



Manažment 21. storočia

Manažment 21. storočia

- **Manažment 21. storočia**
 - Manažment 21. storočia
 - Manažment pre facebookovú generáciu
 - Budúcnosť pre vašu firmu





Manažment 21. storočia

Manažment 21. storočia

- **Manažment 21. storočia**
 - Manažment
 - Ľudia
 - Sloboda
 - Daň z manažmentu
 - Na čom dnes záleží



■ Manažment

- Sú to práve naše **manažérske dogmy**, ktoré bránia našim inštitúciám byť viac **adaptabilné, inovatívne, inšpiratívne a charakterné**.
- **Obmedzuje nás naša vlastná manažérska ideológia**.
- **Manažment znamená riadenie-krížová výprava za efektivitou (plytvanie je kacírstvom, proti ktorému sa bojuje rozdelením práce, štandardizáciou, optimalizáciou toku práce, sledovaním výkonu, systémom hodnotenia, ktorý je založený na efektivite)**.
- **Úlohou manažérov bolo, aby zaistili dodržiavanie predpisov, minimalizáciu odchýlok, plnenie kvót, potrestanie flákačov**.
- **Zamestnanci vyrábajú produkty a služby, manažéri vyrábajú riadenie, tak je to aj dnes**.



■ Manažment

- Na manažment sa môžeme pozerat' aj ako na technológiu ľudského úspechu.
- Zahŕňa metódy a nástroje, ktoré využívame k mobilizácii a organizovaniu zdrojov pre dosiahnutie produktívnych cieľov.
- Naša schopnosť riadiť-koordinovať, alokovať, vyhodnocovať, motivovať, určuje hranice toho, čo môžu ľudia ako druh dosiahnuť.
- To činí z manažmentu jednu z najdôležitejších „sociálnych technológií“ ľudstva.
- Manažment je tiež metóda na zavádzanie pracovnej rutiny.
- V priebehu minulého storočia bola veľká časť inovácií zameraná na to, ako zaistiť, aby ľudia boli rovnako spoľahliví ako stroje a táto úloha vyžadovala nový a systematický prístup k otázke riadenia-byrokraciu.



Ľudia

■ Ľudia

- Vlastnosti, ktoré chýbajú organizáciám už ľudia majú.
- Ľudia sú odolní a inovatívni.
- Sme predurčení ku kreativite, nemôžeme si pomôcť.
- Potrebujeme iba tie správne nástroje a trochu povzbudenie ostatných kreatívnych jedincov.
- Všetci máme zaujímavé príbehy, historiky, ktoré môžu pobaviť a poučiť.
- Čím to teda je, že naše organizácie sú menej adaptabilné, kreatívne a inšpiratívne, ako my?
- Pretože sú rukojemníci ideológie, ktorá je v pravom slova zmysle neľudská.



■ Ľudia

- Weber si uvedomoval, že zavedením rutiny do práce riskujeme vnesenie rutiny aj do ľudí samotných.
- Dnes už sú manažéri osvietení, ale faktom ostáva, že iba 1/5 zamestnancov na celom svete je vo svojom zamestnaní angažovaná.
- Poznáme už aj McGregorovu teóriu „X“ a „Y“, ale naše organizácie sú stále **ideologicky asymetrické**.
- **Stále vládne dogma riadenia a kontroly.**
- Prekážkou k oslobodeniu nie je manažér posadnutý riadením, **ale hlboko zakorenené štruktúry riadenia, ktoré zamestnancom berú možnosť vlastného rozhodovania.**



Sloboda

■ Sloboda

- Má riadenie nejakú filozofickú konkurenciu?
- Iste-slobodu.
- Ľudia, ktorí môžu slobodne ísť za svojimi záujmami, vyberať si spojencov a robiť vlastné záväzky, prosperujú.
- A čo dnes potrebujeme viac, než kedykoľvek predtým, sú organizácie, ktoré ľuďom práve toto umožnia.
- Organizácie nikdy nebudú naozaj schopné, pokiaľ nebudú naozaj ľudské.
- Potrebujeme ideológiu, ktorá bude radikálna a zároveň účinná, ktorá oslobodzuje zamestnancov, ruší tradičnú hierarchiu a produkuje solídne výsledky.
- Je to ideológia sebaurčenia.



Sloboda

■ Sloboda

- Je možné nájsť lepšie spôsoby ako zvládať napätie medzi riadením a slobodou?
- Áno. Existujú firmy, kde nájdete dynamickú rovnováhu jin a jang, slobody a disciplíny, zodpovednosti a samostatnosti.
- W. L. Gore, Morning Star, HCL Technologies.
- Je nevyhnutné, aby sa v nasledujúcich desaťročiach naše organizácie stali menej nesúmerné.
- Sloboda a riadenie spolu budú v ringu súperiť neustále.
- Aby sme vybudovali novú organizačnú realitu, potrebujeme odvážny cieľavedomý plán pre inovácie manažmentu.



- **Daň z manažmentu**
 - Náklady
 - Riziká
 - Daň z manažmentu
 - Koordinácia



Náklady

Pokiaľ budú šéfovia firiem nakladať so svojimi zamestnancami ako s nahraditeľnými zdrojmi, zatiaľ čo sami budú poberať tučné odmeny, alebo budú krátiť zamestnancom benefity, ale sami si ponechajú okázalé výhody, budú sa ľudia pozerat' na korporácie s podozrením.



Náklady

■ Náklady

- Štruktúra manažmentu s prebujneným vedením je nielen **despotická, ale i nákladná**.
- **Manažéri zvyšujú režijné náklady a ako organizácia rastie, tieto náklady sa navyšujú absolútne aj relatívne.**
- Vo veľkej firme máme manažérov pre manažérov v pomere 1:10, na jedného šéfa 9 zamestnancov.
- Ak manažér dostáva trojnásobok platu zamestnanca, je to 33% firemných výdajov na platy manažérov.
- Úloha manažérov je zabrániť, aby sa zrútila pod váhou svojej vlastnej zložitosti.



Náklady

■ Náklady

- Ďalšie náklady predstavujú **riziko nesprávneho rozhodnutia s katastrofálnymi následkami.**
- **Závažné rozhodnutia so sebou vždy nesú nebezpečie vysokých rizík.**
- Vo väčšine organizácií môžu manažéri vetovať rozhodnutia podriadených, ale opačne to neplatí.
- Je paradoxné, že čím závažnejšie je nejaké rozhodnutie, tým je menšia skupina ľudí, ktorá môže proti nemu vznášať námietky.
- **Arogancia, krátkozrakosť a naivita môžu narušiť proces rozhodovania na všetkých úrovniach, ale riziko stúpa, pokiaľ je moc osoby, ktorá rozhoduje neobmedzená.**



Riziká

- **Riziká**

- Manažéri s najvyšším podielom moci sú vo väčšine organizácií zároveň najviac vzdialení od reality.
- Návrhy z nižších úrovní organizácie si musia na svojej ceste firemnou hierarchiou prejsť uličkou schvaľovania.



Daň z manažmentu

■ Daň z manažmentu

- To všetko vytvára daň z manažmentu.
- Otázka je, či sa táto daň dá znížiť.
- Jedna z vecí, ktoré firma dostane je **kontrola**.
- Tá sa ale dá získať zadarmo.
- Ďalšou pridanou hodnotou je **koordinácia** a s ňou spojená **centralizácia**, ktorá je ale **nákladná**.



Koordinácia

■ Koordinácia

- Ekonómovia už dávno velebia **schopnosť trhu koordinovať ľudskú činnosť** s minimálnou kontrolou zhora.
- Príklad: Ako nakrmíte 8 miliónov obyvateľov New Yorku každý deň.
- Tisíce nezávislých ľudí s možnosťou vlastného rozhodovania sú schopné dosiahnuť často väčšiu efektivitu, ako by dosiahol centralizovaný systém.
- **Vivat kapitalizmus.**
- **Trh má však aj svoje obmedzenia**-nedokáže postaviť Boeing.
- Preto sú potrebné firmy, ktoré pod jednou právnou strechou združujú ľudí na fungovaní jedného celku.



Koordinácia

■ **Koordinácia**

- Manažéri sú tou viditeľnou rukou, ktorá ich spája.
- Táto ruka je však často nešikovná-zbytočné režijné náklady, veľké chyby, pomalé reakcie, obmedzovanie zamestnancov.
- Nebolo by úžasné, keby sme mohli dosiahnuť vysokú úroveň koordinácie bez štruktúry nadriadených?
- Trhy sú decentralizované a firmy sú centralizované.
- Je teda centralizácia jediným spôsobom, ako koordinovať zložité činnosti? Nie.
- Existuje vysoko decentralizovaná a zároveň presne synchronizovaná firma-Morning Star.



Na čom dnes záleží

- **Základné výzvy**, ktoré rozhodnú o tom, či vaša organizácia v nasledujúcich rokoch **rozkvitne, alebo uvädne**.
 - **Hodnoty**
 - S vytrácajúcou sa dôverou prišla **väčšia regulačná záťaž pre firmy**.
 - Obrat v tomto trende môže priniesť iba **morálna renesancia podnikania**.
 - **Inovácie**
 - Je každodenná úloha pre všetkých zamestnancov.
 - **Adaptabilita**
 - Jediný spôsob, ako si zaistiť **stály úspech vo svete neustálych zmien**, je prísť na **úplne novú koncepciu úspechu**.



now

Na čom dnes záleží

- **Základné výzvy**, ktoré rozhodnú o tom, či vaša organizácia v nasledujúcich rokoch **rozkvitne, alebo uvädne**.
 - **Zápal**
 - Inovácie a vôľa ku zmenám sú **výsledkom zápalu**.
 - Na tom nezáležalo so svete **znalostnej ekonomiky**, ale veľmi na tom záleží v **ekonomike kreatívnej**.
 - Problém nie je v nedostatku znalostí, ale v **nedostatku nadšenia**.
 - **Manažment**
 - Dnes hodnotu vytvára **neočakávane geniálny produkt, úžasne výstredná reklamná kampaň a neotrasiteľný zážitok pre zákazníka**.
 - V podnikaní už **lepšie postupy a modely nestačia, potrebujeme lepšie zásady**.



Na čom dnes záleží

**Na čom dnes záleží viac, než kedykoľvek predtým, je nutnosť, aby ste sa zamysleli nad svojimi zažitými domnienkami, vzdali sa svojej ješitnosti, prehodnotili svoje zásady, zvýšili svoje nároky a vyzvali ostatných, aby urobili to isté.
Jedinou otázkou ostáva: „Kto bude viesť a kto bude nasledovať?“**





Manažment pre facebookovú generáciu

Manažment pre facebookovú generáciu

- **Manažment pre facebookovú generáciu**
- **Internet**



Manažment pre facebookovú generáciu

Pokiaľ má vaša organizácia mať nádej na prilákanie tých najkreatívnejších a najenergickejších príslušníkov facebookovej generácie, bude musieť porozumieť týmto očakávaniam, ktoré vychádzajú z fungovania internetu a podľa toho od základov zmeniť metódy svojho manažmentu.



Manažment pre facebookovú generáciu

- **1 Všetky nápady sú plnohodnotnými konkurentmi.**
 - Tým, že sa oddelí podiel na prejavení názoru a podiel na moci, podkopáva internet schopnosť elity kontrolovať debatu, alebo určovať témy.
- **2 Miera skutočného prispenia znamená viac než miera formálnej kvalifikácie.**
 - Na webe sa nepočíta to, čo máte v životopise, ale čím môžete prispieť.
- **3 Hierarchie vznikajú zdola nahor.**
 - Na on-line fóre sú jedinci, ktorí sa tešia väčšiemu rešpektu a pozornosti ako iní a vďaka tomu majú väčší vplyv.
 - Títo jedinci neboli menovaní vyššou autoritou.
 - Znamením ich vplyvu je dobrovoľne prejavené uznanie iných.
 - Na internete prichádza moc zdola, nie zhora.



Manažment pre facebookovú generáciu

- **4 Lídri slúžia, nielen riadia.**
 - Na internete líder slúži, nemá právomoci rozkazovať alebo postihovať.
 - Presvedčivé argumenty, odborné znalosti a nezištné správanie sú jedinými pákami pre dosiahnutie cieľov.
- **5 Ľudia si úlohy vyberajú, nie sú im pridelované.**
 - Internet je ekonomika založená na dobrovoľnom príspevku.
 - Na blogu, open source projekte alebo fóre, ľudia vždy robia to, čo ich zaujíma.
 - Každý je nezávislý dodávateľ a každý si rieši, čo potrebuje riešiť.
- **6 Skupiny sa samé definujú a organizujú.**



Manažment pre facebookovú generáciu

- **7 Zdroje sú priťahované, nie pridelené.**
 - Na nete prúdi ľudské úsilie smerom k projektom, ktoré sú atraktívne a zábavné.
 - Internet je trhová ekonomika, kde sa každú chvíľu milióny jedincov rozhodujú, ako naložia s drahocenným platidlom svojho času a svojej pozornosti.
- **8 Moc vychádza so zdieľania, nie so zhromažďovania.**
 - Internet je ekonomika založená na dávaní.
 - Aby ste získali vplyv a postavenie, musíte rozdávať svoje odborné znalosti a informácie a musíte to robiť rýchlo, lebo vás niekto prebehne a zhrabne uznanie.
- **9 Priemernosť je odhaľovaná.**



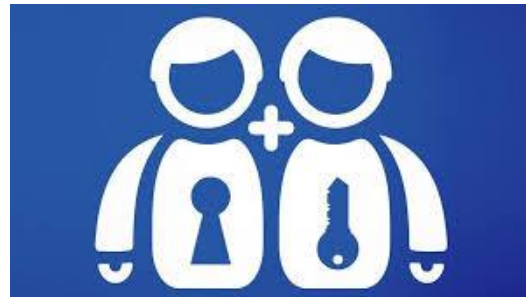
Manažment pre facebookovú generáciu

- **10 Opozičné hlasy sa môžu spojiť.**
 - Internet uľahčuje hľadanie a kontakt s ľuďmi, ktorí zdieľajú podobný nesúhlasný názor.
- **11 Užívatelia môžu vetovať väčšinu predpisov.**
 - Lojalitu užívateľov si udržíte iba vtedy, pokiaľ im poskytnete významný podiel na rozhodovaní o kľúčových záležitostiach.
 - Nezáleží na tom, kto on-line komunitu vybudoval, jej vlastníkmi sú užívatelia.
- **12 Najviac záleží na vnútornej odmene.**
 - Internet je učebnicovým príkladom dôležitosti vnútornej odmeny.
 - Ľudia budú ochotní dávať, pokiaľ budú mať príležitosť prispieť k niečomu, na čom im záleží.
 - Peniaze sú krásna vec, ale aj uznanie a radosť z výsledkov vlastnej práce.



Manažment pre facebookovú generáciu

- **Manažment pre facebookovú generáciu**
 - Všetky tieto charakteristiky on-line života sú zapísané do DNA facebookovej generácie.



- **Internet násobí náš zápal, pretože v on-line svete:**
 - Nikto nemôže zmiest' dobrý nápad zo stola.
 - Každý môže prispieť.
 - Ktokoľvek môže viesť.
 - Nikto nemôže nič prikazovať.
 - Každý si môže vyberať svoj cieľ.
 - Môžete stavať na základoch, ktoré položili iní.
 - Nemusíte sa potykať s tými, čo chcú šikanovať a tyranizovať ostatných.
 - Agitátori nie sú prehliadnutí.
 - Vynikajúce výkony spravidla víťazia na rozdiel od tých priemerných.
 - Prístup, ktorý uberá zápal, býva odmietnutý.
 - Kvalitné príspevky získavajú uznanie a súhlas.



- **Internet**

- Dnes je ťažké predstaviť si organizáciu, ktorá by bola príkladom všetkých vlastností internetu, ktoré **posilňujú v ľuďoch zápal**.
- To je cieľ, ktorý by si mali mať **inovátori manažmentu v 21. storočí**, pretože iba tak vytvoríme organizácie, ktoré budú **ľudský zápal posilňovať** a nie potláčať.

A na zápale dnes záleží viac, ako kedykoľvek predtým.





Budúcnosť pre vašu firmu

Budúcnosť pre vašu firmu

- **Budúcnosť pre vašu firmu**
 - Predvídavosť
 - Intelektuálna flexibilita
 - Strategická rozmanitosť
 - Strategická flexibilita
 - Štrukturálna flexibilita
 - Hodnoty podporujúce pružnosť



Budúcnosť pre vašu firmu

V posledných rokoch sa firmy na celom svete snažili vyvinúť čo najefektívnejšie a najrýchlejšie metódy fungovania svojej prevádzky.



V tomto desaťročí musia firmy vynaložiť podobnú snahu a financií na to, aby prišli s novou koncepciou manažmentu tak, aby boli schopné čeliť výzvam, ktoré prinášajú zmeny bez traumatu.



Budúcnosť pre vašu firmu

- **Budúcnosť pre vašu firmu**

- Cieľom je predložiť **rámec**, ktorý vám pomôže **objaviť úlohy a body pôsobenia** pre zlepšenie adaptability vašej organizácie.
- **Manuál** pre zaistenie budúcnosti vašej firmy.
- **Pravidlá**, ktorých sa musíte držať, pokiaľ chcete vybudovať firmu, ktorá bude schopná meniť sa tak rýchlo, ako zmeny samotné.



Predvídavosť

▪ Predvídavosť

– Postavte sa nevyhnutnému

- Firmy väčšinou zaspia budúcnosť nie preto, že by sa nedala predvídať, ale preto, že je znepokojujúca.
- Ľudia vo firmách Nokia a GM zaznamenali zlovestné znamenia, ale **špičky vo vedení investovali príliš veľký emocionálny kapitál do minulosti.**
- Aby ste sa obrnili proti podobnej nostalgii, musíte sa postarať, aby **vaše špičky nemali v diskusiách o stratégii dominantnú pozíciu.**
- Môžete urobiť on-line fórum, kde každý, kto si povšimne dôležité výzvy, môže zazvoniť na poplach a navrhnúť riešenie.
- Konverzáciu na tému „kam sa vydáme teraz“ by mali dominovať ľudia, ktorí svoj **emocionálny kapitál investujú skôr do budúcnosti, než do minulosti.**
- Je nutné, aby ju viedli tí, ktorí necítia potrebu obhajovať rozhodnutia z doby pred 10-20 rokmi.



Predvídavosť

■ Predvídavosť

– Poučenie hľadajte na periférii

- Budúcnosť začína na periférii, nie v mainstreamu.
- Aby ste ju mohli predvídať, musia sa manažéri zamerať na vznikajúce technológie, nekonvenčnú konkurenciu a skupiny zákazníkov, ktorých potreby nikto nenapĺňa.
- Budúcnosť ťažko uvidíte, keď budete sedieť za stolom.
- Vyrazte do terénu-za vynálezcami, akademikmi, žurnalistami a na sociálne siete.



Predvídavosť

■ **Predvídavosť**

– **Nacvičujte alternatívnu budúcnosť**

- Nestačí len trendy zaznamenať, musíte sa zamyslieť nad ich dopadom a vypracovať plány pre rôzne eventuality.
- Čím viac času firma stráví nacvičovaním alternatív budúcnosti, tým rýchlejšie bude schopná zareagovať, keď sa jedna alternatíva stane skutočnosťou.



Intelektuálna flexibilita

■ Intelektuálna flexibilita

– Spochybňujte domnienky

- Vo väčšine organizácií sú najväčšou **prekážkou adaptability hlboko zakorenené domnienky.**
- Vo svete nebývalých zmien máte iba jednu možnosť, ako sa chrániť pred zničením kreativity-**musíte ničit' sami.**
- Musíte sa vymaniť zo zajatia dogiem vášho odboru.



Intelektuálna flexibilita

■ Intelektuálna flexibilita

– Investujte do genetickej diverzity

- Nedostatok diverzity obmedzuje schopnosť druhu adaptovať a meniť sa.
- Až príliš často sedia vo výkonnom výbore dlhoroční veteráni, ktorých skúsenosti a názory sa skôr zhodujú, ako líšia.
- Homogenita má svoje pozitíva-uľahčuje komunikáciu a urýchľuje rozhodovanie, ale zároveň obmedzuje schopnosť firmy reagovať na nekonvenčné hrozby a príležitosti.
- **Tímy na všetkých úrovniach firmy potrebujú diverzitu, čo do veku, pohlavia, kultúry, schopností a odborných skúseností.**
- Najlepším katalyzátorom je **človek**, ktorý sa podstatne líši od vašich.
- Úroveň diverzity sa zvýši, ak sú v tíme mladší, ako firemný priemer, takí, ktorí pôsobili v iných odvetviach a nepracujú v hlavnom sídle firmy.



Intelektuálna flexibilita

■ Intelektuálna flexibilita

– Podporujte diskusiu a rozdielnosť názorov

- Diverzita sama osebe nepomáha, pokiaľ si vedenie nadovšetko cení prispôsobivosť a súlad.
- **Dynamická diskusia zlepšuje kvalitu rozhodovania.**
- **Najlepší sú rebeli a nespokojenci, ktorí prinášajú nové názory.**
- Najlepší lídri sú tí, ktorí premyslia čo najviac alternatív predtým než urobia rozhodnutie.
- **Najviac adaptabilné firmy sú tie, ktoré svojich ľudí vyzývajú k tomu, aby svoje kacírske názory povedali nahlas.**



Strategická rozmanitosť

▪ **Strategická rozmanitosť**

- **Vytvorte si portfólio nových strategických alternatív**
 - Bez nových a vzrušujúcich alternatív sa manažéri nevyhnutne držia tých starých.
 - Preto obnova záleží na schopnosti firmy **vytvárať a skúšať stovky nových strategických alternatív**.
 - Fakt, že Googlu sa zatiaľ podarilo udržať si citeľnú prevahu v internetovom vyhľadávaní, je **výsledkom zdrcujúceho tempa experimentovania**.
 - **Rýchlosť, s akou sa firma vyvíja, je funkciou počtu nových strategických alternatív, ktoré je schopná vygenerovať a otestovať.**



Strategická rozmanitosť

▪ **Strategická rozmanitosť**

– **Vytvorte magnet pre vynikajúce nápady**

- Pri snahe rozšíriť portfólio alternatív je nevyhnutné rozhodnúť sieť v čo najširšom zábere.
- Firma IBM urobila v roku 2006 a 2008 celosvetové „**inovačné jamovanie**“.
- 150 tisíc expertov, predajcov, zamestnancov a klientov sa zúčastnilo 3 denných brainstormingov, ktoré vygenerovali 46 tisíc návrhov.
- Firma IBM z týchto nápadov vydestilovala 10 hlavných iniciatív pre nový rast a vyčlenila 100 miliónov dolárov na ich financovanie.
- Niečo podobné urobila aj firma Dell, pomocou stránok Ideastorm.



Strategická rozmanitosť

▪ **Strategická rozmanitosť**

– Minimalizujte náklady na experimenty

- Aby prehodnotila firmy zmeny, musí ovládať umenie **rýchleho vytvárania prototypov**.
- Všetky nápady nemôže testovať, lebo to veľa stojí.
- Cieľom je maximalizovať pomer poučenie/investícia.
- Cieľom Googlu je mať v oblasti experimentovania lepšie štatistiky za jednotku času a financií ako ktokoľvek iný.
- Aby mohli experimentovať viac, musia experimentovať lacnejšie, pomocou scenárov, simulácií, prehrávania situácií a lacných prototypov.
- Učte sa **včas, lacno a rýchlo**, to sú 3 nevyhnutné pravidlá pre každú firmu, ktoré chce predbehnúť zmeny.



Strategická flexibilita

▪ **Strategická flexibilita**

– Rozdeľte organizáciu

- Veľké veci nie sú obratné.
- Veľké jednotky majú všeobecne viac úrovni manažmentu, čo znamená, že nové nápady musia absolvovať dlhšiu byrokratickú túru.
- **Mamutie organizácie podkopávajú osobnú zodpovednosť.**
- Preto sú malé a rozmanité jednotky veľkým bonusom pre adaptabilitu.
- **Je v poriadku, keď firmy vyzerá zvonku veľká, ale vo vnútri by mala byť fungovať ako malá.**



Strategická flexibilita

▪ **Strategická flexibilita**

– **Vytvorte skutočnú konkurenciu v oblasti zdrojov**

- Firmy upadajú, pokiaľ príliš investujú do súčasnosti, na úkor **investícií do budúcnosti**.
- Zástanci novínok sú v súperení o talenty a kapitál v značnej nevýhode.
- Vedenie by malo vyčleniť časť kapitálového rozpočtu pre skutočne **inovatívne projekty**.
- Je nutné tiež zmierniť kritéria pre investície do malých experimentálnych projektov.
- Firmy sa musia naučiť ísť do menšieho počtu veľkých rizík a **väčšieho počtu malých rizík**.
- Vedenie musí vytvárať podmienky pre mobilitu talentov.



Strategická flexibilita

▪ **Strategická flexibilita**

– **Znásobte zdroje financovania pre nové iniciatívy**

- Nedostatok zdrojov financovania predstavuje pre inováciu obrovskú prekážku.
- Ako riešenie nestačí iba interný rizikový fond, alebo inkubátor.
- Vo veľkej firme sú stovky ľudí, ktorí majú nejaký malý rozpočet, s ktorým nakladajú podľa vlastného uváženia.
- Môžu z neho investovať 2-5% do ľubovoľného projektu, ktorý pokladajú za sľubný.
- Takto budú mať vaši vnútrofiremní podnikatelia desiatky malých investorov, ktorých môžu požiadať o pomoc.
- Tak sa nemôže stať, že spiatočnícky šéf potopí nový nápad.
- **Napriek vybudovaniu otvoreného fóra, kde by mohli nové nápady súperiť, je dôležité zaistiť, aby inovátori mali k dispozícii viac zdrojov financovania.**
- Na financovanie by mala dohliadať „rada pre rizikové financovanie“, nie jeden človek.



Štruktúrálna flexibilita

▪ Štruktúrálna flexibilita

– Vyhnite sa nezrušiteľným záväzkom

- Do budúcnosti musia manažéri zvážiť vplyv každého rozhodnutia na dlhodobú adaptabilitu a jej náklady.

– Investujte do flexibility

- Každá firma sa musí snažiť o zvýšenie svojho manévrovacieho priestoru.
- Príklad firmy Toyota so zavedením globálnej montážnej linky.
- Vysokú flexibilitu umožňuje štandardizácia niekoľkých zásadných premenných.
- Cieľom Toyoty je vyrábať každý produkt na ktorejkoľvek montážnej linke v ktorejkoľvek továrni na svete.



Štruktúrálna flexibilita

▪ Štruktúrálna flexibilita

– Zamyslite sa nad kompetenciami a základmi

- Aby bola firma adaptabilná, musí sa **vymaniť z púta k nejakému trhu, alebo produktu.**
- Firma Gore **nemá vymedzené žiadne podnikateľské odvetvie.**
- Vidí sa ako portfólio schopností v obore chémie, ktoré môžu byť využité na desiatkach trhov.

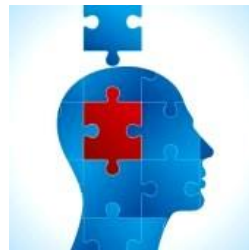


Hodnoty podporujúce pružnosť

▪ Hodnoty podporujúce pružnosť

– Prijmite veľkú výzvu

- Bez **adaptabilných jedincov** nemôžete vybudovať adaptabilnú firmu a ľudia sa menia iba vtedy, ak musia, alebo chcú.
- K zmenám ich obyčajne prinúti kríza, ale každý deň sa 1000-e ľudí s nadšením púšťa do zmien, pretože ich láka príležitosť urobiť niečo **významné, vzrušujúce a správne**.
- Keď budete chcieť, aby sa ľudia zmenili skôr, než to bude nutné, musíte im dať dôvod, prečo to majú robiť.
- Musíte pred nich postaviť **lákavú výzvu**, alebo si ju vymyslia sami.
- Mimo jasne definovaného cieľa je jediná vec, ktorá naruší „status quo“, a síce bolesť.



Hodnoty podporujúce pružnosť

▪ Hodnoty podporujúce pružnosť

– Využite nové princípy vedenia

- Moderné organizácie neboli navrhnuté pre adaptabilitu, ale pre disciplínu a efektivitu, preto je ich zmena ťažká.
- Firmy nemajú adaptabilitu vo svojej DNA.
- Ich základné procesy riadenia neboli navrhnuté s ohľadom na adaptabilitu.
- Tu si preto zmena vyžiada génovú terapiu.
- Organizácie musia doplniť svoju DNA pre efektivitu o **DNA pre adaptabilitu**.



Hodnoty podporujúce pružnosť

▪ Hodnoty podporujúce pružnosť

– Využite nové princípy vedenia

- Firmy sa musia učiť z príkladov adaptability vo svete
 - Biologické systémy
 - Demokratické štáty
 - Mestá
 - Burzy cenných papierov
- Tu vidíme základné kamene adaptability
 - Rozmanitosť (mnoho nových vecí),
 - Decentralizácia (zmena odspodu, hore),
 - Šťastie na príležitosť (viac príležitostí pre neočakávané stretnutia a improvizované rozhovory)
 - Flexibilné zdroje (musíte zaistiť, aby sa nápady a zdroje navzájom nachádzali čo najľahšie).
- Tieto princípy je treba začleniť do mechanizmov každodenného fungovania vašej firmy.



Hodnoty podporujúce pružnosť

▪ Hodnoty podporujúce pružnosť

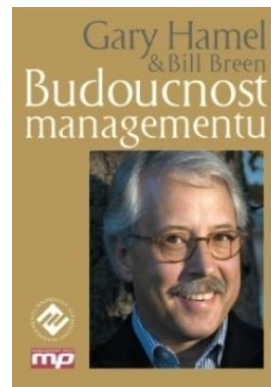
– Prijmite hodnoty, ktoré inšpiroval internet

- Internet je tá **najadaptabilnejšia vec**, ktorú ľudia vytvorili.
- Na rozdiel od našich firiem, kde je riadenie zhora nadol, je internet samá periféria s minimálnou mierou centralizácie.
- Jej architektúra je založená na interakcií jeho častí navzájom.
- Rozdiel medzi technológiu manažmentu a technológiou internetu nespočíva iba v jej architektúre.
- Hlboko v základoch internetu je uložený súbor **sociálnych hodnôt**, ktoré ostro kontrastujú s hodnotami bežnej firmy.
- **Spoločenstvo, transparentnosť, sloboda, meritokracia, otvorenosť a spolupráca**-tieto hodnoty tvoria základ ducha internetu.
- Vo svete korporácií vládnu hodnoty kontroly, disciplíny, zodpovednosti, spoľahlivosti a predvídateľnosti.



Knihy

- **Gary Hamel & Bill Green**
 - Budúcnosť manažmentu
- **Gary Hamel**
 - Na čom dnes záleží



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