

PRAVIDLO 20-60-20

Michael Hammer a Lisa W. Hershman



Pravidlo 20-60-20

Firmy, ktoré sa vydajú na cestu vytvárania procesne riadenej organizácie, nemusia prijímať úplne nových zamestnancov. Pri postupnom zavádzaní procesov budete prekvapení, koľko **skutočných pokladov** nájdete medzi **vlastnými zamestnancami**.

Pri prechode na procesnú organizáciu sa menia: **organizačná štruktúra, náplne práce, názvy funkcií, zodpovednosti, systémy odmeňovania a hodnotenia zamestnancov**. Mnoho ľudí sa zmien bojí, ale **správni ľudia vidia v nich príležitosti**, keď si uvedomia, aké výhody prináša zmena procesov. Uvedomia si, že práca bude mať **komplexnejší charakter, širší záber, väčšiu flexibilitu, schopnosť pridávať vyššiu hodnotu, bude zaujímavejšia a bude predstavovať väčšiu istotu v zamestnaní**.

Firmy, ktoré prechádzajú na procesne riadenú veľmi rýchlo objavujú **pravidlo 20-60-20**. Zhruba **20%** vašich zamestnancov si **procesný prístup zamiluje**. Sú to ľudia, ktorí **milujú zmeny** a prostredie plné inovácií, sú angažovaní, hlásia sa do nových projektov, zvládajú nové veci, neboja sa vystúpiť na porade so svojim názorom, sú nespokojní so súčasným stavom, radi sa zoznamujú s inými ľuďmi aj mimo svojho útvaru. Ale pozor, pokiaľ ich nadšenie a schopnosti nevyužijete a patrične neoceníte, znechutíte ich to.

Ďalších **20% ľudí** bude hneď od začiatku **nový prístup nenávidieť**, bez ohľadu na logické dôvody a výhody. Buď to **nechápu, alebo sa boja**. Najviac si musíte dať pozor na „**sabotérov**“, ktorí si neustále sťažujú a hovoria, ako bolo v starom systéme dobre. Niektorí sú maskovaní, navonok hovoria „áno“, ale v skutočnosti robia opak toho, čo hovoria. Keď takého objavíte, okamžite ho vyhodte. Takí ľudia môžu zmať vaše úsilie.

Skutočnú výzvu predstavuje **60% ľudí**, ktorí sú **ladení neutrálne**. Sú **nezaujatí a nerozhodní**. Sledujú dianie a rozmyšľajú, kam sa majú pridať. Keď ich však presvedčíte, stanú sa **výkonnými členmi tímov**.

Literatúra

Michael Hammer a Lisa W. Hershman: Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie, 2013