

# Masarykova univerzita

Fakulta sociálních studií



## VPL150 Základy veřejné politiky

***Skupinová seminární práce – Analýza manažerismu dle předlohy***

***Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr.: In Search of Excellence***

**jinak a lépe dle poznámek níže**

**Jiří Grepl (415087), Adéla Lišková (414781)**

**V Brně 27. 11. 2013**

## SUMA:

Práce má podobu draftu, ve kterém se věnujete výhradně jedné knize, kterou ne-příliš-dostatečně zakomponováváte do existující ideologie manažerismu. I přestože jste byli schopni analyzovanou knihu, přečíst a vydestilovat z ní některé informace, ty nejsou předloženy systematicky a ve frapantní a dále využitelné podobě. Text je nereflexivní, fakticky postrádá názorů jeho tvůrců na předkládané informace, které mají velice obecnou, neoperacionalizovanou a tím pádem dále nevyužitelnou podobu. Z toho důvodu je i analytická část práce schematizující, nekonkrétní, vágní, a tedy neuspokojivá.

### Konkrétní poznámky a doporučení na dopracování:

1. V práci analyzujete výhradně jeden titul pojednávající o manažerismu (Pa W 1993), měli jste ale k tématu přistoupit tak, že obecně charakterizujete podle dostupné literatury manažerismus a v jeho rámci budete blíže specifikovat přístupy a přínosy analyzované knihy Vámi vybraných autorů
2. Z tohoto důvodu není cíl uvedený v úvodu přesný, je nutné jej přestrukturovat a text doplnit o úvodní kapitolu, která umožní myšlenky PaW zakomponovat do stávající ideologie manažerismu
3. V obsahu není uvedeno autorství jednotlivých kapitol, doplňte!
4. Samotný text postrádá reflexe/postojů jeho tvůrců/studentů, není psán reproduktivním stylem (= je nutné text pročíst a upravit ho do pro čtenáře srozumitelnější podoby, aby byl následně lépe využitelný – nechte se inspirovat viz. Poznámky k textu např. v Kpt.1 u schématu 1 a jinde)
5. Stat' obsahuje mnoho přímých citací (omezit) a minimum vlastních analytických postojů studentů.
6. Do speciální kapitoly, do úvodu nebo závěru, shrňte klíčové principy přístupu PaW a zakomponování jejich myšlenek do manažerismu, včetně Vašich postojů na jejich dílčí názory

## Obsah

Úvod.....	3
1. <b>Analýza knihy a principů manažerismu v ní popsaných Principy manažerismu a přínosy přístupu Peterse a Watermana (1993)</b> .....	4
1.1 <b>Manažerismus a jeho základní principy (využijte dostupnou literaturu pojednávající všeobecně o manažerismu)</b>	
1.2 <b>Specifika manažerismu dle Peterse a Watermana (nebo tak podobně) - Úspěšné americké společnosti</b> .....	4
1.2 Racionální model.....	6
1.3 <b>Člověk čeká na motivaci</b> .....	7
1.4 <b>Zaujetí pro činnosti</b> .....	8
1.5 <b>Přístup k zákazníkovi (Zákazník je na prvním, druhém i třetím místě)</b> .....	10
1.6 <b>Autonomie a podnikavost</b> .....	11
1.7 <b>Příběhy o úspěších</b> .....	12
2. <b>Zhodnocení směru srozumitelně a jeho praktické využití</b> .....	12
2.1 <b>Zhodnocení knihy nehodnotíte „knihu“, ale přísup/myšlenky konkrétních autorů! a přístupu</b> .....	12
2.2 <b>Možnosti praktického využití čeho?</b> .....	13
Závěr.....	15
Použité zdroje.....	16

# Úvod

Předmětem pro naši seminární práci se stala nejen kniha *In Search of Excellence* od Thomase J. Peterse a Roberta H. Watermana Jr. Autoři knihy shrnují své poznatky do osmi zásadních zjištění, která mají čtenáři přiblížit, jak se dopracovat k pomyslné dokonalost, resp. vysvětlit co vlastně manažerská dokonalost znamená a popsat cestu za jejím dosažením. Celý výsledek je založen na výzkumu 43 (nejprve jich bylo 62, poté byl seznam redukován) globálně působících firem z nejrůznějších průmyslových odvětví. (McDonald's, IBM, Procter & Gamble, 3M, aj.). Snaží se reflektovat jejich strategie, organizační struktury či přístupy k zákazníkům, jenž stojí za jejich dlouhotrvajícím úspěchem. Jde o teoretické poznatky o principech manažerismu nebo o analýzu jejich aplikace?

Naším hlavním úkolem bude provést analýzu manažerismu podle přínos knihy *In Search of Excellence* pro již existující poznatky a myšlenky ideologie manažerismu, která spočívá v... a pojednáváme o ní v první části předkládané stati.... Dále určit klíčové principy toho směru a k čemu konkrétnímu je možné ho v praxi využít. Analýzu provedeme dle tří zadaných kritérií jakých a proč právě podle nich a ne jiných kritérií?. Obecně se budeme snažit podle knihy popsat, o čem daný přístup pojednává a popsat principy, na nichž je tento přístup založen. Principy jsou v knize empiricky testované v praxi, čímž vhodně splníme další požadavek relevantnosti. Závěrem se pokusíme zhodnotit tento směr, a jak je možné jej využít k pochopení či řešení reálného veřejného či sociálního problému v praxi. Toto závěrečné zhodnocení by nemělo být deskriptivní, ale ukázat, jak jsme danému směru porozuměli a zda jej dokážeme skutečně vhodně aplikovat.

Kdo z autorů psal jakou kapitolu? Uveďte do obsahu!

# 1. Analýza knihy a principů manažerismu v ní popsaných

Sem vložit obecné poznatky o ideologii/principech manažerismu, v čem tento směr spočívá, o čem pojednává, čeho si jednotliví autoři všimají

## 1.1 Úspěšné americké společnosti

„Většina obsahu se z praktického hlediska může zdát jako samozřejmost, ale intenzita, s jakou je vynikající společnosti realizují – zejména ve srovnání s konkurenty – je tak vzácná, jako v Los Angeles den bez mlhy.“ (Peters, Waterman 1993: str. 13)

Úvodem se pokusíme definovat pojem manažerismus tak, jak mu rozumíme, abychom se nadále mohli věnovat především principům tohoto směru. Manažerismus je jakýsi princip řízení, který si zakládá na odbornosti a omezené závislosti na politicko-ekonomických vztazích. **Kdo to tvrdí? Co tvrdí jiní autoři? Toto by mělo být v pomyslné první kapitole...**

K tomu, aby si organizace **jakáústátní/nestátní, kdyúsoučasn/minulá/budoucí, kde?** udržela svou **vitalitu?** je potřeba mnohem více než jen restrukturalizovat stávající systém a sestavit množství potřebných změn a plánů – potřebuje konkrétní strategii. Případná a častá nepružnost v inovacích strategií organizace spočívá v mechanických představách, jež o nich máme **kdo?** Většina firem je prorostlá silnou byrokracií a odporem k inovacím **jak je myšlena ta byrokracie a jak inovace? Jak tomu rozumět?** Zásadní otázku vyvolává už samotné slovo „organizování“, k čemu vlastně je? Pro společnosti, sledované **samotnými autory knihy konkrétně**, bylo odpovědí na tuto otázku většinou vytváření nové, silné dovednosti organizace. Autoři šli ještě dál a výzkum **jaký?** ukázal, že přístup **kho?** k organizování **proč – aby bylo dosaženo čeho?** musí obsahovat minimálně sedm na sobě závislých proměnných: struktura **čeho?**, strategie **koho?**, systémy **jaké?**, styl **čeho?** **Řízení/loajality/marketingu...?**, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Tato myšlenka se později stala známým hodnotový rámcem 7S firmy McKinsey. **oč jde?**

Toto kvantitativní rozšíření nástrojů však nestačilo, a tak autoři pokračovali ve zkoumání „dokonalosti“ několikaměsíčním výzkumem, (financovaný firmou McKinsey) založeným na rozhovorech a sledování renomovaných společností **jakých? Co bylo jejich cílem?**

„Naše zjištění byla příjemným překvapením. Projekt ukázal mnohem jasněji, než se dalo očekávat, že vynikající společnosti byly především skvělé v základních věcech. Nástroje nahrazovaly myšlení. Intelekt převažoval nad moudrostí. Analýza nebránila činnosti. Tyto

společnosti tvrdě pracovaly na tom, aby ve složitém světě udržely věci jednoduchými. Byly vytrvalé. Kladly důraz na nejvyšší jakost. Předcházely si své zákazníky. Naslouchaly svým zaměstnancům a chovaly se k nim jako k dospělým.“ (Peters, Waterman 1993: str. 31)

**Výsledkem výzkumu bylo těchto několik atributů, charakterizující dosažený úspěch:**  
**schematizujte – např.**

**Schéma č.1: název**

1. **Zaujetí pro činnost, vytrvalost** – příkladem je firma Digital Equipment Corporation, která nechala 250 techniků a prodejců pracovat v izolaci na novém výrobku, ti poté vytvořili skupiny po 5 – 20 lidech a několik týdnů zkoušeli konkrétní nápady přímo u zákazníka.
2. **Blízko k zákazníkovi v čem? Jakým způsobem?**
3. **Autonomie a podnikavost** – například firma 3M byla popsána jako organizace natolik dychtivá po inovacích, že její prostředí je tvořeno z velké části pouze laboratořemi a pracujícími vynálezci **reprodukuje celé toto schéma k jeho další využitelnosti a lepší čtivosti, zde např. do podoby „(dychtivost po inovacích)“**
4. **Produktivita prostřednictvím lidí** – prezident firmy Texas Instruments hovoří o tom, že každého pracovníka „je třeba vidět zdroj nápadů, nikoli jen pár rukou“.
5. **Řízení v přímém dotyku, důraz na hodnoty** – Watson a William Hewlett z firmy HP jsou pověstní svými pochůzkami po provozech, stejně jako Ray Kroc z firmy McDonald’s
6. **Dělej to, co umíš** – „Nikdy se nesnažte získat podnik, který nedovede řídit,“ tvrdí bývalý ředitel firmy Johnson & Johnson, Robert W. Johnson
7. **Jednoduchá forma čeho? Řízení, komunikace, monitorování, struktury podniku/organizace...?**
8. **Volné a zároveň pevné vedení** – například u firmy Digital byl chaos natolik neřízený, že „zatraceně málo lidí ví, pro koho pracují.“

**Zdroj: doplnit**

Většina z těchto osmi atributů ničím nepřekvapuje, ale jak poznamenal René McPherson: „Téměř každý souhlasí s tím, že lidé jsou naše nejdůležitější aktiva. Avšak téměř nikdo se podle toho nechová.“

## Výzkum

Peters a Waterman ke svému výzkumu vybrali vzorek 62 společností, z celkově 500 nejúspěšnějších firem podle žebříčku časopisu Fortune. Jsou si vědomi toho, že se jim nepodařilo pokrýt všechna odvětví světového průmyslu, avšak snažili se zahrnout ta nejvýznamnější. Také je potřeba podotknout, že se vyhýbali malým společnostem. Při výběru ovšem hrály striktní roli i další kvantitativní faktory jako zisk, růst, výnos akcií za posledních dvacet let, apod. Díky tomuto sítu bylo 19 společností hodnoceno jako nedostatečně profitující a ze seznamu vypadlo. Autoři tedy analyzovali celkem 43 firem. Páteří a základním principem výzkumu se stalo výše uvedené hodnotové schéma 7S.

„Konečně je nám kladená otázka, co soudíme o vývoji a změnách? Jak tyto společnosti dospěly ke své dnešní podobě? Je to vždy záležitost silné osobnosti v čele. Musíme přiznat, že ze začátku jsme měli tendenci snižovat úlohu vedení, ne-li z jiného důvodu, tak proto, že každý si myslí, že když je v kterékoli organizaci něco v nepořádku (nebo naopak), může za to jeho šéf.“ (Peters, Waterman 1993: str. 41)

**Chybí zde vlastní interpretace, Váš názor na principy efektivně fungující organizace, přínost analyzovaných autorů!**

### **1.2 Racionální model čeho?**

Logický, smysluplný, rozumný – to jsou synonyma „racionality,“ ve světě podnikání ovšem bývá tento pojem přeceňován a iracionálně zneužíván, jen co je racionální, je bráno jako správné. Je ovšem nutné si uvědomit že právě lidská neuspořádaná bohatost nápadů je častým klíčem úspěchu malých firem. „Kdyby se úspěchu dalo dosáhnout hromadnou výrobou, kdyby všichni dodavatelé vyráběli a dodávali bezvadné součástky včas, a kdyby se do cesty nestavila nedbalá součinnost lidí, pak by všechny velké podniky museli mít lepší výsledky než malé.“ (Peters, Waterman 1993: str. 49)

„Jistý výzkumný pracovník nedávno došel k závěru, že efektivnost výzkumu je v obráceném poměru k velikosti skupiny: dejte dohromady více jak 7 lidí a efektivnost výzkumu klesá.“ (Peters, Waterman 1993: str. 49)

Další kritika je (podle renomovaných ekonomických magazínů) rozprostřena mezi nedostatečné ztotožňování manažerů s podřízenými, nedostatkem zájmu o své lidi či izolace od reálného dění v podniku (povědomí o firmě probíhá jen skrz analýzy). Nejkontroverznější kritikou se stal názor na neefektivní přebytek podnikatelských škol. S dalším problémem se potýká náplň jejich studijních programů – často neodpovídá praktickým požadavkům firem.

„Absolventi Harvard Business School nebo Stanford Graduate School of Business vydrží ve firmě kolem 17 měsíců. Nedokáží se vyrovnat s potřebou pružnosti a nedostatečnou strukturovaností.“ (Peters, Waterman 1993: str. 52)

Nejzásadnějším problémem zůstává strach či nechuť manažerů činit zásadní kroky a zavádět výraznější inovace. Jsou dychtiví po tom analyzovat a definovat problém, případně nacházet řešení, ovšem dojde-li v praxi na operativní rozhodnutí, selžou.

Hayes dodává: „Nestává se už příliš často, že se vrcholový pracovník na něco prostě podíval a řekl: Hrome, tohle je dobrý výrobek. Vyrábějme jej, i když zatím nevíme, zda se vyplatí!“

Naprostý opak zaznamenáváme v japonském fenomenálním systému byznysu. Japonsko se za poslední dekádu stalo symbolem spolehlivosti (vyplývající z nízkého počtu reklamací) a kvality. Typickým příkladem je japonská společnost Honda.

„Od ostatního světa se velice lišíme. Jediným našim přírodním bohatstvím je tvrdá práce našich lidí.“ (Peters, Waterman 1993: str. 54)

**Příliš mnoho přímých citací, žádná reprodukce autory, chybí zde vyšší přehlednost obsahu ve stručnější formě a postoje autorů!**

### **1.3 Člověk čeká na motivaci srozumitelněji**

Člověk je ovlivňován množstvím iracionálních psychických atributů jako egocentričnost, pochybovačnost či nekonečné hledání smyslu života. **Kdo to tvrdí a co tvrdí jiní autoři, s čím to souvisí? S osobností? S identitou?**

„V nedávném psychologickém výzkumu byl vybrán náhodný vzorek dospělých mužů, kteří měli za úkol zhodnotit svou schopnost vycházet s druhými. Úplně *všichni* se zařadili do horní poloviny populace.“ (Peters, Waterman 1993: str. 70)

Všichni si myslíme, že jsme nejlepší a divíme se, když na nás nadřizení nahlíží kriticky. Volají po inovaci, ale trestají i malý neúspěch. Většina organizací samozřejmě jen negativně mluví, nikoli koná, ale i to nás zastrahuje.

Z praxe úspěšných firem vyplývá, že není důvod toto sebevědomí neposilovat. Tyto společnosti vedou své zaměstnance častěji k výhře než prohře tím, že je nechají, aby si cíle kladli individuální sami (př. firma IBM). U méně úspěšných firem je to přesně naopak – kladou takové nároky a cíle, že je zvládne sotva polovina, většina si o sobě sebekriticky myslí, že selhala. „Označte člověka za neúspěšného a on se jako neúspěšný začne chovat“ (Peters, Waterman 1993: str. 71)



Jako zásadním problémem sebehodnocení psychologové považují to, že za každý úspěch považujeme za svůj, ovšem neúspěch připisujeme selhání systému.

Velkou roli hraje vědecky dokázané rozdělení našeho mozku na pravou a levou hemisféru. Pravá polovina je umělecká a vizuální, levá je racionální a verbální. Autoři zdůrazňují převahu pravé polokoule, naznačují, že podniky jsou plné iracionálních emocionálně založených lidí. Naopak výhodou je tvořivá a kreativní stránka této části mozku.

Klíčem k úspěchu zkoumaných firem je schopnost udržovat věci jednoduchými, člověk je ve své krátkodobé paměti schopný udržet nejvýše šest nebo sedm údajů.

## **1.4 Zaujetí pro činnost?**

O zaujetí pro činnost není jednoduché hovořit, jisté ale je, že se ze zkoumaných firem často vytrácela. „Většina institucí, s nimiž jsme trávili čas, se ocitla doslova v pasti objemných zpráv, jež sepisovaly rozličné štáby, někdy i stovek lidí. Z myšlenek byl tak vymačkáván všechen život. Zdá se, že výzkumná oddělení produkují obrovské množství papírů a patentů, ale jen zřídka nové výrobky.“ (Peters, Waterman 1993: str. 123).

Ve výsledku prodávající zaměstnanci nikdy s produktem nepřišli do styku, neochutnali ho a nedotkli se ho, jen o něm přečetli manuál. Tvořivost je potlačena řádem, komisemi a úkolovými skupinami. Vynikají společnosti, které však fungují jinak, v malých skupinkách vytvoří za pár dní celkově více, než 35členná úkolová skupina za 18 měsíců.

Zcela zásadní je zde komunikativnost, která je v úspěšných firmách značná. „Například u Walt Disney Productions nosí všichni zaměstnanci jmenovky s pouze křestním jménem. Stejný důraz na křestní jména nebo zásadu otevřených dveří klade i HP.“ (Peters, Waterman 1993: str. 124). Politika otevřených dveří znamená, že prezident odpoví na naprosto všechny stížnosti, které od zaměstnanců obdrží (což je u firmy s 350 000 zaměstnanci komplikované). Dalším stěžejní praktikou ke zlepšení komunikace je tzv. styl „řízení chozením mezi lidmi“ (MBWA – Management By Walking About). Spočívá v tom, že členové vedení tráví část pracovní doby mimo svoji kancelář v prostorách firmy (typické pro společnost HP). Jinou zase opatření firmy Corning Glass, která odstranila všechny eskalátory, aby měli zaměstnanci větší šanci poklábosit při dlouhé cestě po schodech.

### **Rozčleňování, vytváření menších celků**

„Živě si vzpomínáme, jak jsme vstoupili do kanceláře jednoho vyššího liniového vedoucího pracovníka, který byl tehdy koordinátorem výrobkové skupiny. Když jsme viděli

jeho prázdný stůl a zeptali se ho, na čem právě pracuje, vytáhl seznam komisí, jimž předsedá.“ (Peters, Waterman 1993: str. 127)

Tyto rozdrobené odpovědnosti se ukazují jako silně neefektivní, naopak pro námi sledované společnosti, vykazující nejlepší výkonnost, je základním stavebním kamenem malá skupinka. Ať už tyto skupinky součástí většího oddělení, divize či podnikatelského subjektu, jsou to právě ony, na nichž vše stojí. Vezměme si firmu 3M, jenž má několik set pár-členných týmů. Jejich síla spočívá s pružnosti a efektivním rozdělení činností. Pozor si musíme dát na jejich velikost, autoři zmiňují příklad, kdy ani jedna úkolová skupina jedné firmy nedokončila svou zadanou práci, když pak náhodně probrali, nutno podotknout několika set stránkovou zprávu, pod nimi bylo podepsáno až padesát jmen. Pro fungování těchto skupin, je potřeba ale více atributů, než jen malý počet členů – časově omezená existence, dobrovolnost členství, rovnost členů, minimalizace byrokratických zásahů či rychlá zpětná vazba na výsledek.

### **Testování**

Většina společností dává přednost předchozí analýze a testování, jak říká David Ogilvy, „není důležitějšího slova ve slovníčku reklamy než slovo TEST. Dvacet čtyři z dvaceti pěti nových výrobků nikdy neopustí testovací trh.“ (Peters, Waterman 1993: str. 137) Například firma Procter & Gamble nejenže vynakládá na testování enormní částky, ale své testovací kroky neskrývá (přestože ve svém odvětví má nespočet konkurentů). Zastává totiž názor, že hodnota poznání výrobku předem je cennější, než moment překvapení zákazníka. Také výzkumníci HP mají přikázané nechávat rozdělanou práci na viditelném místě, aby si kdokoli mohl „pohrát“. Ani McDonald's není výjimkou a vlastní více „zkušebních jídelen“ než kterýkoli z konkurenčních řetězců rychlého občerstvení na světě.

### **Zjednodušené systémy**

Nejzářnějším příkladem zjednodušeného formálního systému firmy je P&G, kterou jsou nepředstavitelné návrhy na desítky stran – naopak. Systém je natolik zaběhlý a srozumitelný, až se šušká o pravidle *jednostránkového memoranda*. Výrobní manažer autorům potvrdil, že nedávno předložil soubor doporučení na několik změn ve strategii, které mu bylo vráceno. „Mělo totiž stránku a čtvrt a bylo prý moc dlouhé.“ (Peters, Waterman 1993: str. 147) Pracovníci firmy P&G jsou doslova školeni na to, aby uměli složitější výzkumnou otázku rozložit do několika jednoduchých.

„John Steinbeck jednou řekl, že prvním krokem k napsání románu je napsat jednostránkové vyjádření, o čem má román být. Jestliže nedokážete, aby ta stránka byla jasná, není pravděpodobné, že se román dostane daleko.“ (Peters, Waterman 1993: str. 147)

## 1.5 Přístup k zákazníkovi (Zákazník je na prvním, druhém i třetím místě)

Komerční sektor je založen na prodeji neboli smlouvě mezi zákazníkem a prodejcem, proto se tento aspekt jeví jako nejzásadnější, ale zároveň samozřejmý.

V orientaci na zákazníka je pro společnost důležité být něčím jedinečný, jednak prodávaným produktem a jednak způsobem samotného prodejního aktu. Například rodinná automobilová firma Joe Girarda, jež měsíčně rozešle až 13 tisíc děkovných lístků. „Myslím, že skutečný prodej začíná až po prodeji – nikoli před ním... Zákazník ještě ani nevyšel ze dveří a můj syn mu již píše děkovný lístek.“ (Peters, Waterman 1993: str. 153) Je nutné podotknout, že podobný lístek zákazník najde ve schránce i několik měsíců po prodeji (přání k Vánocům či k výročí smrti George Washingtona).

Nejvýznamnějším průkopníkem zkoumaných úspěšných firem je bezesporu IBM, tzv. fanatik služeb. I přes někdejší problémy se softwarem či jakostí byly pro IBM služby vždy na prvním místě. Svého času se do oběhu dostala reklama „IBM znamená služby,“ podle Thomase J. Watsona nejúspěšnější a nejvýstižnější slogan ze všech. Její orientace je především na zákazníka a trh, nikoli na technologie, proto každý měsíc probíhá průzkum spokojenosti zákazníků. Pečlivý je rovněž výcvik zaměstnanců v péči o zákazníky, příprava prodejců trvá 15 měsíců. Tento důraz na služby má i stinnou stránku, odpovědní zaměstnanci firmy nesou plnou zodpovědnost za prodané zboží, klidně i v případě že včera teprve nastoupili a neměli na ně žádný vliv. Stejná odpovědnost přichází s ušlými zisky a promarněnými příležitostmi.

Specifickým případem orientace na zákazníka je Frito-Lay, dceřiná společnost Pepsi, které může úspěchy v potravinářském průmyslu kde kdo závidět. Paradoxně za nimi nestojí nevšední jakost či dobře dělaná reklama, ale osobitý vztah k prodejcům.

„Znamená to, že firma Frito, dělá některé kroky, které jsou z krátkodobého hlediska zcela neekonomické. Vydá několik set dolarů, aby vyslala nákladní auto a nechala doplnit zásoby po 30 dolarech, nebo pomůže dát obchod do pořádku po hurikánu či jiné pohromě.“ (Peters, Waterman 1993: str. 158)

Otázkou zůstává, kde je hranice těchto službami posedlých společností a jsou nějaké vůbec?

Další skupina organizací upřednostňuje cílit svou pílí na spolehlivost a jakost. Příkladem může být firma Caterpillar, garantující dodávku náhradních součástí do 48 hodin po celém světě, nedodrží-li slovo, zákazník má součástku zdarma. Rozmístění poboček po

celém světě zajišťuje dostupnost a obdobnou kvalitu kdekoli si zákazník vzpomene. Také McDonald's klade důraz na jakost, konkrétně jsou to tzv. hodnoty Q.S.C.&V. (Quality, Service, Cleanliness & Value). „Soustavné neplnění těchto vysokých standardů může být příčinou rozvázání pracovního poměru nebo odebráním koncese.“ (Peters, Waterman 1993: str. 165) Podle Donalda Smithe, bývalého pracovníka McDonald's který přešel ke konkurentovi Burger King, je zcela zásadní výhodou Mc'Donald's jednotnost a vyrovnanost a stejnorodost všech poboček, zákazník cítí, že na kterém kolik kontinentu si jejich produkt dá, bude ve stejném prostředí a koupí to samé.

Podle autorů je ze všeho nejdůležitější mít svou vlastní cestu a zachovat si úroveň a kvalitní standardy, ať už se pohybujete ve kterékoli cenové kategorii. „Zákaznice, která hledá salát za 75 centů, neočekává, že dostane avokádo, ale předpokládá, že hlávkový salát bude křehký. Producent 75centového salátu by se měl soustředit na křehký salát a zapomenout na hledání laciného avokáda.“ (Peters, Waterman 1993: str. 171).

Přestože se všechny firmy snaží o stoprocentní jakost a nesmí připouštět možnost selhání (protože „Nezaměříte-li se na sto procent, znamená to, že tolerujete chyby.“ Peters, Waterman 1993: str. 172), musí při vyskytnutí problému vynaložit všechny dostupné zdroje na jeho vyřešení.

Žolíkem úspěšných firem je vlastní orientace na zákazníka, nalezení skulinky na trhu a schopnost přijít s něčím unikátním, na míru šitým. Všeobecným hráčem této strategie je firma 3M. Podniká stovky malých krůčků v přizpůsobení se lokálnímu trhu, jedná přímo s řediteli tiskařských firem a domlouvá podmínky na míru ušité. Tomu odpovídá i inkasování jejich služeb, stanoví si vlastní ceny těchto individuálních služeb a objeví-li se konkurence, stáhnou se, protože v tomto období už vyvíjí novou generaci výrobku pro tento i jiné trhy.

## **1.6 Autonomie a podnikavost koho a proč?**

Úspěšná firma zakládající si na inovačním růstu má svého šampióna (popř. šampióny). Ti jsou tvořiví a iracionální, a pokud se jim v hlavě usadí myšlenka, jdou za ní tak dlouho, dokud ji nedotáhnou do konce. Ne vždy jsou takové experimenty jen úspěšné, ale pokud se úspěch dostaví, znamená pro společnost extrémní výnos. Často vznikají celé systémy šampiónů, kde je zcela zásadní komunikace, rozdělení rolí a tolerance nezdarů. Společnost 3M lze považovat za giganta a zároveň leadera inovací: „U 3M bývá jedním z ochránců šampión – člen vrcholového vedení. Vždy - díky tradici inovací této společnosti – je vrcholový vedoucí pracovník – šampión, sám někdejší výrobkovým šampiónem, který

jednal proti zdravému rozumu, byl napadán, pro něco zaujat, upoután třeba 10 let u svého projektu, apod.“ (Peters, Waterman 1993: str. 210.) Vznikají zde celé týmy (stálé a autonomní) pro nové projekty, nutno podotknout že všichni členové jsou v nich dobrovolně a jsou získávání, nikoli určování. Jedenácté přikázání společnosti zní „Nikdy nezabiješ nápad na nový výrobek“ (Peters, Waterman 1993: str. 212). Případné úspěchy projektů jsou bouřlivě oslavovány.

## 1.7 Příběhy o úspěších

Jedná se o příběhy vybraných firem, jejichž cesta k úspěchu bylo nejnápaditější, nejoriginálnější a zároveň na první pohled nejistá. To motivuje další k tomu, to také zkusit.

### Př. McDonald's

Podle zakladatele Raye Kroce je McDonald's jednou z nejméně strukturovaných společností na světě, zakládá si na tom, aby se i nejvyšší vedení pohybovalo v terénu a zaučovalo nové zaměstnance. Úspěch tkví v maličkostech a detailech. „Kuchaři musí karbanátky obracet, nikoli přehazovat. Pokladní se musí zákazníkovi dívat z očí do očí a hranolky musí být prodány do deseti minut od usmažení, pak se vyhazují.“ (Peters, Waterman 1993: str. 235). Zajímavostí je hamburgerová univerzita na předměstí Chicaga, kde se v šesti semestrech studenti učí řídicím dovednostem, vedením operací v určitých oblastech či hodnocení trhu, či jak upevnit symbolické hodnoty zlatých oblouků.

### **Souhrn předložených informací**

vložte

## 2. Zhodnocení směru a jeho praktické využití

### 2.1 Zhodnocení knihy a přístupu

Ač byla kniha napsaná poměrně **přijatelným způsobem pro laiky lépe, jakými jsme**, nemůžeme se přesto zbavit dojmu, že nám neposkytla žádné nové zásadní poznatky. Jistě, zajímavosti o konkrétních globálních **gigantech**, jejichž pravidelnými zákazníky jsme i my, jsou přínosné, ale přesto byla většina informací při nás především samozřejmými. **Je to tím, že předkláané poznatky jsou obecné a Vy jste se je nesnažily zkonkretizovat studiem dalších pramenů**

Co se týká výběru firem, které autoři zkoumali, oceňujeme snahu zahrnout většinu průmyslových odvětví a srovnávat takové společnosti jako Pepsi a Delta Airlines společně na

jedné stránce. Náš názor se ovšem změnil po delší úvaze a rešerších odborných kritik, které výběr společností zpochybňují, protože několik sledovaných firem si nevedlo v 80. letech ani zdaleka tak dobře, jak Peters s Watermanem popisují.

Samotný Tom Peters zareagoval v roce 2001 článkem vydaným v renomovaném byznys magazínu Fast Company článkem *Pravdivé doznání Toma Peterse*, jenž byl plný sebedoceňujících poznámek a rovněž obsahoval zmínku o zfalšovaných datech. „Přiznávám, že jsme falšovali data, většina lidí to v té době dokonce sama navrhla. Velká otázka byla, jak jsme přišli na to, že tyhle firmy jsou excelentní? O chvíli později, když banda těchto „excelentních firem“ začala mít špatné roky, vyvstala otázka: Petersi, jak je to možné, když jsou tak excelentní?“ ... „A jak jsme na těchto 62 firem přišli? Všechny to jsou firmy točící se okolo McKinsey. Zeptal jsem se pár místních lidí: Kdo je v pohodě? Kdo dělá svou práci dobře a zaslouží si tam být?“<sup>1</sup> **převed'te na odkaz dle citační normy!**

I přes viditelnou manipulaci však kniha účel splňuje – ukazuje reálné praktiky, skutečně úspěšných firem a jejich managementu, a nejen proto se stala v oblasti byznysu jednou z nejprodávanějších vůbec. Nejedná se tedy jen o definování manažerismu jako takového, ale především o prezentaci **všech jeho stránek a mechanismů, které zahrnuje.?** **Jak to víte? Na základě čeho se domníváte, že jste schopni zhodnotit všechny stránky a mechanismy managementu, když jste se jim v textu nevěnovali?** Podle toho jsme i „vytvořili“ naši definici hned v úvodu. Základní manažerskou jednotkou je rozhodnutí, **kdo to tvrdí?** které musí stát na racionálních základech. Manažeři se profesionálně zabývají efektivním prováděním cílevědomých aktivit. Tuto činnost provádějí s druhými nebo prostřednictvím druhých. Klíčovými funkcemi manažera jsou tudíž pánování, organizování, vedení lidí a kontrola **ad ibidem**. Bez efektivního manažeringu se dnes neobejde žádná dobře fungující organizace.

## 2.2 Možnosti praktického využití

V předchozích kapitolách, jsme se nažili popsat mechanismy a principy, které **zle** spatřit u firem **a to je u jakých firem? Jak je lze využít v českém prostředí?**, kterým se kniha věnovala. Ač můžeme říkat, že jsou to jen obecnosti, jako „hamburgery obracet, nikoliv přehazovat“ či „procházky“ vrcholového managementu mezi řadovými pracovníky, je z toho patrné, že manažerismus je směr, který zahrnuje nespočet činností **kolik „nespočet“? je**

---

<sup>1</sup> <http://www.fastcompany.com/44077/tom-peterss-true-confessions>)

**opravdu tak neuchopitelný?** Nikdo nám nemůže říct, jak být dobrým a ideálním manažerem, který svou společnost dotáhne na výsluní. Jedná se o komplexní souhrn vlastností, které dobrý manažer musí nabýt, pro konkrétní situaci, co z něj dělá skutečného odborníka a člověka na správném místě.

Praktické využití manažerismu je tedy zřejmé. Žádná komerční organizace, firma, společnost či dobrovolné neziskové hnutí, se bez něj neobejde, jestliže má efektivně fungovat. Management organizace **plánuje a tvoří strategie čeho a jaké a jak?**. **Formuluje cíle a vytváří systémy jaké a jak? MIS, QM, MG aj?**, jak jich dosáhnout. Manažerismus jsme označili jako princip řízení, jedná se tedy o způsob vedení dané organizace. Zda bude vedena spíše autoritativním stylem, či se bude řídit výhradně reakcemi na trhu. Základem ovšem vždy bude člověk, který je nucen činit rozhodnutí. I jediný manažer na pravém místě může své organizaci pomoci se dostat z problémů, do značné míry to však souvisí s jeho individuálními schopnostmi, což je předmětem jiné práce, než té naší. **Milí autoři, a jak je tomu s využitím principů efektivního řízení malých, středních a velkých podniků, popsanych P a W ve veřejné správě?**

K využití manažerismu ovšem nedochází jen u komerčních firem a společností. I veřejný a občanský sektor jej potřebují. **Například při tvorbě politických rozhodnutí, spolupráci s veřejností, při tvorbě konkrétních programů nebo dokonce zákonů či při řízení občanského sdružení.ok a v čem konkrétně?** V tomto ohledu je důležitá komunikace, kterou dobrý manažer dokáže zprostředkovat, nebo ji naopak zamezit. Podle Minsberga má manažer tři základní funkce: interpersonální, informační a rozhodovací, což potvrzuje, že obsáhnout konkrétní výčet jeho činností není možné během jedné seminární práce.**uved'te odkaz na relevantní literaturu**

Tvrdit, že veřejný sektor je řízen manažersky, je možná troufalé, ale neplatí to nikde jinde víc, než v naší dnešní téměř čistě kapitalistické společnosti. Vliv toho směru ve veřejném státním sektoru poroste přímo úměrně s tím, jak se stát bude „měnit na firmu“. Čím dříve, bude tento fakt přijat a budou zavedena patřičná opatření, tím dříve může dojít k zefektivnění celého systému. Netvrdíme, že v čele státu má stát generální manažer a vše by mělo podléhat tržnímu systému! Avšak je dobré si uvědomit, že stát podléhá trhu a měl by jasně odlišit správní mechanismy od veřejně-soukromého partnerství a korporativních systémů.

## Závěr

Během práce jsme se snažili splnit všechny vytýčené cíle. Provedli jsme **velice podrobnou analýzu** spíše podrobnou rešerši, uspořádání poznatků, nikoli však jejich pochpení, uchopení vlastními slovy, reflexy a využití! knihy In Search od Excellence. Popsali jsme stěžejní mechanismy a principy manažerismu, které spočívají v čem – jaké jsou mechanismy a jaké jsou principy? Zde dejte v krátkosti,!!!! Je to závěrečné shrnutí!!!!. Tato teoretická tvrzení jsme téměř vždy podložili empirickými fakty tak, jak bylo požadováno. Díky tomu jsme se pokusili vytvořit samotnou definici manažerismu a naznačit, jaké konkrétní kroky a faktory využívá. První obecná část, se skládá ze sedmi na sebe navazujících kapitol, které popisují tyto principy. Nechybí velké množství citací k daným tématům.

Ve druhé („hodnotící“) části jsme se pokusili sumarizovat manažerské funkce a popsat manažerskou praxi tak, jak jí rozumíme. Hodnotili jsme také knihu, přičemž se nám podařilo nalézt její kritiku a vyjádření jednoho z autorů na tuto kritiku. Možné falšování dat a existence „klientelismu“ při její tvorbě však výrazněji neovlivnily účel publikace. V závěrečném hodnocení, jsme se snažili popsat, jaká je skutečná realita a kde všude je manažerismus uplatněn. Situaci jsme se snažili odhadnout i do budoucna, což nebylo až tolik složité, jelikož význam manažerismu neustále roste. Z toho důvodu je patrné, že téměř žádná organizace se bez něj neobejde.

Při tvorbě práce pro nás byla nejsložitější analýza knihy, jelikož obsahovala řadu na první pohled jasných samozřejmostí, které se ovšem později ukázaly jako stěžejní. Jak je zřejmé, ty nejúspěšnější „věci“ stojí na jednoduchých základech. Samotné popsání principů a mechanismu bylo poté snazší. **Praktické využití daného směru bylo obtížné formulovat?**, avšak věříme, že jelikož se jedná o notoricky známou problematiku, podařilo se nám to srozumitelně.



## **Použité zdroje**

1. PETERS, Thomas; WATERMAN, Robert; Hledání dokonalosti. Vyd. 1. V Praze: naklad. Svoboda-Libertas, 1993. ISBN 80-205-0313-7
2. <http://www.fastcompany.com/44077/tom-peterss-true-confessions>