

# 4 INVENCE – INOVACE

**D**osavadní vývoj teorie a praxe managementu je orientován (v závislosti na boomu technických věd) na maximální využití techniky v řídicí práci. Jde o klad umožňující zrychlení a kvalitní zpracování informací, což je výhodou především pro potřeby rozhodovacího procesu. Zpravidla jde o informace kvantitativní povahy, které mají nejčastěji podobu ukazatelů.

Ekonomické ukazatele charakterizujeme jako prostředek zobrazování ekonomických jevů, reprezentující jejich měřitelné, tedy kvantitativní hodnoty. Protože je zobrazujeme čísly, můžeme je zpracovávat výpočetní technikou. Výsledky jsou rychlé a přesné, avšak nevypovídají o tom, jakým způsobem a jakými metodami bylo získaných hodnot dosaženo.

Manažeři, převážně technokraté, si práci s výpočetní technikou logicky oblíbili, protože jim usnadnila, zkvalitnila a urychlila hlavní činnost, kterou je rozhodování. Kdyby nerozhodovali, fixovali by současný stav dění a vývoj společnosti by stagnoval. Každé rozhodnutí mění současný stav určité hodnoty nebo situace. Považujeme-li každou změnu současného stavu za inovaci, pak by každé rozhodnutí mělo být považováno za inovaci, samozřejmě různého řádu s ohledem na jeho rozsah a význam pro řízený systém. Každé rozhodnutí (tedy inovace) může být pozitivní pro efektivnost systému, nebo může naopak přispívat k růstu ztráty.

Obsah managementu (resp. filozofie managementu) se však neměnil stejně rychle jako vývoj techniky, a management tak za jejím vývojem

zaostává. Nelze negativně hodnotit dynamický vývoj techniky a její využívání v manažerské praxi, naopak. Musíme si ale uvědomit, že vývoj managementu stagnoval, protože se nezměnila filozofie managementu, která nereagovala na dynamický vývoj technických věd a zůstala na dosavadní praxi – preferenci měřitelných hodnot managementu. Tím došlo k narušení zákona jednoty kvality a kvantity. Tak jako nerespektování každého zákona přináší komplikace, tak tomu bylo i v případě nekomplexního vývoje teorie managementu.

Ve vyspělých ekonomikách se již před rokem 1989 začaly analyzovat a připravovat inovace teorie a praxe managementu, která je často nazývána „řízením řízení“ neboli proces managementu uplatňovaný v rámci teorii řízení.

Politický vývoj ve střední a východní Evropě po roce 1989 si neuvědomil možnost realizovat změnu filozofie managementu a využít tak neočekávanou příležitost. Tvůrci a realizátoři změn využili nových podmínek a možností a přizpůsobili jim styl podnikatelské strategie a managementu rozvíjející úsilí bezohledně maximalizovat zisk a minimalizovat vložené prostředky bez ohledu na vývoj nároků společnosti. Konzumní myšlení vyhrálo a nadále využívalo k dosažení svých rostoucích nároků všech možností, včetně neetických.

Nespornou příčinou byla nepřipravenost podnikatelů a jejich naivní představy o podnikání, které odpovídaly spíše počátku dvacátého století. Ekonomicky vyspělé země k nám přijížděly radit, jak na to, ale velmi často to bylo zajímavější pro ně.

V Evropě začaly fungovat různé organizace, například European Business Ethics Network (EBEN), které upozorňovaly na nebezpečí takového vývoje. I u nás v poslední dekádě dvacátého století začaly postupně vznikat různé organizace upozorňující na nežádoucí vývoj podnikání.

## 4.1 Jsou v managementu potřeba inovace?

Není tajemstvím, že problémy se nevyvíjejí lineárně, nýbrž progresivně anebo degresivně. K degeneraci vývoje a k prohlubování konzumního myšlení přispívají hlavně neřešení problémů včas, nekompetence a absence etiky. S tím souvisí vlivy podporující prohlubování korupce, zejména ve stavu, kdy legislativa a justice nejsou připraveny na dynamiku jejího vývoje, ani na rychlou a účinnou prevenci.

Konzumní myšlení je nebezpečným důsledkem absence pozitivní tvořivosti. Otupuje etické citění a negativně se promítá do myšlení lidí. Ve svém důsledku má negativní dopad na kvalitu rozhodování nejen o vlastním životě, ale na žádoucí působení na pracovišti a ve společnosti.

S důsledky nedostatečného uplatňování etiky v rozhodování se setkáváme především v případech odcizování vrcholového managementu nižším hladinám řízení – jak v podnikatelské sféře, tak i ve veřejné správě. Krize kvantitativního managementu má dopad především na nižší podnikatelské a společenské subjekty. Oproti tomu se postupně vytváří vrstva konzumní elity rozhodující o tvorbě ekonomických opatření – ovšem nikoli tak, že by se sama na jejich řešení podílela.

Proces odcizování ve společnosti neprobíhá pouze vertikálně. Úpadek etiky z horizontálního hlediska můžeme pozorovat v mezilidských vztazích. Není výjimkou, že se občané nebo organizace vzájemně okrádají falešnými obchody či nepochopitelnými podnikatelskými činnostmi – to vše za důsledného dodržování nedokonalé legislativy. Jako příklad můžeme uvést vymáhání pohledávek u neplatičů. Je etické, aby člověk s dluhem tisíc korun hradil v důsledku exekuce několika-násobek, když současně mohou nekompetentní organizace uveřejňovat klamavou reklamu nabízející výhodné půjčky za zcela nevýhodných podmínek? Nejde snad o neetické metody a formy podnikání, kterým však legislativa nebrání?

Konzumní management vychází již z filozofie průkopníků průmyslu 19. století, kteří uplatňovali metody managementu, které ve své době přinášel rozvoj techniky. Jejich cílem bylo maximalizovat zisk a docílovat jej v nejkratším možném čase. Pod vlivem vývoje vědy a techniky se vyvíjely i nové požadavky v oblasti sociální a politické a postupně začaly, zejména v uplynulém století, pronikat do manažerské praxe nové metody řízení upřednostňující rozvoj techniky před zvyšováním úrovně managementu. V tehdejší době si lidé neuměli představit, jaké dopady může dynamika vývoje techniky přinést – například výpočetní technika a její využití v řídicí práci.

Úspěšnost podnikání byla posuzována na základě dosažených měřitelných výsledků, které byly zobrazovány podnikovými ukazateli. Teprve ve druhé polovině 20. století začaly přicházet metody, které reagovaly na dynamiku vývoje techniky a navazujícího sociálního vývoje společnosti. Postupně stimulovaly hodnocení úspěšnosti vývoje firem na základě respektování i kvalitativních vlastností podnikových jevů.

Naznačená změna výchozích mantinelů a podmínek filozofie podnikání a managementu začala vytvářet tlak na inovaci filozofie a podstaty managementu. Současná společnost již nechce vidět podnik, který se chová jako absolutně izolovaný systém a usiluje o svůj rozvoj bez ohledu na potřeby a zájmy okolí, bez něhož by vlastně ani nemohl vzniknout a existovat.

Inovace podnikatelské filozofie managementu se začala prosazovat pod názvem stakeholder management, který respektuje podnik jako relativně izolovaný systém, eticky rozvíjí svou vnitřní strukturu v souladu s rozvojem inovační společnosti a respektuje etické vztahy v rámci mezilidských, dodavatelsko-odběratelských a environmentálních vztahů.

## 4.2 Kreativita – invence

Manažerská etika se stává důležitým nástrojem prosperity firmy, protože vymezuje manažerům mantinely, které by neměli při rozhodování překročit, aby jejich působení přinášelo firmě dobré jméno a dlouhodobou efektivnost. Manažerská etika vede manažery k tomu, aby svými rozhodnutími reagovali žádoucím způsobem na působení vnějších a vnitřních vlivů ovlivňujících chování podnikatelských organizací. Za strategický syntetický cíl svého působení by měli považovat dobré jméno firmy (firemní kulturu) zastřešující jak etiku, tak i efektivnost.

Nabízí se otázka, ve kterém okamžiku je žádoucí zapojovat do vnitřní struktury řízeného objektu inovace. Jde bezpochyby o nejsložitější část manažerské práce. Inovace musí být aplikovány ve vhodném okamžiku, který vyplyne ze sledování statistiky ekonomických dat, ze sledování dodavatelsko-odběratelských vztahů, připravenosti pracovního kolektivu a z prostředí – to vše doplněno o uplatňování manažerových kompetencí, na jejichž základě se rozhodne, že právě nyní okamžik pro uplatnění inovace nastal.

V nepřipraveném systému by uplatnění nové inovace spíše způsobilo anarchii, jelikož by pro řešení rovnováhy ve vývoji podnikových podmínek a jevů platily ještě dřívější i současné inovace. Kdyby k aplikaci inovace došlo později, tedy když původní inovace již byly vývojem překonány, pak by ve firmě vzniklo období bezvlády a časové ztráty, které je vždy spojeno se ztrátou.

Z cílů manažerské etiky vyplývá, že manažeři i zaměstnanci mají společnou odpovědnost za kvalitní a včasnou realizaci inovací do vnitřní struktury organizace. Proto není pochyby o tom, že prvořadým úkolem manažera je vytvoření takové skladby pracovního kolektivu, který by byl relativně stabilní a kreativní, aby byl schopen zajišťovat partnerský pracovní vztah managementu i zaměstnanců při řízení inovačního procesu. To je základním předpokladem pro budování prestižního postavení firmy v ekonomickém okolí.

*Hospodářské noviny* publikovaly v roce 2004 interview s Peterem Druckerem, kde říká: „Jednou ze slabostí dnešních manažerů je jejich orientace na krátkodobé cíle.“\* To platí stále a dnes si tak vedou mnohé světové firmy a organizace. Začaly reagovat na žádoucí posun ve vývoji managementu a věnují zvýšenou pozornost budování stabilního, identického a etického prostředí – především na základě inovování managementu v oblasti lidských zdrojů. Tím vytvářejí předpoklad pro zvyšování motivace pracovníků jejich zájem na kontinuálním uplatňování strategického managementu nejen ve vnitřní struktuře firmy, ale i mimo ni.

Prohlubování etiky v managementu se neobejde bez uplatňování aktivní kreativity, která určuje kvalitu změn, kterými firma reaguje na vývoj vnitřních podmínek i vývoj společnosti. O algoritmu tvořivého myšlení, jeho významu v rámci managementu změn bylo již mnoho napsáno.\*\*

Za kreativitu v řízení se někdy zjednodušeně považuje úsilí manažera aplikovat nové metody řízení, které byly vyvinuty a publikovány a které manažer přejímá do své práce. Jistě i to lze považovat za určitý pokrok v úsilí zdokonalování řídicí práce. Bohužel žádná metoda nestačí k tomu, aby sama o sobě přinesla požadovaný výsledek.

Úkolem manažera je s novou metodou se dobře seznámit, aby poznal její obsah i rozsah, návaznost a srozumitelnost. Dále musí posoudit její dopad na dosavadní systém práce, na jedinečnost řízeného systému a na metody, které již dříve do systému své práce zahrnul. Je potřeba ujasnit si, zda nová pracovní metoda dosavadní práci jenom zdokonalí, anebo zda vyžaduje provést zásadní změnu v řízení organizace. Jde o to, aby úsilí spojené s realizací změny odpovídalo nákladům a úsilí vynaloženému na její realizaci. Musíme sledovat, jak aplikace nové pracovní metody navazuje na předchozí, aby nová metoda nevniesla do systému anarchii.

\* Peter Drucker: Šéfové mají moc pouze propůjčenou. *Hospodářské noviny*. 19. listopad 2004.

\*\* Např. Dytrt, Zdenek a kol. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C. H. Beck, 2004.

Dílčí inovace ani jejich komplex nevznikají samy od sebe, nýbrž jsou výsledkem tvůrčí schopnosti manažera – jeho tvořivé práce, která je výsledkem jeho pracovní aktivity. Manažer je tvůrcem invencí, které, jsou-li realizovány, pak považujeme za inovace. Inovace je tedy realizovaná invence, kterou manažer vyvinul v rámci svého rozhodovacího procesu a realizoval ji v praxi. Obvykle proces tvorby inovace je výsledkem týmové práce, zvláště jde-li o inovaci vysokého řádu.

V podmínkách podniků, správních organizací a dalších typů institucí vyžadujících řízení je stále zdůrazňována úloha kreativity a opouštění konzervativních pravidel a metod managementu. Zvláštní důraz je kladen na tvořivost pracovního kolektivu a jeho identifikaci s organizací.

Immanuel Kant řekl, že na člověka se nemůžeme dívat pouze jako na objekt manipulace, ale musíme ho vnímat jako bytost, která si zasluhuje, abychom s ní jednali s respektem. Takový pohled máme na pracovníka zvláště pro jeho schopnost tvořivé práce.

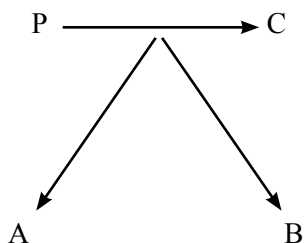
## 4.3 Tvořivá práce

Tvořivou práci považujeme za výsledek schopnosti manažera reagovat na změny vznikající v čase jako důsledek vývoje vnitřní struktury řízeného systému a jeho ekonomického či sociálního okolí. Výsledek tvořivosti chápeme jako invenci, která, je-li realizována, plní úlohu inovace, aby řešila nežádoucí situaci v řízeném systému. Kreativní úloha manažera končí teprve tehdy, když je projekt inovace způsobitelný jako rozhodnutí, které je ve vnitřní struktuře realizováno.

Úloha tvořivosti pracovníků majících zajistit úspěšné fungování systému v podstatě nikdy nekončí, jelikož jejich inovační činnost by měla být kontinuální. Proto je jedním z důležitých úkolů manažera stimulovat pracovníky k soustavnému uplatňování kreativity reagujícím na vznikající nerovnováhy v průběhu fungování systému, ve kterém pracují. To samozřejmě vyžaduje vysokou identifikaci pracovníka

s organizací. Tomu by mě napomoci leadership, který usiluje o intenzifikaci vedení pracovníků.

Tvořivé myšlení je vlastně kompromisem mezi tvořivou a kritickou složkou myšlení. Znárodněme si proces tvořivého myšlení schematicky:



kde: P – řešený problém  
C – cílový stav  
A – tvořivé myšlení  
B – kritické myšlení

Schéma 4.1: Proces tvořivého myšlení

Zdroj: Vlastní zdroj

Z obrázku vyplývá, že tvořivé myšlení není neuvážlivým a nesystematickým plozením nápadů, kterými bychom mohli řešit vznikající problémy v řízeném objektu. Neoddělitelnou součástí kreativity je i kritika podnětu vzešlého z naší mysli. Jde o nezbytnou složku kontroly, která orientuje tvořivé myšlení žádoucím směrem k žádoucí kvalitě, tedy o stimulaci kreativity, která je spojena s autokontrolou podnětů.

Aby měla invence praktický smysl, musí odpovídat úrovni poznání řešitele – řešit situaci na adekvátní vědecké a etické úrovni a být v konkrétním objektu realizována proto, aby změnila současný stav problému, pro jehož řešení byla vytvořena. Aby se invence stala inovací a efektivně plnila svoji funkci, musí efektivně změnit současný stav či fungování určitého podnikového jevu. Efektivnost inovace je závislá



i na včasné aplikaci – aby předešla případným ztrátám vyplývajícím z pozdního řešení problému.

Vztah mezi tvořivou a kritickou složkou myšlení je pro řešitele důležitý, jelikož mu brání vyjádřit anebo realizovat neuvážený nápad, který by mohl být v rozporu se zásadami manažerské etiky a posléze se stát předmětem pochybení či zdrojem konfliktu. Na oddělení tvořivého od kritického je založena metoda brainstormingu. Její autor A. F. Osborn již před 2. světovou válkou prokázal, že metoda může na základě využití asociací přispět k vysoké aktivitě řešení.

Kreativní myšlení není proces bez přípravy ani bez vnitřní strukturalizace. Neseznámíme-li se s jeho složkami a nebudeme-li je respektovat, vystavujeme se nebezpečí, že budeme pro své okolí brzdou tvořivosti. Při rozhodování o projektu inovace se nám může stát, že neodhadneme termín pro dokončení řešení. Řešitel se kvůli nedostatku času stresuje nebo již od počátku nepřistupuje k řešení zodpovědně. Nerespektování algoritmu tvořivé práce se může vymstít samotnému manažerovi, neodhadne-li potřebný čas na řešení problému a stresuje řešitele stálým urgováním.

Struktura kreativního myšlení vytváří spojení tvořivého a kritického myšlení a byla nám dána již při narození. Existují metody, jak od sebe tyto dvě složky účelově a dočasně oddělit. Jejich vzájemné působení a ovlivňování má však zcela logický smysl. Lze říci, že kritické myšlení sehrává významnou úlohu, je signálem „svědomí“. Signalizuje, zda to nebo ono můžeme říct nebo učinit.

Lze říci, že tam, kde kritické myšlení (B) dostatečně nefunguje, vzniká prostor pro neuvážené skutky. Ty samozřejmě mohou vzniknout i jako uvážlivá, vědomá činnost, my máme na mysli neetické inovace vznikající jako důsledek konzumního myšlení.

### **Algoritmus tvořivé práce:**

1. **Příprava** – provádí se výběr, sběr a analýza potřebných informací. Rozhoduje se o metodě zpracování získaných informací. Určuje se míra syntézy, upřesňuje charakteristika řešeného problému a cílové řešení.
2. **Zrání (inkubace)** – racionální práce se shromážděnými informacemi. Vytvářejí se podmínky pro vznik řešení, využívají se metody

intuice a asociace dalších řešení. Náměty se analyzují, simuluje se jejich realizace v daných podmínkách a zkoumá jejich účinnost. Vytváří se základ budoucí podoby inovace.

3. **Zrození (iluminace)** – řešitel dospívá ke konkrétní podobě invence. Nespokojuje se s jediným řešením, nýbrž hledá další varianty. Invenci vypracovává do finální podoby, aby mohla být relativně snadno a komplexně v řízeném objektu realizována jako úspěšná inovace.
4. **Ověřování (verifikace)** – řešitel hodnotí vlastnosti, klady a zápory vyprodukovaných variant invencí, zkoumá jejich účelnost a efektivnost. Rozhoduje se pro optimální variantu, kterou následně prezentuje jako výsledek své práce.

Manažer musí mít jasnou představu nejen o účelnosti a účinnosti invence, ale i o času potřebném k jejímu vzniku a zavedení. Jestliže řešení neprovádí sám a pověřuje jím příslušného specialistu, očekává se od něj, že kvalifikovaně stanoví časový harmonogram a svojí činností vytvoří předpoklady k tomu, aby specialistu svými přístupy stimuloval, a zvyšoval tak jeho motivaci za účelem úspěšného vyřešení problému. Na druhé straně nelze přehlédnout skutečnost, že pracuje-li manažer na řešení sám (nebo se na něm alespoň aktivně podílí), práce s informacemi a fakty jej obohacuje, jelikož skýtá sama o sobě inspiraci pro nová řešení.

Je obecně známé, že základem úspěšného působení firem a veřejnosprávních institucí je týmová tvořivá práce. Úsilí o zvýšení účasti pracovníků na kreativní práci se neodvíjí pouze od snahy manažera své podřízené stimulovat, je také potřeba opustit autoritativní styl řízení a vyhnout se nefunkčním interpersonálním vztahům snižujícím možnost a úroveň spolupráce a žádoucí motivaci pracovníků na růstu ekonomické efektivnosti.

Začala se rozvíjet myšlenka týmové práce a na ni navazující realizační metoda partnerství (partnership) – partnerských vztahů ve firmě. Partnerství v managementu a v byznysu se začíná realizovat na základě uplatňování metody win-win – to znamená, že jednání mezi podnikateli nebo zaměstnavateli a zaměstnanci by mělo vést k oboustranné spokojenosti či k vítězství obou stran.

Ukázalo se, že tato metoda se osvědčuje nejen v byznysu, ale i v managementu, především v oblasti řízení lidských zdrojů. Její realizace vyžaduje nejenom změnu v myšlení manažerů, ale i inovaci týkající se metod personálního řízení. Jde o prohlubování metody týmové práce kladoucí požadavky na inovaci personálního managementu, na motivaci zaměstnanců a jejich etických přístupů k plnění pracovních úkolů. Mění vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a přispívá k žádoucímu rozvoji ekonomiky a podnikatelského prostředí a k stabilizaci sociálního vývoje ve společnosti.

V současné době se objevuje řada nových poznatků a metod přispívajících ke zkvalitnění managementu a k dobrým výsledkům firem a zlepšení jejich postavení v ekonomickém okolí. Někteří manažeři sledují rozvoj teorie, přistupují k němu tvořivě a aplikují získané poznatky v rámci konkrétních podmínek svých organizací.

Výhodou firem se sociální odpovědností je snadnější získávání lepších zaměstnanců a v neposlední míře i odběratelů – jelikož mají větší důvěru a jsou považovány za odpovědnější. Netají strategické vize svého rozvoje a uvádějí je ve svých bilančních zprávách. Informují veřejnost o tom, co dělají pro své zaměstnance a jak se podílejí na životě svého okolí – jak podporují různé aktivity spojené s řešením problému a zájmy okolí.

Tvořivé myšlení a uplatňování inovací je v současné praxi managementu firem nezbytným předpokladem pro žádoucí rozvoj jejich ekonomické efektivnosti. Efektivnost nových poznatků by bylo možné zvýšit, kdyby byly prezentovány přístupnější formou, aby byly pochopeny a stimulovaly manažery k jejich tvůrčí aplikaci v konkrétních specifických podmínkách organizací.

Uplatňování nových metod v managementu není uzavřený proces a stále ještě musí překonávat zažitě metody dřívějšího stylu řídicí práce. Pro zdůvodnění obavy z tvůrčího přístupu k novým pracovním metodám a jejich využívání v řídicí praxi se hledají různé důvody a vysvětlení. Retardace managementu některých našich firem a institucí zpomaluje rozvíjení jejich kultury a v budoucnosti je odsouvá z pozornosti a zájmu jejich ekonomického okolí.