



Manažment Garyho Hamela

Program

- **Gary Hamel**
- **1 Hodnoty**
- **2 Inovácie**
- **3 Adaptabilita**
- **4 Zápal**
- **5 Ideológia**
- **Na čom dnes záleží**



Gary Hamel

Wall Street Journal považuje Garyho Hamela za **najvplyvnejšieho mysliteľa v oblasti biznisu dneška**. Fortune o ňom hovorí ako o **poprednom odborníkovi na firemnú stratégiu**. Podľa nich patrí k popredným postavám na poli **humanizácie firemného prostredia**. Je **autorom niekoľkých kníh**, preložených do viac ako dvadsiatich jazykov. **Učí na London Business School**. V Kalifornii založil vplyvný **think-tank** s názvom **Management Lab**. Medzi jeho najnovšie iniciatívy patrí i **Management Innovation eXchange**.



1 Hodnoty

Hodnoty

- **Hodnoty**
 - Správcovstvo
 - Hodnoty
 - Vznešenosť
 - Kríza
 - Kapitalizmus
 - Názory na manažment



Správcovstvo

Na čom dnes záleží viac než kedykoľvek predtým, je nutnosť, aby manažéri prijali zodpovednosť, ktorú prináša so sebou správcovstvo.



Správcovstvo

■ Správcovstvo

– Oddanosť

- Schopnosť vnímať talenty a majetky, ktoré má človek v správe, ako zverenú dôveru, nie ako prostriedok k osobnému obohateniu.

– Štedrosť

- Ochota klásť záujmy iných pred svoje vlastné.

– Prezieravosť

- Závazok chrániť pri využívaní prítomnosti tiež stav budúcnosti.

– Zodpovednosť

- Povedomie o celkových dopadoch vlastných činov.

– Spravodlivosť

- Túžba zaistiť, aby boli výnosy rozdelené spôsobom, ktorý odpovedá skôr miere prínosu, ako pozícii.

- Pokiaľ sa budete riadiť týmito zásadami, pomôžu vám vypestovať zárodok **dobrého správcovstva** vo vašom profesionálnom živote a prostredníctvom vášho príkladu i v živote ostatných.



**Úspech, rovnako ako šťastie, nie je možné vytvoriť. Musí vyplynúť.
A to sa stane iba ako vedľajší efekt osobnej odovzdanosti sa
niečomu, čo je väčšie ako človek sám. Viktor Frankl**



Hodnoty

To, na čom dnes záleží najviac, je presne to, na čom záležalo odjakživa: na našich základných hodnotách.



■ Farmárske hodnoty

- Svokrovci Garyho Hamela boli farmári.
- Začínali s jedným traktorom na leasing a prenajatým poľom.
- Postupne vybudovali ranč o rozlohe 1 000 akrov vlastnej, nezadĺženej pôdy.
- Pracovali **14 hodín denne, 6 dní v týždni.**
- Na dovolenku chodili zriedka a odopierali si väčšinu luxusu.
- V dobrých rokoch si vytvárali finančné rezervy, aby prežili tie zlé roky.
- Pestovali viac druhov plodín, aby sa vyhli cenovej fluktuácii.
- Vyplácali si striedme platy a investovali všetky dostupné prostriedky do pozemkov a vybavenia.



■ Farmárske hodnoty

- Neznášali dlhy.
- Zadlženie bolo pre nich synonymom zotročenia.
- To, čo si nevyhnutne požičali, po 30. rokoch manželstva splatili.
- Boli najšťastnejší, keď boli celí od hlíny.
- Verili, že poctivá práca a pot sú tehly, na ktorých je postavený charakter človeka.
- Cnosti, ako **prezieravosť**, **šetrnosť**, **sebakázeň** a **obetavosť**, sú tie isté, na ktorých boli založené USA, Británia, Nemecko a Japonsko.
- Tieto cnosti sa však v minulých desaťročiach **nenápadne vytratili**.



Hodnoty

Pozoruhodné činy vychádzajú zo zapálenej oddanosti nadčasovým ľudským hodnotám, ako je krása, pravda, múdrosť, spravodlivosť, štedrosť, vernosť, radosť, odvaha a česť.



Vznešenosť

■ Vznešenosť

- Firmy majú záväzky k vybudovaniu „vysoko výkonnej“ organizácie.
- Je to ale možné, keď sú firemné základné hodnoty skôr materiálne, ako duchovné?
- Preto je poľudšťovanie jazyka a postupov vedenia základnou požiadavkou pre biznis.
- **Vznešené ciele inšpirujú k obetavosti, stimulujú inováciu a podporujú vytrvalosť.**
- Tým sa dosahujú vynikajúce výsledky.
- Prečo teda tak málo v budovách korporácií počujeme o láske, oddanosti a cti?
- Prečo sú ideály dôležité pre ľudí, tak málo spomínané v reči manažmentu?



Vznešenosť

■ Vznešenosť

- Nič nie je zlé na praktických hodnotách ako **zisk, výhody a efektivita**, ale tieto hodnoty postrádajú **vznešenosť**.
- Mnohí ľudia v Googli si myslia, že ich odvetvím je **múdroosť, zvyšovanie svetového IQ, demokratizácia znalostí a umožnenie prístupu k informáciám pre všetkých**.
- Dlhodobý úspech-pracovný a osobný-vychádza z oddanosti k ušľachtilosti a vznešenosti.



Kríza

■ Kríza

- Najhorší ekonomický prepad od 30-tych rokov 20. storočia nebol bankovou krízou, ani úverovou či hypotekárnou krízou, bol **krízou morálnou a hrubou nedbalosťou kapitánov kapitalizmu**.
- Ľahko dostupné peniaze, sekuritizácia, poistenie, zložitosť, páky, nedostatočná likvidita, podvody, arogancia, krátkozrakosť, hrabivosť, popretie.
- **Zlyhanie etiky** v tak obrovskom rozsahu, aký sme mohli pozorovať v priebehu bankového škandálu, nie je možné bez **epidémie úpadku morálky**.



Kríza

Pokiaľ si deti nového milénia z krízy odnesú niekoľko užitočných lekcií o šetrnosti, poctivej práci a finančnej disciplíne, potom bola kríza k niečomu aj dobrá.



Kapitalizmus

■ Kapitalizmus

- Morálna prevaha kapitalizmu spočíva vo fakte, že jedinou cestou ako uspieť na voľnom trhu, je zaistiť úspech ostatným.
- Kapitalizmus je živený vlastným záujmom, ale pokiaľ ten, nie je krotený **morálnym sebaovládaním**, môže sa zvrhnúť.
- Keď k tomu príde, sú bezmocní využívaní, neinformovaní, balamutení, zákonodarcí kupovaní a strážcovia zadupaní.
- Neviditeľná ruka trhu je úžasná vec, ale pokiaľ nie je vedená istým **hlbokým povedomím morálnej povinnosti**, môže napáchať veľké škody.



Kapitalizmus

■ Kapitalizmus

- Každý človek, ktorý má záujem na budúcnosti kapitalizmu, má povinnosť snažiť sa o nápravu **morálnych zásad kapitalizmu**.
- Z začať musíme tým, že pozdvihneme **vlastné morálne štandardy** a tým vyzveme ostatných, aby urobili to isté.
- Pokiaľ v sieťami prepojenom svete prehovorí jedna odvážna duša, povzbudí tým ostatných.
- Neváhajte postaviť sa za morálne štandardy, v ktoré veríte vy.
- Pokiaľ máme mať svet vhodný pre život, musí každý z nás mať odvahu urobiť nebojácnu **morálnu inventúru**.



Kapitalizmus

■ Kapitalizmus

- Najlepší ekonomický systém je ten, ktorý odmeňuje podnikavosť a ochotu ísť do rizika maximalizuje možnosti výberu pre zákazníkov, spolieha na trh, že sám rozdelí vzácne zdroje a minimalizuje regulačnú záťaž.
- Zatiaľ sme lepší recept na vybudovanie prosperity nenašli.



Kapitalizmus

■ Kapitalizmus

- Pri bankovej kríze **nezlyhal kapitalizmus, ale jeho strážcovia.**
- Veľkou hrozbou v kríze boli hrabiví bankári, ale podľa prieskumu Gallup, si banky v kríze viedli lepšie ako **veľké firmy.**
- Existuje tu veľké nebezpečenstvo a hrozba, v podobe **panovačných šéfov,** ktorí nie sú ochotní čeliť zmenám v očakávaniach tých, ktorých sa činnosť firiem dotýka.
- V posledných rokoch sú **spotrebitelia a občania stále viac nespokojní s právami a povinnosťami najsilnejších ekonomických hráčov v spoločnosti-s veľkými korporáciami.**



Kapitalizmus

■ Kapitalizmus

- Nepísaná dohoda dobre funguje pre akcionárov a šéfov, ale rozhodne nie je taká dobrá pre všetkých ostatných.
- Čím záujmom vlastne slúžia veľké firmy?
- Pokiaľ jednotlivci na celom svete stratili dôveru vo veľké firmy, je tomu tak preto, že firmy túto dôveru zneužili.
- Nebezpečenstvo pre kapitalizmus je preto väčšie od firiem, ako od bankárov.



Kapitalizmus

■ Kapitalizmus

- Milióny konzumentov a občanov už dávno vedia, že mnohí z korporátnych náčelníkov ešte stále popierajú, že starému modelu hospodárskej produkcie, ktorý poháňal „modernú ekonomiku“ posledných 100 rokov, už dochádza dych.
- Napriek tomu, že sme radi, že niekto ten rachotiaci, primitívny stroj pred 100 rokmi vymyslel, budeme radi, keď konečne skončí na skládke a bude nahradený niečím bezpečnejším.
- **Budúcnosť nemôže byť predĺženou minulosťou.**
- Túžime po **láskavejšom, miernejšom kapitalizme**, takom, ktorý nás nemá iba za „konzumentov“, ale ktorý **rozumie rozdielu medzi spotrebou a maximálnym šťastím, ktorý neobetuje budúcnosť pre prítomnosť a ktorý nezaobchádza so Zemou ako s nevyčerpatelnou zásobárňou prírodných zdrojov.**



Názory na manažment

■ Názory na manažment

- Tak čo bráni vzniku **svedomitého, zodpovedného a udržateľného kapitalizmu**, ktorý by bol dlhodobou udržateľný?
- Hamel si myslí, že je to pevný **rámec hlboko zakorenených názorov** na to, **k čomu biznis je, čím záujmom slúži a ako vytvára hodnotu.**
- Tieto názory sú **dogmatické, narcistické a zastarané.**



Názory na manažment

▪ Názory na manažment

- Primárnym cieľom biznisu je **zarábať peniaze**.
 - Primárnym cieľom biznisu je **zvyšovanie miery blahobytu ľudí ekonomicky účinným spôsobom**.
- Šéfovia korporácií by sa mali **zodpovedať iba z priamych následkov svojich činov**.
 - Šéfovia korporácií by sa mali **zodpovedať z následkov druhého a tretieho rádu, ktoré so sebou prináša ich honba za rastom a ziskom**.
- Výkonnosť a finančné hodnotenie členov vedenia firiem by malo byť založené **iba na ziskoch v krátkodobom horizonte**.
 - Výkonnosť a finančné hodnotenie členov vedenia firiem by malo byť založené **na dlhodobo vytváranej hodnote-finančnej aj spoločenskej**.



Názory na manažment

▪ Názory na manažment

- Spôsob, akým by sa mala spoločnosť profilovať ako sociálne zameraná, je **vyhlasovanie vznešených cieľov, uvádzanie zelených produktov a tučný rozpočet svojho oddelenia pre spoločenskú zodpovednosť**.
 - Spôsob, akým by sa mala spoločnosť profilovať ako sociálne zameraná, je **obetavý a neochvejný záväzok robiť za každých okolností to, čo je správne**.
- Primárna podstata „konania dobra“ je fakt, že to **firme pomôže k úspechu**. Výsledok: dobro je konané iba vtedy, pokiaľ **firma z toho niečo vyťaží**.
 - Primárna podstata „konania dobra“ je **dobro samotné, nie úspech firmy**.



Názory na manažment

▪ Názory na manažment

- Zákazníkom záleží viac na tom, akú hodnotu dostanú za svoje peniaze, než na tom, aké hodnoty boli dodržiavané, alebo pošliapované pri výrobe a predaji konkrétneho výrobku.
 - Zákazníkom záleží viac na tom, aké hodnoty boli dodržiavané, alebo pošliapované pri výrobe a predaji konkrétneho výrobku.
- Zákazníkmi firmy sú iba ľudia, ktorí využívajú jej služby.
 - Zákazníkmi firmy sú všetci tí, ktorých životy sú jej činnosťou nejakým spôsobom ovplyvňované.
- Firma môže úplne legitímne zarábať peniaze využívaním toho, že si zaviaže zákazníkov, zveľičí výhody produktov, alebo obmedzí zákazníkov v možnosti výberu.
 - Firma nemôže úplne legitímne zarábať peniaze využívaním toho, že si zaviaže zákazníkov, zveľičí výhody produktov, alebo obmedzí zákazníkov v možnosti výberu.



Názory na manažment

▪ Názory na manažment

- Pozícia na trhu a politický vplyv sú prijateľnými nástrojmi pre potlačenie najnovšej technológie, alebo konkurencie.
 - Pozícia na trhu a politický vplyv nie sú prijateľnými nástrojmi pre potlačenie najnovšej technológie, alebo konkurencie.
- Firemný „brand“ je výplod marketingu a reklamy.
 - Firemný „brand“ je spoločnosťou vytvorené vnímanie skutočných hodnôt firmy.



Názory na manažment

**Existuje veľa firiem, kde pretrvávajú ešte stále staré spôsoby.
Na čom dnes záleží, je, aby sme to zmenili.**



Hodnoty

- **Články**
 - [Hodnoty](#)
- **MÚS**
 - [Správcovstvo](#)
 - [Hodnoty](#)
 - [Kapitalizmus](#)
 - [Názory na manažment](#)
 - [Google](#)
- **Prezentácia**
 - [Google](#)





2 Inovácie

Inovácie

- **Inovácie**
 - Prínosy inovácií
 - Prehľad najlepších svetových inovátorov
 - Inovátori
 - Nedostatky inovačných systémov
 - Ako myslia úspešní inovátori
 - Inovačné uvažovanie



Prínosy inovácií

■ **Inovácie vd'acíme za našu existenciu**

- Naš druh existuje vďaka 4 miliardám rokov genetických inovácií.
- Ako ľudské bytosti sme genetickou entitou vnímajúcou, mysliacou a inovujúcou množstvo genetických omylov a chýb z prepisu.
- **Vďaka Bohu za chyby.**
- Keby sa život riadil štandardmi Six Sigma, nikdy by sme to nedotiahli ďalej než na sliz.
- Nehody so šťastným koncom budú pre inovácie vždy nevyhnutné.

■ **Inovácie vd'acíme za náš blahobyt**

- **Väčšina z nás si žije nad hranicou chudoby.**
- Technologická, sociálna a inovácia inštitúcií zachránila ľudstvo pred núdzou.



Prínosy inovácií

- **Inovácií vd'acíme za naše šťastie**
 - Ľudia sú jediná bytosť, ktorá tvorí pre samotnú **radosť** z tvorby.
 - Ľudia sú najšťastnejší, keď dávajú **priechod** svojej vynaliezavosti.
 - Zabudnite na osvietenstvo, renesanciu a priemyselnú revolúciu.
 - **Tým pravým vekom na inovácie je naša doba a z toho by sme sa mali radovať.**
- **Inovácií vd'acíme za našu budúcnosť**
 - Najpálčivejšie problémy ľudstva **nie sú dnes iba technologické**, ale aj **spoločenské, kultúrne a politické** a to v globálnom rozsahu.
 - Preto **musíme dnes inovovať inovácie.**



Prehľad najlepších svetových inovátorov

Rok 2010

Fast Company	Business Week
Facebook	Apple
Amazon	Google
Apple	Microsoft
Google	IBM
Huawei	Toyota
First Solar	Amazon
PC&E	LG Electronics
Novartis	BYD
Walt-Mart	General Electric
Hawlett-Packard	Sony

■ Rakety

- Mladé firmy, ktoré vyniesol uletený nový obchodný model.
- Keď boli v plienkach, spôsobili vo svojom odvetví revolúciu, ale keď starli, postupne zaostali za špičkami inovácie.
- V roku 2006 boli na rebríčku medzi 25 najlepšimi firmami o 4 roky neskôr, už ani jedna z nich na podobné priečky nedosiahla.
- Gilt Groupe, Hulu, Spotify, Starbucks, IKEA, Southwest, eBay



■ Laureáti

- Inovujú rok od roku v špecializovaných odvetviach.
- Vynakladajú miliardy dolárov na výskum a vývoj a zamestnávajú tisíce hyperchytrých vedátorov.
- Pravidelne sa umiestňujú v rebríčkoch najviac inovatívnych firiem.
- Sú však jednostranne zameraní.
- IBM každoročne registruje najvyšší počet patentov v USA-už 18 rokov po sebe.
- General Electronics, Intel, LG Electronics, Samsung, Novartis, Microsoft, Cisco



■ **Umelci**

- Kreativita a inovácia je ich hlavným produktom.
- IDEO, BMW, Design-Works, Grey New York

■ **Kyborgovia**

- Nadšene inovujú na všetkých frontoch.
- Podávajú nadľudské inovačné výkony.
- Postupy manažmentu sú vybudované na zásadách ako: sloboda, meritokracia, transparentnosť a experimentovanie.
- Finančný riaditeľ je vnímaný ako služobník, nie boh.
- **Mimozemské praktiky manažmentu.**
- Tvrdo pracujú na tom, aby do základov svojich organizácií zabudovali schopnosť neustálej obnovy a väčšinou sa im to aj darí.
- **Google, Amazon, Apple**



▪ Znovuzrodení inovátori

- 10 rokov nič a potom zase inovujú.
- Sú najviac obdivovaní.
- Neustále sa púšťajú do prehodnocovania svojich priorít a celoživotných návykov.
- Dostať sa z chvostu na špičku, vyžaduje kompletné **prepracovanie systému manažmentu** firmy-plánovanie, rozpočty, pridelovanie zdrojov, hodnotenie výkonu, nábor a odmeňovanie zamestnancov.
- **Procter&Gamble, IBM, Ford**



Nedostatky inovačných systémov

▪ Nedostatky inovačných systémov

- Zamestnanci nie sú vyškolení v obchodnej inovácii.
- Zamestnanci nemajú prístup k informáciám o technológiách a zákazníkoch.
- Inovátori čelia byrokratickým prekážkam, ktoré im neumožňujú prístup k zdrojom a nepodporujú ich nápady.
- Manažéri na prvom stupni nemajú v popise práce pomáhať rozvoju obchodných iniciatív a nemajú presné inovačné ciele.
- Systémy finančného ohodnotenia nekladú dôraz na inováciu.
- Systémy merania inovácie sú nespoľahlivé a nedotiahnuté.
- Neexistuje jednotná definícia inovácie a teda ani spôsob pre meranie a porovnávanie inovačnej výkonnosti jednotlivých tímov a oddelení.



Ako myslia úspešní inovátori

- **Všímajú si 4 veci, ktoré väčšinou nikto neskúma:**
- **Nespochybňované dogmy**
 - Aby ste sa stali inovátorom, musíte spochybňovať veci, ktoré ostatní berú za samozrejmosť, dávno zažité názory.
 - **Inovátori sú od prírody rebeli.**
 - S trochou cviku sa môže každý naučiť ako objaviť a napadnúť dávno zažité presvedčenia.
- **Podceňované trendy**
 - Inovátori si všímajú novo vznikajúce trendy, začínajúce prípady diskontinuity, ktoré môžu zmeniť odvetvie, alebo vytvoriť nové odvetvie.
 - Inovátori nestrácajú čas špekulovaním o to, čo by sa mohlo zmeniť a nepotrpia si na plánovanie rôznych scenárov.
 - Inovátori si ale pozorne všímajú už prebiehajúce malé zmeny, ktoré ešte veľkí hráči v odvetví nezaznamenali, alebo ich nepovažujú za dôležité. Inovátori neustále **pátrajú po nových diskontinuitách.**



Ako myslia úspešní inovátori

- **Nevyužité schopnosti a zdroje**
 - Každá spoločnosť má k dispozícii **súbor znalostí a zdrojov**.
 - Obvykle **sú súčasťou obchodného modelu**.
 - Pokiaľ sa správne nasmerujú, môžu slúžiť ako **základ pre inovácie a rast**.
 - Aby ste mohli inovovať, musíte pozeráť na svoju organizáciu a svet okolo ako na portfólio schopností a zdrojov, ktoré môžu byť navzájom kombinované nekonečným množstvom spôsobov, tak, aby vytvorili nové produkty a odvetvia.
- **Nejasné potreby**
 - Úspešní inovátori vynikajú v schopnosti **zaznamenať, čo zákazníci vnímajú ako nepohodlné a ťažké**.
 - Cieľom inovácie je **ohúriť zákazníkov** niečim, čo si predtým ani nedokázali predstaviť, ale keď to už raz zažili, nemôžu bez toho byť.



Inovačné uvažovanie

■ Inovačné uvažovanie

- Aj keď inovácia je hra, v ktorej ide o **čísla a kvantitu**, záleží pri nej aj na **kvalite**.
- Aby ste zvýšili **kvalitu inovačnej linky**, musíte zlepšiť **kvalitu inovačného uvažovania**.
- **Školením a tréningom** môžete pomôcť svojim kolegom, aby si tieto spôsoby vnímania osvojili.
- **Správnymi nástrojmi a vzdelávaním** môžete z obyčajných zamestnancov urobiť **neobyčajných inovátorov**.

- **Firma Whirlpool** vďačí za svoju vysokú **inovačnú výkonnosť** v posledných rokoch predovšetkým tomu, že vyškolila viac ako 30 tisíc svojich zamestnancov v tom, ako byť **obchodnými inovátormi**.
- Tisíce z nich majú osvedčenie **“čierny pás”** v inovácii.



Inovácie

- **Články**
 - [Inovácie manažmentu](#)
- **MÚS**
 - [Inovácie](#)
 - [Inovátori](#)
 - [Apple](#)
- **Prezentácia**
 - [Apple](#)





3 Adaptabilita

Adaptabilita

- **Adaptabilita**
 - Zmena
 - Náboženstvo
 - Úpadok
 - Korporácie



Adaptabilita

- **Zmena**
 - Zmena
 - Adaptabilná firma



Zmena

▪ Zmena

- Čo si budú ľudia myslieť o našej dobe za 1000 rokov?
- Zo všetkého budú najviac prekvapení z toho, že v rámci našej generácie dosiahlo **tempo zmien rýchlosť svetla**.
- **Zmeny sa naozaj zmenili**.
- Žijeme vo svete, v ktorom je príliš mnoho štiepenia a **príliš málo rovnováhy**, kde je budúcnosť stále menej pretiahnutím minulosti.
- **Zmeny sú mnohostranné, neúprosné, poburujúce a šokujúce.**

**Dnes je tou najdôležitejšou otázkou pre každú organizáciu táto:
„Meníme sa rovnako rýchlo, ako svet okolo nás?“**



Zmena

■ Zmena

- Zmena prináša zároveň **nádej i nebezpečie**, ale v akom pomere, to bude u každej organizácie záležať na jej schopnosti adaptability.
- A to je ten problém.
- **Naše organizácie nie sú stavané na to, aby boli adaptabilné.**
- Prví priekopníci manažmentu, pred 100 rokmi, budovali **disciplinované firmy, nie pružné.**



Zmena

■ Zmena

- K zmenám dochádza **neskoro a kľúčovite**.
- Prečo musí vo firmách pri zmene dochádzať k zmene režimu?
- Prečo by firma mala stratiť svoje smerovanie a miliardy dolárov tržnej hodnoty, než začne uvažovať o zmene?
- Náhly obrat nie je vhodnou náhradou včasnej transformácie.
- **Preto potrebujeme zmeniť spôsob, akým vykonávame zmeny.**
- **Zmena musí byť automatická, samovoľná a reflexívna.**

Vo svete veľkých zmien nezáleží na tom, či má firmy oproti konkurencii výhodu v určitom časovom bode, ale dôležitá je evolučná prevaha v určitom časovom období.



Adaptabilná firma

■ Adaptabilná firma

- Adaptabilita ale vyžaduje, aby firmy občas vybočili z rutiny, na čo je vo firmách málo podnetov.
- Zmeny preto prichádzajú v dvoch podobách:
 - triviálnej-banálne detaily
 - traumatickej-kríza
- Ako udržať firmu na obežnej dráhe?
- Vybudovať adaptabilnú firmu vyžaduje **veľa práce**.
- Vyžaduje to **posun ambícií, správania a systémov vedenia**.
- **Najúspešnejšie firmy budú tie, ktoré objavia tajomstvo bezbolestnej zmeny.**



Adaptabilná firma

■ Adaptabilná firma

- Návratnosť investície do adaptability je vysoká.
- Adaptabilná firmy sa **vyhne veľkým výkyvom v tržbách**.
- Adaptabilná firma je taká, ktorá **si ukoristí pre seba čo najväčší podiel nových príležitostí**.
- Nový priestor pre rast sa otvára vždy pri **kompletnej prestavbe základov, na ktorých firma stojí**.
- Adaptabilná firma si svoju **konceptiu neustále prerába, neustále si razí cestu na nové trhy**.
- Adaptabilná firma **je aktívnejšia v reakciách na nové potreby zákazníkov**.
- Neustále sa snaží **redefinovať ich očakávania**.
- Výsledkom je **zvýšená lojalita zákazníkov a vyššie marže**.



Adaptabilná firma

■ Adaptabilná firma

- Podnik, ktorý **ustavične preskúmava nové obzory**, má najväčšiu šancu získať výhodu pred konkurenciu v tom, že si **nájde a udrží talentovaných ľudí**.
- Dynamická firma má ľudí, ktorí sú angažovaní, **nadšení z toho, čo robia a sú aj viac produktívni**.

Vybudovanie organizácie, ktorá je rovnako pružná ako výkonná, je pravdepodobne jednou z najzákladnejších výziev, pred ktorými dnes firmy stoja.



Adaptabilita

- **Náboženstvo**
 - Náboženstvo
 - Cirkev
 - Adaptabilná organizácia
 - Adaptabilní ľudia



Náboženstvo

Zástancovia slobody by mali urýchliť zaistenie pre seba pomoc náboženstva, lebo musia vedieť, že bez morálky, vláda slobody nemôže byť nastolená. Alexis de Tocqueville



■ Náboženstvo

- Hlavné vyznania postupne strácajú svoj podiel priaznivcov medzi tými najbohatšími a najvzdelanejšími ľuďmi.
- Náboženstvo v konečnom súčte skôr potláča, než povzbudzuje ľudský potenciál pre zlo.
- Ľudská moralita siaha do hĺbky jednej generácie, takže ak chceme, aby naše deti žili vo svete, kde je viac láskavosti, ako nepriateľstva, musíme pracovať na tom, aby sme doplnili náš **duchovný kapitál**, ktorý sme zdedili po našich predkoch.



■ Cirkev

- Zodpovednosť za úpadok cirkvi a klesajúce trendy veriacich vidia duchovní v **svetskom pôsobení**.
- Vinníkmi za stav vecí **nie je iba svetská sláva**.
- Problém, pred ktorým cirkvi stoja, **nie je pokles duchovnej viery ľudí, ale pokles vlastnej náboženskej efektivity**.
- Aj Cirkev **predbehli zmeny**.
- Aj v Cirkvi **platia paradigmy, ktoré je treba prekonávať**.
- V našom neustále sa meniacom svete **buď idete dopredu, alebo dozadu**.
- Mnoho organizácii tým, **že stojí na mieste, ide dozadu**.
- Obchodné modely nie sú večné a ich úmrtnosť rapidne stúpa.
- V mnohých odvetviach zaznamenávame **zásadné zmeny paradigiem**.
- Aj v Cirkvi platia paradigmy, ktoré je treba **prekonávať**.



Adaptabilná organizácia

■ **Adaptabilná organizácia**

- Čo platí pre Cirkev, platí aj pre organizácie.
- Organizácie upadajú, **pokiaľ tempo ich zmien je pomalšie ako tempo zmien vo svete.**
- **Čím sú organizovanejšie a starostlivo riadené, tým sú menej adaptabilné.**



**Aby organizácie mohli prosperovať v dobe plnej zmien, musia sa menej organizovať a uvoľniť mieru riadenia, štrukturalizácie, hierarchie a rutiny.
Dnes naozaj záleží na adaptabilite.**

Adaptabilní ľudia

■ Adaptabilní ľudia

– Nie je možné vybudovať adaptabilnú organizáciu bez **adaptabilných ľudí**, ktorí majú tieto tri vlastnosti:

- Skromnosť
- Úprimnosť
- Nápaditosť



Adaptabilita

- **Úpadok**
 - Úpadok
 - Gravitácia víťazí
 - Stratégie umierajú
 - Úspech kazí charakter
 - Úspech



Úpadok

- **Úpadok**
 - Každá organizácia je úspešná až do tej doby, než nie je.
 - GM, EMI, The New York Times, Jonson and Jonson, Kodak, Nokia
 - Ako k tomu dochádza?
 - Ako stráca na znamenitosti?
 - Obvykle tu pôsobia 3 sily:
 - Gravitácia víťazí
 - Stratégie umierajú
 - Úspech kazí charakter



Gravitácia víťazí

■ Gravitácia víťazí

- Krivku úspechu postupne splošťujú **tri fyzikálne zákony**:
 - **Zákon veľkých čísel**
 - V biznise, rovnako ako v biológii, veľké veci rastú pomaly.
 - **Zákon priemeru**
 - Žiadna spoločnosť nemôže prekonávať priemer donekonečna.
 - Z dlhodobého hľadiska neexistujú firmy, ktoré by rástli.
 - **Zákon klesajúcich výnosov**
 - Pomer medzi výnosmi a príjmami, rovnako ako marža, s časom klesá.



Gravitácia víťazí

■ Gravitácia víťazí

- Tieto zákony sú ťažko prekonateľné a iba malému množstvu firiem sa to podarí.
- Najlepším riešením je rozdeliť veľké firemné monolity na menšie časti, stanoviť im náročné ciele pre rast, urýchlene presunúť zdroje do oblastí s vyšším rastom, jednotky, ktoré nerastú, ďalej rozdeliť a neustále hľadať nové spôsoby, ako sa odlíšiť.
- **Aby ste si udržali úspech, musíte byť ochotní opustiť veci, ktoré už nie sú úspešné.**
- Virgin založil asi 400 firiem a rovnaký počet poslal na porážku.



Stratégie umierajú

■ Strategie umierajú

- Žiadna stratégia nežije večne a životný cyklus stratégií sa skrakuje.
- Strategie umierajú pokiaľ sa stanú obeťou:
 - **Replikácie**
 - Postupom času sa zo stratégie vytráca prvok inovácie.
 - **Substitúcie**
 - Dobré stratégie sú nahradené lepšími, keď nováčikovia objavia efektívnejší spôsob uspokojovania potrieb zákazníkov.
 - **Degradácie**
 - Silná konkurencia alebo zákazník môže stratégiu pochovať tým, že podkope zisky v odvetví, ktoré sa pýšilo vysokými maržami.
 - Pre mnoho firiem a ich marže predstavujú dnes dobre informovaní zákazníci väčšie nebezpečie, ako finančne silná konkurencia.



Stratégie umierajú

▪ **Stratégie umierajú**

– Indikátory úpadku stratégie

- znižovanie marží
- spomalené tempo rastu
- klesajúca produktivita zdrojov
- strata podielu na trhu
- zvyšovanie odlivu zákazníkov
- znižovanie podielu na tržbách u nových produktov
- šírenie nových, neortodoxných obchodných modelov
- klesajúca krivka vývoja cien
- zníženie pomeru cena/zisk
- zvyšovanie pomeru nákladov na marketing a tržieb.



Úspech kazí charakter

▪ Úspech kazí charakter

– Defenzívne myslenie

- Keď sa firma dostane na špičku v odvetví, začnú jej zamestnanci myslieť defenzívne

– Zatuhlé obchodné systémy

- S tým, ako firma rastie sa inovácie zmenia v zlepšovanie, nastupuje disciplína, sústredenie a spoločné smerovanie.
- Roky zlepšovania pomocou metód kaizen prinášajú vysoko efektívny a optimalizovaný obchodný systém.
- Zdroje, schopnosti a procesy sa špecializujú a zmeny sú iba dielčie.
- To všetko je výborné pre efektivitu, ale smrteľné pre adaptabilitu.
- Každá zmena v takom systéme pôsobí rušivo.



Úspech kazí charakter

- **Úspech kazí charakter**
 - **Fossilizované mentálne modely**
 - Úspech pretvára vybrané alternatívy v dogmy, tým, že podporuje využívanie postupov, ktoré boli zvolené pred desiatkami rokov.
 - **Dostatok zdrojov**
 - S úspechom prichádza hojnosť-viac zamestnancov, viac hotovosti, lepšia pozícia na trhu.
 - **Problém je, že v prostredí hojnosti sú ľudia intelektuálne pohodlnejší.**
 - Dostatok tiež plodí lenivosť.
 - Hojnosť tiež zaháňa túžbu po inovácii.
 - Keď začnú zdroje nahradzovať kreativitu, je načas začať predávať akcie.



Úspech kazí charakter

▪ Úspech kazí charakter

– Spokojnosť a nárok

- Vybudovať niečo, vyžaduje omnoho viac predstavivosti a odvahy, ako niečo spravovať.
- Ešte viac úsilia vyžaduje snaha niečo zmeniť, čo byrokrati chápu zriedka.
- **Spokojnosť a nárok sú nevyhnutnými vedľajšími produktmi minulých úspechov a nepriateľom budúcich úspechov.**



Úspech

■ Úspech

- Úspech nemusí nutne vo vašej firme spôsobiť kôrnatenie, ale stane sa tak vtedy, pokiaľ vy a všetci ostatní nebudete mať odvahu **postaviť sa proti dogmám, defenzívnemu prístupu, strnulosti a samoľúbosti**.
- Pokiaľ tak urobíte, bude váš dnešný úspech výborným štartom pre niečo väčšie.



Adaptabilita

- **Korporácie**
 - Korporácie
 - Malé a veľké firmy
 - Dlhovekosť organizácie
 - Budúcnosť pre vašu firmu



■ Korporácie

- Má v prostredí dynamickej ekonomiky vôbec zmysel zaoberať sa tým, či nejaká konkrétna firma funguje alebo zanikne?
- Má dlhovekosť organizácie nejakú skutočnú hodnotu-pre akcionárov, zamestnancov, zákazníkov, alebo spoločnosť?
- V prostredí voľnej ekonomiky existujú **mechanizmy, ktoré firmám bránia dlhodobo zneužívať zdroje spoločnosti:**
 - Silná konkurencia, trh, podnikateľský sektor chráni zákazníkov a akcionárov pred záchvatmi manažérskej nespôsobilosti.
 - Keď tieto poistky fungujú, tak korporácie, ktoré nereagujú na zmenu strácajú zákazníkov, zamestnancov a svoju nezávislosť.



- **Korporácie**

- **Otázka života a smrti korporácii je zložitejšia.**
- Mnoho dôležitých inštitúcií nepatrí medzi verejne obchodovateľné firmy.
- Mechanizmy, ktoré odoberajú zdroje zle vedeným firmám, fungujú pomaly a nespoľahlivo.
- Zlyhanie korporácii vyžaduje **veľké náklady pre následné zmeny**, preto ich zlyhanie nás neteší.



Malé a veľké firmy

**Veľké zabehnuté firmy sú pre ekonomiku nevyhnutné.
Mladé spoločnosti sú menej efektívne ako staršie firmy.
Sú inovatívne, ale ich postupy nie sú optimalizované.**



Malé a veľké firmy

■ Malé a veľké firmy

- Medzi malými a veľkými firmami existuje životne dôležitá symbióza.
- Vzhľadom k tomu nie sú nováčikovia alternatívou zavedených firiem, ale fungujú ako poistka proti nákladom, ktoré musí spoločnosť niesť, keď veľké korporácie zaniknú.
- Bolo by mylné pozerat' sa na veľké firmy, ako napr. HP, ako na jeden organizmus.
- Veľkosť a záber pôsobenia týchto firiem a ekonomický dopad ich úspechu alebo úpadku nekonečne prekonáva význam jedného živnostníka.
- Odolnosť vyžaduje diverzitu, pestrú škálu konkurenčných nápadov, kde víťaza určuje kolektívna múdrosť trhu.



Dlhovekosť organizácie

■ Dlhovekosť organizácie

- Môže sa organizácia odobrať do hrobu predčasne?
- Organizácia rastú a prosperujú tým, že pretvárajú jednoduché nápady v zložité systémy.
- Všeobecne sú zložité veci pre ľudí hodnotnejšie, ako jednoduché.
- Sú dve možnosti, ako môžu veľké firmy prežiť:
 - Odovzdať vlastné gény ďalšej generácii.
 - Vybudovať firmu, ktorá pretrvá.



Dlhovekosť organizácie

■ Dlhovekosť organizácie

- Univerzita v Cambridgi, Microsoft, Toyota, Amazon-to sú nádoby, do ktorých 10 000 ľudí **nalialo svoje ideály a energiu.**
- Sú **živými pamätníkmi postavenými z ľudskej nápaditosti.**
- Patrí im preto **rovnaký rešpekt a starostlivosť, akú venujeme egyptským pyramídam alebo gréckym pamiatkam.**
- **Máme povinnosť chrániť, čo sme zdedili, tak, že im pomôžeme zmeniť sa adaptovať spôsobom, ktorý z nich urobí nesmrteľnú klasiku.**



Dlhovekosť organizácie

■ Dlhovekosť organizácie

- Rôzne formy subvencií a finančnej pomoci deformujú procesy ekonomického rozhodovania, odmeňujú nefunkčné postupy manažmentu, fixujú zastarané obchodné modely a štruktúry a obmedzujú rast.
- S úpadkom inštitúcií sú spojené **neskutočne veľké náklady**.
- Pokiaľ sa chceme týmto nákladom vyhnúť, jediný spôsob, ako to dosiahnuť, je **zvýšenie adaptability firiem**.



Budúcnosť pre vašu firmu

- **Budúcnosť pre vašu firmu**

- Cieľom manažmentu je uľahčiť ľuďom prácu a život.
- Dnes je svet ovládaný veľkými organizáciami, od ktorých sme závislí ako konzumenti, zamestnanci a investori.
- Organizácie však často neplnia naše očakávania.



Pokiaľ budeme smelí, vynaliezaví a odhodlaní, môžeme tieto organizácie zmeniť. Na tom dnes záleží.

Adaptabilita

- **Články**
 - Organizácia
 - Zmena
- **MÚS**
 - Zmena
 - Náboženstvo
 - Úpadok
 - Korporácie
 - Budúcnosť pre vašu firmu
- **Prezentácia**
 - Budúcnosť pre vašu firmu





4 Zápal

Zápal

- **Zápal**
 - Zápal
 - Hierarchia ľudských schopností v práci
 - Odlišnosť
 - Hodnota pre zákazníkov
 - Znalosti
 - Kreativita
 - Pracovné prostredie
 - Angažovanosť
 - Vedenie
 - Špinavé tajomstvo manažmentu
 - Inštitúcie

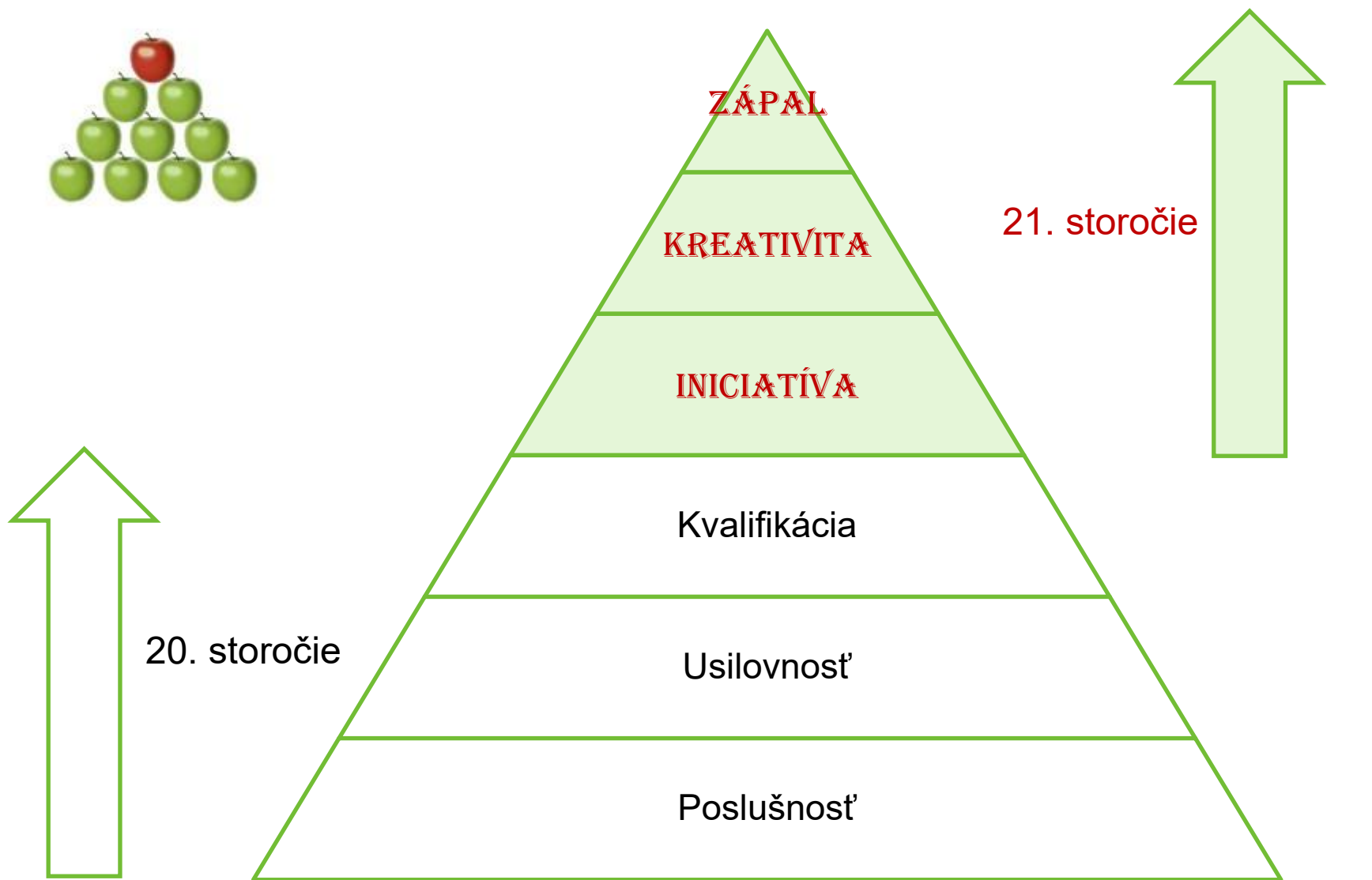


Zápal

**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.**



Hierarchia ľudských schopností v práci



Odlišnosť

■ **Odlišnosť**

- Aby ste boli najziskovejší, nemusíte byť najväčší, ale **musíte byť najviac odlišní.**
- **Čím väčší je náš podiel na odlišnosti, tým väčší je podiel na ziskoch vo vašom odvetví.**



Hodnota pre zákazníkov

■ Hodnota pre zákazníkov

- Vo svete, kde zákazníci ráno vstávajú s otázkou, čo je nové, čo je iné, čo je úžasné, **záleží úspech firmy na jej schopnostiach otvoriť zamestnancom priestor pre ich iniciatívu, predstavivosť a nadšenie.**
- K tomu môže dôjsť iba vtedy, pokiaľ budú títo **ľudia srdcom a dušou angažovaní v tom, čo robia, vo svojej firme i v jej poslaní.**
- Firmy musia prichádzať s prielomovými produktmi a to vyžaduje **zamestnancov aktívnych, vynaliezavých a zapálených.**



Hodnota pre zákazníkov

Na čom dnes záleží, je relatívny podiel na hodnote vnímanej zákazníkmi a nákladmi, ktoré sú spojené s produkciou tejto hodnoty.



Hodnota pre zákazníkov

Na čom dnes záleží, je rýchlosť, s akou firma dokáže porozumieť potrebám zákazníkov a vytvárať nové znalosti, ktoré pomôžu vytvoriť novú hodnotu pre zákazníkov.



Znalosti

■ Znalosti

- Vo svete **komodizovaných znalostí** putujú zisky k tým firmám, ktoré dokážu vytvoriť **neštandardné znalosti**.
- V každom odvetvi existujú **komodizované znalosti**, tie nekomodizované sa nimi za chvíľu stanú.
- So **znalostnou ekonomikou** sa musíme rozlúčiť a privítať **kreatívnu ekonomiku**.



■ Kreativita

- V dnešnej **kreatívnej ekonomike** sú to **schopnosti v hornej časti pyramídy**, ktoré vytvárajú **najväčšiu hodnotu**.
- **Smelosť, predstavivosť, nadšenie**, to sú tie rozhodujúce premene konkurenčného odlišenia.
- Tieto schopnosti sú **druhom talentu**, **nemôžu byť nariadené**.
- Namiesto toho, aby sme sa starali, ako **prinútime zamestnancom slúžiť firme**, musíme sa zamerať na to, ako **vybudovať organizáciu hodnú mimoriadneho talentu**, ktorý by zamestnanci vložili do svojej práce.
- Ľudské schopnosti, na ktorých v **kreatívnej ekonomike záleží najviac**, sa **zároveň najhoršie riadia**.
- Musíme **prestať talent riadiť** a namiesto toho musíme **začať dávať ľuďom priestor** .



Pracovné prostredie

Dnes je najdôležitejšou úlohou manažérov vytvoriť pracovné prostredie, ktoré bude inšpirovať výnimočné pracovné výkony a zaslúži si prívál iniciatívy, predstavivosti a zápalu.



Angažovanosť

▪ Angažovanosť

- Výsledky prieskumu firmy Towers Perrin (Towers Watson) 2007-2008.
- **Ciel': zistiť mieru angažovanosti pracovníkov.**
- V rôznych miestach sveta skúmala názory viac než 90 000 zamestnancov v 18 krajinách.
 - **21% skutočne angažovaní**
 - **38% úplne neangažovaní**
 - **41% priemerne angažovaní**
- Iba **jeden z 5 zamestnancov je v práci skutočne angažovaný**, telom aj dušou.
- Dôvodom je **nekomunikatívny a egocentrický manažment.**



Angažovanosť

▪ Angažovanosť

– Angažovanosť ovplyvňujú tieto veci:

- Rozsah vedomostí, ktoré sa zamestnanci musia alebo môžu naučiť, aby boli povýšení.
- Povesť firmy a jej oddanosť robiť zo sveta lepšie miesto pre život.
- Správanie a hodnoty firemných lídrov.



■ Vedenie

– Otázky pre manažérov

- Iba 38% zamestnancov si myslí, že **vedeniu naozaj záleží na prosperite zamestnancov.**
- Menej ako 4 z 10 ľudí súhlasí s tvrdením, že **vedenie komunikuje otvorene a úprimne.**
- Iba 40% si myslí, že **vedenie vysvetľuje dôvody strategických rozhodnutí.**
- Iba 44% verí, že sa **vedenie snaží byť viditeľné a prístupné.**
- Menej ako polovica opýtaných si myslí, že **vedenie rozhoduje v súlade s hodnotami firmy.**



■ Vedenie

- Prečo je to manažérom ľahostajné?
- Neznalosť
 - Manažéri si neuvedomujú, že ich zamestnanci v práci emocionálne vypínajú, nemajú dostatok emocionálnej inteligencie.
- Ľahostajnosť
 - Manažéri síce vedia, že zamestnanci pracujú bez záujmu, ale je im to jedno, lebo firma z nich vysala empatiu a myslia si, že angažovanosť neprináša žiadny finančný prínos.
- Bezmocnosť
 - Manažérom to nie je jedno, ale nevedia, ako to zmeniť.



Špinavé tajomstvo manažmentu

- **Špinavé tajomstvo manažmentu**
 - Pokiaľ máme zlepšiť **mieru angažovanosti**, musíme si priznať jeden fakt.



Pokiaľ nie sú zamestnanci tak nadšení, zapálení a zaujatí, ako by mohli byť, nie je to preto, že práca je na kočku, ale preto, že manažment je pod psa.

- **Inštitúcie**
 - Dôvera
 - Inštitúcia-človek
 - Človek-organizácia
 - Princípy budovania organizácie
 - Zmena organizácie





Výsledky prieskumu firmy Gallup: Prieskum hodnotenia etických štandardov

Profesia	Percento
Zdravotné sestry	81
Lekári	66
Policajti	62
Duchovní	53
Televízni reportéri	23
Bankári	23
Právnici	17
Riaditelia veľkých firiem	15
Členovia Kongresu	9
Predajci aut	7

Dôvera

■ Dôvera

- V posledných rokoch sme svedkami **straty dôvery zamestnancov vo vedenie firmy.**
- Ľudia **stratili vieru nielen v čestnosť svojich lídrov, ale už neveria ani tomu, že tie najmocnejšie inštitúcie v spoločnosti konajú v ich záujme.**
- **Dôvera** nie je iba výsledkom pravdivosti, ale je tiež záležitosťou **priateľských vzťahov a dobrej vôle.**
- Stále viac ľudí si myslí, že **naše inštitúcie pracujú v prospech plutokratov.**
- Po celom svete sa **rádoví zamestnanci cítia prehliadaní manažérmi, ktorí v nich vidia iba programovateľné roboty.**
- Problém ľudí na vrchole je otázkou skôr **nadriadenej nevšímavosti, ako nehoráznej nepoctivosti.**



Inštitúcia-človek

- **Inštitúcia-človek**

- V hlave priemerného manažéra sa nachádza takáto **schéma myslenia, ktorá dáva prednosť inštitúcii pred človekom.**
- Obyčajne sa **človek musí prispôbovať organizácii, nie opačne.**

Inštitúcia-človek-zisk



Človek-organizácia

■ Človek-organizácia

- Model, v ktorom majú záujmy jednotlivca prednosť.
- Je úplne jasné, že organizácia môže uspieť iba vtedy, pokiaľ sa jej darí uspokojovať potreby tých, ktorí ju podporujú.
- V tomto modeli nie je nástrojom človek, ale organizácia.
- Očakávame, že naše organizácie budú slúžiť nám, nie my im.

Človek-organizácia-dopad



Princípy budovania organizácie

■ Princípy budovania organizácie

- To vyžaduje organizácie, ktoré budú vybudované na jednoduchých, ale **dôležitých princípoch**:
 - **Decentralizujte**, všade, kde je to možné.
 - Zdôrazňujte komunitu, nie hierarchiu.
 - Zaistite **transparentné rozhodovanie**.
 - Zaistite, aby **lídri mali väčšiu zodpovednosť** voči tým, ktorých vedú.
 - Podmieňte **finančné ohodnotenie mierou príspevia**, nie pozíciou a mocou.
 - Nahraďte hodnotenie zhora **vzájomným hodnotením medzi kolegami**.
 - Neustále **zväčšujte záber vlastného sebaurčenia**.



Zmena organizácie

- **Zmena organizácie**

- Zmeniť organizáciu a jej šéfov je ťažké, ale možné, pri zachovaní efektivity prevádzky.
- Staré organizácie sa menia ťažko, ale môže sa to stať a **zmeny môžu začať kdekoľvek**, napríklad vo vašom tíme.



- **Články**
 - [Zápal](#)
 - [Angažovanosť](#)
- **MÚS**
 - [Inštitúcie](#)
 - [Manažment pre facebookovú generáciu](#)
 - [Bank of New Zealand](#)
- **Prezentácie**
 - [Manažment pre facebookovú generáciu](#)
 - [Bank of New Zealand](#)





5 Ideológia

Ideológia

- **Ideológia**
 - Manažment
 - Byrokracia
 - Ľudia
 - Rozhodovanie
 - Disciplína
 - Sloboda
 - Daň z manažmentu



■ 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.



Byrokracia

■ Byrokracia

- Byrokracia je z technického hľadiska schopná dosiahnuť najvyššieho stupňa efektivity a v tomto zmysle je formálne najracionálnejším prostriedkom výkonu moci nad ľudskými bytosťami.
- Je ostatným systémom nadriadená čo do presnosti, stability, stupňa dosahovanej **disciplíny a spoľahlivosti**.
- Umožňuje tak vysoký stupeň vypočítateľnosti výsledkov pre vedenie organizácie a pre tých, ktorí s týmito organizáciami jednajú. Max Weber.



Byrokracia

■ Byrokracia

- V tejto definícii je odhalená **ideológia manažmentu-kontrolizmu**, ktorý i po 100 rokoch ostáva **základným filozofickým kameňom prakticky každej väčšej organizácie**.
- **Výhody prístupu: presnosť, stabilita, disciplína, spoľahlivosť.**
- Sú to pozitíva, ale vo väčšine odvetví sú dnes samozrejmosťou.
- **Sú potrebné pre konkurencieschopnosť, ale pre získanie zásadnejšej výhody nestačia.**



Byrokracia

■ Byrokracia

- **Dnes naše organizácie stoja pred novými výzvami:** pred zrýchľujúcim sa tempom zmien, hyperkonkurenciou, komodizáciou znalostí, neustále narastajúcimi požiadavkami na sociálnu zodpovednosť.
- Pre zvládnutie týchto nových nárokov je potreba viac než len schopnosť riadiť.
- **Potrebujeme organizácie, ktoré sú plné zápalu a kreativity a zároveň poddajné.**
- Takéto organizácie sa s byrokraciou vôbec nezlučujú.



■ 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.**



■ Rozhodovanie

- Zápal a iniciatíva nie sú jedinými obeťami kontroly.
- Sú nimi aj adaptabilita a inovácia.
- Vo väčšine firiem je strategické plánovanie a pridelovanie zdrojov centralizované, čo je fakt, ktorý obmedzuje pružnosť.
- Hrátko ľudí vo vedení tak môže zablokovať zmeny.
- Štruktúry riadené zhora nadol, sú pre kreativitu škodlivé.
- Je vylúčené, aby existovala organizácia, ktorá je **adaptabilná, inovatívna a motivujúca**, pokiaľ reťazec moci vychádza zhora, pokiaľ veľkí šéfovia menujú menších šéfov, pokiaľ hrdka ľudí zodpovedá za dôležité rozhodnutia a pokiaľ zamestnanci zodpovedajú vedeniu a nie opačne.
- **Organizácie postavené na ideológii, ktorá preventívne a štruktúralne dáva moc menšine a odoberá ju väčšine, nebude mať v budúcnosti šancu na úspech.**



Disciplína

■ Disciplína

- Žiadna organizácia nemôže dlho prežiť bez podpory silnej disciplíny.
- Väčšina organizácii je však **riadená príliš** (manažéri sa snažia riadiť veľa vecí a dôkladne) a **zle** (riadenie prichádza od nadriadených a predpisov a nie od ostatných kolegov).
- Konečným efektom je pracovisko s **minimom dôvery, kde jednotlivci nemôžu robiť samostatné inteligentné rozhodnutia.**
- Prečo ešte nemáme pre klasickú byrokráciu efektívnu konkurenciu?
- **Pretože táto ideológia je hlboko zakorenená v systémoch a procesoch manažmentu.**



■ 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 firmami 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 pozeráť 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 nakrmité 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.



Ideológia

- **Články**
 - [Manažment](#)
 - [Plat](#)
 - [Vzdelanie](#)
- **MÚS**
 - [Manažment](#)
 - [Daň z manažmentu](#)
 - [Mesačné misie-25 výziev manažmentu](#)
 - [HCL Technologies](#)
 - [W. L. Gore & Associates](#)
- **Prezentácie**
 - [HCL Technologies](#)
 - [W. L. Gore & Associates](#)



Na čom dnes záleží



Hodnoty

Inovácie



Adaptabilita

Zápal



Ideológia

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**.
 - **Ideológia**
 - 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
Garyho Hamela
MÚS

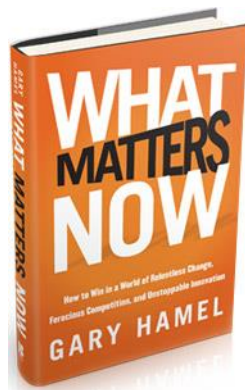


Manažment
články



■ Gary Hamel: Na čom dnes záleží

- Kniha je **mozaikový plán**, pre vytvorenie organizácií, ktoré môžu uspieť vo svete **neustálych zmien, tvrdej konkurencie a nezastaviteľného prúdu inovácií**.
- Je to **naliehavá žiadosť**, aby sme manažment, tak ako ho poznáme, od základov prerobili a prehodnotili svoje základné chápanie **kapitalizmu, inštitúcií a pracovného života**.
- Je to **projekt**, podľa ktorého bude možné vybudovať organizácie, ktoré sú **vhodné pre budúcnosť a vhodné pre ľudí**.



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