

MODELY RIADENIA

Vážení zákazníci,

predstavujem vám **nový cyklus vzdelávania**, na ktorom sa dozviete o **modeloch riadenia významných svetových firiem a ich manažéroch**.

Ako vznikol cyklus vzdelávania?

Cyklus vzdelávania vznikol v priebehu 4 rokov (2008 - 2011). V modeloch riadenia vám chcem predstaviť pozoruhodné firmy, ktoré **zaujali svet svojou výnimočnosťou**. Ich modely riadenia sú **jedinečné**. Každá firma má **svoj model riadenia**, pretože ho vytvorili konkrétni ľudia, v konkrétnej firme. Spoločnou vlastnosťou modelov riadenia je ich záujem o **inovácie**. Všetky uvedené firmy si zaslúžia náš **obdiv a uznanie**.

Prečo sa zaoberám modelmi riadenia?

- Sledujem nové **trendy vo vývoji svetového manažmentu**.
- Zaujíma ma **vývoj procesného riadenia**, ďalšie prístupy k manažmentu firmy a ich **súvis**.
- Uvažujem nad tým, ako je možné dosiahnuť **vysokú výkonnosť firmy**.
- Hľadám odpoveď na otázku: Aký model riadenia by bol **vhodný a optimálny?**
- Porovnávam modely riadenia **slovenských firiem a významných svetových firiem**.

Čo je model riadenia?

Model riadenia je spôsob, akým manažéri vykonávajú svoje procesy - **strategické, zákaznicke, personálne, inovačné a manažérske**. Patria sem aj **organizačné formy a roly a spôsoby správania manažérov - ako sa manažér správa k sebe, k ostatným zamestnancom a ako udržiava vo svojom živote rovnováhu**.

Model riadenie je dôležitý preto, lebo to, čo **najviac obmedzuje výkonnosť vašej organizácie**, nie je prevádzkový model, ani podnikateľský model, ale jeho **model riadenia**. Byť **lepší, pohotovejší, lacnejší, rýchlejší už dnes nestačí**. Je treba zmeniť model riadenia organizácie.

Inovácie manažmentu majú v porovnaní s inými druhmi inovácií nedosiahnuteľnú schopnosť vytvárať **zásadné a trvalé zmeny konkurenčnej výhody**. **Premenu manažmentu** by sme mali robiť vo vlastnom záujme a to preto, **lebo sa to vyplatí**.

Ktoré modely riadenia vám predstavím? Čo je na nich zaujímavé?

Toyota

V roku 2008 ma mimoriadne zaujal model riadenia firmy Toyota, ktorá odhalila svoje tajomstvo výrobného systému TPS. Vzhľadom na uzavretosť japonskej spoločnosti, je otvorenosť firmy Toyota výnimočná vec, ktorá si zaslúži našu pozornosť. Model riadenia firmy Toyota sa vyvíjal od konca 19. storočia a bol založený na **rodinnom odovzdávaní manažérskych skúseností**. Model riadenia sa opiera o dva základné piliere: **neustále zlepšovanie a ohľaduplnosť k ľuďom**. Model riadenia je unikátny v tom, že obsahuje 14 zásad **štrhľeho myslenia**, aplikáciou ktorých môže firma dosiahnuť **maximálnu efektívnosť**.

Toyota je pre nás vzorom **excelentnej firmy**, ktorá je založená na princípoch **moderného manažmentu** a aj v 21. storočí je hodná nasledovania.

Inovácie manažmentu

S revolučnými názormi na moderný manažment prišiel Gary Hamel (2009), ktorý poukázal na to, že moderný manažment je starý takmer 100 rokov a preto je potrebné hľadať nové spôsoby riadenia firiem, ktoré by reflektovali súčasný svet a nasmerovali firmy do budúcnosti. Gary Hamel nám dal jasné posolstvo, ktoré hovorí o tom, že úspech firmy závisí v rozhodujúcej miere na jej manažéroch a na tom, ako vykonávajú svoju prácu. Uvádzam jeho najzaujímavejšie myšlienky, ktoré odpovedajú na otázku: Aká bude budúcnosť manažmentu?

Moderný manažment pomáha zásadným spôsobom zvyšovať výkonnosť podnikov. Nie je to iba súbor užitočných nástrojov a techník. Je to paradigma - viac ako spôsob myslenia, je to svetový názor, hlboké presvedčenie o tom, ktoré typy problémov stojí za to riešiť. Bol vyvinutý na paradigme efektívnosti = riešení problémov neefektívnosti. Sústreďuje sa na jeden problém: **ako maximalizovať prevádzkovú efektívnosť a spoľahlivosť**. Vďaka **pravidelnosti** je práca manažérov ľahšia, lebo pomáha odstraňovať odchýlky a formulovať predpovede.

Stále viac však platí, že **žijeme v nepravidelnom svete**, v ktorom nepravidelní ľudia používajú nepravidelné prostriedky, ktoré prinášajú nepravidelné zisky. **V 21. storočí pravidelnosť neprináša prvoradú výkonnosť**. Ak je cieľom organizácie vytvoriť organizáciu, ktorá je vysoko prispôsobivá a ľudská, tieto zásady sú nedostatočné a často aj škodlivé.

Byrokratický systém z technického hľadiska dosahuje najvyššiu efektívnosť a je najracionálnejším prostriedkom výkonu zvrchovanej moci nad ľudskými bytosťami. Je iróniou, že model riadenia, ktorý je v tejto otázke zahrnutý, prakticky „zaručuje“, že firma nikdy zo svojich ľudí nedostane to najlepšie. **Ľudia pociťujú najväčšie nadšenie, keď robia veci, ktoré robiť chcú**. Pokiaľ chceme obsadiť hospodárske výšiny v tvorivej ekonomike, potrebujeme zamestnancov, ktorí **nebudú iba poslušní, usilovní a bystrí**, ale musia byť plní **chuti, trochu blázni a vytrvalí**.

Zamestnanci, ktorí **dodržiavajú pravidlá**, majú zanedbateľnú cenu z hľadiska konkurenčnej výhody, ktorú vytvárajú. Znalosti sa stávajú zameniteľnou komoditou, strácajú mnoho zo svojho potenciálu pre vytváranie konkurenčnej výhody. **Poslušnosť, usilovnosť a odborné znalosti je dnes možné kúpiť za babku**. Sú to globálne komodity. Vlastniť ropovody, ľudí, výrobky, a dokonca ani intelektuálne bohatstvo už viac nie je kľúčom k úspechu. Je ním **otvorenosť**.

Manažment budúcnosti bude založený na pevných základoch, akými sú **sloboda, spoločenstvo, účel a morálne príkazy, ako napríklad: krása, pravda, láska, služba, múdrosť, spravodlivosť, sloboda a súcitiť**.

Maverici

V roku 2009 som sa zoznámila s maverikmi. **Maverici** sú zaujímaví hlavne tým, že myslia a konajú inak ako sa očakáva, ako je zaužívané. Majú nekonvenčné myslenie, kontroverzné nápady, či spôsoby práce, nedržia sa zavedených pravidiel. Myslia a konajú nezávisle, správajú sa ináč ako ostatní členovia skupiny. Svojou podstatou sú to ľudia, ktorí majú radi **zmenu, inovácie a voľnosť**.

Maverici sa sústreďujú na **strategické, zákaznícke, inovačné a personálne procesy**. Ich výnimočnosť je v tom, že tieto procesy **robia ináč** ako väčšina firiem a to im zaručuje **dlhodobú konkurenčnú výhodu**. Práve **voľnosť** im umožnila vymýšľať nové spôsoby práce.

Inovácie sú podstatou ich podnikania. Obzvlášť **open-source inovácie** si zaslúžia našu mimoriadnu pozornosť. **Voľnosť, obrovský záujem o nové veci, cit pre detaily, perfektná**

znalosť svojej firmy, kritika odvetvia, skutočný záujem o zákazníkov a ich spokojnosť, tvoria podstatu ich modelu riadenia.

Maverici sú pre nás veľkým zdrojom inšpirácie nielen v spôsobe práce, ale hlavne v **spôsobе uvažovania a v odvahe** robiť veci **novým, odlišným spôsobom**.

Virgin

Zoznámiť sa s modelom riadenia firmy Virgin je zážitok a to z dvoch dôvodov: je to **veľké poučenie a zároveň príjemná zábava**. Virgin je o **podnikateľoch, podnikavosti a podnikaní**.

Ústrednou postavou **značky Virgin je Richard Branson**, so svojou obrovskou energiou, chuťou žiť a radosť sa, pre ktorého je práca zábavou. Virgin konkuruje veľkým firmám, podporuje rozvoj malých firiem, prináša ľuďom vysoko kvalitné služby a zábavu a pritom sa stará o celosvetové blaho a zdravie našej planéty.

Podstatou modelu riadenia Virgin sú: **inovácie, čestnosť, starostlivosť, osožnosť, vynikajúce služby zákazníkom** a to, že sa s nimi ľudia cítia dobre. Chcú ľudí informovať a zabávať, vystavujú svoj zmysel pre humor na obdiv.

Moju pozornosť obzvlášť zaujala **etika podnikania, inovácie a úspech podnikania**.

Etika nie je v biznise iba dôležitá, je priam jeho podstatou. **Etika je nulová tolerancia k úplatkárstvu**, čo znamená: nijaké úplatky, nijaké postranné ťahy, nijaké tajné platby, aby ste mastili kolieska obchodovania, správať sa k ľuďom **čestne a spravodlivo**.

Inovácie sú vo firme Virgin **hybnou silou podnikania**. Najlepšia, najspoľahlivejšia cesta z akejkoľvek krízy na neustále meniacom sa trhu, vedie cez experimenty a adaptácie. Zmeny a zlepšováky tvoria prirodzenú súčasť podnikania. **Pre živnostníkov a veľmi malé firmy je rozdiel medzi inováciou a každodennou prácou sotva postihnuteľný a nepodstatný. Je to jednoducho podnikanie, a podnikať tvorivo, vnímavo a pružne je o to jednoduchšie, o čo máte menšiu firmu.** K inováciám dochádza zväčša vtedy, keď si kladiete tie najzákladnejšie **otázky** a poskytujete zamestnancom **dostatok zdrojov a právomocí**, aby mohli hľadať odpovede. Inovácia býva často niečo, o čom ste ani nevedeli, že to chcete, kým ste to nedostali. **Inovovať neznamená byť prvý, alebo najväčší, ale byť najlepší.**

Neúspech nie je to, že skúšate, čo by vám mohlo ísť. Neúspešní ľudia sú takí, ktorí nikdy nič nevyskúšajú a o nič sa nesnažia.

V biznise, rovnako ako v živote, naozaj záleží len na tom, **aby ste robili niečo pozitívne**.

Google

Google sledujem už niekoľko rokov. Už na začiatku ich kariéry som vedela, že budú úspešní, pretože Sergej Brin a Larry Page **vyznávajú správne hodnoty**, sú deťmi **vysoko vzdelaných rodičov**, vyrastali v prostredí, kde **otvorená komunikácia, výmena názorov a intelektuálne doberanie** bolo bežné. **Chcú zmeniť svet k lepšiemu**. Viete si predstaviť krajšie poslanstvo?

Sergej a Larry **porušujú pravidlá, rozčuľujú ľudí a snažia sa urobiť zo sveta v nasledujúcich desaťročiach lepšie miesto**. Na svet podnikania a životný štýl majú väčší vplyv ako šéfovia veľkých firiem. Srdce majú na pravom mieste i keď im to v hlavách občas škripe.

Úspech Googlu je z veľkej časti pravdepodobne aj dôsledkom Larryho **slabej úcty k autoritám**. Mnohí veľkí vedci v histórii uspeli preto, lebo sa neriadili uznávanými pravdami a nechali sa viesť svojimi inštinktmí. Podnikanie sa v tom nijako nelíši. Ľudia, ktorí

neuznávajú súčasnú ortodoxiu, druhých znervózňujú, ale práve oni menia tento svet. **Skromnosť nikdy nebola ich silnou stránkou.**

Google je **stroj na nápady. Inovácia v Googli pramení z inteligencie a slobody.** Vývoj a inovácie ich produktov môžeme sledovať na webe, kde sa nám každý deň zobrazuje **jednoduché a príjemné logo** - vstup do sveta vyhľadávania na webe.

Google sa vyvíja vďaka **otvorenosti, experimentovaniu a hlavne vďaka dvom vzdelaným a pracovitým manažérom, akými sú: Sergej Brin a Larry Page.**

Na čo nám môžu slúžiť modely riadenia?

Mohli by byť pre nás **vzorom.** Modely riadenia sa **nedajú kopírovať**, slúžia nám na **inšpiráciu.** Aký bude váš model riadenia, **závisí len a len na vás.** Prajem vám pri jeho tvorbe veľa šťastia.

Marta Krajčiová

Literatúra:

- Gary Hamel & Bill Green, Budoucnost managementu, Management Press, 2008
- William C. Taylor & Polly LaBarre, Ako pracujú maverici, Eastone Books, 2008
- Richard Branson, Biznis v plnej nahote, Eastone Books, 2009
- David A. Vise, Google Story, Pragma, 2007
- Richard L. Brandt, Jak myslí Larry Page a Sergej Brin, Computer Press, 2010