



YIT a.s.

Svätoplukova II. 18892/2A, 821 08, Bratislava – Ružinov, Slovakia

Časové obdobie:	srpen 2023 – červen 2024
Přímá interakce:	Top management, střední management a specialisté (celkem cca 90 osob, tj. přes 45 % zaměstnanců)
Rozsah spolupráce:	Konvergenční, konstruktivní, kompetenční a koučovací intervence v celkové rozsahu 209 hodin
Tematické oblasti:	Strategie společnosti, firemní kultura, vztahy mezi týmy, rozvoj týmu top managementu, procesní fungování, příprava na vedení interních rozvojových programů

Po približne troch rokoch implementácie zásadnej strategickej zmeny som zistil, že situácia nie je uspokojivá, a preto sme sa rozhodli vyhľadať pomoc od konzultačnej firmy. Keďže išlo o revolučnú zmenu v stavebno-developerskom odvetví, ktorá mala zmeniť základné a dlhodobé zakorenené predpoklady, na ktorých toto odvetvie stojí už 100 rokov, čelili sme hlbokému a vysoko komplexnému problému.

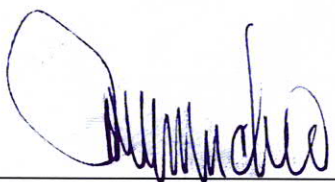
Naším cieľom bolo vytvoriť dlhodobú udržateľnú konkurenčnú výhodu, ktorá by stála na dôslednej digitalizácii procesov, vysokej produktivite s využitím Lean Construction princípov a zásadnej zmeny firemnej kultúry. Výsledkom implementácie tejto stratégie je ambiciózný cieľ do roku 2028 stavať o 50% rýchlejšie, o 20% lacnejšie a výrazne kvalitnejšie ako konkurencia. Vzhľadom na súčasnú situáciu v stavebno-developerskom priemysle išlo o naozaj o kontra-intuitívnu zmenu s disruptívnym potenciálom v celom odvetví, ktorú bolo veľmi ťažké vysvetliť zamestnancom firmy.

Faster Fish nám pomohlo v prvom rade lepšie zdefinovať našu víziu a stratégiu tým, že do procesu zapojilo celú firmu, čím výrazne zlepšilo "buy-in", s ktorým sme mali v minulosti veľké problémy.

Veľký prínos bol aj pri definovaní novej firemnej kultúry a jej postupnom osvojovaní celou firmou. V tejto úlohe spoločnosť Faster Fish preukázala unikátne know-how, vďaka ktorému sa veci vo firme konečne pohli správnym smerom.

Za najväčší problém implementácie zmeny som vtedy považoval „Buy-in“ Top manažérskeho tímu, ktorý nevidel potrebu na zásadné zmeny kvôli dlhodobu veľmi dobrým finančným výsledkom firmy a pozícii market lídra v stavebno-developerskej oblasti. Po dôkladnej analýze problému s partnermi Faster Fish sme sa dohodli na špeciálnom dvojdnovom workshope pre Top manažment, ktorý sa ukázal ako prelomový a naštartoval proces aktívnej participácie členov tímu na implementácii stratégie firmy. Následne Faster Fish pracoval na individuálnej báze z každým členom tímu a pomocou konzultácií a koučingu ich podporoval pri ich úsilí zapojiť do procesu stredný a nižší manažment.

Nakoniec by som chcel vyzdvihnúť aj umenie riadenia zmeny. Toto bolo zvládnuté prekvapivo dobre, pričom sa pracovalo priamo s internými agentmi zmeny, ktorí za pomoci koučingu dosiahli veľmi dobré výsledky v relatívne krátkom čase.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Milan Murcko', is written over a horizontal line.

Milan Murcko, MSc., MBA

Generální ředitel a místopředseda představenstva