



# HCL Technologies

# HCL Technologies

---

- **HCL Technologies**
  - Manažment
  - Príbeh HCLT
  - Model riadenia
  - Inovácie manažmentu
  - Myšlienky na záver
  - Poučenia
  - Vyplatia sa inovácie manažmentu?

The logo for HCL, consisting of the letters 'HCL' in a bold, blue, sans-serif font.

# HCL Technologies

---

- **HCL Technologies**

- Je najprogresívnejšia IT spoločnosť v Indii.
- Má ročný obrat 3,5 miliardy dolárov.
- Poskytuje služby v oblasti IT.
- Svoje korene má v oblasti outsourcingu obchodných procesov.
- Pôsobí v 26 krajinách.
- Má 77 000 zamestnancov.



## ■ Manažment

- 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 vytvára firmu, v ktorej zamestnanci sú transformátori, ktorí problémy riešia s veľkou dávkou inšpirácie a spolupracujú s klientmi na vytváraní hodnoty pomocou technológií.



## ■ Príbeh HCLT

- Začal praktickým problémom, **ako naštartovať rýchlejšie tempo rastu**, hoci firma mala dobré výsledky, na konkurenciu to nestačilo.
- Vineet sa **stretol s tisícami zamestnancov**, aby **diagnostikoval príčinu nedostatočného rastu**.
- Každú schôdzku zahájil konštatovaním, že HCLT sa pomaly stáva irelevantná.
- Výmena názorov bola **brutálne úprimná**.
- Vineetovi sa v hlave začali formovať **dva závery**:



## ■ Príbeh HCLT

### – Záver č. 1

- HCLT bola firma poskytujúca služby.
- Najväčšiu pridanú hodnotu pridávali teda rádoví zamestnanci, nie manažéri.
- Problémy zákazníkov mohli vyriešiť iba **vysoko kvalitní a angažovaní zamestnanci**.
- Zóna hodnoty HCLT bola na priesečníku zákazníkov a zamestnancov.
- Tie **najdôležitejšie rozhodnutia** robili každý deň rádoví zamestnanci firmy.



## ■ Príbeh HCLT

### – Záver č. 2

- Model riadenia fungujúci zhora nadol vyzdvihoval tých, ktorí mali hierarchickú moc, namiesto tých, ktorí vytvárali hodnotu pre zákazníkov.
- Procesy riadenia boli nastavené tak, aby vyhovovali potrebám vedenia posadnutého riadením a nie zamestnancom posadnutých zákazníkmi.



## ■ Príbeh HCLT

- Archaická pyramída ľudí zväzovala a zabraňovala im prispievať tak, ako by chceli a mohli.
- To platilo hlavne pre mladých a technicky zdatných zamestnancov HCLT, ktorí vyrástli na internete, cenili si spoluprácu a nedôverovali hierarchii.
- Z dnešného pohľadu sú tieto závery prevratné.
- Rádoví zamestnanci sú rozhodujúci pre akúkoľvek firmu, ktorá poskytuje komplexné služby.
- Byrokratické procesy vždy dusia predstavivosť a iniciatívu.
- Tieto závery však nezmenia myslenie manažérov.





## ■ Príbeh HCLT

- Tí osvietenejší robia malé úpravy:
  - Prikazujú strednému manažmentu, aby strávil viac času so zákazníkmi.
  - Pridajú na odmenách zamestnancom, ktorí sú aktívni.
  - Nalejú viac peňazí do vzdelávania.
  - Presadzujú rozsiahlejšie zdieľanie znalostí medzi tímami.



## ■ Príbeh HCLT

- Vineet vedel, že toto nebude stačiť k naštartovaniu nového rastu.
- **Ostala iba jedna cesta a síce obrátiť pyramídu HCLT opačne.**
- Vineet začal **presadzovať prístup „najprv zamestnanec, potom zákazník“.**
- **Potrebovali novú filozofiu manažmentu, kde by manažéri zodpovedali ľuďom v „zóne hodnoty“.**
- V roku 2006 na schôdzi najväčších klientov **predniesol Vineet svoju víziu postaviť zamestnancov na prvé miesto.**
- Hodnota akcií HCLT klesla o 8%, ale tisíce zamestnancov, ktorí videli Vineetov prejav na internete, išli spať s vedomím, že nový prístup nie je iba obyčajný slogan.



## ■ Príbeh HCLT

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



## ■ 1 Transparentné finančné dáta

### – Aplikácia č.1

- 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 detailných 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

### – Aplikácia č. 2

- 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 pochvaľovali a brali to ako symbol **záväzku transparentnosti HCLT** a mechanizmus, pomocou ktorého bol **manažment poháňaný k zodpovednosti**.
- Portál slúžil tiež ako **system včasného varovania pre zásadné problémy v organizácii**.



## ■ 3 Moje problémy

### – Aplikácia č. 3

- 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

### – Aplikácia č. 4

- 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.



## ■ 4 Dohody o službách

### – 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

### – Aplikácia č. 5

- Takmer všetky firmy majú nejaký **system 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 uvážlivo.
- Výsledky **hodnotenia manažéra** sú dobrým obrazom jeho **sféry vplyvu**.
- **System nie je prepojený na odmeňovanie a povýšenia**, slúži iba na rozvoj firmy.



## ■ 6 Môj plán

### – Aplikácia č. 6

- 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 **príval 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“**
  - **Aplikácia č. 7**
    - 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 komunít vychádzajúcich z kultúrnych, rekreačných a pracovných záležitostí**.



- **7 Rady vychádzajúce zo systému „najprv zamestnanec“**
  - Aplikácia č. 7
    - 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 odporučeniu, odovzdá ho špecializovanej skupine, ktorá následne zaistí realizáciu nápadu.



## ■ Model riadenia

- 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.
- Všetci veríme, že demokracia je dobrá a totalitné systémy sú zlé.
- Napriek tomu v našich firmách tolerujeme diktatúru, i keď ľudia vo vedení nemajú dostatok informácií, aby vedeli, čo majú robiť.
- V HCLT sa snažia o demokratizáciu svojej spoločnosti.



## ■ Prvá myšlienka

- Vineet má pravdu, keď tvrdí, že svet je príliš zložitý na to, aby rola riaditeľa bola „vrchný vizionár“.
  - Miesto toho sa z riaditeľa musí stať „architekt riadenia“, ktorý sa bude stále pýtať: „Aké sú princípy a postupy, ktoré nám pomôžu nájsť tie najlepšie nápady otvoriť priestor talentu všetkých pracovníkov?“



## ▪ Druhá myšlienka

- Zmeniť DNA manažmentu veľkej, zavedenej firmy je skutočne možné.
  - Vineet tiež nezačal s nejakým prepracovaným plánom.
  - Namiesto toho sa dal viesť cieľom, ktorý mu hovoril, že **najprv je zamestnanec a potom zákazník**.
  - Neoslovil ani vrcholových manažérov, aby zmenili súčasný systém riadenia.
  - To by sa stretlo s odporom.
  - Požiadal svoj tím, aby aspoň na chvíľu nechali bežať paralelne nový systém so starým.
  - **Starý systém sa sústredil na udržanie chodu firmy, nový systém sa sústredil na zmeny v chode firmy.**
  - Do starých systémov sa postupne dostávajú **nové hodnoty**, ktoré zdôrazňujú zamestnanca.
  - Ide to pomaly, ale je to správne.



## ■ Poučenia

- Nepotrebuje detailný plán na to, aby ste mohli začať.
- Nemusíte vyhodit' starý systém riadenia, aby ste ho zmenil.
- Zmena môže byť revolučná a zároveň evolučná.





## ■ Vyplatia sa inovácie manažmentu?

- Zdá sa, že áno.
- V posledných rokoch HCLT výrazne **prekonáva konkurenciu na indickom trhu.**
- Pokiaľ firma s obratom 3,5 miliardy dokáže obrátiť pyramídu vedenia a prežiť, **je tu nádej aj pre vašu organizáciu.**
- Ukazuje sa, že nemusíme byť spokojní s modelom organizácie, ktorý bol vyvinutý, aby slúžil záujmom vojenských komendantov a pánov riadiacich v storočí pary.



## ■ Model riadenia

- 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**.
- V 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**.

