



W. L. Gore & Associates

W. L. Gore & Associates

- **W.L.Gore & Associates**
 - Bill Gore
 - Ciele
 - Zásady
 - Kultúra
 - Model riadenia
 - Poučenia



Najinovatívnejšia, najzvláštnejšia a najefektívnejšia organizácia na tejto planéte.

Patrí k stovke najoceňovanejších zamestnávateľov - Fortune.



Bill Gore

■ Bill Gore

- Ako 46 ročný, otec 4 detí, odišiel z firmy DuPont a založil garážovú firmu: Gore-Tex, neskôr W. L. Gore & Associates.
- **Obdivoval** DuPont, ale zároveň **mal z nej frustráciu**.
- Na základe štúdia sa dozvedel o **emočnej interakcii založenej na priateľstve**, ktoré viedli k vzniku **vysoko efektívnych ľudských spoločenstiev**.
- Z poznatkov o kľúčovej úlohe **komunikácie, dôvery a porozumenia v týchto skupinách** potom vyvodil najdôležitejšiu úlohu pre „**mriežkovú organizáciu a filozofiu podnikania**“.



Bill Gore

■ Bill Gore

- Gore mal výhody.
- Bol prvý, on založil firmu, on formoval ľudí od začiatku, prijímal ľudí, aby zapadali do kultúry.
- Mnohé nápady sa objavili náhodou: gitarové struny, látka, športové oblečenie, nitka na zuby.
- Gore je príkladom dvoch prevratných myšlienok.
- Bol presvedčený, že:
 - PTFE - teflón, má veľký tržný podiel.
 - Spôsob, akým **myslíme a konáme**, je ovplyvnený tým, **ako o sebe a svojej práci rozprávame**.
- Bill Gore **zomrel v roku 1986**.



Bill Gore

■ Bill Gore - inovátor manažmentu

- Pracoval vo firme DuPont v tímoch, ktoré mali **vysoké ciele a samostatnosť** a to ho **nabíjalo energiou**, aj jeho kolegov.
- Bill sníval o tom, že vybuduje firmu **zasvätenú inováciám**.
- Chcel vydať **viac času na inovácie**, ako na podliezanie šéfovi.
- V roku 1958, po 17 ročnej pracovnej kariére, založil vlastnú firmu - so svojou ženou (45) + 5 detí začali v pivnici vyrábať.



Bill Gore

- **Bill Gore - inovátor manažmentu**

- Firma pracuje na **rozvoji stoviek vznikajúcich projektov** a pritom **zarába**.
- Už 50 rokov dosahuje **neustály rast zisku**.
- Firma je **neobchodovateľná na burze**.
- Vytvoril firmu, ktorá je založená na súbore **manažérskych zásad**, ktoré odporujú mnohému z toho, čo predstavuje modernú podnikateľskú pravovernosť.



Ak chcete vytvoriť systém riadenia, ktorý je priaznivo naklonený inováciám, budete ho musieť vynájsť.

■ Ciele

- Vytvoriť firmu, ktorá by **zmnožovala predstavivosť ľudí**.
- Vychádzal v McGregorovej teórii X a Y. Chcel, aby mal ľudí typu Y, ale nevedel ako to dosiahnuť.
- Chcel vytvoriť **firmu bez hierarchie, bez šéfov, majstrov a viceprezidentov, kde môže hovoriť každý s každým, kde ľudia majú možnosť výberu a neprideliujú sa im úlohy, firmu, ktorá nemá kľúčovú podnikateľskú oblasť, kde ľudia budú vymýšľať nové veci a pritom rásť a vykazovať zisk.**
- Gore bol **ochotný vzoprieť sa celej rade svätosvätých zásad riadenia.**



Zásady

- **Zásady**
 - Sloboda
 - Slušnosť
 - Závazok
 - Sľuby
 - Čiara ponoru
 - Žargón



Sloboda

■ Sloboda

- Gore vybudoval firmu založenú na **radikálnych princípoch slobody**.
- Žiadne fixné, alebo pridelené právomoci, patróni, nie šéfovia, prirodzení lídri, ktorí ľudí nasledujú, osobná komunikácia, úlohy stanovené tými, ktorí ich plnia, úlohy a funkcie organizované na základe záväzku. ...
- Gore podniká radikálne opatrenia k tomu, aby bola **sloboda konania zaistená dlhodobo**.
- Zamestnancom **poskytuje slobodu neustále**.



Slušnosť

■ Slušnosť

- Slušnosťou rozumieme **úprimné a poctivé konanie** vo firme aj mimo nej.
- Slušnosť sa prejavuje vo **vzťahu k zákazníkom, dodávateľom aj kolegom.**
- Základnou požiadavkou je **rovnoprávnosť a vzájomná úcta.**
- Slušnosťou sa rozumie, že **na prvom mieste je vždy ľudská dôstojnosť** a nie sledovanie ziskov.
- Gore si **nemohol dovoliť lídrov, ktorí sa správali k ľuďom neúctivo.**



Závazok

■ Závazok

- Akékoľvek **záväzky** sú osobnými záväzkami.
- **Úlohy** nemôžu byť pridelené, **môžu byť iba prijaté**.
- **Ponuka** môže byť **slobodne odmietnutá**, ale raz prijatý záväzok je považovaný za **posvätný sľub**.
- **Prínos z hľadiska morálky je zásadný**, hoci to môže dlhšie trvať.
- **Robím presne to, pre čo som sa rozhodol a s čím som súhlasil**.
- **Pokiaľ niekomu povieť, čo má robiť, nikdy už pre vás nebude pracovať**.



Závazok

■ Závazok

- Zamestnanci musia sami prísť na to, čo je ich pracovná náplň.
- Pracovné náplne sa menia pomalšie ako potreby vo firme, preto ich Gore nepoužíva.
- Záväzky sa menia podľa aktuálnych potrieb firmy.
- Kolegovia migrujú, prechádzajú od jedného záväzku k druhému, podľa toho, čo im dovolí čas a umožnia ich záujmy.
- V takom systéme ľudia vnútorne rastú a určujú dráhu svojej práce prirodzene.
- Plnenie záväzkov ide ruka v ruke s uspokojovaním vlastných záujmov.
- Výsledkom je firma, kde sa ľudia cítia slobodne.



Závazok

■ Závazok

- Gore sa rozhodol, že miesto pozícií a úloh vsadí na záväzky.
- U Gora majú spoločníci namiesto pracovných pozícií záväzky.
- K záväzku človek pristupuje slobodne.
- Závazok je sľub daný všetkým.
- Je opakom pracovnej pozície.
- Človek si ho vyberie sám.
- Pohár dôvery sa naplňa splnením záväzkov.
- Závazky sú dobrovoľné, ale keď ich už prijmete, je lepšie ich dodržať.
- Keď neplníte záväzky, váš pohár dôvery sa vyprázdňuje.
- Gore nevyužíva disciplínu k potlačeniu anarchie.
- Spolieha výhradne na sebadisciplínu.



Sľuby

■ Sľuby

- Keď niečo nespĺníte, čo ste sľúbili, ohrozujete svoju povesť.
- Preto mu záležalo na presných dodávkach a bol v tom nekompromisný.
- Gore si prial, aby všetci vo firme dodržiavali svoje záväzky.



Čiara ponoru

▪ Čiara ponoru

- Čiara ponoru je spôsob, ako sebadisciplína bráni, aby sa zo slobody nestala anarchia.
- So slobodou sa zaobchádza zodpovedne.
- Rozhodnutie na čiare ponoru je také, ktoré by mohlo spôsobiť ponorenie lode.
- **Také rozhodnutia sa musia konzultovať s inými.**
- Právo účastniť sa rozhodovania nevyplýva z postavenie v organizačnej štruktúre, ale z toho, ako máš naplnený pohár dôveryhodnosti.
- Gore podporoval iniciatívu a odvahu riskovať.
- Vo firme Gore sa **všetky kroky konzultujú so spoločníkmi naozaj a každý z nich má možnosť voľby.**



Žargón

■ Žargón

- U Gora udržuje firemnú kontinuitu **vnútrofiremný žargón**.
- Gore kladie **veľký dôraz na používaný jazyk**.
- Gore popisoval kultúra slovami: **kolegovia, patróni, dôveryhodnosť, čiara ponoru**.
- Význam slov sa mení a preto treba byť ostražitý.





Model riadenia

Model riadenia

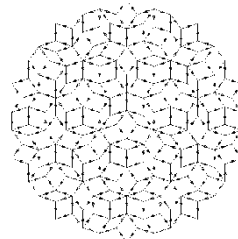
■ Model riadenia

- Priestorová štruktúrna mriežka, nie hierarchia
- Organizačná štruktúra
- Manažment bez hierarchie
- Pravidlá práce
- Tímy
- Lídri
- Radcovia miesto šéfov.
- Žiadni šéfovia, ale množstvo vedúcich osobností.
- Dôvera
- Voľnosť experimentovať
- Inovácie
- Sebamotivácia
- Angažované zaujatie, nie pridelené úlohy
- Aktivujúce a náročné prostredie
- Veľká, avšak osobná firma
- Nezdôrazňujú kľúčovú podnikateľskú oblasť
- Vytrvalá s odporom voči riziku



Organizačná štruktúra

- **Priestorová štruktúrna mriežka, nie hierarchia**
 - Firma nemá žiadne úrovne riadenia ani organizačnú schému.
 - Kľúčovými prevádzkovými jednotkami sú malé, sebariadiace tímy, pričom všetci zdieľajú dva spoločné ciele: zarábať peniaze, dobre sa baviť.
 - Firma je organizovaná ako priestorová štruktúrna mriežka, ktorá prepája jednotlivcov.
 - Komunikácia je priama, od tímu k tímu, od jednotlivca k jednotlivcovi.

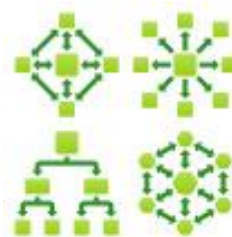


Iniciatívnosť, vášnivé zaujatie a odvaha sú dôležité, bez byrokracie.

Organizačná štruktúra

■ Organizačná štruktúra

- Kolónky v organigramoch obmedzujú ľudí a celú firmu.
- Každú novú situáciu sa také firmy snažia riešiť reorganizáciou, ktorá spôsobuje zmätok, znižuje efektivitu a dochádza k demoralizácii.
- Organigramy sú statické, ale **špičkový biznis ani omylom.**
- **Muž a žena sú ľudská bytosť, nie kolónka.**
- Zamestnanci sa na zmeny učia reagovať ako motýle.
- Gore **nemá organizačnú štruktúru už 50 rokov.**
- **Firma je prispôsobivá.**
- Bez umelo vytváraných prekážok, budú v hojnej miere prichádzať informácie o klientoch, trhoch a príležitostiach - a to je základ trvalého úspechu firmy.



Manažment bez hierarchie

- **Manažment bez hierarchie**

- Nefungujú ako hierarchia.
- Nepoužívajú funkcie.
- Spolupracovníci sú zároveň spoluvlastníkmi firmy.
- Sami sa zaväzujú k práci, ktorú chcú robiť.
- Lídri získavajú právomoci, iba ak majú podporu svojich kolegov.



Pravidlá práce

■ Pravidlá práce

- **Trojnožka**-výskum, výroba a predaj sú na jednom mieste, aby sa mohli podporovať v raste.
- Pokiaľ časť firmy presiahne **veľkosť 250-300 ľudí, rozdelia ju**, aby urýchlili rast.
- **Združovanie rôznych častí firmy na jednom mieste**-rýchly presun ľudí, ak jedna časť firmy zanikne.



Tímy

■ Tímy

- Gore **chcel pracovať v skupinkách**, nie podľa hierarchie.
- U Gora neboli žiadni supervízori.
- Lídri, ktorí sa z nich stali, sa **naplno venovali pomoci ľuďom, miesto toho, aby im hovorili, ako majú pracovať**.
- Gore **nehovoril ľuďom čo majú robiť, ale kládol im otázky**.
- Určil počet ľudí - **150 v skupine**, ktorý je ešte schopný efektívnej komunikácie.
- Na tejto úrovni je potrebné **zaviesť pravidlá, obmedzenia, procedúry, ktoré budú určovať, ako bude prebiehať spolupráca**.



Tímy

■ Tímy

- Tento model riadenia skôr **napomáha rastu**, pretože sa nespolieha na centralizovanú skupinku lídrov, ktorí by robili všetky rozhodnutia.
- Miesto toho **presúvajú zodpovednosť na tímy, ktoré sú omnoho kompetentnejšie k tomu, aby urobili to správne rozhodnutie v ten správny okamžik.**



■ Lídri

- Gore neriešil problém: Ako má vyzerat' manažérska štruktúra pre vedenie a koordináciu ľudí?
- Problém predefinoval: **Akých lídrov by sme potrebovali, aby sa ľudia sami motivovali k vykonávaniu a koordinácii týchto činností na základe vlastného rozhodovania?**
- Gore organizoval pre manažérov **sokratovské večere.**
- **Keď manažéri začali správanie meniť, zrušil Gore ich funkcie aj príslušné právomoci.**
- Zo supervízorov sa stali lídri.



▪ Radcovia miesto šéfov

- Noví zamestnanci majú pri nástupe prideleného radcu - skúsený pracovník firmy, ktorý oboznamuje nováčika s organizáciou.
- Úlohou je nájsť **súlad medzi schopnosťami uchádzača a potrebami tímu.**
- Nováčik si môže **vybrať radcu.**
- Tímy sa môžu **rozhodnúť, koho si vezmú.**
- Pracovníci sú **zodpovední svojim tímom, nie šéfovi.**



V organizácii, kde prevláda dôvera a v ktorej ľudia nemajú strach, nie je treba na zamestnancov dohliadať, zamestnanci potrebujú skôr radu a podporu, nie aby sa pred nimi niekto hral na šéfa.

- **Žiadni šéfovia, ale množstvo vedúcich osobností**
 - Neexistujú slová: šéf, vedúci, manažér, viceprezident.
 - Majú lídrov, ktorých autoritu uznávajú spolupracovníci.
 - Líder je ten, kto prejavuje schopnosť zaistiť realizáciu úloh a vyniká schopnosťou budovať tím.
 - Tí, ktorí to opakovane dokážu, získavajú stúpencov, ktorí ich nasledujú.
 - Lídrov je 10%.
 - Lídrov môžu zamestnanci slobodne zosadiť.
 - Líder pociťuje zodpovednosť za tých, ktorých vedie.



Keď zvoláte poradu a ľudia prídu, ste líder.

Lídri

■ Lídri

- Keď zvoláte poradu a nikto nepríde, tak nemôžete viesť, pretože vás nikto nechce nasledovať.
- Lídri sú hodnotení nielen podľa výsledkov, ale aj podľa toho, **ako výsledky dosiahli**.
- Noví spolupracovníci majú **viac slobody**, ako v predchádzajúcom zamestnaní, ale **omnoho viac zodpovednosti a sebamotivácie**.



Dôvera

■ Dôvera

- Les Lewis - prvý spoločník Gora.
- Chcel napísať prvý manuál. Žiadne príručky nepísali. Lewis odišiel.
- Lewis sa po 13 rokoch vrátil a chcel zaviesť tabuľkový procesor. Zase nepochodil.
- Nemal dôveru ľuďí, lebo **riadil príkazmi a nariadeniami.**
- Postupne tehlička po tehličke si získaval **dôveru.**
- **Ani zodpovednosť, ani skúsenosti, ani znalosti ľuďí nepresvedčia, pokiaľ nemáte ich dôveru.**
- **Lídrom je ten, koho ľudia nasledujú prirodzene.**



Voľnosť experimentovať

■ Voľnosť experimentovať

- Prvoradým zdrojom dynamiky inovačného systému je **voľný čas**, ktorý majú zamestnanci k dispozícii - ½ deň týždenne - **čas na hranie**, pokiaľ plnia svoje hlavné záväzky a úlohy.
- Firma je **trhom nápadov**, kde zamestnanci nových výrobkov **súťažia o čas** najschopnejších pracovníkov firmy a kde zamestnanci dychtívi pracovať na niečom novom bojujú o možnosť pripojiť sa k nejakému sľubnému projektu.
- **Ak nemôžete zohnať ľudí na projekt, asi to nebude dobrý nápad.**
- Samozvaní podnikatelia dávajú **príležitosť** a na oplátku im kolegovia venujú svoje schopnosti, skúsenosti a angažovanosť.

Šťastná náhoda neočakávaného objavu môže prísť kedykoľvek, inovátorom môže byť každý.



Inovácie

■ **Inovácie**

- Bez uvádzania inovatívnych produktov na trh by neuspeli.
- Gore vedel, že pokiaľ sa mu nepodarí angažovať kolegov, pokiaľ nebudú presvedčení, že ich konanie má reálny dopad, že sú za svoj prínos ocenení a pokiaľ ich nebude povzbudzovať k spolupráci a zdieľaniu znalostí, nebude inovácia možná.
- Malo to aj jasný obchodný cieľ.



Sebamotivácia

■ **Sebamotivácia**

- Gore vedel, že úspech môže prísť až vtedy, **keď sa iniciatívy chopia motivovaní ľudia**, že spoľah na supervízorov nikam nevedie.
- Ich rola bola v **poskytovaní pomoci, asistovať a plniť ich potreby.**



Angažovanosť

- **Angažované zaujatie, nie pridelené úlohy**
 - **Autoritárske osobnosti** nemôžu ľuďom prikázať byť angažovaný, **môžu** iba prikazovať.
 - **Dobrovoľná angažovanosť** je pre organizáciu mnohokrát cennejšia, ako odovzdaná povinnosť.



■ Aktivujúce a náročné prostredie

- Tlak na príspevok je vzrušujúci, ale aj vyčerpávajúci.
- Tlak na zamestnancov je vyvíjaný kolegami, nie praskajúcim bičom šéfa.
- Očakáva sa, že nováčikovia budú pracovať na viacerých projektoch, nielen na jednom.
- Nie je to firma pre lajdákov, hoci majú slobodu a voľnosť.
- Raz ročne sú zamestnanci náročne hodnotení kolegami a umiestňovaní v poradí.



■ Aktivujúce a náročné prostredie

- Postavenie nemá v systéme odmeňovania žiadnu váhu.
- Systém odmeňovania jasne rozlišuje medzi tými, ktorí vytvárajú viac hodnoty a tými, ktorí vytvárajú menej hodnoty, ale firma vytvára vedomie hlbokého zdieľania osudu.
- Skúsený líder môže mať nižší plat ako kvalifikovaný vedec.
- Všetci pracovníci sú zároveň jej akcionármi.



Čím viac budete prispievať, tým väčšie ocenenie a odmeny dostanete.

Osobná firma

▪ Veľká, avšak osobná firma

- Obrat 2 miliardy ročne + pocit dôvernej vzájomnosti.
- Firma maximalizuje príležitosti k interakciám.
- Pracujú v **jednej budove**, blízkosť skracuje čas a udržiava sústredenie všetkých na cieľ - uspokojovanie zákazníkov.
- Zamestnanci sa skôr rozprávajú ako posielajú e-maily.
- Závody sú blízko, počet ľudí v závode je maximálne 200.
- Čím väčšia je jednotka, tým je efektívnejšia, ale prináša aj viac byrokracie a tým udržiava zle motivovaných a neprepojených ľudí.



Čím je počet ľudí väčší, slabne pocit vzájomného spojenia a spojenia s koncovým produktom, menej sa ľudia podieľajú na rozhodnutiach a preto sú menej motivovaní.

Podnikateľská oblasť

- **Nezdôrazňujú kľúčovú podnikateľskú oblasť**
 - Má **4 divízie**: tkaniny, elektronika, lekárske výrobky, priemyselné výrobky, ale nezaoberajú sa určením kľúčovej podnikateľskej oblasti.
 - Má **1000 výrobkov**, malý počet **svetovo jedinečných spôsobilosti** a závratné **množstvo trhov**.
 - Povzbudzujú inovácie **na existujúcich trhoch**, ale aj v iných **oblastiach**.
 - Pracovníci **slobodne sledujú vlastné záujmy** a vďaka tomu, že do projektov dokážu zapájať schopných spolupracovníkov z celej firmy, firma udržiava **zdravú rovnováhu** medzi **investíciami**, ktoré rozširujú **súčasnú** podnikateľskú oblasť a investíciami, ktoré otvárajú prístup na **nové trhy**.



Odpor voči riziku

- **Vytrvalá s odporom voči riziku**
 - Vytrvalosť je ďalšia zložka **receptu na nepretržité inovácie**.
 - Spája sa to s hlboko zakoreneným **procesom rozpoznania a minimalizácie rizík**.
 - Firma **je trpezlivá**, na projektoch sa pracuje dovedy, dokedy priťahuje pozornosť spolupracovníkov.
 - Napriek tomu, že rôzne prvky jedinečného systému riadenia sú **výstredné**, slúžia jedinému vyššiemu cieľu: **nepretržité inovácie, ktoré porušujú súčasné pravidlá**.
 - Lídri chápu, že inovácie sa nedajú plánovať, ale nepochybujú o tom, že je ich možné organizovať.
 - **Väčšina zamestnancov vo firme pracuje s láskou**.





Poučenia

Poučenia

- **Poučenia**
 - Veci, ktoré držia ľudí spolu
 - Očakávania zamestnancov
 - Prečo ich iné firmy nenapodobňujú?
 - Zásadné poučenia
 - Poučenie 1
 - Poučenie 2
 - Poučenie 3
 - Program inovácií



Veci, ktoré držia ľudí spolu

- **Veci, ktoré držia ľudí spolu**
 - Hodnoty
 - Určujú ako sa ľudia správajú.
 - V ich strede je **dôvera**.



Veci, ktoré držia ľudí spolu

▪ Veci, ktoré držia ľudí spolu

– Hodnotenie

- Všetci v organizácii vedia, že budú hodnotení svojimi kolegami a ich plat bude závisieť na tomto hodnotení.
- Tlak okolia je omnoho dôraznejší, ako tlak zhora.
- Pracovníka hodnotí 20-30 kolegov.
- Hodnotenie je založené na výkonnosti.
- Najužitočnejší ľudia sú najlepšie odmeňovaní.
- Zohľadňujú skutočné talenty.
- Neplatia ľudí za čas vo firme ani za funkciu.
- Vedci netúžia po vedúcej funkcii, od nich prichádzajú revolučné nápady a podľa toho sú aj odmeňovaní.



Veci, ktoré držia ľudí spolu

▪ Veci, ktoré držia ľudí spolu

– Vedenie

- Rozkladajú tlaky na spolupracovníkov, nekoncentrujú ich iba na vedúcich, ktorí si obyčajne myslia, že by mali pred napätím ochrániť zvyšok organizácie.
- Lídri pomáhajú ľuďom porozumieť jednotlivým alternatívam v rozhodovaní.
- Existuje široká báza spolupracovníkov, ktorí sú schopní podieľať sa na rozhodovaní.



Očakávania zamestnancov

■ Očakávania zamestnancov

- Dostať šancu, aby ich úsilie malo nejaký význam.
- Vedieť na čom pracujú.
- Pracovať v **sieti spolupracovníkov, kde sú informácie zdieľané.**
- Pokiaľ organizácia tieto veci nemá, nebude konkurencieschopná.
- Nebude mať šancu prilákať talentovaných ľudí a nebude schopná si ich udržať.
- A o to ide predovšetkým-**pritiahnúť tie najlepšie mozgy.**



Firma Gore je príkladom, že je možné vybudovať systém manažmentu, v ktorom ideológia slobody má rovnakú moc ako ideológia riadenia.



Prečo ich iné firmy nenapodobňujú?

■ Prečo ich iné firmy nenapodobňujú?

– Stále sa vyvíjajú.

- Dôležité sú **hodnoty**, na ktorých je vaša firma založená.
- Aký typ správania odmeňujete a podporujete?
- Je to **kultúra**, ktorá ľudí povzbudzuje.
- Pomáha rozvíjať **ducha spolupráce, podporuje zdieľanie znalostí**.

– Musíte zhodnotiť váš model vedenia.

- Čo motivuje vašich lídrov, ako sú odmeňovaní, čoho si cenia.
- Lídri u nich nie sú velitelia.
- Ich úlohou je zaistiť úspech zvyšku organizácie.
- Musia sa vzdať kontroly a moci, aby tímy mohli rozhodovať.

– Musíte si ujasniť systémy.

- Kontroly a vyváženía.
- Hodnotenia a odmeňovania zamestnancov.



Poučenia

■ Zásadné poučenia

- Inovácie managementu často **prerozdeľujú moc** a tak neočakávajte, že všetci budú nadšení.
- Z krátkodobého hľadiska môžu byť **náklady na inovácie managementu** viditeľnejšie ako prínosy.
- **Nebudte blázniví.**



■ Poučenie 1

- Firma berie **inovácie vážnejšie** ako akákoľvek firma na svete.
- Prečo je model riadenia aj po 50 rokoch skúmaný a nie napodobňovaný?
- Lebo **znepokojuje vedúcich pracovníkov**, ktorí sa tešia z moci a pohodlia v hierarchii.
- Väčšina manažérov podporuje myšlienku posilňovania právomoci, ale nadšenie slabne, keď sa musia vyrovnat' s dôsledkom: **ak dáte ľuďom viac právomoci, musíte nejaké vziať manažérom.**
- **Prerozdelenie moci** je jedným z prvoradých nástrojov, ktoré môžu organizáciám zaistiť väčšiu **prispôsobivosť**, väčšiu **inovačnú schopnosť** a ďaleko väčšiu **príťažlivosť**.
- Zásadné inovácie managementu často **rozbíjajú ústredný pilier organizačného usporiadania - hierarchiu**, vždy delegujú moc nižším úrovniam, alebo prostrediu vo firme.





■ Poučenie 2

- Systém riadenia pripomína **demokraciu**.
- Demokratická vláda nemusí byť časovo a nákladovo najefektívnejším spôsobom riadenia krajiny.
- Nakoniec však bude **kvalita života** omnoho **lepšia** ako kvalita života v nejakej diktatúre.
- Pomocou štandardov účtovníctva ťažko zmeráme **hodnotu blízkeho susedstva, samostatnosti, priateľstva**.
- Neznamená to, že tieto veci nemajú hodnotu.
- Pracovníci považujú zdanlivo **prevrátené zásady riadenia firmy** za **najvýznamnejší zdroj ich konkurenčnej výhody**.
- Ako postupne prechádzame do sveta, v ktorom ekonomická hodnota je stále viac produktom **nápaditosti, zmyslu pre poslanie a radosti**, ktorú ľuďom prináša ich práca, budú tými najzásadnejšími druhmi **inovácii managementu práve tie, ktorých prínosy sú ťažko merateľné** - to je najdôležitejší fakt, ktorý by si mal každý inovátor managementu a GR uvedomiť.

■ Poučenie 3

- Gore **prepísal** celé kapitoly kroniky **tradičnej múdrosti**.
- **Odstránenie byrokracie** znamená:
 - odstrániť zopár organizačných úrovní
 - pristihnúť štabne útvary firmy
 - zjednodušiť rozhodovanie
 - zbaviť sa papierovania
- Existuje veľký **rozdiel** medzi **znižovaním režijných nákladov** a tým, keď firma **skutočne ľuďom poskytuje kontrolu** nad ich **pracovnými životmi**.



Súčasní manažéri zaostávajú za Gorom asi 50 rokov.

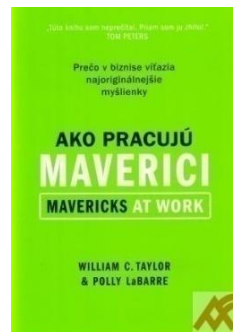
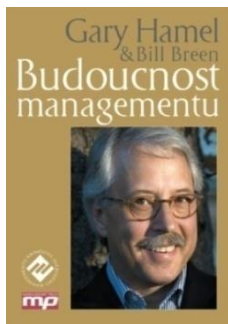
Program inovácií

Výzva pre inovácie managementu	Jedinečné manažérske postupy
Všetkých pracovníkov firmy zapojiť ako inovátorov.	Odstráňte hierarchiu, nepretržite posilňujte presvedčenie, že s inováciami môže prichádzať každý, umiestňujte v tesnej vzájomnej blízkosti zamestnancov s rozmanitými zručnosťami, aby ste uľahčili tvorivý proces.
Zaistiť, aby sväté presvedčenie členov vedenia nedusilo inovácie.	Nezavádzajte prax, kedy predpokladom zahájenia nových projektov je súhlas „vedenia“. Minimalizujte vplyv hierarchie. K rozmiestňovaniu zdrojov na projekty využívajte proces, ktorý sa opiera o posudzovanie projektov kolegami.
Vyhradiť čas a priestor pre inovácie i keď všetci pracujú do úmoru.	Vydeľte 10% pracovného času zamestnancom pre prácu na projektoch, ktoré by sa nevošli do rozpočtu, doprajte dost' času na zrenie nových nápadov.



Knihy

- **Gary Hamel & Bill Green**
 - **Budoucnost managementu**
- **William C. Taylor & Polly LaBarre**
 - **Ako pracujú maverici**
- **Brian M. Carney, Isaac Getz**
 - **Sloboda v práci**
- **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