

ETNETERA

Postehy k videu Cesta do neznáma

Stav po 3 rokoch budovania slobodnej firmy

Pozitíva

- Manažment-40 roční.
- Manažment prečítal knihu Podivín.
- Manažment chcel zmenu riadenia firmy-procesov riadenia.
- So zákazníkmi to komunikovali.
- Snažia sa dodržať kvalitu produktov.
- Nevedeli riadiť 100 zamestnancov, z toho vyplynulo nasledovné:
- Decentralizácia-2 nové OJ-holding
- Akvizície-4, podľa hodnôt.
- Hodnoty-peniaze, podnikanie, slušnosť.
- Podnikanie-zopár aktívnych jedincov.
- Ukazovatele výkonnosti-zisk, peniaze, zrovnali.
- 3 úrovňová organizačná štruktúra-3 divízie, vedeli, že má byť plochá-poradili konzultanti, nevyplynulo to z procesov
- Projekty-tímy.
- Transparentnosť informácii sa ujala.
- Sloboda-áno, zodpovednosť-ťažké.
- Zodpovednosť-nielen návrh na zmenu, ale aj realizácia zmeny, prínosy pre firmu, presvedčiť ľudí, peniaze a čas dostane od vedenia.
- Zlepšovanie procesov robia na základe podnetov zdola.
- Inovácie robia-Etnetera Lab, 2 inovačné projekty, kolegovia podporili, kým iní inovovali, oni zarábali.

Negatíva

- Väčšina zamestnancov-programátori-introverti sú zameraní na procesné riadenie.
- Zverejňovanie plátov sa neujalo. Ani sa nemohlo. Ani vo firme Semco nezverejňovali platy. V Semcu si platy stanovovali sami zamestnanci. V čase písania knihy to bola malá skupina ľudí, ktorá si uvedomovala, akú pridanú hodnotu pre zákazníkov má ich práca a aký plat si môžu stanoviť. Neboli to však všetci zamestnanci.
- Vysoké nároky na zodpovednosť, vzdelávanie, rast.
- Zvýšila sa fluktuácia.
- Zamestnanci odchádzajú-firme to vyhovuje-vyššia produktivita.
- Znížila sa spokojnosť zamestnancov.
- 3 roky boli najlepším zamestnávateľom roka, 4 rok nemali prvé miesto.

Otázky

- Prečo sa chceli zmeniť?
- Prečo chceli vybudovať slobodnú firmu?
- Aké dôvody ich viedli k vybudovaniu slobodnej firmy?
- Dôvody-kniha Podivín-zaujímavé, slobodná firma-moderné, nestačí.
- Vo firme Semco Semlera viedla k zmene zlá ekonomická situácia v Brazílii, tlak konkurencie, regulácia cien štátom, demokratické myslenie Semlera, zameranie na ľudí, na rovnosť.
- Vo firme Zappos Tonyho Hiesa viedli k slobode tieto dôvody-priateľstvo, vybudovanie kmeňa rovnako rozmyšľajúcich ľudí, silný pocit súdržnosti, spoločné hodnoty, vzdelávanie v hodnotách a postupoch firmy.
- V čom spočíva sloboda v Etnetere?
- Reflektovať potreby zamestnancov. Aké sú potreby zamestnancov? Vysoká zodpovednosť musí vyplynúť zdola, nie zhora.
- Aký je účel organizácie?

- Aké hodnoty vyznávajú? Ako ich tvorili? Majú spoločné hodnoty?
- Aká je súčasná výkonnosť organizácie, zvýšila sa, znížila sa?
- Robia hodnotenie zamestnancov?
- Odmeňujú ľudí za výsledky, alebo rozdeľujú zisk rovnako každému?
- Prečo si myslia, že procesné riadenie-procesy-sú zlé? Školil ich niekto v procesnom riadení? Vedia aké druhy zmien prebiehajú v procesnej organizácii?
- Prečo v ETneterie nemajú radi procesy? Procesné riadenie nie je o dokumentácii, ale o efektivite, výkonnosti a zlepšovaní.
- Firmy Apple, Amazon, Zappos aj Semco majú veľmi veľmi prísne-efektívne prevádzkové procesy.
- Aká je spokojnosť zamestnancov, merajú ju? Je vyššia, alebo nižšia? Najlepší zamestnávateľ je veľmi hrubé hodnotenie-to, čo vidno navonok.
- Inovácie správny smer, ale slabé. Aké sú prínosy inovácii?
- Čo urobili nové za 3 roky? Aké nové produkty ponúkajú zákazníkom? V čom sú lepší ako konkurencia? Je to vďaka slobode vo firme?

Záver

- Veľká pochvala manažmentu, za to čo robia.
- To, čo doteraz urobili, sú ale zmeny súvisiace s proceným riadením a nie so slobodou.
- Iba transparentnosť informácií je prejavom slobodnej firmy.
- Spomínané akvizície nie sú prejavom slobody, ani inovácií. Robia to aj iné firmy a vo veľkom. Ak vám tie akvizície zvýšili zisk je to OK-nie je to ale výsledok slobody. Podnikať vo vašom odvetví, kde máte proti sebe slobodných dizajnérov a horlivých indických programátorov, asi nebude ľahké.
- Produktivita a výkonnosť je dobrá vec, ale budovanie firmy plnej supermanov môže byť nebezpečné. Aké kritéria používate na určenie toho, či niekto rastie, či nie? Skôr by som sa snažila budovať firmu, kde ľudia nájdu uplatnenie, spokojnosť a šťastie. V knihe Sedmidenní víkend Ricardo Semler prezentuje svoj úžasný vzťah k ľuďom. V Semcu nepracujú len najlepší ľudia-výkonnostne. V Semcu pracujú rôzni ľudia. To, čo ich však spája nie sú jedinečné výkony. Spája ich pocit súnalezitosti, spolupráce, dôvery a rovnosti. Spája ich to, že ich niekto berie vážne, že má pochopenie aj pre ich slabosti. Hodnoty firmy sú nastavené tak vysoko, že samé tímy regulujú a vychovávajú ľudí v tíme, pretože vedia, že ak majú medzi sebou flákača, tak ich výkon bude nižší a odnesú si to všetci v tíme. Na výkonnosť je tu tlak od kolegov, nie od vedenia. Podobne funguje aj firma Whole Foods Market a mnohé ďalšie. Pokiaľ ale chcete ísť cestou perfekcionalizmu a mať vo firme tých najlepších, aj to je možné. Na tomto princípe funguje Amazon, Apple, Google. Upozorňujem, že Amazon a Apple za čias Steva Jobsa mal veľmi veľmi tvrdú pracovnú kultúru. Či sa to ujme v Česku, je otázne.
- Inak držím vám palce a želám veľa šťastia. Už len to, že sa nad vecami zamýšľate a realizujete zmeny je potešujúce a zaslúži si obdiv.