



# Zamestnanci 21. storočia

# Zamestnanci 21. storočia

---

- **Zamestnanci 21. storočia**
  - Zápal
  - Hierarchia ľudských schopností v práci
  - Odlišnosť
  - Hodnota pre zákazníkov
  - Poslušnosť, usilovnosť a odborné znalosti
  - Znalosti
  - Riadenie kreativity
  - Tvorivosť
  - Angažovanosť
  - Konkurenčná výhoda zamestnancov
  - Vedenie
  - Špinavé tajomstvo manažmentu
  - Pracovné prostredie
  - Prekážky
  - Sloboda
  - Spoločenstvo
  - Účel
  - Morálny príkaz



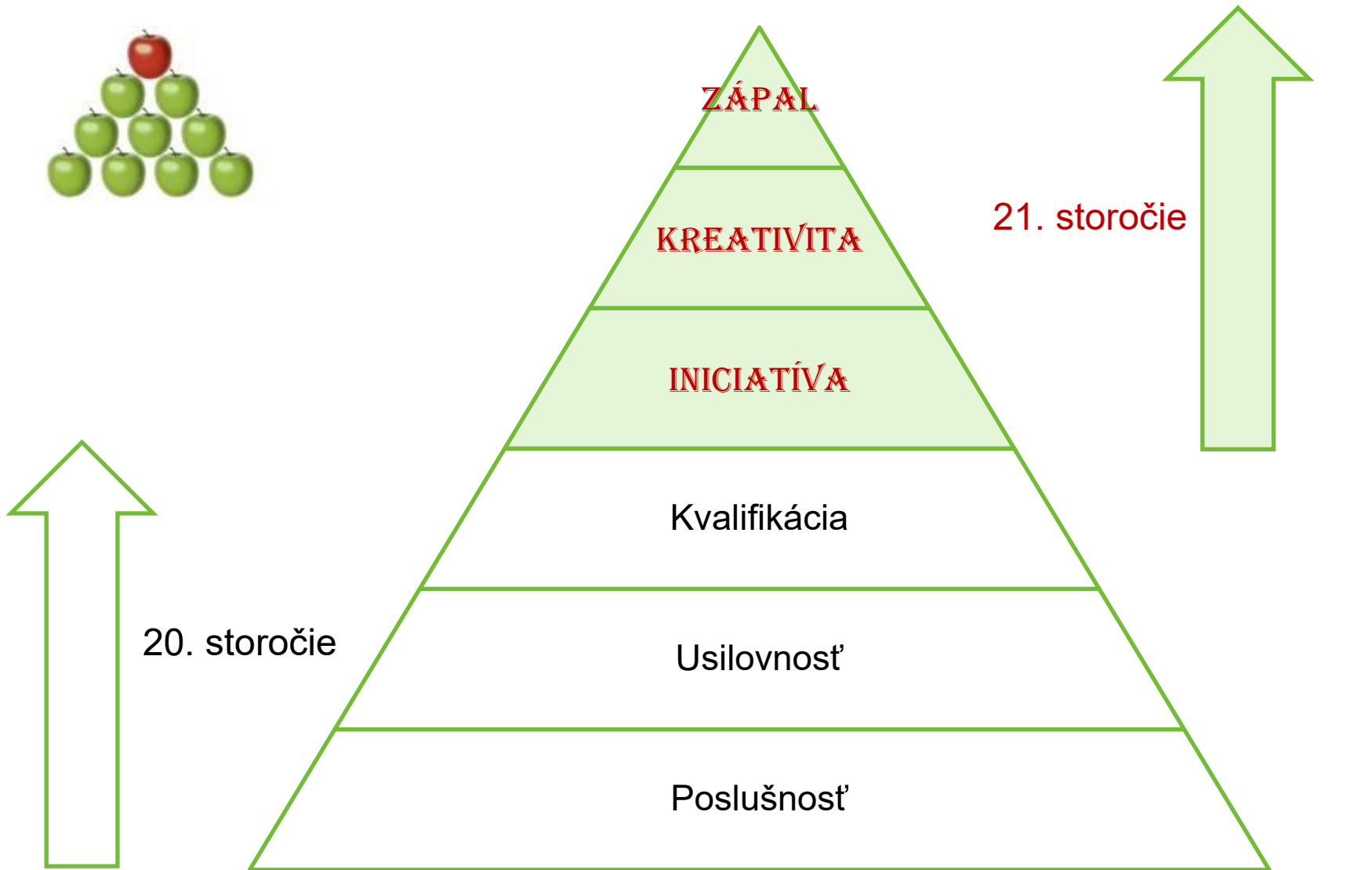
# Zápal

---

**Inovácie a vôľa ku zmenám sú výsledkom zápalu.  
Na tom nezáležalo so svete znalostnej ekonomiky, ale veľmi na  
tom záleží v ekonomike kreatívnej.  
Problém nie je v nedostatku znalostí, ale v nedostatku nadšenia.**



# Hierarchia ľudských schopností v práci



# Odlišnosť

---

- **Odlišnosť**
  - Aby ste boli najziskovejší, nemusíte byť najväčší, ale **musíte byť najviac odlišní**.
  - **Čím väčší je náš podiel na odlišnosti, tým väčší je podiel na ziskoch vo vašom odvetví.**



# Hodnota pre zákazníkov

Lidské vlastnosti	Schopnosť vytvárať hodnotu	Popis
Vášnivé zaujatie	35%	Môžete ich priviesť k tomu, že budú robiť hlúposti, ale také, ktoré menia zámer na úspech. Prekonávajú prekážky a odmietajú vzdať sa. Vášeň je nákazlivá a prenáša sa na ľudí. Jeden vášnivý človek je lepší ako 40 ľudí, ktorí sú zaujatí E.M. Forster
Tvorivosť	25%	Sú zvedaví a neskrtní, neboja sa hovoriť hlúpe veci. Začínajú slovami, nebolo by dobré, keby...
Iniciatíva	20%	Nečakajú na to, čo im niekto povie, alebo o čo ich požiada Vyhľadávajú nové výzvy a obzerajú sa po spôsoboch, ako by mohli vytvárať hodnotu.
Rozumové schopnosti	15%	Znalosti a rozumové schopnosti, preberajú postupy od iných.
Usilovnosť	5%	Zodpovední, nesnažia sa nič obchádzať, sú svedomití, efektívni.
Poslušnosť	0%	Schopnosť prijímať smernice a dodržiavať pravidlá.



# Hodnota pre zákazníkov

---

## ■ Hodnota pre zákazníkov

- Vo svete, kde zákazníci ráno vstávajú s otázkou, čo je nové, čo je iné, čo je úžasné, **záleží úspech firmy na jej schopnostiach otvoriť zamestnancom priestor pre ich iniciatívu, predstavivosť a nadšenie.**
- K tomu môže dôjsť iba vtedy, pokiaľ budú títo **ľudia srdcom a dušou angažovaní v tom, čo robia, vo svojej firme i v jej poslaní.**
- Firmy musia prichádzať s prielomovými produktmi a to vyžaduje **zamestnancov aktívnych, vynaliezavých a zapálených.**



# Hodnota pre zákazníkov

---

**Na čom dnes záleží, je rýchlosť, s akou firma dokáže porozumieť potrebám zákazníkov a vytvárať nové znalosti, ktoré pomôžu vytvoriť novú hodnotu pre zákazníkov.**





# Hodnota pre zákazníkov

---

**Na čom dnes záleží, je relatívny podiel na hodnote vnímanej zákazníkmi a nákladmi, ktoré sú spojené s produkciou tejto hodnoty.**



# Poslušnosť, usilovnosť a odborné znalosti

---

## ■ Poslušnosť, usilovnosť a odborné znalosti

- Zamestnanci, ktorí **dodržiavajú pravidlá**, majú **zanedbateľnú cenu** z hľadiska **konkurenčnej výhody**, ktorú vytvárajú.
- Znalosti sa stávajú **zameniteľnou komoditou**, strácajú mnoho zo svojho potenciálu pre vytváranie **konkurenčnej výhody**.
- **Poslušnosť, usilovnosť a odborné znalosti** je dnes možné kúpiť **za babku**. Sú to **globálne komodity**.



# Znalosti

---

## ■ Znalosti

- Vo svete **komodizovaných znalostí** putujú zisky k tým firmám, ktoré dokážu vytvoriť **neštandardné znalosti**.
- V každom odvetvi existujú **komodizované znalosti**, tie nekomodizované sa nimi za chvíľu stanú.
- So **znalostnou ekonomikou** sa musíme rozlúčiť a privítať **kreatívnu ekonomiku**.



## ■ Riadenie kreativity

- V dnešnej **kreatívnej ekonomike** sú to **schopnosti v hornej časti pyramídy**, ktoré vytvárajú **najväčšiu hodnotu**.
- **Smelosť, predstavivosť, nadšenie**, to sú tie rozhodujúce pramene konkurenčného odlíšenia.
- Tieto schopnosti sú **druhom talentu**, **nemôžu byť nariadené**.
- Namiesto toho, aby sme sa starali, ako **prinútime zamestnancom slúžiť firme**, musíme sa zamerať na to, ako **vybudovať organizáciu hodnú mimoriadneho talentu**, ktorý by zamestnanci vložili do svojej práce.
- Ľudské schopnosti, na ktorých v **kreatívnej ekonomike záleží najviac**, sa **zároveň najhoršie riadia**.
- Musíme  **prestať talent riadiť**  a namiesto toho musíme  **začať dávať ľuďom priestor** .



# Tvorivosť

---

Existuje veľká skupina ľudí, ktorá si myslí, že **tvorivé schopnosti** sú medzi ľuďmi pomerne **vzácne**.

**Pokiaľ ľudia neprejavujú tvorivé schopnosti v práci, nebýva to preto, že by nemali predstavivosť, ale skôr preto, že k tomu nemajú príležitosť.**



# Tvorivosť

---

- **Výrok: „Nemôžete sa naučiť tvorivosti, buď ste tvorivý, alebo nie ste.“**
  - Tvorivosť je **ľudská vloha**, podobne ako inteligencia, hudobné nadanie alebo koordinácia pohybov očí a rúk.
  - Ako každá iná vloha **môže byť posilňovaná** prostredníctvom **výuky a cvičenia**.



**Ako ľudské bytosti sme podivuhodne prispôsobiví a tvoriví, napriek tomu, že pracujeme vo firmách, ktoré také nie sú.**

# Tvorivosť

---

- Vyzerá to tak, že v moderných organizáciách je niečo, **čo ničí prirodzenú pružnosť a tvorivosť ľudí**, čo zamestnancov zbavuje týchto vlastností.
  - Vinník-zásady a procesy riadenia, ktoré upevňujú **disciplínu, presnosť, hospodárnosť, racionalitu a poriadok**.
  - Firmy sa málo venujú **umeleckým schopnostiam, nekonformnosti, originalite, odvahe a elánu**.
  - Väčšina firiem je iba **zlomkovite ľudskej povahy**, lebo vytvára iba **zlomok pre vlastnosti, ktoré nás robia ľuďmi**.



**Pracujeme vo firmách, ktoré nie sú príliš ľudské.**

# Tvorivosť

---

## ■ **Vlastnosti tvorivých zamestnancov**

- Všeobecná inteligencia.
- Vysoká sebamotivácia.
- Zaujatie, nadšenie, tvorivosť, bláznovstvo.
- Negatívna schopnosť-je, keď je človek schopný žiť v neistote, záhadách, pochybnostiach, nesnaží sa horúčkovite zisťovať fakty a dôvody. Je to spracovanie mnohých rozdielnych podnetov.
- Zvedavosť.
- Nezávislá myseľ.
- Široko rozvetvené záujmy.





# Angažovanosť

---

## ▪ Angažovanosť

- Výsledky prieskumu firmy Towers Perrin (Towers Watson) 2007-2008.
- **Ciel': zistiť mieru angažovanosti pracovníkov.**
- V rôznych miestach sveta skúmala názory viac než 90 000 zamestnancov v 18 krajinách.
  - **21%** skutočne angažovaní
  - **38%** úplne neangažovaní
  - **41%** priemerne angažovaní
- Iba **jeden z 5 zamestnancov je v práci skutočne angažovaný**, telom aj dušou.
- Dôvodom je **nekomunikatívny a egocentrický manažment.**



# Angažovanosť

---

**Väčšina zamestnancov na všetkých úrovniach sa plne neangažuje pre svoju prácu.**

**79% ľudí zo seba vydáva menej, ako by mohli.  
To je hanebné plytvanie ľudskými schopnosťami.**



# Angažovanosť

---

## ■ Angažovanosť

– Angažovanosť ovplyvňujú tieto veci:

- **Rozsah vedomostí**, ktoré sa zamestnanci musia alebo môžu naučiť, aby boli povýšení.
- **Povesť firmy** a jej oddanosť robiť zo sveta lepšie miesto pre život.
- **Správanie a hodnoty firemných lídrov**.



# Konkurenčná výhoda zamestnancov

---

**Pokiaľ chceme obsadiť hospodárske výšiny v tvorivej ekonomike, potrebujeme zamestnancov, ktorí nebudú iba poslušní, usilovní a bystrí, ale musia byť plní chuti, trochu blázni a vytrvalí.**



## ■ Vedenie

### – Otázky pre manažérov

- Iba 38% zamestnancov si myslí, že **vedeniu naozaj záleží na prosperite zamestnancov.**
- Menej ako 4 z 10 ľudí súhlasí s tvrdením, že **vedenie komunikuje otvorene a úprimne.**
- Iba 40% si myslí, že **vedenie vysvetľuje dôvody strategických rozhodnutí.**
- Iba 44% verí, že sa **vedenie snaží byť viditeľné a prístupné.**
- Menej ako polovica opýtaných si myslí, že **vedenie rozhoduje v súlade s hodnotami firmy.**



# Vedenie

---

## ■ Vedenie

- Prečo je to manažérom ľahostajné?
- Neznalosť
  - Manažéri si neuvedomujú, že ich zamestnanci v práci emocionálne vypínajú, nemajú dostatok emocionálnej inteligencie.
- Ľahostajnosť
  - Manažéri síce vedia, že zamestnanci pracujú bez záujmu, ale je im to jedno, lebo firma z nich vysala empatiu a myslia si, že angažovanosť neprináša žiadny finančný prínos.
- Bezmocnosť
  - Manažérom to nie je jedno, ale nevedia, ako to zmeniť.



# Špinavé tajomstvo manažmentu

---

- **Špinavé tajomstvo manažmentu**
  - Pokiaľ máme zlepšiť **mieru angažovanosti**, musíme si priznať jeden fakt.



**Pokiaľ nie sú zamestnanci tak nadšení, zapálení a zaujatí, ako by mohli byť, nie je to preto, že práca je na kočku, ale preto, že manažment je pod psa.**

# Pracovné prostredie

---

**Dnes je najdôležitejšou úlohou manažérov vytvoriť pracovné prostredie, ktoré bude inšpirovať výnimočné pracovné výkony a zaslúži si prívál iniciatívy, predstavivosti a zápalu.**





# Prekážky

---

Aké sú **prekážky**, ktoré stoja v ceste k dosiahnutiu tohto stavu - organizačnej blaženosti?

- Príliš **mnoho manažmentu**, príliš málo slobody.
- Príliš **mnoho hierarchie**, príliš málo spoločenstva.
- Príliš **mnoho nabadania**, príliš málo účelu.



# Sloboda

---

## ■ Sloboda

- Tými najvzácnejšími ľudskými schopnosťami sú však dnes práve tie, ktoré sú najmenej riaditeľné.
- Nástroje riadenia môžu prinútiť ľudí, aby boli **poslušní a usilovní**, nemôžu z nich však urobiť **tvorivých a angažovaných pracovníkov**.
- Pokiaľ máte z ľudí **dostať to najlepšie**, znamená to:
  - **Riadiť ich menej**, nie viac.
  - **Menej kontrolovať**, koordinovať a vydávať menej príkazov.
  - Mať vo firme **menej manažérov** a tí čo ostanú, budú riadiť viac ľudí - **efektívnosť riadenia**.



# Sloboda

---

## ■ Sloboda

- Pokiaľ chcete získať nespútaných zamestnancov, budete musieť **zviazať ruky manažmentu**.
- Čím **vzletnejší bude manažérsky dohľad** a čím **tesnejšie budú okovy záväzných zásad a procesov**, tým menej **vášnivého zaujatia** budú ľudia prejavovať pre svoju prácu.



## ■ Spoločenstvo

- Má **vyššiu účinnosť** ako byrokracia.
- Spoločenstvo je **závislé na normách, hodnotách a na vľúdnom kolegiálnom povzbudzovaní a usmerňovaní**.
- V spoločenstve je **práca dobrovoľná** - ponúkame svoju prácu za príležitosť podieľať sa na niečom, **čo je dôležité**.
- V rámci spoločenstva **ste partnerom**, ktorý sa podieľa na **spoločnej veci**.
- Základom oddanosti a angažovanosti v spoločenstve je **osobné stotožnenie jednotlivca so zámermi a cieľmi skupiny**.
- V spoločenstve sú pre určenie, kto čo bude robiť, dôležitejšie **schopnosti a ochota** ako **diplomy a popisy práce**.
- Odmeny sú väčšinou **emocionálne**.
- Spoločenstvo dokáže **zosilňovať ľudské schopnosti**.



## ■ Účel

- Iniciatívnosť, tvorivosť a vášnivé zaujatie sú dary.
- Sú to dobročinné príspevky, ktoré zamestnanci podľa okamžitej situácie, deň po dni, každým okamžikom a podľa svojho rozhodnutia organizácii buď venujú, alebo nevenujú.
- Nie je možné ich od nich vymáhať.
- Môžete tieto schopnosti získať, keď sebe a svojim kolegom začnete klásť otázky:
  - Aký **druh účelu** by si zaslúžil to najlepšie, čo zo seba dokážu vydať tí, ktorí tu pracujú?
  - Aká **vznešená vec** by mohla podnietiť ľudí, aby veľkomyselne rozdávali zo svojich schopností?
  - Motivačný predslov, hrmenie emócií?



# Morálny príkaz

---

## ■ Morálny príkaz

- To vyžaduje morálny príkaz, ktorý môže prinášať neuveriteľne **krásne produkty** - čo je **cieľ**, ktorým sú motivovaní mnohí zamestnanci firiem.
- Morálny príkaz vyviera z **nefalšovaného vedomia poslania, možnosti alebo z pobúrenia**.
- Ak má byť vnímaný ako **pravý**, musí **byť účelom a nie prostriedkom**.



# Morálny príkaz

---

**Krása, pravda, láska, služba, múdrosť, spravodlivosť, sloboda,  
súcit.**



- To sú morálne príkazy, ktoré už celé roky **prebúdza**li ľudské bytosti k mimoriadnym výkonom.
- Je smutné, že **jazyk manažmentu** má pre tieto **cnosti** tak málo miesta.

# Morálny príkaz

---

**Je nepravdepodobné, že by ste od svojich zamestnancov získali nejaké veľkomyselné príspevky, pokiaľ nebudú mať pocit, že pracujú na dosiahnutí cieľa, ktorý zahŕňa takéto veľkomyselné ideály.**

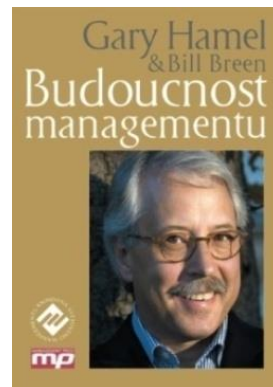




# Knihy

---

- **Gary Hamel & Bill Green**
  - Budúcnosť manažmentu
- **Gary Hamel**
  - Na čom dnes záleží



# 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)