

HCL Technologies

Je **najprogressívnejšia IT spoločnosť v Indii**. Má ročný obrat 3,5 miliardy dolárov. Poskytuje služby v oblasti IT a svoje korene má v oblasti outsourcingu obchodných procesov. HCLT pôsobí v 26 krajinách a má 77 000 zamestnancov. **Vineet Nayar** je miestopredsedom správnej rady a výkonným riaditeľom firmy.

Od roku 2005 pracuje Vineet Nayar na **radikálnej prestavbe manažmentu firmy**. Základným princípom tohto snaženia je myšlienka „**obrátenej zodpovednosti**“. Vineet začal presadzovať prístup „**najprv zamestnanec, potom zákazník**“. Potrebovali **novú filozofiu manažmentu**, kde by manažéri zodpovedali ľuďom v „**zóne hodnoty**“.

V priebehu nasledujúcich rokov sa Vineet a jeho tím **vyšplhali po strmom svahu inovácie manažmentu**. Tu sú niektoré míľniky jeho cesty, na ktorej **prevrátil pyramídu hore nohami**.

1. Transparentné finančné dáta

Vineet vedel, že zamestnanci ťažko uveria, že je moc v ich rukách, pokiaľ nebudú mať veľké množstvo **dát v rukách**. IT tím preto vyvinul **jednoduchú aplikáciu**, ktorá poskytovala každému zamestnancovi súbor **detaálnych informácií o finančných ukazovateľoch jej tímu a všetkých ostatných tímov vo firme**. Málo výkonné tímy mali zrazu motiváciu zlepšiť sa a vysoko výkonné tímy sa zase chceli udržať na špičke. Zamestnanci mali dôkaz, že firma je ochotná **zveriť im strategické informácie**.

2. Otvorené fórum

Už na začiatku spustil Vineet a jeho tím **on-line fórum**, a povzbudzoval zamestnancov, aby dávali **ťažké otázky a dávali úprimné odpovede**. Na fóre neexistovala cenzúra, každý mohol zverejniť otvorený príspevok. Manažéri boli z toho nešťastní, ale zamestnanci si pochvalovali a brali to ako symbol záväzku transparentnosti HCLT a mechanizmus, pomocou ktorého bol manažment poháňaný k zodpovednosti. Portál slúžil tiež ako systém včasného varovania pre zásadné problémy v organizácii.

3. Moje problémy

V roku 2009 otvoril Vineet novú sekciu fóra „**Moje problémy**“ v ktorej žiadal o **radu na problémy, ktoré riešil on sám**. Chcel, aby manažéri boli zodpovední voči zamestnancom, a zároveň, aby zamestnanci pociťovali väčšiu zodpovednosť za pomoc s veľkými, ťažkými problémami, ktoré trápili vedenie.

4. Dohody o službách

Oddelenie ľudských zdrojov a finančné oddelenie má záujem na presadzovaní plošných predpisov, než na tom, aby zamestnancom uľahčili život. Vineet sa preto pýtal zamestnancov, ako im podporné oddelenia pomáhajú pri práci v „zóne hodnoty?“ Riešením bolo nové **on-line „oddelenie inteligentných služieb“**, kde mohol každý zamestnanec otvoriť pripomienku k službám, pokiaľ by mal nejaký problém. **Tento systém priniesol 3 pozitíva**: Podporné oddelenia majú väčšiu zodpovednosť voči ľuďom v zóne hodnoty, zamestnanci teraz hrajú na rovnom ihrisku, pripomienky sú riešené rýchlo a efektívne, vznikol súbor dát, ktorý HCLT využíva na zlepšenie vnútorných predpisov.

5. Otvorené hodnotenia

Takmer všetky firmy majú nejaký **systém spätnej väzby**. Dnes môžu zamestnanci **hodnotiť anonymne každého manažéra**, ktorý ovplyvňuje ich prácu. **Hodnotenia sú zverejňované on-line** a sú k dispozícii pre každého, kto nejaké hodnotenie podá. Toto hodnotenie nútia manažérov, aby spolupracovníkom lepšie naslúchali a využívali svoju právomoc uvažlivo. Výsledky hodnotenia manažéra sú dobrým obrazom jeho sféry vplyvu. **Systém nie je prepojený na odmeňovanie a povýšenia, slúži iba na rozvoj firmy**.

6. Môj plán

Vineet nemohol skontrolovať všetky plány vo firme, preto vytvorili **on-line systém hodnotenia plánov**. Výsledkom bol systém „**môj plán**“. V roku 2009 zverejnilo 300 manažérov svoje **on-line plány s video prezentáciou**. Plány hodnotilo asi 8 000 zamestnancov. Výsledkom bol prívál rád a doporučení. Na konci experimentu sa všetci zhodli, že nový proces je omnoho efektívnejší ako starý model posudzovania zhora.

7. Rady vychádzajúce zo systému „najprv zamestnanec“

Aby sa organizácia mohla posunúť od hierarchickej k sieťovej štruktúre, musí posilniť laterálne vzťahy medzi zamestnancami. To bol cieľ, ktorý viedol HCLT k **vytvoreniu rád založených na ideológii uprednostňujúcej zamestnancov**. Na základe tejto iniciatívy vďaka podpore **on-line platformy okamžite vzniklo mnoho nových komunit** vychádzajúcich z kultúrnych, rekreačných a pracovných záležitostí. Každá nová rada si mala zvoliť svojho lídra a dnes nájdeme v tejto roli okolo 2 500 zamestnancov HCLT. Vineetov tím založil 32 rád pre konkrétne otázky z oblasti technológie a biznisu, napr. cloud computing. Tieto voľne štruktúrované tímy rýchlo ukázali svoj význam a stali sa **zdrojom strategických myšlienok**. Keď niektorá rada dospeje k odporúčeniu, odovzdá ho špecializovanej skupine, ktorá následne zaistí realizáciu nápadu.

Chceli **vyvrátiť predstavu, že za kľúčové rozhodnutia by mala zodpovedať jedna osoba**, že jedinec by mal mať právo povedať áno, alebo nie. Miesto toho chceli smerovať ku **komunitám založeným na spoločnom záujme**. Tie by mali tvoriť základ **paralelnej organizácie**. Tri roky po zavedení tejto koncepcie prichádza **20% príjmov HCLT z iniciatív, ktoré vznikli v týchto záujmových komunitách**. V HCLT je stále hierarchia, ale jej úloha je drasticky oslabená.

Model riadenia HCLT bol v magazíne Fortune (2006) nazvaný ako **najmodernejší na svete**. V roku 2009 firma Hewitt Associates označila HCLT za **najlepšieho zamestnávateľa v Indii** a roku 2011 dostalo HCLT uznanie za to, že je jedným **z najdemokratickejších pracovísk na svete**. Rast firmy v rokoch 2009 a 2011 je **24%** a jej tržná **kapitalizácia je trikrát väčšia** z 2,6 na 7,5 miliardy dolárov.

Firma HCL Technologies je **excelentným príkladom transparentnosti informácií, ktoré radikálne menia spôsob práce manažérov a zamestnancov**.

Literatúra

[Gary Hamel, Na čom dnes záleží, Peoplecomm, 2013](#)