

Na pošťáky jsem pyšný, krize ukázala jejich odolnost

Rozhovor s Romanem Knapem

11.8.2020, HR Forum

Pro Romana Knapa, generálního ředitele České pošty, byl vzorem dědeček – učitel a ředitel základní školy. Jako dítě se chtěl také stát učitelem, nebo kuchařem. To se sice nestalo, ale vždycky věděl, že chce pracovat s lidmi. To se splnilo. Několik let řídil českou a slovenskou pobočku technologické firmy SAP, která si z tuzemských i mezinárodních soutěží odnášela ocenění atraktivního zaměstnavatele, který umí své lidi motivovat a rozvíjet. Motorem úspěchu je podle Romana Knapa neustálá změna. Úkolem manažera je pro změny lidi získávat. Tyto zkušenosti ze SAPu už dva roky uplatňuje v České poště. Věří na autentickou komunikaci, a tak, aby poštu na vlastní kůži poznal, si vyzkoušel práci za přepážkou, doručování v terénu, řídil velké i malé poštovní auto a brigádničil v třídně balíků. S pošťáky zažil i koronavirovou dobu. K zaměstnancům má respekt, tvrdí, že 28 tisíc pošťáků zahrnuje tisíce pestrých životních osudů, které ho jako manažera i člověka v práci obohacují.

Proč se lídr mezinárodní technologické firmy rozhodne jít do výběrového řízení na pozici generálního ředitele České pošty?

Protože si myslím, že každý manažer by měl po nějaké době změnit práci. A možná ten čas nastává právě v té době, kdy se cítí na vrcholu, kdy už běží na „autopilota“ a kdy má co předat.

V rámci seberozvoje a hledání nové cesty v kariéře by člověk neměl ustrnout a zastavit se.

Ale proč jste zamířil z mezinárodního byznysu zrovna do státního podniku?

Chtěl jsem zkusit něco úplně nového, a tím určitě jsou specifika státního podniku. Vládnu v něm přísnější pravidla a provozují se služby, které by normální firma nedělala, protože nejsou atraktivní, naopak jsou ztrátové, ale pošta je dělat musí. Mám tím na mysli služby pro stát, jako je třeba doručování zásilek do odlehlých oblastí, nebo provozování 3200 poboček apod.

Zároveň ale pošta provozuje komerční logistické služby a působí na otevřeném a velmi konkurenčním trhu, takže by měla být i moderní firmou, která je orientovaná na zákazníka.

Mou vizí je změnit poštu z úřadu na moderní prozákaznický orientovanou logistickou firmu. Největší výzva je nyní v tom, jak změnit její firemní kulturu a jak zpružnit její fungování.

Myslím, že pošta k tomu má potenciál. Bylo by škoda nechat ho ležet ladem.

Jak se daří měnit firemní kulturu v zakonzervované státní organizaci po dvou letech, co zastáváte funkci generálního ředitele?

Dva roky jsou málo. Je to běh na dlouhou trať.

Můžete mít hromadu připravených konceptů, procesů, nastavovat vize a mise a firemní hodnoty, bavit se tím, jak se dodržují nebo nedodržují, na to existují různé metodiky. Ale nejdůležitější je udržování optimismu, nadšení, a i částečné naivity šéfa -ředitele, který v tom nesmí polevit. Protože když se po nějakých neúspěších, nebo když něco jde pomaleji, než jsem chtěl, zastavíte a řeknete, že to nejde, a všichni vás uvidí zasmušilého, tak nic nikdy neprosadíte. Pokud se má něco měnit, musí být šéf viděn jako člověk, který dodává optimismus a věří, že změny se stanou.

Takže chodíte mezi lidi, jezdíte po pobočkách v regionech, vysvětlujete, komunikujete, přesvědčujete, proč je třeba dosavadní rutinu a stereotypy měnit?

Všechno, co jste řekla. Nejlepší a nejdůležitější pro mě je odezva zezdola od zaměstnanců, protože na nich záleží, zda se změny povedou.

Není to vždy snadné, protože mi třeba říkají, ano, my vás chápeme, ale přece jen jsme svázáni nějakými procesy, které nám ukládá zákon, ale i tak se snažíme našim klientům pomoci. Tenhle jejich přístup mě strašně nabízí. Za tu dobu, co na poště jsem a chodím mezi lidi, jsem zjistil, že většina pošťáků má v sobě touhu pomáhat zákazníkům, i když přicházejí na poštu často naštvaní.

Pošta v obcích měla odjakživa důležité postavení jako třeba fara, škola, lékař. Měla společenský význam a pracuje v ní stále spousta srdcařů, díky nimž pošta stále žije.

Určitě. Pošta má hodně srdcařů, kteří mají svou práci rádi a jsou na poště dlouho. To ale před manažera staví obrovské dilema. Jako manažer jsem závislý na srdcařích, kteří poštu mají rádi, vědí, jak to má fungovat, jak mají vykonávat tu či onu službu, aby splnili to, co mají, ale zároveň, jelikož jsou těmi srdcaři už dlouho, tak mají problém přijímat změny, nové směry a trendy.

Jako šéf ale potřebuji změny prosadit, tak je musím přesvědčit, že změna je přínosem i pro ně, že je to změna k lepšímu. To je neuvěřitelně těžká úloha.

Jak takové přesvědčování na poště probíhá?

V SAPu bylo výhodou, že 100 % zaměstnanců mělo svou emailovou adresu, takže informaci, kterou jsem poslal, dostali všichni. Na poště pracuje 28 000 zaměstnanců, avšak ne všichni mají email, zbytek musíte oslovovat jinou formou. Přes vedoucí, porady, Poštovní noviny a intranet.

Dřív nebyl problém nastavit firmu tak, aby propadaly informace efektivně shora dolů, ale bez zpětné vazby. Když ale k tomu přidáte požadavek zpětné vazby, tzn. aby proudily informace zdola nahoru, tak už to začíná být problém.

A my jsme na zpětné vazbě komunikaci postavili. Daří se nám zpětnou vazbu získávat, ale velký úkol nyní je, aby se zpětná vazba projevila v konkrétní změně.

Píšou zaměstnanci pošty svému generálnímu řediteli?

Píšou a mám z toho obrovskou radost. Neuvěřitelným způsobem se tu změnil poměr lidí k vyjadřování jejich názoru nebo pojmenování problému směrem k nejvyššímu vedení. Není to vždy příjemné, ale bývá to upřímné a otevřené, čehož si velice vážím. Také se zvyšuje počet vyjádření ve smyslu: tohle je dobré, ale ještě něco by to chtělo a dostávám nápady, jak na to.

Fakt, že se zaměstnanci ozývají, mě moc těší. Protože když jsem sem přišel, tak jsem spíš dostával anonymní zprávy, lidi se báli jmenovitě vyjádřit. Měli strach, že když se kriticky ozvou, že se jim to může vrátit ve zlém. Ale to už vymizelo, lidi se nebojí psát jmenovitě a ukazovat na problémy.

Přišel jste z firmy, kde byla komunikace velice otevřená, takže nedůvěra pošťáků ve zpětnou vazbu byl zřejmě šok?

Ano, protože já jsem velmi otevřený a očekávám otevřenost od svých kolegů. Ale právě proto na poště ve své otevřenosti musím dál vytrvat, aby zaměstnanci a mí kolegové vzali otevřenost, kterou já prokazuji, jako něco, co je třeba do firmy zavést, protože jen tak se budou věci měnit. Musím jít v otevřenosti komunikace příkladem, aby ji lidé vnímali jako hodnotu.

Uvedu konkrétní případ z března, kdy začínala koronavirová krize. V pátek všichni seděli na zahrádkách a popíjeli pivo, vedli debaty o pandemii. Přes víkend se rázem všechno změnilo a od pondělka nám někteří zaměstnanci začali psát: nejdeme do práce, nemáme roušky, nemáme dezinfekci, nejsou vydezinfikovaná auta ani poštovny, zaměstnavatel se o nás nepostaral. Dokud nemáme všichni brýle, rukavice, tak odmítáme pracovat. I když jsme dělali veškerá opatření, aby se ochranné pomůcky zajistily, nešlo to hned. Řešili jsme třeba problémy, kdy nám vraceli kamiony, protože se zavřely hranice, nebo se přesměřovávaly kamiony ke zdravotníkům. Takže jak lidem, kteří si myslí, že jsme je nechali na holičkách, odpovědět? Být autentičtí a nezatloukat. Osobně jsme je obvolávali a vysvětlovali, že nám na nich a jejich zdraví záleží a že tehdy a tehdy už budou pomůcky mít. Otevřeným dialogem se nám postupně dařilo extrémní emoce tlumit.

Jak se vám dařilo zajistit ochranné pomůcky?

Dělali jsme maximum. V průběhu 14 dnů jsme měli všechno, ale samozřejmě pošta je velký podnik s 28 tisíci lidmi, takže pokrýt všechny nebylo snadné. Třeba se stalo, že mi psali, ano, já jsem roušku dostal, ale byla dětská. Nemělo smysl se vymlouvat, ale přiznat tomu člověku, že rouška není použitelná, že není dostatečně chráněná, a tedy že by neměl pracovat. Tyhle věci, byť jsou pro nás negativní, se prostě v té komunikaci se zaměstnanci musí odkrývat, a pořád tak udržovat obousměrnou komunikaci založenou na důvěře.

Pošta má obrovskou výhodu, že 75 % zaměstnanců jsou ženy. Ty sedly za stroje a šily roušky. Lidé si pomáhali, posílali si roušky mezi sebou. Najednou bylo krásně vidět, že můžete aplikovat manažersky jakákoliv opatření, ale ve finále, když nastane mimořádná situace, je to na lidech, lidi si pomůžou. Bylo z nich cítit, že to nevzdají, protože jsou pošťáci a poštu padnout nenechají. Díky našim zaměstnancům jsme toto těžké období, kdy poštovní služby musely fungovat, přečkali. Jsem na ně pyšný a mnohokrát jsem jim děkoval.

Popohnala pandemie na poště některé změny?

Ona je urychlila, ty změny byly někde nachystané a krizová doba jejich realizaci uspíšila. Nepřinesla nic zásadně nového, ale to, co tam bylo nachystané, se rychle událo. Ukázalo se, co je funkční a že to musíme zrychlit.

Například digitalizace, nová forma komunikace, způsob, jak rychle přijímat rozhodnutí, jak posbírat zpětnou vazbu od zaměstnanců – to zafungovalo velice dobře.

Krize obnažuje schopnosti a charaktery šéfů. Jak to bylo na poště?

Neměli jsme případ, že by někdo zkolaboval nebo nebyl schopen uřídít tým, jednotlivou poštu. Vedoucí zvládali jak banální situace, kdy máte hysterického klienta, který se něčeho dožaduje a koronavirus ho nezajímá, ale je to s ním potřeba ihned vyřešit, protože přijel na poštu kamion s balíky z Itálie a nikdo neumí italsky, aby vysvětlil řidiči, že nemá z auta vystupovat, protože jsme v nouzovém karanténním stavu.

Ale papíry, co řidič veze, mu podepsat musíte. Takže vznikala obrovská škála nejrůznějších nečekaných a nových situací, které naši lidi museli denně za pochodu vyřešit. Potvrdilo se, že pošta má obrovskou schopnost pragmaticky fungovat, vzít selský rozum do hrsti a nečekaný problém řešit. Prokázalo to i neuvěřitelnou odolnost lidí, pošty jako celku, čelit různým, mnohdy rizikovým situacím.

Předpokládal jste, že má pošta až tak silný lidský potenciál?

Já jsem to předpokládal, ale nečekal jsem, že to tak brzy bude potřeba dokázat.

Pošťáci stáli v době koronavirové v první linii. Dostali finanční odměny?

Ano. Dostali speciální odměny za březen a duben.

Mimochodem ale i v mimokrízových časech zahrnuje sociální role pošťáků v terénu víc než jen doručit někomu psaní. Mnoha lidem pomáhají i jinak, protože své klienty za léta služby dobře znají. Vědí, ke komu vyběhnout do

několika poschodí, protože jde o starého nemobilního člověka. Mnohokrát zachránili i lidské životy, když přivolali pomoc, protože na klienta zvonili a dlouho se neozýval, což jim přišlo podezřelé. Nebo pomohli vozíčkáři, který ležel 3 dny na chodbě a nemohl se dostat na vozík. Zaměstnance za tyto hrdinské činy každoročně oceňujeme.

Poštácká práce má smysl, žijí pestré životy a je moc zajímavé s nimi dělat.

Jste na ně pyšný?

Samozřejmě. Ale to, jak jsou šikovní, jsem si uvědomil dřív, před prvními Vánocemi v roce 2018, co jsem byl ve funkci.

Vánoce jsou pro poštu provozní špičkou. Rok předtím o Vánocích 2017 během ní pošta zkolabovala, protože se zahltily třídící systémy v distribučním centru. Zato o rok později to pošta zvládla skvěle.

Díky lidem, kteří se z předchozího neúspěchu poučili a našli způsob, jak to dělat na třídírně jinak. Použili praktický selský rozum a problém byl odstraněn.

Vrátím se ke krizovému řízení během pandemie. Prošel jste si nemocí covid-19. Jak se to projevilo na řízení pošty?

Já i všichni v managementu jsme si prošli covidem. Byli jsme doma a fungovali přes digitální kanály. Naštěstí nikdo nemusel do nemocnice, mohli jsme pracovat online. Neustále se komunikovalo, denně jsme měli krizový štáb.

Komunikace k zaměstnancům z mé strany byla méně intenzivní, nechtěl jsem lidi zneklidňovat. Ale najednou mi od zaměstnanců začaly chodit starostlivé zprávy, jak se mám, že mě chtějí vidět, a přáli mi zdraví. Posílali mi i společné fotky týmů v rouškách se vzkazy, že mi drží palce.

Byla to neuvěřitelná, nádherná zpětná vazba. Chtěl jsem jim za to poděkovat a natočili jsme na intranet video. Jak ležím v posteli, rozcuchaný, neoholený, v pyžamu, a děkoval jsem jim za přání i starostlivost a za jejich práci. Komunikace tím zlidštila, vnímal jsem, že jsme na jedné lodi, bylo to nesmírně motivující.

Minulé roky měly všechny firmy problém sehnat lidi. Česká pošta zažívala 26-28% fluktuaci, jak to vypadá nyní?

Pro každou pozici máme přísně nastavená kvalifikační kritéria, takže se nám minulé roky opravdu příliš nedařilo zaměstnance nabírat, využívali jsme hodně brigádníky. Ale už během jara se situace začíná měnit pro nás k lepšímu.

Dokonce se hlásí lepší a kvalitnější lidi.

Působil jste jako generální ředitel firmy, která měla pověst atraktivního zaměstnavatele. Jak udělat z pošty zaměstnavatele, který přitáhne nové lidi?

Není to jen černobílé. Jezdím po regionech a vnímám, že v řadě míst má pošta coby zaměstnavatel slušnou pověst. Například mě v jedné velké poště v severních Čechách příjemně překvapilo, jak mladý kolektiv tam pracuje.

Vedle nováčků starší pracovníce, které nové lidi zaučují. Paní vedoucí jsem za ten zdravý mix pochválil a ona se svěřila, že se na věkovou diverzitu dlouhodobě zaměřila. Je to ta srdcačka, která si chce na poště vychovat další srdcaře.

Cílem je vytvořit z pošty nízkonákladové logistické centrum. Pro ně budou potřeba IT profese, které mají vyšší nároky na mzdy. Jak pro to máte nastavenou personální strategii?

Snažíme se lidi pro nové profese získat a zaplatit. Máme kategorii zaměstnanců, kteří mají tarifní mzdy, to jsou ti v provozu, a pak kategorii smluvních mezd, kde odborníky zaplatit musíme. Součástí personální strategie, a to bylo na poště, když jsem přišel, relativně nové, je outsourcing některých činností. Pošta i státní správa šla dlouho extrémní cestou, že všechno si musíme dělat sami, protože to uděláme nejlépe a levněji. Podle mě rozumnější cestou, jak sem dostat odborníky a udržet provozní personál, je nastavit balance mezi tím, kde potřebujeme vlastní lidi a co lze udělat externě.

To je běžná praxe v byznysu. Co ještě lze z byznysu aplikovat do řízení státního podniku?

Věřím, že řadu postupů z byznysu lze do státní správy úspěšně aplikovat a že to je správný směr, aby byla firma schopna reagovat na trhu na nové věci a dělat je efektivněji. Platí to pro outsourcing – využívání externích zdrojů, abychom nemuseli jako v minulosti budovat stále dokola kompetenční centra a najímat desítky nových lidí, kteří nám za rok odejdou.

Aplikujeme i další byznysové principy jako performance management, zpětnou vazbu, odpovědnost středního managementu za vedení a řízení, prozákaznickou zkušenost, engagement. A samozřejmě digitalizaci a robotizaci procesů.

Které profese jsou pro poštu klíčové?

Klíčovost jde napříč profesemi. Třeba oblast IT je superdůležitá, protože chceme-li automatizovat a digitalizovat, tak se to bez IT odborníků neobejde. Stejně tak ale důležití jsou lidé v provozu, bez nich by se práce zastavila.

Nebo řidiči, o které se přetahují firmy v logistice a e-commerce. Do budoucna uvažujeme o nových byznys modelech založených na sdílení logistických sítí.

Jaké typy pozic a profesí bude moderní pošta dál potřebovat?

Doručovatele, řidiče, lidi na provozu budeme potřebovat pořád. Vzniká další větev samoobslužných automatizovaných služeb, kde budou potřeba lidé se znalostmi IT i obchodu a komunikace se zákazníkem. Zase jsme v rámci inovací malé semínko jakéhosi inovačního centra. Nemusí to být jen IT inovace, ale jakékoliv zlepšení služeb zákazníkům, zjednodušování procesů, odstraňování byrokracie, bezpapírová obsluha. Měli bychom se proměnit v obchodní a logistickou firmu, což se odrazí v rozvojových potřebách. Budeme lidi trénovat více v soft skills.

Roman Knap

generální ředitel České pošty, s.p. Vystudoval VŠE, obor podniková ekonomika, profesní kariéru zahájil ve společnosti KPMG Consulting, poté pracoval na obchodních pozicích ve společnosti Oracle. Od roku 2014 působil jako generální ředitel ve společnosti SAP ČR, na začátku roku 2018 byl jmenován rovněž ředitelem slovenské pobočky SAP. Od června 2018 je generálním ředitelem státního podniku Česká pošta.