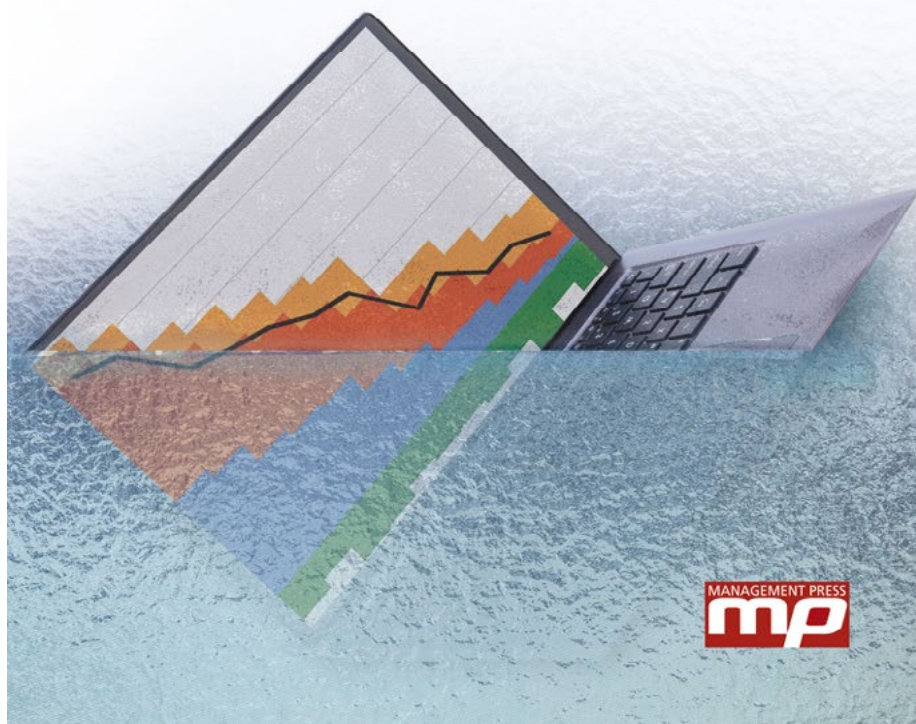


MILOŠ TOMAN

ZAMRZLÁ PRODUKTIVITA

PROČ PRODUKTIVITA PRÁCE STAGNUJE
A CO SE S TÍM DÁ DĚLAT?



MANAGEMENT PRESS
mp

Zamrzlá produktivita

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.managementpress.cz
www.albatrosmedia.cz



Miloš Toman
Zamrzlá produktivita – e-kniha
Copyright © Albatros Media a.s., 2016

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.


ALBATROS MEDIA a.s.

Miloš Toman

ZAMRZLÁ PRODUKTIVITA

PROČ PRODUKTIVITA PRÁCE STAGNUJE
A CO SE S TÍM DÁ DĚLAT?

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2016

Miloš Toman: *Zamrzlá produktivita. Proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?*

© Miloš Toman, 2016
Cover design © Petr Foltera, 2016
Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-427-1

[Obsah]

Než začnete číst]	7
Úvodem]	9
1. Následek nebo příčina?]	13
2. Mraky na obzoru – generace Y]	20
3. Hodně blbá nálada]	27
4. Konec průmyslové revoluce]	33
5. Nevyužitý potenciál]	39
6. Měl Marx pravdu?]	51
7. Ryba s bolavou hlavou]	62
8. Baťa to věděl]	72
9. Vidět dále, cítit více]	83
10. Marketingový operační systém]	97
11. V nebi je každý andělem]	111
12. Rozhovory se zahradníkem]	120
13. Svět za zdí]	128
14. Sociální limit]	135
15. Slepice s křídly orlů]	145
16. Komunikace je sdílení]	155

17. Kdepak je ten medvěd?]	161
18. Ve zdravém těle zdravý duch]	170
19. Pane, pojdte si hrát]	179
20. Proč?]	190
21. Voda v sítu]	198
22. Dejte mi pevný bod]	210
23. Svět v náručí]	219
24. Nic nás nemůže zastavit]	229
Závěr]	239

[Než začnete číst]

Kniha, kterou držíte v ruce a do níž se za chvíli na několik hodin či dní ponoříte, není ani teoretickým dílem, ani učebnicí. Dovolte proto, abych vysvětlil a uvedl na pravou míru hříchy, jichž se snad proti etiketě učebnic prohřešuji.

Vím samozřejmě, jaký je rozdíl mezi řízením a vedením, a víte to jistě i vy. Nepovažuji tedy za nutné úzkostlivě dbát na to, abych jeden či druhý termín správně použil. Přesvědčil jsem se mnohokrát, že přílišná korektnost a pedantská vědeckost jsou na škodu srozumitelnosti a čitelnosti. Protože předpokládám, že nemáte času nazbyt a vaši pozornost je v dnešní době obtížné zaujmout, volím raději mírnou, ale přijatelnou nepřesnost.

V knize najdete velké množství citátů, příkladů a příběhů. Není to proto, že bych nedokázal zachytit myšlenky vlastními slovy, ale jak je všeobecně známo, jeden příklad z praxe vydá za deset stránek textu. Některé z těch příběhů jsou notoricky známé, přesto jsem je použil znovu, protože se neustále přesvědčuji, jak krátká je lidská paměť. Nebýt zapomětivosti, byla by tato kniha (jakož i řada dalších) zbytečná.

Na úkor čitelnosti a pohlednosti knihy by jistě také bylo úzkostlivě korektní vyjadřování. Proto používám termíny jako *manažer* či *pracovník* většinou v mužském rodě, místo abych vytrvale opakoval „manažer a manažerka“ nebo „pracovnice a pracovník“. Není to tedy proto, že bych si nevážil žen. Naopak, rád bych jich viděl v managementu více. Věřím však, že je to dostatečně zřejmé z obsahu a není tedy třeba bojovat s formou.

Jedna z příruček pro tvorbu textů také varuje před řečnickými otázkami. Nedbám na to. Jímá mě totiž úzkost, že bychom společně

dopadli jako vědci z Adamsova *Stopařova průvodce Galaxií*, kteří nejdříve chtěli odpověď a pak jim stejně k ničemu nebyla, protože neznali otázku. Raději se tedy ptejte, a to co nejvíce.

Pokud snad získáte dojem, že často používám zájmeno *my* tam, kde by mohlo stát *vy* nebo *já*, pak to není náhoda ani stylistická neobratnost. Už Tomáš Baťa říkal ve svých projevech „my jsme přesvědčení“ nebo „my jsme se rozhodli“ a neměl tím na mysli *plural maiestaticus*. Cítím stejně jako on svůj podíl odpovědnosti na tom, co kritizuji, ale i co do budoucna navrhuji.

Nezdržujme se však už a pojďme se podívat na to, co možná někteří z nás později nazvou největším dobrodružstvím svého života.

[Úvodem]

Na začátku to byl pouhý pocit. Pracoval jsem tehdy na zakázce pro firmu, která chtěla najít nové trhy pro své produkty. Napadlo nás, že by mohly pomoci zlepšit pracovní prostředí. Když jsem pak hledal marketingové argumenty, začal jsem čím dál tím častěji narážet na střípky informací, které upozorňovaly na závažný jev. Ekonomiky vyspělých zemí přešlapují na místě a produktivita práce stagnuje. Jak je možné, že jsme si toho nevšimli dříve? Asi jsme měli plně ruce práce kvůli krizi a zřejmě jsme si také mysleli, že stagnace s ní bezprostředně souvisí. Řada odborníků je o tom ostatně přesvědčena dodnes. Není ovšem zvláštní, že manažeři významných společností, jak to zjistil průzkum poradenské firmy PwC na konci roku 2015, hodnotí vyhlídky hůře, než tomu bylo před rokem i před třemi lety? Opravdu jsme opět naskočili na vlnu konjunktury a míříme ke světlým zítřkům? Zdá se, že ne.

Analytik ze společnosti CYRRUS Jiří Šimara popsal v roce 2014 vystoupení prezidenta Evropské centrální banky takto: „Mario Draghi po říjnovém zasedání ECB zněl až nezvykle zasmušile, bezradně až rezignovaně. Prakticky natvrdo přiznal, že je jeho politika pouhým kupováním času, přičemž evropskou ekonomiku před recesí a deflací zachrání jen strukturální reformy a fiskální stimuly.“

Evropou (a nejen ji) obchází strašidlo – strašidlo stagnace. Krize, která se nedávno přehnala přes naše hlavy, se bohužel nezachovala jako zahradník, jenž ořeže neduživé výhony a dá tak jiným příležitost k růstu, aby přinesly větší úrodu. Rekonvalescent, místo aby vyskočil z postele a začal naplno pracovat, se pořád třese slabostí. Ekonomika stojí na vratkých nohách a strach, že se opět sesype, nás neopouští. Co se to děje?

Poslechnete-li si makroekonomy, dozvíte se, že vůbec nic. Oni – a vlády – mají všechno pěkně pod kontrolou. Vlastně to měli pod kontrolou vždy. Desítky jich věděly, že krize přijde. Nějakým nedopařením sice tento údaj zapomněli v šuplíku a vzpomněli si na něj, až když ve Spojených státech padaly banky a v Evropě se potácely automobilky, ale jistě nelze pochybovat, že šlo jen o zapomětlivost. Existují samozřejmě i makroekonomové, kteří jsou přesvědčeni, že to s námi naopak jde s kopce. Totiž nešlo by, kdyby ekonomiku měli pod kontrolou oni.

Ať tak nebo tak, panuje shoda, že prosperita se vytváří a ovlivňuje někde nahoře. Proto se také více mluví o ekonomice, místo o hospodářství. To je termín, v němž už můžeme vycítit nežádoucí konotace, blízkost k fabrikám a obchodům, zkrátka k těm nižším patřům. Nedivme se tedy, že se, div ne s panikou v hlase, hovoří o tom, jak rozpočty velkých společností přesahují roční příjmy mnoha států. Čínský filozof Konfucius by z nich měl radost. Ten totiž kupci pohrdal.

Odborníci však připomínají, že povýšené přehlížení úrovně, na níž vznikají skutečné hospodářské hodnoty, bylo jedním z důvodů, proč čínská říše ztratila technologický náskok před ostatním světem a propadla se do stagnace. Logika tedy říká, že bychom si měli přestat hrát na povznesené filozofy, vykladače Velké Ekonomie, a raději sestoupit do patra, v němž jsou tyto poučky každodenní realitou. Včetně poznání, že některé z nich fungují a některé ne.

Zamyslete se, co v poslední době udělaly vlády tak zásadního, abyste mohli říci „Ano, to změnilo hospodářský propad v růst“. Co vymysleli ekonomové? Nemají čas, protože bádají, jak více zdanit bohaté, aby konečně nastolili spravedlnost. Všichni dohromady ze všeho nejvíc připomínají pošetilého kohouta, který je přesvědčen, že svým kokrháním budí slunce. Jsou důležití a cítí potřebu to neustále sdělovat světu. Ale ovoce nikde.

Ovšem ani na firemní úrovni, tam kde vznikají hodnoty a kde je možno skutečně a bezprostředně ovlivnit hospodářský růst, není situace příliš růžová. Manažeři jako by si vzali vzor z náboženských

extrémistů, kteří řídí moderní vozy, používají satelitní telefony a hledají nové bojovníky na Twitteru, ale myslí se nevymanili ze středověku. Peter Drucker se mohl snažit, jak chtěl, dnes jsou v kursu spíš armádní ideje. Nikoliv ovšem strategie, ale řády a disciplinární předpisy.

Útvary firemních pracovníků tedy pochodují na místě, aby si vypracovaly krok. Američané před časem zjistili, že tito lidé používají své šedé buňky mozkové z asi 15 procent, že tedy hlavou pracují přibližně hodinu denně. Pro naši dobu je příznačné, že se o takových zjištěních příliš nemluví. Určitě méně než o tom, co se děje na vánočních večírcích. Přitom právě tady, v hlavách zaměstnanců, je klíč k budoucnosti. Dokážeme-li využít i jen pár procent mozkové kapacity navíc, získáme úžasné hodnoty. Výkony, které žádný zupák nedokáže z lidí vymačkat. Nové věci, tak nové, že o nich zatím ani nedokážeme snít. A v neposlední řadě i nový postoj k životu, protože radost z práce je katalyzátorem všech našich radostí.

Tvořící činnost dnes byla vyloučena z běžné práce a přidělena výzkumníkům, návrhářům či zaměstnancům reklamních agentur. A to je chyba. Firmy se tak zbavily možnosti se neustále zlepšovat. Jakkoliv je idea reengineeringu už překonaná, změny se v podnicích nadále provádějí skokově a na příkaz shora. Ale tvořivost, to přece nejsou jen vynálezy či televizní reklamy. Lidé, pokud dostanou příležitost, jsou schopni přijít s řadou malých nápadů, které leckdy v souhrnu přinesou více než patentovaný objev. Především však možnost tvořit otevírá lidské mysli a nedovolí jim ustrnout. V této knize se proto nezabývám lidmi majícími tvořivost v popisu práce, ale všemi ostatními, kterým je ke škodě organizací upírána. Průmyslová revoluce nezačala ve chvíli, kdy byly vynalezeny nové stroje, ale tehdy, když byl k dispozici dostatek kvalifikovaných dělníků, aby se mohly tyto stroje a na těchto strojích vyrábět. Model poslušného vykonávání zadané práce se však už vyčerpal. Dnes se těžiště pokroku přesouvá z dílen do kanceláří a od strojů k hlavám. Chceme-li však pokročit dále, musíme počítat se všemi mozky, ne jen s těmi elitními. Vždy především o lidi.

Steve Jobs, jakkoliv neobdivuji jeho styl chování, měl schopnost zajistit, aby lidé nepropadli sebeuspokojení. Netoužil po ničem menším než změnit svět. „Nestojí to za nic, pojďme to znovu promyslet,“ říkal. A to je právě to, co vám chci navrhnout. Pojďme se podívat, jak to udělat jinak a lépe a změnit tak svět.

[1. Následek nebo příčina?]

V roce 2014 vydal Český statistický úřad zprávu, podle níž produktivita od roku 2008 stagnuje. K podobným závěrům došli i v jiných zemích. „Tempo růstu produktivity, vyjádřené jako výkon na pracovníka, loni celosvětově zpomalilo na 2,1 procenta ve srovnání s ročním průměrem z let 1999 až 2006, který činil 2,6 procenta,“ říká se ve zprávě analytického střediska *Conference Board*, kterou citoval list *Financial Times*. Na první pohled by se mohlo zdát, že jde o vliv krize, která nás v nedávné době zasáhla. Mnozí odborníci se to alespoň domnívají. Pak si ovšem položme otázku, jak tedy krize vznikla.

Jedním ze spouštěčů byly americké hypotéky pro lidi s nízkými příjmy. Většina politických stran, když se dostane k moci, uplácí své voliče. A protože podle Paretova pravidla jen asi dvacet procent občanů se může považovat za majetné, vlády hledají především způsoby, jak se zavděčit zbývajícím většině. Od vyššího zdanění bohatých až po přivírání očí nad potenciální neschopností zaplatit hypotéku. Nechci tím říci, že by američtí zákonodárci byli dobrodruzi nebo se jim nedostalo odpovídajících informací. Právě že je měli. A tyto zprávy říkaly, že ekonomika bude dále prosperovat a společnost bohatnout.

V knize *Jak z dobré firmy udělat skvělou* (vyšla v roce 2001) můžete mezi premianty najít také společnost Fannie Mae. Tato dříve polostátní firma byla federální vládou pověřena, aby vládní úplatek převedla do praxe. Autor Jim Collins ji pochválil právě za to, že nasadila software, který umožnil schvalovat hypotéky jak na běžícím pásu. „Vytvořila si silný ekonomický mechanismus přestavbou svého obchodního modelu, který už nespočíval v prodeji hypoték, nýbrž v řízení rizik,“ říká.

Obligace jištěné těmito rizikovými hypotékami se jako jed (však jsou také nazývány *toxickými*) rozšířily do krevního toku nejen americké ekonomiky. A v roce 2007, když se začala rozvíjet platební neschopnost, se to rychle projevilo nejen v samotné Fannie Mae, ale také v celých Spojených státech a v zahraničí.

Inu, po bitvě je každý generálem a tak nekritizujme Collinse, že nevěděl, co se stane o pár let později. Spíše se podívejme, odkud pramenila pevná víra Američanů, že bude lépe a lépe.

Od padesátých let, kdy se v kalifornském Silicon Valley začal rozvíjet elektronický průmysl, se jeho podíl na ekonomice neustále zvětšoval. Tranzistory, kalkulačky, počítače, chytré telefony, to všechno byly produkty, které podporovaly rozvoj hospodářství a vznik nových pracovních míst. Osobní počítače umožnily snadný přístup k internetu a raketový vzestup společností, poskytujících na něm nové služby. Nadšení sice trochu zchladilo prasknutí dot-com bubliny na přelomu tisíciletí, ale pořád vládlo a vládne přesvědčení, že nové technologie jsou naší skvělou budoucností. Vždyť nejvyšší příčky žebříčku úspěšných firem už delší dobu obsazují Microsoft, Apple, Google, Facebook a mnohé další.

Když se ovšem na tento zázrak díváme střízlivýma očima, zjistíme, že jedinou skutečně přelomovou událostí byl vznik osobního počítače. Všechno ostatní, co považujeme za úžasné novinky, z něj vychází. Palubní elektronika automobilů, ovládání kosmických lodí, chytré telefony. Bez počítačů by nebyl internet a tedy ani rychlé vyhledávání informací či setkávání na sociálních sítích. Skoro každý den se dozvídáme o nové počítačové či internetové aplikaci. Vypadá to úžasně, ale přece jen by nás mělo něco zneklidňovat.

První osobní počítače se objevily v sedmdesátých letech minulého století. Od té doby je sice rozvíjíme, ale nic tak převratného jsme nevnalezli. Chováme se podobně jako inženýři, kteří zdokonalovali parní stroj. Kdo by dnes toužil, kromě milovníků nostalgie, aby ho vozila parní lokomotiva? Chceme přece jít kupředu. Bohužel nic zajímavého, co by odstartovalo novou éru, není na obzoru. Ptejme se, proč.

Steve Jobs byl v podstatě jedním z mnohých, kteří hledali způsoby, jak využít už objevené technologie. Nevymyslel počítač, grafické

rozhraní, mobilní telefon ani dotykovou obrazovku. Přesto přispěl ke změně našeho životního stylu více než většina jeho souputníků. Když v roce 1983 lákal do vedení společnosti Apple Johna Sculleyho z Pepsi-Coly, zeptal se ho: „Chcete prodávat do konce svého života sladkou vodu? Nebo chcete pracovat se mnou a pomoci mi změnit svět?“ Ani v tom nebyl tak docela originální. Tehdy mnoha lidem skutečně nedělalo problém věřit, že svět opravdu změní. Prolistujte si populárně technické časopisy ze šedesátých a sedmdesátých let a najdete v nich více fantazie než popisu reality.

Dnešní uvažování je jiné. Pokud jde o vynálezy, které by mohly podstatně změnit náš život, představujeme si je spíš ve stylu tajné zbraně komisaře Dreyfuse z Růžového pantera, která dokáže vymazat z povrchu zemského i budovu OSN. Už proto se nehodí nahlas říkat, že chceme něco měnit. Vizionářství se nenosí ani ve firmách. Tady vládne pragmatický přístup, který nápadně připomíná cynismus. Jaroslav Hašek se svojí ideou „mírného pokroku v mezích zákona“ by se jistě zaradoval, že na jeho slova došlo. Málokdo má totiž chuť vystrkovat hlavu.

Novátoři to ostatně neměli snadné nikdy. Vždy se totiž najde dostatek lidí, kteří přesně vědí, co se stane, když se nebudete držet starých osvědčených konceptů. Richard Branson si svoji první prodejnu hudebnin představoval jako místo, kde se mohou mladí lidé scházet u kávy nebo čaje a poslouchat písničky. „To nikdy nemůže fungovat,“ varovali ho přátelé. „Návštěvníci si desky přehrají a už nebudou mít důvod, proč by si je kupovali.“ Úspěch nového konceptu však předčil očekávání. Zastánci starých přístupů nepochopili, že mladí lidé si nechtějí své oblíbené písně poslechnout jen jednou. Touží je vlastnit.

Po dvaatřiceti letech využil stejného poznatku Steve Jobs, když otevřel *iTunes Store*, kde se hudební skladby prodávaly za 99 centů. Nepříliš úspěšné konkurenční projekty nabízely možnost přehrávat si hudbu z internetu za měsíční poplatek. Ale jakmile předplatné vypršelo, uživatel ztratil ke svým oblíbeným písničkám přístup. Lidé však chtěli, aby jim hudba patřila. Proto si ji raději stahovali na pirátských serverech. Dá se tedy říci, že koncept, na němž byla postavena

internetová prodejna společnosti Apple, byl nejenom ekonomicky úspěšný, ale také zachránil hudební průmysl.

Jedním z rysů našich časů je krátkodobost. Politické strany získávají obvykle moc na čtyři roky, a protože přízeň voličů je vrtkavá, snaží se své záměry ohraničit touto dobou. Manažeři, stejně jako třeba fotbaloví trenéři, se v průměru neudrží déle. Společnosti s veřejně obchodovanými akciemi musí ke všemu co čtvrt roku vykazovat akcionářům, že jejich hodnota se zvýšila. Nemůžeme se pak ani divit, že každý rok mění strategii (nebo že ji naopak zásadně nezmění, i když se potácejí na hranici pádu). Odvaha podniknout různé kroky mimo vyjeté koleje je považována za pověstného holuba na střeše. Když se rozhlédnete mezi manažery, většina jich drží v hrsti vrabce.

Jestliže přijdete s něčím novým, může se stát, že zpočátku proděláte. Jobsův Macintosh byl sice revoluční, ale moc dobře se neprodával. Toho se dnes firmy bojí. Raději něco méně nápaditého, ale o to jistějšího. Nejsme tu přece proto, abychom sloužili lidstvu, ale máme své povinnosti k akcionářům a majitelům. Že můžeme mít obojí? Nu, ať to nejdřív zkusí někdo jiný a když to vyjde, my se přidáme. Takto dnes myslí ne jeden vrcholový manažer. „Naší strategií je napodobovat úspěšnější firmy,“ prohlásil před časem jeden z nich.

Psal se rok 1931. Mezi oběťmi letecké havárie bylo nalezeno i tělo Elizabeth Robinsonové, mladé atletky, která už v sedmnácti letech startovala na olympijských hrách v Amsterdamu a vybojovala zde zlatou medaili. Záchranáři ji označili za mrtvou a odvezli do márnice. Tam si našťěstí všimli nepatrných známek života a nechali Elizabeth přemístit do nemocnice. Sedm následujících měsíců prožila v kómatu, a když se probudila, lékaři jí šetrně sdělili, že už nikdy nebude chodit. Odmítla se vzdát. Dva roky trvalo, než se znovu mohla spolehnout na své nohy. Olympiádu v roce 1932 sice vynechala, ale už o čtyři roky později byla členkou týmu, který v Berlíně získal zlatou medaili ve štafetovém běhu. Jak daleko je od invalidního vozíčku k olympijskému zlatu? Určitě dále, než mají dnes mnohé firmy od současného stavu k „neskromné“ vizi.

To, co nám dnes schází, je *očekávání* zázraků. My na zázraky čekáme a to je něco jiného, protože doufáme, že je zařídí někdo jiný. Nejlépe

stát, který by měl jako Ježíš udělat ze tří ryb hostinu pro všechny. Nebo, po vzoru Robina Hooda, bohatým brát a chudým dávat. Při takové víře je osobní angažovanost přítěží. Dejte deseti lidem přečíst příběh o zaměstnanci, který pracoval více, než musel (najdete ho v každé knize o úspěchu), a nejméně osm z nich prohlásí, že je to nesmysl. Nejenom proto, že jim samotným by se něco takového přičilo, ale také z toho důvodu, že uznalí vedoucí obvykle nejsou k mání. Pokud si aktivního pracovníka vůbec všimnou, pak se obvykle začnou obávat, že se chce tímto způsobem dostat na jejich místo.

Druhým faktorem, kterého bychom si měli povšimnout, je specializace. Když Tomáš Baťa v roce 1904 odjel na zkušenou do Spojených států, neměl obavy, že by nenašel zaměstnání. Uměl se přece postavit ke každé práci, kterou výroba bot vyžadovala. Brzy však zjistil, že proti výkonnosti dělníků, jež se specializovali na jeden úkon, nemá šanci. Z tohoto poznání vznikla později jeho pověstná pásová výroba. Průmyslová éra takový pohled na práci vyžadovala. Ve stejné době ostatně prosazoval své *principy vědeckého řízení* Frederick Winslow Taylor. Podle něj existoval jediný správný způsob, jak provést určitý pracovní úkon, a ten měl být zjištěn vědeckou metodou a nařízen shora. Baťa se na rozdíl od něj domníval, že zamestnání rozumí nejlépe metař a ne ředitel závodu. Proto i přes přísnou specializaci a podřízení plánu podporoval zlepšovatelenskou iniciativu zaměstnanců.

Důvodem, proč si u Baťů dělníci nehleděli svého, jak to požadoval Taylor, byla samospráva dílen a zejména kolektivní odměňování. Lidé nemohli mlčet, když viděli, jak jim někdo kazí výkony a snižuje mzdy. Také se většinou s takovým kolegou vypořádali sami, bez přispění mistra nebo jiného vedoucího pracovníka. Ze stejného důvodu se na aktivitu a zlepšování nehledělo jako na šplhounství, protože na úspore nebo lepší výkonnosti participovali všichni.

Dnes se bohužel v mnoha firmách vrátili k taylorismu, případně od něj nikdy neodešli. A to nejen u manuálních profesí, ale také v případě lidí, jejichž výrobním nástrojem je mozek. „Neptej se a dělej, co se ti říká!“ je dnes stále velmi oblíbené heslo. Případně „Nestarej se o věci, do kterých ti nic není“.

Nákupčí jednoho hotelu mi vyprávěla, jak byla zvyklá po příchodu do práce upozornit recepci, že na skle vstupních dveří jsou šmouhy nebo chodník hyzdí papírky. A všechny ty závady, snižující v očích zákazníků estetickou hodnotu podniku, byly promptně odstraněny. Pak hotel koupil velký řetězec. Druhý den po nástupu nového managementu se od ředitele dozvěděla, že pořádek nespadá do její kompetence. A prý jestli by se neměl podívat na výsledky její práce, když viditelně není vytížená. „Od té doby si hledím svého a nerozhodí mě, když v trávníku rostou pampelišky a před vchodem se povalují odpadky,“ uzavřela svůj příběh.

Je to selhání jednoho člověka na vedoucím postu? Ačkoliv bych byl rád, aby tomu tak bylo, bohužel musím říci, že jde o věc systémovou. Manažeři velkých společností mají rádi všechno pod kontrolou. Přísné rozdělení kompetencí v duchu Taylorových principů jim vyhovuje. Totéž platí i o mnoha zaměstnancích. Není přece příjemné dělat věci, za které nejenže nedostanete zapláceno, ale možná vás i pokárají. Spokojený zákazník nebo dokonce „naš zákazník, náš pán“, jak to prosazoval Tomáš Baťa, jsou abstraktním pojmem, kdežto vedoucí s pravomocí sebrat vám prémie je nepříjemně konkrétní.

Toto úzké pojetí specializace je také důvodem, proč očekávání vkládaná do týmové práce se většinou nenaplní. Týmem je dnes jakákoliv skupina lidí, kteří sedí společně v open space kanceláři nebo přísluší do stejného oddělení. Pokud mají něco společně řešit, obvykle tráví čas žabomyšími válkami o postavení v kolektivu. Chybí rozhled a idea, nikdo pořádně neví, proč to dělají a k čemu to bude dobré. Základním nastavením lidí to ale není. Dotazováním mezi zaměstnanci se zjistilo, že za nejdůležitější hodnotu považují smysluplnost práce. Dokonce před spravedlivým oceněním a vyšší mzdy. Není tedy divu, že osmdesát procent z nich se v zaměstnání cítí nešťastnými. Skutečně jsme přesvědčeni, že s takto naladěnou posádkou můžeme vyplout hledat nový svět?

Richard L. Brandt, který napsal knihu o Googlu a jeho zakladatelích *Jak myslí Larry Page a Sergej Brin*, v ní říká: „Největším lákadlem na Googlu však pro mladé vědce nebylo bezplatné stravování. Informatiči a inženýři se nakazili touhou dělat nevidané věci.

Zdrojem této náказy byli Larry a Sergej. Sergej na tuto skutečnost kladl velký důraz a prohlašoval, že se jedná o důležitý faktor, zvláště v době, když klesá hodnota firemních akcií. „V této věci chcete mít jistotu, že zaměstnáváte lidi, kteří u vás rádi pracují, jež baví něco vytvářet a nepřišli k vám hlavně kvůli platu. Když vytvoří něco hodnotného, chcete je za to samozřejmě patřičně odměnit. To je ona chvíle, kdy se jim vše vrátí.““

Povšimněte si jedné důležité věci, která možná není na první pohled příliš zřetelná. Úspěšná firma odměňuje až jaksi zpětně, za zásluhy. Lidé často dostanou více, než měli původně slíbeno, ale není to jejich motivace. Nemohou se přece řídit tím, co není a možná nebude. Jsou hnáni touhou přijít s něčím novým a užitečným. Největším mýtem, který jsme převzali z doby průmyslové revoluce, je přesvědčení, že lidé pracují výhradně pro peníze. Jestliže si to myslíte, nemůžete vytvořit úspěšnou moderní firmu.

Stagnuje tedy produktivita kvůli nedávné krizi, nebo ta naopak vypukla proto, že nejsme schopni postoupit výše? Vzhledem k tomu, že technologie, které dosud poháněly růst, už delší dobu nic převratného nenabízejí, nabízí se podezření, že jsme stanuli na konci jedné epochy. Pojdme se proto podívat na názory generace, které se to bytostně dotýká, protože ta nová doba bude její dobou.

[2. Mraky na obzoru – generace Y]

Globální studie ZenithOptimedia, která zpovídala více než 6000 respondentů z deseti zemí, má příznačný název *The Pursuit of Happiness* (Honba za štěstím). Týká se životních postojů generace Y, tedy mladých lidí narozených po roce 1986 (někdy se tento mezník posunuje až do poloviny sedmdesátých let). Jde o generaci, která dnes nastupuje do zaměstnání a která v něm do deseti let převládne. Oni budou vytvářet nepříliš vzdálenou budoucnost a na nich závisí, jak se nám všem bude dařit. Hůře nebo lépe?

Zdá se, že mnozí dnešní manažeři si zatím nechtějí připustit, že by v konfrontaci s ypsilonovou mládeží tahali za kratší konec provazu. Soudím podle toho, že ji častují charakteristikami jako „lenoši“ nebo „rozmazlení spratci“ a doufají, že ony svévolníky časem srovnají podle svých představ. Ta idea je nejen těžko uskutečnitelná, ale také nebezpečná. Generace Y je totiž naší nadějí – a to právě taková, jaká je. Předchozí pokolení nás přivedla na konec epochy, a jestliže se chceme pohnout dál, potřebujeme k tomu nové myšlení a nové postoje.

Generaci Y se vyčítá, že se honí za štěstím, místo aby pilně pracovala. Zapomínáme, že štěstí je univerzálním cílem bez ohledu na věk a oslovuje tedy i dříve narozené. Jediným rozdílem je způsob, jak ho dosahují. Jejich rodiče jsou schopni snášet ústrky v práci, jen když si vydělají dost, aby si mohli pořídit dům a auto. Štěstí, nebo alespoň představa o něm, vychází z materiálního zabezpečení. Nastupující generace ho však chce získat přímo. Proč jít oklikou, když se mohou cítit šťastní a spokojení přímo v práci?

Problém je v tom, že mnohé současné firmy programově vytvářejí prostředí, v němž se zaměstnanci šťastní cítit nemohou. Ba dokonce nesmějí. Za podnikovou zdí se rozkládá zcela jiný svět, než

tam venku. Štěstí a spokojenost nejsou hodnoty, které by sem měly povolený vstup. Proto byl také vynalezen termín *work-life balance*. Lidé se musí vyrovnávat se dvěma odlišnými prostředími. Generace Y je chce mít v jednom. Práce je život a život je práce. Ovšem ne v té podobě, s jakou se dnes v zaměstnání běžně setkáváme.

Podívejme se, co je vlastně dnešním mladým lidem vyčítáno: Nechce se jim pracovat a jen by si užívali, jsou nedisciplinovaní a neuznávají autority.

Jaká je skutečnost? Vypadá to, že všechna tato obvinění vycházejí z potřeby lidí, kteří dnes firemnímu světu vládou, aby se zachoval status quo. Stagnace jim připadá pořád lepší než změna. Jsou přesvědčeni, že se konečně podařilo nastavit organizaci tak, aby bezchybně fungovala. A teď přijde mládež, ještě jí mléko teče po bradě, a chtěla by všechno zbořit. Kde je povinná úcta k tomu, co vybudovaly generace předků? Co nám zůstane, když se ke všemu otočíme zády?

Podobně zřejmě uvažovali ctihodní členové Francouzské akademie věd, kteří pohrozili svým odchodem, vystoupí-li na její půdě Albert Einstein. Zvláště pokud by měl mluvit o teorii relativity. Nemálo lidí je totiž přesvědčeno, že pokrok vyvrcholil právě teď. Jejich představy dokonale vystihl ředitel amerického patentového úřadu Charles H. Duell, který v roce 1899 navrhl jeho zrušení, protože všechno prý už bylo vynalezeno. Dnešní podnikový management je právě tak přesvědčen, že konečně našel ideální uspořádání a nenechá si ho zkazit nevyvázanými dětmi.

Skutečně jsme je tedy špatně vychovali, opravdu mají laxní vztah k práci? Nedorozumění zřejmě vzniklo z jiného poměru generace Y k výdělku, který my dnes považujeme za jediný skutečně účinný motivační faktor. Nejde o to, že by mladí peníze nechtěli. Jenže jejich rodiče říkali: „Nemůžeš mít současně dobrou mzdu a potěšení z práce. Vyber si jedno nebo druhé.“ Generace Y je však přesvědčena, že to jde. Chtějí vydělávat peníze s potěšením, ne z nutnosti, aby si za ně pak koupili štěstí. Jejich cílem není majetek, ale prožitok. Proč tedy nespojit příjemné s užitečným a mít oboje v zaměstnání? Protože rodiče si myslí, že správné je vydělávat v potu tváře? Že práce není žádná zábava?

Možná si myslíte, že jsem to poněkud přehnal. Pracoviště přece nejsou založena na tom, aby se na nich lidé cítili špatně. Opravdu? Jaký rozumný důvod najdete pro příkaz, že zaměstnanci nesmějí mít na stole více než tři osobní předměty? Že spolu nesmějí mluvit, a to dokonce ani mimo kancelář? Že jsou povinni snést kameru na toaletách? A to nemluvím o špehovacím softwaru, který zaznamenává každý dotek na klávesnici, programech „automaticky“ úkolujících pracovníky a GPS monitoringu zaměstnanců (nikoliv jen aut) na pracovních cestách. Není důležité, jestli to předpisy zaměstnavateli umožňují nebo jestli s tím lidé vysloví souhlas. Podstatné je, že v takovém prostředí těžko můžete pociťovat radost z práce.

Znovu a znovu se vracím k požadavku, aby práce vyvolávala pozitivní emoce. Ale proč? Je to opravdu tak důležité, abychom otřásali pevnou organizací firem a vydávali se vstříc nějakým (z pohledu tradičních manažerů zajisté pochybným) experimentům? Kdo stojí o radost z práce, když zavání anarchií?

Americký psycholog maďarského původu Mihaly Csikszentmihalyi je autorem prací o proudění (flow). Ty nemají nic společného s tokem kapaliny, jak by se snad mohlo zdát, ale se štěstím, motivací a výkonností. V tomto zvláštním stavu myslí dochází v mozku k jakési supravodivosti: zvýší se tok informací a současně klesne spotřeba energie. Člověk tak podává mnohem větší duševní výkony, koncentruje pozornost, přichází na nová řešení, nevnímá čas ani tělesné potřeby a při tom všem se ještě cítí navýsost šťastný. Zkrátka ideální pracovník. Má to ale háček. Pokud máte strach, pociťujete nejistotu nebo špatnou náladu, *flow* nedosáhnete.

Aby bylo možno proudění využít, musí mít zaměstnanci jasno, co se od nich očekává, musí být schopni úkol řešit a také získávat (zejména pozitivní) zpětnou vazbu. Nezbytné je, aby činnost odpovídala jejich hodnotovým postojům a měli povědomí o širším dopadu na společnost. Je zřejmé, že takové podmínky odpovídají požadavkům většiny pracovníků na kvalitu zaměstnání, jak to vyplývá z průzkumů: smysluplná práce, zpětná vazba nadřizených a spravedlivé odměňování. V podstatě tedy víme, jakým směrem se máme ubírat, ale nedbáme na to.

Jsou příslušníci generace Y nedisciplinovaní? Je pravda, že klidně odejdou od rozdělané práce, aby se mohli bavit? Možná je to proto, že se nikdo neptá, jestli je vykonávaná činnost naplňuje. Pokud si vybavíte Maslowovu pyramidu, je na samém jejím vrcholu *potřeba seberealizace*. Starší generace to řešily tak, že se po práci spěchaly věnovat svým koníčkům. Tam docházelo k proudění, tam byli tito lidé šťastní. Teď máme ale možnost dosahovat nejvyšší mety přímo v práci. Žádné pošilhávání po hodinách, čekání na konec pracovní doby. Práce se stává hobby. Úžasná energie je vydána ve firmě, ne nad známkami nebo chovnými králíky doma. To bychom se ale neměli bát proudění a vyhledávat raději stojaté vody.

Je pravdou, že generace Y neuznává autority? Přejde na to, jaké. Jde-li o manažery, kteří „s úřadem dostali i rozum“, ti opravdu nemají u mladých zaměstnanců odpovídající respekt. Konec konců by ho neměli mít u nikoho, pokud se budeme řídit zásadou, že kvalitu lidí poznáme po ovoci. Neochota respektovat formální autority ovšem může vycházet i z celkového uspořádání ve firmě. Jestliže zmíněná studie uvádí, že mladí z generace Y, kteří mají kontrolu nad svou kariérou, jsou o 56 procent šťastnější než ti, kteří ji nemají, pak je zřejmé, že boj proti autoritám je často bojem proti organizaci, která jim neumožňuje osobně ovlivňovat svůj úspěch. Nejde o jedince, jde o systém.

Nezapomeňme se také podívat, jak generaci Y připravujeme my, její předchůdci, na uplatnění v zaměstnání. Před časem si jedna personalistka povzdechla, že absolventi vysokých škol v oboru marketingu netuší, co vlastně budou v praxi dělat. Doplňte si tam klidně řadu dalších studijních zaměření. Školy dnes s oblibou pěstují teorii, protože mají pocit, že jim to přidá na vědecké prestiži. Profesor Milan Zelený proto propaguje *podnikatelské univerzity*, které by studenty připravovaly pro podnikatelskou praxi. Ony by to jistě zvládly i stávající školy, ale mají zřejmě špatnou představu o svém poslání a nedostatečnou zpětnou vazbu.

Právě si pročítám diplomovou práci z roku 2009 na téma zvyšování výkonnosti pracovníků. Kromě toho, že polovinu zabírá povinné opakování teorie, autorka v ní obhazuje věci, které by už dávno měly patřit minulosti. Obřadné hodnocení zaměstnanců v dlouhých

intervalech, považované za „pravidelnou komunikaci a konzultaci výkonu pracovníka“, podíl na zisku vyúčtovaný jednou ročně (u Bati to bylo každý týden), používání odměn nezávislých na výkonnosti, jako je třináctý plat, příspěvek na dovolenou a benefity. Tvrdí, že v době krize není třeba pracovníky příliš motivovat, stačí, když mají strach ze ztráty zaměstnání. Za lék na pokles výkonnosti pak považuje zejména zavedení složitého systému formálního hodnocení. Aby bylo jasné, nic studentce nevyčítám. Zato jejím učitelům ano.

Pokud jde o základní a střední stupeň vzdělávání, nemusíme dlouho pátrat, proč má mládež poněkud odtaziť vztah k práci, zejména té manuální. Učebny dnes připomínají pohádku o Šípkové Růžence, neboť z nich bylo pečlivě odstraněno všechno, o co by se žák mohl píchnout či přijít k jiné úhoně. Na chemické pokusy se mohou děti jen zdálky dívat, zato dostanou k dispozici virtuální prohlídky celé řady chemických provozů. Hmat je bohužel důležitým nástrojem nejen pro poznávání světa, ale také pro včlenění se do něj. Pokud mládež naučíme, že má jen zpozvdálí sledovat, jak pracují nadřizení, nedivme se, že to pak v praxi skutečně dělá.

„Ze škol zmizely hodiny, kde měly děti možnost seznámit se s různými pracemi. Hrabat záhonky, pilovat v dílně poličky... Dnes pomalu nevědí, co je to šroubovák. Tato republika potřebuje do budoucna vzdělané hlavy a šikovné ruce,“ upozorňuje Zdeněk Slavata z Kovářského společenstva. Je proč se tím zabývat. Za posledních patnáct let poklesl počet řemeslných oprávnění vydávaných v České republice na méně než polovinu. Nejenže pak firmy marně hledají zručné manuální pracovníky, ale vytrácí se vztah k práci jako takové, který prostřednictvím hmatu vytváříme a posilujeme. I když pak člověk pracuje hlavou a ne rukama, manuální zručnost mu dává možnost dívat se na věci také z praktické, hmotné stránky.

Ministerstvo školství nyní paradoxně hovoří o novince, vzdělávacím programu s názvem „Člověk a svět práce“. Jako by tím říkalo, že doteď školství tento vztah nezajímalo a děti se o něm neměly vůbec dozvědět. Možná i proto raději slyší na reklamní výzvy, aby se bavily a bavily a užívaly si. Jde tedy o to, aby se konečně dozvěděly, že práce je náplní života a je zábavná. Ale to už není jen věcí školy.

Nechci tím samozřejmě říci, že v rámci generace Y nastupují do práce zástupy andělů. Poměr mezi dobrými a špatnými, aktivními a lhostejnými je asi podobný jako u jejich předchůdců. Jde o to, jak se k nim postavíme. Jestli budeme trvat na „kázni a pořádku“, jak si to dnes představuje ne jeden manažer, nebo najdeme způsob, jak je zaujmout a dostat z nich to nejlepší, co mohou vydat.

Můžeme tedy vidět hrozbu nebo příležitost. Jak například uvádí *New York Times*, americká mládež se už tolik nezajímá o vlastnictví řídicího průkazu, jako po něm toužili jejich rodiče. Více je přitahují mobilní telefony. Podle ankety *USA Today* na otázku, jak dlouho vydrží, než se podívají, jestli nepřišel novým email nebo esemeska, či navštíví své stránky na sociálních sítích, odpovědělo čtyřicet sedm procent dotázaných, že je to méně než hodina. Martin Lindstrom popisuje v knize *Vyluxusované mozky* výsledek výzkumu, který měl určit padesát nejmocnějších a nejnávykovějších zvuků na světě. Vyhrál to vibrující telefon. Říkají nám tyto informace, že generace Y je závislá na telefonech a internetu? Nebo naznačují, že mladí lidé mají silnou potřebu komunikovat a sdílet své myšlenky? Zkuste si na to odpovědět sami.

V souvislosti s generací Y je dobré mít na zřeteli ještě jeden její důležitý rys. Jak uvedla pro Český rozhlas jedna z dotázaných, důležité je být online. „Na sociálních sítích je tak strašně snadné se ukázat. A o tom to dneska všechno je. Ukázat, jak strašně skvělí jsme. My nejsme úplně teď a tady na tom světě. Definujeme se víc tím, jak se prezentujeme na sociálních sítích. Kdybych o někom mluvila, připomenu fotku, co dával na web minulý týden, protože je úplně jasné, že ji všichni viděli.“

Noční měra mnoha manažerů je na světě. Jak udržet pod pokličkou, co se děje v podniku, když pracovní místa obsadí generace, která je zvyklá informovat se navzájem o všem, s čím se během dne setkává? Mobilní telefon zajistí snadno a nenápadně fotografii a za chvíli je už na síti. Vzpomeňme si jen na některé případy ze škol, kdy děti takto „dokumentovaly“ chování učitelů. Možná se nedostanou ven obchodní tajemství uchovávaná v trezorech, ale doklady o firemním prostředí a případném nekorektním nebo neetickém chování určitě ano.