

Firemní vzdělávání | 16.2.2009 | Časopis Strategie | Pavel Procházka

V oblasti tréninků se zahraniční společnosti, které mají pobočky ve více zemích a jejichž centrála sídlí mimo Česko, naučily pravidelně investovat do rozvoje svých pracovníků. A bylo načase.

Pořád větší důraz je kladen na měření, e-learning a individuální koučování manažerů. České společnosti tuto oblast stále objevují, tréninky dělají formálně, protože by to mělo být, a tak se snaží investovat co nejméně. Jdou tedy cestou levnějších společností, nahodilých tréninků a očekávají výsledky okamžitě. Je to přirozená cesta, která se bude dále vyvíjet směrem ke kvalitě a dlouhodobosti a přinese jim velké zhodnocení této investice. V oblasti konzultačních firem - v oboru systému řízení - jsme tam, kde byly tréninky v roce 1994. Čeští manažeři se seznamují s touto příležitostí, inovátoři mezi nimi pochopili, jaká se jim nabízí konkurenční výhoda, a rychle do této oblasti investují. Ostatní se seznamují, začínají s dílčími projekty. Trendem bude nastavení systému řízení jako 4letého kontinuálního projektu, který bude zlepšovat řízení společnosti, bude přinášet měřitelné výsledky a uvolňovat manažerům ruce při řízení společnosti.

Programy na míru - ano, či ne?

Obě varianty mají smysl, vždy záleží na potřebách dané společnosti. Obecné znalosti jsou jako získání kvalifikace - řidičského průkazu. Programy na míru se zase zaměřují na obtížnou situaci - např. školu smyku. Předností interně realizovaných programů je, že jsou speciálně upraveny podle konkrétních potřeb zákazníka. Lze připravit např. speciální případové studie, argumentační a námitkové banky, specifické tréninky na míru, které trénink propojí s potřebami v reálné praxi a rychle přinesou výsledky. Při realizaci tréninku lze pozvat skutečné zákazníky jako partnery a poradce při tvorbě argumentace.

Vhodným řešením jsou i development centra, kde se pomocí připravených případových studií měří schopnost účastníků zvládat situace a hodnotit jejich kompetence.

Další možností rozvoje na míru je samozřejmě individuální koučování. Pokud máte dobrého kouče, je to velmi účinný nástroj umožňující dělat doslova skoky v rozvoji. Nevýhodou interně realizovaných rozvojových programů je, že neumožňují vyměnit si zkušenosti s ostatními účastníky z různých firem, jako tomu je v otevřených programech. V praxi tedy doporučuji oba přístupy kombinovat. U nového pracovníka budou nejdříve převažovat obecné - kvalifikační tréninky, později se více orientovat na rozvoj na míru. Ideální je zajistit kvalifikační rozvoj pro jednotlivce pomocí otevřených programů, a interní tréninky dělat vysloveně na míru, pečlivě připravit situace a jejich řešení a důsledně je trénovat. Optimální jsou 2-3 otevřené programy pro jednotlivce za rok a 2 programy na míru pro tým za rok, nejlépe např. před prodejními kampaněmi.

Všechno má svůj čas

Jaká je výhoda a nevýhoda dělat věci na poslední chvíli nebo si vše v předstihu naplánovat? Já osobně v plánování předem žádnou nevýhodu nevidím, ale vyžaduje to určitou disciplínu, schopnost myslet dopředu, organizační dovednosti apod. Pokud je máte a použijete je v řízení společnosti, logicky si zavedete systém řízení namísto pouhého operativního reagování na vzniklé problémy. Další otázkou už je jen vybrat správný systém řízení. MBE (Model Business Excellence) je systém řízení organizace, orientovaný na dosahování výsledků a vytváření předpokladů. Know-how vychází z konceptu EFQM, z mezinárodních i lokálních zkušeností. EFQM se zaměřuje na oblasti a ukazatele, zatímco MBE zahrnuje navíc i prostředí (excelovské, CRM), provoz a handbooky - což jsou nástroje usnadňující používání v denní praxi.

MBE je založený na souboru základních koncepcí vycházejících ze zkušeností firem, které dlouhodobě dosahují vynikajících výsledků. Koncepce neboli oblasti, kterými se zabývají vynikající firmy, jsou: orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, řízení a stálost záměrů a cílů, management na základě procesů a faktů, angažovanost pracovníků, neustálé zlepšování a inovace, rozvoj vzájemně prospěšných partnerství, společenská odpovědnost a důsledné zavádění změn v praxi. Nejvyššího stupně kvality řízení se dosahuje kombinací oblastí, kterými se zabývají vynikající společnosti, a benchmarkingu v nich. Za pomoci benchmarkingu se zlepšují ukazatele, a nastavíme proces neustálého zlepšování. MBE umožní manažerovi trvale zabezpečovat výsledky, realizaci vize a poslání společnosti, zajistí dlouhodobou konkurenceschopnost, kontrolu nad finančními prostředky, ošetření slabých míst a udržení organizace v rovnováze a zajistí růst při zjednodušení řízení organizace. Při zavádění MBE dojde velmi rychle ke zlepšení výsledků, snížení nadměrné operativity, shonu a k získání času na koncepčnější řízení.

Nevýhodou je, že cesta k dokonalosti v řízení je delší. Na začátku musíme řešit operativní problémy a zároveň budovat systém a učit lidi s ním pracovat. Střední management občas nelibě nese, že je na ně příliš vidět, nikdo a nic se neschová.

Kam dál, co nás čeká?

Hlavním trendem bude posun ke kvalitě - kritériem výběru tréninkové a konzultační společnosti bude kvalita, nejen cena, ale především přínos a užitek. Dále důraz na měření výsledků - součástí projektů se stane měření dosažených výsledků, což povede k vývoji nových metod měření. Koncepce - rozvoj i konzultace budou nastaveny na více let jako systém místo nahodilého investování. Partnerství i sdílení dodavatelů - trendem bude víceletá partnerská spolupráce a zároveň paralelní použití více dodavatelů pro dosažení správného mixu nabídky. A v neposlední řadě, stejně jako např. v Německu, se budou nejprve nastavovat systémy řízení a procesy, a teprve podle nich se budou připravovat tréninky. Tréninky budou zaměřeny na nejslabší místo v procesu, nikdy ne na obecná témata.