

Růst a strategie

Leadership, kultura a lidé

Vysoká škola ekonomická v Praze



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Růst je více než strategie

Obvyklé hypotézy / parametry spojené s růstem společností:

1. Produkce unikátního produktu
2. Charismatický a vizionářský lídr
3. Diversifikované portfolio strategií
4. Outsourcing a offshoring non-core aktivit
5. Firma má k dispozici nejlepší talenty na trhu
6. Nejvíce inovativní firma ve svém oboru

NEPOTVRZENO



Růst je více než strategie

Skutečné atributy úspěšných firem:

1. Jednoduchá, srozumitelná a úzce zaměřená strategie.
2. Lídři nejsou vizionáři. Jsou ale čestní, mají vášeň pro svoje podnikání, ve kterém často vyrostly nebo jej vybudovali od píky.
3. Většinou bez využití outsourcingu a offshoringu.
4. Nemají často ani ty nejlepší talenty na trhu, ale jsou schopni ze svých zaměstnanců získat to nejlepší díky jejich vysokému nadšení pro věc.
5. Vysoká míra využití moderních technologií.
6. V těle velké firmy často dřímá duše malé rodinné firmy.
7. Není nutný jedinečný produkt nebo služba.
8. Nejsou nutné zásadní inovace, ale neustálé zlepšování a touha být lepší.



Uvažujte ve **VELKÉM**

ale nepřehlížejte skutečné příležitosti...

COMPAQ

VS.



RŮST = ZPŮSOB UVAŽOVÁNÍ + SYSTÉM + PROCESY

raději ORGANICKÝ RŮST



Jak hledat příležitosti?





Postavme organizaci z obou částí mozku

Analytika

Pravidla

Logika

Využívání

Zachycení hodnoty

Realizace



Kreativita

Nástroje

Emoce

Poznávání

Vytváření hodnoty

Invence



Lidé

Páté **P**eople

(Lidé)

Planning

(Plánování)

Prioritization

(Sestavní žebříčku priorit)

Processes

(Procesy)

Pace of growth

(Proaktivní řízení tempa růstu)

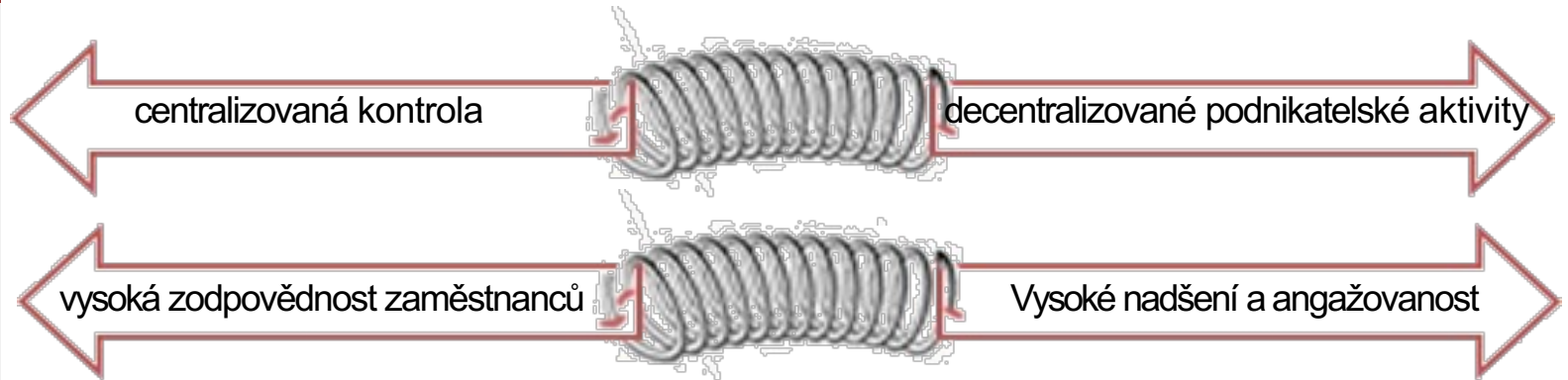


Štěstí přeje připraveným





Vytvoření prorůstového systému



Prorůstový systém může být hlavním zdrojem konkurenční výhody



Co je to systém

- Kombinace věcí nebo procesů, které spolupracují, aby vedly k více komplexnímu výsledku (např. solární systém, zažívací ústrojí, oběhový systém)
- Systémy jsou běžné ve strojírenství, biologii, teorii komplexity, kyber-inteligenci aj.
- Tvrdím, že vysoká výkonnost podniku vyžaduje vnitřní systém růstu.

Vytvořit takový systém vyžaduje splnění těchto předpokladů:

- Permanentní práce a zdokonalování procesu růstu
- Být paranoidní z nedůslednosti a pokrytectví
- Destruktivní chování nelze přehlížet !!!
- Zaměstnanci musí systému důvěřovat. Pokud budou tvrdě pracovat a hrát podle pravidel, budou "vyhrávat".
- Musí existovat jeden soubor pravidel chování, ne různá pravidla pro zaměstnance a vedoucí.
- Manažeři a vedoucí muset bojovat proti elitářství.



Prorůstový systém

Musí se jednat o dokonalé sladění všech jeho složek





Identifikace příležitostí

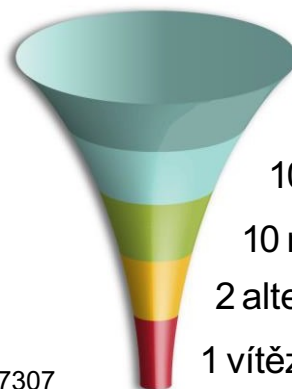
Jaký úkol musíte splnit?



Co Vás v tom omezuje?

Jakého výsledku chcete dosáhnout?

testování nových výzev, spojování, vizualizace, spolupráce, harmonizace, improvizace, změna přístupu a hraní



1000 nápadů

100 experimentů

10 reálných iniciativ

2 alternativy

1 vítěz



Learning Launches - experimenty



zdroj obrázku: <https://www.thrivingchiropractor.com/maximizing-patient-compliance-tc011/>

~~Napište **Business** plán~~

~~Vytvořte **finanční** plán~~

~~Udělejte **PP** prezentaci~~

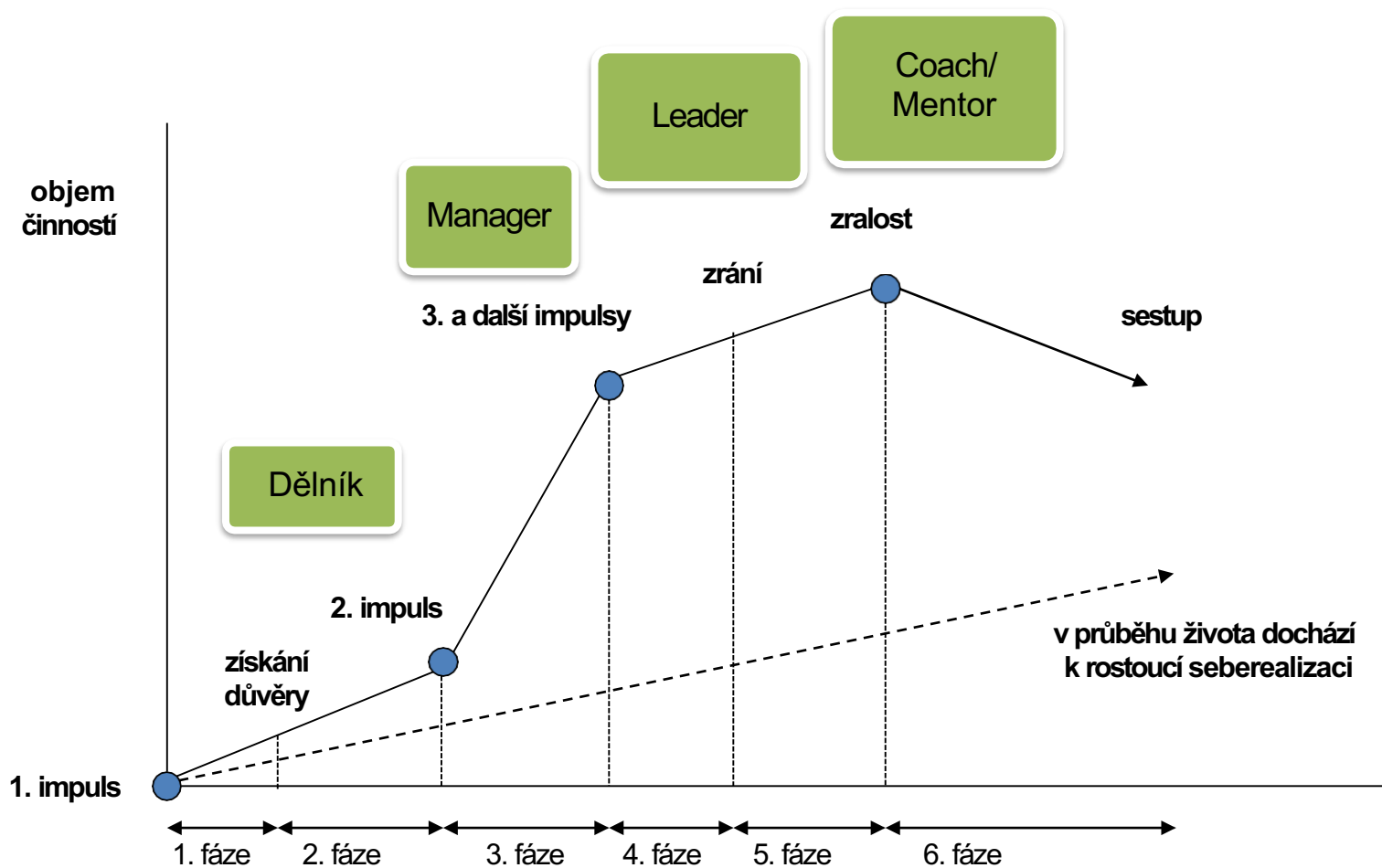
Hlavní je začít !



Podnikatel musí také růst



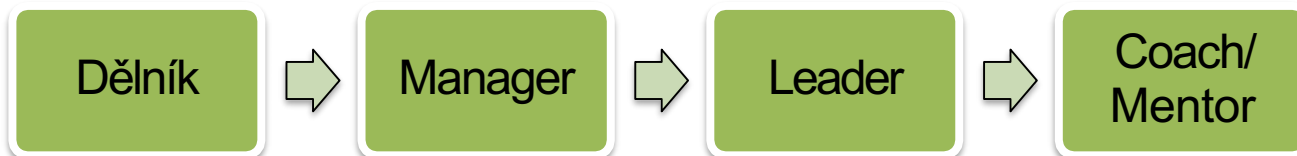
Životní cyklus podnikatele





Podnikatel musí také růst

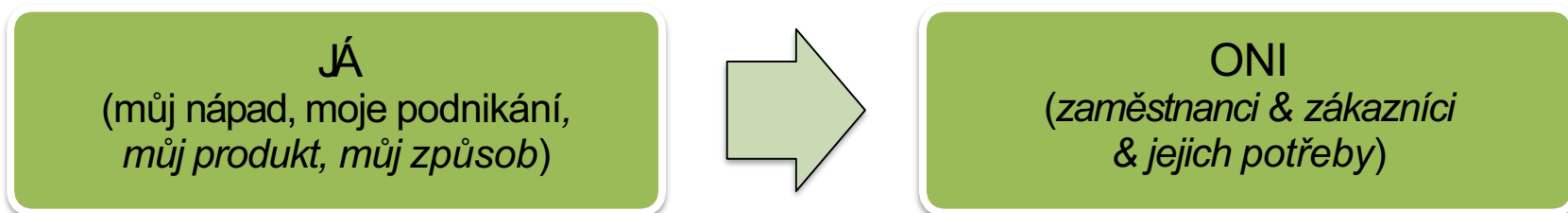
I. Leadership



II. Technické schopnosti



III. Vlastní zájem





Delegování

Delegování je naučená dovednost. Delegování je **proces**.

Jaké procesy delegovat jako první ?

Kdy začít s delegováním?

Sestavte a definujte procesy!

Procesy snižují rizika spojená s delegováním a chyby!

Po každé nápravě chyby popište daný proces!

- Naučte se žít s faktem, že i zaměstnanci jsou jen lidé – chyby se stanou!
- Chyby očekávejte! Hledejte je a nalézejte je! Učte se z nich a zpravte je!
- Provádějte denní / týdenní měření!
 - Nejdříve měřte to, co je opravdu důležité
 - Důvěřuj ale prověřuj!
 - Měřte: kvalitu; včasnost dodávek; spokojenost zákazníků; efektivitu; denní náklady.
- Zapojte zaměstnance do měření klíčových ukazatelů.
- Podporujte a odměňujte vlastní identifikaci a hlášení chyb.
- Neočekávejte, že zaměstnanci budou vše dělat, jako jste to dělali vy!



Klíč k úspěchu a růstu Vaší firmy



Nadšení a svoji práci zaujetí zaměstnanci



Klíč k úspěchu a růstu Vaší firmy



Nadšení a šťastní
zaměstnanci



Šťastní a spokojení
zákazníci



Klíč k úspěchu a růstu Vaší firmy



Nadšení a šťastní
zaměstnanci

Nelze si je koupit!

Jedná se o kombinaci kultury, hodnot, chování, vedení a způsob zacházení s lidmi.

Finanční ohodnocení nestačí. Je potřeba odměňovat i emočně.

Nadšení, angažovanost a loajálnost jsou založeny na důvěře.

Musí vnímat smysl své práce.



Jaká je nejlepší práce?

Zkuste se zamyslet, jaká bylo vaše nejlepší zaměstnání (práce)?

Proč to bylo to nejlepší zaměstnání?



Trilogy Health Services Case

Identifikujte základní faktory úspěchu firmy z hlediska řízení lidských zdrojů?

Které jsou pro firmu nejdůležitější kritéria při výběru zaměstnanců?

Jak minimalizovat fluktuaci zaměstnanců?

HIRE SLOWLY AND FIRE QUICKLY.

Multiple interviews by multiple people.

Use a “cultural scorecard” to grade applicants.

Hire for cultural fit.



Růst je behaviorální

- Růst je výsledkem aktivit (chování) zaměstnanců.
- Dvě klíčová pravidla:
 1. Pokud chcete, aby zaměstnanci něco dělali, měřte to!
 2. Pokud chcete, aby zaměstnanci dělali něco **dobře**, měřte to A odměňujte!!!
- Chování vytváří finanční výsledky.



Jak přimět zaměstnance, aby dělali, co je potřeba

- **Musíte** jasně komunikovat co je žádoucí chování.
- **Musíte** měřit toto chování.
- **Musíte** odměňovat takové chování.
- **Musíte** vytvořit a modelový příklad takového chování.
- **Musíte** inspirovat k takovému chování skrze firemní kulturu a komunikaci.
- **Musíte** učit toto chování.
- **Musíte** vytvořit prostředí, které podporuje a umožňuje tyto chování.



Southwest Airlines Case

Nekonvenční
low-cost
business
model

Společně se
bavit

Zacházet se
zaměstnanci
jako s
rodinou

Najímat
zaměstnance,
kteří zapadají
do firemní
kultury

Zapojit
zaměstnance
do dění ve
firmě

Solidní
kontrolovaný
růst



Southwest Airlines Case

Najímání lidí

- Identifikace a preference postojů před dovednostmi
- Důsledné a pečlivě připravené pohovory
- Párové najímání

Struktura

- Zaměřená na budování týmu
- Podpora tréninku na různých pozicích
- Vysoká míra volnosti
- 10 % akcií v rukou zaměstnanců

Kultura

- Casual dress code
- Jasně pokyny pro každého
- Work hard, play hard
- Uznání je důležitým prvkem kultury
- Časté oslavy jsou běžné
- Většina povýšení je interní

Odměňování

- V závislosti na pracovní pozici
- Na úrovni odvětví
- Penzijní plán závislý na ziscích společnosti



Nejdůležitější výrazy ve slovníku opravdových lídrů

PROSÍM

DĚKUJI

OMLOUVÁM SE. UDĚLAL JSEM CHYBU.

MOHU VÁM POMOCI?



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

