

**JÁN URIGA**

## **AKO TO ROBÍME MY – SKÚSENOSTI A PRAX SPOLOČNOSTI S&T Varias**

# **KVALITNÝ ADAPTAČNÝ PROCES AKO NÁSTROJ STABILIZÁCIE ZAMESTNANCOV SPOLOČNOSTI**

Spoločnosť S&T Varias patrí k popredným poskytovateľom IT služieb a riešení na Slovensku. Rukopisom spoločnosti je profesionalita jej vysoko odborne pripravených a vyškolených zamestnancov. Odhliadnuc od samotných IT riešení a technológií je to stále človek, kto hrá hlavnú rolu v našom každodennom podnikaní. Sme si veľmi dobre vedomí toho, že úspech našej spoločnosti stojí na našich zamestnancoch a ich individuálnej príspevku. Stabilizácia zamestnancov hrá v tomto kontexte významnú úlohu.

### **Podniková kultúra**

V posledných rokoch sú pre IT odvetvie typické akvizície, ktoré prinášajú spájanie dvoch alebo viacerých podnikových kultúr, s čím sú spojené síce efektívne a zmysluplné, ale zároveň často bolestné rozhodnutia. Aj v S&T Varias sa nedávno spojili dve dovtedy nezávislé entity, ktoré mali svoje vlastné pravidlá, kultúru, zákaznícke siete a pod. K dnešnému dňu však už nerozlišujeme „nás“ a „ich“, ale jednotne používame kultúru „my“. Je dôležité konštatovať, že rozvoj ľudských zdrojov v našej spoločnosti nabral jednotný kurz, čo prispieva k rastu kvality interných služieb. Škála programov, ktorú vytvára a podporuje útvár ľudských zdrojov má za cieľ podporovať napĺňanie biznis stratégie spoločnosti. Vytvorenie a akceptácia jednotnej podnikovej kultúry z nášho pohľadu predstavuje jeden zo základných nástrojov stability a spokojnosti zamestnancov.

### **Adaptačný proces v kontexte s dlhodobou spoluprácou**

So zákazníkmi nás spája nielen obchodné puto kontraktu, ale často aj vzťah presahujúci oficiálne požiadavky. Tým máme na mysli úsilie našich špecialistov hľadať neustále priestor na inováciu, v čom zákazník ocení nezameniteľnú pridanú hodnotu. Prieskumy potvrdili, že ak je zamestnanec dobre informovaný o prierezovom fungovaní spoločnosti, spokojnosť zákazníka stúpa až o 24 %. Tento fakt osobitne starostlivo zohľadňujeme v adaptačnom čase. Nový zamestnanec sa už počas výberového konania začleňuje do procesu adaptácie, keďže stretáva predstaviteľov firmy, ktorí reprezentujú základnú firemnú filozofiu, hodnoty a komunikujú očakávania. Je to priamy nadriadený a špecialista ľudských zdrojov. Už v úvodných kolách uchádzačom predstavujeme organizačnú štruktúru, detailne opisujeme modelový deň na danej pozícii, špecifikujeme systém zamestnaneckých výhod. Vo vzájomnej výmene zas na druhej strane my získavame potrebné informácie, ktoré

porovnáваме s potrebami pracovného miesta a sledujeme v tejto optike nášho zákazníka, ktorý má byť potenciálne uspokojený prácou aktuálneho uchádzača. Rozdiel medzi aktuálnym profilom kandidáta a profilom pracovnej pozície v hrubých črtách vytvára program vzdelávania a ďalšieho rozvoja. Výsledok výberového konania nakoniec stanovuje profil, ktorý najviac vyhovuje nielen aktuálnym, ale aj výhľadovým cieľom spoločnosti. Firemná vízia spoločnosti je v systéme strategickej mapy rozpracovaná do roku 2011, takže systém riadenia výkonov nie je krát-

### **Intranetový portál ako doplnok štandardných nástrojov adaptácie**

V úvodných dňoch je špecialista ľudských zdrojov poverený individuálne sprevádzať nového zamestnanca v poznaní interných smerníc a pravidiel a oboznámi ho s kľúčovými procesmi. V spoločnosti v súčasnosti pracuje približne 170 zamestnancov v štyroch pobočkách (Bratislava, Žilina, Košice, Banská Bystrica). Tu ako HR manažér cítim určitú nostalgiu zamestnancov, ktorí boli zvyknutí, že novo prijatý kolega prešiel pracoviskom a každému sme ho

kolega manažérom určeného mentora. Jeho úlohou je pomôcť správne sa orientovať v procesoch, preberať úlohy, prijímať rozhodnutia a participovať na tvorbe výstupov. Osobitne juniorským kolegom priradujeme mentorov, ktorí im odovzdávajú penzum základných požiadaviek na kvalitný výkon práce.

### **Študenti a absolventi žiadani**

Za historicky dobrú skúsenosť pokladám spoluprácu so študentmi, ktorí po skončení školy uzatvárajú pracovné kon-

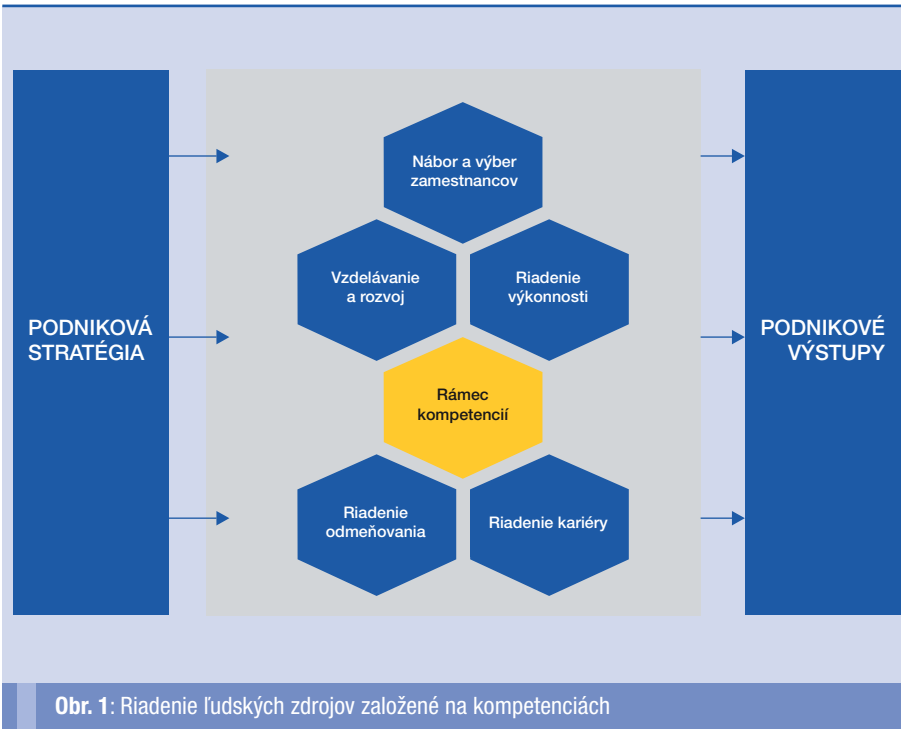


kodobou záležitosťou. Už procesom adaptácie dávame novým kolegom najavo, že spoluprácu vidíme strategicky dlhodobejšie. Príkladom toho je aj poskytovanie vzdelávania zamestnancom výnimočne už v školskej dobe. Junior alebo senior kolegom dávame najavo gesto dôvery, ktoré podčiarkuje dôvody prečo sme si ich vybrali do našich tímov. Až dosiaľ máme výrazne pozitívnu skúsenosť s touto formou „rizika“.

predstavili. Súčasný stav neumožňuje v plnej miere takýto familiárny postup. Novým prístupom je predstaviť zamestnanca na intranetovom portáli v krátkom profile a spolu s fotografiou doslova nechať „svietiť“ na úvodnej stránke portálu. Portál je zároveň doplnkovým informačným zdrojom, kde sa nový pracovník oboznamuje so základnými smernicami a pravidlami fungovania spoločnosti. Prvé dni a mesiace získava nový

trakty a chcú pre nás pracovať naďalej. Tu za úspechom najviac stoja priami nadriadení. Mladí ľudia dnes hľadajú authority, od ktorých sa môžu veľa učiť. Ak chcú zostať, okrem iného to znamená, že im firma stále môže niečo dať a naopak aj oni cítia svoju rolu zodpovednosti voči firme.

Hoci hlavným cieľom efektívneho adaptačného programu je zvyšovanie motivácie a súnalezitosti talentov, úspešný program



**Obr. 1:** Riadenie ľudských zdrojov založené na kompetenciách

ponúka pridanú hodnotu v personálnom marketingu, atraktivite pre budúcich kandidátov. Top kandidáti si hľadajú prácu, ktorá ich posunie v kariére. Ak nájdú u svojho zamestnávateľa zdroje a podporu pri preberaní zodpovednosti, stanú sa lojálnymi k firme a k cieľom, ktoré spoločne dosahujú. Adaptačný program S&T Varias má tento cieľ jednoznačne napomáhať. Fakt, že spoločnosť sprevádza ešte určitá fáza vzájomného prepájania, chápe oddelenie ľudských zdrojov pozitívne. Je priestorom neustálej komunikácie, kde sa hľadá optimálny model vyhovujúci tým, ktorí pre firmu pracovať chcú.

### Zaujímavá práca a čo ešte?

Toľkokrát opakovaná fráza, ktorá sa týka kvantity/kvality súčasného pracovného trhu sa potvrdzuje aj v našom kontexte. Ak niekoho zaujímavého chceš, nájdi ho, inšpiruj ho, pozvi ho a daj mu zaujímavú prácu. Zmysluplnosť práce, tvorba výsledkov, participácia na odovzdaní pridanej hodnoty, sebarealizácia – to sú hlavné piliere, na ktorých staviame stabilitu našich pracovných tímov. Na týchto pilieroch stojí osobná motivácia. Uvedomujeme si ale, že to nie je všetko. V rámci získania

spokojných zamestnancov v pravidelných intervaloch prehodnocujeme systémy podieľajúce sa na aspektoch spokojnosti. Osobitne intenzívnu pozornosť venujeme manažmentu, ktorý sa zapája v rámci nadnárodných aktivít do Leadership akadémie, nominujeme zamestnancov do English akadémie, oceňujeme top performerov, odme-

**Ak niekoho zaujímavého chceš, nájdi ho, inšpiruj ho, pozvi ho a daj mu zaujímavú prácu.**

ňujeme v programe X-mile zamestnancov, ktorí prispeli k firemnému rozvoju aj nepriamo, nielen „v biznis dimenziách“. Veľmi široko sme koncipovali systém zamestnaneckých výhod. V jeho zozname nájdeme produkty, ktoré pokrývajú potreby zamestnancov od bonus dovolenky cez priestor na regeneráciu, zdravotnú starostlivosť, firemné stmelovacie akcie až po akcie pre celé rodiny a deti. Zoznam sa v pravidelnom ročnom intervale obnovuje, keďže chceme, aby vždy aktuálne odpovedal na potreby zamestnancov.

Hospodárska kríza kladie nemalé nároky aj na manažment našej spoločnosti.



Ján Uriga je HR manažérom v spoločnosti S&T Varias