

Kategória B) **najlepší odborný príspevok** (autorstvo odborná verejnosť)

### *Mýty o manažmente*

**Zdroj: Trend, Strana: 38, Autor: JÁN KOŠTURIAK, Dátum: 24.03.2011**

Experti analyzovali pády stoviek podnikov a konštatovali, že ich šéfovia postupovali podľa toho, čo ich učili na manažérskych kurzoch.

Ak uvaríte jedlo presne podľa receptu a výsledok je zlý, chyba musí byť v recepte. Zdá sa teda, že mnohé manažérske recepty nie sú správne. Chyba môže byť aj v tom, že niektoré prečítajú manažéri povrchno.

A výsledok sa nedostaví. Základný problém však je, že podniky sa nedajú riadiť podľa receptov, ktoré napísal niekto druhý.

Lebo v nich nie je možné zachytiť všetky podmienky a kontext podnikovej situácie.

Výsledky sú často tragické. Manažéri používajú „najlepšie praktiky“ a výsledky neprichádzajú.

Mnohí majitelia súkromných firiem sa vracajú do výkonného manažmentu svojich podnikov. Ako dôvod uvádzajú, že najatí profesionálni manažéri za pár rokov vyhnali z ich firiem zdravý rozum. Aké teda sú manažérske „pravdy“, ktoré pravdami nie sú?

**OMYL PROCESNÉHO RIADENIA** Dobrá výkonnosť podniku sa vraj dosahuje zavedením **procesného riadenia**. To zrejme dobre funguje v automatizovaných procesoch, kde riadením vstupov do procesu dosiahneme presne očakávané výstupy z neho.

Podnik však nie je stroj, ale živý organizmus.

Živé systémy sa adaptujú a určité vstupy spôsobujú vždy iné výstupy. Na ich riadenie sú potrebné úplne iné princípy ako na riadenie neživých strojov.

Je zábavné sledovať, ako tvrdohlavo procesní inžinieri a analytici prekresľujú svoje procesné diagramy a mapy. A dúfajú, že s nimi dokážu „optimalizovať“ živý organizmus.

Potom nastupuje skupina audítorov, certifikátorov a ďalších alibistov, ktorí kontrolujú, či „podnik pracuje podľa procesných opisov“.

Celý nezmyselný systém obyčajne doplnia ďalšími zbytočnými činnosťami, ktoré postupne znemožnia podniku normálne pracovať.

Pripomeňme si, že pôvodným zámerom bolo zvyšovanie výkonnosti podniku.

Spýtajte sa procesných inžinierov, ako priradiť k procesným opisom vlastnosti ako adaptabilita, sebaobnova, učenie sa alebo sebazáchova. Opisovanie procesov je potrebné, aby sme im lepšie porozumeli a mohli ich zjednodušiť, zlepšiť. **Procesné riadenie** je však riadenie stroja, k riadeniu živého organizmu treba pristupovať inak.

**TAJOMSTVO ŠTRUKTÚRY** Už samotný pojem organizačná štruktúra je nezmysel.

Organizácia je vnútorné fungovanie prvkov v systéme, väzby a interakcie medzi nimi a štruktúra sú vonkajší prejav organizácie.

Často si mýlime následok s príčinou.

Ak nakreslíme „optimálnu“ štruktúru, to ešte neznamená, že budeme mať fungujúcu organizáciu. Môžeme si kresliť organizačné diagramy od výmyslu sveta, ale podstatné je, akí ľudia budú v tejto štruktúre. Ako budú vzájomne komunikovať, spolupracovať, učiť sa. Aký spoločný jazyk budú používať.

**STRATÉGIE A VÍZIE** Manažéri ročne presedia celé dni na workshopoch, kde definujú vízie, strategické plány a ciele. Väčšinou konštatujú, že až na problémy s ich realizáciou všetko funguje.

Je to úsmevné. Stratégia nie je to, čo manažéri hovoria, plánujú a prezentujú, ale to, čo skutočne robia. To, čo dokážu uskutočniť.

Vo chvíľke úprimnosti každý manažér priznáva, že jeho hlavný problém je rozdiel medzi plánmi a realitou. Problémom môže byť tvrdohlavé zotrvávanie na naplnení stratégie. Pretože okolie podniku, podmienky na trhu, aktivity konkurentov a mnoho ďalších faktorov sa mení tak rýchlo, že dôležitou schopnosťou podniku sa stáva strategická flexibilita. Teda schopnosť reagovať na zmeny, korigovať stratégiu, naprávať chyby a učiť sa. RIZIKO A ODVAHA Oblúbený je mýtus, že všetky rozhodnutia manažmentu treba zbaviť rizika. Mnohí podnikatelia sa usmievajú pri spomienkach na začiatky svojich firiem, keď spoločnosť rástla neskutočnou rýchlosťou a oni ani nevedeli, čo nevedia. Mali však odvahu, nadšenie a energiu.

Určite nie je namieste, aby firma uvádzala na trh nevyskúšané výrobky a vystavovala riziku svojich zákazníkov a svoju povesť. Ak však bude firma preosievať inovatívne nápady sitom analýzy rizika a návratnosti investícií, tak sa môže stať, že najlepšie myšlienky zabije hneď na začiatku. Slovenské firmy sú plné ustráchaných alibistov, ktorí posielajú stovky mailov a analýz alebo neurobia radšej nič, akoby sa podujali na veľký odvážny projekt.

POČÚVAJTE ZÁKAZNÍKA Otázkou je, či naozaj počúvame zákazníka, alebo necháme za neho rozprávať niekoho iného. Napríklad papierové prieskumy trhu, sebavedomých a „neomylných“ manažérov, analytikov od stola, vývojových pracovníkov, ktorí niekedy živého zákazníka a jeho procesy ani nevideli.

Zákazníka musíme počúvať a prispôbovať výrobky, služby a procesy jeho predstavám. Na druhej strane ho však počúvať nesmieme.

Keby sa Steve Jobs pred piatimi rokmi pýtal ľudí, ako si predstavujú iPhone alebo iPad, tak by sme dnes možno stále ťukali do klasickej klávesnice.

ZMENY A INOVÁCIE Sú neustále zmeny a inovácie dôležité?

Okrem otázok typu čo meniť, čo sa má zmenou dosiahnuť a ako ju vykonať, sú možno ešte dôležitejšie otázky: čo nemeniť, čo zachovať, čo je nemenné jadro nášho podnikania, základné hodnoty a naša identita.

Základom zmeny je konzervácia. Každú kľúčovú zmenu do nového stavu musíme zafixovať, stabilizovať, dostať do podnikovej DNA. Mnohí najatí manažéri nastupujú do pozícií v podnikoch a predkladajú plány na veľké zmeny. Iba málo z nich sa pýta svojich predchodcov, čo funguje, čo je zásadné, aké sú „gény zakladateľa“. Čo je skala, na ktorej treba stavať.

HLĎAČI GARCIOU Hlavné je mať vo firme špičkových zamestnancov.

Podnikateľov a zlepšovateľov. Mať vo firme egocentrikov, príživníkov a ľudí, ktorí nevedia alebo nechcú, investovať do nich a usilovať sa o ich spokojnosť, je najlepšia cesta, ako podnik zlikvidovať.

Sú spoločnosti, kde sú pracovníci až takí spokojní, že sa im už ani nechce pracovať.

Počas španielsko-amerického vojny v druhej polovici 19. storočia potreboval americký prezident William McKinley doručiť depešu vodcovi kubánskej povstaleckej armády Calixtemu Garciovi, ktorý sa pred španielskymi vojakmi skrýval na neznámom mieste v džungli. Prezident zavolať nadporučíka Andrewa Rowana a dal mu úlohu nájsť C. Garcio a doručiť mu správu. Vojak sa nepýtal, kto je Garcia, kde ho nájsť a ako sa k nemu dostane. Prevzal úlohu, odišiel a za tri týždne sa vrátil do Washingtonu s vybavenou povinnosťou. Svet podnikov a podnikania sa zmení. Nebude možné detailne opísať strategické ciele a presné postupy k nim. Pracovníci, ktorí budú vyžadovať presné inštrukcie, nebudú potrební, pretože stratégia bude často formulovaná takto: „Nájdite Garcio!“ Tí, ktorí ho nájsť a splnia svoju misiu, sa stanú lídrami.

ČO JE KOMUNIKÁCIA Naším kľúčovým problémom je komunikácia.

Musíme lepšie komunikovať. Takto definujú v mnohých podnikoch hlavný problém.

Niektorí si pod komunikáciou predstavujú výmenu informácií, ďalšiu integráciu počítačových

prostriedkov, otvorený dialóg, spätné väzby, empatiu, vizualizáciu informácií atď. Je ťažko lepšie komunikovať, ak nemáme spoločný jazyk.

Na zlepšenie komunikácie sa zavedú formuláre, porady, workshopy, informačné tabule, pozvú sa psychológovia, moderátori alebo mediátori. Komunikácia nie je výmena informácií ani konverzácia, ani vcítenie sa do pocitov druhého človeka. Je to druh interakcie, ktorého následkom je vzájomná koordinácia akcie, činností a operácií. Je to teda základná podmienka akejkoľvek zmeny alebo inovácie. Pri mnohých špecializovaných jazykoch v podniku je účinná koordinácia akcie problematická. Podniky potrebujú integrátorov jazyka a systémov. Špecializácia je nebezpečná, potrebujeme prepájať odbory a vytvárať spoločný jazyk.

**RIEŠTE ODMEŇOVANIE** Stimuláciou zvonka nikdy nenahradíme vnútornú motiváciu, ktorá obyčajne nevychádza z dosahovania finančných cieľov. Ak akcionári podniku definujú finančné ciele a ukazovatele na ich dosiahnutie, ľudia urobia všetko pre to, aby ich dosiahli. Ak sú definované nezmyselné alebo nereálne ciele, ľudia urobia všetko pre to, aby ich dosiahli. Aj za cenu zničenia podniku, virtuálnych reštrukturalizácii a podvodov.

Peniaze nemotivujú, ale často ľudí vedú k nelogickým a nezmyselným trikom a projektom, ktoré môžeme vidieť v súčasnej ekonomike všade okolo nás. Ľudí motivuje zmysel toho, čo robia. Čo je teda zmysel podnikania?

Podnikanie musí prinášať úžitok a dávať zmysel – hladnému dať jesť, smädnému dať piť, prichýliť pocestného, zaodiť nahého, navštíviť chorého...

**PORIADOK AKO OPAK VOL'NOSTI** Okrem súčasných podnikov, v ktorých sme z ľudí urobili stroje, pracujúce podľa presne definovaných postupov, vyplňajúcich excelovské tabuľky a formuláre, budeme čoraz viac potrebovať podniky, kde pracujú kreatívni ľudia. Takí, ktorí vidia svet ako celok, viac využívajú pravú mozgovú hemisféru, vedia hľadať netradičné riešenia, navrhovať krásne výrobky, prebúdzajú v druhých ľuďoch radosť a nachádzať zmysel našich aktivít. Potrebujeme aj ľudí, ktorí svojou nedisciplinovanosťou, odvahou a voľnosťou prekonávajú staré paradigmy. Sú „manažérske pravdy“, ktoré pravdami vôbec nie sú. A sú mnohé obeť týchto „právd“. Dá sa tomu predísť? Určite.

Stačí používať to, na čo v manažmente podnikov už skoro nezostalo miesto. Zdravý rozum.

- DESAŤ „PRÁVD“

1. Dobrú výkonnosť podniku možno dosiahnuť **procesným riadením**.
2. Chce to optimálnu organizačnú štruktúru.
3. Treba mať správnu víziu a stratégiu.
4. Všetky rozhodnutia manažmentu treba zbaviť rizika.
5. Je nutné viac počúvať zákazníka.
6. Firma potrebuje neustálu zmenu a inovácie.
7. Dôležité sú investície do zamestnancov a ich spokojnosť.
8. Kľúčovým problémom je komunikácia, treba lepšie komunikovať 9. Potrebny je dobrý systém odmeňovania a finančných bonusov.
10. V podnikoch je dôležitý poriadok, dodržiavanie štandardov a disciplína