



# Zamestnanci 20. storočia

# Program

---

- **Zamestnanci 20. storočia**
  - Zamestnanci
  - Produktivita ľudí



# Zamestnanci

---

## ■ 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.**

# Zamestnanci

---

## ■ Zamestnanci

- Veľkosť a rozsah výroby vzdiaľovali zamestnancov od spolupracovníkov.
- Tým 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.



# Zamestnanci

---

- **Zamestnancom**
  - Chýbajú informácie
  - Postrádajú kontext
  - Sú odtrhnutí od:
    - zákazníkov
    - spolupracovníkov
    - konečných produktov
    - vlastníkov
    - financií



# Zamestnanci

---

**Industrializácia sa stala prekážkou tvorivosti zamestnancov.**



# Zamestnanci

---

**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.**





# Zamestnanci

---

- 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: nevd'ační zamestnanci, ohromené inovácie, nepružné organizácie.**

# Zamestnanci

---

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



# Produktivita ľudí

---

## ■ Firma

- České podniky disponujú veľkými rezervami v oblasti produktivity.
- Ukázalo sa, že 110 pracovných dní v roku, teda **49% pracovnej doby**, je strávených neproduktívne.

## ■ Manažéri

- Na stratách produktivity sa najväčšou mierou podieľa **nedostatočné plánovanie a chýbajúce riadenie**.
- 13% sa na nízkej produktivite podieľa **nedostatočné vedenie a zlé pochopenie vedúcej úlohy**.
- Riaditelia a vedúci manažéri často **riadia pasívne** a iba zriedka **vykonávajú kontrolu a koordináciu práce**.
- **Administratívne** venujú **44% svojho času**.



*Zdroj: Irena Wagnerová, Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, 2008, Štúdia produktivity firmy Czipin & Partner (Špačková, 1999)*

# Produktivita ľudí

---

## ■ Zamestnanci

- Zamestnanci nevedia čo sa presne od nich očakáva, spravidla preto, lebo to nevedia ani ich nadriadení.
- Pre zvýšenie produktivity je okrem iného treba stanoviť **jednoznačné výkonnostné a kvalitatívne ciele** pre každého zamestnanca.



*Zdroj: Irena Wagnerová, Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, 2008, Štúdia produktivity firmy Czypin & Partner (Špačková, 1999)*

# Produktivita ľudí

---

Pokiaľ by sme si mali vybrať **jedinú otázku**, ktorou sú manažéri 21. storočia **posadnutí najviac**, bola by to táto:

**Ako dosiahnuť zo svojich ľudí viac?**



Otázka je neškodná, kto by nechcel mať vysokú **produktivitu ľudí**?  
Zároveň je však zaťažená **myslením priemyselného veku**:  
Ako **my** (manažment) dostaneme **viac** (jednotiek produkcie za hodinu) zo **svojich ľudí** (jednotlivcov, ktorí sú povinní riadiť sa našimi príkazmi)?

# Produktivita ľudí

---

**Je iróniou, že model riadenia, ktorý je v tejto otázke zahrnutý, prakticky „zaručuje“, že firma nikdy zo svojich ľudí nedostane to najlepšie.**



**Ľudia pociťujú najväčšie nadšenie, keď robia veci, ktoré robit' chcú.**

# Ďakujem za pozornosť

## RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: [mail@krajciova.sk](mailto:mail@krajciova.sk)

mobil: +421 911 556 331



web: [www.krajciova.sk](http://www.krajciova.sk)

blog: [martakrajciova.blogspot.com](http://martakrajciova.blogspot.com)

blog: [martaknihy.blogspot.com](http://martaknihy.blogspot.com)

blog: [martaznalosti.blogspot.com](http://martaznalosti.blogspot.com)

blog: [martaseminare.blogspot.com](http://martaseminare.blogspot.com)

blog: [martasloboda.blogspot.com](http://martasloboda.blogspot.com)