

INOVACE MANAGEMENTU

INNOVATION OF MANAGEMENT

Karel Slinták

Abstract: *World of organizations has changed as well as sense of management. Organizations based on industrial model can't accelerate pace of strategist self-renewal. The key of success lies in innovation. However organizations innovate only in selected function areas. Each innovation is bound by rules for their possible research and application. The shift from bureaucrat to innovator requires innovation of management. The article deals with innovation of management in practice of two companies, Apple and Google. Case studies described managing approaches in these companies represent suitable areas for innovation of industrial management. It was found out that these organizations assert meritocracy, adhocracy, culture of trial and error and lateral communication. Both of them provide their people deeper sense on the basis of the organization purpose which has higher value than only making money. The operating practices of these companies created a base to the program for innovation of management. This program says that leadership is better than management, community is better than bureaucracy and shared vision is better than external motivation. On based our research, we modified genome of the management which appreciates diversity, allocation flexibility, contradiction and opposites, passion, revelatory moments and happiness.*

Keywords: *Adhocracy, Humanization, Innovation, Meritocracy, Industrial management, Postmodern management.*

JEL Classification: *M10.*

Úvod

Podle Tofflerových slov vstupujeme do věku, který nazval terra inkognita [17]. Jedinečnost tohoto termínu spočívá v pojmenování skutečnosti, která nemá historické obdoby. Jen uvažme, kdy v minulosti byli zákazníci tak dobře jako dnes informováni o ceně, kvalitě, službách, servisu toho či onoho produktu, kdy v minulosti měli zákazníci na výběr z tolika "různých" výrobků uspokojujících tutěž potřebu, kdy v minulosti zákazníci zaměňovali staré výrobky za nové v tak krátkém čase jako dnes. Přičteme-li k tomu prohlubující se ekonomickou integritu a fenomén ultranízkonákladových konkurentů, dospějeme k závěru, že organizace dnes čelí obrovským výzvám, které budou vyžadovat značný odklon od zažitých způsobů myšlení a jednání v oblasti managementu.

Poté, co se na přelomu devatenáctého a dvacátého století zformovala původní podoba managementu, se za nejvýznamnější zdroj ekonomického pokroku považovaly především technické a technologické inovace. Dnes se však ukazuje, že výrobové inovace jsou plně závislé na vhodně uzpůsobeném pracovním prostředí, jež je formováno povahou uplatňovaného managementu (a tedy na inovacích managementu). Stojí proto za připomenutí, že moderní management (sestrojený na počátku dvacátého století) svým zadáním nijak zvlášť nepodporoval tvořivost, nápaditost, originalitu, nýbrž pouze zajišťoval (a to je a vždy byla jeho primární funkce) provozní efektivnost organizací. Důkazem budiž mechanizace práce (což je Taylorův odkaz, který je obzvláště odolný vůči času)[16], rozvoj

byrokratické struktury (o kterou se přičinil Max Weber [18]) a všudypřítomná kontrola (prvek, jenž se poprvé začal uplatňovat v modelu armádní instituce jakožto předobrazu podnikových organizací) [4].

1 Formulace problematiky

Pod tíhou tradičního managementu většina organizací jen stěží hájí svou konkurenční pozici. Ve světě neustálých změn, náročných zákazníků a hyperkonkurence [7], v prostředí tak odlišném, že v něm selhávají dříve úspěšné podnikatelské modely, mohou dlouhodobě obstát jen přizpůsobivé organizace, organizace, které se nebojí inovovat management.

Organizace byly vždy zvyklé inovovat. Tempo inovací však bylo mnohem pomalejší než vyžaduje dnešní prostředí. A také povaha inovací byla jiná. Dříve se kladl důraz na inovace technické a technologické (historickým důkazem je technologická revoluce na přelomu 18. a 19. století), později na produktivitu (revoluce produktivity vytvářející vyspělé ekonomiky 20. století, příkladem mohou být USA a po II. světové válce Německo, Japonsko či později Taiwan a Jižní Korea), zatímco dnes je třeba inovovat management (začátkem devadesátých let 20. st. propukla manažerská revoluce). Tradiční management totiž předpokládal, že změny nastávají kontinuálně, že prostředí je stabilní, předvídatelné a lineární.

Změny prostředí jsou ovšem nevyhnutelné. Doprovází je dynamická složitost světa vzájemných závislostí. Svět vzájemných závislostí vystavuje organizace silným tlakům, přičemž následná schopnost organizací tyto tlaky snášet, vstřebávat a využívat ve svůj prospěch určuje jejich vitalitu. Změny jsou samozřejmě bolestivé a riskantní. Vyžadují velké množství práce a kolektivního úsilí. Pokud ovšem organizace za svůj úkol nepovažují stát v čele změn, nerozvíjí svou schopnost přizpůsobovat se, nemůžou přežít [3]. V období rychlých strukturních změn budou jedinými, kdo přežívají, organizace vytvářející vlastní budoucnost.

2 Metody

Cílem článku je identifikovat perspektivy pro inovace managementu, které vytváří vhodné podmínky pro rozvoj lidské tvořivosti, představivosti a nápaditosti, jakožto vlastností propůjčujících organizacím schopnost učit se a vyvíjet v čase. V další části práce se objeví příklady z praxe pozitivních deviantů (společnosti Google a Apple) a na základě analýzy a syntézy jedinečných manažerských postupů uplatňovaných v těchto organizacích budou formulovány závěry shrnující žádoucí změny v pojetí moderního managementu.

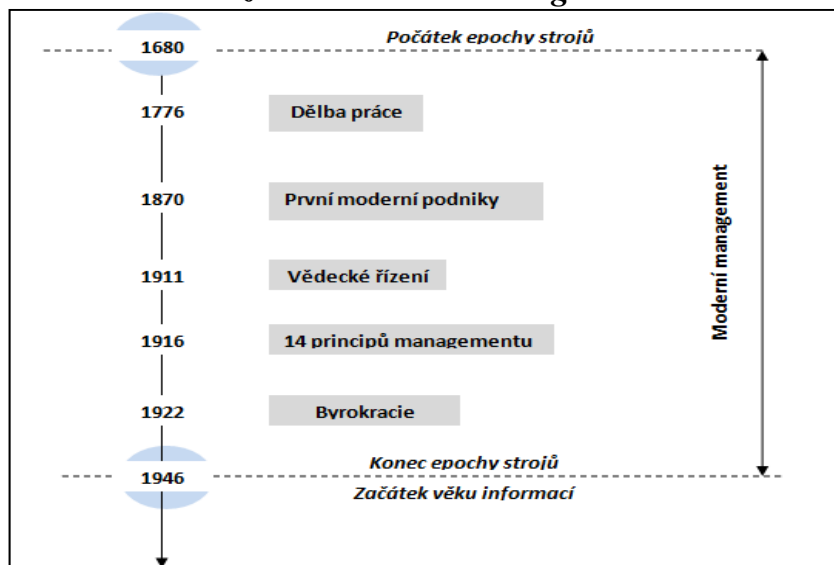
3 Rozbor problému

3.1 Limity moderního managementu

Moderní management (nebo též industriální management) byl vytvořen před více než sto lety. V tomto období se vnější prostředí organizací vyznačovalo specifickými charakteristikami: prostředí definované hranicemi národních států, velmi malá konkurence mající lokální charakter, relativně velký počet neuspokojených kupujících, neměnnost technologie, trhů a koncových uživatelů, dlouhý životní cyklus výrobků a pomalé, přerušované změny. V takových podmínkách se objevil *genom moderního managementu*. Jeho funkcí bylo vyřešit problém nového lidského fenoménu, který se zrodil po roce 1870, velké podnikové organizace [5]. Problémem, kterým se potýkaly podnikové organizace, byla *provozní neefektivnost*. Velcí inovátoři managementu ve snaze o eliminaci plýtvání

zdroji zavedli základní řídicí mechanismy, které se později staly nezpochybnitelnými manažerskými postupy uplatňovanými v každé podnikové organizaci. Postupné utváření moderního managementu v čase rozkresluje následující obrázek.

Obr. 1: Zrození moderního managementu v čase.



Zdroj: autor.

Jenže předpoklady (reflektující podmínky vnějšího prostředí), na nichž byly principy moderního managementu vystavěny, již neplatí. Může za to změna vnějšího prostředí.

Dramatické změny probíhající ve vnějším prostředí dokumentuje mnoho prací. Východiska této práce se opírají především o koncepci 3C [7], zárodky hrozivých problémů řízení [6], čtyři faktory změn [11] a síly způsobující globální kolapsy [14]. Uvedené práce vytvořily podloží pro tvorbu programu inovace managementu. Této úlohy se zhostili Hamel s Breenem [6], kteří definovali tři výzvy, před nimiž stojí dnešní firmy:

1. Urychlit tempo sebeobnovy organizací,
2. učinit z inovací úkol pro pracovníky na všech úrovních řízení,
3. přeměnit pracovní prostředí tak, aby rozvíjelo lidský potenciál.

Jen osmina organizací se dokáže přizpůsobovat změnám vnějšího prostředí (jak vyplývá z vlastního výzkumu provedeného na přelomu let 2011-2012). Dříve úspěšné podnikatelské modely náhle skomírají (např. japonský model v čele s firmou Sony, americký model zosobněný podniky GM a později HP, Dell, Microsoft), neboť se mění prostředí, pro něž tyto modely vznikly. Nezměnila se přitom povaha těchto modelů jako spíše sama povaha změn. Tempo změn se dramaticky zrychluje.

3.2 Inovační bariéry

Většina organizací se pod vlivem industriálního modelu potýká s významnými bariérami přizpůsobivosti. Pomineme-li systémové hledisko, které říká, že každý složitý systém má silný odpor vůči změnám [6], vyskytují se čtyři významné faktory, které brání inovativnosti.

Každý dobrý vedoucí pracovník ví, že největší hrozbou je vlastní úspěch organizace. Arogance neboli sebeuspokojení je významným faktorem podkopávajícím inovační úsilí každé firmy. Například společnost Xerox, která měla na počátku osmdesátých let obrovský technologický náskok před ostatními firmami z oboru IT (zejména pak před tehdy

začínajícími firmami, jakými byly Apple a Microsoft), dnes stojí na periférii vlastního oboru, zatímco ony začínající firmy vybudovaly svá postavení na technických inovacích Xeroxu (např. myš, grafické rozhraní operačního systému a mnohé další).

Již od dob, kdy Peter Drucker vydal knihu *Innovation and Entrepreneurship* (která původně vyšla v roce 1985), víme, že všechno nové musí být organizováno odděleně od všeho starého a zavedeného, stejně jako že všechno nové musí být pružně financováno [2], přesto většina firem má tendenci nové projekty organizovat pod hlavičkou manažerských útvarů (příkladem může být společnost Apple na konci osmdesátých let dvacátého století pod vedením technokrata Johna Sculleyho), či v tzv. firemních inkubátorech, za které v konečném důsledku nenese nikdo žádnou odpovědnost a tyto projekty se stávají promarněnými příležitostmi (toho důkazem je společnost IBM, která měla v devadesátých letech dvacátého století rozpracovanou celou řadu projektů uzavřených do tzv. podnikových jeslí, o něž se postupem času staralo stále méně lidí až upadly do úplného zapomnění).

Mnozí lidé se domnívají, že tvořivost je dar, jímž oplývá jen úzká skupina vyvolených (umělci, sportovci apod.), a tak organizace vytvářejí specializovaná oddělení, ve kterých sdružují tyto navýsost nadané bytosti (výzkum a vývoj). Výsledkem jsou šedé kanceláře a tmavé dílny utlumující tvůrčí potenciál každého, kdo na první pohled nevykazuje známky tvořivého génia. Ve skutečnosti však každý člověk oplývá menší či větší mírou tvořivosti, kterou lze rozvíjet a podněcovat vhodně uzpůsobeným pracovním prostředím. Inovace většinou vznikají na místech, od kterých bychom to nečekali. Tak například, Steve Wozniak, tvůrce na svou dobu revolučních počítačů Apple I a Apple II, byl obyčejným technikem zaměstnaným ve společnosti Hewlett-Packard, když po večerech pracoval na svém snu vytvořit osobní počítač pro každého. Andreas Pavel, kterého jako prvního napadla idea osobního přehrávače hudby, byl brazilským studentem filosofie žijícím ve Švýcarsku [6].

Organizace až příliš často podléhají epidemii stárnutí. Drucker [4] prohlásil, že všechny instituce, systémy, principy, výrobky i procesy dříve nebo později přežijí svou užitečnost bez ohledu na to, zda dosáhly toho, proč vznikly, často se ale ve firemním prostředí stává, že předpoklady, z nichž původní principy vzešly, pozbyly svou platnost, přesto z nich organizace stále vycházejí. Proto lze společně s Hamelem a Breenem [6] konstatovat, že největší brzdou inovací jsou zastaralé mentální modely. Jak jinak si vysvětlit, proč největší výrobce počítačů svého času, společnost Dell, již několik let upadá (pod silou znovuzrozených konkurentů v podobě společností Apple a HP) jen proto, že není schopna zpochybnit (nebo alespoň prověřit) vlastní dříve revoluční inovaci modulové výroby a přímého prodeje a uvědomit si, že nejen nízká cena (HP je již na stejné nákladové úrovni jako Dell), ale též kvalita budující značku rozhoduje o firemním úspěchu (čehož je důkazem společnost Apple a její fascinace špičkovými produkty s přívětivým uživatelským rozhraním). Nebo proč společnost GM musela zbankrotovat, aby si uvědomila, že i Američanům záleží na spotřebě, bezpečnosti a užitných vlastnostech, tedy na tom všem, co její vozidla nikdy dříve neměla a nepotřebovala.

Jakým směrem by se mohla ubírat inovace managementu, naznačí provozní praxe pozitivních deviantů, tedy firem, které se pustily do zásadní inovace managementu.

4 Diskuze

4.1 Manažerská praxe pozitivních deviantů

Tyto z hlediska produktové filozofie rozdílné firmy (Apple je zastáncem uzavřeného, integrovaného řešení, jehož výsledkem je ekosystém pod vlastní kontrolou, zatímco Google upřednostňuje otevřené, fragmentované řešení, na jehož modifikacích se může podílet řada různých výrobců) mají na poli managementu překvapivě mnoho společného.

Meritokracie

Zakladatel firmy Apple Steve Jobs odpověděl na otázku Kevina Kellyho [10], jak vytvořit skvělou organizaci, velmi jednoduše. „Stačí najmout nejlepší lidi a nechat je dělat to, co je baví.“ Když Jobs ležel na smrtelné posteli, překvapil ho svou žádostí o rozhovor spoluzakladatel Googlu Larry Page. Chtěl vědět, jak vytvořit trvale skvělou organizaci, a přestože se v té době rozhořela válka mezi těmito dvěma technologickými společnostmi, Jobs ke schůzce svolil. Na ní pak dal Pageovi pouze jednu radu [8]: „Nikdy nedovol, aby se tvá společnost zanesla průměrnými lidmi.“

Obě firmy si uvědomily význam lidských bytostí na tvorbě a přidávání hodnoty. V těchto firmách je důsledně uplatňována zásada „jen ti nejlepší“, průměrnost se zkrátka nepřipouští. Proto musí každý uchazeč projít velmi náročným několikátýdenním procesem přijímacího řízení, přičemž o přijetí nerozhoduje výlučně oddělení HR, nýbrž pro tyto účely sestavená komise tvořená zakladateli a vrcholovým vedením firmy.

Ze studie skvělých organizací vypracované Collinsovým výzkumným týmem lze též usuzovat, že kvalita personálu je klíčová průřezově všemi obory (nejedná se tudíž o jedinečnost oborů založených na progresivních technologiích) [1]. Skvělé organizace, tj. organizace, které dosahují několikrát vyššího výkonu než je průměrná oborová výkonnost, se prokazatelně řídí zásadou „nejdříve KDO, potom CO“.

Zanechání odkazu

Aby organizace získaly nejlepší lidi, musí těmto lidem nabídnout něco nad rámec pouhé finanční motivace. To „něco“ pojmenovali Brin s Pagem v dopise adresovaném potenciálním akcionářům [9]: ... „*nadaní lidé jsou Googlem přitahováni proto, že jim poskytuje možnost změnit svět.*“ Stejně tak Steve Jobs mnohokrát ve své kariéře přemlouval „mistry svého oboru“ pracujících u konkurence (v počátcích firmy se jednalo zejména o technology z řad Xeroxu a HP) tím, že jim nabízel možnost pracovat na něčem, co zlepší svět. A většinou byl touhle argumentací úspěšný. Jednoduše řečeno, nejhlubší lidské aspirace uspokojuje sebevyjádření skrze vlastní práci, jejímž výsledkem je něco většího, než jsme my sami.

Pokud lidé vidí hlubší smysl, jsou ochotni se práci obětovat, vydat ze sebe to nejlepší (třetí inovační výzva z programu inovací managementu). Snad proto se skvělé organizace zmapované v knize *Good to Great* (v českém překladu *Jak z dobré firmy udělat skvělou*) staví k motivaci jako k něčemu, co vlastně není potřeba (za předpokladu vhodně uzpůsobeného pracovního prostředí), neboť jejich spolupracovníci pracovat chtějí, nikoli musejí.

Neznamená to však, že by angažovanost a rozhodnost lidí přetrvávala v čase bez ohledu na pracovní prostředí jakožto nositele základních hodnot a cílů organizace. V roce 1996 měl v úmyslu talentovaný designér Jonathan Ivy a pozdější šéf designu Apple opustit, neboť jeho práce ztrácela smysl [8][13]: „*Firma se v první řadě snažila maximalizovat zisky,*

nějaké zvláštní péči o výrobky nevěnovala pozornost. My měli jen navrhnout hezký zevněšek a inženýři co nejlevnější vnitřek. Chtěl jsem skončit." Po návratu Jobse se firma vrátila k původním hodnotám (sám Jobs poznamenal, že zaměnit prostředek (zisk) a cíl (skvělý výrobek) vyznívá banálně, má však dalekosáhlé následky na to, koho přijímáte, jaké kladete na pracovníky nároky, jak je hodnotíte a zejména co po nich chcete), přešla od maximalizace zisku k vynikajícím produktům a na první místo opět vrátila, podobně jako je tomu u společnosti Google, uživatele.

Adhokracie

To, že vysoce tvůrčí jedinci nesnesou autoritu, je obecně známá věc. Pokud však nahlížíme na každého člověka jako na tvůrčího génia, pak vyvstává otázka, jak strukturovat prostředí organizace, aby tvořivost lidských bytostí nebyla utlumena. Když v polovině osmdesátých let dvacátého století nastupoval na pozici výkonného ředitele společnosti Apple pragmatik John Sculley, byl zděšen organizační anarchií, která touto společností postupovala. I organizační kultura Google byla nasycena metodou Montessori natolik, že dnes je její struktura radikálně plochá a decentralizovaná. Nepochybně vychází z předpokladu, že nadaní lidé nesnášejí autority a nelíbí se jim, když je někdo řídí (všimněme si upevnění zásady „jen ti nejlepší“ a motivace zevnitř).

Organizování krajně decentralizovaných organizací Apple a Google probíhá na základě relativně malých tvůrčích týmů. Lidé jsou organizováni do jednotlivých projektů, podobně jako u Hollywoodských studií se tedy zorganizuje tým, jehož úkolem je vyvinout nové řešení uspokojující konkrétní potřebu společnosti. Po dosažení tohoto cíle dochází k rozpuštění týmu a ke tvorbě nového týmu na základě požadavků vzešlých z projektového zadání. Můžeme tak zahlédnout prvky řízení dle konkrétního účelu (neboli adhokracii, jak ji definovali Mintzberg s McHughem [12]). Rozpětí řízení je zcela atypické. Manažer v mnoha případech nese odpovědnost za 50-100 pracovníků. Rovněž rozhodování probíhá spíše na základě konzultací se všemi členy týmu, než jen na úrovni vrcholového vedení. V těchto organizacích je téměř hmatatelný týmový duch bez pevných svorek klasického řízení. Jak říká bývalý generální ředitel Google a člen správní rady společnosti Apple Erich Schmidt, chcete-li naprostý pořádek, dejte se k armádě.

Laterální komunikace

Jobs na sklonku svého života pracoval na projektu firemního kampusu, který koncipoval tak, aby se lidé co možná nejvíce potkávali a vyměňovali si tak své poznatky z projektů, na kterých právě pracují. Toto prostředí se mělo nápadně podobat vysoké škole. Jobs si uvědomoval, že objevné okamžiky a ojediněle šťastná setkání, jež jsou vlastní velkým světovým metropolím a univerzitnímu prostředí, se ukazují být jednou z důležitých inovačních základů.

V Applu se často a velmi horlivě o mnoha věcech diskutuje, pořádají se mnoha-úrovňové porady a v pravidelných intervalech se uskutečňují výjezdní zasedání sta nejlepších zaměstnanců, na kterých se probírá budoucí firemní strategie. Proces plánování je obdobně jako u firmy Google nastaven zdola nahoru. Výsledkem jsou mnohahodinové dialogy s členy jednotlivých týmů o rozpracovaných projektech. Přirozený tok informací tak zamezuje izolaci vrcholového vedení od názorů řadových zaměstnanců, kteří často přicházejí s ojedinělými nápady, jak lépe uzpůsobit řešení pro koncového zákazníka. A protože komunikace úzce souvisí s rozhodováním, je zajímavé, že v obou společnostech jsou zaměstnanci permanentně podněcováni k vyjadřování nesouhlasu. Ústřední hodnotou v obou společnostech je otevřenost (v případě Applu nikoli produktová) a zejména

u společnosti Apple brutální upřímnost (neboli odkrývání levého sloupce, jak jej definoval Senge [14]).

Experimentování

Epochálnímu úspěchu Apple Store předcházelo mnohaměsíční experimentování speciálně vytvořeného týmu, který piloval každý detail obchodu, který se měl stát novým standardem maloobchodního prodeje elektroniky a výpočetní techniky. Znova a znova byly přepracovávány návrhy, které se dříve schválily, dokonce se po několika měsících usilovné práce celý koncept zrušil (původně se obchod projektoval do čtyř produktových řad – Power Mac, iMac, iBook, PowerBook), aby se našlo nové pojetí (nakonec se obchod rozdělil na jednotlivá zákaznická řešení, např. filmová sekce úpravy a tvorby video souborů, hudební sekce apod.), které dalo tvar výslednému konceptu, jak ho známe dnes. Stejně tak ve společnosti Google vzniká mnoho projektových iniciativ experimentováním v malých tvůrčích týmech o třech až čtyřech projektantech. Tím se obě společnosti vystříhaly z jedné z významných překážek inovací, jíž je chybějící strategická alternativa (neboli absence nových projektů, z nichž mohou vyrůst významné tržní příležitosti).

Inovace totiž podléhají zákonu druhé mocniny [6]. Jen sto nápadů z tisíce je hodno experimentování. Z těchto sto nápadů je ne více než deset vhodných k významnějšímu financování. A z těchto deseti investic se stane skutečnou tržní příležitostí jen dva až tři původní nápady. Proto se ve společnostech Apple i Google věnuje značná pozornost procesu experimentování jako základního zdroje vytvářejícího půdorys strategickým alternativám. Toto experimentování je vždy založeno na iterativní metodě pokusu a omylu, což je model, který se poslední dobou osvědčil zejména ve východoasijských podnicích (např. Samsung, Hyundai). Experimenty, ať už v podnikovém prostředí či univerzitním výzkumném ústavu, často přinášejí neočekávané výsledky. Například kontextová reklama AdSense vznikla jako vedlejší produkt projektu Gmail, který si na sebe nikdy plně nevydělá. Rovněž projekt Google Book Search byl původně jen nouzovým experimentem, jehož cílem bylo ověřit předpoklad týkající se časové náročnosti digitalizace knih. A nakonec z něho vyrostla významná podnikatelská oblast a jedno z ústředních poslání Googlu, digitalizovat knihy z největších světových knihoven.

4.2 Výzvy pro inovace managementu

Vybrané aspekty z provozní praxe společností Apple a Google naznačily oblasti možných změn moderního managementu. Tyto výzvy pro inovace managementu dává do souvislosti s původními předpoklady tradičního managementu následující tabulka.

Postmoderní management se musí opírat o předpoklady biologického věku. Tyto předpoklady vyrůstají z perspektiv života: rozmanitosti, interakce, adaptace, svobody a smyslu. Rozmanitost v organizacích je totiž živena lidmi, kteří ochotně spolupracují, jestliže mohou dělat to, co je baví (rozvoj sebe sama), otevřeně komunikovat (interagovat) a zanechávat ve výsledku svého snažení vlastní odkaz (smysl). Znamená to opustit "věčné" pravdy tradičního managementu, mezi něž patří: 1. Organizace je stroj se zaměnitelnými lidskými součástkami (jednotvárnost), 2. Autorita vyplývá z postavení (kultura MY a ONI), 3. Budoucnost lze předvídat (plánování), 4. Řídit znamená přikazovat a kontrolovat (nemožnost volby), 5. Cíl podniku spočívá ve vydělávání peněz (absence hlubšího smyslu), a osvojit si nové zásady vyplývající z perspektiv pro inovace managementu. Tyto perspektivy rozkresluje následující tabulka.

Tab. 1: Perspektivy pro inovace managementu.

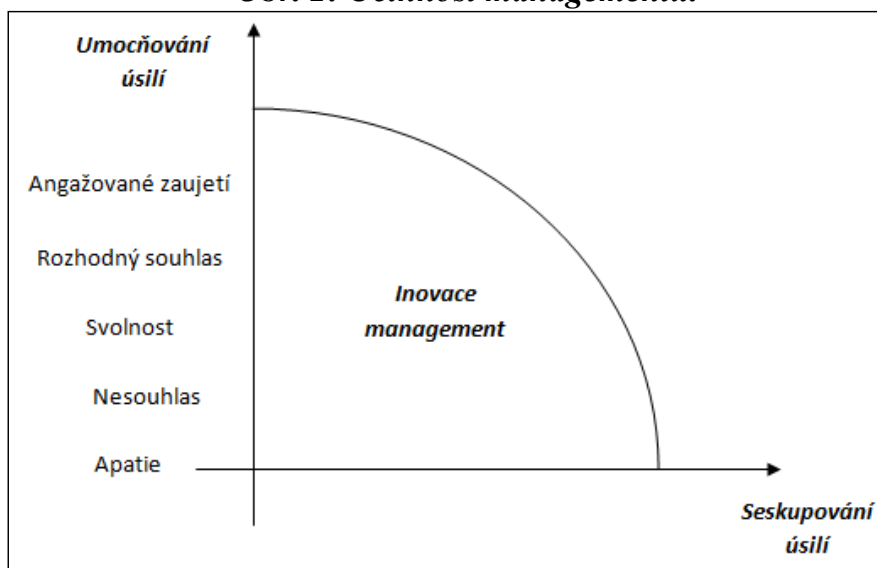
Tradiční management	Perspektivy pro inovace managementu
Klíčový zdroj je kapitál, efektivnost spočívá v jeho řízení, což obnáší začínat s otázkou JAK.	Klíčem k úspěchu je výběr správných lidí na správné místo, což obnáší začínat otázkou KDO, potom CO
Komunikace je utvářena na půdorysu hierarchie (shora dolů)	Projektovat informační systémy založené na laterální komunikaci a emergentním řízení (zdola nahoru)
Řízení je založeno na plánování a realizaci	Budování kultury pokusnictví podporující učení se z chyb a usnadnění experimentování s novými nápady
Ideální organizační formou je byrokracie.	Poskytnout prostor pro samostatné jednání, podporovat nekonvenční myšlení a organizovat pro konkrétní účel.
Cílem je maximalizovat zisk.	Vytvořit prostředí, které lidem poskytne hlubší smysl, a bude klást důraz na uspokojení zákazníka.

Zdroj: autor

Je možné, že moderní instituce budou založeny na sociální architektuře webového rozhraní tak, jako je tomu v případě firmy Google. Také je možné, že inovace managementu budou provádět především lidé, kteří nikdy nenavštěvovali obchodní školy (nebo je to jen náhoda, že Apple, Google i Microsoft nevybudovali vystudovaní manažeři). Jisté však je, že bude docházet k humanizaci lidské práce. Lidé jsou dnes (a lze polemizovat, jestli tomu kdy dříve bylo jinak) klíčovým aktivem. Moderní management, který vždy lpěl na řízení provozní efektivnosti, tak bude muset opustit východiska industriálního věku. Řízení se totiž neslučuje s inovacemi, nýbrž s řádem a disciplínou. Již od dob Schumpeterových víme, že inovace jsou *tvořivou destrukcí*. Inovace vznikají z volnosti, nápaditosti, důvěry, elánu a nadšení, z učení se a hraní. Řízení se neslučuje s lidskými bytostmi. Budou-li chtít podniky inovovat, budou muset vytvořit pracovní prostředí, které poskytne dostatek volnosti dělat to, co lidi baví. A že se to vyplatí, dokazují výsledky Googlu, který třetinu úspěšných projektů vytváří z volnočasových iniciativ vlastních zaměstnanců (na základě *pravidla 20 %*, neboli pětiny pracovního času vyhrazeného jako tvůrčí volno).

Bylo by chybné si myslet, že existuje předepsaný způsob projekce společenských systémů. Organizace mohou nabýt takového tvaru, jaký mu vtisknou lidé. A protože se jedná o lidské výtvořiny, neexistuje žádný legitimní důvod pro to, aby tyto člověkem vytvářené systémy neoplývaly tím, co člověka dělá člověkem, tedy citem pro krásu, lásku, porozumění a neutuchající touhu učit se a tvořit.

Obr. 2: Účinnost managementu.



Zdroj: autor dle [6].

Největší výzva pro inovace managementu tak má jasné a stručné zadání: osvobodit lidského ducha (což dokumentuje výše uvedený obrázek, z něhož lze vyvodit, že několik skutečně angažovaných pracovníků vydá za sto i více apatických zaměstnanců).

Závěr

Významné posuny v pojetí a vnímání managementu často přinášejí dlouhodobou konkurenční výhodu. Pohledem do minulosti zjistíme, že ji získala již v devatenáctém století německá společnost Siemens, když jako první najala univerzitně vzdělaného vědce, aby založil kolem roku 1869 moderní výzkumnou laboratoř věnovanou výhradně elektrotechnickému oboru (byl to však předpoklad, nikoli vynález moderní instituce v podobě výzkumné laboratoře, že obor, v němž se Siemens nachází, má svou jedinečnou technologii, který mu poskytl dlouhodobě udržitelnou výhodu před konkurenty). Rovněž společnost DuPont vybudovala vlastní konkurenční výhodu tím, že jako první začala metodicky vyhodnocovat efektivnost zamýšlených investic. Dnes se nejen na obchodních školách, ale též ve školicích centrech mnoha průmyslových firem vyučují metody, jež vznikly v provozní praxi japonské společnosti Toyota. Toyota dokázala ovládnout automobilový průmysl díky propracovanému systému, který se vyjadřuje akronymem TPS (můžeme ho označit jako Thinking People System - systém myslících lidí) [15]. A konečně budování firmy na bázi živého systému umožnilo společnosti Visa dosáhnout dominantního postavení u bezhotovostních transakcí na celém světě a získat tak výhodu globálního společenství, kterou bude těžké napodobovat, budou-li se firmy držet starých zásad.

Z uvedených případových studií vyplynulo, že skvělé organizace jsou skvělé zejména díky lidem, kteří v nich *chtějí* pracovat. Cíl je tedy jasný. Vybudovat organizace, které lidem umožní odvádět to nejlepší, co v nich je. Je proto smutnou zprávou výzkumné zjištění, že pouze 14 procent zaměstnanců se skutečně angažuje pro svou práci [19]. Vymanit se z tahu minulosti nebude lehké, ale ne nemožné. Organizace budou potřebovat vlastní program inovací managementu, který bude vycházet z ponaučení, že za prvé řídit méně (řád a disciplína) znamená řídit lépe (svoboda), za druhé společenství lidí dokáže mobilizovat lidské dovednosti účinněji než byrokracie, a za třetí sdílení účelu (hlubší smysl) motivuje více než umělé nabádání a podněcování (plat), a z perspektiv, jimiž jsou 1. Inovace se musí odvíjet od rozmanitosti (nepřetržité experimentování), 2. Inovace vyžadují

flexibilitu (dynamické prostředí podporující nápaditost), 3. Inovace se rodí ze střetávání a rozporu (povzbuzování nesouhlasu a konstruktivního konfliktu), 4. Inovace jsou výsledkem vášnivého zaujetí (tvorba poslání, pro které se má smysl angažovat), a 5. Inovace jsou často dílem náhody (cíleně navozovat setkávání rozdílných lidí a vytvářet neočekávané okamžiky).

Jednoduše řečeno to znamená nastavit management tak, aby zajistil rovnováhu mezi svobodou a odpovědností. Inspiraci lze nalézt všude kolem nás. Ty nejprizpůsobivější jevy na naší planetě totiž nejsou řízeny vůbec. Jsou jedinečné svou rozdílností a neuspořádaností. Dokáže se tedy management vzdát kontroly?

Reference

- [1] COLLNS, J. (2008): *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 978-80247-2545-1.
- [2] DRUCKER, F. P. (1993): *Innovation and Entrepreneurship*. 1st ed. New York: HarperBusiness, 288 s. ISBN 978-0887306181.
- [3] DRUCKER, F., P. (2001): *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vydání. Praha: Management Press, 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [4] DRUCKER, F., P. (2002): *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
- [5] DRUCKER, F., P. (2004): *Fungující společnost*. Praha: Management Press, 242 s. ISBN 9788072610983.
- [6] HAMEL, G., BREEN, B. (2008): *Budoucnost managementu*. 1. Vydání. Praha: Management Press, 244 s. ISBN 978-80-7261-188-1.
- [7] HAMMER, M., CHAMPY, J. (2000): *Reengineering – Radikální proměna firmy*. 3. vydání. Praha: Management Press, 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [8] ISSACSON, W. (2011): *Steve Jobs*. 1. Vydání. Praha: Práh, 678 s. ISBN 978-80-7252-352-8.
- [9] *Investor Relations: 2004 Founders' IPO Letter*. 2004. [cit. 2013-06-27]. Dostupné na WWW: <<http://investor.google.com/corporate/2004/ipo-founders-letter.html>>.
- [10] KELLY, K. (2007): *Nová biologie podnikání*. In Gibson, R., *Nový obraz budoucnosti*. 3. vydání. Praha: Management Press, 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1.
- [11] KOTTER, P. J. (2000): *Vedení procesu změny*. 1. vydání. Praha: Management Press, 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [12] Mintzberg, H., McHugh, A. (1985). *Strategy formation in an adhocracy*. *Administrative Science Quarterly*, s. 160-197.
- [13] *Mobil.idnes.cz: Bez něj by iPhone nevznikl, ale nikdo ho nezná. Sir Jonathan Ive*. 2013. [cit. 2013-06-27]. Dostupné na WWW: <http://mobil.idnes.cz/sefdesigner-apple-jonathan-ive-dzv-/mob_tech.aspx?c=A130318_112416_mob_tech_hro#utm_source=rss&utm_medium=feed&utm_campaign=mobil&utm_content=main>.
- [14] SENGE, P. (2009): *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

- [15] Spear, S., Bowen, K., H. (1999): Decoding the DNA of the Toyota production system. *Harvard Business Review*, vol. 77, s. 96-108.
- [16] TAYLOR, F. (2013): *Scientific Management*. Routledge, 692 p. ISBN 9781134466245.
- [17] TOFFLER, A. (1990): *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence in the 21st Century*. 1st ed. Plaza and Jones, 585 p. ISBN 9780553057768.
- [18] WEBER, M. (1978): *Economy and Society*. Los Angeles: University of California Press. University of California Press, 1470 p. ISBN 9780520035003.
- [19] *Winning Strategies for a Global Workforce - Towers Perrin*. 2006. [cit. 2013-06-28]. Dostupné na WWW:
<<http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2006/200602/GWS.pdf>>.

Kontaktní adresa

Ing. Karel Slinták, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky, Fakulta managementu a ekonomiky
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Mostní 5139, 760 01 Zlín, Česká republika
E-mail: slintak@fame.utb.cz

Received: 28. 06. 2013

Reviewed: 10. 10. 2013, 14. 10. 2013

Approved for publication: 04. 11. 2013