

## RIADENIE ZAMESTNANCOV



### Byrokratická organizácia

V 20. storočí sa tisíce vrcholových manažérov rozhodlo, že budú organizovať svoje firmy **byrokraticky**, čo viedlo k vytvoreniu **hierarchie** a **efektov zhubných pre inovácie**.

**Výsledok: nevďační zamestnanci, ohromené inovácie, nepružné organizácie.**

### Zamestnanci

- Najprv stratili priamy kontakt so zákazníkom.
- Neskôr nechali druhých optimalizovať svoj výkon.
- Potom stratili kontakt s koncovým produktom.
- Úlohy sa zužovali a špecializovali.
- Zamestnanci strácali emocionálny vzťah k produktom.

**Výsledok: oslabený pocit zodpovednosti za kvalitu produktu a jeho funkčnosť.**

### Riadenie zamestnancov

- Veľkosť a rozsah výroby vzdiaľovali zamestnancov od spolupracovníkov.
- Zamestnanci stratili celosystémový pohľad na výrobný proces.
- Zväčšila sa priepasť medzi robotníkmi a majiteľmi.
- Roztrieštli sa informácie.
- O výkonnosti vedeli iba na úrovni robotníkov a nie firmy ako celku.
- Robotníci nemali prehľad o finančnej situácii firmy.
- Mali nepatrnú zodpovednosť za výsledky.
- Preto iba ťažko pociťovali spoluzodpovednosť za výkonnosť firmy.

**Keď sa zamestnanci nemôžu vyjadriť k dôležitým veciam, prestanú sa o veci zaujímať.**

### Zamestnanci

- Zamestnancom chýbajú informácie, postrádajú kontext.
- Sú odtrhnutí od zákazníkov, spolupracovníkov, konečných produktov, vlastníkov, financií.
- Pretože zamestnanci boli zbavení schopnosti vykonávať kontrolu zvnútra, musia prijímať **kontrolu zhora**.

**Výsledok: nezáujem.**

**Existuje taká myšlienka. Možno „manažérov“ potrebujeme preto, že máme „zamestnancov.“ Zamestnanci potrebujú manažérov preto, lebo nie sú schopní samoregulácie.**

### Slobodná organizácia



Opakom riadenia zamestnancov v byrokratickej firme je **sebariadenie zamestnancov v slobodnej organizácii**.

### Sebariadenie

- Slobodné firmy **odovzdávajú časť riadenia zamestnancom**.
- Slobodná firma je postavená na tom, že ľuďom nikto nehovorí, čo majú robiť - aj keď o to žiadajú.
- Slobodné firmy sa **zbavili kontroly**.

### Sebadisciplína

- Slobodné pracovisko kladie dôraz na **vlastnú disciplínu**.
- Slobodná organizácia je vysoko disciplinovaná - **sebadisciplinovaná** - forma organizácie.

### Zodpovednosť

- So slobodou však ide aj zodpovednosť.
- Kultúra slobodnej spoločnosti je iba pre dospelých, t.j. pre ľudí, ktorí sú sami sebe dobrými sudcami a dokážu za seba niesť zodpovednosť, pretože vedia, že za svoje neúspechy nemôžu viniť nikoho iného.
- Sloboda môže byť desivá, ale je krásne sa z nej tešiť.

Sloboda nie je pre každého a pre niekoho je nesmierne náročná, lebo ju sprevádza zodpovednosť.

### Motivácia

- V roku 1943 Abraham Maslow uverejnil svoj slávny článok o potrebách a motivácii.
- Motivácia sa dlhé roky chápala ako vyvážený pomer medzi odmenou a firemnými cieľmi.
- Psychológovia však prišli na to, že hmotné odmeny majú menší význam ako to, čo robia ľudia z vlastnej vôle.
- Ak ľuďom, ktorých niečo veľmi baví, ponúknete finančnú odmenu, nastane obrat.
- Keď formálne uzákoníte motiváciu, napríklad jedlo zadarmo, motivácia stráca na sile.
- Maslow odpovedal na otázku ako motivovať ľudí. Nijako.
- Človek je motivovaný od prírody.
- Jeho správanie je ovplyvnené vzťahmi medzi ním a okolitým prostredím.
- Vytvorenie týchto vzťahov je vecou zamerania energie určitým smerom viac než iným.

Človeka nemotivujeme, pretože človek je motivovaný. Ak nie je motivovaný, je mŕtvy. McGregor.

### Sebamotivácia

- Ľudskú motiváciu nie je treba riadiť.
- Pre človeka je absolútne nemožné motivovať ostatných.
- Pokiaľ sa pre ňu vytvorí priaznivé prostredie, sú ľudia motivovaní sami.
- Ako môže človek motivovať druhých?
- McGregor preformuloval na: Ako vytvoriť prostredie, v ktorom sa ľudia budú motivovať sami?

### Čo robia liberálni lídri

- Odstraňujú motiváciu: hmotné odmeny, bonusy, povýšenie, benefity, ocenenia, vyznamenania, elitné kluby a iné hrozby.
- Počúvajú ľudí, aby zistili, čo im v pracovnom prostredí bráni v uspokojovaní ich potrieb rovnakého zaobchádzania, rastu a sebariadenia.
- Potom sa snažia deprimujúce prostredie prebudovať na prostredie motivujúce.

### Prostredie

- Pokiaľ prostredie predstavuje dostatočne živnú pôdu, ľudia sa motivujú sami k vykonávaniu svojich bežných činností.
- Otázkou zostáva, ako toto živné prostredie vyzerá?
- Na rozdiel od ranných psychológov, súčasní psychológovia si nemyslia, že ľudia usilujú o pokoj tela a duše.
- Myslia si, že ľudia sa usilujú o majstrovstvo - v rôznych činnostiach, nie v ovládaní ľudí a usilujú sa o šťastie - vitalitu a pohodu.

### Základné potreby človeka

- Súnaležitosť, kompetencia a samostatnosť.
- Pokiaľ sa mu ich nedostáva, jedinec sa nikdy nerozvinie.
- Keď je živín dostatok, jedinec majstrovstvo a šťastie dosiahne.
- Keď sú tieto potreby uspokojované, zlepšuje sa výkonnosť firmy a osobný dobrý pocit je potom príjemným následkom.

Prajem vám, aby ste pri riadení zamestnancov našli rovnováhu medzi byrokratickou a slobodnou organizáciou. Slobody sa netreba báť, prináša úžitok nielen zamestnancom, ale ja firme. O svoje skúsenosti sa s vami rada podelím.

Riadenie zamestnancov: článok

Riadenie zamestnancov: produkty  
Riadenie zamestnancov: služby

**Literatúra:**

- [1] Gary Hamel & Bill Breen, Budoucnost managementu, Management Press, Praha, 2008
- [2] Brian M. Carney, Isaac Getz, Sloboda v práci, PeopleComm, 2011

Pekný začiatok týždňa vám praje

Marta Krajčiová