

## Všichni za jeden provaz

Výkonnost firmy určují do značné míry schopnosti a výkonnost jednotlivých zaměstnanců firmy. Schopní, dobře vytrénovaní a motivovaní zaměstnanci jsou kapitálem, který konkurence snadno nenapodobí. Proto patří právě lidské zdroje k nejcennějším konkurenčním výhodám. Stejně důležité je, aby jednotlivci směřovali ke stejnému cíli. Pokud tuto podmínku nedokážeme prosadit, znamená to, že firma nevyužije lidský potenciál efektivně a nedosáhne tudíž požadovaných výsledků a výkonnosti. Vhodným nástrojem, který dokáže spojit a provázat úsilí jednotlivců, je Model Business Excellence (MBE). MBE vytváří jasné vazby mezi vizí, posláním a strategickými cíli. Cíle jsou dále promítnuty a rozpracovány do ročního a individuálních plánů, což zajistí, že všichni zaměstnanci se budou podílet na plnění stejných cílů.

MBE je efektivní nástroj pro řízení. Synergicky propojuje úsilí jednotlivců při plnění cílů v dlouhodobém horizontu se strategickým nadhledem. Prostřednictvím MBE formuluje společnost jednotný firemní směr, který vychází z vize, poslání a dlouhodobých cílů firmy. Tímto přístupem jednoznačně pojmenujeme oblasti, které jsou důležité pro strategii firmy. Úsilí manažerů tak pomocí MBE zaměříme na strategické oblasti. Zabývají se otázkami koncepční povahy. Odolávají ustavičnému řešení každodenní operativy. Operativa se řeší na úrovni pracovního týmu.

Každý člen týmu má vlastní individuální plán, který podporuje firemní strategii. Aktivity jednotlivců jsou vzájemně provázány. MBE pomocí měření nastave-

ných ukazatelů nabízí nepřetržitou kontrolu toho, zda dodržujeme stanovený směr i rychlost postupu. Odchytky v aktivitách a výkonnosti jednotlivců jsou včas odhaleny a s pomocí vedení a koučování lidí mohou být v krátké době účinně eliminovány. Podmínkou je, že zaměstnanci znají vizi, poslání a strategické cíle společnosti a akceptují své individuální plány.

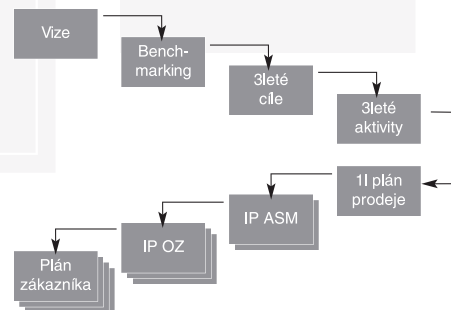
### Proč je důležité, aby šli všichni jedním směrem?

Jednotný firemní směr, nastavený podle principů MBE, přináší výhody pro firmu i pro dílčí organizační jednotky (divize, procesy atd.). Tím, že organizační jednotky mají nastaveny cíle, vycházející z dlouhodobé koncepce, mohou navrhovat koncepčně dlouhodobá řešení nikoliv ope-

rativní. Výkonnost organizační jednotky se však nesmí rozvíjet na úkor ostatních. Proto je důležité zachovat při rozvoji firmy rovnováhu. Veškeré firemní aktivity by měly směřovat k zajištění využití a posilování konkurenční výhody. Nutným předpokladem pro uplatnění principu „všichni za jeden provaz“ je:

- ☐ stanovení dlouhodobého

### Rozpad systému řízení Model Business Excellence



směru pro budoucí rozvoj firmy (vize, poslání, dlouhodobé cíle),

□ zpracování strategie, jak naplníme dlouhodobé cíle, tj. tříletý plán,

□ provázání ročních a individuálních plánů,

□ pravidelné vyhodnocování a realizace korekčních opatření.

V případě, že nevymezíme směr rozvoje společnosti, znamená to, že jednotlivé útvary a jednotlivci své aktivity orientují podle svého uvážení do různých směrů. I když všichni své úkoly plní na 100 %, ve výsledku to nemusí znamenat splnění strategických cílů firmy. V tomto případě by to byla spíše náhoda. Aktivita pracovníků, i když je vysoká, je natolik roztržštěná, že dosažené výsledky jednoho jsou znehodnoceny, popřípadě eliminovány aktivitou jiných. Jednotlivé pracovní týmy jsou přetížené, zaměstnanci přepracovaní, výsledek je nedostatečný, někdy dokonce nulový.

### Jak určíme, kterým směrem se vydáme?

Obsah základního strategického směru předurčuje vize a poslání firmy. Jasná formulace vize a poslání a jejich promítnutí do základní firemní strategie (strategického směru) usnadní ztotožnění zaměstnanců s firmou, nasměrování aktivit jedním směrem, k naplňování vize, poslání a strategických cílů.

Formulace strategických cílů v rámci principů MBE znamená bezprostřední převedení vize a poslání do konkrétních měřitelných cílů, které jsou nejdůležitějším předpokladem k tomu, aby všichni šli stejným směrem.

Tyto cíle umožňují manažerům dělat rozhodnutí, jejichž dopady přesahují rámec jednoho roku. MBE řeší vše od vize, přes strategii a roční plán až po individuální plány, tzn. tvoří osu („provaz“), která zabezpečuje, že všichni jdou ke stejnému cíli.

### Jak vytvoříme „provaz“?

Základní firemní směr je třeba zasadit do konkrétního rámce, který tvoří systém dlouhodobých, střednědobých a operativních plánů, tzn. tříletým plánem, jednoletým plánem a individuálními plány. MBE tvoří „provaz“, který se prolíná celou firmou. Stejně jako u reálného provazu hrozí přetržení, tak i u plánů hrozí,

*„MBE vytváří jasné vazby mezi vizí, posláním a strategickými cíli. Cíle jsou dále promítnuty a rozpracovány do ročního a individuálních plánů, což zajistí, že všichni zaměstnanci se budou podílet na plnění stejných cílů.“*

že se skutečnost odchýlí od naplánovaného směru. Aby se tak nestalo, využívají firmy MBE. MBE nepřipustí, aby se aktivity jedinců odchýlily od hlavního směru. V okamžiku, kdy tato odchylka hrozí, MBE spouští korekční opatření.

### Jak zjistíme, že jdeme správně a dostatečně rychle?

Abychom mohli dostatečně účinně kontrolovat, zda se neodchylujeme od plánu, musí ve firmě existovat objektivní systém měření a monitorování ukazatelů, který umožní včas analyzovat odchylky. Měření a analýzy však samy o sobě nestačí, pokud na něj nenavazují korekční

opatření. Do systému korekčních opatření řadí firmy celý souhrn prvků řízení. Mezi ně počítáme zejména porady, zákaznické a individuální rozhovory, vedení a koučování zaměstnanců a systém jejich motivace. Součástí komplexu opatření je také systematický rozvoj, vzdělávání a trénink pracovních týmů, což můžeme chápat jako posilování „provazu“, aby se nepřetrhl.

### Jaký je výsledek toho, když každý táhne jiným směrem?

Výsledkem nekoordinovaného postupu jednotlivců je obvykle chaos. Znamená to, že:

□ skutečně dosažený cíl neodpovídá firemnímu strategickému cíli (ani velikostí, ani směrem),

□ nejsou efektivně využity zdroje (lidské, materiální, finanční atd.),

□ nejsou vytvořeny předpoklady pro zlepšování v delším časovém období (každý jiným směrem znamená tříštění zdrojů a nedostatečnou úroveň zlepšování).

### Jak předejít této situaci?

Předcházet tříštění aktivit předpokládá zejména jasně formulovat vizi, poslání a také strategické cíle a důsledně je prosadit do pracovních týmů. Ty se musí s vizí a s cíli ztotožnit a aktivně se podílet na jejich naplňování. Teprve pak existuje reálná šance k dosažení vytyčených cílů.

## Příklady z praxe

V současné době existuje mnoho firem, které princip „táhnout za jeden provaz“ v systému řízení s úspěchem uplatňují. Příkladem může být chování nadnárodních obchodních řetězců IKEA nebo TESCO. Strategický firemní směr IKEA je založen na uspokojování potřeb zákazníků v sortimentu kvalitního a přitom poměrně levného nábytku a bytových doplňků. Ať navštívíme kterékoliv prodejní místo IKEA u nás nebo i v zahraničí, na první pohled je vidět, že tento strategický směr se promítá do chování všech jednotlivců. Všichni zaměstnanci se ztotožňují se strategickými cíli IKEA, což umožňuje dosahovat řetězci velmi dobrých ekonomických výsledků.

Strategie je zapracována do individuálních cílů, každý zaměstnanec svým dílem přispívá k jejímu naplnění. Podobně lze uvést i příklad společnosti Shell, která koupila petrolejářskou firmu BP, jež měla určité problémy. Shell měl nastavenou pro svou síť systém franchizy. Po převzetí BP se tento systém rozšířil i na prodejní místa, původně patřící k BP. Ta systém rychle akceptovala. Tzn. byl nastaven jednotný firemní směr (jednotná strategie). To bylo nakonec pro Shell velkou konkurenční výhodou.

Na druhé straně lze uvést i opačné příklady. V jedné středně velké firmě byla zpracována poměrně kvalitní tříletá strategie, která však obsahovala cíle pro jednotlivé procesy, jež nebyly v souladu s posláním a strategickými cíli co nejlépe uspokojovat zákazníky. Zatímco strategie požadovala po prodeji co nejkratší

dobu vyřízení objednávky, strategický cíl nákupu byl nastaven na co nejnižší zásobu vstupů. Je zřejmé, že každý z těchto procesů „táhnul na jinou stranu“ a strategický cíl nemohl být kvalitně zabezpečen a zlepšován.

## Představujeme:



**Věra Horešovská**

Business Unit Training – Consultant  
Tel.: +420 261 22 33 53  
E-mail: vera.horesovska@palatinum.cz

## Palatinum s.r.o.

Na Květnici 20, Praha 4, 140 00  
Tel.: +420 261 22 33 53  
Mobil: +420 773 293 881  
E-mail: info@palatinum.cz  
Web: www.palatinum.cz