

PERSONÁLNÍ AUDIT: Pozvěte si do firmy nezávislého soudce

TEXT: ZUZANA HORKÁ

Ve firmě vládne podivná nálada, nedaří se plnit dlouhodobé cíle, nastavené procesy se zdají být neefektivní, nebo zcela nefunkční, a vy nevíte proč? Kontaktujte odborníka, požádejte o podrobnou analýzu současného stavu a společně možná zjistíte, jak situaci zlepšit. Je čas na personální audit.

Personální audit je proces, při kterém dochází k podrobnému zkoumání chodu firmy z personálního hlediska. Přehodnocují se interní procesy, rozdělení práce, organizační struktura, systém delegování, komunikace mezi pracovníky nebo časové kapacity. Audit obvykle provádí najatý odborník, který jako externista nemá vazbu na dané pracovní prostředí, a je tak schopný nezávisle posoudit situaci a rozlousknout jádro problému. Někdy je problém ve firmě veřejným tajemstvím, o kterém mluví všichni kromě managementu. I v takovém případě pomůže člověk zvenčí, který lidem ve vedení otevře oči.

Nejčastěji se na personální auditory obracejí firmy, které zažívají personální krizi nebo pokles zisků. Audit ale může absolvovat i firma, která roste, jejíž zaměstnanci jsou spokojeni, a nastavené procesy ve firmě fungují dobře. Vhodný moment k personálnímu auditu může být totiž okamžik, kdy vedení firmy potřebuje oporu pro rozhodnutí, jak firmu rozvíjet a posouvat dál. V období blahobytu je také dobré připravit se na krizi, která může přijít kdykoliv.

Personální audit může firmě pomoci najít odpovědi například na tyto otázky:

- Jaká ve firmě panuje nálada? Jsou zaměstnanci spokojeni a motivovaní?
- Jsou zaměstnanci přetížení nebo naopak nevytížení?
- Máme plány pro krizové situace? Jsou všichni zastupitelní a je připravený systém delegující práci ve chvíli, kdy někdo vypadne?
- Jsou nastavené procesy efektivní? Nedělají se nějaké činnosti zbytečně?
- Máme vytvořený rozvojový plán zaměstnanců? Známe potenciál našich zaměstnanců?

- Funguje komunikace mezi vedením a zaměstnanci oběma směry?
- Znalí zaměstnanci strategii firmy a ideu, kterou firma prosazuje?

„Ať jsou počáteční otázky jakékoli, zadání auditu musí být přesně definováno. Cílem auditu není na otázky pouze odpovědět, ale také navrhnout řešení, jak odhalené problémy vyřešit. Vedení musí být také ochotné si výsledky vyslechnout a pracovat s nimi dál, nedělat jen audit pro audit,“ říká HR konzultantka a personální auditorka Helena Macková.

Personální audit krok za krokem

1. Vedení firmy na začátku definuje jasné zadání a otázky, na které by měl audit odpovědět.
2. Auditor společně s vedením firmy vybere cílovou skupinu, které se bude audit týkat (například střední management nebo výroba).
3. Na začátku je také stanoven časový rámec auditu. Všichni účastníci by měli vědět, jak dlouho bude audit probíhat a co to znamená pro chod firmy.
4. Auditor má promyšlenou komunikační strategii – tedy kdy a komu bude oznamovat dílčí nebo závěrečná zjištění.
5. Hlavní částí auditu jsou rozhovory se všemi účastníky z vedení i z řad zaměstnanců o tom, jak se v práci cítí, jaké mají kompetence, jak funguje týmová komunikace a podobně. Auditor se v rozhovorech snaží odhalit skryté problémy.
6. Auditor analyzuje také dokumenty, jako je evidence docházky nebo data o produktivitě zaměstnanců. Zajímá se o to, jak jsou nastavené interní procesy, a jak to vypadá v praxi. Tato fáze může společně s rozhovory trvat i několik týdnů.

7. Zjištění a doporučení auditor zpracuje do závěrečné zprávy, kterou předá firmě.

8. Vedení firmy přijímá opatření doporučené auditorem.

„Aby byly výsledky autentické a mohlo být připravené řešení na míru, je nutné poskytnout auditorovi co nejvíce možných dat a být maximálně transparentní. Zaměstnanci by navíc měli při rozhovorech cítit, že mohou říct vše otevřeně, že případná kritika vedení nebude využita proti nim. Připravte se i na to, že ne každý účastník auditu bude chtít spolupracovat. Zde se do hry dostává profesionalita člověka, který na auditu pracuje,“ říká Helena Macková.

Výsledky auditu jsou obvykle určeny hlavně pro vedení firmy, ale auditor může podle dohody vytvořit i zprávu pro zaměstnance. Výhodou personálního auditu je delegace povinnosti komunikovat nepříjemné skutečnosti z vedení firmy na auditora. Důležité je prezentované výsledky okamžitě reflektovat a učinit navržená opatření. Jinak ve firmě hrozí rozšíření dojmu, že nákladný a časově náročný audit byl zbytečný.

Kolik audit stojí a jak dlouho trvá?

Příklad 1: audit v menší firmě (rozhovory s 15 lidmi) stojí od 40000 Kč a trvá cca 3 týdny.

Příklad 2: audit ve středně velké firmě (rozhovory se 30 lidmi) stojí od 60000 Kč a trvá cca 6 týdnů až 2 měsíce.

Audit často odhalí provozní slepotu nebo špatnou komunikaci vize

Poměrně častým problémem, který personální audit odhalí, je takzvaná provozní slepota. Jde o situaci, kdy lidé pracují s nejlepším úmyslem, ale efektivitu práce zpomalují léta zaběhnuté procesy. Dochází tak k situacím, kdy jeden úkon zbytečně dělá více lidí, nebo lidé přebírají práci jiných, a následkem toho nestíhají tu svou.

„Často se ukáže, že není nutné navyšovat počet zaměstnanců, ale stačí přenastavit pracovní procesy. A to lidé neradi slyší. Říkají, že jsou přetíženi. Obvykle ale jen dělají práci druhých, protože neradi odmítají prosbu o pomoc, nebo se chtějí zalíbit,“ popisuje své zkušenosti Helena Macková. V takový okamžik musí auditor společně s vedením firmy definovat, kdo má dělat jakou práci. Někdy je výsledkem auditu nutnost posílit úroveň vedoucích pracovníků a přenést odpovědnost tam, kde má být. „Občas stačí vymezit, kdo za co zodpovídá a přeskládat činnosti. Pak můžete snížit i počet lidí, jakkoli tvrdě se vám to může zdát,“ dodává Helena Macková.

Problémy jsou často v komunikaci

Další problémy se často objevují v komunikaci strategie firmy směrem k zaměstnancům. Ti neznají společnou vizi, neví, kam firma směřuje, ani čeho chce v určitém časovém období dosáhnout. Tím pádem jim často nebývá jasné, jakou roli ve firmě hrají, co se od nich očekává a nejsou ani dostatečně motivováni.

Závěrečný verdikt nemusí vždy nutně vyžadovat zásadní změny. „Řešila jsem dva téměř shodné případy. V obou firmách vládla skvělá kultura a atmosféra, cílem bylo firmu posunout dál a zapojit do toho lidi. Přišla jsem na to, že jdou dobrým směrem a jedinou brzdou jsou někteří seniorní zaměstnanci. Výkonní, schopní zaměstnanci, na kterých ty firmy domněle stály, ale kteří svým kolegům práci spíše komplikovali. Definovala jsem proto způsoby, jak s těmito lidmi pracovat, aby neměli negativní vliv na zbytek týmu, a také rizika, která hrozila, kdyby tito lidé v případě nesouladu s novými pravidly odešli,“ uzavírá Helena Macková. ■

Co nejčastěji audit řeší

- spokojenost a fluktuace zaměstnanců
- časové kapacity a náplň práce zaměstnanců
- efektivitu interních procesů
- rozvoj firmy

Na co je personální audit krátký

- na marketingovou strategii firmy
- IT řešení pro zefektivnění procesů
- technickou stránku výroby
- nacenění produktů

Nejodpovědněji v Česku podniká společnost VELUX

Společnost VELUX Česká republika se stala absolutním vítězem prestižní soutěže udržitelného podnikání a odpovědného chování TOP Odpovědná firma roku 2019. Odborná porota označila její strategii a přístup za nejširší a nejudržitelnější v celé České republice a udělila společnosti VELUX titul Leader. Jelikož se společnost do soutěže zapojila vůbec poprvé, získala navíc také titul Skokan roku.

Společnost VELUX získala absolutně nejvyšší celkový rating, konkrétně 94 %. Porota složená z více než padesáti nezávislých odborníků ocenila zejména důsledné naplňování jasně pojmenovaných a měřitelných ambic, jak na úrovni dlouhodobé strategie udržitelnosti, tak v konkrétních iniciativách, například vzdělávání zaměstnanců, snižování uhlíkové stopy nebo podpora komunit.

„Příkladné chování k obchodním partnerům, zákazníkům i zaměstnancům, ohleduplnost vůči životnímu prostředí, vracení zisku zpět do společnosti a přispívání k udržitelnému rozvoji společnosti – to vše již dlouhá desetiletí děláme. Jen jsme na to kvůli kulturně podmíněné a pro nás jako dánskou firmu přirozené zdrženlivosti začali více upozorňovat až letos,“ uvádí k úspěchu generální ředitelka VELUX Česká republika Dagmar Plevačová a připomíná, že společenskou odpovědnost má VELUX přímo v genech. Už sám zakladatel firmy Villum Kann Rasmussen totiž vložil většinu akcií svého podniku do dobročinných organizací, které skupinu VELUX vlastní, a dnes rozdělují každý rok okolo 49 % zisku na projekty podporující například rozvoj vědy a kultury nebo ochranu klimatu. Českému zastoupení se také velmi dobře daří implementovat do tuzemských realit skandinávskou firemní kulturu založenou na vysoké míře tolerance, příjemném pracovním prostředí, kvalitě vztahů na pracovišti a v neposlední řadě také rovných příležitostech.

Velký důraz klade firma na ochranu životního prostředí, kde se věnuje všem klí-

čovým oblastem s dopadem na jeho činnost. Závazek snížení uhlíkové stopy o 50 % přijal VELUX již v roce 2007, tedy ještě v době, kdy se většina firem snažila riziko klimatických změn bagatelizovat. Při výrobě uplatňuje princip Zero Waste a recykluje 97 % odpadu. (zr)

INZERCE



JENEWEIN GROUP
PRAGUE | BRATISLAVA | BRUSSELS | LONDON

Jenewein Group, s. r. o.
Voršílská 10, 110 00 Praha 1
+420 703 868 888
prague@jeneweingroup.com

jeneweingroup.com
jenewein.digital

f @ in t v