

INOVÁCIE MANAŽMENTU

KONKURENČNÁ VÝHODA



Inovácie manažmentu obvykle prinášajú konkurenčnú výhodu, keď je splnená aspoň jedna z troch podmienok:

- Inovácia je založená na novej zásade manažmentu, ktorá spochybňuje nejaký odveký správny názor.
- Inovácia je systémová a zahŕňa množstvo procesov a metód.
- Inovácia je súčasťou nepretržitého programu rýchleho sledu objavov, kedy pokrok narastá.

VÝZVY



Tri najťažšie výzvy, pred ktorými firmy stoja v 21. storočí:

- Dramaticky zvýšiť tempo strategickej obnovy v organizáciách - veľkých aj malých.
- Inovácie premeniť v každodennú úlohu všetkých.
- Vytvoriť vysoko príťažlivé pracovné prostredie, podnecujúce zamestnancov k tomu, aby zo seba vydávali to najlepšie.

Tieto výzvy majú takú dôležitosť ako v 20. storočí efektívnosť, rozsah výroby a kontrola.

ZMENA



- Niekedy v najbližšom desaťročí bude vaša firma vystavená nutnosti zmeniť sa spôsobom, ktorý nemá v jej minulosti žiadnu obdobu.
- Buď sa prispôbi, buď vykoná zásadnú seba obnovu, alebo bude prechádzať vyčerpávajúcou reštrukturalizáciou.
- To, čo odlišuje našu dobu od ostatných dôb je rýchlo sa zvyšujúce tempo zmeny.
- Prevláda názor, že výroby a služby je treba pravidelne inovovať, ale často prevláda názor, že stratégie, podnikateľské modely, spôsobilosti a hodnoty sú nemenné.

Čo sa mení najnápadnejšie je zmena samotná.

Rozsiahla literatúra o riadení zmien odкрýva znepokojujúce javy:

- Zmeny sú hlboké.
- Zahŕňajú veľké posuny v podnikateľskom modeli, poslaní, prevádzke.
- Hrdinom zmeny je obyčajne GR firmy.
- Vyzerá to tak, že zmena je vždy vyvolaná krízou.

Zmeny prinášajú nielen problémy, ale aj príležitosti.

Najzákladnejšia otázka pre každú firmu 21. storočia je:

Meníme sa tak rýchlo, ako sa mení svet okolo nás?

Málokedy je hlboká zmena

- zameraná na príležitosti
- nepretržitá
- produktom podstatnej schopnosti organizácie učiť sa a prispôbovať sa.

Cieľom je vybudovať organizácie, ktoré budú schopné nepretržite zmeny bez zraňujúcich otrasov.

Výzva:

- Premeniť hlboké zmeny skôr v automatický proces - vybudovať organizácie, ktoré sú schopné nepretržite seba obnovy bez výskytu krízy.

Zmena musí byť automatická, spontánna a reflexívna.

ZAMESTNANCI



Zamestnanci, ktorí dodržiavajú pravidlá, majú zanedbateľnú cenu z hľadiska konkurenčnej výhody, ktorú vytvárajú.

Znalosti sa stávajú zameniteľnou komoditou, strácajú mnoho zo svojho potenciálu pre vytváranie konkurenčnej výhody.

Poslušnosť, usilovnosť a odborné znalosti je dnes možné kúpiť za babku. Sú to globálne komodity.

Pokiaľ chceme obsadiť hospodárske výšiny v tvorivej ekonomike, potrebujeme zamestnancov, ktorí nebudú iba *poslušni, usilovní a bystrí*, ale musia byť *plní chuti, trochu blázni a vytrvalí*.

PREKÁŽKY

- Príliš mnoho managementu, príliš málo *slobody*.
- Príliš mnoho hierarchie, príliš málo *spoločenstva*.
- Príliš mnoho nabadania, príliš málo *účelu*.

SLOBODA



- Tými najvzácnejšími ľudskými schopnosťami sú dnes práve tie najmenej riaditeľné.
- Nástroje riadenia môžu prinútiť ľudí, aby boli poslušni a usilovní, nemôžu z nich však urobiť tvorivých a angažovaných pracovníkov.

Pokiaľ máte z ľudí dostať to najlepšie, znamená to:

- Riadiť ich menej, nie viac.
- Menej kontrolovať, koordinovať a vydávať menej príkazov.
- Mať vo firme menej manažérov a tí čo ostanú, budú riadiť viac ľudí - efektívnosť riadenia.
- Pokiaľ chcete získať nespútaných zamestnancov, budete musieť zviazať ruky managementu.
- Čím vzletnejší bude manažérsky dohľad a čím tesnejšie budú okovy záväzných zásad a procesov, tým menej vášnivého zaujatia budú ľudia prejavovať pre svoju prácu.

SPOLOČENSTVO



- Spoločenstvo má vyššiu účinnosť ako byrokracia.
- V spoločenstve je práca dobrovoľná - ponúkame svoju prácu za príležitosť podieľať sa na niečom, čo je dôležité.
- V rámci spoločenstva ste partnerom, ktorý sa podieľa na spoločnej veci.
- Základom oddanosti a angažovanosti v spoločenstve je osobné stotožnenie jednotlivca so zámermi a cieľmi skupiny.
- Spoločenstvo je závislé na normách, hodnotách a na vŕudnom kolegiálnom povzbudzovaní a usmerňovaní.
- V spoločenstve sú pre určenie, kto čo bude robiť, dôležitejšie schopnosti a ochota ako diplomy a popisy práce.
- Odmeny sú väčšinou emocionálne.

INOVÁCIE MANAŽMENTU

- Spoločenstvo dokáže zosilňovať ľudské schopnosti.

ÚČEL



Iniciatívnosť, tvorivosť a vášnivé zaujatie sú dary.

Sú to dobročinné príspevky, ktoré zamestnanci podľa okamžitej situácie, deň po dni, každým okamžikom a podľa svojho rozhodnutia organizácii buď venujú,

alebo nevenujú.

Nie je možné ich od nich vymáhať.

Môžete tieto schopnosti získať, keď sebe a svojim kolegom začnete klásť otázku: Aký druh účelu by si zaslúžil to najlepšie, čo zo seba dokážu vydať tí, ktorí tu pracujú?

Áká vznešená vec by mohla podnieť ľudí, aby veľkomyseľne rozdávali zo svojich schopností? Motivačný predslov, hrmenie emócií?

MORÁLNY PRÍKAZ



To vyžaduje morálny príkaz, ktorý môže prinášať neuveriteľne krásne produkty - čo je cieľ, ktorým sú motivovaní mnohí zamestnanci firiem.

Morálny príkaz vyviera z nefalšovaného vedomia poslania, možnosti alebo z pobúrenia.

Ak má byť vnímaný ako pravý, musí byť účelom a nie prostriedkom.

Krása, pravda, láska, služba, múdrosť, spravodlivosť, sloboda, súciti.

To sú morálne príkazy, ktoré už celé roky prebúdza ľudské bytosti k mimoriadnym výkonom.

Je smutné, že jazyk managementu má pre tieto cnosti tak málo miesta.

Je nepravdepodobné, že by ste od svojich zamestnancov získali nejaké veľkomyseľné prispievanie, pokiaľ nebudú mať pocit, že pracujú na dosiahnutí cieľa, ktorý zahŕňa takéto veľkomyseľné ideály.

EFEKTÍVNY INOVÁTOR



Skutoční inovátori sa nikdy nedávajú zviazať tým, čo je, ale majú sny o tom, ako by to malo byť.

Potrebuje:

- Konceptuálny rámec, aby pochopil, akým spôsobom pracuje jeho myseľ pri vyhľadávaní nových myšlienok.
- Rozvíjať schopnosti, ktoré z neho urobia tvorivého mysliteľa.
- Schopnosť zvládať a riadiť inovácie.

EFEKTÍVNA INOVÁCIA



Organizácia ani tímy nemajú nové myšlienky.

Iba jednotlivci prichádzajú s novými myšlienkami.

Ak chcete nové myšlienky dostať na trh, musíte spolupracovať v tíme.

Inovácia vyžaduje *tímovú spoluprácu*.

RIADENIE INOVÁCIÍ

Inovácia je koktejl namiešaný z nových myšlienok, tímovej práce a schopnosti viesť ľudí.



INOVAČNÁ ORGANIZÁCIA

- Inovácia znamená viac ako osobná tvorivosť alebo originálna myšlienka.
- Inovácia je proces zavádzania nových myšlienok, ktoré uspokojujú zákazníka.
- Inovácia znamená, že nové myšlienky sa musia úspešne zaviesť na trh, alebo že sa veci budú robiť novým spôsobom.

Keď sa to nedá predať, nie je to inováčné!!!

