmíněného nestandardního profilu funkce – rutinní práce ve spojení se znalostí minimálně 2 světových jazyků. Překvapivě po 2 letech fungování SSC je tým stabilní, což přičítáme dobré personální práci a odborné přípravě účetních.

Pro všechny, kdo se na realizaci projektu budování SSC podíleli, to byla velká profesní zkušenost.

Účetní získaly práci v české pobočce prosperující zahraniční firmy dobrého jména a možnost seznámit se důkladně se strategií, kulturou a jednotlivými členy vedení firmy, do které nastoupily. Mohou aktivně využívat znalost cizích jazyků a navíc je systematicky podporován jejich další odborný rozvoj. Trvale se zvyšuje jejich schopnost komunikace a vyjednávání se zahraničními zákazníky. Na druhé straně i vrcholoví manažeři získali neocenitelnou zkušenost v úspěšném vyjednávání nových výzev a zároveň se zdokonalili v efektivní komunikaci důležitých změn ve firmě. Personální manažer a jeho oddělení byli do projektu zapojeni nejvíce bez navýšení kapacity oddělení. Byla to zároveň příležitost zhodnotit naše zkušenosti z předchozích personálních projektů. ■

### CO NÁM TO DALO, V ČEM NÁS TO POSÍLILO

Úspěšné otevření účetního centra má naprosto zásadní význam pro budoucnost výrobního závodu. Naším posláním bylo do r. 2007 především vyrábět polotovary ke kovovým obalům. Všechny dosavadní projekty se týkaly převodu výroby ze zahraničí, dosahování efektivity a snižování zmetkovitosti pro zajištění spokojenosti zákazníka. Centralizací účetních služeb se odbornost závodu staví na vyšší administrativní úroveň. V současné době jsme nejen schopni vyrábět více než 3 miliardy komponentů ročně, ale také poskytovat účetní servis 36 sesterským závodům v 10 zemích, uspokojit zákazníky v 8 světových jazycích. Vzdělanostní úroveň firmy se zvýšila a posílila se efektivní komunikace a týmová spolupráce. Zaměstnanci vnímají nové projekty jako nezbytné pro další perspektivu firmy. A přitom všem byl naplněn cíl zahraničního vedení – snížení nákladů a zkvalitnění poskytovaného servisu centralizací procesu. Z našeho pohledu byl projekt

vybudování a integrace SSC do výrobní firmy inovativní v tom, že byl od počátku nadstandardně dobře připraven a komunikován ze strany vrcholového vedení výrobního závodu, jehož úkolem bylo doposud především vyrábět a dodávat výrobky v čase, kvalitě a množství.

Zpětně se může z pohledu lokalizace závodu a profilu pozic naše rozhodnutí bojovat o umístění SSC v závodě Skřivany jevit jako velmi odvážné, ale všichni top manažeři byli od počátku nadšeni myšlenkou přijmout nové poslání a výzvy do jinak ryze výrobního prostředí. Proto měl projekt po celou dobu plnou podporu na všech úrovních řízení ve firmě. Unikátní na projektu je to, že se jeho realizace obešla bez jakýchkoli komunikačních nedorozumění nebo konfliktů. Potvrdilo se, že je-li ve firmě silná kultura, dobrá komunikace a efektivní týmová spolupráce, zaměstnanci chápou a přijímají změny a dokonce je osobně maximálně podporují.