

Stabilita na pracovisku na udržanie zamestnancov a zabezpečenie výkonnosti

Ruth Weirichová



Ruth Weirichová pôsobí na manažerskej pozícii vo vydavateľskom priemysle už 30 rokov. Má skúsenosti s riadením, marketingom, školeniami, rozpočtami predaja a financiami. Na Štátnej univerzite v Colorade získala titul MBA a na Goshen College nadobudla bakalársky titul v odbore riadenia podnikov. Ruth sa zameriava na budovanie stability na pracovisku, aby zabezpečila produktivitu a dlhú životnosť podnikov. Jej vízia spočíva v maximalizovaní prevádzkovej výkonnosti organizácie a dosahovaní jej finančných cieľov.

Pre spoločnosť aha! Process pracujem už asi 15 rokov a táto rozmanitá práca, na ktorú sa nazerá cez prizmu ekonomickej vrstvy, skutočne funguje vo všetkých sektoroch. Generálna riaditeľka spoločnosti aha! Process, Ruby Paynová, Ph.D. napísala svoju prvú knihu *A Framework for Understanding Poverty (Rámec na pochopenie chudoby)* pre pedagógov primárneho a sekundárneho stupňa vzdelávania. Potom narazila na Phila DeVola a Terie Dreussi-Smithovú, ktorí zistenia z tejto knihy používali v odvykacom programe pre drogovu závislých, a povedali jej: „Naozaj to funguje. Základné poznatky z knihy nám skutočne pomáhajú pri práci v našej protidrogovej liečebni.“ Vtedy sa spojili a napísali knihu *Bridges Out of Poverty (Mosty z chudoby)* a presne o to sa pokúšame aj my – upravujeme a pretvárame ústredné koncepcie spoločnosti aha! Process pre podnikateľský sektor. Skupina koncepcií, školení a výsledkov z knihy *Bridges Out of Poverty* od spoločnosti aha! Process pomáha zamestnávateľom, komunitným organizáciám,

inštitúciám poskytujúcim sociálne služby a jednotlivcom posilniť pracovnú silu a budovať prosperujúcejšie a stabilnejšie komunity.

Táto práca spája ľudí zo všetkých sektorov a ekonomických vrstiev s cieľom zlepšiť mieru udržania zamestnancov, budovať zdroje, skvalitniť výsledky a podporiť tých, ktorí sa snažia vymaniť z chudoby. V tomto článku vám priblížim celodenné alebo poldenné školenie profesionálneho rozvoja s názvom Stabilita na pracovisku (*Workplace Stability*), ktoré vykonávame s vedúcimi pracovníkmi firiem a kde demonštrujeme, ako využiť koncepcie spoločnosti aha! Process na zlepšenie udržania zamestnancov, produktivity a hospodárskych výsledkov.

Nedávno som čítala skvelý článok, v ktorom generálny riaditeľ a majiteľ spoločnosti Cascade Engineering, Fred Keller, povedal, že keď sa oboznámil s obsahom spomínanej knihy *Framework for Understanding Poverty*, uvedomil si, že firemnú kultúru musí zmeniť zvnútra. Pochopil, že musí byť viac inkluzívny a pozeráť sa na rozmanitosť cez prizmu ekonomickej vrstvy. Keller si tiež uvedomil, že školenie o rozmanitosti ekonomických vrstiev na pracovisku musel absolvovať každý – či už nový alebo stály zamestnanec, ako aj pracovník na nástupnej alebo riadiacej pozícii. Taktiež dodal, že potreboval externých partnerov, aby mal pre svojich zamestnancov k dispozícii zdroje, ktoré jeho firma bežne neponúkala alebo ponúknuť nedokázala. Z týchto potrieb vzišli partnerské siete zdrojov pre zamestnávateľov, o ktorých budem hovoriť neskôr.

Pred niekoľkými rokmi sa nám spoločnosť Cascade Engineering zverila, že fluktuácia zamestnancov ich zvyčajne stála 3,6 milióna dolárov, ale po zavedení princípov spoločnosti aha! Process a zmene spôsobu podnikania sa náklady spojené s fluktuáciou zamestnancov znížili na 500 000 dolárov. Predstavte si, na čo všetko sa tie 3 milióny dolárov dajú využiť. Veríme, že podniky môžu byť ziskové,

konkurencieschopné a zároveň zaobchádzať so zamestnancami slušne. Sme presvedčení, že zisk a konkurencieschopnosť podnikom prinášajú práve zamestnanci.

Okrem iného sa s podnikmi zhovárime o stabilite. Hovoríme o stabilite zamestnancov a vytvorení stability pre podnik samotný, čo prináša príležitosť pozrieť sa na stabilitu a na spôsob, akým ju ovplyvňuje ekonomická vrstva. Skúmame mentálne modely (pomocou obrázkov alebo príbehov), ktoré nám pomáhajú pochopiť chudobu a naše vnímanie zdrojov a rozoberáme schopnosť pracovať bez týchto zdrojov. Skúmame aj skryté pravidlá (nevyslovené náznaky a zvyky skupiny) a jazykové skúsenosti jednotlivcov, ktoré pramenia z každodennej nestability.

Zamestnávateľa prejavujú veľkú snahu priniesť nám stabilitu. Ponúkajú nám dovolenku, príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie v rámci plánu 401(k), platené voľno, voľno cez sviatky či materskú dovolenku. Všetky tieto veci nám zabezpečujú stabilitu. Nie každý však dané výhody dostane, a preto hľadáme spôsoby, ako hovoriť so zamestnávateľmi o stabilite zamestnancov, ktorá zlepši mieru ich udržania, ako aj zisky.

Každého ženie vpred niečo iné. Práca v neziskovej organizácii nás vedie k snahe o zníženie chudoby, zvýšenie sebestačnosti komunity a jej dlhodobé zlepšenie pre ďalšie generácie. Pri podnikaní je našou hnacou silou čistý príjem, zvyšovanie bezpečnosti, konkurencieschopnosť v našom odvetví a status vyhľadávaného zamestnávateľa. Zaujímá nás čistý príjem a investície. Poznáme podniky, v ktorých zamestnávateľa prejavujú snahu riadiť sa systémom „trojitej zodpovednosti“ na ekonomickej, environmentálnej a sociálnej úrovni, ale rozprávala som sa aj s vedúcimi pracovníkmi, ktorí vyhlasujú: „Pozrite, ja tu nerobím charitu. Som konkurenčná firma.“ Iní hovoria: „Nepotrebujem si udržať začínajúcich zamestnancov, môžem prijímať nových pokojne

aj každý deň.“ Neuvedomujú si však, že cena fluktuácie zamestnancov sa pohybuje na úrovni 2 000 až 11 000 dolárov v závislosti od konkrétneho prieskumu a tiež od priamych aj nepriamych nákladov, ktoré zahrniete do svojich výpočtov.

Doktorka Paynová hovorí, že vedomosti sú kľúčovým privilegiom, rovnako ako sociálny prístup, rasová príslušnosť a peniaze. Spôsob, ako trávite svoj čas, do veľkej miery určuje úroveň vašich vedomostí. Ďalšou vecou, na ktorú sa pri zamestnávateľoch zameriavame, je mentálny model každodennej nestability. Graficky znázorňuje, ako ľudia s nízkymi príjmami trávia svoj čas. Všetko je prepojené: nachádzame sa v režime prežitia, žijeme v tyranii okamihu, nemáme pred sebou budúcnosť a dopredu nás ženu vzťahy.

Koľko času vám zaberie vyprať bielizeň, keď žijete v takejto každodennej nestabilite? Ak vás obklopuje stabilita, dáte prať jednu várku bielizne, pripravíte večeru, dáte prať ďalšiu várku, vezmete dieťa na bejzbalový tréning. Keď žijete v nestabilite, možno musíte ísť aj s deťmi na autobus, aby ste sa dostali do pracovne, kde musíte čakať na práčku, potom na sušičku a napokon musíte aj zaplatiť, čo vás bude stáť nemalé peniaze. Následne sa potrebujete ponáhľať, aby ste nezmeškali autobus domov.

Čo pre zamestnávateľa znamená, že niekto žije v každodennej nestabilite? Spolupracujeme so skupinou vedúcich pracovníkov nemocnice v meste Schenectady v štáte New York, ktorí sa rozhodli, že na plánované stretnutie v nemocnici pôjdu mestským autobusom. Ako to dopadlo? Stretnutie zmeškali. Museli viackrát prestupovať, jeden autobus sa pokazil, a chvíľu preto kráčali pešo po ceste. Na základe týchto skúseností na klinike v nemocnici pridali návštevne dni. Čomu také opatrenie pomôže? Stabilizuje nestabilitu.



Obr. č. 1: Mentálny model nestability – ako vyzerá dnes

Vzťahy

ČAS STRÁVENÝ NAVŠTEVOVANÍM RÔZNYCH ORGANIZÁCIÍ V NÁDEJI, ŽE ZABEZPEČIA URČITÉ SLUŽBY – DOPRAVA – RODINA A PRIATELIA – KRIMINALITA A BEZPEČNOSŤ – PRÁCA A PENIAZE – CHOROBA – BÝVANIE – JEDLO – DETI – ZÁBAVA

Keď sa teda pozrieme na mentálny model chudoby, pýtame sa: „Akú mieru bolesti spôsobuje zamestnancovi tento mentálny model a ako vplýva na jeho prácu a zamestnanie?“ Veľkú súčasť skladačky predstavujú automobily a doprava. Do hry tiež vstupujú faktory ako cena benzínu a nespoľahlivosť starších áut, ktoré potrebujú neustálu údržbu. Alebo musíte ísť pešo na kilometer vzdialenú autobusovú zastávku. Autobusy nejazdia v správnom čase a musíte viackrát prestupovať.

Zamestnávateľia aj podniky vidia problém s autom a dopravou ako fluktuáciu, nedochvilnosť či neodôvodnené vymeškávanie práce. Pomôcť zamestnancom so stabilizáciou dopravy môže mať na pracovisku obrovský vplyv, ale to je iba časť problému. Bývanie, bezpečnosť a starostlivosť o deti sú ďalšie otázky, v ktorých vzťahy prevážia nad prácou,

pretože vzťahy sú hnacou silou. Toto sú niektoré z ťažkostí zamestnancov, ktoré môžeme riešiť.

Potom sa pozrieme na mentálny model úspechu, pretože vieme, že podniky fungujú na jeho základe. V podnikaní nám ide o úspech, o rast a odbornosť. Často rozmýšľame abstraktne a od svojich zamestnancov žiadame, aby nasledovali náš príklad, namiesto toho, aby sme sa im snažili najskôr porozumieť. Myslíme si: „Prečo sa nemôžu trochu vzchopiť?“ Preto hovoríme aj o mentálnom modeli stability.



Obr. č. 2: Mentálny model stability

Úspech

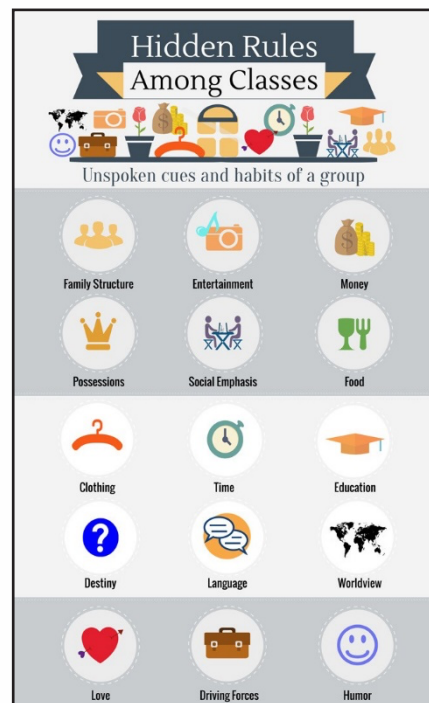
DUŠEVNÉ ZDRAVIE – VZDELANIE – ZÁVISLOSŤ – DLHY – RODINA A PRIATELIA – KLUBY A OBČIANSKE ZDRUŽENIA – KARIÉRA – POLITICKÁ ČINNOSŤ – ZDRAVIE A PREVENCIA – BÝVANIE A MAJETOK – DÔCHODOK – DOPRAVA – AKTIVITY DETÍ – STRAOSTLIVOSŤ O DETI – NAKUPOVANIE – DOVOLENKA – KONÍČKY A ZÁUJMY

V skutočnosti existuje kontrast medzi mentálnym modelom stability v práci a nestabilitou mnohých začínajúcich zamestnancov. Medzi začínajúcimi zamestnancami s nízkym platom spravidla nájdeme konkrétne mysliacich ľudí, ktorí sa

vyrovnávajú s každodennou nestabilitou, a abstraktne mysliacich stálych zamestnancov zvyčajne vidíme na pozíciách s vyšším platom. Takže sa tu stretáva menšia miera predvídateľnosti s vyššou mierou predvídateľnosti. (Na druhej strane som pracovala s niekoľkými vskutku nepredvídateľnými manažérmi, takže by sme o tom mohli diskutovať.) Na jednej strane sa črtá tyrania okamihu a na druhej dlhodobé plánovanie, čo vedie buď k reaktívnemu riešeniu problémov (v prípade mnohých našich začínajúcich zamestnancov, ktorých trápi tyrania okamihu), alebo k proaktívnemu riešeniu problémov (v prípade odborníkov s dlhodobou stabilitou). Každá skupina rieši problémy, len to robí inak. Keď žijete v každodennej nestabilite, matematika nefunguje. Nezáleží na tom, koľko hodín pracujete za minimálnu mzdu, jednoducho nepokryjete minimálne životné náklady, takže vaša činnosť nie je udržateľná. Tak sa vytvára ostrý kontrast s podnikom, ktorý pracuje na základe finančnej stability. Ľudia, ktorí prichádzajú z každodennej nestability, majú čo ponúknuť. Sú zapálení, premýšľajú, riešia problémy, majú pevnú vôľu, sú silní a vytrvalí. Kľúč k úspechu spočíva vo vytvorení kultúry na pracovisku, ktorá ich talent využije čo najlepšie.

Po tom, čo s podnikmi hovoríme o prostredí, otvárame tému skrytých pravidiel, nevyslovených náznakov a zvykov každej skupiny. Koľkí z vás mali šéfa, ktorého si nevážili? Ale rešpektovali ste jeho pracovnú pozíciu, pretože ste vychádzali z mentálneho modelu stability založeného na úspechu. Rešpektovanie pozície sa dá vnímať ako skryté pravidlo sily v podnikaní. O akých skrytých pravidlách na pracovisku sa dozvedáte od svojich klientov? Keď som riadila spoločnosť aha! Process a prijali sme nového zamestnanca, vždy som sa mu zdôverila s 10 najdôležitejšími skrytými pravidlami našej spoločnosti. Možno sa nám to zdá trochu smiešne, ale ešte lepšie by bolo, keby sa tieto skryté pravidlá vôbec neskrývali a rovno sa zapísali do príručky pre

zamestnancov. Všetky pravidlá na pracovisku, či už skryté alebo nie, vychádzajú z noriem strednej vrstvy žijúcej v každodennej stabilite. Aký úžitok nám prinášajú skryté pravidlá v podnikaní? Pomáhajú nám zvládať ťažké situácie. Sú prospešné pri navrhovaní efektívnejších zásad, postupov, príručiek pre zamestnancov a programov odbornej prípravy. Každá ekonomická vrstva má vlastné skryté pravidlá v podstate vo všetkom. Niektoré z hlavných oblastí, ktoré vyvolávajú obavy v každej ekonomickej vrstve, sú uvedené v nasledujúcom grafe.

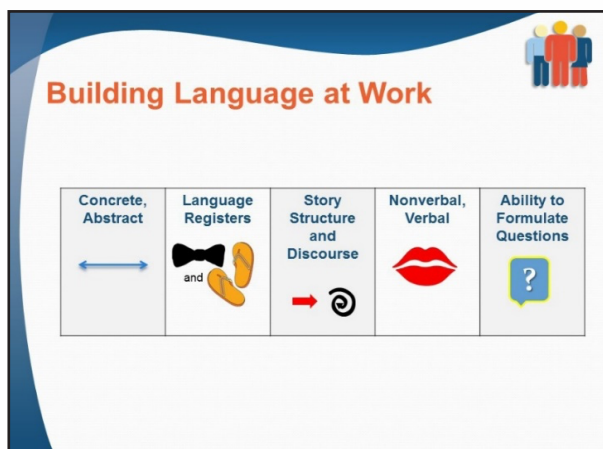


Obr. č. 3: Skryté pravidlá spoločenských vrstiev

Nevypovedané náznaky a zvyky skupiny
rodinná štruktúra – zábava – peniaze
majetok – dôraz na sociálnu rovinu – jedlo
oblečenie – čas – vzdelanie
osud – jazyk – svetonázor
láska – hnacie sily – humor

Pre ľudí, ktorí na pracovisko prichádzajú ako zamestnanci s nízkou mzdou, môže jazyk

predstavovať veľkú prekážku. Výskumníci Hartová a Risley na základe svojich pozorovaní postulovali, že deti z chudobných rodín sa do veku 4 rokov doma stretli len s 13 miliónmi slov. V rodinách z vyššej triedy počuli deti do 4 rokov spolu 45 miliónov slov (Hart & Risley, 1995). Ak máte zamestnancov, ktorých rodiny žijú v každodennej nestabilite už celé generácie, ich jazyková skúsenosť sa jednoducho nedá porovnať s jazykovou skúsenosťou ľudí, ktorí vyrastali v domácnostiach z vyššej alebo aj robotníckej vrstvy, a nemusia ovládať dostatok abstraktných slov používaných pri rokovaniach. Podniky môžu tieto poznatky využiť na prepracovanie spôsobu nástupu nových zamestnancov a školení – dajú sa dokonca aplikovať aj na prispôbenie pracovných žiadostí, postupov a pokynov. S podnikmi preto hovoríme o jazykových prvkoch každodennej nestability – spadá sem bežný jazykový register, rámcová kompozícia príbehu a dôležitosť neverbálnej komunikácie. V neverbálnej komunikácii potrebujeme všetci komunikovať plynulo. Vytváranie spoločného jazyka na pracovisku zohráva dôležitú úlohu v našej práci s podnikmi.



Obr. č. 4: **Vytváranie jazyka v práci**
 konkrétne, abstraktne
 jazykové registre
 štruktúra príbehu a diskurz
 neverbálne, verbálne
 schopnosť formulovať otázky

Mám klientku, ktorá vlastní reťazec rýchleho občerstvenia, a po tom, čo sa oboznámila s obsahom spomínanej publikácie *Bridges Out of Poverty*, vytvorila veľmi konkrétne videá pre svojich začínajúcich zamestnancov žijúcich v každodennej nestabilite, ktoré im pomáhajú pri nástupe do zamestnania. Dosiahla skvelé výsledky a zlepšila mieru udržania zamestnancov. V roku 2012 prezident Obama predniesol prejav o stave Únie na úrovni porozumenia žiakov ôsmej triedy. Nemal v úmysle niekoho tým uraziť a väčšina z nás si to pravdepodobne nevšimla. Cieľom bolo, aby jeho slovám porozumelo viac občanov. Jazyk zohráva kľúčovú úlohu, o ktorej hovoríme so zamestnávateľmi, pretože ak na pracovisku chcete dosiahnuť vyššiu produktivitu a udržať si zamestnancov, predstavuje dôležitý aspekt.

Denná nestabilita je miera, do akej sa jednotlivec zaobíde bez zdrojov. Poznanie zdrojov zamestnancov poskytuje možnosti k ich vedeniu. Vytvára priestor na povýšenie zvnútra alebo udržanie niekoho na jeho pracovnom mieste. Vieme, že náklady pri fluktuácii zamestnancov môžu dosiahnuť 2 000 až 11 000 dolárov.

Výskumník z ekonomickej fakulty Wharton na Pennsylvánskej univerzite tvrdí, že povýšením zvnútra môžete ušetriť 18 – 20 % úsilia, pretože so zamestnancom už máte vzťah, je lojálny a zníži sa počet prestojov (Bidwell, 2011). Tento pracovník sa danej úlohy chopí oveľa ľahšie ako úplne nový zamestnanec.

Na školení Stabilita na pracovisku hovoríme o prostredí, o skrytých pravidlách, o jazyku, ale vieme, že problémy s udržaním zamestnancov sa vynoria aj tak. Stále ide o stabilitu a nestabilitu zdrojov. Čím viac zdrojov máme, tým viac sa zvýši schopnosť nadobudnúť stabilitu. A vieme, že v živote plnom každodennej nestability sú hnacou silou vzťahy. Môže to viesť k problémom pri povýšení. Organizačné požiadavky sa menia na rôznych úrovniach. Na nástupnej pracovnej pozícii možno postačí, keď budem riešiť iba každodenné požiadavky, ale keď sa v spoločnosti

posuniem na inú pozíciu, možno budem musieť plánovať na mesiac, rok alebo tri až päť rokov dopredu.

Prípadné zmeny identity na pracovisku môžu zapríčiniť stratu vzťahov. Možno som chodievala autobusom so svojou najlepšou kamarátkou, no povýšili ju a stala sa mojou šéfkou. Teraz ma celý deň diriguje a ja začínam mať pocit, že jej to trochu prerastá cez hlavu. Takže vidíme, ako zmena vzťahov sprevádza zmenu identity, ale ak tento jav pochopíme a predvídame, vieme jednotlivcov povýšených zvnútra viesť a pomôcť im udržať si vzťahy. Spolupracujeme s firmou v Texase, ktorá tieto informácie využíva pri školení vedúcich pracovníkov, ktorých povýšila zvnútra. Pri prechode z nižšej pozície na vedúcu sa často vyžaduje ďalší rast zdrojov. S podnikmi spolupracujeme, aby sme podporili ľudí, ktorí prechádzajú na tieto pozície.

Dôležitý je aj rozsah organizačných zdrojov. Možno vlastníte spoločnosť, ktorá žije vo vlastnej tyranii okamihu, preto je zásadné dosiahnuť stabilitu na všetkých úrovniach. Firemnú politiku, postupy, benefity a školenia takmer vždy vytvára niekto z prostredia každodennej alebo dlhodobej stability, ale naši zamestnanci sa často zaoberajú destabilizujúcim riešením problémov. Medzi tieto problémy patria najmä krátkodobé pôžičky s vysokým úrokom a preddavky na mzdu. Jedna zo stabilizačných stratégií preto ponúka vypracovanie a zavedenie malého úveru ako zamestnaneckého benefitu, ktorý pomáha vytvárať zdroje a podporuje stabilitu. Pozornosť venujeme aj zmene politiky, riadiacim postupom, školiacim programom a individuálnym interakciám, pretože na dosiahnutie lepšieho udržania zamestnancov a vyššej produktivity musíme pracovať s modelom založenom na vzťahoch. Pri práci s vedúcimi predstaviteľmi firiem sa pýtame: Akými zmenami v oblasti benefitov, firemnej politiky a riadenia viete do prostredia vašich zamestnancov priniesť stabilitu? Ako si zachováte otvorenú myseľ? Jedným z najlepších netradičných riešení je vytvorenie siete zdrojov

pre zamestnávateľov. Skupina zamestnávateľov sa spojí a spolupracuje na poskytovaní služieb na udržanie zamestnancov, pracovnej podpory a možností odbornej prípravy pre začínajúcich zamestnancov. Udržia ich na pracovných pozíciách a znížia tak nároky na ľudské zdroje. Model siete zdrojov často zahŕňa špecialistu na zdroje. Každá spoločnosť si zakúpi podiel času odborníka na zdroje, ktorý dve až šesť hodín týždenne v každom podniku pracuje na stabilizovaní zamestnaneckých problémov. Väčšie podniky môžu odborníka na zdroje vyžadovať na dva dni. Tento druh podpory udržiava zamestnancov v práci a linky v prevádzke.



Obr. č. 5: **Paradigma stability**

prostredie a zdroje – stabilita – skryté pravidlá a jazyk príležitostí
udržanie zamestnancov, výkonnosť a zisky

Spolupracujeme s mnohými skupinami, ktoré vytvorili tieto siete zdrojov, pričom sieť často spolupracuje s úverovým združením, aby poskytla preddavok s nízkym úrokom, ktorý som spomenula vyššie. Ak napríklad zamestnanec pracuje v spoločnosti najmenej 90 dní a nastane u neho destabilizujúca životná udalosť, prostredníctvom úverového združenia môže

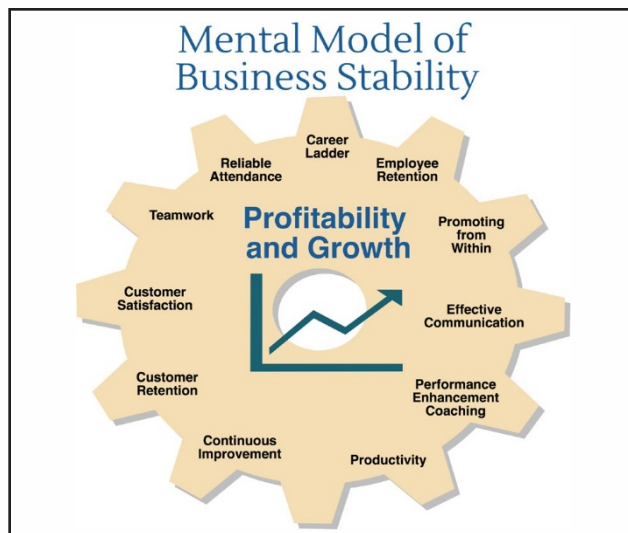
získať preddavok vo výške 750 až 1 000 dolárov, ktorý sa mu každý týždeň odráta zo mzdy.

Aké kroky uskutočňujú podniky vo vašej komunite, aby dosiahli stabilitu začínajúcich zamestnancov s nižšími mzdami, ktorí žijú v každodennej nestabilite? Benefity môžu zahŕňať zdravotné stredisko na pracovisku, úhradu poplatkov za jazykové kurzy alebo odbornú vysokú školu a okrem toho chceme všetci poskytovať prijateľnú mzdu. Medzi príklady z podnikov, s ktorými som spolupracovala, alebo o ktorých som počula, patrí klient z juhovýchodnej Indiany, ktorý priamo na pracovisku prevádzkuje zdravotné stredisko. Mnoho zamestnancov tohto klienta pracuje v prvej línii a ak niekto ochorie, môže navštíviť zdravotníckeho pracovníka v stredisku a do 30 minút sa vrátiť k telefónu.

Ak spolupracujete s úverovým združením a ponúkate mikropôžičky a bankové účty, zväzťe predchádzajúce bankové skúsenosti svojich začínajúcich zamestnancov. Keď žijeme v stabilnom prostredí a niekto neuskutoční priamy vklad načas, máme pocit, že sa nám stala ujma. Ak však nemáte skúsenosti s bankami a bankový účet máte prvýkrát, budete potrebovať aj trochu finančnej gramotnosti a školenia, ktoré vám môže poskytnúť sieť zdrojov.

Preplácanie školného považujeme za užitočný benefit, ale nezabudnite zahrnúť aj preplácanie školného za iné ako len magisterské štúdium. Vyššie som spomenula jazykové kurzy, získanie stredoškolského vzdelania a odbornú vysokú školu, čo sú dôležité nástroje pre mnohých ľudí, ktorí sa snažia dosiahnuť väčšiu každodennú stabilitu. Určite chceme, aby zamestnanci dostávali mzdu na úrovni životného minima spolu so zdravotným poistením, ale ak to nie je možné, stabilizácii dopomôžu aj iné faktory. Školenie s názvom Napredovanie (*Getting Ahead*) je skvelým riešením pre skupiny zamestnancov, ktorému sa môžu venovať mimo práce bez toho, aby nad nimi stál nadriadený alebo personalista, a dokážu tak preskúmať svoju

vlastnú ekonomickú situáciu. Jeden klient sa mi zdôveril, že začal so svojimi zamestnancami robiť tematické knižné kluby. Prvý z nich sa zaoberal zvládaním hnevu a druhý šikanou. Flexibilný pracovný čas sa často chápe nesprávne, ale keď sa využíva ako benefit, ide o spoločné nájdenie dohody medzi zamestnávateľom a zamestnancom v tom, čo je najlepšie pre zamestnanca a zároveň funguje aj pre firmu. To môže znamenať, že do práce prídete o deviatej ráno namiesto o ôsmej, pretože vám ide lepší autobusový spoj, alebo si tak môžete prispôsobiť starostlivosť o deti či starších vo vašej domácnosti. Možno sa čas na obed z jedenástej alebo dvanástej hodiny posunie na trinástu, pretože počas tradičných obedových hodín si pracovníci s nízkymi mzdami potrebujú vziať voľno, aby navštívili iné organizácie.



Obr. č. 6: Mentálny model stability v podniku

Zisk a rast

kariérny rast – udržanie zamestnanosti –
 povýšenie zvnútra – efektívna komunikácia –
 školenie na zvýšenie výkonu – produktivita –
 kontinuálne zlepšovanie – udržanie zákazníkov –
 spokojnosť zákazníkov – tímová spolupráca –
 spoľahlivá dochádzka

Iné podniky sa zameriavajú na individuálne interakcie, zavádzajú politiku „zavolaj, než dáš výpoveď“ a vytvárajú vzťahy založené na vzájomnom rešpekte. Mali sme klienta, ktorý zaškoľoval nových zamestnancov v priebehu troch veľmi intenzívnych dní plných abstraktných postupov. Po tom, čo implementoval postupy z publikácie *Bridges Out of Poverty*, prešiel na viac školení metódou „*just in time*“ (práve včas), kde sa noví zamestnanci venovali konkrétnym pracovným činnostiam, a zaznamenali priamy účinok na zlepšenie miery udržania zamestnancov. Iný majiteľ firmy mi povedal o alternatívnej starostlivosti o deti, kde sa dohodli s mestskými škôlkami na cene 15 dolárov, takže ak by sa deti ich zamestnancov nedostali do škôlky, mali možnosť vziať svoje dieťa do jednej z týchto schválených škôlok za 15 dolárov. V Novom Mexiku fungovala výrobná spoločnosť, ktorá žiadala nástup zamestnancov o šiestej ráno, ale škôlka sa otvárala až o siedmej. Zamestnávateľ teda prišiel do škôlky a povedal: „Ak otvoríte o šiestej ráno, tak škôlku využije 10 zamestnancov a každý týždeň uskutočnim zrážku zo mzdy, aby som vám zaplatil.“ Tento vzťah zabezpečil stabilitu 10 zamestnancom a dvom zamestnávateľom. Keď organizujeme deň s podnikmi, dostatočne dlho sa zameriavame na návratnosť investícií, pretože pracovať na stabilite sa oplatí a vieme, že svet podnikania riadia peniaze, takže na začiatku nášho školenia Stabilita na pracovisku venujeme čas práci s výpočtom návratnosti investícií. Stabilitu chceme zaručiť ako zamestnaneckej základni, tak aj spoločnosti. Spoločnosti sa zvýši čistý príjem, produktivita a zamestnanecká spokojnosť. Hovoríme o nápadoch, ktoré fungujú.

V rámci školenia Stabilita na pracovisku a v kontexte sietí zdrojov pre zamestnávateľov je veľmi zaujímavé spojiť toľko rôznych odvetví. Všetci pracujeme v rôznych oblastiach, preto je dôležité, aby sme sa stretávali a delili sa o osvedčené postupy a stratégie. Rozprávala som sa s chovateľom hydiny, ktorý mi vysvetľoval,

ako skladujú rôzne druhy obilia v oddelených silách. Ale potom príde odborník v oblasti výživy zvierat a obilniny zmieša, aby vytvoril správnu kombináciu pre sliepky, a presne to robíme v našich komunitách. Každý pracuje v inom odvetví, ale spájame sa, aby sme vytvorili udržateľné komunity, ktoré všetkým zabezpečia spokojný život.

Ďalšie informácie o školení Stabilita na pracovisku pre svoju spoločnosť získate emailom na adrese workshops@ahaprocess.com alebo telefonicky na čísle (800) 424-9484.

Odkazy

Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369–407. doi:10.1177/0001839211433562

Hart, B. & Risley, T. R. (1995). *Meaningful differences in the everyday experience of young American children*. Baltimore, MD: Paul H. Brookes.

Payne, R. K. (2013). *A framework for understanding poverty: A cognitive approach* (5th rev. ed.). Highlands, TX: aha! Process.

Payne, R. K., DeVol, P. E., & Dreussi-Smith, T. (2009). *Bridges out of poverty: Strategies for professionals and communities* (4th rev. ed.). Highlands, TX: aha! Process.