



GSI

- **GSI - poskytovateľ externého spracovania miezd**
- **Jacques Raiman**
- **Vzdelávanie manažérov**
- **Finančná kontrola**
- **Spravodlivosť**
- **Kultúra**



- **Jacques Raiman**

- Riešil problém napätých vzťahov vo dvoch spoločnostiach.
- Najal si konzultanta, ktorý zistil, že príčinou napätých vzťahov medzi manažmentom a odbormi sú manažérske praktiky „ako“.



Vzdelávanie manažérov

■ Vzdelávanie manažérov

- Vypracovali plán 2 dňových seminárov, ako tieto praktiky zmeniť.
- Dovolil, aby sa semináre konali v GSI a sľúbil, že urobí všetko preto, aby mohol s každým z nich pomôcť.
- Zúčastnil sa asi polovice seminárov, ľudia sa tešili z jeho prítomnosti a bol im vzpruhou.
- Počet seminárov bol 150. *2 dni = celý rok práce a to bez cestovania po celom svete.
- Semináre neboli vnucované zhora, zúčastnil sa ich vždy miestny riaditeľ.
- Konali sa iba vtedy, ak miestny riaditeľ o ne požiadal a súhlasil, že sa tiež zúčastní.
- V priebehu 15 rokov prebehlo v GSI asi 300 seminárov zameraných na zmenu manažérskych postupov.



Vzdelávanie manažérov

■ Vzdelávanie manažérov

- Neočakávali, že sa ľudia zmenia hneď.
- Ľudské návyky sa nemenia cez noc, a pokiaľ ich nechcú zmeniť sami, nezmenia sa nikdy.
- Na konci seminára sa mohli rozhodnúť, či a čo zmenia, nemuseli meniť nič.
- Tak sa pomaly začali meniť na lídrov a naučili sa viesť ľudí tak, aby mohli byť naplnené ich potreby.
- Raiman mal ľudí rád a chcel, aby chyby priznávali.
- Vedúcich pracovníkov poslal do Ameriky na školenie a do firmy pozval externistov, ktorí na seminári vysvetlili, prečo je dôležité poznať názor ľudí v prvej línii a umožniť im, aby sa podieľali na rozhodovaní.



Finančná kontrola

■ Finančná kontrola

- Jacques Raiman zistil, že **finančná kontrola je kreatívna fikcia**.
- Raiman **chcel podporiť úprimnú komunikáciu a tak sa to dozvedel**.
- Na jednom seminári mu vysvetlil jeden vedúci prevádzky ako rozpočet funguje a ako podvádzajú, že si prenášajú dobré výsledky do nasledujúceho mesiaca.
- Skutoční odborníci na systém rozpočtov sú ľudia, ktorí majú najbližšie k prvej línii a systém kedykoľvek obchádzajú a manipulujú s nim tak, aby došli k požadovaným výsledkom.
- Finančné kontrola typu KGB sa mu nepáčili.



Finančná kontrola

■ Finančná kontrola

- Chcel budovať kultúru dôvery.
- Chcel, aby sa finančné údaje zverejňovali a ak je tam nejaký problém, má sa odstrániť.
- Zrušili prísny finančný dozor a zaviedli nový spôsob sledovania údajov, ktorý vychádzal z úcty k ľuďom.
- Nový systém staval na realite, starý systém kalkuloval s falošnými údajmi.



Spravodlivosť

■ Spravodlivosť

- Človek sa vo firme naučí, že spravodlivosť je podstatou výkonu a že obrátene to neplatí.
- Spravodlivý manažér je ten, kto si druhých váži za to, čo robia.
- Keď spoločnosť dodržiava morálne zásady, ktoré poznáme z detstva, potom je jej riadenie šťastím.
- Vzťah medzi spravodlivosťou a výkonom je fascinujúci.



Spravodlivosť

■ **Spravodlivosť**

- Spravodlivosť má ekonomický a morálny charakter.
- Napĺňanie potreby, aby s nami ostatní zaobchádzali **morálne spravodlivo**, ústí do vyššej efektivity a tým aj k lepším výsledkom celej spoločnosti.
- To dláždí cestu k **economickej spravodlivosti**.
- Ľudia si cenia spravodlivosť a úctu viac ako peniaze.
- **V ideálnom svete platí: spravodlivosť, úcta a maximálna odmena.**
- V ideálnom svete ale nežijeme, musíme sa preto rozhodnúť, čomu dáme prednosť.



Kultúra

■ Kultúra

- Raiman popisuje proces presadzovania **novej kultúry založenej na slobode a úcte, ako rad postupných, neohrozujúcich krokov.**
- **Neboli to veľké prejavy, ale postup krôčik za krôčikom.**
- **Pri zmene manažérov a najvyššieho vedenia je jedine možný trpezlivý prístup.**
- **V roku 1995 Raiman z firmy odišiel, ale semináre sa konajú dodnes.**



- **Brian M. Carney, Isaac Getz**
 - **Sloboda v práci**



Ďakujem za pozornosť

free

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com

mobil: +421 911 556 331

