



OČAKÁVAJME NEOČAKÁVANÉ

Ján Košturiak

Pracovný zošit

Očakávajme neočakávané

Prostredie, v ktorom sa učíme, pracujeme a žijeme, formuje aj nás. Žijeme v rýchlom online svete. Ten bude ešte rýchlejší a komplexnejší. A verím, že aj lepší.

Náš dnešný svet vzišiel z nedostatku a súperenia, je to svet ničenia prírody a „ľudských zdrojov“ v záujme materiálneho rastu. Svet nedôvery a vlastníctva vecí. Je šanca, aby sme vytvorili svet hojnosti, zdieľania a spolupráce.

Vyrába sa čoraz viac individuálnych výrobkov. Môžu sa tak znižovať zásoby a nadbytočná výroba. Kedysi fungoval svet tak, že sa najskôr niečo vyvinulo, potom vyrobilo a nakoniec predalo. Prichádza však doba, keď je to naopak – najskôr sa to predá, potom vyvinie a napokon vyrobí. A všetko veľmi rýchlo. Tradičné hierarchické organizácie to nezvládnu. Fungujú rýchle a agilné siete. Podniky pripomínajúce väznice (zámky, dozorcovia, vynútená disciplína a uniformita) zostanú prázdne. Generácie Y a Z sú iné než ich rodičia. Viac hľadajú slobodu. Chcú pracovať v sieťach na tom, čo ich baví a dáva im zmysel.

Viete, čo je 6D?

Svet, kde priemyselné podniky premieňali suroviny na odpad a vypúšťali do vzduchu smrad, zanikne. Odstraňujú sa zbytočné medzičlánky – môžeme komunikovať a obchodovať priamo, rýchlejšie a lacnejšie. Naše vnúťatá si raz budú ťkať na čelo, keď im budeme rozprávať o tom, ako fungovali dnešné fabriky, banky a iné relikty starého sveta. Globálne sa budú presúvať informácie a lokálne sa bude vyrábať.

Spoločné využívanie autonómnych automobilov prináša lepšie využitie ich kapacity. Prinesie to menej áut na cestách, menej nehôd, parkovísk a viac zelených plôch. Výrobcovia už premýšľajú nad novými biznis modelmi. Namiesto plánovaného opotrebenia sa bude predlžovať ich životnosť a bude sa vyrábať menej áut. Slovensko je vraj Detroit Európy. Striaslo ma, keď som si o tom čítal. Už dnes sa vymýšľajú služby, za ktoré budú platiť cestujúci v automobile. Nebudú auto vlastniť ani šoférovať. V osemdesiatych rokoch som videl budúcnosť v laboratóriách Fraunhoferovej spoločnosti v Stuttgarte. Naši spolupracovníci v Erlangene pracovali na digitálnej komprimácii zvuku. Vymysleli formát MP3. A ten formát zmenil svet hudobného priemyslu.

Peter Diamandis, autor knihy Hojnosť a zakladateľ Singularity University, hovorí o 6D. Najskôr sa veci digitalizujú (digitized), potom sa dlho nič nedeje (deceptive) a prichádzajú pochybnosti a sklamanie. A potom náhle a rýchlo prichádza radikálna zmena (disruptive). Prebieha podobne ako exponenciálna krivka – najskôr pomaly, zdá sa, že sa nič nedeje – a potom príde šok.

Po prelomovej zmene (disruption) prichádza dematerializácia (dematerialization) – máme funkciu, ale nepotrebujeme materiál. Všetko, čo nám kedysi zaberalo veľa miesta (kamera, mapa, magnetofón, televízor, počítač, knižnica), nosíme dnes vo vrecku.

Ďalším krokom je demonetizácia (demonetization). Niektoré produkty a služby, za ktoré sa platilo, začnú byť pre zákazníka zdarma a celé odvetvia biznisu zaniknú – Amazon ohrozuje knihkupectvá, Skype telekomunikačné firmy, iTunes obcho-

dy s hudobnými nosičmi, eBay kamenné obchody a tak ďalej. Premýšľate nad tým, kedy bude váš biznis freeware alebo nepotrebný? Ani kamenná doba neodišla do histórie preto, lebo sa minul kameň.

Napokon nastupuje demokratizácia (democratization). To, čo bolo kedysi iba pre vyvolených, si dnes môžu dovoliť všetci. Deti v Afrike dnes majú lepší mobil než americký prezident pred pár rokmi a môžu s ním študovať kurzy na MIT, Khan Academy alebo Stanforde.

Oslobodení od práce

Nové trendy a technológie som sa učil od rôznych profesorov. Potom som dlhé roky spolupracoval s mnohými podnikateľmi. Videl som, v akom krátkom čase sa nápady z laboratórií menili na nový biznis a ako sa menil okolitý svet. Tretia skupina ľudí, ktorí mi otvárali oči, boli benediktíni a jezuiti. Ich podnikateľské modely fungujú oveľa dlhšie ako najväčšie firmy sveta.

Našiel som aj kňaza, ktorý vytvoril fungujúce podnikanie s ľuďmi na okraji spoločnosti. Nové technológie môžu na okraj spoločnosti vytlačiť mnohých ľudí, ktorí sa stanú „nepotrebnými“. U Vladimíra Masláka v Dobrom Pastierovi som pochopil, že samota a nepotrebnosť sú horšie než materiálny nedostatok. Ľudské prijatie a spoločenstvo sú viac než produktivita práce. Práca a spolupráca ľudí liečia dušu aj telo a nemôžeme ich úplne nahradiť strojmi.








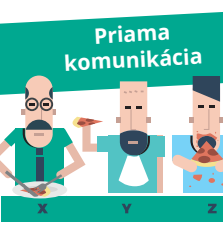


Vedci a inovátori vypustili z fľaše mnohých džinov. Dialo sa to aj v minulosti, keď ľudia začali využívať silu vody, parný stroj, železnicu alebo elektrinu. Ľudia odchádzali z poľnohospodárstva do priemyslu, z priemyslu do služieb. Dnes je svet globálne prepojený, zmeny sú oveľa väčšie a rýchlejšie než v minulosti. Digitálne technológie približne každé dva roky zdvojnásobujú svoj výkon. Technológie predbiehajú ľudí, legislatívu aj mentálne schopnosti tých, ktorí by chceli riadiť tento svet.

Píše sa, že stroje nahradia a ovládnu ľudí. Kooperatívne roboty, chatboty a umelá inteligencia skutočne preberajú mnohé činnosti ľudí – oslobodzujú ich od práce. Aby ľudské bytosti mohli robiť prácu, ktorá je skutočne pre ľudí – tvoriť, dizajnoviť, komponovať, vymýšľať, pomáhať druhým rozvinúť svoj talent, žiť kvalitný život.

Nové technológie musia slúžiť ľuďom, a nie naopak. Technológie sú neutrálne, užitočnými alebo nebezpečnými sa stávajú až v rukách človeka. Aj umelá inteligencia, o ktorej hrozbe sa tak často diskutuje, sa učí z toho, čo robíme my. Je naším zrkadlom.

Nemyslím si, že iba technológie vyriešia problémy sveta. Mali by sme však študovať nové trendy a porozumieť zmenám okolo nás. Výzvou je, aby sme zostali ľuďmi a vytvárali spravodlivý svet pre všetkých. Ľudskosť bude vzácnejšia než technológie. Vo svete, kde sa všetko rýchlo mení, sa ľudia ťažko orientujú. Niektori je z týchto zmien nervózny, iní vystrašení. Myslím si, že dôležitejšie, než porozumieť všetkým zmenám okolo nás, je porozumieť tomu, čo je pevné a nemenné – princípom tohto sveta a našim koreňom.

Ako ovplyvňuje daný trend váš biznis?

<p>1. Individualizácia</p>  <p>Menej zásob a rýchla obsluha</p>	<p>2. Samoobsluha</p>  <p>Redukcia ponúk a servisu</p>	<p>3. Redukcia medzičlánkov</p>  <p>Jednoduchšia a rýchla komunikácia</p>	<p>4. Lokálna ekonomika a decentralizácia</p>  <p>Priama obsluha, menej kontrol a prepravy</p>
<p>5. Prelomové technológie</p>  <p>Eliminácia chýb a opakovanej práce</p>	<p>6. Digitalizácia</p>  <p>Dematerializácia, eliminácia prepravy</p>	<p>7. Siete a ekonomika zdieľania</p>  <p>Znalosti, menej zdrojov</p>	
<p>8. Zmeny správania ľudí</p>  <p>Priama komunikácia</p>	<p>9. Fungovanie v kruhu</p>  <p>Redukcia odpadu a zdrojov</p>	<p>10. Slušná firma</p>  <p>Menej kontrol a auditov</p>	

Obr.1. Niektoré trendy a ich možné následky

Zamyslenie

Aké tri zásadné zmeny prichádzajú do môjho života a podnikania?



Život

Podnikanie

V čom, môžeme skutočne pomôcť našim deťom?

Do akého sveta vstupujú naše deti?

Aké znalosti, návyky a postoje budú potrebovať?

Kde ich získajú?

Čo ich môžeme naučiť my a čo oni nás?

Čo môžeme urobiť preto, aby sme napravili svet, ktorý našim deťom odovzdávame?

PREPÁČTE NÁM DETI

Nadáваме vám, že ste iné ako my. Neposlúchate nás, sedíte pri počítačoch, nebaví vás to, čo bavilo nás, vraj sa vám nechce učiť sa a pracovať. Odovzdávame vám svet, ktorý sme roky pochtivo budovali – je plný materializmu a sebeckta. Obetovali sme veľa kariéry a tomu, aby sme pre vás vytvorili také podmienky, že nebudete musieť pracovať tak tvrdo ako my. Nemusíte a máte oveľa viac. Tak sme sa zamerali na bohatstvo a rast, že vám odovzdávame do správy nespravodlivú spoločnosť a zničenú prírodu. Zarábali sme pre vás peniaze, ale nemali sme na vás čas. A teraz vám vyčítame vaše zlozvyky a to, že nemáte čas vy na nás. Nechce sa vám vraj zakladať rodiny, vychovávať deti a obetovať sa pre druhých. Rozpadávajú sa vám rodiny.

A akými vzormi sme pre vás boli my – vaši rodičia? Zahŕňali sme vás tým, čo chýbalo nám – peniazmi a vecami, ktoré pre nás boli kedysi nedostupné. Umožnili sme vám študovať v zahraničí a cestovať, ale doma sme vybudovali spoločenské pomery, do ktorých sa vám nechce vrátiť. Tak chodíme za vami na návštevy do zahraničia. Tých ľudí, ktorí dlhé roky vedú a rozkrádajú našu spoločnosť, sme volili my.

Investovali sme do budov s komínmi a zo železa, klaňali sme sa rastu a ničili sme životné prostredie. Učili sme vás, že vo svete nedostatku nesmiete nikomu dôverovať a súperov musíte poraziť. A vy už viete, že nový svet je o dôvere a spolupráci, príroda nepozná suroviny a odpad. Neznášame vaše nechápavé úsmevy nad našimi alibistickými systémami auditov a pokryteckými prezentáciami s množstvom prázdnych slov. Míňame peniaze na nezmysly, nehovoríme pravdu a nemáme odvahu zakričať, že cisár je nahý.

Zametalí sme vám chodníčky, vybavovali známosti, ospravedlňovali vaše chyby, chceli sme od vás, aby ste dokázali to, čo sme dokázali my. A teraz vás zahŕňame výčtkami. Niekedy žartom hovorím svojim deťom: „Keď som sa ja narodil, Jurij Gagarin vyletel do vesmíru, a čo ste dokázali vy?“

Prepáčte nám, že sme vám niekedy zobrali radosť z objavovania vašej vlastnej cesty a prekonávania prekážok, že ste menej zakúsili chudobu a tvrdú prácu ako my. Neboli sme vám vzormi v odvahe postaviť sa zlu, často sme vám ukazovali svoju ľahostajnosť, cynizmus, kompromisy s nespravodlivosťou, závisť a nenávisť. Dovolili sme rozkradnúť štátny majetok, zadĺžiť krajinu, pomíňať peniaze na starostlivosť o starých, chorých a vzdelávanie detí.

*My, vaši rodičia, si máme čo vyčítať.
No radšej hľadáme chyby na vás.
Čaká vás veľká práca – opraviť tento svet. Prepáčte nám.*

Ján Košťuriak









Starý a nový svet

Nedávno som sa chystal za profesorom Milanom Zeleným do Nadácie ZET. Ráno som sa vybral v Kroměříži do kníhkupectva na rohu, že mu kúpim nejakú knihu. Kníhkupectvo sa od mojej poslednej návštevy zmenilo – bol tam výpredaj DVD a kníh. Pochopil som, že obchod končí. Prešiel som kúsok ďalej a druhé kníhkupectvo bolo zatvorené. Vošiel som do Antikvariátu vedľa, kde práve mladé dievča predávalo staré knihy. Obchodník jej dal asi málo a hovoril: „Ten internet nám úplne zničil obchod z knihami.“ Nekúpil som teda knihu ale fľašu starého rumu. Keď som sa vracal cez Kroměřížske námestie, videl som úplne iné obchody, výroby a služby, ako pre pár rokmi. Všetko sa mení, staré končí a nové začína.

Večer pri stretnutí priateľov v Nadácii ZET nám Milan Zelený hovoril o tom, že má plný dom kníh, ktoré už nikdy nebude čítať. V poslednom čase si obľúbil čítačku a sťahuje si knihy z internetu. Nakoniec bol ten starý rum možno lepším darčekom ako kniha. Milan si môže doma popíjať a sťahovať knihy do svojej čítačky – rýchlo, lacno aj s pomocou umelej inteligencie, ktorá už pozná jeho preferencie a aktívne mu ponúka ďalšie publikácie, ktoré by ho mohli zaujať.

Žijeme v dobe, keď končí veľa vecí. Zažil som koniec komunizmu aj Československa, do histórie odišli magnetofóny, video kazety, cédečka, telefóny ústredne a veľa iných vecí. Postupne končia rôzne nadbytočné medzičlánky – recepcie v hoteloch, pobočky bánk (a možno aj celé banky tak, ako ich dnes poznáme), noviny a časopisy, televízie, ...

Richard Foster z Yale University hovorí, že o 10 rokov zanikne 40% z top firiem sveta a priemerná životnosť top firmy bola 67 rokov v roku 1930 a dnes je 15 rokov. Veci sa menia - najväčšia taxi firma na svete Uber dnes nevlastní žiaden taxík, najväčšia hotelová sieť Airbnb žiaden hotel, najväčšia telefónna sieť Skype nemá žiadnu telefónnu infraštruktúru, najväčšia mediálna sieť Facebook nevytvára žiaden obsah, najväčší predajcovia softvéru Apple a Google nemajú vlastné aplikácie. Najväčšia filmová spoločnosť Netflix nemá kiná, jedna z najrýchlejšie rastúcich bánk na svete SocietyOne nemá peniaze a jeden z najväčších predajcov na svete Alibaba Group nemá zásoby.

 UBER World's largest taxi company Owns NO Taxis	 airbnb World's largest accommodation provider Owns NO Real estate	 skype World's largest Phone companies Owns NO Telco infra	 Alibaba Group World's most Valuable retailer Owns NO Inventory
 facebook Most popular Media owner Owns NO Content	 SocietyOne World's fastest Growing bank Owns NO Actual money	 NETFLIX World's largest movie house Owns NO Cinemas	 Apple Google World's largest Software vendors Owns NO Apps

Obr.2. Noví hráči, nové biznis modely (zdroj: Singularity University)

Ako bude vyzerat budúcnosť strojárskych firiem, keď vo výrobných ubúda „železo“ a pribúdajú senzory, mikročipy a softvér? Je strojárka výroba ešte kovoobrábanie? Budeme vozit okolo sveta výroby a komponenty, alebo budeme predávať digitálne výkresy, dátové modely a programy? Fabrika budúcnosti bude mať dve hlavné zložky:

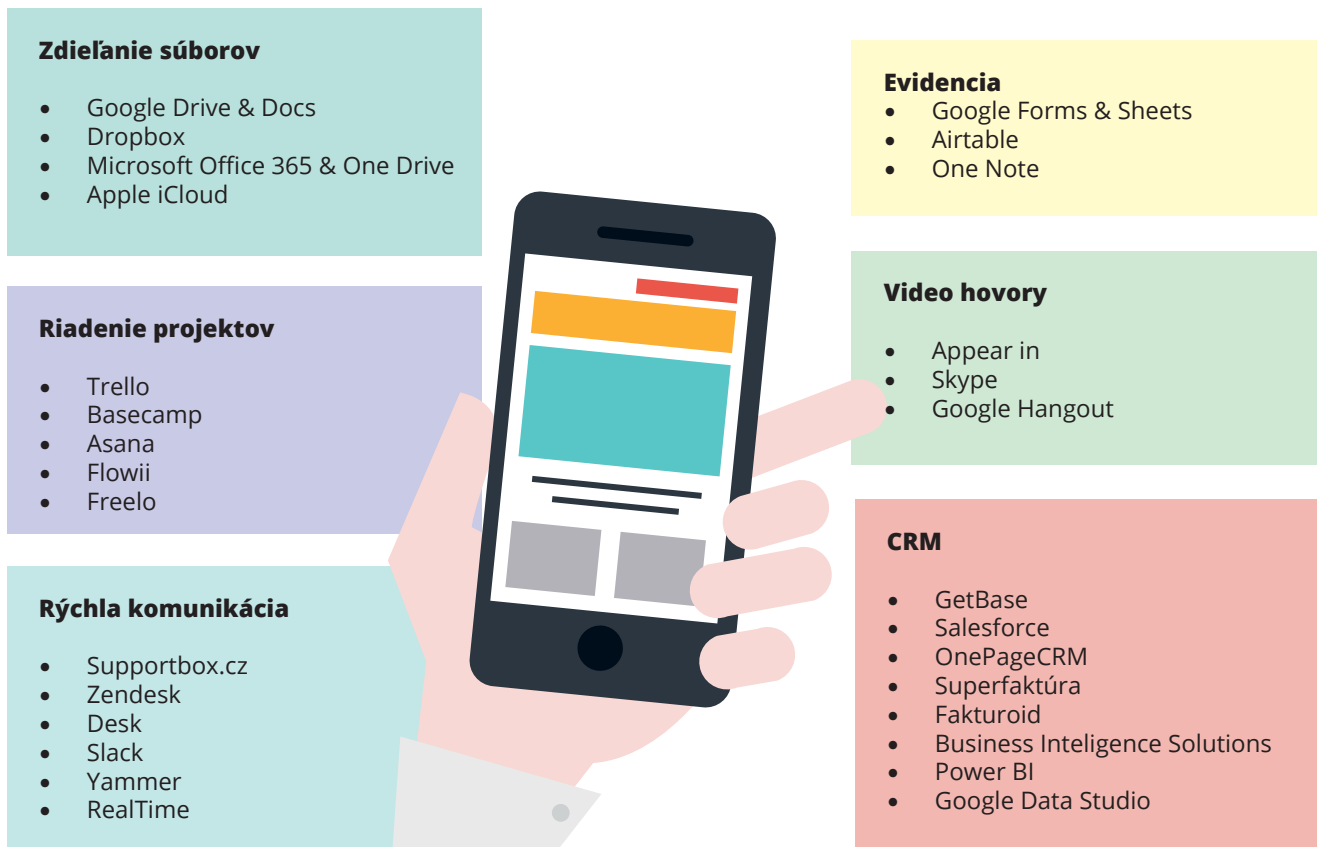
1. Dizajnérsko - vývojovú sieť, v ktorej budú prebiehať inovácie priamo so zákazníkmi.
2. Modulárne a mobilné mikro fabriky, ktoré budú lokalizované veľmi blízko ku koncovým zákazníkom, aby im mohli rýchlo dodávať kustomizované výrobky a služby.

V mnohých strojárskych firmách vidím však záľubu investovania do „budov s komínmi a železa,“ namiesto skúmania a používania technológií budúcnosti. Nestačí ani chodiť na konferencie Industry 4.0. Profesor Andreas Syska o Priemysle alebo Revolúcii 4.0 hovorí, že je to loď bláznov na ceste bez cieľa a kompasu. A všetci chcú byť na palube. Všetci? Našťastie nie. Sú firmy, v ktorých ešte stále prevláda zdravý rozum nad ideológiou, prázdny reklamnými sloganmi a politikou. Priemyselné revolúcie boli prirodzené transformácie spoločnosti, ktoré nevznikli tak, že ich niekto spustil ako reklamnú kampaň na výstave alebo konferencii. Priemysel 4.0 (iniciatíva nemeckých firiem z oblasti automatizácie – predovšetkým Bosch a Siemens) je viac reklama, politika a ideológia ako priemyselná revolúcia. Netreba strácať čas návštevami konferencii a čítaním kníh o Industry 4.0, treba kombinovať systémovú integráciu nových technológií so zdravým rozumom.

Roboty už dávno nie sú veľké „gozilly v klietkach.“ Dokážu bezpečne spolupracovať s človekom, zvyšujú svoju rýchlosť, presnosť, jemnú motoriku, ľahko sa programujú, rozoznávajú objekty, predlžujú svoju životnosť a znižujú ceny. Keď človek potrebuje elektrinu, tak si nemusí kúpiť elektrárňu. Načo firmy investujú také obrovské prostriedky do informačných systémov a ich údržby, keď si môžu za zlomok ceny kúpiť iba potrebné informácie a analýzy v danom čase? V mnohých podnikoch hovoria, že mobilné aplikácie a cloudy sú podzrivo jednoduché a lacné a tak radšej investujú do zložitých a drahých systémov, ktoré nefungujú. Alebo sa vyhovávajú na bezpečnosť informácii a pritom majú svoje riadiace systémy vo výrobe úplne deravé. Apple a Google dnes predávajú milióny zaujímavých aplikácií, s ktorými vedú deti robiť lepšie ako ich rodičia. Bolo by zaujímavé pustiť niekedy do fabrik deti do 15 rokov a nechať ich pozeráť sa na staromódne systémy, s ktorými riadia procesy ich otcovia a matky (kombinácia drahého a nefungujúceho informačného systému s excelom, papierovými formulármi, mailami a telefónmi).

Výrobné a logistické systémy sa dnes snažia byť „smart.“ Sú rýchle, adaptabilné v reálnom čase a odolné voči chybám. Zbierajú big data, učia sa a komunikujú cez rozšírenú realitu. Nesmejte sa - majiteľ firmy www.kvety.sk nám nedávno rozprával o tom, že predáva do celého sveta kytice s pomocou umelej inteligencie a do pol roka bude mať nasadenú rozšírenú realitu. Videl som výrobu, kde vozík riadil obsluhu vozíka alebo dátové okuliare skladníka - je to len medzistupeň toho, aby bol človek nahradený robotom.

Aj do takých také tradičných oblastí, ako je údržba strojov a zariadení preniká on line spracovanie dát v reálnom čase, senzory, digitálna dokumentácia, rozšírená realita, umelá inteligencia a prediktívne a anticipatívne systémy, 3D tlač náhradných dielov, teleservis a i.



Obr.3. Už ste skúšali vo vašej firme tieto mobilné aplikácie? Máte zakázané používanie mobilných telefónov? Každý spolupracovník má dnes vo vrecku výpočtové stredisko s množstvo zaujímavých aplikácií a vy im ho zakazujete používať?



- **Audio / video konferencie**



- **Brainstorming**



- **Chat / správy**



- **Manažment kontaktov**



- **Manažment obsahu**

- **Kooperatívne písanie**

- **Diskusné tabule**

- **Manažment dokumentácie**

- **Kalendár skupiny**

- **Riadenie projektov**

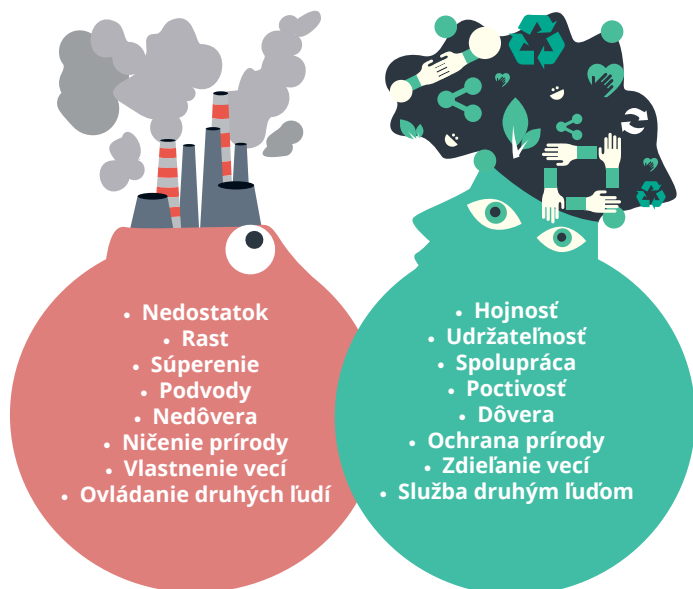
- **Manažment úloh**

- **Riadenie verzií**

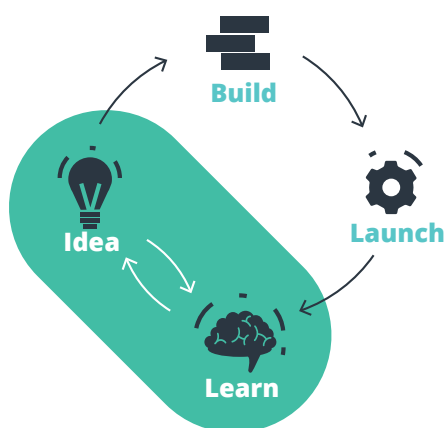
Obr.4. Používate niektorý z týchto cloudov na spoluprácu? Nie? Máte radšej dlhé porady a zápisy? Cloudy sú nebezpečné? Oveľa nebezpečnejšie je zostávať v starom svete myslenia a práce.

Je zaujímavé, že mnohé diskusie o budúcnosti podnikov sú o technológiách - napr. kooperatívne roboty, inteligentné výrobné a logistické systémy, umelá inteligencia, blockchain, aditívna výroba, rozšírená a virtuálne realita a pod. Žijeme v on line svete, v reálnom čase a pomáha nám umelá inteligencia pri rýchlych rozhodovaní a obsluhu zákazníka. Systémy sú zložitejšie zvnútra a jednoduchšie zvonka (obsluha, komunikácia), odstraňujú sa zbytočné medzičlánky, ktoré zdržujú a spôsobujú zbytočné náklady. Vznikajú nové formy komunikácie a spolupráce medzi ľuďmi a strojmi.

Kľúčovým faktorom konkurenčnej schopnosti však nie je technológia ale človek, re-organizácia podniku, prepojenie ľudí, rozvoj ich talentu a motivácie a spolupráca. Nové technológie budú účinné len v nových biznis modeloch a organizácii – siete, zdieľanie, modularita, spolupráca, dôvera, sloboda a zodpovednosť. Budeme musieť premýšľať nad novými formami organizácie spoločnosti a firiem. Práca postupne prestáva byť zdrojom zarabania peňazí, národné bohatstvo produkujú stále viac stroje ako ľudia. Ako sa bude toto bohatstvo rozdeľovať? Budú platiť stroje sociálne odvody a dane ako to navrhol Bill Gates?



Obr.5. Starý a nový svet



Obr.6. Firma súčasnosť, ktorá nás živí a firma budúcnosť, v ktorej experimentujeme s novými riešeniami

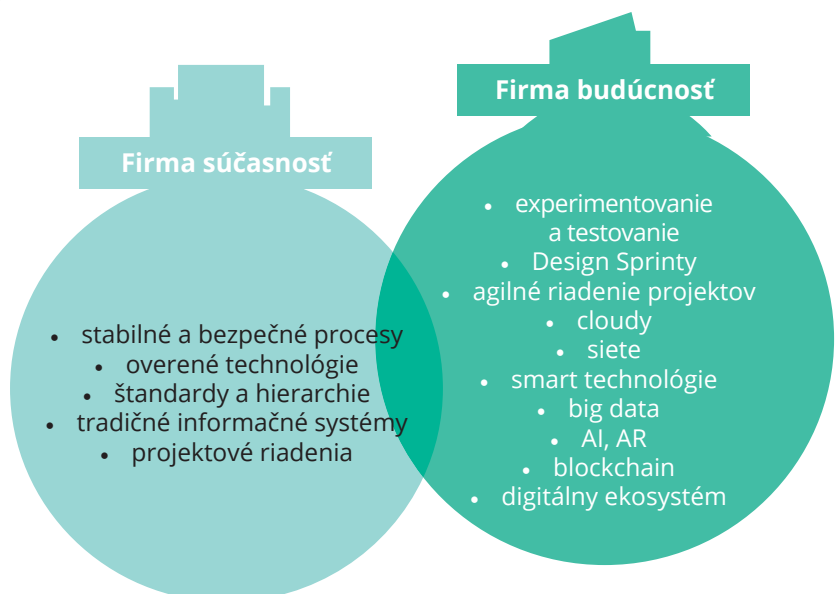
Keď budú v priemysle a v spoločnosti dominovať počítače a stroje, hodnota človeka, empatie, kreativity a ľudskej práce bude oveľa vyššia ako dnes. Technológie nie sú našim cieľom, ale prostriedkom na zlepšenie kvality života ľudí – budeme potrebovať nové metriky merania biznisu. Myslíte si, že vašich spolupracovníkov vzrušujú pojmy produktivita práce alebo EBIT? Myslíte si, že existujú ľudia, ktorí pred smrťou ľutujú, že nepracovali viac a neprekročili podnikové ukazovatele?

Viete si predstaviť aj iné metriky na meranie úspešného podnikania ako máme dnes? Napríklad:

- Finančné – odvody a dane pre spoločnosť, investície do projektov pomoci druhým
- Percento spolupracovníkov, ktorí robia to, čo ich baví, nachádzajú v tom zmysel, dosahujú v tom dobré výsledky a dostatočný zárobok
- Kvalita rodinného života podnikateľov a spolupodnikateľov, počet narodených detí, stabilita rodiny, čas prežitý s rodinou (eliminácia týždňoviek a nadčasov)
- Počet ľudí, ktorým sme pomohli nájsť zmysel a vlastnú cestu v živote (žiaci, študenti, hľadajúci podnikatelia, ľudia na križovatke, ľudia na okraji)
- Pomoc druhým (peniaze, čas, dary, projekty)
- Príspevok pre životné prostredie a spoločnosť (obnova prírody, revitalizácia pôdy, čisté technológie a produkty, slušná firma k zákazníkovi, spolupracovníkovi a partnerovi)

Oveľa dôležitejšie ako porozumieť novým technológiám bude porozumieť druhému človeku, nepodľahnúť individualizmu, egoizmu a rozkladaniu hodnôt, na ktorých stojí ľudská spoločnosť – rodina, solidarita a vzájomná pomoc.

V každom podniku sú tri firmy - minulé, súčasné a budúce. Tie prvé dve sú obyčajne pomerne dobre definované a manažéri im venujú väčšinu svojho času. Firme budúcnosť sa nevenuje takmer nikto.



V tejto experimentálnej firme by sme mali hľadať odpovede na tieto typy otázok:

- Ako zmenia exponenciálne technológie náš biznis?
- Ako ovplyvní digitalizácia a smart riešenia náš obchod, inovácie a výrobu?
- Ako budeme organizovať výrobu a predaj pri ďalších tlakoch na kustomizáciu, rýchlosť a cenu?
- Ako budeme musieť organizovať a riadiť firmu, aby sme získali talenty z generácie Y a Z?
- Čo vieme o možnostiach umelej inteligencie (AI), Blockchainu, Big Data, Cloudov, Smart systémov, rozšírenej reality (AR), a exponenciálnej energetike a výrobe a ich dopadoch na náš biznis?

Starý svet odchádza a prichádza svet nový. V tom starom svete boli dlhodobé predpovede a plány, marketingové prieskumy a analýzy, projekty, v ktorých sa šéfovia pýtali, kedy to bude hotové. Dnes vieme, že predpovedať budúcnosť a definovať dlhodobé plány sa nedá, skúmať správanie zákazníkov a o pol roka ho prezentovať je zbytočné, naše inovačné projekty nikdy nebudú hotové.

Školy pripravujú a schvaľujú študijné plány, ktoré sú už v čase schvaľovania zastarané, strategický projekt sa mení hneď ako bol dopísaný projektový list. Inovačné projekty nikdy nekončia a posúvajú sa iba medzi fázami, ktoré sú stále kratšie.

Zameriavať sa na svoj biznis a technológiu, už nestačí. Potrebujeme sa prepájať s inými biznisami a musíme sa naučiť integrovať nové, prelomové technológie. Hlavné inovácie a konkurenčný náskok sa vytvárajú v nadsystéme. Už dávno to pochopil Steve Jobs, ale jeho nasledovníci vo firme Apple asi nie. Pochopil to aj slovenský vizionár a inovátor Vlado Levársky, zakladateľ spoločnosti OMS – keď jeho konkurenti pracovali na dizajne lúčov, on definoval Lighting Quality Standard a hľadal biznis model na predaj svetla. Dnes sa stáva lídrom v oblasti zberu údajov (svetelný systém je dátová zbernica a platforma) pre smart riešenia.

Niektorí strojárni alebo nábytkári ešte stále vyrábajú podľa cudzích výkresov, predávajú normohodiny a snažia sa konkurovať nízkou cenou. Dokedy? Ďalší si namiesto inovácií, kupujú z eurofondov nové stroje a potom hľadajú objednávky na ich vyťaženie alebo pripravujú prezentácie o digitalizácii alebo Industry 4.0. Čas hrá proti nim.

Agilita znamená prácu, malé a rýchle krôčiky vpred, skúšanie, testovanie a experimentovanie. Sledovanie trendov a učenie sa – on line, každý deň, bez toho, aby sa to niekedy skončilo. Žijeme vo svete, ktorý je večer iný, ako bol ráno. Prežijú agilní. A tí, ktorí spia, sa už nezobudia.

Tu sú niektoré exponenciálne technológie, ktoré vytvoria nový svet:

Big data a umelá inteligencia

Všade okolo nás sa zbierajú dáta – v mobiloch, senzoch, kamerách, čipových kartách. Máme na svete vyše 15 miliárd zariadení na zber údajov a denne pribúda 7 miliárd nových. V roku 2020 by malo byť okolo nás 50 miliárd takýchto zariadení a trilión senzorov. Môžeme mať informácie o všetkom, všade a hocikedy. Hovorí sa o internete všetkého. Tieto údaje sa ďalej spracovávajú, ukladajú, analyzujú a pou-

žívajú na rôzne účely. Ak v dvadsiatom storočí zbohatli firmy a ľudia na uhlí, oceli alebo rope, tak v 21. storočí budú zdrojom bohatstva dáta a ich spracovanie. Príklady sú známe – Google, Amazon, Facebook, Uber, Alibaba, Airbnb, Twitter, Apple. Aj Microsoft investuje do cloudov alebo IBM do blockchainu. Dáta sú krmivom pre umelú inteligenciu, ktorá sa z nich rýchlo učí a preberá mnohé ľudské činnosti. Elektromobily Tesla sú zberače dát o jazde všetkých vodičov na svete, z ktorých sa umelá inteligencia učí, aby o pár rokov mohla vodičov nahradiť. Každý víkend zomrie na svete 23 tisíc ľudí pri automobilových nehodách. Algoritmy umelej inteligencie na riadenie auta sú bezpečnejšie a zachránia veľa životov. V roku 2007 bola súťaž dvoch automobilov z laboratória DARPA, ktorá sa skončila kolíziou. Ukázalo sa, že automobily sa vzájomne vidia a cítia, ale nemajú správne algoritmy na rozhodovanie. Umelá inteligencia sa začala krmiť obrázkami a dátami z internetu a učíť rozpoznávať objekty – mačku od psa, bicykel od motorky. V roku 2010 bolo rozpoznávanie obrázkov približne na úrovni 75%, čo je fajn, ale pre bezpečnosť pasažierov v aute to bolo málo. Experti na umelú inteligenciu vylepšovali algoritmy, ale chybovosť bola aj v rokoch 2011 a 2012 okolo 25%. V septembri 2012 prichádza nový softvér Supervision, s chybovosťou okolo 16%. Toto riešenie sa začalo rýchlo šíriť a vylepšovať – 14%, 13%, 12%, 9% v roku 2013, v roku 2014 7% a v roku 2015 3,5%. Takto fungujú exponenciálne technológie. Od roku 2016 sa konštatuje, že tento problém neexistuje – nie je to pre umelú inteligenciu žiaden problém. Toto je ukážka integrácie viacerých technológií – zber dát, rýchle prenosové siete, cloudy a veľké pamäťové kapacity, rýchle počítače, umelá inteligencia, vozidlá bez vodiča.

Podobný príbeh ako s vozidlami bez vodiča prebehne v mnohých iných odvetviach. Prácu stratí mnoho ľudí, ktorí robia rešerše, poradenstvo, právne služby (umelá inteligencia vraj pripraví o prácu 90% úzko špecializovaných právnikov), diagnostiku v medicíne, bezpečnosť (rozoznávajú tváre ľudí a ich psychického rozpoloženia).

Inteligentné výrobné systémy a exponenciálne výrobné technológie

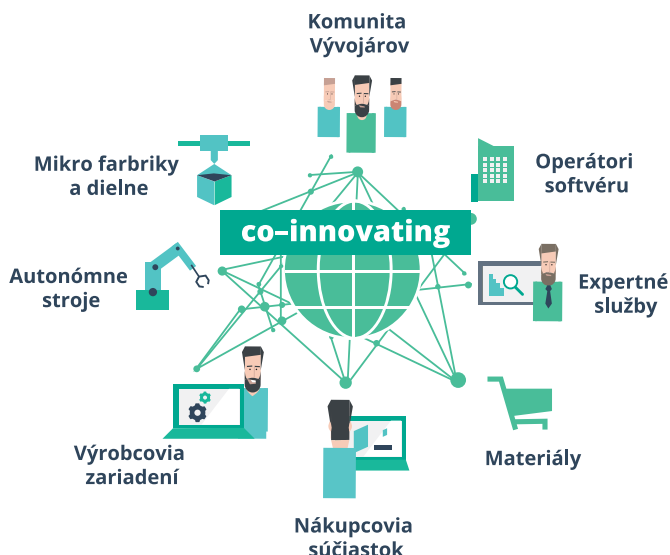
Ľudia, súčiastky, výrobky a stroje budú komunikovať medzi sebou bez potreby centralizovaného riadenia (smart labels, beacons) v inteligentnej sieti. Tradičné technológie výroby začínajú nahrádzať aditívna výroba, kde je možné lokálne vyrábať inak nevyrobitelné a individualizované výrobky, ktorých náklady nesúvisia s vyrábaným množstvom. Do výrobných systémov nastupujú zber a spracovanie údajov v reálnom čase, big data a umelá inteligencia, kolaboratívne roboty, prediktívna údržba, virtuálna a rozšírená realita. Aj tu platí, že globálne sa bude robiť biznis s dátami a ich spracovaním a lokálne s materiálom. Aj technológia 3D tlače vznikala pred vyše 40 rokmi a dnes sa tlačia nielen prototypy, ale aj náhradné diely a kustomizované výrobky pre konečného zákazníka. Vznikajú nové výskumné a študijné disciplíny pre aditívnu výrobu – design, konštrukcia, technológia a materiálové inžinierstvo práškov.

Vo výrobe skončia pojmy ako výrobná dávka alebo pretypovanie stroja. Zvíťazí individualizácia, kde zákazník bude spoluvýtvorcov produktu. Produkty budú modulárne, digitalizované, inteligentné budú medzi sebou komunikovať. Výroba bude lokálna, s rýchlym doručením a bez zbytočných medzičlánkov. Produkty sa budú meniť na služby a budú sa stále viac zdieľať, čo prispieje k tomu, že sa bude zvyšovať ich spoľahlivosť a predlžovať životné cykly.

V minulosti sa znižovali náklady vo výrobe úspornými technológiami, ekonomikou veľkých výrobných množstiev a výrobou v krajinách s lacnou prácou. Globálny biznis bude v informáciách (co-creation, big data, umelá inteligencia, blockchain) a vyrábať sa bude lokálne v mikrofabrikách). Súčasný cyklus vývoja a dodania automobilu sa zo 7 rokov skrúti na 6 mesiacov, čas od objednávky k dodaniu sa skrúti z mesiacov na dni.

Nové formy mobility

Už som uviedol príklad integrácie technológií - elektro auto - zdieľanie (uberizácia) - zber dát o jazde - umelá inteligencia - samoriadené autá - smart grid (batéria elektromobilu komunikuje s inteligentnou infraštruktúrou v smart city, dopravné prostriedky sú prepojené a optimalizované, umelá inteligencia rieši kolízne situácie, zápchy a pod.) Odhaduje sa, že v roku 2025 bude mať Čína 25% podiel na trhu elektromobilov. Táto krajina masívne investuje aj do umelej inteligencie. Toto je príbeh, ktorý ide viacerými smermi - drony, bezpilotné lietadlá, lietajúce autá, Hyperloop, SpaceX, Next a i.



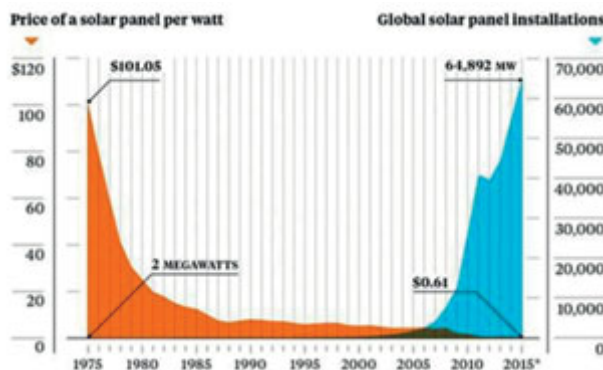
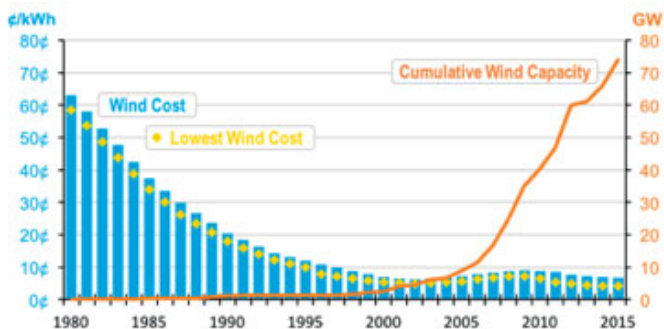
Obr.7. Fabriky budúcnosti - malé, lokálne a mobilné



Obr.8. Od novín k mobilom, od zápč k novým dopravným systémom - NEXT

Nové zdroje energie

Veľa ľudí na svete nemá stále elektrickú energiu, 5 miliónov ročne zomiera na znečistenie ovzdušia, ktoré je spôsobené tradičnou výrobou elektrickej energie. Ramez Naam hovorí o tom, že ceny elektrickej energie z veterných elektrární klesli za posledných 35 rokov 15x a dnes tvoria cca 5% energie. Ceny elektrickej energie zo slnka klesli za 30 rokov 250 krát. Vietor aj slnko, ktoré máme zadarmo, nám dnes umožňujú vyrábať elektrickú energiu za 4 centy/kWh. Vietor bude vyrábať energiu v noci a slnko cez deň. Solárna energia v Mexiku je za 2,7 US centu/kWh a v Chile 2,15 US centu/kWh. Končí éra uhlia a ropy. Najčistejšia energia je tá, ktorú nespotrebujeme - vďaka exponenciálnym technológiám bude mať stále úspornejšie systémy, ktoré znižujú spotrebu, rekuperujú, uskladňujú a recyklujú energiu.



Obr.9. Nové zdroje energie (zdroj: Ramez Naam)

Nové formy vzdelávania a práce

Každý na svete má prístup k mnohým informáciám, knihám, videám a kurzom. Potrebujeme robiť inovácie s deťmi a mládežou, rozvinúť vzdelávanie akciou a riešením problémov. Stále viac ľudí zisťuje, že chodiť dnes na tradičnú univerzitu je strata času a peňazí. Mladým treba vytvoriť vhodné prostredie a nechať ich pracovať, budú sa učiť sami spolupracou a riešením problémov. Prichádza samo-organizované vzdelávanie (vedenie seba, proaktivita, individuálna výkonnosť, podnikateľstvo) s rozvojom sociálnych a poznávacích schopností, kreativity a emočnej inteligencie.

Mladí zmenia tento svet, až 81% z nich chce flexibilnú prácu v sieti. Práca sa rozdelí na dve kategórie:

- Všetky druhy práce, ktoré sa dajú popísať procesom a štandardmi budú postupne nahradené robotmi, strojmi a umelou inteligenciou.
- Ľudia budú mať inú prácu ako doposiaľ – budú tvoriť, vyvíjať, dizajnovať, inovovať, komponovať, kaučovať a pomáhať druhým rozvinúť svoj talent, robiť sociálnu prácu a pomáhať druhým.

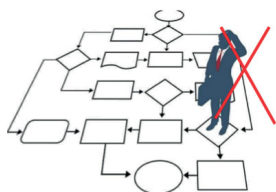
V práci budúcnosti sa viac uplatní ženský archetyp, ktorý zbiera informácie, prepája znalosti, sleduje dlhodobé smerovanie, má empatiu a vie budovať vzťahy, dôveru, spoluprácu, rozvíja emócie a vidí celok. Mužský archetyp je zameraný viac na proces a krátkodobé ciele, riadenie a kontrolu, zameriava sa iba na časť celku, používa viac racionálne uvažovanie ako emócie a intuíciu.

Máme teda dve cesty:

- procesy a štandardy (scalable efficiency) – svet istoty a minulosti
- učenie sa a inovácie (scalable learning) – svet experimentovania a budúcnosti

Jediná znalosť, ktorá má hodnotu je nová znalosť, originalita, znalosť, ktorá pomáha hľadať vlastnú, jedinečnú cestu.

Procesy a štandardy (scalable efficiency) – svet istoty a minulosti



Učenie sa a inovácie (scalable learning) – svet experimentovania a budúcnosti



Obr.10. Dva druhy práce a organizácie

Blockchain

Technológia blockchain vznikla iba v roku 2009 a už sa o ňom hovorí ako o novom internete, decentralizovanej pravde a eliminácii zbytočných medzičlánkov. Celý svet funguje dnes s pomocou sprostredkovateľov a medzičlánkov - obchodné siete predávajú tovar, banky presúvajú peniaze, počítačové firmy spravujú databázy a informácie, médiá informácie šíria medzi ľuďmi a pod. Občas sa v týchto sieťach vyskytnú chyby, poruchy, cenzúra, manipulácie, niekedy podvodníci alebo a kolapsy celých systémov.

Blockchain je jednoduchá dátová štruktúra zoznamu blokov, v ktorej každý blok obsahuje kryptografickú šifru predchádzajúceho bloku. Tento reťazec blokov teda obsahuje vždy otlačok originálneho bloku a záznamy sa teda nedajú spätne meniť alebo falšovať neoprávneným zásahom. Technológia blockchain je lacná a nevyžaduje centralizované zabezpečenie servery, je rýchla a pracuje v reálnom čase, je bezpečná a transparentná.

Predstavme si teraz úplne nový internet, v ktorom sa zdieľajú informácie v decentralizovanej sieti, ktorá sa nedá manipulovať, je v nej absolútna bezpečnosť a dôvera. Nikto nemôže túto sieť cenzúrovať, manipulovať alebo zneužívať vo svoj prospech. Koľko problémov v obchode, bankách, poisťovniach, na polícii a súdoch by sa podarilo vyriešiť? Koľko zbytočných medzičlánkov dokážeme vylúčiť? Budeme môcť obchodovať priamo, spravovať si svoju krajinu a možno aj úplne vylúčiť niektoré organizácie, ktoré nám dnes tvrdia, že by sa bez nich svet zrútil – napr. politické strany, banky, poisťovne a nadnárodné korporácie.

Bezpečnosť

Technológie nie sú ani zlé, ani dobré. Prejavujú sa až v rukách človeka. Umelá inteligencia je našim zrkadlom – učí sa a robí to, čo pripravili ľudia. Obavy sú zo zneužitia údajov, z vojen, ktoré bude viesť umelá inteligencia s robotmi ovládanými na diaľku. Džina z fľaše vypustili genetické experimenty a pokusy s kmeňovými bunkami a technológiami CRISPR. Odborníci hovoria aj o kvantových počítačoch, ktoré vraj môžu prelomiť bezpečnosť blockchainu. Budeme potrebovať nové šifrovacie a zabezpečovacie technológie. Možnosti zneužitia technológií v rukách človeka nás sprevádzajú celou históriou, dnes však môžu byť následky zneužitia oveľa väčšie ako v minulosti. Dôležité je, aby sme sa venovali aj rozvoju ľudí, morálke, slušnosti. Myslím si, že je šanca, že keď si ľudia uvedomia, že žijeme v období hojnosti, tak nebudú takí chamtiví ako dnes. Budeme mať personálnych, digitálnych avatarov - pre hľadanie informácií, sledovanie zdravotného stavu, zaistenie bezpečnosti a potreby, strážnych anjelov, sekretárky, dôverníkov. Všetka ľudská práca v banke bude zrušená, stlačíme tlačidlo a budeme mať automatický a bezpečný finančný servis do 60 sekúnd. Zaniknú aj banky, ktoré sú dnes drahé a zbytočné medzičlánky.

Aj obavy, že stroje nahradia ľudí sú na mieste, ale v skutočnosti budú ľudia oslobodení od ťažkej a nezaujímavej práce, aby mohli vykonávať činnosti, ktoré sú hodné ľudských bytostí. Budeme však musieť zmeniť spôsoby prerozdelenia bohatstva, ktoré budú produkovať stroje v prospech všetkých ľudí, nie iba malej skupinky.

Positívne je aj to, že nový svet formujú stále viac bohatí a úspešní podnikatelia a nie politici. Dokážu vymyslieť lepšie veci a urobiť ich oveľa efektívnejšie. Na druhej strane priná-

šajú exponenciálne technológie viac bezpečnosti v doprave na cestách, menej emisií a ich následkov na zdravie ľudí, lepšiu diagnostiku chorôb, výrobu a čistenie vody tam, kde je dnes nedostupná,

- Automatizácia, rýchlosť, výkonnosť, kvalita budú bežné ľudskosť, tvorivosť, empatia budú vzácne.
- Dôležitejšie, ako poznanie všetkého, čo sa mení je pochopenie a rešpektovanie toho, čo je nemenné - princípy.

Niektoré následky exponenciálnych zmien:

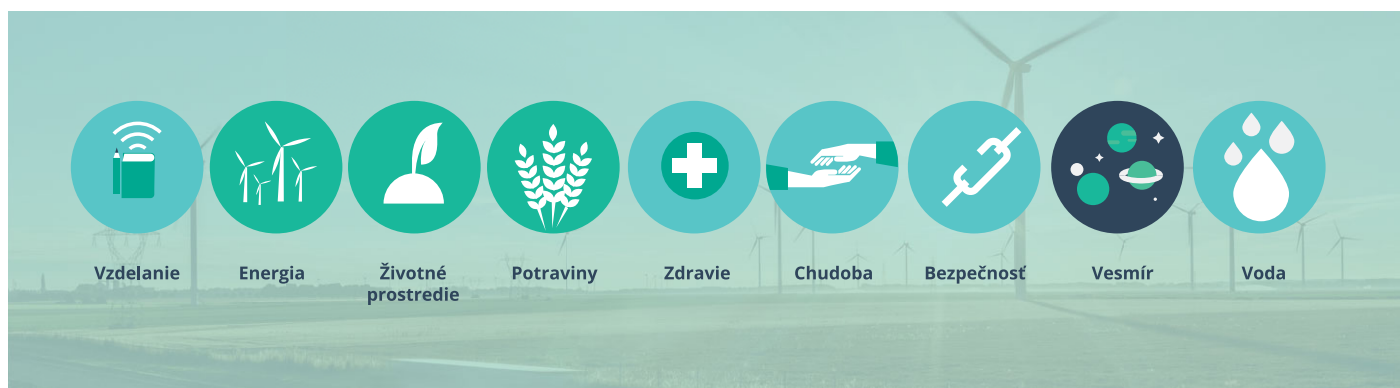
- Jediná konštanta dnešného sveta je zmena, všetko sa bude meniť, rýchlo, bude lacnejšie a menšie až postupne dematerializované – zo sveta nedostatku sa presúvame do sveta hojnosti.
- Ak nezničíme svoj vlastný biznis my sami (disrupcia), urobí to naši konkurenti. Našou konkurenciou nie sú priami konkurenti, ktorých sledujeme a bojujeme s nimi o podiely na trhu. Nás, aj ich, ohrozuje konkurencia, o ktorej vôbec nič nevieme – prichádzajú s exponenciálnymi technológiami a novými biznis modelmi a postaví nás mimo hru.
- Rozhoduje naše nastavenie mysli – či chceme uchovať a predĺžiť minulosť, alebo vytvárať budúcnosť.
- Zaniknú celé priemyselné odvetvia – uhoľný priemysel, tradičná výroba elektriny, tradičné banky, hierarchické korporácie, automobilový priemysel tak ako ho poznáme dnes. Mnohé firmy neprežijú, lebo ich manažéri žijú v starom svete.
- Vytvárajme nové formy spolupráce ľudí s technikou, nebojme sa strojov, neberú nám prácu, ale oslobodzujú nás od nej a nezarábajú pre seba, ale pre nás. Na svete je neobmedzený počet pracovných miest, budeme si ich však vytvárať sami – našou schopnosťou vymýšľať, tvoriť, dizajnovať nové veci a podnikať.
- Budeme lokálne vytvárať individuálne produkty, technológie na to budú dostupné – vrátíme sa do veku remeselníkov, ale na novej úrovni.
- Prichádzajú viaceré exponenciálne technológie a ich integrácia.
- Prelomové zmeny – nové biznis modely, nové pravidlá, noví hráči.
- Všetko je rýchle, on line, ťažko predvídateľné.
- Starý a nový svet (firma minulosť vs. firma budúcnosť, otec X vs. syn Y a dcéra Z, železo a betón vs. informácie a znalosti, plánovanie a disciplína vs. experimenty a narúšanie zabehaných systémov).
- Čaká nás spolupráca strojov a ľudí.

Čo robiť?

1. Rýchlejšie inovovať zdola – neformálne systémy, agilita, experimenty a učenie sa – chyby a inovácie sú dvojčky (fail an play).
2. Prekračovať hranice oboru a toho, čo je dovolené. Firmy, ktoré obmedzujú kreativitu, podnikateľstvo a riskovanie nebudú nikdy inovatívne.
3. Poznávať trendy, interpretovať ich, testovať nové exponenciálne technológie a budovať siete spolupráce.
4. Integrovať exponenciálne technológie.
5. Zmeňte biznis model a zničte svoj biznis skôr, ako to urobí vaši konkurenti.
6. Zostaňte ľuďmi, využívajte nové technológie na humanizáciu a zlepšenie sveta, nielen v prospech bohatých a mocných, ako je to dnes.

Premýšľali ste nad týmto?

- Elektromotor má v sebe desiatky súčiastok a benzínový motor tisíce, ako bude vyzeráť výroba a servis vozidiel v budúcnosti?
- Na parkoviskách aj vo vozovkách bude možnosť bezdrôtového nabíjania z inteligentnej siete, prichádzajú palivové články, solárne systémy priamo vo vozidle - kde budú čerpacie stanice?
- Výroba elektrickej energie z vetra a slnka napreduje, aká bude budúcnosť uhoľného a ropného priemyslu?
- Umelá inteligencia bude poskytovať kvalitnejšie, rýchlejšie a lepšie poradenstvo ako dnešní právnicki a finanční poradcovia. Ako sa zmení svet práca vďaka umelej inteligencii a robotom?
- Počítač Watson dnes lepšie diagnostikuje choroby ako špecializovaní lekári, vytvárajú sa samodiagnostické systémy, operovať sa dá na diaľku a dajú sa vyrábať personalizované lieky. Ako bude vyzeráť zdravotníctvo?
- Umelá inteligencia rozpoznáva tváre ľudí lepšie ako ľudia. Čo to znamená pre ľudí?



Obr.11. Klúčové oblasti pre dosiahnutie hojnosti (Singularity University)

- Autonómne vozidlá zmenia tvár celého automobilového priemyslu, budeme ich zdieľať, uvoľníme parkovacie plochy a cesty, znížime nehodovosť. Zmenia sa spôsoby výstavby a bývania - modularita, mobilita, životné prostredie. Ako budú vyzeráť mestá budúcnosti - smart cities?
- Vďaka novým technológiám sa zníži sa cena elektrickej energie a zvýši sa dostupnosť pitnej vody. Aké budú následky?
- Súčasný biznis bánk a poisťovní nebude nikto potrebovať. Budú ešte banky a poisťovne?
- Zbytočné medzičlánky postupne zaniknú. Čo budú robiť politici a úradníci vo svete samoobsluhy a priamej demokracie?
- Predĺži sa ľudský život a zvýši sa jeho kvalita, čo budú robiť starí ľudia a ako sa bude rozdeľovať bohatstvo?
- Aditívna výroba sa zrýchľuje a zlacňuje. Už sa netlačia len prototypy a náhradné diely, ale finálne výrobky, domy, jedlo, ľudské orgány. Ako to zmení svet výroby a logistiky a ďalšie odvetvia ľudskej práce?
- 70 - 80% súčasných pracovných miest v najbližších 20 rokoch zanikne. Vzniknú však nové druhy práce. Čo to znamená pre nás a naše deti?
- Čo prinesú výroba mäsa in vitro, vertikálne farmy, presné a automatizované poľnohospodárstvo, aeropónia, akvapónia, hmyzie proteíny a ďalšie zmeny v poľnohospodárstve?
- Ako zmenia digitalizácia, umelá inteligencia, rozšírená a virtuálna realita svet vzdelávania?
- Sme vraj poslednou „neaugmentovanou“ generáciou ľudí. Čo to bude znamenať?

Otázky



Čo vás v predchádzajúcom texte nadchlo a čo vystrašilo?





Čo si chcete detailnejšie preštudovať?

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Akú knihu si prečítate? Aké blogy začnete sledovať?
Na aké semináre alebo konferencie sa prihlásite?

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Technologické zmeny a práca budúcnosti

Všimnime si, ako sa rozvíja spoločnosť v tomto období rastu, hojnosti a prosperity. Väčšina oblastí nášho života sa zlepšila – žijeme dlhšie a bezpečnejšie, na základné potreby pre život vynakladáme oveľa menej námahy a času, máme viac informácií, vzdelanie, slobodu. Otrokárstvo, mučenie, zabíjanie a iné krutosti, ktoré boli v histórii bežné, sú dnes odsudzované a potláčané.

Na druhej strane sme z ľudí urobili zdroje a zo škôl linky na ich výcvik a programovanie. Organizáciu práce sme zdokonalili tak, aby sme optimálne vyťažili ľudské zdroje, ktoré dnes síce nenosia okovy otrokov, ale denne ich zotročujeme cez médiá, banky a právnikov. Nevraždíme ich kyjakmi ale trpia depresiami a zomierajú na civilizačné choroby spôsobené zvyšovaním produktivity v poľnohospodárstve a výrobe potravín. Ľudí nezabíjajú hordy na koňoch, ale bezpilotné lietadlá. Alebo sa zabíjajú sami medzi sebou v konfliktoch vyprovokovaných v mene ekonomického rastu.

Diskusia o našej budúcnosti nemôže byť vedená iba v rovne technicko – ekonomickej. Do centra nášho snaženia musíme dať človeka a zmysel jeho práce a života. Hromadenie peňazí v rukách úzkej skupiny ľudí zmysel nedáva, rovnako ako zotročovanie ľudí a ničenie prírody v záujme ekonomického rastu. Ľudia nepotrebujú mať stále viac vecí so stále novými funkciami, ale viac času pre seba a svojich blízkych, viac lásky, dobrých vzťahov a pokoja.

Napriek tomu, že žijeme možno v najlepšej dobe vývoja ľudstva, trpia mnohí ľudia v bohatých krajinách depresiami a rôznymi závislosťami, nemajú radosť zo života, majú strach z terorizmu, vojen, chorôb a globálnych zmien. V chudobnejších častiach sveta zase ľudia umierajú na nedostatok vody, jedla, liekov a v lokálnych násilnostiach. Stav života ľudí na Zemi nezodpovedá technológiám, ktoré ľudstvo vyvíja a má v rukách. Sme opojení technickými možnosťami, poznávame vesmír, ľudský mozog, lietame stále rýchlejšie a stále dlhšie trate – ale zabúdame, čo to znamená byť človekom. Celý vývoj spoločnosti akoby sme podriadili peniazom a technologickému vývoju. Orientujeme sa na rýchle dosiahnutie ambiciózných ekonomických cieľov, ale ignorujeme niekedy spôsoby ich dosiahnutia, ktoré idú proti princípom tohto sveta. Ničíme tak prírodu a životy miliónov ľudí. Kde sú v našich manažérskych slovníkoch slová ako láska, nádej, viera, statočnosť, odvaha, pokora, striedmosť, súcit alebo spolupatričnosť?

V encyklike Laudato si Pápeža Františka zazneli tieto otázky: „S akým cieľom sme prišli na tento svet? S akým cieľom pracujeme a zápasíme? Prečo nás táto zem potrebuje?...“ „Technológia dáva „tým, ktorí majú vedomosti a predovšetkým ekonomickú moc na ich využitie, znepokojivú vládu nad celým ľudským rodom a nad celým svetom...“ Globalizácia technokratickej paradigmy: dominujúca technokratická mentalita chápe celú skutočnosť ako predmet, ktorým možno manipulovať bez obmedzenia. Je to redukcionizmus, ktorý zahŕňa všetky rozmery života. Technológia nie je neutrálna: vykonáva „rozhodnutia týkajúce sa istého druhu spoločenského života, ktorý sa má rozvíjať. Technokratická paradigma panuje aj v ekonomike a politike; zvlášť „ekonomika akceptuje každý technologický pokrok kvôli zisku.“ Stephen Covey povedal: Môžeme sledovať evolúciu vo vede a niekedy „revolúciu,“ ale bez humanity vidíme len vzácne malý, skutočný ľudský pokrok. Všetky staré nespravodlivosti a bezprávia sú stále s nami.

Prichádza generácia Y (miléniani). Majú dnes 20 až 35 rokov. Nechcú byť iba poslušné zdroje v kravatách a v korporátnych hierarchiách, hľadajú v živote a v práci slobodu a zmysel. Niektorí tvrdia, že nepotrebujú pre šťastný život toľko peňazí ako ich rodičia a úspech nemerajú kariérou, výškou platu, diplomami, certifikátmi a funkciami. Ináč pristupujú k riešeniu problémov, ináč komunikujú a ináč pracujú. Sú kreatívni, nechcú prežiť celý pracovný život v jednej firme a budove. Mladí ľudia prestávajú veriť tzv. „autoritám“ vo vysokých funkciách v politike, vo veľkých korporáciách i v športových asociáciách. Mnohé škandály a morálne zlyhania im dávajú za pravdu – napr. Enron, VW, FIFA a i. Výsledkom je, že si začínajú organizovať veci sami, vytvárajú komunity a stávajú sa podnikateľmi a opravármi sveta.

Fungovanie v kruhu, nová organizácia a spôsoby práce

Vytvorili sme zvláštny svet. Popisujeme ho šípkami, ktoré vstupujú a vystupujú z obdĺžnikov a hovoríme o procesoch. Takto však nefunguje ani svet okolo nás, ani podniky. V prírode nie sú vstupy a výstupy, suroviny a odpad. Všetko funguje v kolobehu. Ani žiaden podnik nefunguje tak, že na vstupe niečo zmeníme a na výstupe dosiahneme očakávanú hodnotu. Takto fungujú iba neživé, strojové systémy, ozubené kolesá a prevody. Podnik je živý organizmus, ktorý sa adaptuje a mení, aj ekonomika je živý systém a nefungujú v nej stimuly a nakopávanie technokratických ekonómov. Všetko funguje v kruhu – vznikajú nové firmy a vytvárajú hodnoty pre zákazníkov, firmy rastú prepájajú sa a zvyšujú svoju silu, postupne starnú, byrokratizujú svoje štruktúry, strácajú svoju kreativitu a inovačnú schopnosť, zanikajú a uvoľňujú miesto lepším.

Aj podnik funguje v kruhu a hľadá rovnováhu, vyvažuje abnormality, citlivo reaguje na svoje prostredie. Nie je to mechanizmus, v ktorom mechanici stláčajú tlačidlá a poháňajú ozubené kolesá k vyšším výkonom. Všetko začína a končí u zákazníka. On financuje našu firmu. Peniaze od zákazníkov alebo investorov vložíme do inovácii. Inovácia musí byť prepojená na zákazníkov a vývoj na trhu. V ľavej časti obrázku máme potenciály – zdroje, ľudí, dodávateľov a pod. A toto všetko by malo fungovať ako živý systém, bez toho aby ho niekto neustále „nakopával,“ keď niečo nefunguje. Vo firmách sú niekedy situácie, keď manažéri lietajú od procesov, k znižovaniu nákladov, potom tlačia na ľudí alebo ich vyhadzujú z práce, lebo nemajú objednávky. Keď nič nezaberá, spomenú si znovu na inovácie. A tak ďalej.

Aj podniky fungujúce ako stroje môžu dosahovať obdivuhodné výsledky. Sú však udržiavané v chode externou energiou, sú riadené hierarchicky množstvom manažérov, operátorov, inštrukcií a kontrolných mechanizmov. Ľudia v nich nie sú motivovaní zvnútra, ale stimulovaní zvonka. Tieto strojové hierarchie a lineárne procesné štruktúry začínajú byť v dnešnom rýchlo sa meniacom svete nepružné, pomalé a drahé.

Kruhy však fungujú aj inde – učenie sa, odovzdávanie znalostí a štafety vo firme. Dostávanie a vracanie hodnoty v ľudskom živote (otec a syn, majster a učeň), výroba a spotreba v kruhu, v ktorom sa všetko recykluje a vracia späť. Berme si z prírody, zo života a od druhých ľudí iba toľko, koľko dokážeme vrátiť. Pracujeme v kruhu.

Prácu si stále viac budeme vytvárať sami, tradičný zamestnanec, ktorý chodí do práce, dostáva inštrukcie, pracuje

podľa nich a šéf kontroluje jeho výsledky postupne zanikne. Svet aj firmy potrebujú podnikateľov – ľudí, ktorí robia s radosťou a naplno to, v čom sú dobrí, učia sa, rozvíjajú svoj talent a učia druhých.

Budeme sa učiť jeden od druhého v reálnej akcii a nebudeme zbytočne vysedávať v školských laviciach, počúvať a učiť sa zbytočné veci, ktorých jediným využitím je zloženie skúšky. Stále viac sa musíme pripravovať na riešenie nových a neočakávaných situácií ako na zvládnutie toho, čo fungovalo kedysi a už nikdy nebude.

Na druhej strane je potrebné, aby sa deti okrem matematiky, fyziky a technických predmetov učili aj logiku, kritické myslenie, umenie dialógu a spolupráce, riešenie konfliktov a hľadanie synergie, ale aj filozofiu, pochopenie súvislostí a múdrosť histórie. Je potrebné sa naučiť aj to, čo znamená byť človekom, nielen špičkovým expertom na ovládanie najnovšej techniky a technológie.

Ak premýšľame o tom, ako zvládnuť rýchlosť a turbulencie okolo nás, celý ten chaos, zmätok, neistotu a strach ľudí z budúcnosti, nemusíme vymýšľať nič nové a prevratné – stačí sa vrátiť ku koreňom. Máme v rukách stále výkonnejšie technológie ale nevieme vyriešiť základné problémy sveta – hlad, nedostatok práce, násilie a biedu. Na svete žije 7,3 miliardy ľudí a my denne vyprodukuje potraviny pre 12 miliárd (12 mld x dávka 5000 kcal). Napriek tomu každých 5 sekúnd zomrie jedno dieťa do 10 rokov od hladu.

Máme stále viac informácií, ale menej znalostí, zarábame a míňame veľa, ale máme menej, máme plné taniere ale prázdne srdcia, dosahujeme stále ambicioznejšie ciele, ale tešíme a smežeme sa stále menej. Kostoly sa vyprázdnil, ale nákupné centrá sú plné, prázdne životy sa snažíme zaplniť množstvom zbytočností, za ktorými sa ženieme. Je veľa vecí, ktoré budeme musieť zmeniť v našich životoch a podnikaní.

Práca v budúcnosti

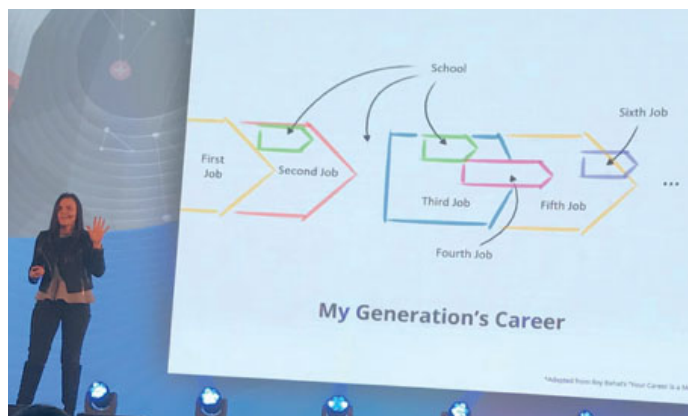


- **Nepotrební ľudia**
- **Disrupcia práce a znalostí**
- **Nové technológie, nové druhy práce**
- **Nové pracovné modely – siete, digitalizácia**
- **Spolupráca strojov a ľudí – umelá inteligencia,**
- **Demografia, migrácia, celosvetový prístup k vzdelaniu**
- **Podnikanie a vytváranie práce**

Obr.12. Niektoré vplyvy na prácu v budúcnosti

Potrebujeme podnikateľov a nie ľudské zdroje

Seth Godin napísal knihu Linchpin: You are Indispensable, (v slovenskom preklade – nenahraditeľní, v českom nepostrádateľní). Godin píše: Budte aktívni, inovatívni a nezastavujte sa! Učme deti prevziať iniciatívu a stať sa skutočnými umelcami, učme ich nebáť sa a pravidelne spochybňovať status quo. Seth vyzýva ľudí k tomu, že ak chcú byť nepostrádateľní, tak majú vystúpiť z radu, byť výnimoční, zachovávať ľudskosť, deliť sa s druhými, zdieľať, prispievať a pomáhať. Vo svojej knihe píše: “Ak sa chcete stať nepostrádateľným, vyžaduje si to ťažkú prácu. Drinu v najlepšom slova zmysle. To, že do práce vkladáte celé svoje ja, že sa zapájate do riešenia úloh, vyžaduje vyspelosť, ducha aj osobnú odvahu a musíte to robiť pre správny dôvod. Nepostrádateľnými sú géniovia, umelci a darcovia darov. Do práce vkladajú ľudský faktor, nenechávajú si ho doma. Tvrdou prácou nie je dvíhanie predmetov, hádzanie lopatou alebo kopanie základov. Tvrdá práca znamená, že ste natoľko odvážni, aby ste dokázali priniesť zmenu. Nepostrádateľné piliere nečakajú na pokyny, ale miesto toho sami vymýšľajú, čo ďalej robiť. Ak máte zamestnanie, kde vám niekto hovorí, čo budete v nasledujúcom okamihu robiť, práve ste sa vzdali šance na vytvorenie veľkých hodnôt.”



Obr.13. Takto prezentovala Stacey Ferreira kariéru mladej generácie na konferencii v Prahe

Každá práca, ktorú vieme popísať procesom bude postupne automatizovaná. Hľadači a manažéri ľudských zdrojov budú zbytoční. Nebudú potrební ani manažéri – demotivátori, ktorí chcú niekoho neustále motivovať. Stroje ich potrebovať nebudú. Ani ich powerpointy, nekonečné porady a ciele bez emócie a vášne. Nebudú funkcie, pracovné pozície ani popisy práce. Väčšina ľudí si bude prácu definovať sama. Budú mať rôzne role, napríklad:

- **Vymýšľač** – vynálezca, výskumník, vývojár, ktorý vymýšľa nové a prevratné veci.
- **Dizajnér** – dizajnuje nové riešenia a aplikácie.
- **Podnikateľ** – premieňa nové nápady a príležitosti na biznis.
- **Sieťovač** – prepája ľudí a ich znalosti, stavia mosty medzi rôznymi odborními a disciplínami, agregátor, integrátor, zdieľač.
- **Integrátor** – prepája ľudí a oddelenia v podniku, prepája technológie, ľudí a organizáciu.
- **Pomáhač** – pomáha ľuďom rozvinúť svoj talent, nájst si svoje miesto v živote, objavovať svoju cestu, postaviť

sa na nohy alebo vyhrabať sa z ťažkej životnej situácie, pomáha rozhodnúť sa.

- **Expert** – svoju výnimočnú špecializáciu, odbornosť a expertízu v danej oblasti ponúka druhým ľuďom, aby ju využili aj v iných oboroch ľudskej činnosti.
- **Analytik, kritik, konzultant** – analyzuje a posudzuje nové riešenia, zbavuje ich rizika.

- **Realizátor, robotník, remeselník** – realizuje diela podľa projektu. Nepotrebuje nad sebou supervízora, je autonómny, slobodný a pracuje v sieti.
- **Učiteľ, mentor** – učí druhých nové veci a je vzorom.

Tradičný prístup k práci

Budúcnosť práce

Roboty a umelá inteligencia pripravujú ľudí o prácu, zaoberajú sa nimi špeciálne oddelenia IT/automatizácie	Roboty a umelá inteligencia dopĺňajú ľudí v práci, sú prirodzenou súčasťou každého tímu
Najlepší ľudia pracujú pre firmu na plný úväzok	Najlepší ľudia pracujú pre firmu dočasne na projektoch
Presne definované náplň práce, zodpovednosti, kompetencie, pracovné miesta	Práca, zodpovednosti aj kompetencie sa neustále menia, ľudia majú role, nie pracovné miesta
Ročné hodnotenie cieľov, ľudí, spätných väzieb	Denné a transparentné hodnotenie tímových výsledkov
Manažér hodnotí spolupracovníkov a ich výkon	Manažér vytvára podmienky a aj spolupracovníci hodnotia manažéra
Lídrom sa človek stáva na základe skúseností, odpracovaných rokov a výsledkov	Lídrmi sú aj mladí ľudia, ktorí majú kreativitu, schopnosť spájať a podnikať
Vedenie je považované za zložitú a dôležitú rolu, lídri riadia organizáciu a ľudí	Vedenie si môže vyskúšať každý, lídri vedú tímy a projekty
Hlavnými cieľmi vedenia ľudí sú výkon a efektívnosť	Hlavnými cieľmi vedenia ľudí sú schopnosti učiť sa a inovácie
Firma je pevná hierarchická pyramída s jasnými pravidlami	Firma je agilná sieť spolupráce tímov, ktorá zdieľa znalosti
Zamestnanci postupujú po kariérnom rebríčku, základom práce sú procesy	Spolupracovníci sa zlepšujú vo svojich roliach, základom práce sú projekty
Manažéri riadia smerovanie a rozvoj svojich podriadených	Ľudia podnikajú so svojim talentom, hľadajú si príležitosti a rozvíjajú sa
Ľudia sa vzdelávajú na školeniach organizovaných oddeleniami ľudských zdrojov	Ľudia sa učia neustále jeden od druhého, v práci a na projektoch, oddelenia ľudských zdrojov netreba

Obr.14. Niektoré zmeny v práci

Už teraz vidieť niektoré zmeny v podnikovom prostredí s ohľadom na generácie Y a Z:

- nové formy zamestnania – spolupodnikatelia (freelancers, intrapreneurs, sidepreneurs), nezávislí spolupracovníci na voľnej nohe
- nahradenie hierarchickej a maticovej štruktúry pružnou a dynamickou sieťou
- sloboda v práci: ľudia si sami vytvárajú prácu a preberajú zodpovednosť za pracovné pozície

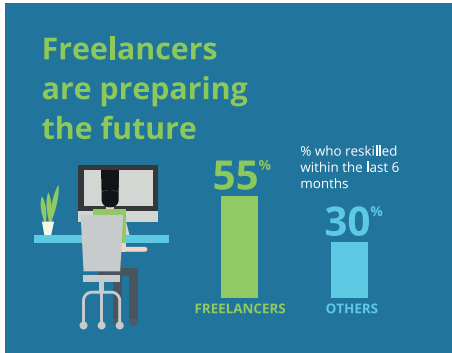
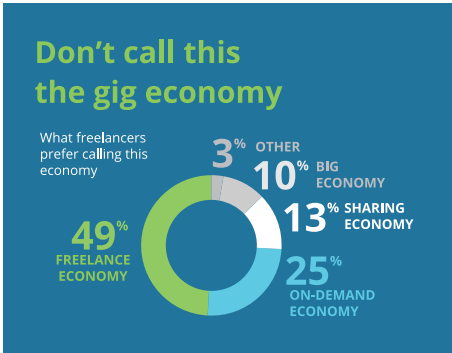
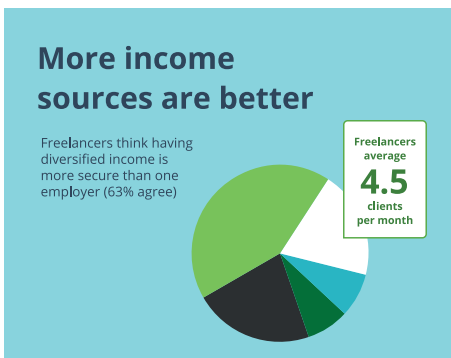
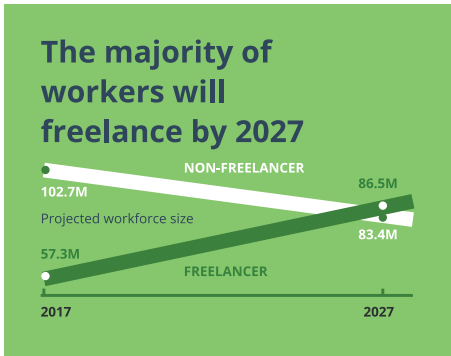
- nový design „googlovského“ pracovného prostredia, ktoré dnes využívajú aj firmy ako Siemens, Lego, ESET a iné; nové časové a organizačné formy práce – homeworking, teleworking, holacracy
- neformálne vzdelávanie a spochybňovanie formálnych autorít (politikov, učiteľov, manažérov, apod.)
- nové motivačné faktory – sloboda, majstrovstvo, zmysel
- kultúra experimentovania namiesto „dokonalých“ plánov
- pracovné a komunikačné nástroje open source a cloudy, ktoré fungujú ako spoločenské siete

	Babyboomers 1950 - 1965	Generácia X 1965 - 1980	Generácia Y 1980 - 2000	Generácia Z 2000 - 2015
Postoj k práci	Žijeme pre prácu	Pracujeme, aby sme žili	Spájame prácu a život	Oddelenie práce a života
Hodnoty	Zdravie, idealizmus, kreativita	Nezávislosť, individualizmus, hľadanie zmyslu	Sieťovanie, tímová práca, optimizmus	Voľný čas, sociálne kontakty, sloboda
Znaky	Orientácia na kariéru, práca v stredobode záujmu	Pragmatický, samostatný, kvalita života, čas je viac ako peniaze	Žijeme tu a teraz, 24 hodín on line, práca je zábava	Oddelenie práce a života, skúšanie nových ciest
Komunikačné nástroje	Telefón, list	E mail, mobil	Spoločenské siete	Digitálne technológie
Práca	Štruktúrovaná, orientácia na vzťahy	Orientácia na výsledky, moc a zodpovednosť	Nezáujem o vedúce pozície, majstri multitaskingu, flexibilita, samostatnosť	
Motivácia	Osobný rast, pocit užitočnosti	Sloboda pri vytváraní práce, vlastný rozvoj, vyváženie života a práce	Seberealizácia, sieťovanie s ľuďmi rovnakej vlnovej dĺžky	

Obr.15. Generácie babyboomers, X,Y a Z

Nové generácie prinášajú nádej na pozitívnu zmenu spoločnosti. Mali by sme ich viesť a vytvárať im podmienky na to, aby sa v nich rozvíjali podnikateľstvo a originalita. Tu je niekoľko doporučení:

- Prestať učiť príklady a prípadové štúdie zo starého sveta, ale nechať študentov hľadať riešenia nových problémov a trendov, ktoré ešte nie sú popísané v knihách.
- Neubíjať rôznorodosť názorov a talentov, originalitu, inovatívnosť a predstavivosť.
- Potláčať pasivitu a čakanie na „pomoc zvonka,“ podporovať proaktivitu, spoluprácu a samostatnosť.
- Obmedziť bifľovanie a memorovanie informácií (popis akcie, recept, manuál), ktoré sú dostupné a rozvíjať znalosti (akcia, varenie, inovovanie).
- Učiť kritické myslenie, logiku, triedenie a overovanie informácií.
- Učiť filozofiu, porozumenie samospráve, slobode, zodpovednosti, sebestačnosti, lokálnej autonómnosti a občianskej spoločnosti.
- Rozvíjať tímy a spoluprácu.
- Rozvíjať samostatnosť v učení, argumentácii, hľadaní a presadzovaní vlastných riešení.
- Učiť vytrvalosť a prekonávanie prekážok, viesť k podnikaniu a hľadaniu vlastnej cesty.
- Už na strednej škole prejsť aspoň na 50% výučbu v anglickom jazyku, na univerzite 100%.
- Nedávať žiakom hotové riešenia a postupy, ale viesť ich k ich hľadaniu (ako to napríklad robí Prof. Milan Hejný vo výučbe matematiky).
- Dať žiakom prístup k používaniu najnovších technológií.
- Učiť žiakov rozlišovať originál a plagiát, vlastnú cestu a kopírovanie „najlepších“ praktík.
- Učiť deti žiť bez dlhov a nepodliehať klamstvám a manipuláciám politikov, bankárov, rozvíjať morálku a život podľa princípov.
- Viesť žiakov a študentov k tomu, aby si vedeli svoju prácu vytvoriť sami a vedeli sami zabezpečiť vzdelávanie seba a svojich detí, zdravý život a starobu.



Obr.16. Práca budúcnosti bude na voľnej nohe - Freelancers in USA

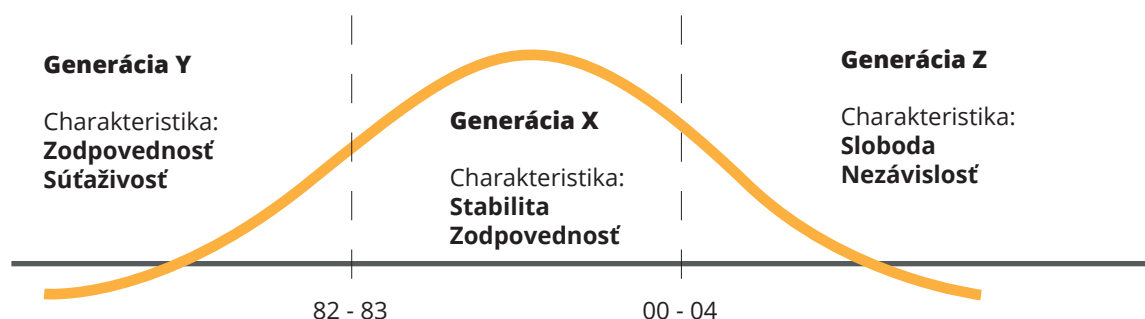
	Tradičný prístup – kopírovanie a priemernosť	Hľadanie vlastnej cesty – objavovanie a výnimočnosť
Organizácia podniku	Prístup k podniku ako k mechanickému stroju a jeho riadenie spôsobom vstup – proces – výstup	Prístup k podniku ako k živému, adaptabilnému organizmu s autopoietickými princípmi v kruhu
Stratégia	Popisovanie vízie, misie a stratégie, vytyčovanie cieľov a akčných plánov, ktoré majú jediný „problém“ – plány a realita nie sú v súlade	Stratégia prvého kroku, ktorá sa orientuje na skutočné akcie a ich prispôbovanie sa zmenám v prostredí
Riadenie zmien	Benchmarking a kopírovanie najlepších praktík, ktoré sú často vytrhnuté z kontextu, vyčítané z kníh alebo zjednodušene preberané od konzultantov	Inšpirácia od druhých a hľadanie vlastných riešení v prepojenej sústave riadenia, ktorá je originálna a organicky sa rozvíja
Inovácie	Minimalizácia rizika a strach z chýb a neúspechov, zložité pravidlá a systémy na „podporu kreativity a nápadov,“ ktoré sa nedarí úspešne uviesť na trh, manažérske riadenie inovácií	Experimentovanie a prekonávanie prekážok a rizika, rýchle prototypovanie a interakcia so zákazníkmi
Marketing a predaj	Vytváranie informačného tlaku na zákaznícke segmenty, ktoré majú kupovať produkt alebo službu, reklama a predaj, technology push, forecasting	Sledovanie správania jednotlivcov a umožnenie, aby si vytvorili svoje vlastné individuálne riešenie, self-service, customer pull, foresighting
Rozvoj ľudí	Učenie formou prípadových štúdií a príkladov z minulosti, prezentácie informácií zamestnancom a manažérom	Učenie formou pochopenia neznámych situácií a hľadanie celkom nových riešení – rozvoj znalostí a podnikateľov v podniku
Technológia výroby	Minimalizácia odpadov, škodlivých látok a spotreby energie, minimalizácia času na zoradenie strojov, centrálné riadenie a kontrola procesov a stavu zariadení, tradičné materiály a suroviny – oceľ, zliatiny, plasty, a pod.	Bezodpadové technológie v kruhu (recyklácie, renovácia) a aditívne technológie, nulové časy na zoradenie, inteligentná sieť prvkov, ktoré spolupracujú (smart factory, IoT), súčiastky a prvky strojov sa samo-diagnostikujú, nastavujú a signalizujú potrebnú údržbu, kompozitné materiály, prášky a recyklované materiály
Dodávatelia	Výber, riadenie a audity u dodávateľov, udržiavanie kvality a tlak na ceny dodávok	Dodávatelia sú súčasťou on line flexibilnej inovačnej a výrobnjej siete
Konkurencia	Sledovanie a kopírovanie najlepších praktík od konkurencie, boj o podiely na trhu, ochrana vlastných riešení pred konkurenciou	Odlíšenie sa od konkurencie, vytvorenie vlastného miesta na trhu, spolupráca a dopĺňanie sa s konkurenciou, ochrana riešení rýchlosťou inovácií a rozvoj znalostí

Obr.17. Tradičný prístup a hľadanie vlastnej cesty

Hollywood model (podľa Adama Davidsona)

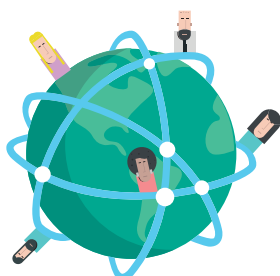
Pri natáčaní filmu hneď prvý deň samostatne spolupracuje na rôznych úlohách približne 150 ľudí, a to napriek tomu, že ešte neprebekol úvodný zoznamovací a organizačný míting. Elektrikári kládli elektrické káble a závesné svetlá. Kameraman s tímom diskutoval o svetelnom prostredí a tešári práve dokončovali „fejkový“ výťah. Väčšina z týchto profesionálov nikdy spolu predtým nepracovala. Aj počas nasledujúcich dní tento tím špecialistov zväčša dokázal spolupracovať tak, že väčšina pracovných úkonov prebiehala hladko a načas. A to napriek tomu, že išlo často o natáčanie scén s veľmi komplexnými úlohami, ktoré sa museli zosynchronizovať. Osvetľovači, kostyméri, vlasoví špecialisti, návrhárka oblečenia, každý z nich si robil svoju prácu bez toho, aby si všetko museli medzi sebou hovoriť. „Jednoducho si robili svoju prácu a nejako to všetko spolu fungovalo.“ Takmer všetci členovia tímu boli najatí na rôzne dlhé časové obdobie – od pár týždňov až po niekoľko mesiacov, a neskôr sa tím jednoducho rozpustil.

Matt Riedley hovorí, že „budeme čoskoro žiť v postkapitalistickom a postkorporačnom svete, kde sa jednotlivci budú spájať v dočasných zoskupeniach, čo bude viesť k vzájomnému zdieľaniu nápadov, k spolupráci a inováciám, a kde webové stránky umožnia ľuďom nachádzať zamestnancov, zamestnávateľov, zákazníkov kdekoľvek na svete“.



Obr.18. Tri generácie a ich orientácia

1. Globalizácia
Môžeme využívať talenty a znalosti z celého sveta



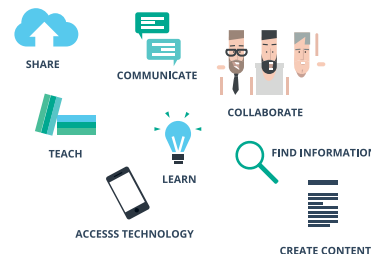
2. Mobilita
Môžeme pracovať kdekoľvek



3. Mileniáni
preberajú pracovné miesta a menia svet práce



4. Mladí ľudia
prinášajú do práce nové návyky a postoje



5. Nové technológie
zásadne menia svet práce



Obr.19. Zmeny v oblasti práce

Zamestnanci, ľudské zdroje a spolupodnikatelia

Tomáš Baťa hovoril o spolupracovníkoch a dnes sa stále viac požaduje od ľudí v podnikoch, aby boli spolupodnikateľmi. Mnohí sú z toho zmätení – korporácie vždy od nich chceli, aby sa správali podľa definovaných štandardov, plnili vytýčené ciele a nerobili chyby. Odrazu majú v sebe rozvinúť podnikateľského ducha, byť kreatívni a inovatívni, nebať sa experimentov a chýb.

Kedysi vznikali firmy približne takto: podnikateľ mal nápad, ktorý rozvíjal a keď jeho firma rástla, on pripravoval strategické plány a organizačné schémy, do ktorých si najímal ľudí – manažérov, kontrolórov, technikov, majstrov, robotníkov, údržbárov a pod. Ľudí, ktorí do definovaných „okienok v organizačnej schéme“ nezapadli vymenil za lepších. Tento spôsob budovania firmy začína mať problémy. Majiteľ, ktorý chce všetko plánovať a riadiť sám, sa stane veľmi skoro brzdom vlastnej firmy – chýbajú mu znalosti a čas. Druhým problémom je, že „ľudské zdroje“ do prázdnych „okienok“ nie sú – mnohí mladí odmietajú fungovať vo vojensky riadených štruktúrach a ani na úradoch práce na nás nečakajú žiadni lídri a mladé talenty. Armádne štruktúry hľadajú „vojakov“, ktorí plnia rozkazy svojich šéfov. Zdá sa, živých „vojakov“ postupne nahradia roboty, transforméri alebo rôzni kyborgovia. Ďalším problémom kreslenia „okienok“ v organizačných schémach je, že okolie podniku sa veľmi rýchlo mení a meniť sa musí aj organizácia firmy – nielen okienka, ale aj ich obsah.



Väčšina práce sa dá automatizovať

Stroje sa učia rýchlejšie ako my

Od ľudí si kupujeme viac talent ako výkon

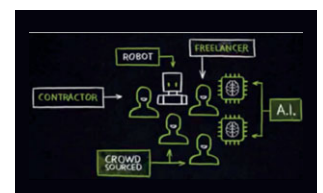
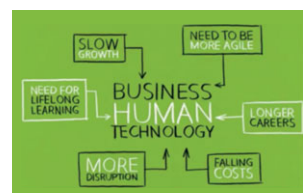
Už sa neučíme pre prácu, ale učíme sa pracou

Nové firmy, nová práca, zmena systému vzdelávania a zamestnávania

Zhrňte si to:

V tradičnom systéme to funguje takto:

- O všetkom rozhoduje šéf, čím brzdí rast firmy a demotivuje mnohých spolupracovníkov. Tento „one man show“ systém sa niekedy vyskytuje vo firmách, na ktorých čele stojí podnikateľ, majiteľ, zakladateľ. V korporáciách býva aj iný prípad – na čele stojí manažér, ktorý vie, že musí vydržať niekoľko rokov medzi sľubmi smerom hore, ktoré musí splniť, ak sa chce udržať vo funkcii (znižovanie nákladov, zvyšovanie produktivity) a sľubmi smerom dole, na ktoré nemá často kompetencie a tie zostanú iba sľubmi (zvyšovanie plátov, vianočné odmeny a pod.).
- Organizácia funguje na povel zhora, ľudia čakajú na príkazy, ktorých zmysel im niekedy uniká.
- Zmeny zvonka sú často rýchlejšie ako schopnosť firmy meniť sa vo svojom vnútri.
- Mnohí ľudia sedia na nesprávnych miestach a práca ich nebaví – buď robia prácu, na ktorú nestačia, ale je dobre zaplatená (a tak si teplé miestečko držia), alebo robia prácu, ktorá dostatočne nevyužíva ich skutočný talent a schopnosti (a tak premýšľajú nad odchodom do firmy, ktorá ich využije lepšie). Ako dopadne firma, kde si menej schopní držia svoje miesta a schopnejší si hľadajú miesta v iných firmách?
- Čím menej to tých dole baví, tým viac im do práce kecajú tí zhora. Keď to nepomáha, prídu na pomoc konzultanti alebo koordinátori „najlepších“ praktík z centrály.
- Šéfovia sa sťažujú, že im personalisti nevedia nájsť správnych ľudí, ale správni ľudia sa nahlásia do „okienok,“ ale hľadajú príležitosti a výzvy, zaujímavých ľudí a projekty.
- Manažéri hľadajú motivačné tipy a triky, ale uniká im, že najväčšiu motiváciu majú ľudia tam, kde si projekt vymysleli sami, baví ich to a dokážu pri jeho riešení využiť svoje najlepšie schopnosti.
- Napriek uvedenému, majú šéfovia každý deň kopu reči o tímovej spolupráci, inováciách, neustálom zlepšovaní, sebarealizácii a radosi z práce. Asi tak, ako nám kedysi komunisti rozprávali akí by sme mali byť všetci šťastní keď nám na prvého mája dali do rúk zástavy.



Obr.20. Zmeny v oblasti práce

Šéfovia, zamyslime sa na týmto:

- Bavilo by vás robiť to, čo chcete od ľudí, ktorí pracujú pod vami?
- Veríte tomu všetkému, čo od nich požadujete? Napríklad každoročnému znižovaniu nákladov o x percent, množstvu alibistických formulárov, auditov a najlepších praktík?
- Prečo stúpa v niektorých firmách pocit radosti a slobody v práci, keď je šéf na dovolenke alebo služobnej ceste.
- Kedy ste si naposledy pred ostatnými priznali vlastné chyby? Aký je vo vašej práci pomer medzi hľadaním chýb na sebe a na druhých?
- Keď si na poradách vedenia neustále opakujete akí sú ľudia dôležití, koľko času im venujete? Čo dobré sa v tomto čase od vás naučili? A čo zlé?
- Koľko masiek musia ľudia vo vašej firme nosiť len preto, že majú strach, chýbajú dôvera, slušnosť a rešpekt?
- Je primárnym cieľom vašej firmy zarábanie peňazí a plnenie cieľov a ukazovateľov, alebo rozvoj ľudí, ich talentu, schopností, osobného a rodinného života, hľadaniu vlastnej cesty a sebarealizácie? Keď budete zvyšovať a plniť ciele firmy, budú ľudia lepšie pracovať, alebo keď budú ľudia lepšie pracovať budete zvyšovať a plniť ciele firmy?
- Keby ste si mali vybrať medzi dvoma obrazmi, pripomína vám je vaša firma skôr stroj na peniaze, alebo rodinu?
- Dostávajú vo vašej firme ľudia príležitosti a čas na to, aby rozvíjali to, čo ich baví, v čom sú skutočne dobrí a čo robia radi doma a vo voľnom čase?
- Majú právo na vlastné priority v kalendároch len „tí hore,“ alebo aj „tí dole?“ Necítia sa niekedy ľudia v „obslužných“ oddeleniach ako sluhovia?
- Máte vo firme „pieskovisko,“ kde by sa mohli ľudia hrať, poznávať sami seba, prepájať sa, hľadať si miesto, kde môžu najlepšie využiť svoj talent a ponúknuť čo najvyššiu hodnotu ostatným, vzájomne sa učiť a rozvíjať spoluprácu, vymýšľať vlastné projekty a zostavovať tímy? Koľko času majú ľudia vyčlenené na takúto činnosť?

A teraz si predstavme úplne inú firmu. Zabudnime, že hore sedia šéfovia, ktorí ťahajú špagátikmi, aby sa figúrky pod nimi správne pohybovali. Oni vytvárajú platformu (predstavme si základovú dosku Lego), na ktorej si môžu stavať ich spolupracovníci rôzne moduly (podobne ako z prvkov stavebnice Lego) Vo firme máme obyčajne dva druhy spolupracovníkov – tí, čo chcú pracovať v moduloch, ktoré už niekto vytvoril (nazvime ich spolupracovníci) a tí, čo si chcú postaviť vlastné moduly (nazvime ich spolupodnikatelia).

Tí prví majú možnosť spoznávať rôzne role a činnosti vo firme a zaradiť sa tam, kde môžu byť užitoční a cítia sa dobre. Tí druhí si môžu vymyslieť vlastné moduly (nové produkty, služby, biznis modely) a pokiaľ sú kompatibilné s platformou (stratégia, hodnoty, zdroje) rozvíjať ich a stať sa skutočnými spolupodnikateľmi.

Firma sa teda mení agilnú sieť, ktorá funguje takto:

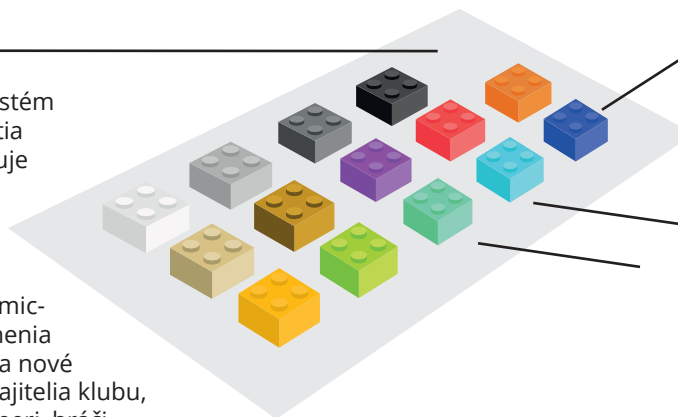
1. Platforma rozvíja kultúru, značku, stratégiu, ľudí a znalosti a definujú ju vlastníci a vrcholoví manažéri firmy.
2. Na platforme môžu vznikať moduly – podnikateľské jednotky samostatne podnikajú vo vybraných segmentoch. Ich vznik alebo zánik schvaľuje platforma podľa biznis modelov a testov na pilotných zákazníkoch
3. Firma nemá „okienka“ a „funkcie“ ale buduje sa základňa „hráčov“ – manažéri, projektoví manažéri, programátori, kauči, inovátori, obchodníci, analytici, konzultanti, servisní technici a pod. Je to podobné ako v športe, kde sú obrancovia, útočníci, brankári, Áčko, Bčko, farma, kauči, maséri, mentálni tréneri, kustódi a pod.
4. Jednotliví hráči sú hodnotení (ranking) a môžu sa presúvať medzi podnikateľskými jednotkami za daných pravidiel a po schválení manažéra jednotky v prípade kapacitných problémov, straty výkonu, únavy alebo vyhorenia a pod.
5. Na platforme sú podnikateľské jednotky, ktoré obsluhujú stabilných zákazníkov a generujú peniaze. Vznikajú ale aj startupy, ktoré vymýšľajú nové hry, pravidlá a hľadajú si svojich zákazníkov. Dôležitou jednotkou môže byť aj farma (oddychová a tréningová jednotka), kde sa pripravujú mladí hráči, hráči v rekonvalescencii, alebo si starší a zaslúžilí hráči vyberajú svoj „sabatikal,“ aby načerpali nové sily, znalosti, pripravili sa na nové role.
6. V mnohých firmách majú prepracovanú vnútornú štruktúru a riadenie, ale chýbajú siete a sieťovači smerom von. Firmy budú stále viac potrebovať znalosti, ktoré interne nemajú (nové technológie, materiály, trendy) a tak sa budú musieť efektívne prepájať s externými zdrojmi (experti, priemyselní dizajnéri, výskumníci, inovátori).

Platforma

Určuje stratégiu, pravidlá a systém práce, robí kľúčové rozhodnutia z pohľadu akcionárov, poskytuje infraštruktúru a služby

Hráči

Štruktúra firmy sa môže dynamicky meniť podľa toho, ako sa menia podmienky na trhu (nové hry a nové pravidlá), dôležití sú hráči – majitelia klubu, kauči, kondiční a mentálni tréneri, hráči, kustódi, správcovia ihriska, maséri a pod.



Podnikateľské jednotky

rešpektujú stratégiu a pravidlá platformy a samostatne dosahujú definované plány a ciele.

1. Kľúčový biznis
2. Startup
3. Farma
4. Inovácie
5. Ďalšie

Obr.21. Firma ako sieť podnikateľských jednotiek

Myslím si, že bude stále ťažšie získať normálnych ľudí pracovať do firiem, ktoré fungujú ako armády alebo väznice. Šikovní ľudia hľadajú v práci stále viac zmysel, slobodu a uplatnenie vlastných schopností. Ale aj firmy, ktoré chcú prežiť v rýchlo sa meniacom sa svete, budú potrebovať viac proaktívnych spolupodnikateľov a inovátorov ako pasívne ľudské zdroje čakajúce na príkazy.

Je úplne jedno, či sa nám to páči alebo nie. Naše deti si postavajú iné firmy ako sme stavali my. Budú viac orientované na ľudí ako na čísla. A bude v nich viac zábavy.

Zhrnutie niektorých trendov v podnikoch

	Včera	Dnes	Zajtra
Manažér podniku	Vytyčuje stratégie a kontroluje ich plnenie	Podnikateľ, ktorý buduje firmu	Podnikateľ a inovátor, ktorý vytvára podmienky pre spolupracovníkov
Pracovník v podniku	Zdroje, lojalní a disciplinovaní zamestnanci	Tímový, kreatívny a zodpovedný spolupracovník	Spolupodnikateľ
Ľudia, s ktorými spolupracujeme – spolupracovníci, zákazníci, partneri	Baby boomers – istota, stabilita, kariéra v hierarchii, pravidlá hierarchie	X – individualizmus, kariéra a workoholizmus, vlastné egoistické pravidlá	Y a Z – zmysel, spolupráca, neformálne vzdelanie, sloboda, rýchle prepájanie v sieti
Vzdelanie	Tituly a informácie, vzdelanie dáva status	Informácie a znalosti, príprava na zamestnanie	Neformálne vzdelávanie, príprava na podnikanie
Politika a štát	Politici a strany riadia štáty	Politici a strany ukazujú, že štáty riadiť nevedia, tak tlačia peniaze a klamú	Vzniknú decentralizované lokálne komunity a samosprávy, ktoré budú podnikať, politici a strany zaniknú
Organizácia	Hierarchická, vynútená disciplína a výkon zhora dole	Tímová štruktúra, redukcia stredného článku	Siete, fraktály, améby, holacracy
Trhy	Masové	Segmentované	Individuálne
Kľúčové procesy v podniku, na ktoré sa zameriava pozornosť manažmentu	Výroba	Obchod, marketing	Inovácie
Kľúčové predpoklady úspechu	Vzdelanie a zručnosť	Znalosti a schopnosť spolupracovať	Empatia a duchovná inteligencia
Management a leadership	Disciplína a kontrola	Silní lídri, celebrity	Vytvárači podmienok, kaučovia, služobníci
Distribúcia	Výroba – predaj – zákazník	Obchodné reťazce	Priamy predaj, lokálna výroba
Marketing	Reklama – tlak	Zákazník – ťah	Spoluvytváranie, samoobsluha
Vývoj výrobkov	Vyviň, vyrob a nájdi zákazníka – roky	Vyviň, nájdi zákazníka a vyrob – mesiace	Nájdi zákazníka, vyviň a vyrob – dni
Výroba	Kvalita, náklady	Štíhlosť, flexibilita	Flexibilné siete
Logistika	Obsluha z regálov	Just in time	Rýchla samoobsluha, dodávka zákazníkovi
Informačné systémy	Hierarchie, lokálne riešenia	Globálne siete, cloudy	Umelá inteligencia a internet vecí
Ukazovatele výkonnosti	náklady, kvalita	rast, flexibilita	spokojnosť, zmysel
Motivácia	Primárne potreby a vonkajšie stimuly, S.Freud	Uznanie a participácia, A.Maslow, A.Adler	Zmysel, sloboda, majstrovstvo V.Frankl, D.Pink

Obr.22. Niektoré zmeny v podnikoch

A tu je desatoro pre nový svet

1. **Neklaňajme sa technológiám, lídrom tohto sveta, ale rešpektujme princípy.**
2. **Nespoliehajme sa, že sa problémy vyriešia samé. Máme slobodu voľby a zodpovednosť za opravenie sveta, ktorý sme v minulosti vážne ekologicky a morálne poškodili.**
3. **Neprišli sme na tento svet iba slúžiť produkcii a rastu, máme aj odpočívať, starať sa o svoje rodiny a duše.**
4. **Neničme diela svojich otcov, ale rozvíjajme ich, vážme si svojich rodičov a učiteľov.**
5. **Nevyvíjajme veci, ktoré poškodzujú ľudí a prírodu.**
6. **Nezneužívajme druhých ľudí pre svoj prospech, aj keď sú od nás chudobnejší a slabší.**
7. **Neprišvojujme si veci a zásluhy, ktoré nám nepatria, neberme a neničme to, čo vytvorili druhí, rešpektujme iné kultúry a spôsoby myslenia.**
8. **Nezavádzajme a nemanipulujme svojich zákazníkov a partnerov.**
9. **Nenechajme sa ovládať svojimi vášňami, závislosťami, slávou a pýchou.**
10. **Nechcime za každú cenu zničiť svojich konkurentov a zmocniť sa ich majetku, nedosahujme svoje ciele na úkor druhých, vzájomne sa dopĺňajme a spolupracujme.**

Viktor E. Frankl o motivácii

Psychológ Viktor E. Frankl, dnešnú dobu charakterizoval nasledovne:

„Žijeme v kultúre, kde prikazujeme človeku, aby bol neustále šťastný. Lenže o šťastie nemôžeme usilovať, šťastie musí sami z niečoho vyplynúť. Človek musí mať dôvod, aby „bol šťastný“. Keď ho však nájde, stane sa šťastným automaticky. Človek je teda bytosť, ktorá nehľadá šťastie, ale skôr príčinu, aby bol šťastný a to tým, že naplní potencionálny zmysel obsiahnutý a driemajúci v každej danej situácii.“

Svoje skúsenosti z koncentračného tábora zhrnul nasledovne:

My, ktorí sme žili v koncentračných táboroch, si pamätáme ľudí, ktorí obchádzali baraky, utešovali ostatných a rozdávali svoj posledný kúsok chleba. Mohlo ich byť síce málo, no dávali nám dostatočný dôkaz, že človeku môžu zviať všetko okrem jednej veci: poslednej ľudskej slobody – zvoliť si svoj postoj za akýchkoľvek okolností, nech sa deje čokoľvek, zvoliť si svoju vlastnú cestu.

Psychologické pozorovania väzňov ukázali, že len tí z nich, ktorí dovolili, aby sa rozplynula ich vnútorná opora založená na ich morálnych zásadách a duchovnom vnútri, nakoniec podľahli ničivým vplyvom koncentračného tábora. Vystáva nám teda otázka, čo tvorilo alebo čo malo tvoriť túto vnútornú oporu?

Túžba po nájdení zmyslu života je primárnou motivačnou silou človeka. Je to kontrast s freudovskou psychoanalýzou, ktorá hovorí o túžbe po uspokojení alebo adlerovskou psychoanalýzou, zdôrazňujúcou túžbu po moci alebo uznaní, či „nadradenosti“. Ži, akoby si žil už po druhý raz a akoby si prvýkrát konal tak zle, ako sa chystáš konať teraz!“ konečnosť života a neschopnosť zmeniť minulosť.

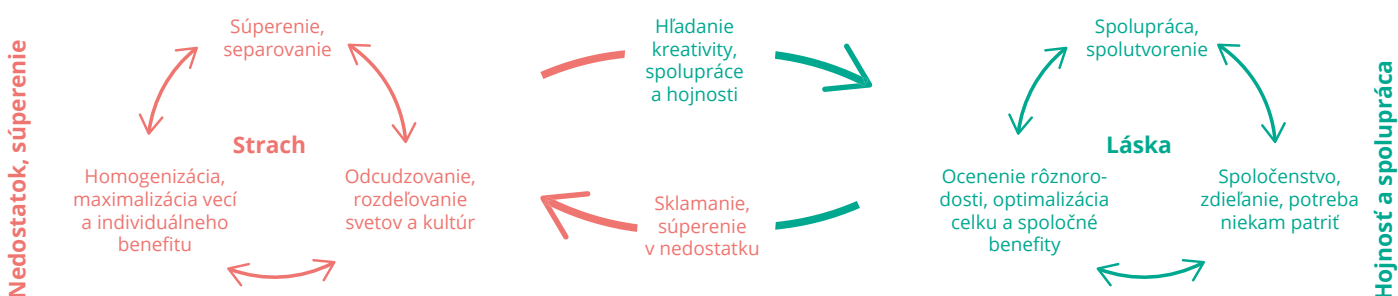
Freud považoval za hlavnú motivačnú silu v človeku vôľu po slasti, Adler vôľu po moci. Frankl išiel ďalej ako jeho predchodcovia a bol presvedčený, že základnou zložkou človeka je vôľa naplniť zmysel. Spokojnosť (slasť) prichádza ako dôsledok zmysluplnej činnosti.

Človek sa stáva zdravou osobnosťou do tej miery, do akej prehliada seba samého a zameriava sa na nejaké dielo alebo milovanú osobu, na zmysel, ktorý má naplniť. Zmysel životnej situácie nemôžeme človeku predpísať, musí si ho nájsť sám a samostatne. Nemôžeme niekomu prikázať, aby sa od srdca zasmial. Ak mu však rozprávame vtipy, niektoré ho môžu priviesť k srdečnému smiechu. Podobne, existenciálne frustrovanému človeku treba ukázať bohatstvo sveta hodnôt, pestrú ríšu možností a šancí. Vôľa po zmysle už vyklíči sama.

Zmysel života sa mení, ale nikdy neprestáva jestvovať. Môžeme ho objavovať tromi spôsobmi:

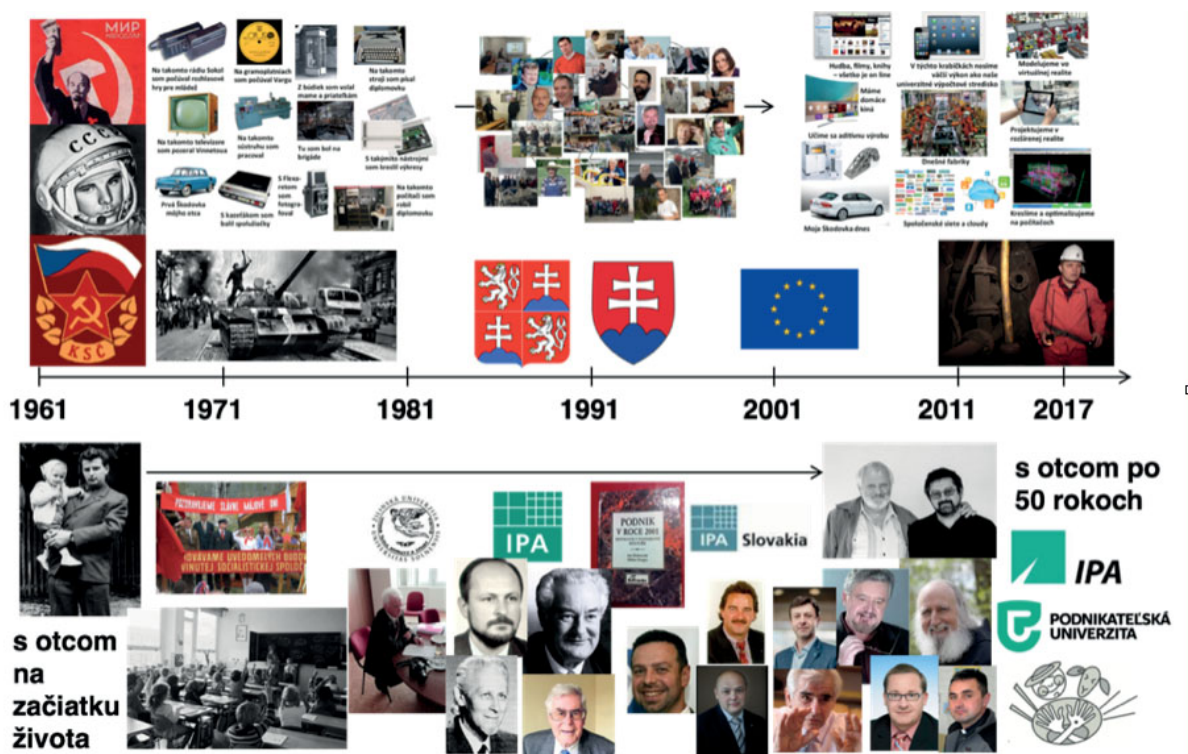
1. **Vykonávaním nejakej práce a skutkov (dosahovanie úspechu)**
 2. **Zažívaním niečoho alebo vzťahom s iným človekom (zažívanie ľudského dobra, pravdy, krásy, prírody, kultúry, vnímanie inej ľudskej bytosti v celej svojej jedinečnosti – tým, že ju milujete)**
 3. **Postojom, ktorý zaujmeme voči nevyhnutnému utrpeniu**
- Láska je jediným spôsobom, akým človek pochopí inú ľudskú bytosť v tom najvnútornejšom jadre jeho osobnosti. Nikto nemôže úplne pochopiť tú najhlbšiu podstatu inej ľudskej bytosti bez toho, aby ju miloval. Vďaka svojej láske je schopný vidieť tie najvnútornejšie črty a rysy milovanej osoby. Okrem toho je schopný vidieť jej potenciál, ktorý zatiaľ nie je, ale mal by byť využitý. Svojou láskou navyše milujúca osoba umožňuje milovanej osobe uvedomiť si tento potenciál (rodič – dieťa, učiteľ – žiak, manažér – spolupracovník)

Zmysel života môžeme nachádzať aj vtedy, keď sa ocitneme v beznádejnej situácii, keď čelíme osudu, ktorý nemôžeme zmeniť. Ako transformovať osobnú tragédiu na triumf, premeniť nešťastie človeka na jeho osobný rast? Keď nevieme zmeniť situáciu, v ktorej sa nachádzame, môžeme zmeniť seba.



Obr.23. Dva postoje k životu - láska a strach

Stratégiu, či už v spoločnostiach alebo v živote vytvárajú stovky každodenných rozhodnutí o tom, ako vynakladáte čas, energiu a peniaze. Každým okamihom vášho času, každým rozhodnutím o tom, ako miniete vašu energiu a vaše peniaze, deklarujeme to, na čom nám skutočne záleží. Stratégia nie je ničím iným ako dobrým zámerom až dovtedy, kým sa skutočne nerealizuje.



Obr. 24. Moja cesta - bezstarostné detstvo, dospievanie plné vzdoru, štúdium a zábava, posadnutosť prácou, podnikanie a úspech, hľadanie zmyslu a prepájanie ľudí

A čo tvoja cesta?

1. Napíš si na časovú os tvojho života mená ľudí, ktorí ťa najviac ovplyvnili.
2. Napíš si stretnutia a udalosti, ktoré pozitívne zmenili tvoj život.
3. Napíš si najťažšie situácie, ktoré si zažil. Aké boli ich príčiny a následky?
4. Akých ľudí si stretol na svojej ceste a čo ti dali? Na aké pekné udalosti si si spomenul a čo si si z nich odniesol?
5. V čom z tvojej doterajšej cesty môžeš čerpať silu, vieru, lásku, nádej a poučenie?

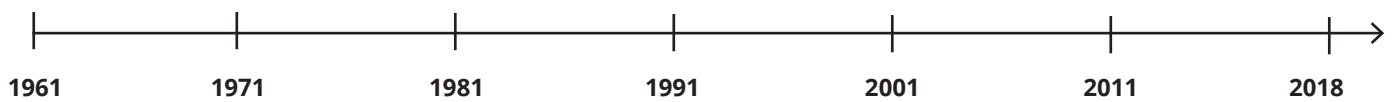
Tvoja minulé cesta

1. Pozri sa na časovú os tvojho života.
2. Ľutuješ niečo?
3. Urobil by si niektoré veci inak?

Je to zbytočné – minulosť aj tak nezmeniš, netráp sa a sústreď sa radšej na budúcnosť. Začína o tri sekundy na ďalšej strane



Moja minulosť:



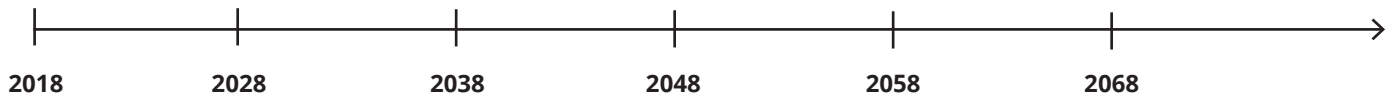


Moja budúca cesta

1. Napíš si do hornej časti budúcej časovej osi tvojho života priority, ktorým sa chceš venovať a veci, ktoré ti dávajú zmysel a nachádzaš v nich radosť.
2. Do spodnej časti budúcej časovej osi tvojho života napíš akcie, ktoré určite chceš urobiť.

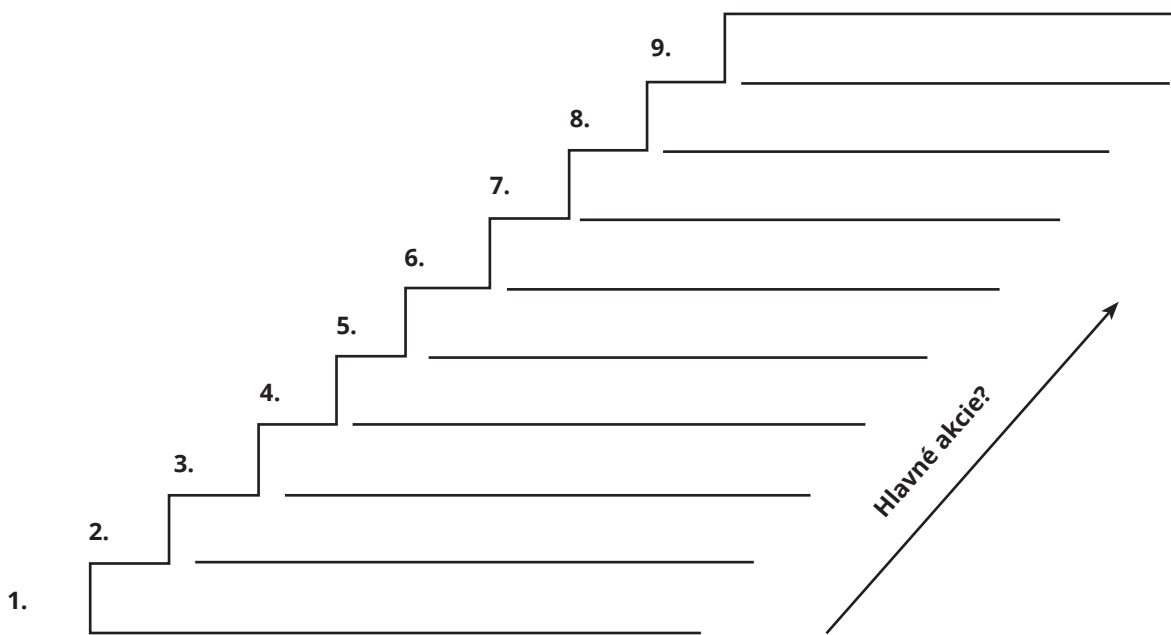
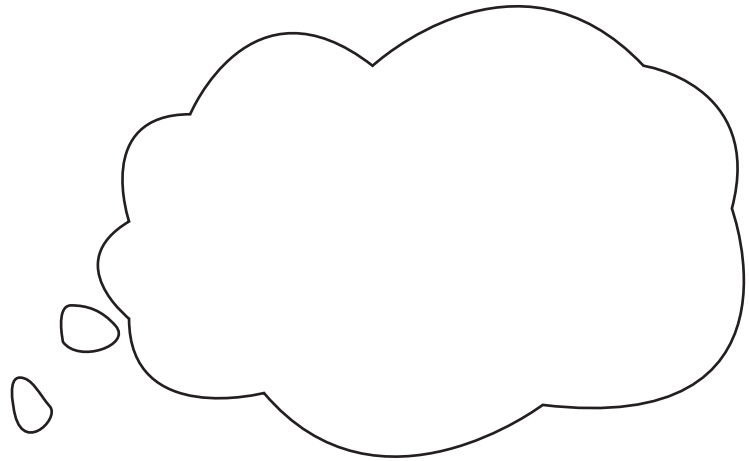
Čo čakáš? Pusti sa do práce!

Moja budúcnosť:





Obraz mojej budúcnosti:



Akú výbavu potrebuješ?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

S kým budeš kráčať túto cestu?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Niekoľko odporúčaní

1. Nesprávaj sa vždy tak, ako chcú od teba ostatní. Neprispôbuj sa davu, aj keď je to nepríjemné.
2. Hľadaj to, v čom môžeš byť užitočný a obohatiť druhých ľudí a svet.
3. Buď sám sebou.
4. Nedá sa zapáčiť všetkým.
5. Každému nemôžeš vyhovieť ani časovo, ani odborne. Nauč sa slušne povedať nie.
6. Venuj sa prioritám, dôležitým veciam, ktoré ťa privedú do cieľa. Proaktívne konaj a nebuď iba pasívnou obeťou vonkajších udalostí.
7. Za svoj život a rozhodnutia nesieš zodpovednosť ty a nie druhí ľudia.
8. Neplytvaj slovami o tom, "čo by sa dalo" alebo "čo sa nedalo" – ak je to potrebné, urob to!

Protirečenia a hľadanie rovnováhy na ceste

- Naliehavé veci (reagovanie na udalosti) versus dôležité veci (proaktívne kroky a konanie)
- Operatíva versus stratégia
- Prevencia versus hasenie problémov a opravovanie chýb
- Stres a naháňanie sa za tým, čo nepotrebujeme versus vďačnosť a radosť z toho, čo máme
- Zamestnanie versus povolanie
- Prispôbovanie sa technológiám versus prispôbovanie technológií ľuďom (Zdravý rozum 4.0)
- Kariéra, masky a nesloboda versus vlastná identita a autenticita



Obr.25. Vyhováraš sa na nedostatok času? Tak si v tom urob poriadok.

Hľadanie zmyslu a opravovanie sveta

Napriek všetkému pokroku, svet okolo nás má veľa problémov. Zmeny, ktoré prichádzajú nájdu veľa ľudí nepripravených a zasiahnu im do životov. Mnohí sú už dnes vytlačení na okraj spoločnosti ako starí, chorí, nepotrební alebo nepriateľskí.

Tu sú niektoré problémy, ktoré budeme musieť riešiť:

- Osamelosť a sociálna izolácia zabíjajú viac ako cigarety alebo obezita
- 40 – 50% pracovných miest bude do 10 - 15 rokov automatizovaných
- 40% najchudobnejších ľudí na svete má 5% svetových príjmov, 25% najbohatších má 75% príjmov
- Ľudia v EU vyhodia 1/3 potravín 88 mil. ton (173 kg/osoba/rok) – plytvanie surovinami, energiou, vodou, prácou
- 10% ľudí v EU si nemôže dovoliť kvalitné jedlo
- V EU sú 4 mil. bezdomovcov (na Slovensku 15 – 20. tis.) a 11 mil. prázdnych bytov
- Dôvera v ostatných v EU (max. 74% Dánsko, priemer OECD 38%, ČR – 25%, SR – 13%)
- Na svete je 100 miliónov bezdomovcov. Je to trinásť najväčšia krajina na svete. Máme aj 10 miliónov väzňov, ktorí nás stoja 70 mld. Euro/ročne v USA, 26 tis. Euro/väzňa ročne v USA (14 tis. euro/väzňa na Slovensku). Mnohí ľudia z ulice sa dostávajú do väzenia - riešime drahým spôsobom následky, nie príčiny.

Ďalšie problémy:

- Vyčerpávanie prírodných zdrojov a ničenie prírody (voda, lesy, zvieratá, rastliny, znečisťovanie a pod.)
- Masívny zánik pracovných miest a vznik nových
- Nárast "nepotrebných" ľudí
- Chudoba a jej následky
- Násilie, konflikty
- Korupcia a podvody
- "Ľudské zdroje," ktoré nebaví práca
- Zaostávajúce školstvo za zmenami, ktoré nastávajú
- Technológie v nesprávnych rukách a ich následky
- Napadá vás niečo ďalšie?



Kto vyrieši tieto problémy?

Ochranári prírody?
Politici?
Podnikatelia?
Manažéri?
Učители?
Sudcovia?
Policajti?
Inžinieri?

...musíme sa aktivizovať my, obyčajní ľudia, prepájať sa v rodinách, spoločenstvách, sieťach a opravovať svet okolo nás – **musíme sa naučiť podnikať.**

Budujme slušné firmy, kde...

- Vlastníci majú podiel na úspechu organizácie. Firma je celkovo finančne zdravá.
- Spolupracovníci majú možnosť vo firme vykonávať zmysluplnú prácu, spolurozhodovať a žiť dôstojný život. Výkon práce prospieva ich psychickému aj fyzickému zdraviu.
- Zákazník má pri rozhodovaní o nákupe skutočne slobodnú voľbu tj. všetky dostupné informácie, nie je do nákupu tlačný, ani k nemu manipulovaný. Produkt či služba zlepšuje jeho život.
- Komunita - firma je aktívnou súčasťou komunity alebo komunit v mieste alebo v miestach svojho pôsobenia vrátane tých v online priestore.
- Planéta - firma stavia na princípoch "z kolísky do kolísky"; využíva obnoviteľnú energiu, trvalo znižuje energetickú náročnosť, spotrebu vody, výskyt toxických látok a produkciu odpadu.



Peniaze sú prostriedkom

Hlavným cieľom firmy je úžitok pre druhých. Peniaze na to slúžia iba ako jeden z nástrojov.



Peniaze sú cieľom

Maximalizácia zisku je hlavným cieľom firmy. Poskytovaný produkt či služba sú vedľajšie.



Rob druhým to, čo chceš, aby robili oni tebe

Spoločnosť sa snaží správať morálne, tj. nad rámec aktuálne platnej legislatívy. Robí aj to, k čomu ju nikto nenúti, pretože ľudia vo firme to považujú za správne.



Čo nie je zakázané, je povolené

Legislatíva (ako najnižšia forma morálky) je rámcom určujúcim hranice podnikania.



Rovnováha v záujmoch

Organizácia vníma potreby všetkých, ktorých sa podnikanie týka (vlastníci, zákazníci, spolupracovníci, komunita, planéta) a hľadá rovnováhu v ich uspokojovaní.



Vlastníci na prvom mieste

Firma uspokojuje na prvom mieste (či výhradne) záujmy vlastníkov.

Obr.26. Slušná a neslušná firma, do ktorej pôjdu radšej pracovať slušní ľudia?

A čo hovorí k biznisu a životu svetový guru inovácií?

Clayton Christensen

1. Špičkový absolvent Harvardu
2. Svetový guru a poradca inovácií, profesor a autor svetových bestsellerov o inováciách
3. Rakovina a ischemická mozgová príhoda, strata schopnosti rozprávať a písať
4. Návrat do života, zameranie na seba, strata energie
5. Otvorenie sa Bohu a pomoci iným ľuďom- skutky lásky a dobra



Obr.27. Clayton Christensen a jeho cesta

Skutočne verím, že vzťahy s rodinou a s blízkymi priateľmi sú jedným z najväčších zdrojov šťastia v živote. Znie to jednoducho, ale ako každá dôležitá investícia, tieto vzťahy potrebujú dôslednú pozornosť a starostlivosť. No existujú dve sily, ktoré budú neustále pracovať proti tomuto šťastiu. Po prvé, bežne budete mať pokušenie investovať vaše zdroje niekde inde – do vecí, ktoré vám poskytnú bezprostrednejšiu odmenu. A po druhé, vaša rodina a priatelia sa zriedkavo najhlasnejšie domáhajú vašej pozornosti. Milujú vás a tiež vás chcú podporovať vo vašej kariére. To môže znamenať zanedbávanie ľudí, na ktorých vám záleží najviac na svete.

Sľubujem mojim študentom, že ak si nájdú čas a objavia zmysel svojho života, budú naň späťne hľadieť ako na najdôležitejšiu vec, ktorú kedy zistili. Upozorňujem ich, že čas na škole môže byť najlepším časom hlboko sa zamyslieť nad touto otázkou. Rýchla pracovná kariéra, rodinné povinnosti a hmotné odmeny za úspech majú sklon pohltiť čas a perspektívu. Jednoducho sa odplavia bez kormidla z času, ktorý trávili na škole, a budú sa zmietať vo veľmi tvrdom mori života.

Z dlhodobého hľadiska vyjasnenie zmyslu triumfálne porazí znalosti o kalkulácii procesných nákladov, vyvážených ukazovateľov, kľúčových kompetenciách, prelomových inováciách, štyroch P, piatich silách a iných kľúčových biznisových teóriách, ktoré vyučujeme na Harvarde.

Henri Nouwen píše: „Náš život v tejto technologickej a veľmi súťaživej spoločnosti charakterizuje prenikavý popud smerovať nahor. Ani si nevieme predstaviť, že by sme boli mimo tohto životného štýlu, ktorý smeruje nahor. Celý náš spôsob života sa krúti okolo toho, že sa šplháme po rebríku úspechu a chceme sa dostať na vrchol. Náš zmysel pre vitalitu závisí od toho, či sme súčasťou tejto cesty nahor a od radosti z odmeny, ktorú táto cesta dáva.“

Naši rodičia, učitelia a priatelia nám už od chvíle, keď dokážeme chodiť, hovoria, že našou svätou úlohou je mať v tomto svete úspech. Byť skutočným mužom alebo ženou znamená, že nielenže prežijeme dlhý súťaživý zápas o úspech, ale vyjdeme z neho víťazne. Jednotlivci i inštitúcie nám mnohokrato hovoria, že musíme získať vedomosti a ľudí. Musíme sa usilovať o získanie vplyvu a byť úspešní. A aj láska k sebe samému je niečo, čo musíme získať alebo je to odmena pre víťazov.

Život sa teda predstavuje ako séria zápasov, v ktorých môžeme vyhrať alebo prehrať. Keď vyhráme, žijeme podľa ideálov nášho prostredia, ale keď prehráme, je jasné, že sme prehrali pre svoje nedostatky.“

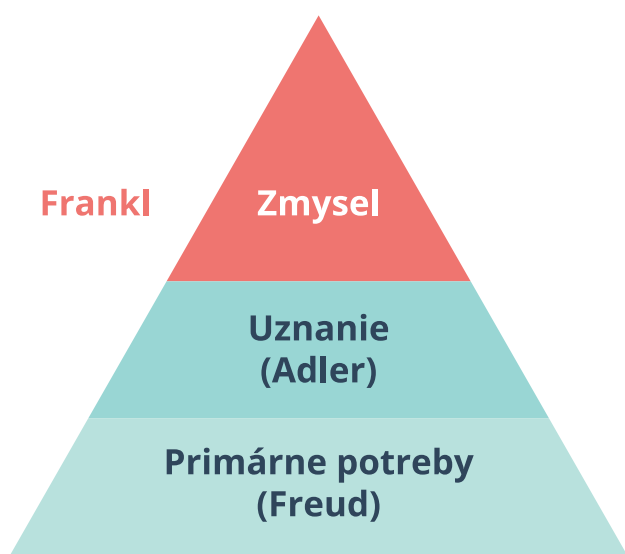
Kdesi hlboko v srdci už vieme, že úspech, sláva, vplyv, moc a peniaze nám nedajú vnútornú radosť a pokoj, po ktorom túžime. Kdesi môžeme dokonca vnímať určitú závisť voči tým, ktorí sa zbavili všetkých týchto falošných ambícií a ochutnali tajomnú radosť v úsmeve tých, ktorí nemajú čo stratiť.

Joseph Tetlow (Choosing Christ in the World) navrhuje štyri dynamiky príťažlivosti, ku ktorým môžeme orientovať svoj život:

1. **Služba temnu** – vedenie k násiliu, zatrpknutosť, zloba a krutosť, násilnícka reč a pomstychtivé správanie, škodoradosť a potešenie z utrpenia druhých.
2. **Služba egu** – vyhľadávanie potešenie, posadnutosť mocou a závislé správanie, sústredenie na peniaze, snaha byť stále prvý a najlepši, netrpezlivosť, neznášanlivosť k odlišnostiam iných.
3. **Služba ľudskosti** – zdvorilosť, rešpekt a starostlivosť o iných, akceptácia toho, že druhí môžu byť lepší, tolerancia k odlišnosti iných.
4. **Služba Bohu** – milosrdenstvo, spravodlivosť a súcitiť so slabšími, trpezlivosť a pozornosť k druhým, potešenie z úspechu druhých, modlitba k Bohu.

Tu sú jeho základné otázky:

1. **Pri čom tráviš najviac času? Prečo?**
Aký to má význam práve takto tráviť čas?
2. **Na čo vydávaš svoje peniaze? Prečo?**
Na čo používaš svoje materiálne dobrá?
3. **Na čo vydávaš svoju energiu? Na čo je to zamerané?**
4. **Ak máš voľný čas, ako ho využívaš?**
5. **Čoho by si sa vo svojom živote nikdy nechcel vzdať?**
6. **V čo naozaj dúfaš, v čo skladáš svoju dôveru?**
7. **Čoho sa najviac obávaš?**



Obr.28. Tri úrovne motivácie

Richard Barrett došiel k záveru, že nami vnímané potreby sú v skutočnosti odrazom nášho vedomia. Naše správanie teda nie je ani tak určované priamo našimi potrebami, ale uvedomovaním si týchto potrieb. Barrett rozvinul klasický Maslowov model ľudskej motivácie do siedmich úrovní vedomia:

1. **Prežitie** – uspokojenie potrieb na prežitie
2. **Vzťahy** – byť prijatý, chránený a milovaný
3. **Sebaúcta** – vnímanie zmyslu vlastnej hodnoty a dôstojnosti
4. **Transformácia, obrátenie, vďačnosť**
– oslobodenie sa od strachu, rozvoj a rast
5. **Vnútoraná súdržnosť**
– nasledovanie Krista, plnosť zmyslu života
6. **Tvorba spoločného dobra pre Božie kráľovstvo**
7. **Nezištná služba bližným pre spoločné dobro**

Zmena a premena

Zmena vzniká u človeka tým, že si uvedomuje problém alebo má túžbu niečo dosiahnuť. Je výsledkom uvedomenia si súčasného stavu, definovania budúceho stavu a naprojektovania postupu zmeny. Jej výsledok závisí od disciplíny, znalostí, húževnatosti a spolupráce zúčastnených.

Premena človeka pochádza zhora. Anselm Grün o preмене píše: „Premena človeka často začína v situácii vonkajšej núdze. Krízová alebo núdzová situácia ma núti zaoberať sa nevedomím. Človek sa môže premeniť len za predpokladu, že integruje vlastné nevedomie. Pokiaľ sa mu dlhodobo dobre vedie, často nevidí dôvod, prečo by sa mal svojim nevedomím zaoberať. Človek preto niekedy potrebuje krízu, pri ktorej dochádza k ochromeniu vonkajších síl, aby sa nevedomie mohlo naviazať na vedomie.“

Tu je desať bodov zmeny:

1. **Motivácia** - uvedomenie si potreby zmeny. Choroba, strach zo smrti, závislosť, postihnutie, deštrukcia v živote, túžba po dosiahnutí cieľa, stretnutie s Bohom alebo inšpirujúcim človekom - to všetko sú impluzy na to, aby sme sa rozhodli zmenu vykonať.
2. **Zmysel zmeny** - je dobré pýtať sa, čo sa stane, ak zmenu neurobíme a čo sa stane, ak sa nám zmena podarí. Hľadanie zmyslu je najvyšší motivačný faktor.
3. **Cieľ zmeny**. Cieľ zmeny by mal byť merateľný. Môžeme si napríklad stanoviť, že do troch mesiacov schudneme 10 kg. Ale môžem ísť na to aj ináč - odhodláme sa, že každý deň budeme hodinu cvičiť a nebudeme piť alkohol a jesť sladké veci. Ten prvý prístup je zameraný na cieľ, ten druhý na proces.
4. **Rozdelenie veľkej prekážky na menšie**. Spomínam si na svoje prvé kilometre na bicykli pred pár rokmi. Bolel ma zadok, na druhý deň celé telo, už miernom stúpaní som sa zadýchal, zosadal z bicykla a tlačil. Keby mi bol vtedy niekto povedal, že mám vyšlapať na bicykli na Chatu Pod Suchým, tak by som to asi vzdal. A vyšlapal som. Ale postupne - najskôr som prešiel 5 kilometrov, potom desať, atď.
5. **Plán zmeny**. Plán nám rozdeľuje cestu na etapy, umožňuje nám pripraviť sa a kontrolovať svoj postup. Horolezci, športovci aj podnikatelia majú svoje plány. Nie preto, aby boli ich otrokmi, ale vedeli plánovať čas, zdroje a hodnotiť svoje napredovanie.
6. **Motivácia okolia a spolupráca na zmene**. Nežijeme v izolácii. Pre zmenu v našom živote alebo podnikaní potrebujeme aj pomoc druhých. Muži často spomínajú podporu svojich manželiek, lídri majú kolo seba svoje tímy spolupracovníkov, športovci ďakujú pri víťazstvách svojim tímom. Ľudia v našom okolí nám pomáhajú dosiahnuť - môžu nás kaučovať, motivovať, robiť činnosti, v ktorých sú lepší ako my, alebo nám robiť zrkadlo a dávať spätné väzby. Základom však je, aby sme mali spoločný cieľ a nadšenie pri jeho dosahovaní.
7. **Disciplína, húževnatosť, radosť** - na to, aby sme dosiahli náročný cieľ potrebujeme disciplínu a húževnosť. Vstať z postele, keď sa nám nechce, nezjesť maškrtu,

keď na ňu máme chuť, opakovane prekonávať prekážky a pády. Nestačí iba naše zameranie na cieľ, dôležitá je aj radosť z činnosti, ktorú robíme. neviem si predstaviť športovca, ktorý by chcel vyhrávať a nemal by radosť zo športu, ktorý robí, rovnako ako podnikateľa, ktorý by chcel vybudovať svetovú firmu v oblasti, ktorá ho nebaví.

8. **Tréning a učenie sa.** Majstrovstvo a dokonalosť sa dosahuje opakovaním. Pravidelne a poctivo trénujú športovci, hudobníci, herci, ale aj manažéri a podnikatelia. Tréning je rozvojom a učením sa - čo som chcel dosiahnuť včera a čo som dosiahol, čo boli príčiny a čo som sa naučil, aký mám plán na zajtra. Je jedno, či hovoríme o systémoch Kaizen, Toyota Kata, Design Sprint alebo Scrum. Je to tréning, opakovanie, učenie sa a rozvíjanie svojho majstrovstva.
9. **Citlivosť k prostrediu a korekcie zmeny.** Zmena musí reagovať aj na zmeny v prostredí. Ak horolezec zistí, že sa zmenilo počasie, tak zmení plán svojej expedície, ak nechce prísť o život. Aj podnikateľ mení svoje plány podľa toho, ako sa mení podnikateľské prostredie. Nie je to o znižovaní cieľov a ambícií, je to o prispôbovaní sa zmenám, na ktoré nemáme vplyv. Každý z nás v sebe nosí dva druhy strachu pred zmenou - jeden nám ochraňuje život, ten druhý naše ego. Ten prvý je dobrý, ten druhý musíme prekonať.
10. **Udržanie zmeny je jedna z najťažších vecí.** O jeho efekte môžu rozprávať nielen absolventi radikálnej diéty, ale aj manažéri, ktorí urobili zmeny a veci sa po čase vrátili späť.

Otázky

1. **Prečo robíš to, čo robíš?**
2. **Čo ti chýba?**
3. **Čo chceš zmeniť?**
4. **Aké hodnoty sa snažíš žiť?**
5. **Aký je svet, v ktorom žiješ?**
6. **Aký bude svet, ktorý prichádza?**
7. **Čo je tvoja najväčšia výzva?**
8. **Aké máš pred sebou plány?**
9. **Prináša ti napĺňanie týchto plánov zmysel a radosť?**

Moc a pomoc

Náš svet uznáva tento algoritmus: peniaze, moc a sláva. Ich sprievodným efektom sú niekedy pýcha a pád. Existuje aj iný algoritmus - chudoba, bezmocnosť a poníženie, ktoré sú spojené s pokorou a milosrdenstvom.

Sú aj iné slová, ktorých základom je slovo moc - napr. ne-moc (nedostatok moci), po-moc (poskytnutie moci), právo - moc (oprávnenie k moci), alebo napríklad bez-mocnosť, malo-mocenstvo, pre-môcť, splno-mocnenie alebo mocnenie. Ako môžeme dať človeku moc? Vysokou funkciou, právomocami, peniazmi alebo obmedzením slobody druhých? John McKenzie (Moc v cirkvi) píše: „Človek je slobodný svojou prirodzenosťou, nie tým, že sa mu sloboda udelí! Jeden človek druhému nemôže dať slobodu, môže iba obmedzovať slobodu, alebo odstrániť obmedzenie.“

Kto má teda moc v dnešnom svete a kto pomáha? Mnohí mocní si berú viac, ako im prislúcha. Štyri pätiny bohatstva vytvoreného vo svete v roku 2017 vraj skončili u jedného percenta najbohatších ľudí planéty, zatiaľ čo chudobnejšia polovica ľudstva nezískala nič. Bohatí sa stávajú bohatšími rýchlejšie, ako chudobní, a majú nad nimi aj reálnu moc. Chudobní sa zadlžujú, majú horšie vzdelanie a vykonávajú horšie platebnú prácu. Bohatí ovplyvňujú zákony a rozhodnutia politikov, často zneužívajú slabých a obmedzujú slobodu chudobných.

Mnohí zástupcovia veľkých organizácií (nielen korporácií) majú krásne vyhlásenia pred médiami a pracovníkmi, ale ich činy sú rozdielne. Jedna z najväčších automobiliek na svete sa ospravedlnila za pokusy s výfukovými plynmi na opiciach. Pred časom sa ospravedlňovali za podvody pri emisných skúškach automobilov a kartelové dohody. Za zdieranie dodávateľov a výpalnicke praktiky sa ešte neospravedlnili, ani za korupciu a klamanie zákazníkov. Manažéri si vyplácajú kráľovské odmeny a keď ich prichytia pri čine, tak sa ospravedlňujú.

Aj veľké firmy vedia, že pomáhať je dnes moderné. Majú na to aj špeciálnych manažérov a procesy. Volajú to CSR - corporate social responsibility. Aj drahá zábava smotánky sa dnes označuje za charitu.

Bohaté firmy pomáhajú systematicky a vo veľkom, musíte sa však trafiť do ich stratégie pomáhanie a správne vyplniť žiadosti. Ináč máte smolu. Oni robia iba veľké pomoci, nejakými drobnosťami ich nezaťažujte. Stáva sa mi, že aj manažéri veľkých firiem otvoria peňaženku a dajú peniaze na niečo dobré. Dávajú zo svojho, lebo cez ich CSR proces by to asi neprešlo. Drobní ľudia vyťahnu peniaze z vrecka a dajú. Len tak, keď vidia trápenie a biedu. Bohatí dávajú z nadbytku, chudobní sa delia zo svojho.

Určite pomôžu peniaze, aj keď sa hovorí, že namiesto dávania rýb treba ľudí naučiť ryby chytať - a aj ich doviesť k rybníku, kde ryby žijú. Pomáhaním druhým však pomáhame hlavne sebe. Nemám na mysli vstupenku do raja, ale to, že sa dotykame utrpenia a biedy, stávame sa tak citlivejší a pokornejší. Chudobní a trpiaci nás učia skutočnému životu.

- Študenti aj profesori sú podnikatelia
- skúškou sú výsledky firmy
- campus je priamo v podnikoch

- Spolupráca s ľuďmi na okraji spoločnosti

- Práca so školami a s deťmi

- Príprava biznis modelov na nový svet podnikania

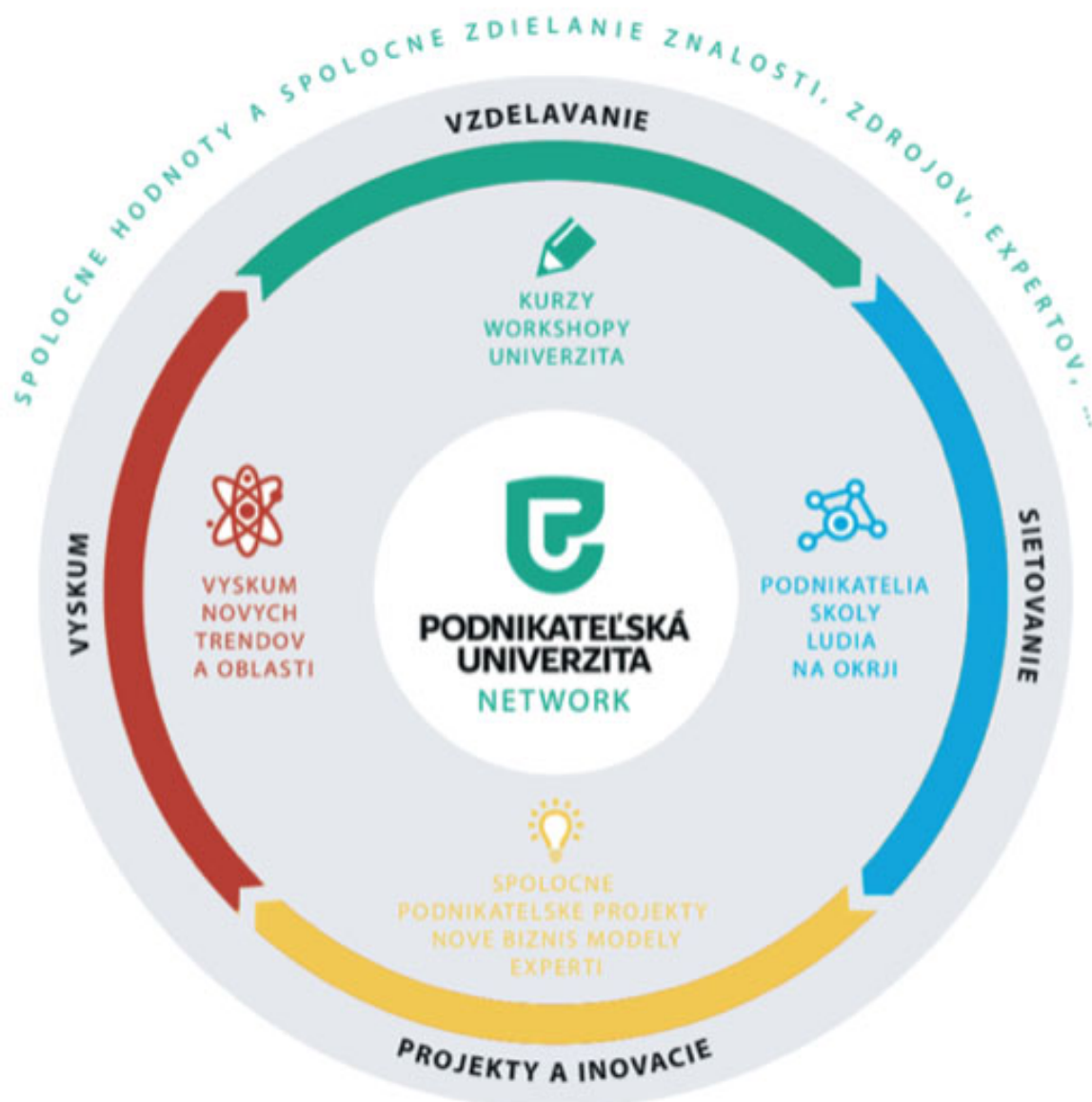
- Zdieľanie a budovanie siete spolupráce

- Opravovanie sveta okolo nás –
– slušné firmy,
slušní ľudia



**PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA**

Naša sieť rastie a silnie dôverou a znalosťami, ktoré spoločne zdieľame. Vzájomne sa inšpirujeme a učíme, vytvárame projekty a objavujeme nové trendy a inovácie. Robíme spolu biznis, pretože bez spolupráce to dnes nejde. V našej sieti sú podnikatelia, výskumníci, priemyselní dizajnéri, architekti, vizionári, vývojári a konštruktéri, technológovia, materiáloví inžinieri, investori, právnici aj študenti.





**OČAKÁVAJME
NEOČAKÁVANÉ**

Ján Košťuriak