

# Nový svet práce

**Sme obklopení byrokratmi, zapisovateľmi, puntičkármi, čitateľmi návodov na použitie, pracovníkmi, ktorí sa nevedia dočkať piatka, ľuďmi, ktorí bez mapy neurobia ani krok, a bojzlivými zamestnancami.**

Problém je v tom, že byrokrati, zapisovatelia, puntičkári, čitatelia návodov na použitie, pracovníci, ktorí sa nevedia dočkať piatka, ľudia, ktorí bez mapy neurobia ani krok, a bojzliví zamestnanci trpia. Trpia, pretože ich prehliadajú, slabo platia, prepúšťajú z práce a stresujú.

Prvá kapitola knihy Adama Smitha *Wealth of Nations* (Bohatstvo národov) ozrejmuje, že podniky môžu znásobiť svoje zisky tým, že výrobu tovaru rozdelia na čiastkové úlohy, ktoré môžu vykonávať zle platení ľudia na základe jednoduchých príkazov. Smith píše o tom, ako neporovnateľne efektívnejšia je továreň na výrobu špendlíkov v porovnaní so špendlíkármi vyrábajúcimi ich ručne. Načo teda zamestnať jedného výnimočne zručného špendlíkára, keď desať ledva zaškolených robotníkov dokáže pomocou strojov spoločným úsilím vyprodukovať *tisíckrát* viac špendlíkov oveľa rýchlejšie ako jedna zručná osoba, ktorá pracuje samostatne?

Takto to fungovalo takmer tristo rokov. Majitelia tovární potrebujú na obsluhu vysoko výkonných strojov poslušných, zle platených nádenníkov, ktorých môžu kedykoľvek nahradiť inými. Továrne vytvárali produktivitu a produktivita viedla k ziskom. Kým to fungovalo, bolo to fajn (pre majiteľov tovární).

Naša spoločnosť zápasí, lebo ľudia, ktorých počas období zmien potrebujete v tíme najmenej, sú dobre platení byrokratmi, zapisovateľmi, puntičkári, čitatelia návodov na použitie, pracovníci, ktorí sa nevedia dočkať piatka,

ľudia, ktorí bez mapy neurobia ani krok, a bojazliví zamestnanci. Vo chvíli, keď nevíete, ako ďalej, vám poslušné masy veľmi nepomôžu.

To, čo chceme, čo potrebujeme a čo musíme mať, sú jedinečné ľudské bytosti. Potrebujeme originálne mysliacich ľudí, provokatérov, ľudí, ktorým na niečom záleží. Potrebujeme marketérov, ktorí vedia viesť, predajcov schopných riskovať, ale aj nadviazať ľudský kontakt, zapálených novátorov, ktorým neprekáža, keď sa ich ostatní stránia. Každá organizácia potrebuje kľúčového človeka, ktorý si vie poradiť a urobiť niečo jedinečné. Niektoré spoločnosti si to ešte neuvedomili alebo to nesformulovali, ale potrebujeme výnimočných jedincov.

Sú to ľudia obdarení schopnosťou nachádzať nové odpovede, nové kontakty alebo nové spôsoby tvorenia.

A to by ste mohli byť aj vy.

## **Kde ste boli, keď sa svet menil?**

Vyrástol som vo svete, v ktorom ľudia robili to, čo im iní prikázali, plnili pokyny, našli si zamestnanie, zarábali na živobytie a to bolo všetko.

Ocitli sme sa však v situácii, keď už vynucovanie pravidiel neprináša radosť a zisk. Outsourcing, automatizácia a nové marketingové metódy trestajú každého, kto je len dobrý, poslušný a spoľahlivý. Nezáleží na tom, či ste svadobným fotografom alebo poisťovacím agentom, k dosiahnutiu pracovného uspokojenia už nevedie jednoznačná cesta.

Továreň – systém, v ktorom sa organizovaná práca stretáva s dlhodobým kapitálom, spôsobmi zvyšovania produktivity a multiplikačnými efektmi – sa rozpadla. Ohio aj Michigan prišli o „skutočné“ továrne, scvrkli sa dokonca aj továrne produkujúce služby. Ešte horšie však je, že vysoko stabilné zamestnania s nízkou mierou rizika, po ktorých túžia tri štvrtiny z nás, sa stali slepými uličkami, v ktorých číha nespokojnosť a nezdravé riziko.

Podstata problému spočíva v tom, že stredná trieda trpí čoraz viac; mzdy stagnujú; istota zamestnania je pre mnohých už len blednúcou spomienkou; stres narastá do obrovských výšok. Niet kam utiecť ani kde sa skryť.

Príčinou utrpenia je túžba organizácií urobiť zo svojich zamestnancov vymeniteľné súčiastky ohromného mechanizmu. Čím jednoduchšie môžu

ľudí nahradiť, tým menej im musia zaplatiť. A zamestnanci v tomto komplexe doteraz výborne spolupracovali.

Toto je vaša šanca. Kľúčový zamestnanec vnáša do svojej organizácie ľudský prístup, kontakty a umenie. Je tým vzácnym pracovníkom, bez ktorého sa spoločnosť ťažko zaobíde, je osobou, na ktorej môže spoločnosť stavať.

Odmietnite nariekať nad ekonomickou situáciou a prinúťte sa uznať, že továrenské zamestnania patria minulosti. Namiesto toho si uvedomte príležitosť stať sa nevyhnutným, široko vyhľadávaným a jedinečným. Ak je Fialová krava produktom, o ktorom hovoriť stojí za to, kľúčový zamestnanec – budem ho nazývať nenahraditeľným – je osoba, ktorú sa oplatí nájsť a udržať.

## **Ďakujeme vám, že nás chránite pred naším strachom**

Ako bolo možné zmanipulovať miliardy ľudí natoľko, aby sa vzdali svojej jedinečnosti, svojich snov a aby sa zmierili s tým, že sú iba zamestnancami továrne poslúchajúcimi príkazy?

Časť vysvetlenia má nepochybne ekonomickú povahu. Továrenské zamestnanie ponúkalo priemerným ľuďom s malými snami príležitosť podstatne si zlepšiť svoju životnú úroveň. Navyše dostali k tomuto novému štandardu dôchodky, istotu zamestnania a dokonca zdravotné poistenie.

Ale neverím, že to dostatočne vysvetľuje prijatie tohto spôsobu života masami. Najúčinnnejšie zapôsobil tento sľub: *Držte sa týchto príkazov a nebudete musieť rozmýšľať*. Robte si svoju prácu a nebudete musieť niesť zodpovednosť za svoje rozhodnutia. A predovšetkým, nebudete musieť prispievať k práci svojou jedinečnosťou.

V každej organizácii všetkých krajín na svete ľudia čakajú na to, že im niekto prikáže, čo majú robiť. Iste, mnohí z nás predstierame, že by sme radi mali veci pod kontrolou, tešili sa zo svojej autority a vnášali svoju ľudskosť do zamestnania. Ale keď máme na to čo i len polovičnú príležitosť, zaraz sa tejto možnosti vzdávame.

Sme ako vystrašení civilisti, ktorí dychtivo načúvajú, čo im povie ich neobmedzený vládca. Vzdávame sa našich slobôd a zodpovedností výmenou za istotu vyplývajúcu z toho, že niekto nám povie, čo máme robiť.

Videl som to v stredných školách v Akrone, Bangalore, Londýne i v začínajúcich firmách. Ľudia očakávajú, že im povie, čo robiť, pretože sa boja (sú priam skamenení) prísť na to sami.

Preto pristupujeme na obchod. Súhlasíme, že budeme vykonávať prácu výmenou za súbor pravidiel. A tie stovky rokov, počas ktorých to zaručovalo zvyšovanie životnej úrovne, sa to zdalo veľmi dobrým obchodom.

## **Percento ľahko nahraditeľných pracovníkov**

V ére továrenskej výroby bolo cieľom zamestnávať čo najvyšší podiel ľahko nahraditeľných pracovníkov. Pozrime sa na to bližšie. Ak môžete nahradiť väčšinu robotníkov, môžete im aj menej zaplatiť. Čím menej im platíte, tým je váš zisk vyšší. Napríklad miestne noviny môžu zamestnávať štyristo zamestnancov, ale len zopár predajcov a komentátorov by bolo ťažké nahradiť okamžite. Cieľom bolo podporovať a ochraňovať systém, nie ľudí.

Preto sme vybudovali gigantické organizácie (politické strany, neziskové organizácie, školy, korporácie) naplnené ľahko nahraditeľnými pracovníkmi. Odbory nastúpili do protiútku, lebo koordinované úsilie videli ako jediný spôsob, ako zabrániť tomu, že sa z ľudí stanú komodity. Iróniou osudu však zaviedli také pracovné pravidlá, ktoré problém iba zhoršili, keďže každý odborár sa stal rovnako dobrým ako jeho kolega.

## **Pravidlo obyčajných ľudí**

Jedna z najpopulárnejších kníh, ktoré boli napísané o budovaní podnikania, je *The E-Myth Revisited* (Podnikateľský mýtus). Jej autor Michael E. Gerber o dokonalom obchodnom modeli píše:

### **MODEL BUDÚ OBSLUHOVAŤ ĽUDIA S NAJNIŽŠOU MOŽNOU ÚROVŇOU KVALIFIKÁCIE.**

Áno, napísal som s najnižšou možnou úrovňou kvalifikácie. Pretože ak váš model závisí od vysoko erudovaných ľudí, nebude možné ho kopírovať. Takíto ľudia sú na trhu raritou. Taktiež sú aj drahí, čím sa zvýši cena, ktorú si budete musieť za výrobok účtovať.

*Obchodný model by mal byť taký, aby zamestnanci mali čo možno najnižšiu úroveň kvalifikácie potrebnej na plnenie funkcií, ktoré má*

*daný pracovník vykonávať.* Právnická firma by mala mať právnikov a zdravotná lekárov. Ale vynikajúcich právnikov či lekárov nepotrebuje. Musíte vytvoriť ten najlepší systém, ktorý bude do popredia tlačíť dobrých právnikov a lekárov, aby dosahovali výborné výsledky.

K tomu niet čo dodať. Gerber tím chcel povedať, že si musíte vytvoriť uniformný podnik, ktorý sa dá rýchlo uviesť do života, bez nutnosti vyhľadávania, vychovávanía a pestovania talentov. Pokračuje definíciou „Pravidlá obyčajných ľudí“.

Dostávame sa k problému, ktorý ste už tušili. Ak bude možné váš podnik kopírovať, nebudete to vy, kto ho bude kopírovať. Budú to iní. Ak vybudujete firmu plnú pravidiel a postupov vytvorených na to, aby ste mohli najímať lacnú pracovnú silu, budete musieť vyrábať produkt bez ľudskej či osobnej pečate, ktorú by mu vtlačili kreatívne osobnosti. To znamená, že budete musieť znížiť ceny, aby bol takýto výrobok konkurencieschopný. A to je cesta na dno.

Výnimočné firmy, naopak, miera na vrchol.

## Ťažké časy v Queense

Hector to má ťažké. Ťažšie než ostatní.

Každé ráno postáva na rohu ulice v Queense, neďaleko železiarstva a thajskej reštaurácie. Hector stojí vedľa svojich šiestich najväčších konkurentov a čaká na prácu.

Pomaly sa blíži dodávka. Človek za volantom hľadá robotníkov, nádeníkov. Vie, že každé ráno budú naňho čakať na tomto rohu. Stiahne okienko a ponúkne minimálnu mzdu, čo je za tento druh práce veľa.

Všetci robotníci sa zdajú rovnakí. Zababušení proti chladu, ochotní pracovať za nízku mzdu. Vodič si troch vyberie a odchádza.

Hector zostáva na rohu, v zime. Možno zajtra príde niekto iný, možno nie.

Je jedným z mnohých vymeniteľných výrobkov, ktorý si netreba vyberať. Človek za volantom dodávky nevynaložil žiaden čas či úsilie, aby si ho vybral, pretože mu na ňom v skutočnosti nezáleží. Potreboval lacnú

pracovnú silu a dostal ju. Potreboval poslušných robotníkov, vykonávajúcich jednoduché príkazy, a tí tam boli.

A Hector nezískal nič. Hector šiel domov, ako často predtým, naprázdno.

## **Váš roh ulice**

Nechceme, aby v nás Hectorov príbeh rezonoval, pretože to nie je nič povzbudivé.

Každá firma sa v mnohom ponáša na Hectora. Každá firma stojí vedľa množstva iných firiem, každá sa snaží byť takou, ako sú tie ostatné, možno o niečo lepšou. Každá firma čaká na ďalšieho zákazníka, ktorý si vyberie práve ju.

A, samozrejme, niekedy si nádejný zákazník danú firmu aj vyberie. Prejaví jej dôveru alebo si ju vyberie na základe odporúčania. Ale čoraz častejšie a častejšie (a vo väčšine prípadov) sa klient správa presne ako ten vodič dodávky v Queense. Vyberie si lacnú firmu, veď sú všetky rovnaké.

A vy? Váš životopis sa krčí vedľa kopy iných životopisov usilujúcich sa zapadnúť a splniť požiadavky. Vaša kancelária je v rade s ostatnými kancelárkami, jedna ako druhá. Vaša vizitka, oblek a prístup k riešeniu problémov – to všetko je nastavené tak, aby ste nevytrčali z radu. Tvrdo pracujete so sklonenou hlavou, dúfajúc, že si vás niekto vyberie.

Dosť to pripomína Hectora. Nepočúva sa to príjemne, ale je to pravda. Ľudia, do ktorých vkladáte svoju nádej, že vás zamestnajú, kúpia si váš produkt, budú vás podporovať a s vami spolupracovať, majú viac možností a menej času ako kedykoľvek predtým.

## **Ako spoločnosti generovali zisk**

Rozdiel medzi mzdou zamestnanca a hodnotou, ktorú generuje, vytvára zisk. Ak celá hodnota práce zostane zamestnancovi, zamestnávateľ nemá žiaden zisk.

Kapitalistickí investori, ktorých cieľom je maximalizácia zisku, dlho hľadali spôsob, ako dosiahnuť, aby nízko platení zamestnanci vytvárali čo najväčšie hodnoty. Ak dáte niekomu, kto zarába päť dolárov denne, vysoko výkonný stroj, efektívne prevádzkovanú montážnu linku spolu

s podrobným návodom na jej použitie, mali by ste zarobiť päť- alebo dvadsať-, či dokonca tisíckrát viac, než ste zaplatili pracovníkovi.

Takže cieľom je zamestnať čo najviac poslušných, kompetentných pracovníkov za čo možno najnižšiu cenu. Ak dokážete využiť svoju produktivitu a na každom dolári, ktorý vyplatíte zamestnancovi, zarobíte ďalších päť dolárov, vyhrali ste. Ak to urobíte s miliónom zamestnancov, vyhrali ste na celej čiare.

Je v tom nejaký problém?

Niekomu inému sa podarí najímať kvalifikovanú lacnú pracovnú silu ešte lepšie. Môže presunúť výrobu do zahraničia, nakúpiť viac strojov alebo rýchlejšie reagovať na meniace sa požiadavky trhu.

Ešte nejaký problém?

Spotrebiteľia nie sú lojalní k lacným komoditám. Túžia mať niečo jedinečné, pozoruhodné, ľudské. Iste, na nejaký čas uspejete s najlacnejšími výrobkami, ale miesto na trhu si vybojujete ľudskosťou a vodcovstvom. Zákazník si určite môže kupovať potraviny lacnejšie než v špecializovanej predajni s biopotravínami. Ale sieť týchto obchodov sa stále rozrastá, pretože kombinácia angažovaných zamestnancov, špičkových výrobkov a pozitívneho prístupu zabezpečí, že zákazníci sa vracajú. Dokonca aj takí, ktorí sa snažia za každú cenu ušetriť.

Stratégia byť čo najlacnejší veľmi nefunguje, preto jediným spôsobom, ako uspieť, je pridať hodnotu rozšírením predajnej siete a poskytnúť platformu pre zamestnancov namiesto toho, aby sme ich nútili fungovať ako stroje. Vrtkavá nátura zákazníkov hľadajúcich predovšetkým nízke ceny je zlou správou pre veľa spoločností, ktoré sa snažia byť lacné za každú cenu, pretože teraz musia prísť na to, ako dosiahnuť zisk z nákladných, jedinečných a neposlušných zamestnancov.

Máme na výber len dve možnosti. Vyhrať jednoduchosťou, štandardnosťou a nižšou cenou. Alebo rýchlosťou, výnimočnosťou a ľudskosťou.

## **Storočie nahraditeľných zamestnancov**

Iba pred niečo viac než sto rokmi začali naši lídri budovať systém, ktorý je dnes natoľko zakorenený, že väčšina z nás predpokladá, že tu vždy bol aj vždy bude.

Stále sa tvárimo, akoby tu ten systém bol, ale každý deň, ktorý tak prežijeme, je premrhaný, sú to stratené peniaze a zahodená šanca. Mali by sme pochopiť prečo.

Systém, v ktorom sme vyrástli, je založený na jednoduchých poučkách. Robte si svoju prácu. Príďte načas. Buďte usilovní. Počúvajte šéfa. Buďte súčasťou systému. Budete za to odmenení.

To je podvod. Silné slovo, ale pravdivé. Podvádzali vás. Vymenili ste roky života za to, že ste boli súčasťou obrovského švindľa, v ktorom určite nie ste výhercom.

Ak ste hrali túto hru, nie div, že ste frustrovaní. Táto hra sa končí.

*Skvelé pracovné miesta, v ktorých vám niekto bude hovoriť, čo máte robiť, už neexistujú.*

### **(Posledná kvapka: zákon mechanického Turka)\***

Tento zákon znie takto: Akýkoľvek projekt, ak je rozložený na dostatočne malé, predvídateľné čiastkové úlohy, môže byť vyriešený takmer zadarmo.

Jimmy Wales bol na čele malého tímu Wikipédie, ktorá odstavila najväčšiu encyklopédiu všetkých čias. A takmer všetci z nich pracovali bez nároku na odmenu.

*Encyclopaedia Britannica* vznikla v roku 1770 a pracuje pre ňu viac ako sto redaktorov na plný úväzok. Jej vydávanie a zostavovanie stálo počas posledných dvestopäťdesiatich rokov pravdepodobne viac ako sto miliónov dolárov.

Na druhej strane je Wikipédia oveľa rozsiahlejšia, obľúbenejšia a podstatne aktuálnejšia, pričom vznikla takmer zadarmo. Toto sa nemohlo podariť jednému človeku. Dokonca ani tisíckam ľudí. Ale tým, že heslá boli rozdelené na milióny jednovetových alebo jednodusekových definícií, Wikipédia využila zákon mechanického Turka. Namiesto toho, aby sa spoľahla na niekoľko dobre platených ľudí, ktorí sa označujú za

---

\* V knihe je niekoľko častí, ktoré môžeme považovať za dlhé poznámky pod čiarou. Sú to pasáže, ktoré môžete pri čítaní pokojne preskočiť bez toho, aby ste stratili hlavnú niť, ale nazdávam sa, že knihe dodávajú zaujímavý historický alebo vedecký kontext. Mňa poznámky pod čiarou rozptyľujú, takže namiesto toho som nadpis každej z nich dal do zátvoriek. Môžete ich preskočiť alebo prečítať.

profesionálov, Wikipédia prekvitá vďaka voľne koordinovanej práci miliónov bystrých ľudí, pričom každý z nich rád prispeje svojou troškou do mlyna.

Mechanický Turek bol pôvodne šachový hrací automat postavený v rovnakom roku, v ktorom bola vynájdená *Encyclopaedia Britannica*. Vynašiel ho Wolfgang von Kempelen. V skutočnosti to nebol automat, ale iba schránka, v ktorej sa ukrýval malý človek. Človek, ktorý predstieral, že je automat.

Amazon.com prevzal túto myšlienku človeka vnútri automatu a vytvoril službu s rovnakým názvom. Osoba alebo spoločnosť môže zadať úlohu „mechanickému Turkovi“, čo je vlastne webová stránka, a stovky neviditeľných ľudí sa pustia do jej riešenia. Táto práca je bytostne ľudská, ale nevyžaduje si žiadnu osobnú interakciu a len veľmi málo prostriedkov. Títo tvrdo pracujúci ľudia sú ako ten malý človečik vnútri šachového automatu: nevidíme ich, ale sú to oni, kto všetko vyrieši.

Napríklad John Jantsch so mnou urobil rozhovor (asi štyridsať minút audiozáznamu) a zavesil ho na stránku využívajúcu ako svoju pracovnú silu Turka. Len za pár dolárov stránka rozkúskovala rozhovor na malé čiastky a rozdelila ho medzi anonymných pracovníkov, ktorí prepísali svoje pridelené časti. Za necelé tri hodiny bolo interview opäť „zošité“ a John mal svoj prepis.

Namiesto toho, aby zaplatil obvyklú sadzbu dva doláre za minútu (celý prepis by vyšiel na osemdesiat dolárov), poskytovatelia ako CastingWords zabezpečia prepis za menej ako päťdesiat centov za minútu s použitím Turka. Svojim pracovníkom (všetci z nich hovoria po anglicky, vedia písať na počítači a majú prístup na internet) platia asi devätnásť centov za minútu prepisu. Po celkovom spočítaní to vychádza asi dva doláre na hodinu. A o prepisovateľov nie je núdza. S využitím mechanického Turka sa tak z práce za osemdesiat dolárov stane projekt za pätnásť dolárov. To je sedemdesiatpercentné zníženie nákladov a obrovský nárast v rýchlosti.

Vďaka internetu sa administratívne práce začali podobať stavbe egyptských pyramíd. Nikto by nepostavil pyramídu sám, ale každý môže prispieť svojou tehličkou.

Najviac naháňa strach skutočnosť, že niektorí šéfovia chcú zo svojich zamestnancov (z vás?) urobiť mechanického Turka. Je to práca, o ktorej ste vždy snívali?

### **(Snaha o zameniteľnosť)**

Na nekonečnú cestu k vzájomne zameniteľným súčiastkam nás naštartoval v roku 1765 francúzsky generál Jean-Baptiste Gribeauval. Preukázal, že ak francúzska armáda bude mať muškety so súčiastkami, ktoré sa budú dať použiť aj na iný typ zbrane, náklady na ich opravu či dokonca výrobu sa znížia.

Až dovtedy sa súčiastky v každom stroji, zariadení a zbrani montovali ručne. Skrutka sa nedala použiť na každú maticu, ale len na tú, na ktorú bola vyrobená, kohútik spúšte by nezapadol do žiadneho iného držiaka kohútika, len do toho, na ktorý bol vyrobený, a hlaveň sa nedala umiestniť nikam inam, len do pažby, na ktorú bola určená. V zásade bola každá zbraň originál robený na mieru.

Thomas Jefferson stretol Gribeauvala a jeho pomocníka Honoré Blanca v Paríži a tvrdo loboval, aby ich myšlienky uplatnil v Spojených štátoch. Keď Eli Whitney získal zákazku na výrobu desaťtisíc pušiek pre federálnu vládu, veľká časť tohto projektu pozostávala z toho, ako zabezpečiť, aby jednotlivé súčasti boli zameniteľné.

Výrobcovia zbraní s veľkými nákladmi na severovýchode desaťročia zápasili s úlohou, ako vyvinúť technológiu na výrobu štandardizovaných súčiastok. Pomaly sa pridávali aj ostatné priemyselné odvetvia. Až do roku 1885 boli šijacie stroje Singer, pravdepodobne najzložitejšie zariadenie vyrábané v Spojených štátoch vo väčšom množstve, zhotovované v podstate na mieru, a tak sa súčiastky z jedného stroja nedali použiť do iného.

Všetko zmenil Henry Ford. Jeho vynález (a propagácia) masovej výroby znamenal, že autá sa mohli začať vyrábať v obrovských množstvách s veľmi nízkymi nákladmi. Kapitalizmus objavil svoj svätý grál. Do dvoch rokov od spustenia Fordovho systému vzrástla produktivita v niektorých jeho závodoch o štyristo i viac percent.