

Human Resource Management v Microsoftu

Microsoft je jednou z nejbohatších a nejúspěšnějších společností na světě. Ještě důležitější z hlediska lidských zdrojů je skutečnost, že Microsoft je organizací řízenou zaměstnanci. Zatímco jiné organizace zakládají svůj úspěch na lepších výrobních postupech nebo lepších technologiích, úspěch společnosti Microsoft je založen na efektivitě jejich zaměstnanců. Společnost Microsoft si v podstatě váží svých zaměstnanců a uvědomuje si jejich důležitost. Toto zaměření na zaměstnance se může v budoucnu rozšířit na všechny organizace. Společnost Microsoft tedy stojí za to studovat jako příklad osvědčených postupů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Tato studie se zaměří na metody řízení zaměstnanců společnosti Microsoft, včetně způsobu nábory a udržení zaměstnanců. Zkoumáním způsobu fungování společnosti Microsoft se naskytá příležitost pro ostatní organizace, aby zvážily, jakým způsobem řídí své zaměstnance, a aby zvážily, zda si svých zaměstnanců také váží.

Studie nejprve představí informace o postupech v oblasti lidských zdrojů ve společnosti Microsoft. Za druhé, studie bude tyto postupy analyzovat s cílem ukázat, proč jsou efektivní.

Řízení lidských zdrojů v Microsoftu

Nábor a výběr zaměstnanců - na začátku Bill Gates je hnací silou Microsoftu a od počátku společnosti věřil v nábor mimořádně inteligentních zaměstnanců, upřednostňoval inteligenci před zkušenostmi, "jeho obliba najímat mimořádně inteligentní, ne nutně zkušené, nové absolventy vysokých škol se datuje od dob založení Microsoftu, kdy on a spoluzakladatel Paul Allen přijímali nejchytřejší lidi, které znali ze školy - své "chytré přátele" (Bartlett 1).

Gates si od počátku uvědomoval, že jeho zaměstnanci jsou jeho největším bohatstvím, o čemž svědčí jeho citáty jako "o našem úspěchu rozhoduje efektivita našich vývojářů" a "vezměte nám 20 nejlepších lidí a řeknu vám, že Microsoft se stane nedůležitou společností" (Bartlett 2). Náborové strategie společnosti Microsoft odrážejí její filozofii. Hledali ty nejchytřejší a nejodhodlanější lidi a činili tak agresivně, jak říká Steve Ballmer: "Kdykoli potkáte skvělého člověka, získejte ho" (Bartlett 2).

Náborové strategie zpočátku zahrnovaly získávání lidí z elitních vzdělávacích zařízení, jako jsou Harvard, Yale, MIT, Carnegie-Melon a Stanford. Náboráři Microsoftu navštěvovali tyto univerzity "a hledali ty nejgeniálnější a nejnadanější studenty" (Bartlett 2). Zkušenosti nebyly vyžadovány a ve skutečnosti bylo preferováno, aby noví zaměstnanci neměli žádné zkušenosti.

Po výběru museli tito studenti projít důkladným výběrovým řízením. První fází byl pohovor "s nejméně třemi a někdy až s deseti zaměstnanci společnosti Microsoft" (Bartlett 2). Cílem těchto pohovorů nebylo prověřit znalosti, ale "myšlenkové procesy, schopnost řešit problémy a pracovní návyky" (Bartlett 2). Technické pohovory jsou popisovány jako zaměřené především na řešení problémů, přičemž tazatelé předkládají problémové scénáře. Aby se prověřila vyrovnanost uchazeče a také jeho tvůrčí schopnosti řešit problémy, byly zařazeny i nečekané otázky. Jako dva příklady těchto otázek byly uvedeny otázky typu "kolikrát za den dotyčný použije slovo 'the'" a "popište dokonalé dálkové ovládání televizoru" (Bartlett 2).

Po pohovoru tazatelé posílali e-mailem své rozhodnutí o tazateli se slovy "přijmout" nebo "nepřijmout" a komentáři k problémové oblasti, budoucí tazatelé pak tyto komentáře používali k dalšímu zkoumání jakýchkoli problémů s tazatelem (Bartlett 3). Tento proces pohovoru byl v podstatě "make or break", kdy byli dotazovaní dotlačeni až k hranicím svých možností, pokud obstáli a přežili, znamenalo to, že se jim bude dařit a přežijí i v pracovním prostředí společnosti Microsoft. Po této sérii pohovorů, pokud byla většina tazatelů příznivá, se tazatel nakonec setkal se svým manažerem a ten učinil konečné rozhodnutí o přijetí/nepřijetí. Úplně posledním krokem je pohovor s někým mimo náborovou skupinu, tato osoba je nezávislá, a tak je ve svém názoru nezaujatá. Tato osoba má sloužit jako závěrečná kontrola, zda je dotyčná osoba dobrou osobou pro Microsoft, a také má zabránit tomu, aby manažeři najímali nesprávné lidi, protože mají potřebu obsadit určitou pozici (Bartlett 3).

Důležitost najímání správných lidí se projevuje také ve strategii společnosti Microsoft "n minus 1", což znamená, že je zaměstnáno méně lidí, než je potřeba. Tato politika posiluje, že najímání správných lidí je důležitější než najímání jen proto, aby se obsadila určitá pozice.

Získávání a výběr zaměstnanců

Společnost Microsoft zachovala při své expanzi stejné základní principy, ale musela změnit své metody, když již nebylo možné získat potřebný počet nových zaměstnanců pouze z univerzit. Postupy nábory byly nadále aktivní, nikoli pasivní, a Microsoft "lovil" nejlepší zaměstnance. Tyto zaměstnance vyhledávalo, sledovalo a získávalo z jiných společností více než 300 náborových odborníků, "jakmile byl někdo označen za "tvrdé jádro" - což byl eufemismus Microsoftu pro druh vysoce talentovaných a cílevědomých lidí, které hledal - byla snaha neúnavná, i když rafinovaná. Pravidelné telefonáty v diskrétních intervalech, rozhovory na oborových sjezdech, pozvání na slavnostní večeře - členové náborového týmu používali všechny možné prostředky, aby udrželi komunikační linky otevřené" (Bartlett 9). Microsoft také využíval příležitosti k přerušení pracovního procesu, jako bylo propouštění ve společnosti, příkladem je snižování počtu zaměstnanců společnosti AOL: "Když jsme se dozvěděli, že AOL snižuje počet zaměstnanců společnosti Netscape v údolí, sestavili jsme tým, který měl identifikovat nejlepší talenty a jít klepat na dveře" (Bartlett 10).

Spokojenost a loajalita zaměstnanců

Společnost Microsoft se od počátku snažila vyhovět potřebám svých zaměstnanců. Uvědomoval si, že většina zaměstnanců právě dokončila vysokou školu, a proto společnost Microsoft fungovala jako kampus. Bývalý ředitel lidských zdrojů to popisuje slovy: "Jak zařídit, aby se mladí lidé, kteří nikdy nebyli mimo domov - nebo jen na vysoké škole - cítili dobře? Chtěli jsme, aby atmosféra v práci byla taková, jakou trochu znají, a zároveň jsme se snažili, aby jim poskytovala pocit sociální sounáležitosti" (Bartlett 4). Toto prostředí zahrnovalo také to, že každý zaměstnanec měl svou vlastní kancelář, kterou si mohl libovolně zařídit, a poskytování dotovaného jídla a pití (Bartlett 4). Spokojenost zaměstnanců zajišťovala také možnost růstu: "K rozvoji docházelo také díky podpoře horizontálních přesunů a zaměstnanci byli povzbuzováni k vlastnímu rozvoji tím, že měnili pracovní místa" (Bartlett 6).

Je zaznamenáno, že jen málo zaměstnanců odchází z organizace výpovědí, většina odchází dobrovolně (Bartlett 10). Znepokojení nad vysokou mírou úbytku zaměstnanců v 90. letech 20. století vedlo k průzkumům, jejichž cílem bylo zjistit příčinu tohoto problému a provést změny. Jednou z hlavních změn byl požadavek, aby vrcholový management koučoval nižší úroveň a pomáhal tak jejich rozvoji. To se stalo známým jako "předání klíčů" (Bartlett 11). Je to důležité, protože to dává lidem příležitost k dalšímu rozvoji. Rozhodující pro změny byl také nový důraz na posílení postavení lidí a na definování jasných cílů. Všechny tyto změny měly za cíl zvýšit spokojenost zaměstnanců a jejich oddanost organizaci a zároveň zachovat stejného ducha, s jakým malá společnost začínala.

Odměňování zaměstnanců

V počátcích byl Gates pevně přesvědčen, že vlastnictví zaměstnanců je rozhodující pro zvýšení motivace a udržení zaměstnanců, a místo vysokých platů nabídl zaměstnancům majetkové podíly (Bartlett 7). Po vstupu na burzu v tom pokračoval a společnost nabízela zaměstnancům akciové opce na základě výkonu.

Rozhodující je přitom vazba mezi individuálním výkonem a odměnou, kdy pololetní hodnocení výkonu souvisí se zvýšením platu, přiznáním bonusů a akciových opcí (Bartlett 7). Výkonnostní cíle, podle kterých byli zaměstnanci hodnoceni, byly konkrétně měřitelné, tyto výkonnostní cíle se označovaly zkratkou SMART: Specific, Measurable, Attainable, Results-based, and Time-bound (Bartlett 2). Tento systém formálního hodnocení zahrnoval také častější hodnocení ze strany vedoucích pracovníků, aby se zajistilo, že nedojde k neočekávaným odchylkám. Systém zahrnoval také proces sebehodnocení zaměstnanců, přičemž tato sebehodnocení byla následně zaslána manažerovi, který provedl vlastní hodnocení. Zaměstnanec a manažer se pak setkávají, aby hodnocení prodiskutovali (Bartlett 8). Přiznání akciových opcí je založeno na tom, zda je zaměstnanec považován za dlouhodobý přínos společnosti, a na základě toho jsou udělovány. Jedná se o důležitý symbol závazku společnosti Microsoft udržet si dobré zaměstnance.