

# MBE v Poštovní spořitelně

**Poštovní spořitelna, která je součástí ČSOB a nabízí své produkty prostřednictvím obchodních míst České pošty, získala ocenění „Business Excellence 2008“ za úspěšnou implementaci systému řízení Model Business Excellence v roce 2008.**

Proto jsme položili pár otázek Ing. Jitce Kotykové, která ve spolupráci s Regionálními řediteli a konzultační společností Palatinum s.r.o. zavedla Business Excellence do svěřeného obchodního útvaru.

## ■ Kdybyste měla jednoduše představit Model Business Excellence, co byste řekla?

Tento systém umožňuje řídit firmu pomocí jedné excelové tabulky, která obsahuje vše potřebné k dosažení stanovených cílů a pomůže řízení zjednodušit a zpřehlednit. Model vytváří jasné vazby mezi vizí, posláním firmy a strategickými cíli, které jsou zároveň promítnuty a rozpracovány do ročních a individuálních plánů. Díky tomu se všichni zaměstnanci podílí na plnění stejných cílů. Vše je nastaveno na měřitelné ukazatele, které lze jednoduše kontrolovat a tím zachytit odchylky v aktivitách a výkonnosti jednotlivců, které s pomocí vedení a pravidelného koučování můžeme rychle napravit.



ING. JITKA KOTYKOVÁ  
POŠTOVNÍ SPOŘITELNA

## ■ V Poštovní spořitelně působíte na různých pozicích již od r. 1998, do roku 2006 jste pracovala spíše v podpoře obchodní sítě a od r. 2006 jste přímo zodpovědná za obchod a kvalitu řízení regionů. Co Vás vedlo k rozhodnutí, zavést Model Business Excellence?

Vše začalo v roce 2006, kdy každý region měl svůj systém řízení a společně jsme používali pouze reporting obchodních výsledků. Pro efektivnější řízení a spolupráci jsme však potřebovali zavést jednotný dlouhodobý systém, který zapojí všechny obchodníky podle daných kompetencí tak, abychom mluvili stejnou řečí a na základě toho si mohli efektivně předávat zkušenosti z jednotlivých regionů. Tento systém nám umožnil přesně to, co jsme potřebovali - společně nastavit strategie ke splnění dlouhodobých cílů společnosti, připravit výchozí SWOT analýzu a co je důležité, umožnil také dělat korekce. Na druhou stranu je nutné, aby se na tom podíleli všichni, musí tomu rozumět a musí především chtít. Zavádění nového systému řízení je týmová práce, a pokud s tím lidé nejsou ztotožnění, nemůže se dostavit konečný efekt. Proto zde byla a je velmi důležitá role Regionálních ředitelů, kteří se aktivně podílejí na celém projektu.

## ■ Jak probíhala implementace MBE v praxi? Které období zavádění bylo nejtěžší a jaké obtížné situace jste museli řešit?

Nejprve jsme zmapovali situaci v regionech, abychom věděli, „jak to kdo dělá“. Společně s tréninkovou a konzultační

společností Palatinum se nám povedlo nastavit systém individuálních rozhovorů a workshopů, které nám značně zjednodušily začátky. Poté jsme zahájili samotnou přípravu k nastavení modelu MBE. Na prvním individuálním plánu jsme se učili rozpad strategie a cílů na posledního člena týmu a zároveň byla zavedena funkce garanta, které se zhostila kolegyně Ivana Šimová. Po úspěšném startu pilotního provozu jsme od 1. ledna 2008 spustili ostrý provoz MBE. Během této doby jsme zjistili, že nejdůležitější je pravidelnost a dodržování čtyř základních kamenů provozu:

- pravidelné vyhodnocování individuálních plánů,
- měsíční porady,
- pravidelné koučování manažera,
- pravidelné hodnocení každého zaměstnance provázané s osobními cíli.

Zjistili jsme, že je dobré zavést systém po jednotlivých etapách, a vždy si ověřit, jestli všichni rozumí, co a jak mají dělat. Vysvětlili jsme si, jak pracovat s individuálním plánem, společně jsme stanovili strategické cíle a učili lidi nastavovat měřitelné úkoly a vyhodnocování. Začali jsme vizí a postupně přešli ke konkrétním aktivitám.

## ■ Jaké výhody zavedení MBE vidíte dnes, po necelých dvou letech?

Hlavním přínosem byl růst výsledků. Další výhodou jsou efektivní porady, na kterých promítáme jednotné individuální plány a pomocí semaforového značení vidíme, jak kdo plní či neplní a komu chybí málo ke splnění. Na první pohled je vidět, jaké jsou výsledky, je možné nad nimi diskutovat, předávat si rady a společně hledat nové cesty. Díky MBE jsme také začali pracovat s klíčovými obchodními místy a nastavili jsme systém jejich podpory a rozvoje.

## ■ Na co mělo MBE největší vliv?

Určitě na rozvoj lidí. Zlepšily se jejich prezentační, analytické a manažerské dovednosti, došlo k zefektivnění komunikace a zároveň mělo MBE vliv na splnění obchodního plánu.

Byl to určitě jeden z faktorů, který podpořil dobré obchodní výsledky za rok 2008 v produktech Poštovní spořitelny. Stanovené cíle jsme splnili velice dobře, zejména na vybraných klíčovách obchodních místech, kde se prokazatelně navýšilo plnění.

## ■ Jaké máte plány do budoucna v dalším budování systému řízení MBE?

Po úspěšném roce 2008, kdy se nám zdařila implementace systému do praxe, jsme vyhlásili rok 2009 „rokem kvality“. V současné době je pro nás nejdůležitější důslednost, pravidelný měsíční „rozpad“ stanovených cílů od manažera do regionů a dotažení čtyř hlavních stavebních kamenů provozu.

V neposlední řadě si přejeme nastavit strategické cíle a plány na rok 2010 tak, abychom v budoucnu na ně mohli snadno navazovat a pouze provádět korekce odchylek. Právě nyní se chystáme tento proces nastartovat...