



ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI RPC PROMENS ZLÍN

Typ organizace: výrobní společnost

Období: 2014–2016

Realizované programy: 7 návyků skutečně efektivních lidí, výškolení interního lektora, 5 rozhodnutí pro výjimečnou produktivitu, Leadership

O společnosti

Společnost RPC Promens Zlín je systémový a vývojový dodavatel kategorie Tier 1, zejména pro zákazníky z automobilového průmyslu. Zaměřuje se na velkoplošné, převážně exteriérové plastové díly v nižších a středních sériích – vyrábí například kapotáže pro nákladní automobily, traktory, sekačky na trávu, blatníky a interiérové díly na autobusy, ale i spoilery a kryty motorů pro osobní automobily.

Společnost vznikla z několikačlenného výzkumného týmu jako menší česká firma na začátku devadesátých let v rámci privatizace Výzkumného ústavu gumárensko-plastikářské technologie. Postupem času se stala součástí nadnárodní skupiny RPC se 110 výrobními závody ve 24 zemích světa a také přímým a vývojovým dodavatelem řady významných podniků v České republice a zahraničí. Klíčovými zákazníky jsou Volvo Car/CE/Truck, Škoda VW, Iveco a Seco.

Dosáhla řady ocenění, například nejlepší český dodavatel v roce 2003, dobrý zaměstnavatel ve zlínském regionu, nejlepší dodavatel u zákazníků John Deere, Volvo Car a další.

Český výrobní závod společnosti sídlí ve Zlíně a jako jediný využívá technologii reaktivního vstřikování. Pracuje v něm 350 zaměstnanců s ročním obratem jedné miliardy korun. Fluktuace pracovníků je maximálně 2%.

Společnost letos slaví 25 let své existence.

Situace

Ředitel společnosti Robert Zatloukal popisuje situaci takto: „Automobilový průmysl je velmi náročný: vysoká kvalita, spolehlivost, přesnost, ale hlavně schopnost reagovat na změny a včasné dodávky – to jsou podmínky pro přežití. Vývoj vlastnictví firmy, od výzkumného týmu přes soukromou firmu s několika vlastníky až po začlenění do nadnárodních struktur v roce 2005, s sebou přinášel nové možnosti na jedné straně i mnoho změn a trvalý tlak na výsledky na straně druhé.“

Jiří Janík, sales and marketing manager doplňuje: „Roky 2013 a 2014 patřily k těm nejintenzivnějším, které kdy firma zažila. Tlak z mateřské společnosti na akce s rychlým obratem, změny u zákazníků v běžících projektech – a slíbené, zejména investiční

zdroje nepřicházely. Výsledkem byly narušené mezilidské vztahy, lidé ztráceli zájem, chuť spolupracovat, neviděli smysl, proč to tak je, byli frustrovaní. Pracovali jsme v atmosféře hledání viníka.“

„Na poradách se jednalo reaktivně, chybělo hledání společných smysluplných řešení. Špatná komunikace rovněž ovlivňovala vztahy s mateřskou společností a s obchodními partnery, dostávali jsme se do krizových situací, kdy se nejvíce projevovalo chybějící zaměření na společný cíl, takže jednání pod tlakem často končilo jednostranným nařízením. Kvůli velkému množství priorit a operativy jsme se nedokázali soustředit na strategický rozvoj a dívat se dopředu. Chyběla nám dlouhodobá strategie z centrály i z divize, měli jsme jen roční rozpočet a cíl zefektivňování provozu, často jsme jen reagovali na okamžité změny a na to, co bylo naléhavé.

I když výsledky byly stále výborné – v letech 2013 až 2015 se obrát zvýšil o 50 % –, způsob, jakým jsme jich dosahovali, byl neudržitelný. Hrozilo, že klíčoví lidé odejdou, což by mělo dopad na další vývoj ve firmě a její výkonnost,“ pokračuje Robert Zatloukal.

Řešení

„Nechtěli jsme žádný z jednorázových kurzů nebo workshopů, kterých se nabízí bezpočet a který by se zabýval jen částí problému. Naším cílem bylo podpořit rozvoj jak v pracovní, tak v osobní rovině zaměstnanců.“

„V programu 7 návyků jsme viděli principy, na kterých jsme již v počátcích podvědomě firmu budovali. Přístup, který nám nebyl cizí, jsme v 7 návycích našli systematicky uspořádaný a propojený v logický celek. Používat 7 návyků znamená začít u sebe, pracovat sám na sobě, což souznělo s naší vizí, abychom výsledků dosahovali se spokojenými lidmi. Dalším důvodem, proč nás program oslovil, byl společný jazyk, který nám chyběl a který je v 7 návycích jednou z prvních věcí, jež si velmi rychle osvojíte a které pomáhají sjednotit zaměření a komunikaci lidí napříč firmou,“ vysvětluje Robert Zatloukal.

Implementace

V létě 2014 se ředitel společně s vedoucí personálního oddělení zúčastnili semináře 7 návyků. Na něm si osobně potvrdil, že filosofie 7 návyků bude tou správnou platformou pro komunikaci a práci s lidmi, která umožní zaměstnancům rozvoj v osobní rovině i v práci, což následně začala potvrzovat i zpětná vazba od prvních účastníků. Seminář absolvoval celý management společnosti a nakonec část technickohospodářských pracovníků. Za první půlrok programem 7 návyků prošlo asi deset pracovníků.

Po prvních zkušenostech se ředitel rozhodl certifikovat na interního lektora, což mu mělo umožnit plošně rozšířit program ve firmě a postupně začleňovat 7 návyků do života firmy. V srpnu 2015 absolvoval certifikaci společnosti FranklinCovey a od září vedl ve firmě semináře 7 návyků sám.

V počátcích změny stály před vedením společnosti dvě výzvy: přesvědčit zaměstnance, že i v automobilovém průmyslu a nadnárodní struktuře je možné koncept 7 návyků vůbec implementovat, a dále pak překonat reaktivní chování lidí. Změna k proaktivnímu jednání se stala úkolem číslo jedna na cestě k lepší kultuře firmy.

Dopady

První zásadní proměnou v poměrně krátkém čase bylo zklidnění atmosféry – lidé snáze zvládali vypětí a náročné pracovní situace, uvědomovali si, že mohou situace a nastalé problémy aktivně ovlivňovat.

Dalším posunem viditelným u mnoha pracovníků je plánování, definování dlouhodobějších cílů a uvědomění si priorit, což má podstatný vliv na vzájemnou komunikaci. Některé úseky se dohodly na sdílení pracovních kalendářů.

Ke zvýšení efektivity také významně napomáhá připravenost, se kterou lidé dnes přicházejí na porady, snaha naslouchat a hledat společná řešení, která přinesou vzájemný prospěch.

Proaktivní přístup, zaměření na to, co je nejdůležitější, a úsilí dotáhnout věci do konce přineslo i první hmatatelné finanční výsledky v podobě zvýšení zisku u významné zakázky v hodnotě přes 13 milionů korun ročně.

Manažeři si uvědomili, že mají prostor, pokud ho sami chtějí mít. Někteří pracovníci říkají, že nadřazení změnili své chování a přístup. Tyto změny bylo možné zaznamenat i v ročních hodnoticích pohovorech, které pak přinesly výrazně vyšší přidanou hodnotu.

Osvědčila se výměna zkušeností při pravidelném setkávání absolventů semináře, tzv. „žití 7N“. Tato setkání slouží také jako zpětná vazba a sběr podnětů, jež se pak vedení snaží implementovat do procesů firmy.

Jako naprosto klíčové vidí Robert Zatloukal praktické propojování poznatků ze semináře s reálnými situacemi a vytváření vhodných podmínek uvnitř firmy, které budou lidem pomáhat návyky uplatňovat.

Výpovědi zaměstnanců

Zdeněk Rajch, head of design section, potvrzuje, jak mnoho lidí vnímá současnou atmosféru: „Zásadní změnu jsem zaznamenal u ředitele – udělal velký kus práce na sobě samém, oprostil se od řízení firmy z pozice ředitele, přenesl část zodpovědnosti na management, je otevřený zpětné vazbě. Nastartoval změnu, vede ostatní k samostatnosti, chce po nich, aby u práce přemýšleli, dávali si cíle a byli zodpovědní. A změnu lze zaznamenat napříč firmou, mně osobně se s ostatními velmi dobře komunikuje. Koncept 7 návyků nám dal jazyk a ‚standard‘, začínáme se bavit o leadershipu, ne o managementu, lidé vidí smysl, cítí, že jsou pro vedoucího i celou firmu důležití. Vážíme si vlastních zaměstnanců, jejich vlastností, rozmanitosti, rozdílnosti a soukromí. Umíme dát i něco navíc.“

A další jej doplňují, například **Jiří Janík, sales and marketing manager:** „Dnešní atmosféru bych popsal takto: kdo chce, hledá způsoby, kdo nechce, hledá důvody. Pojďme to dělat jinak, pojďme se bavit o tom, co se stane, když

něco konkrétního uděláme, nebo neuděláme. Dostali jsme čerstvý vítr do plachet a věříme, že máme za sebou nejnáročnější období, díky kterému jsme sice vyčerpaní, ale větší než kdy předtím. Ten čerstvý vítr ale nepřišel zvenku, ten si do práce a do života vnášíme sami tím, že se učíme jinak přemýšlet, jinak chápat, jinak chovat a jednat. A to hlavní? Učíme se to, protože chceme sami. Nejdůležitější je ukázat lidem cestu a nechat je, aby se na ni dali dobrovolně.“

Iveta Dědková, HR manager: „Zajímá nás okolí, zajímá nás prostředí, ve kterém žijeme, zajímá nás proces. Změnu vidím právě v možnostech, které si uvědomujeme – ve větší otevřenosti a tím i v pozvolna obnovující se důvěře. Objevují se velmi silně snahy o spolupráci, o společné posouvání rozjetých věcí. Ještě nám toho mnoho zbývá: přebírání zodpovědnosti, zapojení se a radost z přínosu, která z tohoto může plynout, ale směr je dle mého názoru v každém případě správný. Největší hrozbou, a zároveň velmi pozitivní výzvou teď může být to, jak naplníme předpoklady – čas, zdroje a chuť, které nás na této cestě udrží. Vždyť jsme na samém začátku. Kromě nových lidí, investic, částečných procesních změn – a za tento posun může 7 návyků.“

Tomáš Nálevka, industrial engineering: „Dle mého názoru je atmosféra ve firmě o sto procent lepší. Lidé, kteří absolvovali 7 návyků, se chovají proaktivněji, jsou empatictější. V rámci změny někteří lidé z firmy odešli. Nahradili je ale jiní, více naslouchají a neprosazují za každou cenu svoje řešení nebo názory. Mně osobně 7 návyků dává smysl a směr, kterým bych měl ve svých rolích jít.“

Klíčové přínosy

Roční úsilí o změnu firemní kultury hodnotí Robert Zatloukal takto:

„Nejdůležitější věcí, která se za rok podařila, je změna klimatu ve firmě, mnohem lépe se nám všem pracuje. Dále za rozhodující považuji to, že lidé vnímají potřebu kvalitativní změny, a to nejen v oblasti firemní kultury. Vidí smysl a snáze přijímají odpovědnost i za náročné úkoly.“

Hmatatelným výsledkem je současná pozice našeho výrobního podniku v rámci ostatních poboček nového vlastníka skupiny RPC. Dnes jsme vnímáni jako dynamický a důvěryhodný partner, do kterého má smysl investovat. Tohle se podařilo za poslední rok.

Situace dnes – jaro 2016

„Usilujeme o to, abychom návyky začlenili do pracovních procesů, především do personálních postupů, např. systém pohovorů, 360° zpětná vazba zaměstnanců a na ně navázané programy individuálního vzdělávání, strategické plánování atd. Hledáme způsoby, jak efektivně a současně citlivě podporovat uplatňování návyků ve firmě, snažíme se vytvářet podmínky, které lidem i společnosti umožní vytěžit ze semináře maximum.“

Pracujeme na vizualizaci klíčových principů 7 návyků, chceme, aby je všichni měli ve společných prostorách firmy stále na očích. Mám v úmyslu provést programem 7 návyků celou firmu – ať už interními semináři, nebo vybrané pozice externími kurzy. Dále vidím potřebu věnovat se rozvoji vedoucích pracovníků, aby dokázali lépe pracovat s lidmi pod sebou a uměli více delegovat. Pokračujeme v návazných externích seminářích *Leadership* a *5 rozhodnutí pro výjimečnou produktivitu*. Ty směřují ke konkrétním potřebám zaměstnanců a týmů a pomáhají jim lépe uplatňovat 7 návyků v praxi. Interní semináře a tréninky vnímám jako nekončící proces.“

Interním lektorem v praxi

„Denně potkávám možnosti, jak být efektivnější, denně vidím spoustu příležitostí, jak využít 7 návyků v praxi. Vést semináře uvnitř firmy nám dává úplně jiné možnosti. Můžeme si například vzít téma ze semináře a hovořit o tom, jak to cítíme my ve společnosti, jak by to mohlo být lepší a co pro to konkrétně můžeme udělat. A naopak máme prostor vnášet na seminář situace ze života firmy. Principy 7 návyků a práci ve firmě tak neustále propojujeme a ve správný okamžik přenášíme zodpovědnost na zaměstnance.“

Interní semináře také podporují komunikaci mezi jednotlivými odděleními, kdy se sejdou pracovníci z různých týmů. To nám často umožňuje mnohem rychleji uvádět do pohybu některé změny a realizovat nové myšlenky – od banálních věcí typu sdílení aut až po pochopení potřeby jiného přístupu. Lidé si také uvědomí, že řešení řady věcí mají ve svých rukou a pro některé aktivity dostanou zelenou přímo na semináři. Toto vše je přidaná hodnota k samotnému programu, kterou žádný externí seminář nemůže poskytnout.

Práce interního lektora mi umožňuje vidět skrytý potenciál pracovníků, který mám ve firmě, nežiju jen paradigmatem svých manažerů.

Uvědomuji si, jak firemní kultura přispívá k výkonnosti firmy. Nevnímám ji jako nějakou ‚soft‘ oblast, ale naopak jako účinný nástroj s jasnou vazbou na dlouhodobé výsledky firmy.

Časově mi lektorování vezme v průměru čtyři dny v měsíci, ale být interním lektorem znamená tak to cítit, ne se do toho nutit. Pracovat s lidmi na semináři a přispívat k uvolňování jejich potenciálu je pro mě forma hlubokého osobního závazku,“ shrnuje Robert Zatloukal.

Závěr

„Firemní kultura u nás není jen 7 návyků. Patří do ní i oblasti bezpečnosti práce, iniciativy a projekty v aktivitách jako Dobrý zaměstnavatel, Zdravá firma atd. Do všech těchto oblastí se promítá přístup 7 návyků: např. chování lidí z hlediska bezpečnosti práce ovlivňují postoje, bez jejichž změny zůstanou pravidla BOZP dál jen nařízením a nedosáhneme dlouhodobě dobrých a stálých výsledků.“

Za rozhodující pro budoucnost dynamického inovativního podniku považuji jeho schopnost přesného zacílení zdrojů a kapacit, ale zejména trvalou schopnost špičkové realizace cílů a strategie. A k tomu je výjimečná firemní kultura nezbytnou podmínkou.“