

Kako zagotoviti, da zaposleni bolje izkoristijo delovnik

Klaus Schuster
mojakariera@finance.si



Preden posežete po najskrajnejših sredstvih, preizkusite druge rešitve.

Koliko delovnega časa gre po vaši oceni v nič zaradi dejavnosti zaposlenih, ki nikakor niso povezane z njihovimi nalogami? Ob osemurnem delovniku sta to lahko dve zapravljeni, a plačani »delovni« uri.

Mlada referentka sedi v pisarni pred svojim računalnikom. Nenadoma se na njem odpre okno: »Miha911 is calling.« - »O, dragi je na zvezi!« Minuto pozneje zabrina iz njene torbice. »Zdravo, Eva! Krasno, kje se dobiva zvečer?«

»Zdaj je pa dovolj,« si misli referentka. »Hitro si samo še ogledam šalo, ki mi jo je po e-pošti poslala Marija, in jo posredujem naprej Suzani in Jenny. Vmes skočim še na stranišče. Nova cigareta tudi ne bi škodila.« Se bo tako nadaljevalo ali bo gospodična danes tudi kaj delala?

Četrtna delovnega časa gre v nič

Ste dobesedno začutili, kako se vam je pravkar zvišal krvni tlak? Naj ugibam: nadrejeni ste. Večina nadrejenih mi ob branju prejšnjega primera reče: »Da, takšne uslužbenke imam tudi sam. Deskajo po spletu, pošiljajo mejle, nakupujejo po internetu - in za to jim še plačujem!« Koliko delovnega časa gre po vaši oceni v nič zaradi dejavnosti, ki z naloženimi nalogami nimajo zveze? Po mojih izkušnjah se ljudje strinjajo, da približno 25 odstotkov. Ob osemurnem delavniku sta to dve zapravljene, a plačani »delovni« uri.

Skrajni ukrepi niso rešitev

Zato številni vodstveni delavci tiho preklinjajo: »Najraje bi jim onemogočil dostop do interneta!« Čeprav nekateri to storijo, zadevo odsvetujem. Zastruplja delovno ozračje in uslužbenke spodbuja k maščevalnim dejanjem, ki lahko odnesejo veliko več kot 25 odstotkov produktivnosti. Preden posežete po najskrajnejših sredstvih, preizkusite druge rešitve. Osredotočena interakcija

Denimo primarno načelo na temo osredotočene interakcije. Motnje morajo takoj na dan! Vodja oddelka, ki je velik del svoje ekipe sumil, da zapravi veliko več kot 25 odstotkov svojega časa, je zaradi tega trpel tedne. Ko sem ga med pogovorom opozoril, da bo zaradi tega, ker stvar preprosto požre, dobil le rano na želodcu, mi je odvrnil: »Ljudem govoriti o tem je vendar brezpredmetno! Saj bi morali sami vedeti, da ravnajo napačno!« Drži. A žal vedeti še ne pomeni ravnati. In molk je odpoved vodenju. Zato je nekega dne na nekem projektnem srečanju svoji ekipi stvarno in brez očitavanja (kdor očita, izziva nasprotne napade) dejal: »Sumim, da nekateri med vami v zadnjem času precej srfate in opravljate osebne zadeve. To se mi ne zdi v redu. Odkrito povedano, dela me peklensko besnega!« Rekel ni ničesar več. To niti ni bilo potrebno: v prihodnjih dneh se je obseg zapravljenega časa precej zmanjšal. Zakaj? Ker se uslužbenci ravnajo

po načelu: »Če šef ničesar ne reče, mu je vseeno.«

Pritisk kolegov

Ena izmed področnih vodij v nekem industrijskem podjetju je skušala apelirati na čast ljudi. Pogosto je govorila stvari kot: »Z naročili smo 20 odstotkov za terminskim načrtom in vi na internetu pol ure iščete rabljen avto? Nimate pri tem nič slabe vesti!« Osebnost rad stavim na »Peer Pressure« (pritisk kolega), kot temu pravijo psihologi: »Vse, česar narediš premalo, moramo nadomestiti kolegi s presežkom dela. Kaj misliš, kako dolgo se bomo to še šli!«

Vodenje z dogovorjenimi fleksibilnimi cilji

Kraljevska pot iz omenjene zagate pa je vodenje, osredotočeno na rezultate, ki smo ga prej poznali kot MbO, Management by Objectives, medtem ko je danes znano kot vodenje z dogovorjenimi fleksibilnimi cilji. Oglejmo si ga ob zgledu zgornje referentke: da bi lahko sledila navalu dela, bi morala dnevno obdelati 240 knjižb. Zdaj ji jih uspe pod streho spraviti samo 170, ravno zato, ker kar naprej surfa in telefonira. Njen oddelčni vodja jo je nekega dne poklical k sebi in ji rekel: »Hočem, da jutri obdelate 180 knjižb. Pojutrišnjem 190. In tako naprej, dokler ne pridete do 240, ki jih morate spraviti pod streho, da zvečer ne bo ostalo na mizi nič več.«

Mlada dama je zavrtela z očmi. Vendar predpostavljani ni rekel: »Cilj ostaja, konec.« Kajti to bi bila norma. In norme so redko učinkovite. Zato je vprašal: »Dvesto štirideset knjižb kot končni cilj je nekaj, o čemer se ne da pogajati. Zato mi povejte, kaj potrebujete, da bi ga dosegli.« Pomislila je in si zaželela tri nove rednike, večji zaslon in novo omaro za arhiv.

V prvem tednu ji je takoj uspelo obdelati 240 knjižb - ob 50 pritožbah strank zaradi napačne obdelave. Njen šef je besnel: »Je mar neumna? Če rečem 240, mislim seveda na 240 knjižb brez napak! Ali to ni jasno?« Kajpak. A za to se nista dogovorila. Zato je vodja oddelka pristavil: »Največ pet reklamacij strank!«

Referentka sicer še do danes ni dosegla številke 240. Ji je pa uspelo stabilno pristati pri številki med 210 in 230. Njen šef je prepričan: »Njeno srfanje in zasebno pošiljanje mejlov se je zmanjšalo na manj kot polovico prejšnjega obsega.« Vsak dan nadzira nje delo in njene napake. Tudi to mladi dami pomaga pri doseganju cilja. Je to zelo naporno? Ne. To je vodenje. Kdor vложи ta trud, dobi uslužbenke, ki si jih zasluži. ●

F INFO

► Klaus Schuster je lastnik svetovnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki se ukvarja z menedžerskim svetovanjem ter razvojem in izvajanjem mednarodnih projektov za banke in finančne institucije.