



Slobodné firmy

Program

- **Staré slobodné firmy**

- Vertex
- AVIS
- GSI
- Montupet
- SOL

The logo for AVIS, featuring the word "AVIS" in a bold, red, italicized sans-serif font.The logo for gsi, featuring the lowercase letters "gsi" in a bold, blue, rounded sans-serif font.The logo for SOL, featuring the word "SOL" in a bold, red, sans-serif font. The letter "O" is replaced by a yellow circle with three white diagonal stripes.

Vertex

Vertex

- **Vertex - softvérová firma, daňový softvér**
- **Jeff Westphal**
- **Komunikácia - počúvanie**
- **Kultúra**



Jeff Westphal

- **Jeff Westphal**

- Vedel o princípoch slobody, mal naštudované knihy, ale nevedel ich uplatniť.
- Jeden projekt skončil fiaskom a tak sa nad tým zamyslel.
- Doma so ženou vyskúšal jeden s princípov 7 skutočne efektívnych ľudí a zistil, že nepočúva opačnú stranu a stará sa iba o seba.



Komunikácia - počúvanie

■ Komunikácia - počúvanie

- Došlo mu, že nikdy nič nechápal a že často sa mýlil.
- Zistil, že aj ostatní nič nechápu.
- Pokiaľ každý jednotlivec, alebo každé oddelenie vo firme konajú vo vlastnom záujme, potom sú konflikty nevyhnutné a neriešiteľné.
- Dôjde vám, že musíte niečo urobiť, aby ste nerobili koordinátora.
- Vynikajúce výsledky sa dajú dosiahnuť, keby si ľudia vzájomne naozaj rozumeli.
- Takí ľudia dosiahnu viac, ako jednotlivci.



Komunikácia - počúvanie

■ Komunikácia - počúvanie

- Prvá zmena začala u šéfa - zmena správania, začal počúvať a zapájať ľudí do rozhodovania.
- Namiesto riadenia zhora nadol, začal podporovať vzájomnú komunikáciu a spoločne hľadať riešenia, ktoré podporujú firemnú víziu.
- Začalo to prinášať prvé výsledky.
- Čo cítil? Nevadilo mu, že to nebol jeho nápad.
- Mohol sa spoliehať na svoj mozog, alebo na ohromný potenciál šesť hláv.
- Realita, ktorú sa dozvedal, ho frustrovala a prinútila k činom.
- Predtým sa ľudia hádali a chodili za šéfom, aby ich riešil.
- Išlo o hierarchické prostredie plné sporov, so stresom a neangažovanosťou.
- Spory pramenili z toho, že namiesto počúvania sa nariadovalo.



Kultúra

- **Kultúra**

- Kultúru prerábal 10 rokov a potreboval by ešte ďalších 10-15 rokov.
- To jediné, čo musí mať, je správna otázka.
- A vôbec nezáleží na tom, odkiaľ príde odpoveď'.





AVIS

- **AVIS - autopožičovne**
- **Robert Townsend**
- **Vzdelávanie manažérov**
- **Prostredie**
- **Zmena pracovných postupov**
- **Zmena manažérov**

- **Robert Townsend**

- Je prvým liberálnym lídrom, ktorý premenil deprimujúce firemné prostredie, na také, ktoré bolo živnou pôdou pre uspokojovanie základných potrieb zamestnancov, sebariadenie, rast a rovnosť.



Vzdelávanie manažérov

■ Vzdelávanie manažérov

- Urobil zo všetkých požičovní **samostatné ziskové strediská**.
- **Tým sa vyjasnilo, kto za to zodpovedá.**
- Manažment si chcel prisvojiť dobré výsledky a začal hrať rolu „my“ a „oni“.
- **Urobil prvý krok k vybudovaniu slobodného prostredia.**
- **Všetci manažéri mali prejsť školením pre pracovníkov požičovní.**
- Manažéri sa vzbúrili.
- Povedal: Povinné to nie je, ale kto to neabsolvuje, nebude zaradený do plánu odmien.
- Ja tam nastupujem na budúci týždeň.



Prostredie

■ **Prostredie**

- Pokiaľ chcel vybudovať slobodné prostredie, musel manažérov prinútiť **zmeniť svoj arogantný prístup k rádovým zamestnancom.**
- Nemal na výber.
- **Vybudovanie rovnostárskeho prostredia** vyžaduje odstránenie úplne všetkých **symbolov a praktík** prameniacych z rozdelenia na „my“ a „oni“.
- To ale nestačí k ich **sebamotivácii, že sa chopia slobody a prijmu zodpovednosť.**
- Na školení zistili, že chcú od zamestnancov veľa.
- Začali používať počítače.



Zmena pracovných postupov

■ Zmena pracovných postupov

- Nasledovala systematická snaha odhaliť ďalšie pracovné postupy, ktoré ľuďom bránili robiť tú najlepšiu prácu.
- Townsend a jeho 1000 manažérov vytvorili dotazník a pýtali sa ľudí na rôzne problémy a vylepšenia.
- To nebolo ťažké.
- Ťažké, ale nevyhnutné, bolo tieto zlepšenia vykonať.



Zmena manažérov

▪ Zmena manažérov

- Lídri **sa nemusia starať o odstraňovanie prekážok** a riešiť všetky problémy sami.
- Ich úlohou je presekať laná, aby sa loď mohla dať do pohybu.
- Keď loď pláva, objavia sa prirodzení lídri, ktorí začnú prekonávať prekážky a prijímať výzvy.
- Pokiaľ sa ľudia majú **zapojiť do procesu liberalizácie, je potrebné zásadne zmeniť manažérske zvyklosti.**





GSI

- **GSI - poskytovateľ externého spracovania miezd**
- **Jacques Raiman**
- **Vzdelávanie manažérov**
- **Finančná kontrola**
- **Spravodlivosť**
- **Kultúra**



- **Jacques Raiman**

- Riešil problém napätých vzťahov vo dvoch spoločnostiach.
- Najal si konzultanta, ktorý zistil, že príčinou napätých vzťahov medzi manažmentom a odbormi sú manažérske praktiky „ako“.



■ Vzdelávanie manažérov

- Vypracovali plán 2 dňových seminárov, ako tieto praktiky zmeniť.
- Dovolil, aby sa semináre konali v GSI a sľúbil, že urobí všetko preto, aby mohol s každým z nich pomôcť.
- Zúčastnil sa asi polovice seminárov, ľudia sa tešili z jeho prítomnosti a bol im vzpruhou.
- Počet seminárov bol 150. *2 dni = celý rok práce a to bez cestovania po celom svete.
- Semináre neboli vnucované zhora, zúčastnil sa ich vždy miestny riaditeľ.
- Konali sa iba vtedy, ak miestny riaditeľ o ne požiadal a súhlasil, že sa tiež zúčastní.
- V priebehu 15 rokov prebehlo v GSI asi 300 seminárov zameraných na zmenu manažérskych postupov.



Vzdelávanie manažérov

■ Vzdelávanie manažérov

- Neočakávali, že sa ľudia zmenia hneď.
- Ľudské návyky sa nemenia cez noc, a pokiaľ ich nechcú zmeniť sami, nezmenia sa nikdy.
- Na konci seminára sa mohli rozhodnúť, či a čo zmenia, nemuseli meniť nič.
- Tak sa pomaly začali meniť na lídrov a naučili sa viesť ľudí tak, aby mohli byť naplnené ich potreby.
- Raiman mal ľudí rád a chcel, aby chyby priznávali.
- Vedúcich pracovníkov poslal do Ameriky na školenie a do firmy pozval externistov, ktorí na seminári vysvetlili, prečo je dôležité poznať názor ľudí v prvej línii a umožniť im, aby sa podieľali na rozhodovaní.



Finančná kontrola

■ Finančná kontrola

- Jacques Raiman zistil, že **finančná kontrola je kreatívna fikcia**.
- Raiman **chcel podporiť úprimnú komunikáciu a tak sa to dozvedel**.
- Na jednom seminári mu vysvetlil jeden vedúci prevádzky ako rozpočet funguje a ako podvádzajú, že si prenášajú dobré výsledky do nasledujúceho mesiaca.
- Skutoční odborníci na systém rozpočtov sú ľudia, ktorí majú najbližšie k prvej línii a systém kedykoľvek obchádzajú a manipulujú s nim tak, aby došli k požadovaným výsledkom.
- Finančné kontrola typu KGB sa mu nepáčili.



Finančná kontrola

■ Finančná kontrola

- Chcel budovať kultúru dôvery.
- Chcel, aby sa finančné údaje zverejňovali a ak je tam nejaký problém, má sa odstrániť.
- Zrušili prísny finančný dozor a zaviedli nový spôsob sledovania údajov, ktorý vychádzal z úcty k ľuďom.
- Nový systém staval na realite, starý systém kalkuloval s falošnými údajmi.



Spravodlivosť

■ Spravodlivosť

- Človek sa vo firme naučí, že spravodlivosť je podstatou výkonu a že obrátene to neplatí.
- Spravodlivý manažér je ten, kto si druhých váži za to, čo robia.
- Keď spoločnosť dodržiava morálne zásady, ktoré poznáme z detstva, potom je jej riadenie šťastím.
- Vzťah medzi spravodlivosťou a výkonom je fascinujúci.



Spravodlivosť

■ Spravodlivosť

- Spravodlivosť má ekonomický a morálny charakter.
- Napĺňanie potreby, aby s nami ostatní zaobchádzali **morálne spravodlivo**, ústí do vyššej efektivity a tým aj k lepším výsledkom celej spoločnosti.
- To dláždí cestu k **ekonomickej spravodlivosti**.
- Ľudia si cenia spravodlivosť a úctu viac ako peniaze.
- **V ideálnom svete platí: spravodlivosť, úcta a maximálna odmena.**
- V ideálnom svete ale nežijeme, musíme sa preto rozhodnúť, čomu dáme prednosť.



■ Kultúra

- Raiman popisuje proces presadzovania **novej kultúry založenej na slobode a úcte, ako rad postupných, neohrozujúcich krokov.**
- **Neboli to veľké prejavy, ale postup krôčik za krôčikom.**
- **Pri zmene manažérov a najvyššieho vedenia je jedine možný trpezlivý prístup.**
- **V roku 1995 Raiman z firmy odišiel, ale semináre sa konajú dodnes.**





Montupet

Montupet

- **Montupet - zlievareň hliníka**
- **Stephane Morgnan**
- **Vzdelávanie**
- **Dobre odvedená práca**
- **Opatrenia liberálnych lídrov**



- **Stephane Morgnan**

- Šéfovia ho zavolali z Ameriky, **aby továreň utlmil, aby ich to stálo čo najmenej a zamestnancov nepobúrilo.**
- Morgnan si uvedomil, že **zlievareň má obrovský potenciál, stačilo by napraviť vzťah vedenia a ľudí.**
- **Navrhol, že vykoná kompletnú reorganizáciu.**
- Dostal povolenie, ale iba ak to nebude nič stáť.



Vzdelávanie

■ Vzdelávanie

- Zavolali si toho istého konzultanta, ako Raiman v GSI - Yvesa Tillarda, ktorý ich kompletne vyškolil, aby pochopili o akú zmenu ide.
- Potom prišlo na rad zdokonaľovanie manažérskych postupov.
- Manažéri a tímy sa zúčastnili 2 dňových tímových seminárov.
- V spoločnosti začali so slobodou prichádzať zázraky.



Dobre odvedená práca

■ Dobre odvedená práca

- Ľudia sa mu začali pozerat' do očí a usmievali sa, tak poznal ich dôveru.
- Kleslo množstvo odpadu, znížil sa počet štrajkov, posilnili sa vzťahy s odberateľmi.
- Pri rozprávaní o zaobchádzaní s ľuďmi ako so seberovnými, o osobnom raste a sebariadení nejde o nič iné, iba dovoliť ľuďom robiť kvalitnú prácu.



Opatrenia liberálnych lídrov

■ Opatrenia liberálnych lídrov

- Počúvanie zo strany manažérov, namiesto hovorenia.
- Odstránenie privilégií manažérov.
- Podpora tímov zo strany najvyššieho vedenia.
- Kľudné jednanie.
- Odstránenie byrokratických prekážok a zvyklostí pre radikálnu zmenu.
- Obmedzenie oddelenia ľudských zdrojov a finančnej kontroly.
- Chcú vytvoriť atmosféru, ktorá napĺňa univerzálnu ľudskú potrebu zamestnancov, aby sa s nimi zaobchádzalo ako s rovnocennými partnermi, spravodlivo a úctivo a oni mohli odvádzať výbornú prácu.





SOL

SOL

- **SOL - upratovacie služby**
- **Liisa Joronen**
- **Prostredie**
- **Hospodárenie**
- **Rodinná firma**
- **Služby**
- **Tímy**
- **Úspech**



- **Liisa Joronen**

- Liisa zdedila po otcovi upratovacie služby a odvoz odpadu.
- **Vybudovala najslobodnejšiu firmu vo Fínsku, možno aj v Európe.**
- SOL má 8 tisíc zamestnancov, ročný obrat 212 miliónov dolárov.



■ **Prostredie**

- V starom filmovom ateliéri zriadila centrálu, ktorú po 5 týždňoch **premenili na kancelárie v štýle Google.**
- Vyzvala 200 zamestnancov, aby navrhli, ako chcú pracovať.
- Zhromaždila 1146 podnetov.
- **Centrálu si zamestnanci navrhli sami.**
- Centrály má rada, lebo ich upratujú, ale v svojej nemá rada ľudí.
- Čím viac ľudí, tým viac problémov.
- Nechcú mať veľkú centrálu, nech si každý rozhodne sám za seba.
- Nikto nemá vyhradený stôl.
- Vo štvrtok podávajú polievku zadarmo. Ináč je drahá.
- **Navrhli aj nové logo SOL, žiarivo farebné, ktoré symbolizuje pozitívneho ducha, spokojnosť s prácou, tvorivosť a odvahu.**



Hospodárenie

■ Hospodárenie

- Prvýkrát neurobili rozpočet a odvtedy ho nerobia vôbec.
- Všetko majú v oku.
- Ani supervízori už nerobia rozpočty.
- Cieľom nie je dosiahnuť plánované výdaje, ale zarobiť viac, ako sme utratili.
- V roku 2007 dosiahli rast 15%.
- V roku 2009 účtovali hotelom menej.
- 90% výdajov ide na zamestnancov.
- Nepriame náklady majú minimálne.
- Sú ziskoví, ale počítajú každý šestáček.
- Sú veľmi štíhla firma a tiež lakomá, podobne ako ich rodina.



Rodinná firma

■ Rodinná firma

- Sú 100% rodinná firma.
- V rodine ide jeden druhému príkladom.
- Ísť príkladom je základ.
- Žiadne kontroly nerobia.
- Keby manažéri utrúcali peniaze na lietadla a hotely, zamestnanci by sa začali správať rovnako.
- Keby mala veľkú kanceláriu, mali by ju všetci.
- Lieta turistickou triedou.



■ Služby

- Liisa chcela, aby ľudia boli hlavne v teréne, **aplikovali „slobodu rozhodovania“ v praxi a venovali sa zákazníkovi.**
- Zmenila názov spoločnosti z upratovacej firmy, na **agentúru poskytujúcu služby.**
- Zamestnancov vybavila žltými a červenými uniformami, aby ich bolo vidieť na diaľku.
- **Upratovanie robia cez deň, nie v noci, aby ich bolo vidieť a boli sa seba pyšní a svoju prácu.**
- **Zamestnanci dostali školenie, aby boli zákazníkovi nápomocní.**
- Na kvalitu služieb sa pýtali priamo zákazníkov.
- **Zamestnanci poskytovali nielen kvalitné upratovacie služby, ale začali tieto služby aj predávať.**



Tímy

■ Tímy

- Rozdelili sa do tímov, ktoré sa riadili sami a boli zamerané na určitú skupinu zákazníkov.
- Potom sa každý vydal svojou cestou.
- Boli vyškolení v číslach, aby rozumeli obchodným zámerom svojho tímu, procesu tvorby zisku a cenovým kalkuláciám.
- Tímy si stanovovali rozpočet, plán rastu a zisku.
- Keď na konci roka sčítala čísla, zistila, že tímy si stanovovali ambiciózne ciele, ktoré dosiahli, napriek zlej ekonomickej situácii.
- Tímy dosahujú 15% rast a zisková marža je 8-10%.



■ Úspech

- V SOL je politikou, nemať žiadnu politiku.
- Vychádzajú z logiky vlastnej motivácie, ktorú dosiahla tím, že napĺňala základné a vyššie potreby zamestnancov.
- Vybudovala prostredie, v ktorom upratovačky a upratovači boli rovnocenní partneri.
- Manažérska práca spočíva v tom, že organizuje úspech, optimálne prostredie, fyzické a duševné, dohliada na to, aby mali nástroje potrebné pre úspech.
- Svoju prácu robia ináč ako ostatní, medzi ľuďmi sa chová slušne, pretože predstavuje protiklad prakticky všetkého bežného.
- Liisa je vzpurná konformistka.
- Zjavné protiklady sú typické pre liberálnych lídrov.
- Nie sú prejavom nedokonalého myslenia, ale naopak, múdrosti.



- **Brian M. Carney, Isaac Getz**
 - **Sloboda v práci**



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com