

TEORIE 4 MAYO A HAWTHORNSKÉ EXPERIMENTY

Uplatnění: V kombinaci s Teorií 26, k identifikaci faktorů, které zaměstnance skutečně motivují.

Koncem 20. let 20. století prováděl Elton Mayo se svým týmem z MIT (Massachusetts Institute of Technology) sérii pokusů, při nichž studoval chování dělníků v hawthornských závodech firmy General Electric. Jejich výsledky odporovaly tehdejším představám o výkonnosti zaměstnanců a dodnes zůstávají předmětem zájmu.

TÝM VÝZKUMNÍKŮ V HAWTHORNSKÝCH ZÁVODECH ZJISTIL NÁSLEDUJÍCÍ:

Mezi výkonností zaměstnanců a pracovními podmínkami nebyla prokázána žádná vzájemná souvislost. Při zlepšení nebo naopak zhoršení podmínek výkonnost nevykazovala žádný výrazný nárůst nebo pokles.

Nejdůležitějším motivačním faktorem byla jednoznačně příslušnost ke skupině. Zaměstnanci odvozovali svůj status a pocit sounáležitosti od své pracovní skupiny. Děsila je představa, že by je skupina vyloučila nebo že by měli spolupracovníky nechat ve štychu kvůli vlastní fušerské práci, a ze všech sil se snažili, aby byli dobrými „partáky“. Tyto skupiny byly často neformální povahy, přesto měly ohromný vliv na chování svých členů.

Nárůst produktivity byl důsledkem zájmu, který výzkumníci a manažeři projevovali, když se zaměstnanci mluvili, ptali se na jejich názory a přistupovali k nim jako k osobnostem, nikoli pouze k páru najatých rukou. Přístup založený na respektu a vnímání dělníků jako inteligentních jednotlivců se jednoznačně vyplácel.

JAK TEORII POUŽÍVAT

- Vezměte na vědomí, že pracovní podmínky samy o sobě mají jen malý vliv na motivaci zaměstnanců a jejich produktivitu. Demotivačním faktorem se stávají jedině v případě, že se zhorší na nepřijatelnou úroveň (viz *Teorii 26*).
- Klíčovým poznatkem je fakt, že zaměstnanci jsou motivovanější, pokud jsou součástí nějaké skupiny. Samozřejmě, že chcete, aby vaši lidé byli „sehraným týmem“, ale zároveň byste měli podporovat vytváření menších skupinek, protože právě příslušnost k těmto mini-skupinám jejich členy nejvíce ovlivňuje. Není náhodou, že základním kamenem elitních britských jednotek SAS jsou čtyřčlenné hlídky.

- Při každé příležitosti podporujte přátelskou soutěživost mezi jednotlivými mini-skupinami. Tomu, aby se soutěžení nevymklo kontrole, zabráníte udělováním nepříliš hodnotné ceny „nejlepšímu týmu“ za každý měsíc.
- Když teď víte, že produktivita roste tam, kde manažeři se zaměstnanci mluví, vylezte z kanceláře a věnujte se trochu uplatňování techniky MBWA neboli obchůzkám po pracovišti (*viz Teorii 10*). Pokud můžete, přimějte i členy nejvyššího vedení, aby si popovídali s vašimi zaměstnanci. Dosáhnete toho docela snadno. Požádejte svého šéfa nebo ředitele firmy, aby místo schůzky mezi čtyřma očima představil novou podnikovou strategii celému vašemu týmu (samozřejmě za předpokladu, že nejde o žádné důvěrné informace). Po jeho odchodu můžete pokračovat v zodpovídání otázek, které váš tým bude mít.
- Každý je rád, když je oceňován. Většinu svého bdělého času strávíme v práci. Potřebujeme věřit, že to má smysl. Napomáhejte tomu: přistupujte k zaměstnancům s respektem, jako k inteligentním osobnostem, a produktivita práce poroste.

NAD ČÍM SE ZAMYSLET

- Co vlastně vím o lidech, kteří pro mě pracují?
- Dávám svým zaměstnancům najevo, že se mnou mohou mluvit o svých ambicích i problémech?