

HR zóna

IX. téma – Jak na firemní hodnoty

Zápis z 26. 8. 2020, 10:00

1. Úvod – Nora Haxhidautiová
2. Slovo převzal **Petr Hovorka (Employer BrandBakers, autor leadership konceptu (Úspěšnější díky lidem)** – prezentace
 - Petr Hovorka mluví o firemních hodnotách – Jak je najít, jak je vybrat, ale také jak je pojmenovat. Má více než 20 let zkušeností s vnímáním firemních hodnot jako nástrojem k posílení jména společnosti. Dlouhou dobu byl spoluzakladatel kalendářového nakladatelství. Nyní se již osmým rokem věnuje budování značek ve firmě BrandBakers. Svoje nápady sepsal společně s Magdou Hájkovou do e-booku *Úspěšnější díky lidem*.

Tento dokument je opět shrnutí základních myšlenek a rad našeho hosta. Doporučujeme tedy využít zápis pouze jako průvodce k záznamu z celého setkání.

Shrnutí tématu v bodech s odkazy na videozáznam

CO JSOU HODNOTY – Hodnoty jsou jen jednou částí firemní DNA (či strategie) – vždycky se dostávají lépe do firmy, když se vysvětlují v rámci kontextu; když se z kontextu vytrhnou, tak to působí jen jako fráze. Hodnoty lze rozdělit na šest částí:

- Co firma dělá (produkt a příběh)? Musíme umět firmu představit – co dělá, jaký za ní stojí příběh.
- Jaký účel nebo smysl existence firma má (poslání)? Má firma nějaký vyšší účel nebo smysl?
- Čeho chce firma dosáhnout v dlouhodobém horizontu (vize)?
 - o Tyto první tři body by neměly být jen marketingová hesla a firma by se jimi měla doopravdy řídit
- Podle jakých pravidel se ve firmě hraje (firemní hodnoty)?
- V čem je firma jedinečná, kdo je její klíčový zákazník (závazek značky)? V čem firma jako výrobce/dodavatel vyniká?
- Na čem firma staví jako zaměstnavatel (Employer Value Proposition)? Kde je pozice firmy jako zaměstnavatele?
- Více ve videu 0h 16m 58s

K ČEMU FIREMNÍ HODNOTY SLOUŽÍ – cesta, jak udržet firemní kulturu, slouží k najímání lidí.

- Cesta, jak udržet firemní kulturu
- Způsob k přijímání lidí
- Hodnoty pomáhají prosazovat žádoucí chování

- Více ve videu 00h 20m 50s

JAK JE NAJÍT A JAK VYBRAT TY SPRÁVNÉ HODNOTY – hodnoty by měly být žité – nejosvědčenější cesta je podle Petra začít sledovat a zapisovat si projevy chování, které vám dělají radost. Nejlépe v řídicím týmu, v managementu, si dát za úkol zapisovat chování, které oceňujeme. Zároveň si ale poznačujeme i chování, které je proti našim hodnotám. Když po nějaké době všechny příběhy dáme dohromady, najdeme v nich vzorce toho, jak se v naší firmě reálně žije.

- Více ve videu 00h 29m 40s

JAKÉ JSOU TYPY HODNOT – v příbězích, které objevíme, existují různé druhy hodnot:

- Hodnoty týkající se pravidel hry (minimální standard).
- Hodnoty vytoužené – kvality, které si organizace přeje, ale ne vždy jsou realitou (inovace).
- Hodnoty náhodné – nějak se přihodily tím, jak firma žije, firma je nějak neřídí. Mohou sloužit ku prospěchu, ale nemusí (ani vytoužené, ani pravidla hry).
- Klíčové – to, co chceme najít. Neměly by být ani vytoužené ani náhodné. Měly by být jenom pro ty správné lidi, kteří do firmy zapadají – jsou to vrozené vlastnosti.
- Více ve videu 00h 32m 25s

JAK HODNOTY VYBRAT – vybírat žité hodnoty z reálných příběhů, podle četnosti (jak moc jsou ve firmě přítomny – tedy ne vytoužené), vrozené hodnoty, a rezonující hodnoty hned od jejich počátku – chová se podle nich ředitel i zaměstnanci.

- Co se osvědčilo: management se zavázal k nějakým hodnotám a po půl roce uplatňování hodnot dal dotazníky zaměstnancům, jestli si v chování managementu všimli nějaké změny. Až když hodnoty zvládl management každodenně žít, pouštěl je dál.
- Více ve videu 00h 34m 55s

JAK JE POJMENOVAT – Hodnoty by neměly být podstatná jména, měly by být nejlépe slovesa/sousloví. Musí být zapamatovatelné. Nejlepší jsou krátké věty (např. Tchibo: „Když k nám někdo přijde na prodejnu, má odcházet s lepší náladou“).

- Více ve videu 00h 37m 13s

JAK JE ZAVÉST DO FIRMY – hodnoty by měly být každodenní součástí managementu, hodnoty nejlépe top-down) – za výkon firmy je zodpovědné její vedení (někde firemní hodnoty jako KPI manažerů)

- Kalibrace = cíl – sbírat příběhy a upozorňovat na chování v souladu nebo proti hodnotám
- Všímatost – příklady, ukazovat na nich hodnoty
- Výběr lidí podle hodnot do firmy (lidi jen těžko předěláme)
- Gamifikace onboardingu a adaptace (AirBank)
- Rozhovory 1:1 – jakým způsobem podle hodnot žijeme a jak se lze posunout
- Rituály, interní komunikace, ambasadoři, soutěže (až pokud jsou předchozí splněny)
- Graf výsledky x hodnoty (lotři, hvězdní, nýmandi, slibní) – rozřazení lidí, hodnocení managementu, práce s týmem, chceme „A a B hráče“ – popis grafu od 00h 51m 55s
- Zavedme hodnoty do většiny procesů

- Více ve videu 00h 47m 01s

TIPY NA CESTU

- Práce s hodnotami začíná úplně nahoře (management, CEO)
- Hodnoty jsou jenom částí kontextu (říkejme celou strategii, nejen hodnoty)
- Musí být žité, vrozené, silné a odlišující – nevezme business rozporující hodnotám
- Raději méně hodnot, důsledně je revidujte, než mít hodně hodnot
- Zaveďte je do procesů v celém životním cyklu
- Více ve videu 00h 54m 43s

Dotazy a odpovědi, které během setkání padly:

Jak tvořit hodnoty? Měly by jít zdola nahoru nebo svrchu dolů?

- firemní hodnoty jsou nástrojem pro management, aby vědomě utvářel firmu a kulturu
- Téměř vždycky jen top-down, zdola nahoru pouze v krajních případech
 - o tvůrce pravidel by měl být ředitel – při konzultaci hodnot by měl být přítomen taky
- Více ve videu 0h 58m 03s

Co dělat, když zaměstnanci ztrácí sounáležitost s firmou, ale chceme, aby se lidi více integrovali?

- Lidi kontextovat – kontextování je zahrnutí celkové strategie, „snížit se na jejich úroveň“ a komunikovat s nimi celý další průběh, nejen hodnoty
- Více ve videu 01h 01m 14s

Jak začínat s auditem, aniž by se lidé z managementu stavěli proti tomu?

- Kde se nepotkáme se správným nastavením, tam to prostě nedopadne. Zhruba ve třetině opravujeme dysfunkce v týmu.
- Je potřeba uvádět věci v kontextu, je potřeba důsledně vysvětlovat, proč je potřeba „mít všechny části v tom stroječku“, protože jinak nebudou jednotlivé části fungovat
- Více ve videu 01h 02m 53s

Máte nějakou negativní zkušenost s tím, že jste byl takto osloven HR manažerem a na konci to ztroskotalo?

- Přirozeně se ne všechno podaří. Nejčastěji dostáváme zakázky na EVP (pozice firmy jako zaměstnavatele na trhu práce) – to je ale jenom jedna z šesti částí
- Nic jako značka zaměstnavatele samostatně neexistuje
- Snažíme se prosazovat celostní pohled; někdy se to daří, někdy ne. Většina naší práce je employer branding (posilování jedné části značky)
- Více na videu 01h 06m 10s

Co doporučujete, když firma často (každý rok) mění hodnoty? Jak často by se měly hodnoty měnit?

- Když se firma dostane do stavu, že každý rok mění hodnoty, tak už by je mohla jednou udělat pořádně; nedokážu si to jinak představit jako efektivní řešení a dobře zvládnutou práci
- Více ve videu 01h 08m 27s

Jak bys doporučil řešit situaci, kdy jsou nastavené korporátní hodnoty, které se neslučují s lokální pobočkou (např. vedení USA → Česká pobočka), jak zajistit lokální DNA?

- Často si to může lokální vedení vyřešit samo, nebo jde udělat střední cesta skrze příběhy – lokální management podle toho ale musí žít; vnučování globálních hodnot nemusí dopadnout dobře
- Více ve videu 01h 10m 05s

Co dělat v situaci, když je fúze dvou firem s odlišnými hodnotami? Jak komunikovat se zaměstnanci?

- Je to těžké. Momentálně máme jedno takovéto zadání, kdy se jedna firma má transformovat do jiné. Opět – celostní strategie. Management musí ukázat cestu, proč je to důležité; propojit to s byznysem, ukazovat jim to chování a každodenně jej žít.
- Často posilujeme závazek středního managementu, aby se dokázali přirozeně bavit s lidmi, jestli se lidem daří jet podle hodnot a podobně.
- Více ve videu 01h 12m 06s

Máš přímo nějaký tip spojený s tím, jak dělat hodnoty, aby ve firmě žily, aby se do ní zapojily, vymezily se a aby byly srozumitelnější?

- Oceňovat (ne finančně). Dávat pozornost, hledat příběhy, zvědomovat je. Já sám si je třeba nedokážu nepsat. Tak si je zapisuju, a když se s lidmi vidím, tak lidi oceňuji. Potom dávat příběhy více na povrch.
- Ve firmě jsem i zažil, že si lidé vzájemně děkují – umí si dávat pozornost.
- Více ve videu 01h 14m 07s

Závěrečné sdělení od našich milých hostů: (více ve videu: 01 h 16 m 20 s)

Petr doporučuje četbu:

- Úspěšnější díky lidem (Hovorka a Hájková),
- Nejdůležitější konkurenční výhoda (Lencioni) – popisuje celostní strategii včetně firemních hodnot, jsou tam pěkné příběhy a návody; pro toto téma skvělá kniha.

DĚKUJEME ZA ÚČAST A TĚŠÍME SE NA DALŠÍ SETKÁNÍ! **A TO OPĚT ZA 14 DNÍ 9. 9. 2020** U TÉMATU „**HYUNDAI A DIGITALIZACE INTERNÍ KOMUNIKACE**“.

ZA TÝM SOVA STUDIO A SOVA NET – ING. PETR MIKŠOVIČ A NORA HAXHIDAUTOVÁ, MSc.

HOSTÉ:

PETR HOVORKA