



Chcete hrát první ligu?

Výkonnost jako týmový sport

Strategie sama o sobě firmu na vrchol nedostane. Skutečnou konkurenční výhodu přináší sladění vedení a disciplína při dosahování výsledků. Na základě dvou projektů ukazují, jak tato kombinace zlepšila angažovanost a ziskovost.

PROČ FIRMY PROHRÁVAJÍ, I KDYŽ MAJÍ PLÁN

Když hovořím s řediteli firem o zvyšování výkonnosti a připravenosti na dynamicky se měnící byznysové prostředí, často narážím na bolestivá témata. Nejde o to, že by ředitelé neměli plán nebo technologie. Problémem je neochota lidí – včetně manažerů – měnit přístupy a chování (např. způsob vedení týmu, práci s cíli a prioritami, důvěru), nízká otevřenost ke změnám a neochota učit se a aplikovat nové věci.

Vždy mě v těchto situacích napadne, jak by taková firma fungovala ve sportovním prostředí, například v týmovém sportu, jako je fotbal nebo hokej. Zkuste si jako ředitel nebo manažer položit následující otázky: Chci se svou firmou hrát v první lize svého oboru? Chci vyšší profitabilitu a zisky?

Chtějí mít lidé vyšší mzdy? Na žádnou z těchto otázek si pravděpodobně neodpovíte negativně. A teď kriticky zhodnoťte, zda zapojení, sladění a disciplína lidí ve vaší organizaci skutečně stačí na to, aby vaše firma hrála o nejvyšší příčky v první lize vašeho odvětví.

FIRMA JAKO TÝM – CO DĚLAJÍ VÍTĚZOVÉ JINAK

Ty nejlepší sportovní týmy neustále pracují na mentálním, taktickém i fyzickém sladění – systematicky a disciplinovaně trénují, sbírají data, vyhodnocují a revidují tréninky, přijímají nápravná opatření a zařazují nové metody. Profesionální týmy, např. fotbalisté, hrají jednou až dvakrát týdně a trénují téměř každý den. Pokud některý hráč nevykazuje

dostatečnou výkonnost z jakéhokoli hlediska, do zápasu se nedostane.

Ve firmách je situace zcela opačná. „Zápas“ probíhá neustále a na sladění, trénink či disciplinovanou činnost zbývá čas málokdy. Není to ale beznadějně – existují firmy, kde vedení chce tento stav změnit nebo jej už změnilo. Jsem velmi rád, že mohu s takovými lidry spolupracovat. A právě ředitelé firem jsou klíčovou osobou v realizaci takové změny. Zde jsou dva příklady z mé praxe.

PŘÍKLAD 1 – VÝROBCE KOMPONENT (TIER 1)

Kontext

Výrobce komponent v automotive (tier 1), přibližně 1100 zaměstnanců, součást nadnárodního koncernu s víc než 35 závodů. Cílem ředitele je zlepšit kulturu komunikace, odpovědnost a angažovanost zaměstnanců a tím zvýšit ziskovost nad deset procent. Na začátku projektu byla ziskovost přibližně sedm procent.

První krok – sladění vedení

Prvním krokem spolupráce bylo sladění nejvyššího vedení (přibližně 14 lídrů). Pod pojmem „sladění“ si představme zejména následující body:

- Jasně „Proč?“ – Proč chceme měnit fungování firmy?
- Cílový stav – Do jakého konkrétního výsledku chceme dospět?
- Požadované chování managementu – Jaké změny v chování lídrů očekáváme?
- Priority – Na co se zaměřit nejdříve?
- Zapojení organizace – Jak zapojit většinu zaměstnanců?
- Komunikační plán – Jak změnu interně představíme a jak udržíme její momentum?

Toto sladění vytvořilo jasný rámec pro další kroky projektu.

Realizace

V dalších krocích jsme navázali na dané strategické cíle a hledali oblasti, ve kterých firma na profitabilitě nejvíc ztrácí. Pro ně jsme definovali jasné, měřitelné cíle. K jejich dosažení bylo potřeba zapojit výkonné týmy, které disciplinovaně převzaly zodpovědnost za realizaci.

Jedním příkladem může být cíl zvýšit výkonnost horkých lisů, u nichž úspory mohou dosáhnout milionů korun ročně. To není úkol pro několik manažerů, ale jedná se o promyšlené zapojení víc oddělení – lidí z výroby, týmových lídrů, týmu údržby, logistiky, plánování a přípravy výroby – do konkrétních jasných cílů těchto týmů se společným záměrem dosáhnout nadřazeného cíle.

Nelze požadovat od lidí změnu, aniž bychom jim nabídli podporu a rozvoj, který ji umožní a urychlí. Dalším podpůrným krokem byl proto cílený rozvoj managementu na všech úrovních prostřednictvím interních lektorů s využitím know-how FranklinCovey.

Výsledky po roce

Výsledky po prvním roce ukázaly, že zapojení zaměstnanců vzrostlo (měřeno dotazníkem angažovanosti) o cca 12 procent mezi prvním a druhým měřením. Práce s cíli se zlepšila i na nižších úrovních a lidé převzali větší zodpovědnost. V důsledku toho se ziskovost zvýšila na cca 9,5 procenta. Není to ještě nad cílovou hranicí 10 procent, ale je to první vykročení na cestu a slibný start.

PŘÍKLAD 2 – FINANČNÍ INSTITUCE (OKR V PRAXI)

Kontext

Finanční instituce (přibližně 450 zaměstnanců), která pro nastavení strategických cílů použila metodiku OKR. Vybrala dva cíle (O, objectives) a k nim celkem 11 klíčových výsledků (KR, key results).

Výsledkem (pravděpodobně kvůli ne zcela optimální implementaci) bylo zahlcení lidí cíli, rozostřené priority, boj o čas klíčových lidí a oddělení a především pokles počtu aktivních klientů. Paradoxně byly všechny KR hodnotné a správné, ale ne všechny byly stejně důležité. Navíc chybělo jasné navázání na ten nejdůležitější cíl – ten nebyl dostatečně pojmenován a komunikován.

Řešení

Prvním krokem bylo sladění nejvyššího vedení a společné definování jednoho klíčového cíle, rozpracovaného do čtyř podpůrných. Každý tým navázal své týmové cíle, za něž členové přebírají zodpovědnost a hledají prediktivní aktivity pro jejich naplnění. Současně probíhají projekty na vývoj produktů a systémů, které firmě umožní pracovat efektivněji. Jasné definování klíčového cíle firmy také pomůže stanovit priority vývoje těchto produktů. První výsledky očekáváme do čtyř měsíců (ke konci roku 2025).

Závěr

Vrcholní manažeři, stejně jako sportovní trenéři musejí pro vítězství připravit vhodnou strategii a sladit svůj tým mentálně, psychicky, fyzicky i odborně. A ani to nestačí, další nezbytnou ingrediencí je disciplinované plnění jasných týmových cílů, za které týmy nesou odpovědnost a při jejichž plnění hledají ty nejefektivnější „metody tréninku“ zaměřené k tomu nejdůležitějšímu – výhře v dané soutěži.

Není to žádná zázračná věda. Jde o vědomé, disciplinované a systematické chování sladěného týmu. ■

Tomáš Kopecký, CEO
FranklinCovey Česká republika, Slovenská republika



FranklinCovey

www.franklincovey.cz