

Masarykova univerzita v Brně
Ekonomicko-správní fakulta



**Rozvoj manažerských dovedností
distanční studijní opora**

II. část

Božena Buchtová

Studenti 3. ročníku kombinovaného studia oboru Management na ESF MU

Uspořádal Boris Janča

Brno 2008

Pracovní návod k řešení případových studií

Ve II. části distanční studijní opory „Rozvoj manažerských dovedností“ je uvedeno 17 příběhů z podnikové praxe, ve kterých jsou popsány konfliktní situace z oblasti mezilidských vztahů. Tyto reálné situace byly vybrány z mnoha desítek dalších a zpracovány do případových studií. Každý příběh vás staví před určitý problém, k němuž je třeba zaujmout stanovisko, vlastní názor, rozhodnutí. V závěru případové studie jsou uvedeny otázky, jež slouží k hlubšímu zamyšlení a hledání alternativ k řešení problému.

Konflikty v oblasti mezilidských vztahů se mnohdy nedají řešit jednorázovým rozhodnutím. Mnohé z nich musí „dozrát“, u jiných je třeba zaujmout kompromisní řešení, další vyžadují cítit pravidla zakotvená v etickém kodexu firmy.

Každá případová studie je doplněna doporučenou literaturou ke studiu, která vám může pomoci při hledání odpovědí na otázky, při nalézání správného rozhodnutí. Studium odborného textu také umožňuje doplnění si důležitých poznatků k řešení problému.

Případové studie slouží jako učební pomůcka do předmětu „Rozvoj manažerských dovedností“. Některé z nich budou objektem týmové spolupráce v aktivní formě výuky, jiné budou zadávány pro samostudium a přípravu pro následnou diskusi v prezenční výuce.

Případová studie č. 1:**Alkohol na pracovišti****Popis firmy:**

Zámečnická firma s pěti zaměstnanci

Aktéři:

Majitel firmy a jeden ze zámečníků

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- charakterizovat účinky alkoholu na chování a jednání konzumenta a na jeho pracovní výkon;
- znát důsledky dlouhodobého požívání alkoholu na lidský organismus;
- uvést zásady práce s návykovými lidmi na pracovišti.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

Rozhodla jsem se vám popsat konflikt mého manžela, který má svoji malou zámečnickou firmu. Zaměstnává 5 pracovníků (jejich počet se ustálil na pěti asi po 6 letech podnikání; přes léto bylo pracovníků někdy 7, přes zimu někdy 3). Dnes má manžel 5 stálých pracovníků, dva z nich byli u manžela od založení firmy. Vzhledem k tomu, že jsou tak malá firmička, mají všichni k sobě blízký vztah.

Asi tak po třech letech od založení firmy začal manžel pozorovat, že jeden z pracovníků pije v pracovní době pivo. Byl to ale šikovný a dobrý pracovník, tak manžel nic nenamítal. Říkal si, že jedno nebo dvě piva, to nic není. Na pracovní výkon to nemá žádný vliv. Petr si svoji práci zastane – a to je důležité. Časem se pití stávalo častější a častější. Nakonec Petr začínal svůj pracovní den pivem. První, co ráno po příchodu na dílnu udělal, bylo, že si otevřel „svůj lahváček“.

Manžel už začínal mít obavy. Petr sice stále pracoval výborně, nikdy nic neopomněl a do práce přišel třeba i v sobotu, když bylo potřeba, ale manžel se rozhodl, že si s ním jen tak přátelsky popovídá. Rozhovor skončil tím, že manžel řekl: „Hele, Petře, mně nevádí, když si dáš jedno nebo dvě piva, ale deset – to už je moc. To by takhle nešlo.“ Petr slíbil, že se vynasnaží svoji spotřebu omezit.

Nějaký čas to docela fungovalo. Po čtyřech měsících to ale zase vypadalo jako před jejich rozhovorem. Petr se vymlouval, že je na dílně horko a že musí doplňovat tekutiny apod. Manžel to chvíli ještě toleroval, ale pak se rozhodl pro radikální řešení.

Vyvěsil na dílnu velký nápis: **PŘÍSNÝ ZÁKAZ POŽÍVÁNÍ ALKOHOLICKÝCH NÁPOJŮ!**

To se Petra velmi dotklo. Přišel za manželem a ptal se, zda je nápis určen jemu. Manžel řekl, že je určen všem, že to budou všichni dodržovat a že nechce ani v ledničce vidět žádné pivo. Na to Petr odpověděl: „Tak na takovém místě, kde si nemohu dát ani jedno pivo, já pracovat nemusím.“ Manžel řekl: „No, tak to tedy nemusíš.“

Petr si ještě ten den vzal všechny své věci a do práce už nepřišel. Manžel si myslel, že si to po několika dnech rozmyslí a vrátí se. Nechtěl ztratit tak dobrého „pracanta“. Věděl, že šikovných zámečníků je dnes málo. Petr však nastoupil do firmy, která s firmou mého manžela spolupracovala a které dodávali svoje výrobky.

Tento konflikt se stal v prosinci loňského roku. Petr s manželem se ještě od té doby neviděli.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Bylo rozhodnutí majitele firmy podle vašeho názoru správné?
- 2) Jak se měl majitel firmy zachovat, aby neztratil tohoto pracovníka a zároveň vyřešil uvedený problém?
- 3) Jak si myslíte, že zmíněný zámečník řeší svou „libůstku“ se současným zaměstnavatelem?
- 4) Jak byste postupovali při řešení problému v roli vedoucího pracovníka?
- 5) Jaké máte zkušenosti s lidmi závislými na alkoholu?

Doporučená literatura ke studiu:

- Presl, L. *Drogová závislost*. Praha: Maxdorf, 1995.
- Buchtová, B. *Člověk – psychosomatická bytost. K problému sebereflexe člověka*. Brno: ESF MU, 2003, s. 206–208.
- Janík, A., Dušek, K. *Drogy a společnost*. Praha: Avicenum, 1990.
- Nešpor, K. *Léčba a prevence závislostí*. Praha: Psychiatrické centrum, 1996.

Případová studie č. 2:**Asistentka****Popis firmy:**

Sít' maloobchodů s drogerií

Aktéři:

Provozní ředitelka, asistentka provozní ředitelky, generální ředitel

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- uvést zásady efektivní komunikační zpětné vazby na pracovišti;
- popsat styly řízení a delegování pravomocí.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

U společnosti ABC, s. r. o., jsem pracovala již třetím rokem v pozici manažer provozu a měla jsem na starost všechny maloobchodní jednotky v České republice. Moji přímí podřízení – oblastní manažerky – se staraly o svěřené prodejny v jejich regionech. V té době jsem potřebovala obsadit volné místo asistentky provozní ředitelky v mém oddělení. Měla jsem několik kandidátek, s nimiž jsem se sešla, a snažila se najít tu nejvhodnější. Nakonec zvítězila velmi mladá kandidátka, pro kterou to bylo její první zaměstnání, a připadlo mi, že o nabízenou pozici velice stojí a i její odborná kvalifikace odpovídala požadavkům. Domluvily jsme se na všech podrobnostech ohledně jejího nástupu, platových podmínek atd. a já byla přesvědčená o oboustranně výhodné budoucí spolupráci. Vzhledem k tomu, že s výběrem zaměstnanců jak do prodejen, tak i na pozici středního managementu jsem měla několikaleté zkušenosti a nestalo se mi, že bych později někdy svého rozhodnutí litovala, byla jsem si svým výběrem jistá.

V následujících dnech jsme spolu postupně velmi detailně procházeli, co vše bude spadat do její kompetence. Několikrát jsem ji během těch zaškolovacích měsíců upozornila, že jde o pozici osobní asistentky, takže bude mít přístup i k informacím, které nesmí opustit zdi mé či její kanceláře. Po prvních pár měsících jsem však začínala pochybovat nejen o schopnostech, ale i osobních kvalitách mé „pravé ruky“. Mí kolegové za mnou byli v začátcích jejího působení několikrát s informací, že bych neměla být vůči své nové podřízené tolik důvěřivá. Několikrát jsem s mojí asistentkou za zavřenými dveřmi řešila jak její pracovní nedostatky, tak i její velkou upovídanost. Přesto jsem vždy po jejích omluvách a slibech došla k závěru, že se to již víckrát nebude opakovat, že bych jí měla dát ještě šanci, protože je to v jádru velmi hodný a obětavý člověk, který je na svém vůbec prvním pracovním místě. Tak to šlo několik měsíců stále dokola a mí kolegové následně přestali s výtkami vůči její osobě.

Týden před Vánocemi, kdy moje osobní asistentka pracovala již dva roky a já si myslela, že vše zlé je za námi a že naše spolupráce je takřka ideální, mi zazvonil telefon. „Dobrý den, Petro, potřebovala bych si s vámi promluvit; přijedete zítra na centrálu?“

„Dobrý den, Jani, jsem na služební cestě a vrátím se až příští týden, je něco naléhavého? Děje se něco? Nemůžeme to vyřešit po telefonu?“ „Ne, to nejde, chtěla bych s vámi mluvit osobně.“ „Jani, tak to bude muset opravdu vydržet ještě těch 5 dní, uvidíme se v pondělí 22. 12. hned v 9.00 hodin, vyhovuje vám to?“ „Tak dobře, tak tedy v pondělí na shledanou.“

Chvíli jsem přemýšlela, co je tak závažného těsně před Vánocemi, že to nesnese odkladu, ale později jsem usoudila, že Janě pravděpodobně někdo z mých kolegů zadal nějaký úkol nebo měl výhrady vůči její práci a ona mi musí sdělit důvody, proč se zachovala tak či onak. Stávalo se také občas, že moje asistentka měla pocit, že dostává úkoly i od oblastních manažerek, které ji při svých cestách využívaly jako prostředníka s centrálou. Několikrát jsem jí vysvětlovala, že to bohužel jinak nejde.

V pondělí jsem přišla do práce již před osmou hodinou, abych stihla vše, co mi ten den přichystal. V devět hodin jsem požádala po telefonu svoji asistentku, zda tedy může přijít do mé kanceláře. Přišla se zarputilým výrazem ve tváři a posadila se. Začala jsem. „Dobrý den, Jani, tak co vás trápí teď, před Vánocemi? Kdo vás tak rozzlobil?“ Chvíli mlčky seděla a odpověděla: „Dobrý den, Petro, já bych vám chtěla říci, že po dlouhém zvažování jsem se rozhodla podat výpověď, dostala jsem velmi zajímavou nabídku z jiné společnosti, kde bych mohla pracovat v oddělení marketingu, což by mě velmi lákalo.“ Byla jsem trochu zaskočena její informací, protože jsem byla přesvědčena, že je v mém oddělení až na pár maličkostí spokojena. Připadalo mi, že to rozhodnutí přišlo příliš náhle a že za tím rozhodnutím musí být ještě něco více. Tak se ptám: „Jani, musím přiznat, že jste mě překvapila, proč tak náhle? Máte nějaké problémy s kolegy? Řekněte mi, co byste zde chtěla změnit, zlepšit? Můžu udělat něco, abyste si to ještě rozmyslela?“ „Víte, teď jak jste byla na služební cestě, pracovala jsem s Evou (jednou z oblastních manažerek) na přípravě podkladů pro novou prodejnu a bylo toho na mě moc. Ona si odcházela domů dřív – již kolem třetí hodiny a spoustu věcí jsem zařizovala osobně. Nechtěla bych, abyste si myslela, že žaluji, ale nelíbilo se mi to. I Ivana mi několikrát telefonovala o nějaké informace z centrály.“ Byla jsem překvapena tímto sdělením. „Jani, když jsem odjížděla, tak jsme se spolu domluvily, že Evě s přípravou pomůžete. Víte, že připravovala tři nové prodejny v různých koutech naší země a takřka celý měsíc byla mimo domov, pracovala i 12 hodin denně. Dovolila jsem jí, že může odjíždět dřív. Musela jste zde zůstat i po pracovní době? Pokud ano, víte, že se spolu vždy domluvíme – ať se to týká plných prémie či náhradního volna.“ „Ne, přes čas jsem nepracovala, ale bylo toho hodně.“ „Já vím, Jani, jsme obchodní společnost, takže předvánoční období je každoročně hektické a všichni musíme vyvinout vyšší úsilí, ale to přece není důvod k odchodu. Nebo vás tato pozice již neuspokojuje? Můžu se později domluvit s marketingovým oddělením, že pokud by se jim uvolnilo pracovní místo, ráda byste se o něj ucházela?“ „Ne, to ne, víte, já už jsem se domluvila s tou firmou, že bych nastoupila co nejdřív, mám tam i možnost následného pracovního postupu.“ „Tak to mě opravdu mrzí, že vás nepřesvědčím. Myslela jsem si, že po počátečních obtížích jsme docela sehraný tým, ale bránit vám nemůžu a ani nechci. Pokud jste se již definitivně rozhodla, tak se pojďme domluvit. Jak byste si to představovala?“ „No, víte, já bych ráda odešla co nejdříve, nešlo by to již od 1. ledna?“ „Jani, to je za 8 dní! Máme 76 prodejen po České republice. Vy jste jedna z kontaktních osob s nimi. To nejde! Já se tedy budu snažit najít si a zaškolit co nejrychleji nového pracovníka. Teď vám ale nejsem schopna říci termín, kdy vás pustím. Máte klasickou výpovědní lhůtu 2 měsíce, já se pokusím to zkrátit na minimum, pokud to bude možné a najdeme vhodného kandidáta. Ale pochopte, nemůžu ohrozit chod našeho oddělení.“ „Hm, tady je moje písemná výpověď.“

Druhý den – 23. 12. – jsem koupila malé drobnosti pro své spolupracovníky k Vánocům jako poděkování za celoroční pracovní úsilí. Přišla jsem i do kanceláře mé osobní asistentky. „Jani, tady jsem vám přinesla jen takovou drobnost. Přeji vám krásné Vánoce, hodně štěstí, lásky a spokojenosti.“ „Děkuji, Petro, ale já pro vás nic nemám.“ „To přece není důležité, to je jen taková maličkost pro štěstí a hezký den. Musím ještě do prodejny v Berouně, jsou tam nějaké personální problémy, takže se již dnes nevidíme. Dnes to, Jani, s tou prací moc nepřehánějte a můžete jít kolem 13. hodiny už domů, jen buďte prosím na telefonu, kdybych potřebovala nějaké informace. Na shledanou a užíjte si vánoční čas.“ „Na shledanou, Petro.“

Odpoledne kolem 15. hodiny mi zavolal můj nadřízený, generální ředitel společnosti. „Ahoj, Petro, neruším?“ „Samozřejmě že ne. Děje se něco?“ „Nic zásadního, jen jsem tě chtěl informovat, že byla u mne tvoje asistentka Jana. Přišla se mne zeptat, zda by mě zajímalo, proč podala výpověď.“ „Moje Jana? Vždyť jsme se společně na všem domluvily? Prosím tě, co ti pověděla?“ „Musím říci, že mě velmi zaskočila. Řekla mi, že z naší společnosti odchází především kvůli tobě. A dále mne informovala, že při práci studuješ, zda o tom vím, že ti během těch dvou let, co s tebou spolupracuje, musela nejméně šestkrát něco soukromě kopírovat, jednou jsi ji – asi před rokem – požádala o přepsání dvou listů – také soukromě atd. Co tomu říkáš?“ Chvilí jsem nebyla schopna slova. „No, co tomu říkám, že je to pravda. Několikrát za ty dva roky jsem ji požádala o kopírování a nějaké drobnosti k tomu, ale vždy jsem se jí zeptala, zda má chvilíčku, a odměnila ji nějakou sladkostí. Nikdy se ani slůvkem nezmínila, že by jí to vadilo.“ „Taky jsem se jí zeptal, zda ti někdy řekla, že je jí to nepříjemné. Odpověděla, že ne. Prý mě chtěla jen informovat, jak to je, když teď odchází.“ „Tome, nevím co na to říct, hrozně mě to vzalo. Vždyť ještě dopoledne jsem s ní mluvila a přála jí hezké Vánoce. Nevím, kde se to v ní vzalo a proč mi chtěla ublížit.“ „Hele, teď to vypusť z hlavy, myslím, že si to ta holka musela i přesně evidovat, kdy a co na tebe zjistila. Musím říct, že byla i moje chyba, že jsem ji těch 10 minut poslouchal, místo abych jí řekl, že bys měla být u toho. No nic, alespoň už nebudeš tolik důvěřivá, já jsem ti to říkal už dávno, že to nebyla dobrá volba. Měj se krásně, užij si Vánoce a myslím si, že bys ji měla pustit co nejdříve – i za cenu zvýšeného nasazení ostatních. Ahoj.“ „Ahoj, díky a tobě taky pohodové svátky.“

První pracovní den po svátcích jsem si přivstala a spěchala jsem do práce na ranní rozmluvu se svojí asistentkou. Hned po příchodu do zaměstnání jsem ji požádala za zavřenými dveřmi o vysvětlení. „Petro, já jsem se vás bála, proto jsem vám neřekla hlavní důvod mého odchodu. A kolikrát jste to na mě musela přece vidět, že některé věci se mi nelíbí.“ „Ne, Jani, opravdu neviděla, tolikrát jsme spolu mluvily o všem, a přesto jsem na vás nepoznala, jak nerada se mnou pracujete. Velmi mne mrzí, jak náš pracovní vztah končí. Nakonec jste dosáhla svého, je l. l. a já vám po dohodě s generálním ředitelem podepišu výpověď dohodou k tomuto datu, protože již s vámi pracovat nemohu. Věřte mi, že je mi velmi líto, že jsem se ve vás tak zklamala, na shledanou.“

Tato zkušenost byla pro mne největším pracovním-osobním zklamáním. Přestože řadu let vedu obchodní tým čítající řádově desítky lidí, nedokázala jsem za dva roky odhadnout člověka, s kterým jsem velmi úzce denně spolupracovala.

Otázky k zamyšlení:

- 1) V čem vidíte hlavní problém ve spolupráci provozní ředitelky a její asistentky?
- 2) Jakým způsobem mohly zlepšit vzájemnou komunikaci?
- 3) Co měla asistentka udělat, aby se v práci cítila lépe?
- 4) Jak hodnotíte chování generálního ředitele?
- 5) Myslíte si, že bývalá asistentka je ve své současné práci šťastná?

Doporučená literatura ke studiu:

- Plamínek, J. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000.

- Křivohlavý, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada, 1995.
- Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- Šuleř, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995.
- Jay, R., Templar, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006.

Případová studie č. 3:**Dilema****Popis firmy:**

Firma podnikající v oboru IT

Aktéři:

Sales director, podřízený

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- uvést zásady asertivního chování;
- charakterizovat korektní způsoby ukončení pracovního vztahu.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

Do mého současného zaměstnání jsem nastoupil před dvěma a půl lety. V té době jsem vstupoval do oboru, o kterém jsem nic moc nevěděl, a spoléhal jsem se na svoji schopnost učit se. Vlastně touha po změně byla důvodem mého odchodu z předchozího zaměstnání.

Nastoupil jsem tedy na pozici sales consultant ve vysoce dynamickém oboru IT služeb a řešení. Naše společnost je jedničkou na trhu (ve své specializaci) a konkurenční výhoda je založena na vysoké kvalitě, inovaci a komplexnosti řešení. To je velmi důležité. Stojíme a padáme s poskytovanou kvalitou, s vysokou kvalifikovaností a neustálou reakcí na změny potřeb našich zákazníků. Když jsem tedy nastoupil, nemohl jsem se okamžitě zapojit do obchodní činnosti, protože jsem neměl dostatečné znalosti a zkušenosti.

Pro zapracování si mě vzal na starosti kolega, který u firmy pracoval už pět let a který tedy věděl vše potřebné. Jsem mu velmi vděčný za to, že se mi věnoval a spoustu mě toho naučil.

Postupně jsem se tedy zapracoval a moje výkonnost velmi rychle rostla. Naprosto jsem se sžil s firmou, a to včetně morálních a etických pravidel a podstaty existence společnosti. Mám svou práci velmi rád, jsem hrdý na svého zaměstnavatele a věřím, že naší činností pomáháme zákazníkům.

Moje výkonnost šla tedy nahoru a troufám si říct, že velmi prudce. Naše firma roste a na konci minulého roku došli majitelé k závěru, že pro další růst je nutná reorganizace. Do té doby totiž měli zodpovědnost za všechny klíčové procesy firmy. Firma má dva jednatele, z toho jeden se staral o obchod a realizaci projektů, druhý o vnitřní organizaci firmy, marketing a personalistiku.

Reorganizace mi dala šanci a já se jí chopil. Nyní tedy pracuji na pozici sales director a jsem zároveň členem nejvyššího vedení společnosti. Mezi mé přímé podřízené patří i výše uvedený kolega. Ten je nyní u firmy osmým rokem (já 2 roky).

V čem je tedy konflikt? Právě náš nejzkušenější kolega ztrácí dech. Není schopen držet krok s dynamickým vývojem našeho oboru a naší společnosti a je nejslabším článkem mého týmu. Nepřikládám to ani tak organizační změně (pokles jeho výkonnosti je dlouhodobý, a ne nárazový), která na něj samozřejmě dopadla tím, že jsem jej „přeskočil“. Myslím si, že pracovat někde osm let bez změny náplně práce (a bez snahy dělat něco navíc) je nezdravé a potřeboval by změnu. Rád bych mu tuto změnu poskytl u nás ve firmě, bohužel není kvalifikován na pozice, jež máme nyní otevřeny (neumí jazyky, nemá dostatečné technické

vzdělání a zkušenosti, nemá schopnosti pro práci v marketingu apod.).

Já vím, že tuto situaci musím řešit. Nejlepším řešením by podle mě bylo pomoci mu s odhodláním k razantní změně. Jenže situace není tak jednoduchá. Právě se mu narodilo dítě, žije v regionu s velmi vysokou nezaměstnaností a jeho rodina se odmítá někam stěhovat. Prakticky nemá šanci najít si tak lukrativní místo (plat výrazně (násobky) převyšující průměrnou mzdu v regionu). Navíc svojí pasivitou natolik zaostal za dobou, že by jej, myslím, ani nikdo nepřijal. V našem oboru znamená 6 měsíců to, co v jiném 6 let. Svět se točí strašně rychle, kdo nestačí s dechem, nemůže pracovat v IT.

Jak se tedy rozhodnout? Mám trpět slabý členek ve svém týmu, který mi brání dosáhnout cílů, jež jsme si stanovili? Z určitého pohledu je celá naše společnost přímo závislá na mém týmu, na našich výkonech. Pokud zklamou, ztratím práci. Zároveň ohrozím existenci velmi slibné firmy a všech jejích zaměstnanců (v nejhrošším by ztratili práci všichni).

Musím se s ním tedy dohodnout na odchodu. Ale ten samý člověk mi přece několikrát hodně pomohl. Když s ním mluvím mezi čtyřma očima, je úplně jiný. Říká, že sám moc dobře ví, že není dostatečně dobrý a že se nesnaží jít s dobou. Mám jej tedy ponechat ve svém týmu a část jeho práce (jeho nejvýznamnější zákazníky) předat někomu jinému? Mám oslabit jeho důležitost pro celkový úspěch a postupnými kroky jej donutit k rozhodnutí o odchodu? To ne, to není řešení.

Takto tedy v těchto dnech bojuji sám se sebou a nejsem schopen se rozhodnout. Rozum a pocit zodpovědnosti za celou firmu říká: „Domluv se s ním na odchodu.“ Cit, svědomí a pocit závazku říká: „Vydrž, třeba ještě najdeš řešení.“

Nechci svůj tým direktivně řídit. Nechci jim říkat přesně, co a jak mají dělat. Chci ukázat cestu, nadchnout a motivovat pro cíl a korigovat případné vychýlení z daného směru. Každý ví, že když potřebuje, rád mu pomůžu. Do tohoto stylu řízení mi problémový kolega nesedí. On potřebuje přesně říct, co má dělat, jak to má udělat, a ještě je nutné důkladně kontrolovat každý jeho krok.

Za ty dva roky, co jsem nastoupil do firmy, se změnil i náš cílový zákazník. Nyní již nekomunikujeme s IT administrátory, případně IT manažery. Naše řešení má tak zásadní dopad na klíčové procesy u našich zákazníků, že musíme a chceme komunikovat s TOP managementem. Já potřebuji, aby mí lidé byli schopni obhájit ekonomickou analýzu stejně tak jako zpracovat prezentaci pro generálního ředitele. Dnes již nemluvíme o našem řešení, ale o potřebách našich zákazníků.

Bohužel, můj kolega je stále na úrovni komunikace s IT administrátory. Velmi dobře dokáže popsat všechny komponenty našeho řešení, hůře už potřeby, na něž reagujeme, a vůbec ROI analýzu.

Jaký konflikt tedy prožívám? Myslím, že se dá konkretizovat jako konflikt rolí. Jako manažer vím, že tuto situaci musím řešit a že je jen jedna cesta. Jako kolega, dá se říct i kamarád, si už tak jistý nejsem. Ví, že bych jej tímto krokem odsoudil k zásadní změně sociálního postavení a k velké nejistotě. A to vše za situace, kdy je čerstvým otcem (sám vím, co to všechno znamená).

Ještě nevím, jak se rozhodnu, dlouhodobě ale naše spolupráce není perspektivní.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Jak byste se rozhodli na místě sales directora?
- 2) Jakou roli mohou hrát v rozhodování manažera jeho osobní city?

3) Udělal podřízený všechno pro udržení pracovního místa?

Doporučená literatura ke studiu:

- Praško, J., Prašková, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada, 1996.
- Buchtová, B. *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada, 2002.
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Případová studie č. 4:**Fúze****Popis firmy:**

Velká společnost

Aktéři:

Zaměstnanci, akcionáři

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- uvést příčiny a důsledky fúze podniků;
- popsat obsah outplacementového programu.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

Po studiu na vysoké škole jsem se rozhodoval, do kterého zaměstnání nastoupit. Nabídek bylo více, nakonec při rozhodování sehrála největší roli rodinná tradice – stal jsem se zaměstnancem velké a významné společnosti, v níž celý svůj profesní život strávil i můj otec. Poměrně rychle se mi podařilo získat místo ve středním managementu, podniku i mně osobně se dobře dařilo, byl jsem zařazen do rozvojového programu Talenti, zkrátka spokojenost byla na všech stranách.

Po docela divoké privatizaci se majoritním akcionářem stala velká světová firma, a protože vlastnila v ČR druhou společnost se stejným předmětem podnikání, bylo rozhodnuto o fúzi obou společností. Pro pochopení dalšího popisu je nutné uvést, že ona druhá společnost měla cca třetinový počet zákazníků, třetinový obrat i zisk, neprošla žádnou restrukturalizací a prakticky ve všech ukazatelích (finančních, výkonových, nákladových, produktivita) byla horší než „moje“ společnost.

Příprava na fúzi trvala více než rok, na základě metody „benchmark“ se v naší společnosti provedla optimalizace procesů, změna organizační struktury (vč. významného snížení zaměstnanců). U druhé sesterské společnosti nic takového neproběhlo. Přesto bylo majoritním vlastníkem rozhodnuto o tom, že po fúzi bude většina činností prováděna v oné „druhé“ společnosti. Toto rozhodnutí bylo zřejmé z celé řady kroků, nicméně zástupci majoritního akcionáře je až do okamžiku fúze zapírali, na přímé dotazy o setkání se zaměstnanci neodpověděli. Střední management dostal příkaz nijak se k situaci nevyjadřovat – naopak měl hlásit zaměstnance, kteří vystupovali proti způsobu jednání při fúzi. Atmosféra ve společnosti byla velmi špatná, komunikace na všech úrovních prakticky ustala. Tady se opravdu nedalo pracovat.

Jak jsem situaci vyřešil? Přesto, že jsem ve společnosti pracoval více než 10 let, měl jsem zde vybudovanou dobrou pozici a plat byl více než dobrý, začal jsem přemýšlet o odchodu. Chodit do práce jen kvůli platu, chodit do práce s nechutí, dívat se na zamračené a znechucené tváře kolegů, to se opravdu nedá vydržet dlouho. Každá porada končila diskusí o tom, co bude s firmou, co bude s tím, co se nám podařilo vybudovat, co bude s námi. V rozhodování o tom, zda neodejít, jsem nebyl sám. Je docela zajímavé, že odejít se nakonec rozhodla drtivá většina lidí zařazených do rozvojového programu Talenti, a to přesto (nebo možná právě proto), že až doposud by pro „svou“ firmu udělali první poslední. Ale když člověk viděl, jak se se zaměstnanci jedná, jak se rychle a až ostudně zhoršily vztahy se

zákazníky, bylo naše uvažování o odchodu jasné.

Takže jak to dopadlo? V době, kdy jsem byl prakticky rozhodnut odejít, jsem dostal v rozmezí jednoho měsíce tři nabídky na zaměstnání. A když můj stávající zaměstnavatel schválil program zajímavého odstupného pro ty, kteří odejdou v době fúze obou společností, nebylo už co řešit. Po 11 letech jsem (poprvé) změnil zaměstnavatele. Nástupní plat je sice o pětinu nižší než můj stávající, ale to nevadí (zatím). A hlavně – po dlouhé době nechodím do práce s obrovskou nechutí.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Co je hlavním smyslem fúze? Musí při fúzi nutně dojít k propouštění zaměstnanců?
- 2) Co je největším úskalím fúze?
- 3) Jakým způsobem lze provést fúzi šetrně ve vztahu k zaměstnancům?
- 4) V čem udělali (v tomto konkrétním případě) akcionáři hlavní chybu?

Doporučená literatura ke studiu:

- Buchtová, B. *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada, 2002.
- Sobčík, J. *Propustíme ho? Propustí mne?* Ostrava: Sagit, 1993.
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002.

Případová studie č. 5:**Manipulátor****Popis firmy:**

Obchodní firma

Aktéři:

Paní Markéta, pan P, ředitel

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- popsat zásady jednání s manipulátorem;
- vysvětlit principy asertivního chování.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

Konfliktní situace, které se budu věnovat ve své seminární práci, se odehrála zhruba před sedmi lety. Ve společnosti, v níž ke konfliktu došlo, jsem byla zaměstnaná ve svých 19 letech, po absolvování gymnázia. Pracovala jsem zde pouze půl roku a poté jsem se z důvodu stále se zhoršujících pracovních vztahů s jedním z kolegů (pan P) rozhodla pracovní poměr ukončit. Tato zkušenost pro mne byla natolik negativní, že ještě dnes mám obavu ze změny zaměstnání, protože bych se zde mohla setkat s podobnou osobou.

Společnost v té době zaměstnávala asi 20 pracovníků a měla jednoho ředitele, kterému byli všichni pracovníci přímo podřízeni. Žádný jiný vedoucí zde nebyl, výjimku tvořilo pouze účetní oddělení, jehož pracovnice podléhaly vedoucí účtárny. Všichni ostatní zaměstnanci měli přesně vymezenou náplň své práce a zodpovídali se pouze řediteli.

Jak jsem již uvedla, ve firmě jsem začala pracovat po absolvování střední školy, byla jsem tedy bez jakýchkoliv pracovních zkušeností. A jelikož gymnázium je příprava na studium na vysoké škole, na kterou jsem v té době nebyla přijata, neměla jsem ani žádné odborné znalosti. Jediné, co jsem mohla nabídnout, byla aktivní znalost němčiny a práce na PC. Přesto jsem u přijímacího pohovoru uspěla a nastoupila jsem na pozici referenta obchodního oddělení.

Pan P ve firmě působil již delší dobu jako obchodník a měl zde vybudovanou poměrně silnou pozici. Nemohu říci, že proto, že by byl schopný obchodník, ale spíše proto, že kolem všeho, co udělal, dokázal vzbudit náležitou pozornost u správných lidí. Byl to asi padesátiletý muž, který v létě chodil na pracovišti (podotýkám, že se jednalo o obchodní firmu) v plážových trenýrkách a nátělníku i přesto, že byl vedením firmy upozorněn na to, že tento oděv není pro zástupce firmy, jenž jedná s klienty, příliš vhodný. Myslím, že jeho pozice vyplývala i z toho, že ředitel firmy nebyl příliš důrazný ve svých požadavcích. Byl to člověk, který se s každým snažil vyjít „po dobrém“, ale tento přístup na pana P příliš neplatil – ten si vždy udělal to, co on sám uznal za vhodné, a ne to, co mu doporučil jeho nadřízený.

Pan P si vždy dokázal prosadit svůj názor a většina kolegů mu raději, než by čelila jeho mnohdy irelevantním argumentům, ustoupila. Nikdy nebyl ochoten o čemkoliv diskutovat a vždy považoval svůj názor za jediný správný. Žádný konflikt ho nikdy nepřiměl k tomu, aby se zamyslel nad svým chováním, a druhý den vždy přišel, jako by se nic nestalo – a byl schopen zopakovat tu stejnou věc, kterou mu předchozí den některý z jeho kolegů vytknul, kvůli níž došlo ke konfliktu. Dodnes nedokáži posoudit, zda si vůbec neuvědomoval, že něco

v jeho chování není v pořádku, nebo, zda vše, co dělal, dělal záměrně a bavil se tím, jak se mu daří ostatní kolegy vyvést z míry.

Po pracovní stránce jsme spolu téměř neměli přijít do kontaktu. Měla jsem jasně vymezenou pracovní náplň, jež s tou jeho příliš nesouvisela. Nesdíleli jsme společnou kancelář, ovšem pan P trávil v naší kanceláři více času než ve své.

Můj první kontakt s ním byl poměrně příjemnou zkušeností. Byli jsme si představeni a pan P byl velice příjemný a vstřícný a hned se mne jako nováčka ujal. Věnoval se mi, seznamoval mne s činností firmy, provedl mne po skladu a ukazoval mi, jak obsluhovat software používaný ve firmě. Nabídl mi, že kdybych potřebovala jakoukoliv pomoc, mohu za ním kdykoliv přijít, že mi rád se vším pomůže.

Po několika dnech, když jsem se částečně zapracovala, seznámila se s kolegy a s pracovním prostředím, byla jsem od několika osob varována, abych si na pana P dávala pozor. Příliš jsem těmto varováním nevěnovala pozornost. Pan P na mne působil příjemným dojmem a já jsem neměla žádný důvod myslet si o něm cokoliv špatného.

Po uplynutí určité doby mne ovšem začalo znepokojoval, že pan P za mnou stále častěji chodí s instrukcemi, co bych měla dělat, co potřebuje připravit, kam potřebuje zavolat, přestože jsem nebyla jeho osobní asistentka.

Měla jsem pocit, že si na mě na jedné straně dokazuje svoji důležitost a na straně druhé se zbavuje svých pracovních povinností. Vše dospělo tak daleko, že mne už ani nežádal, zda bych pro něj nemohla něco udělat, ale dával mi příkazy a chodil se ptát, zda už to mám hotové, přestože věděl, že mám jinou práci, která je důležitější.

Jelikož byly dny, kdy nebyl pracovním příliš vytížený, musel se hodně snažit, aby našel nějakou činnost i pro mne. Snažil se mne zaměstnávat např. přilepením upadnuté cedulky na toaletách, jiný den přišel s absurdním nápadem, abych z počítače vytiskla každému všechny dokumenty, jež má uložené v programu Word ve své složce, a poté je všem předložila. Dotyční pak měli na základě těchto vytištěných dokumentů vytržít ty, které nepotřebují, a tyto bych já posléze z počítače vymazala. Příkazy tohoto typu jsem ovšem úspěšně ignorovala. Pan P mi to vždy několikrát zopakoval, ale většinou neuspěl. V případě cedulky mi nedokázal odpovědět na otázku, proč o to nepožádá údržbáře, který to má v popisu práce, s tiskem dokumentů to bylo trochu složitější. To, že je to nesmyslný nápad, mu musel vysvětlit až pan ředitel, a to proto, že si pan P šel stěžovat, že neplním jeho pokyny. Při této příležitosti mu také bylo vysvětleno, že ani já, ani někteří ostatní mladší kolegové nejsme jeho podřízení a že máme každý svou náplň práce. Ovšem jak jsem již uvedla, pan P měl vyvinutou schopnost určité věci naprosto ignorovat, a tak se ani po této domluvě ze strany pana ředitele v jeho postoji vůči mně nic nezměnilo.

Musím říci, že chování pana P mne opravdu trápilo. V té době jsem velice špatně usínala a každé ráno s obavami vstávala a přemýšlela, co si dnes zase vymyslí. Naše pracovní vztahy se neustále zhoršovaly a čím častěji jsem odmítala plnit jeho příkazy s tím, že je to jeho práce, tím urputněji se mne snažil zaměstnávat. Samozřejmě že pokud jsem si byla vědoma toho, že je to důležité a že pan P má jinou, stejně důležitou práci, snažila jsem se mu vycházet vstříc.

Po celou dobu ve mne bojovala jakási „úcta“ ke staršímu a zkušenějšímu člověku a asi i strach o sebeúctu, ale v podstatě jsem se nikdy nevyjádřila v tom smyslu, že se mi jeho chování vůči mé osobě nelíbí. Určitou roli sehrála i skutečnost, že pro mne jako absolventa gymnázia bez praxe nebylo úplně snadné najít si zaměstnání, a tak jsem o ně nechtěla přijít.

Jednou v pátek za mnou pan P opět přišel. Potřeboval připravit na pondělní schůzku s klienty cenové nabídky. Podotýkám, že všichni ostatní obchodníci si cenové nabídky připravovali

sami, protože se tvořili pro každého klienta individuálně a oni sami nejlépe věděli, co by měla nabídka obsahovat.

Obdržela jsem instrukce, jak by měly nabídky vypadat, a podle nich jsem vše připravila. Hotovou práci jsem předala panu P s tím, že je již pozdě a že odcházím domů. Ten si nabídky prohlédl a řekl mi: „Markéto, nikam nepůjdeš, máš to špatně a musíš to přepracovat.“

Do té doby jsme si vykali, a tak jsem ho na to upozornila: „Pane P, neuvědomuji si, že bychom si začali tykat.“

Pan P: „Přece Ti nebudu pořád vykat jako nějaké třicetileté koze.“

Řekla jsem mu, že bych byla přece jen raději, kdybychom zůstali u toho vykání, ale pan P se choval, jako by neslyšel. Zeptala jsem se, co je potřeba přepracovat, a podotkla, že je to vyhotovené přesně podle jeho instrukcí.

Na to mi odpověděl: „Podívej se! Máš tu úplně špatné termíny dodání.“ Ukázala jsem mu předlohu, na které byly jeho rukou napsané všechny náležitosti nabídky včetně těchto termínů.

Jeho reakce byla následující: „Tenhle termín je naprosto nereálný, to prostě nemůžeme stihnout.“ Když jsem odvětila, že moc dobře ví, že to já nemůžu vědět, že vše záleží na dodavateli a že podmínky dodání si vyjednává on sám, řekl mi: „Markéto, u každé práce musíš přemýšlet.“

S odstupem času musím konstatovat, že se mu podařilo ve mně vzbudit pocit viny za špatně odvedenou práci, a tudíž jsem se rozhodla nabídky přepracovat.

Ovšem celá situace se opakovala ještě jednou. Když jsem mu předložila přepracované dokumenty, objevil další nedostatek. Byla jsem si jistá, že o něm věděl již při první kontrole, a v té chvíli jsem měla pocit hrozné zlosti a zároveň úplné bezmocnosti. Pan P byl úplně klidný a vůbec si neuvědomoval (možná uvědomoval, ale nechoval se tak), že za něj dělám práci, kterou si měl připravit on sám.

Když jsem pracovala na opravách, objevil se ve dveřích v kabátě a oznámil mi, že odchází. Zeptala jsem se, zda by nemohl ještě chvíli počkat, že je to záležitost pěti minut. Na to mi odvětil, že nemohl, a zeptal se, zda jsem schopná mu to dopravit domů.

V té chvíli už jsem byla natolik rozzlobená, že jsem na něj zvýšila hlas a odvětila: „Pane P, to snad nemyslíte vážně? Já za vás dělám vaši práci a vy teď odejdete domů? Já vám to tam tedy v žádném případě nepovezu!“

Pan P mi řekl naprosto klidným hlasem: „Markéto, uvědom si (stále mi tykal), kdo z nás dvou nosí do této firmy peníze. Kdybych tu nebyl já, nebudeš mít ani ty z čeho dostávat výplatu. A doufám, že bys nechtěla, abych v pondělí řekl panu řediteli, že jsem musel schůzku s klienty odvolat kvůli tomu, že jsi špatně připravila podklady.“

Jelikož mi bylo velmi nepříjemné se s ním dohadovat, neustále ve mne přetrvával pocit, že jsem drzá a že si to nemohu dovolit, řekla jsem mu, že to bude mít nachystané v pondělí ráno na pracovním stole. Na to mi ovšem odpověděl, že schůzka se koná hned ráno, a že již do kanceláře nepojede. Já jsem mu opět zopakovala, že mu to domů neodnesu, on se otočil a bez pozdravu odešel.

Víkend byl pro mne velmi nepříjemný a neustále jsem musela myslet na to, jak bude probíhat pondělní ráno. Když se pan P objevil v kanceláři, hned jsem se ho zeptala, zda našel připravené nabídky na svém pracovním stole. On mi odpověděl, že našel, že to ale nebylo nic důležitého a schůzka se dnes stejně nekoná.

V tomto duchu proběhlo ještě několik dalších konfrontací. A já jsem po dlouhé úvaze dospěla k názoru, že pro mé duševní zdraví bude lepší, když z firmy odejdu. S panem P bych se asi nikdy nenaučila vycházet – neuměl to ve společnosti snad nikdo, jen někteří měli štěstí, že si jich nevšímal. Přestože vždy, když došlo k řešení konfliktu přímo u pana ředitele, ať již proto, že si to vyžádal pan P nebo proto, že mu paní sekretářka, která byla mnohdy svědkem chování pana P vůči mně, sdělila, co se děje, dal pan ředitel za pravdu mně, bylo pro mne působení v této firmě tak otřesným zážitkem, že jsem se rozhodla raději dále studovat a podala jsem si přihlášku na vyšší odbornou školu, kterou jsem poté tři roky navštěvovala.

Z mých bývalých kolegů z obchodního oddělení ve firmě v současné době působí už jen pan ředitel a pan P.

Musím konstatovat, že netuším, zda bych si dnes dokázala s panem P poradit a zda bych byla schopná najít způsob, jakým s ním jednat, ale domnívám se, že bych se dokázala nad jeho chování povznést, mávnout rukou a říci si, že mi takový člověk nestojí za to, abych se kvůli němu trápila, což se mi tenkrát nepodařilo. Byla to pro mne určitá zkušenost, ale rozhodně bych si ji nerada zopakovala.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Jak byste se zachoval/a, pokud byste pracoval/a s panem P?
- 2) Pokoušel/a byste se vysvětlit panu P, jakým způsobem jsou definovány jednotlivé (vaše a jeho) pravomoci?
- 3) Myslíte si, že pan P je dobrým obchodníkem? Jaký je jeho přínos firmě?
- 4) Jaká byla podle vás ve zmíněné firmě pracovní atmosféra?
- 5) Jak byste hodnotil/a chování pana ředitele?

Doporučená literatura ke studiu:

- Praško, J., Prašková, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada, 1996.
- Capponi, V., Novák, T. *Sám sobě psychologem*. Praha: Grada, 1992.

Případová studie č. 6:**Tykání****Popis firmy:**

Menší soukromá firma

Aktéři:

Asistentka, A (sekretářka), vlastníci firmy (otec asistentky a manžel A)

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- popsat proces formování firemní kultury;
- vysvětlit zásady dobrých mezilidských vztahů na pracovišti.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

Když mi bylo asi 16 let, můj otec zakládal se svým společníkem soukromou firmu. Jelikož jsem už v té době uměla velmi dobře a rychle psát na stroji, využívali mě za úplatu pro psaní různých dokumentů. Když firmu založili, společník zaměstnal také svoji manželku (paní A) jako sekretářku, aby vyřizovala telefonáty a dělala administrativní práce. A je vyučená kuchařka, nemá ani maturitu a musela absolvovat alespoň základní kurz psaní na stroji. K práci, již dělala a stále dělá, nemá vůbec žádný vztah, práci víceméně nenávidí a dělá ji z donucení. Několikrát si stěžovala, že je se svým manželem jen kvůli penězům a že by byla nejspokojenější, kdyby mohla pracovat třeba v pizzerii. Za to, že ji manžel nutí dělat práci, kterou ona nenávidí, nerozumí jí a nikdy se ji nebude schopná pořádně naučit, je jí „odměnou“ to, že může neomezeně utrácet manželovy peníze. S manželem jsou spolu 24 hodin denně a navíc spolu jezdí i na dovolenou. Toto u nich trvá už víc než 11 let.

V době začátků firmy a mého studia na střední škole jsem přes prázdniny chodila na brigády a vyřizovala různé záležitosti. A mi automaticky začala tykat i přesto, že jsem byla už ze střední školy zvyklá na to, že nám učitelé vykali jako dospělým lidem. Manžel A i ostatní zaměstnanci firmy nebo lidé, se kterými jsem se takto setkávala, mi rovněž vykali. Tenkrát mi ale tykání od A nepřipadalo nijak divné. A je asi o 17 let starší než já.

Po maturitě mi otec nabídl, abych ve firmě pracovala jako jeho asistentka. Byla jsem tenkrát ve firmě první, kdo dokázal ovládat počítač, proto jsem první počítač dostala já. Velmi rychle jsem se sama i bez manuálů naučila ovládat počítačové programy, které jsem ze školy neznala, a měla jsem vždy snahu naučit vše nové i A, s níž jsme byly v jedné kanceláři. Stále mi jako jediná ve firmě tykala a já jsem nevěděla, jak jí mám říct, že mi to vadí. Chovala jsem se k ní stále vstřícně a vysvětlovala jí všechno nové, co je potřeba se na počítači naučit, aby nám šla práce rychleji od ruky. Odměnou mi časem bylo to, že se ke mně začala chovat arogantně a začala se nade mě bezdůvodně povyšovat. Vadilo jí, že ona se za dva roky nenaučila ani z poloviny to, co já za několik málo měsíců, a její manžel po ní vyžaduje stejnou práci, kterou vidí ode mě. Čím víc věcí jsem se já naučila, tím vyšší nároky byly kladeny i na ni. Rozdíl je v tom, že mě moje práce baví a dělám ji ráda, zato ona práci nenávidí, jak jsem uvedla v úvodu.

Asi po roce, možná později, jsme se přestěhovali do jiných prostorů a dostali každý svou kancelář. Všimla jsem si, že mi do mé kanceláře stále někdo chodí, měla jsem věci různě

přeházené a i další známky svědčily o přítomnosti jiné osoby. Z hlouposti mého mládí 19 let jsem si jednou, když jsem jela na celodenní školení, svoji kancelář zamkla. Nenapadlo mě, co může následovat. Po návratu ze školení na mě A ječela, že si vyprošuje, abych si zamykala kancelář. Na mé argumenty, že v mé kanceláři nemá co dělat, odpovídala nesmysly. Opět asi z hlouposti jsem zrovna v této napjaté situaci sebrala odvahu a požádala ji, aby mi přestala tykat, že se mi to nelíbí. Tato žádost, z mé strany pořád ještě v klidném tónu, se bohužel zvrhla ve velice nepříjemnou hádku, kdy na mě A ječela, že nemá důvod mi vykat a kdo si myslím, že jsem. Argument, že si dospělí lidé vykájí, neobstál. Ale to už jsme na sebe opravdu křičely obě. Mám bohužel cholerickou povahu a její útočné chování mě vyprovokovalo. Tato hádka mě psychicky tak vyčerpala, že jsem onemocněla s chřipkou a snad dva týdny byla doma. Celou dobu jsem se bála toho, co bude, když se vrátím. Otec mě sice doma ujišťoval, že se A i její manžel chovají v práci normálně, že o ničem před ním nemluvili, ale to jsme nevěděli, jak zákeřně se dovedou oba dva chovat. Po dvou týdnech nemoci jsem nastoupila do práce a vše vypadalo jako předtím. A mi tykala jako vždy a všichni se chovali, jako by se nic nestalo. Až za několik dnů nebo snad za týden manžel A přišel za mým otcem a prohlásil, že se o tom incidentu musíme pobavit. Vše se obrátilo proti mně; abych tuto trapnou záležitost měla co nejdříve za sebou, tak jsem se raději omluvila i za to, co jsem neřekla (A podala manželovi záležitost zřejmě barvitěji, než jaká byla). Manžel A mi dal za pravdu, že by mi A měla vykat, když já vykám jí. Nevydržela to ani týden, ale chtěla jsem se vyhnout dalším konfliktům, takže jsem to začala ignorovat. Současně s tím jsem jí ale přestala předávat nově nabyté poznatky a začal se tak víc a víc prohlubovat rozdíl v našich vědomostech.

Časem jsme začali pracovat jako dva samostatné týmy. S vývojem moderní techniky, vývojem právních předpisů a předpisů týkajících se mé práce stále držím krok, vzdělávám se a neustále se zdokonaluji v ovládání nových software. V současné době studuji vysokou školu. Svoji práci mám ráda a za téměř deset let, co ji dělám, jsem se ji naučila dělat dobře. Nečiní mi problém zaučit novou asistentku a vím, že když jsem se na současnou úroveň znalostí dostala po téměř deseti letech náročné praxe, musím dát nové asistentce čas a mít s ní trpělivost. S mojí novou kolegyní v týmu jsme si padly hned do oka, jsme skoro stejně staré a tykat jsme si začaly až po několika měsících společné práce, a to po vzájemné dohodě.

A zůstala ve svých vědomostech tam, kde jsem její znalosti začala ignorovat a přestala jí radit. Občas jsem ještě měla „světlé chvílky“, kdy jsem jí v něčem poradila (když mi přišla oznámit, že jí něco nejde – nikdy ale neřekla „kouzelné slůvko prosím“). Její manžel vidí, že pro svého otce udělám mnoho práce samostatně a ten má pak víc času pro jiné záležitosti. Občas to sám uzná tím, že mi přizná vyšší odměny za výsledek společné týmové práce. Po své ženě chce ten samý výkon, jaký dělám já pro svého otce, ale nedaří se. Místo, aby za svou manželku přijal na její místo schopného zaměstnance, hádají se a šíří kolem sebe nepřátelskou atmosféru. Pokud do svého týmu přijmou další asistentku, A není schopná zaučit ji a předat jí své vědomosti a každá tato asistentka si volá pro radu mě.

Jediné, co A opravdu umí, je to, že každému novému zaměstnanci, jenž je alespoň o trochu mladší než ona, automaticky tyká, v lepším případě nabídne oboustranné tykání. Svoji neznalost a neschopnost práce si kompenzuje povyšováním se do úlohy manželky šéfa, kterou musí všichni ostatní obskakovat, přičemž ona se k nim může chovat nadřazeně. Před nedávnem nabídla tykání i účetní, jež je snad o 16 let starší než A, což je společensky nevhodné. Tento „kamarádský“ vztah pak A zneužívá tak, že pokud některá kolegyně nesplní její příkaz okamžitě, stěžuje si A svému manželovi (a zřejmě záležitost zkreslí), takže manžel ze své funkce nařídí „neposlušné“ kolegyni splnit příkaz, i když je sebevíc nesmyslný. A se tak zřejmě mstí každému, kdo do firmy přijde a za půl roku se naučí víc než ona za celou dobu, co je u firmy, čímž vyniká její neschopnost.

Vlivem chování A se u mě objevil silný odpor vůči jednostrannému tykání. Připadá mi to jako vyjádření neúcty vůči dospělému člověku a klidem, kteří mi začnou sami od sebe jednostranně tykat, se pak nedokážu chovat přátelsky. Tento problém jsem u sebe poprvé pocítila v situaci, kdy mi chtěla začít jednostranně tykat už zmiňovaná účetní. Nedokázala jsem jí říct otevřeně, že mi to vadí, ale začala jsem se chovat odměřeně, což naštěstí stačilo, aby pochopila. A není to jen otázka pracovních vztahů. S přibývajícím věkem mi začalo vadit, když mi z ničeho nic začnou tykat i známí mých rodičů, kteří mi dřív vykali. Zřejmě po čase zjistili, že mě znají dlouho, a proto je už vykání nebaví, ale nikdo z nich nenabídl mně, abych jim tykala i já. Je mi 28 let a pokud mi takoví lidé vykali, když jsem chodila na střední školu, tak nechápu, proč mají potřebu jakkoli toto měnit, když jsem o tolik let starší.

Myslím si, že vyřešit tento problém můžu jen tehdy, když takové osobě začnu také tykat, aby si uvědomila, že je něco špatně, ale zatím jsem k tomu ještě nikdy neměla odvahu. Mojí obranou je vždy jen to, že se začnu chovat odměřeně. Nevím, zda je to správné řešení, ale neměla jsem nikdy odvahu ani možnost prodiskutovat tento svůj problém s někým, kdo by mi poradil efektivní obranu.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Jaký je váš názor na tykání na pracovišti?
- 2) Jakým způsobem byste se snažil/a přesvědčit spolupracovníka, že vám vzájemné tykání vadí?
- 3) Jak byste se zachoval/a, kdyby vám nabídl tykání váš nadřízený?
- 4) Z čeho podle vás pramenil záporný postoj A ve vztahu k práci? Čím by se to dalo změnit?

Doporučená literatura ke studiu:

- Křivohlavý, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada, 1995.
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- Dunckelová, J. *Podnikatelská etiketa*. Praha: Svoboda, 1997.
- Holčák, V. *Společenský takt*. Ostrava: Grafie, 2000.

Případová studie č. 7:**Kamarádky****Popis firmy:**

Malá společnost

Aktéři:

Dvě pracovnice společnosti, vedoucí pracovník

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- uvést zásady asertivního chování;
- vysvětlit způsoby předcházení a řešení konfliktů mezi lidmi.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

V té době jsem zastávala funkci zástupce tajemníka společnosti. V našem pracovním kolektivu bylo tehdy včetně přímého nadřízeného 12 osob. Pracovní skupina do tohoto počtu pochopitelně narůstala postupně, v souvislosti s nárůstem klientely.

Byla jsem u samotného začátku tehdy úplně nové firmy, a tak se stalo přirozeným východiskem, že jsem se stala mentorem nově příchozích kolegů. Pro nábor nových zaměstnanců nebyla jasně stanovena pravidla, takže se pracovníci, jak už to bývá, vybírali více méně na doporučení.

Tímto způsobem nastoupila kolegyně Jana. Byla stejně stará jako já, takže netrvalo dlouho a my se staly kamarádkami. Já byla čerstvý přistěhovalec ve městě, takže jsem vítala tuto příjemnou změnu. Naše přátelství se vyvíjelo od prvotního pracovního spojení až po soukromé záležitosti. Byly jsme nerozlučná dvojka a i náš nadřízený byl s námi oběma nadmíru spokojen. Kolektiv v té době dosahoval již pěti osob a nevznikaly žádné problémy.

Právě z mé strany naprostá otevřenost a slepá důvěra, možná i příliš silná potřeba „přátelství“ později zapříčinila celý náš pracovní konflikt.

Nestihla jsem si ani všimnout vlivu Jany na mé chování. Z oblíbené dvojky v kolektivu se docela v krátké době staly jízlivé ženské, které mají ke každému moře připomínek. Staly jsme se tak bojovnicemi doslova proti všem. Naše neustálá kritika kolegů nás ještě více semkla a z kolektivu pochopitelně vyloučila. Od nástupu Jany uplynulo přibližně půl roku. Tehdy jsme se nepohodly.

Náš osobní rozpor vznikl v soukromé sféře a vznikl celkem nenápadně. Byl založen na lži Jany. Naivně jsem věřila, že to nenaruší náš pracovní soulad, ale to bylo mým velkým omylem.

Po zvážení všech pro a proti jsem s Janou o celé záležitosti otevřeně promluvila s tím, že jsem jí sdělila své rozhodnutí, že „za těchto okolností nemůže naše přátelství pokračovat dál ve stejné intenzitě a jen pevně doufám, že to nijak neovlivní naše další pracovní vztahy.“ Jana po všemožných omluvách (výmluvách) toto rozhodnutí vzala na vědomí, ale se závěry, ze kterých jsem byla nemile překvapena.

Přibližně po týdně jsem na pravidelné poradě byla k mému překvapení pokárána za to, že jsem nesplnila úkol – odeslat jisté vyjádření v zákonné lhůtě, což následně vyvolalo nepříjemnou situaci, již musel řešit můj nadřízený. Doslova s otevřenými ústy jsem se

marně bránila, že veškerou dokumentaci jsem v termínu předala naší asistentce Janě, která poštu vypravuje. Jana s nezúčastněným tónem v hlase odříkala, že veškeré předané zásilky na poštu vypravila. Porada skončila tak, že jsem byla napomenuta s poznámkou, že v případě opakování této situace se přikročí k odpovídajícímu opatření (srážka ze mzdy).

Můj následný rozhovor s Janou byl naprosto bezvýsledný – tvrzení proti tvrzení. Zůstala jsem v práci přesčas a připravovala jinou nesouvisející dokumentaci na další den k odeslání. Potřebovala jsem další obálky, šla jsem si tedy pro ně na obvyklé místo – skříň u Jany v kanceláři. S naprostým úžasem jsem tam pod volně povalujícími listinami objevila mou neodeslanou poštu, kvůli které jsem byla na poradě napomenuta.

Hned ráno jsem opět šla za Janou a ptala se jí, teď již s důkazem, proč moji poštu neodeslala – s výsměchem v očích suše řekla, že to tam asi zapadlo. Rudá vzteky jsem se vrátila do své kanceláře.

Když se podobná situace opakovala v týdnu už podruhé, šla jsem s tím za svým nadřízeným. Vysvětlila jsem mu, že naše přátelství začíná být minulostí, ale že problém přerůstá v pracovní nenávisť a schválnosti ze strany Jany. Bohužel jsem se opět nesešla s porozuměním, vedoucí řekl, že nehodlá v práci řešit naše soukromé neshody.

Po opakování obdobných komplikací vyřešil celou záležitost vedoucí naším přerazením v rámci organizační struktury tak, abychom spolu pracovaly v minimální míře. Kupodivu to fungovalo. „Vrátila jsem se“ mezi své ostatní kolegy a omluvila se jim za své nepatřičné chování. Všichni mi velmi rychle odpustili a byla jsem přijata zpátky do kolektivu.

Součástí naší organizační restrukturalizace byla i nová pozice asistentky, jež převzala po Janě vyřizování korespondence. K překvapení všech došlo k nepochopitelné změně. Rychlé přátelství Jany a nové asistentky. Janina změna ve stylu oblékání se naprosto poddala nové sekretářce. Nastalo odtržení od kolektivu, pomluvy atd. – historie se opakovala, a to včetně hořkého konce „úžasného“ přátelství.

Chování této osoby mě nakonec přimělo opustit společnost po šesti letech spolupráce. Jana tam pracuje čtvrtý rok.

Na první pohled banalita podle mě přerostla v Janino terorizování nově příchozích osob do kolektivu. Její nadvláda a schopnost ovlivňování osob vedla k nenápadnému roztržení kolektivu.

Nejen moje snahy upozornit na Janino chování vedly k odhalení neschopnosti manažera, který včas nezaregistroval takto zákeřnou osobu nejen nabourávající kolektiv, ale i rozdávající rány na duši svým „obětem“.

Pro mě je to živá, ale cenná životní zkušenost.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Jaký vliv může mít celá situace na chod firmy?
- 2) Jakou roli by měl v takovémto případě zastávat nadřízený?
- 3) Za jakých okolností jsou či nejsou slučitelné osobní a pracovní vztahy?
- 4) Co mohlo vést Janu k takovémuto chování? Jak byste s ní jednali?

Doporučená literatura ke studiu:

- Praško, J., Prašková, H. *Proti stresu krok za krokem aneb Jak získat klid a odolnost vůči nepohodě*. Praha: Grada Publishing, 2001.
- Wilmot, W. W., Hockerová, J. L. *Interpersonální konflikt*. Bratislava: Ikar, 2004.
- von Kanitz, A. *Umění úspěšné komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- Plamínek, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodnout*. Praha: Argo, 1994.

Případová studie č. 8:**Defraudant****Popis firmy:**

Malá obchodní společnost

Aktéři:

Obchodní vedoucí, obchodní zástupce

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- vysvětlit způsoby ukončení pracovního vztahu;
- charakterizovat projevy patologického chování.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

Pracuji v malé obchodní společnosti na pozici obchodní manažer. Protože jsem do podniku nastoupil jako první zaměstnanec obchodního úseku, bylo náplní mé práce v podstatě vše, co souvisí s obchodní činností (od vyhledávání zákazníků přes zpracování nabídek a následných objednávek, zajišťování logistiky, účast na veletrzích až po soustavnou podporu obchodního jména firmy a nabízených produktů). Postupně jsme na základě dobrých výsledků v obchodě začali zaměstnávat další obchodníky a já jsem byl jmenován vedoucím obchodního úseku. Cílem bylo vytvořit efektivní tým čítající čtyři externí obchodní zástupce a dva interní asistenty obchodu (všichni jsou zaměstnanci podniku na HPP).

Výběr těchto pracovníků byl a je prováděn za asistence personální agentury, já a majitel podniku máme konečné slovo, který z uchazečů bude vybrán. Je tomu tři roky, kdy jeden z obchodních zástupců rozvázal pracovní poměr z rodinných důvodů a my jsme byli nuceni ho v co nejkratší době nahradit novým pracovníkem. V té době se mně při jednom rozhovoru svěřil můj o pět let starší kamarád (pan P), že hledá práci, a položil mi otázku, zda by mohl pracovat v našem podniku. Věděl jsem o něm, že je to sympatický a příjemný člověk, který nezkaží žádnou zábavu, je chytrý a umí prodávat. Na otázku, proč chce ukončit pracovní poměr u současného zaměstnavatele, odpověděl, že se tam zhoršilo klima. Jeho vedoucí se prý měnili jak na běžícím pásu, tím pádem docházelo i k neustálým změnám ve všech směrech, což se negativně projevilo na výsledcích firmy i na jeho finančním hodnocení. Řekl jsem mu, ať se přihlásí personální agentuře, s níž spolupracujeme. Ta ho vybrala mezi tři poslední uchazeče a já, ovlivněn „známostí“, jsem se rozhodl ho přijmout.

Po standardním zaškolení trvajícím dva měsíce dostal pan P všechny předměty a pomůcky důležité pro výkon funkce včetně mobilního telefonu, notebooku a služebního vozu i k soukromému používání. Ve vozech jsou nainstalovány elektronické knihy jízd GPRS pro kontrolu nákladů a ušetření času obchodních zástupců (nemusí vyplňovat knihu jízd). Všichni zaměstnanci jsou s touto skutečností vždy při předávání vozu seznámeni. Bohužel pan P neodváděl uspokojivé výkony, proto jsem musel zasáhnout. Vznikalo nebezpečí, že jeho kolegové to zjistí a budou z mého „nadržování“ tomuto člověku znechuceni.

Rozhodl jsem se, že si s ním v klidu promluvím mezi čtyřma, aby se necítil před ostatními špatně a aby ostatní nic netušili. Vytkl jsem mu jeho přístup k práci a sdělil mu, že pokud se jeho morálka nezlepší, nebude mít dobré výsledky ani finanční ohodnocení a nakonec to skončí rozvázáním pracovního poměru. A to se mně nechtělo, protože bych se samozřejmě

„shodil“ jak před ostatními, tak i před majitelem. Dohodli jsme se, že on se zlepší, protože ho tato práce skutečně baví, a já se ho budu snažit naučit co nejvíce z obchodních i technických znalostí. Byl jsem přísný učitel, pomáhal jsem mu stanovit si týdenní, měsíční plány, výkazy, učil jsem ho jak a kde najít ty správné informace, kontroloval jsem jeho výkony a výsledky mnohem častěji než ostatních. Vzalo mi to skutečně hodně času a zažíval jsem stres, když jsem zjistil, že pan P např. nedodržuje harmonogram. Zároveň býval mírně řečeno občas rozladěn, ale vždy mi dal za pravdu. Skutečně po uplynutí jednoho roku dosahoval velmi solidních výsledků – až na jediný faktor, a sice že vyšší počet zákazníků, které spravoval, měl špatnou platební morálku. Ve většině případů zákazníci platili až po třetí upomínce nebo po intervenci pana P, a to v hotovosti. Při výtkách na poradě mně vždy odpověděl, že se o to postará. V případě jednoho dlužníka (náhodný kupující) to trvalo déle než obvykle, celkem vysoká částka (150 000,-) nebyla stále uhrazena (6 měsíců po splatnosti). Proto jsem se rozhodl osobně zjistit stav věci. Když jsem nenašel kartu zákazníka, zavolaal jsem panu P, aby mi dal kontakt na danou firmu, ale odpověděl, že má jednání a že mi zavolá. Bohužel se tak nestalo a poté mi nezvedal ani telefon. Zjistil jsem jméno ředitele a telefon daného dlužníka jiným způsobem a jaký byl můj šok, když pan ředitel na mou otázku, kdy hodlají zaplatit dlužnou částku, odpověděl, že už před třemi měsíci panu P dlužnou částku uhradili v hotovosti a že mi posílá faxem pokladní výdajový doklad. Napadlo mně udělat současně kontrolu pokladny a tam mě čekal další šok. Pan P, i přesto že výplata má probíhat standardně bankovním převodem, žádal neustále zálohy v hotovosti. Zálohy, které měl na cestovní výlohy, dával k předložení vždy až k prvním dnům v následujícím měsíci. Dle PPD a pokladního deníku jsem zjistil, že peníze od dlužníků inkasoval např. 10. den v měsíci a pokladní je dával až 5. den následujícího měsíce. Zavolaal jsem i jeho předešlému zaměstnavateli a dozvěděl se, že důvodem jeho odchodu byla zpronevěra. Rozhodl jsem se neprodleně informovat o stavu věcí majitele firmy. Dospěli jsme k závěru, že je nutné s panem P rozvázat pracovní poměr.

Následující den jsem mu při nepříjemném rozhovoru nabídl rozvázání pracovního poměru dohodou. Vysvětlil jsem mu, že je to pro něho výhodnější, protože jinak to s ním půjde dále, a předložil jsem mu k podpisu uznání dluhu. Na otázku, proč to dělá, mně odpověděl, že „chce žít jako majetní lidé“, takže jeho rodinné výdaje jsou vyšší než příjmy. Po podepsání všech náležitostí mě osočil, že jsem jemu a jeho rodině zničil život atd. Následně mě i prosil, abych to neříkal jeho potenciálním zaměstnavatelům, kdyby volali. Hledal totiž práci u našich partnerů, protože neuměl nic jiného než to, co jsem ho naučil já. Řekl jsem mu přímo, že to po mně žádat nemůže. Tato aféra mně způsobila psychickou újmu a nevím, komu už mohu věřit. I dnes jsem přesvědčen, že vše, co jsem učinil, bylo z lidského hlediska správné (z manažerského jsem určitě udělal chybu hlavně při výběru). Přesto jsem ztratil kamaráda, který mně dnes sotva odpoví na pozdrav, a jeho manželka i děti se na mě dívají jako na vraha.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Jakou roli v rozhodování manažera mohou hrát osobní city a přátelské vztahy?
- 2) Myslíte si, že by bylo možné pana P v podniku udržet? Za jakých okolností?
- 3) Pokuste se charakterizovat osobnost pana P. Jak byste uvedený případ projednávali vy?
- 4) Jak lze případ posoudit z hlediska práva?

Doporučená literatura ke studiu:

- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- Buchtová, B. *Člověk – psychosomatická bytost. K problému sebereflexe člověka*. Brno: ESF MU, 2003.
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Případová studie č. 9:**Zkreslování výsledků firmy****Popis firmy:**

Velký strojírenský podnik

Aktéři:

Vedoucí controllingu, ředitelé, generální ředitel

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- charakterizovat etické zásady podnikání;
- uvést etické zásady jednání řídicího pracovníka.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

Předmětem práce je moje osobní zkušenost s konfliktní situací v zaměstnání. Nejedná se o klasický konflikt na pracovišti mezi šéfem a podřízeným či mezi zaměstnanci navzájem. Konflikt, který zde budu popisovat, má jinou dimenzi. Zabývá se otázkou, jak se máme zachovat v určitých mezních situacích. Jde o míru důvěry, loajality a odpovědnosti vůči představeným a akcionářům (vlastníkům) firmy. Ale od začátku.

Pracoval jsem jako ekonom v jednom významném strojírenském podniku. Jednalo se o moji první pracovní štaci a za zhruba deset let se mi podařilo vybudovat si docela slušnou a respektovanou pozici. Firma se za převážnou dobu mého působení potýkala s velkými, leckdy existenčními problémy, které mimo jiné souvisely se zdoluhavým procesem privatizace. Po dlouhém procesu hledání vlastníka se konečně podařilo najít nového majitele a od poloviny roku 2004 se začala odvíjet nová historie fungování firmy. S nástupem nových vlastníků došlo k personálním změnám, z nichž pro mě nejvýznamnější byla změna na postu finančního ředitele, mého přímého nadřízeného. Stal se jím jeden z nových vlastníků podniku. Odchod mého šéfa mě nepřekvapil, nebolel a více méně jsem ho očekával. S nástupem nového vedení se pro mě z hlediska pracovní náplně mnohé nezměnilo, pouze jsem cítil určitý poklid v mé práci a malou vytíženost v některých rozhodovacích procesech na úrovni vedení firmy. Na druhou stranu mi to moc nevadilo, poněvadž jsem začal studovat vysokou školu a měl i více času na svou rodinu.

Někdy na začátku roku 2005 přišla nečekaná nabídka na změnu zaměstnání, a to od mého bývalého vedoucího. Vzhledem k našim občas ne úplně bezproblémovým vztahům mě docela překvapila. Týkala se pozice vedoucího controllingu ve velkém strojírenském podniku s dlouholetou tradicí, který v době úpadku privatizovala silná investiční skupina, jež chtěla podnik zhodnotit a následně prodat. Můj bývalý šéf získal angažmá finančního ředitele a začal tvořit tým vedení ekonomického úseku. Oslovil mě i mého kolegu, ale na rozdíl od něj jsem měl docela zamotanou hlavu a nevěděl, jak se rozhodnout. Zásadním faktorem v mém rozhodování bylo setkání s generálním ředitelem podniku. Byl to charismatický manažer, který mě zaujal svou vizí, přímočarostí i suverénním vystupováním. Cítil jsem velký zájem o mé služby, a to mě přesvědčilo. Velkou roli hrálo i to, že se mnou odcházela i můj kolega, rovněž na vedoucí pozici. Můj stávající šéf se mě sice snažil udržet ve firmě, ale neuměl mi nic nabídnout. K 1. 3. 2005 jsem tedy po zhruba 10letém působení v jednom podniku změnil zaměstnání. Myslím, že už bylo na čase.

Na novém pracovišti jsem již od počátku cítil značnou důvěru v mé schopnosti, což mě motivovalo k vysokému pracovnímu nasazení. Za krátkou dobu jsem si vybudoval poměrně silnou pozici respektovaného odborníka, a to nejen z pohledu vnímání vedení podniku, ale i ze strany zástupců jeho majitele. Nyní je vhodné zmínit, že management podniku byl najatý akcionářem k řízení firmy a jeho činnost byla pravidelně kontrolována formou pravidelných čtvrtletních kontrolních dnů konaných přímo v podniku. Samotná prezentace výsledků hospodaření firmy akcionářům byla mou doménou.

Co se týká hospodaření podniku, zpočátku se zdálo být vše celkem v pořádku. Dle účetních výsledků se společnost dostala na růstovou křivku, tržby utěšeně rostly a nebyl důvod se výrazně znepokojoval nad ekonomickou situací. Vlastníci přijímali výsledky veskrze s uspokojením, a to bylo podstatné, hlavně pro generálního ředitele podniku. Od druhé poloviny roku 2005 ovšem začal firmě postupně docházet dech, obchody se komplikovaly a plnění stanoveného plánu hospodaření se stávalo nereálné. To ovšem nebylo nic pro generálního ředitele. Ten za každou cenu musel obstát, byl přímo posedlý úspěchem firmy i svým a nedokázal si – nebo spíše nechtěl si připustit, že jim řízený podnik se postupně dostává do značných ekonomických problémů. Na výsledcích společnosti byl jako najatý manažer existenčně závislý, od svých chleboďárců dostal jasné zadání vyvést společnost z úpadku, uzdravit ji a připravit k prodeji. Pro splnění tohoto úkolu byl určitě skvěle motivován. Nutno říci, že generální ředitel byl autoritativní typ, který nerad slyšel kritiku a ve svém rozhodování většinou nepřipouštěl diskusi s ostatními členy managementu.

Aby podnik navenek plnil stanovené ukazatele, začalo při jeho slábnoucí výkonnosti docházet ke zkreslování reálných výsledků hospodaření – formou prodeje (předfakturace) nehotových výrobků či vystavováním odběratelských faktur na neexistující zákazníky. Že se děje něco nekalého, jsem samozřejmě věděl, i když o skutečném rozsahu jsem se dozvěděl až později. Svého vedoucího i generálního ředitele jsem upozorňoval na zhoubnost takového jednání a možné dopady. Můj vedoucí, finanční ředitel, byl ovšem zpočátku ve vleku generálního ředitele a plnil jeho pokyny. Můj výstražný hlas generální ředitel sice respektoval, ovšem snažil se mi vysvětlit, že se jedná o přechodné problémy a krátkodobou manipulaci a do konce roku bude vše srovnáno. Zpočátku jsem tomu věřil, postupně již méně, ovšem řídit jsem se pokyny svých nadřízených.

Při prezentaci výsledků hospodaření vlastníkům podniku začalo být všechno účelově přizpůsobeno požadavkům generálního ředitele. Skutečný stav firmy byl maskován a zdaleka neodpovídal předkládaným číslům. Komentář k výsledkům musel vyznívat optimisticky a nesměl vzbuzovat žádné pochyby o správnosti řízení podniku. Osobně jsem se na tomto „divadle“ bohužel podílel, ale neměl jsem sílu či odvalu odhalit pravý stav před vlastníky. I tak byly z výsledků patrné jisté nepříznivé tendence, ty ovšem dokázal generální ředitel svým brilantním vystupováním zmírnit, a částečně tak na čas rozptýlit oprávněné pochybnosti vlastníků. Ti asi natolik důvěřovali vedení podniku, že nešli do hloubky problémů a po jistou dobu setrvali v absolutní nevědomosti.

Celková situace v podniku se nadále zhoršovala a rostlo napětí, jednak z důvodu nepříznivého vývoje ekonomiky, jednak kvůli stylu vedení podniku, založenému na podvádění a sebeklamu.

Začalo hledání osob zodpovědných za daný stav. Jako první se poroučel obchodní ředitel, který byl označen za hlavního viníka problémů firmy v odbytové oblasti i strůjce nekalých praktik při prodeji výrobků. Nakolik byl tento člověk v nekalostech řízen generálním ředitelem, lze jen těžko posoudit. Ze začátku asi tupě poslouchal jeho pokyny o nutnosti plnění daných objemů fakturace, posléze mu to zřejmě celé přerostlo přes hlavu, vzepřel se a následně byl odvolán a propuštěn. Dalším na řadě byl výrobní ředitel, jenž avizoval neplnění plánovaných

objemů výroby zboží. Byl odvolán a přeřazen na jiné, méně významné místo. Odvolané ředitele nahradili lidé poplatní generálnímu řediteli a více méně pokračovali v dosavadních praktikách.

Postupně ovšem docházelo k průsaku informací o skutečném stavu podniku k vlastníkům a věci začaly nabírat rychlý spád. Došlo k odvolání generálního ředitele a jmenování nového. Odvolaný generální ředitel byl jmenován na dočasnou dobu obchodním ředitelem. Měl za úkol stabilizovat chod obchodního úseku a napravit předchozí nepravosti v prodeji. Za hlavní viníky a iniciátory nekalých praktik byli označeni minulý i stávající obchodní ředitel, který následoval svého předchůdce a na hodinu byl propuštěn. Hlavní odpovědnost ovšem dle mého názoru náležela bývalému generálnímu řediteli, jenž z celé situace vyšel relativně slušně, aspoň na čas. Následně byl i on „odejit“. Mezitím došlo k rozkrytí skutečného stavu i rozsahu dřívějších nekalostí. Výsledek byl pro nové vedení podniku i majitele šokem. Nastala další etapa hledání viníků za tento stav, což se negativně promítlo do celkové atmosféry ve společnosti. Došlo k označení odpovědných osob a jejich rozdělení na aktivní a pasivní hráče. Aktivní hráči byli potrestáni vyhazovem, pasivní dostali výtku a poslední možnost si to odpracovat. Já jsem náležel do druhé skupiny, mohl jsem tedy nadále ve společnosti působit. Mezi lidmi, kteří museli odejít, byl nakonec i můj šéf, jenž mě do podniku přivedl a velmi nelibě nesl svůj konec. Dočasně byl nahrazen mým bývalým i současným kolegou.

Co se týká mé osoby, zpočátku jsem cítil křivdu za přisouzení určité míry odpovědnosti za minulé praktiky, a dokonce jsem při rozhovoru s generálním ředitelem nabídl rezignaci. Své jednání jsem obhajoval tím, že jsem své představené na skutečný stav a zhoubné praktiky aktivně upozorňoval. Hlavní odpovědnost za firmu ležela na nich a jejich nekonání i nepředávání informací o skutečném stavu podniku vlastníkům bylo jejich, nikoliv moje selhání. Bylo mi ovšem sděleno, že na prvním místě měla být má odpovědnost vůči firmě a akcionářům a teprve následně odpovědnost či loajalita k mým nadřízeným. Prostě jsem měl vlastníky náležitě informovat, a to i navzdory postojům mých představených. Na jednáních s vlastníky jsem přece seděl, a měl tak dostatečný prostor ke sdělení pravdivých informací.

Z obecného hlediska jsem výtky vlastníků vůči svému jednání vnímal jako oprávněné a pochopitelné, na druhou stranu je nutno vzít v úvahu konkrétní situaci. Já jsem prostě v dané situaci nenašel sílu potopit své nadřízené, i když by to bylo v zájmu ušlechtilých cílů. Držel jsem s vedením a nepřipouštěl si nějaké své selhání, i když vnitřně mě to trápilo. Zpětně má člověk tendenci hodnotit věci jinak a zvažuje, jak by podobnou situaci řešil nyní. Zřejmě bych v dané situaci raději ze společnosti odešel.

Nadále jsem tedy pracoval v podniku, i když s hodně otřesenou důvěrou ze strany majitelů i nového generálního ředitele. Postupně došlo k určitému zklidnění napětí, avšak stín minulosti byl stále velmi živý. Vedení dále hledalo cesty, které měly přinést firmě prosperitu, i když výsledky hospodaření stále neukazovaly na změnu trendu. To samozřejmě velmi znervózňovalo akcionáře, a proto opět sáhli ke změně na postu generálního ředitele. Přišla nová garnitura vedení, která již konečně měla přinést změnu kursu ekonomického vývoje podniku. Pro mě se nic nezměnilo, stále jsem setrval na svém postu vedoucího controllingu. Nový generální ředitel přinesl novou vizi, větší akceschopnost a přistoupil k rychlému a výraznému zeštíhlení firmy. Moji osobu celkem respektoval a docela mě vytěžoval různými úkoly souvisejícími s restrukturalizací podniku. Na rozdíl od předchozího ředitele se nehrabal v minulosti, což mi samozřejmě vyhovovalo. Ze strany vlastníků jsem stále cítil určitou nedůvěru, podpořenou i velkou nervozitou z toho, že firma nefungovala podle jejich představ. Jednání s nimi bylo pro mě docela stresující záležitostí, plné nervozity i občasných výpadů vůči mé osobě.

Začal jsem tedy uvažovat o změně zaměstnání, i když se spíše jednalo o momentální nálady bez jasného odhodlání. A do toho všeho najednou přišla nabídka od mého předchozího zaměstnavatele na návrat do bývalého působiště na pozici zástupce finančního ředitele. Nabídka

celkem zajímavá, na vyšší post. Dlouho jsem se nerozmýšlel. Po dvaceti měsících jsem mířil zpět do mé první firmy, sice s určitými obavami z reakcí okolí, na druhou stranu obohacen o zkušenosti, které mě profesně i osobně posunuly vpřed.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Jaký vliv na budoucí chod firmy může tato situace mít?
- 2) Co dané chování vypovídá o firmě a jejím vedení?
- 3) Nese autor právní odpovědnost? Kdo jiný ji nese?
- 4) Jak byste se v podobném případě chovali?

Doporučená literatura ke studiu:

- Putnová, A., Sklenička, P. *Etické řízení ve firmě. Nástroje a metody, etický a sociální audit*. Grada: Praha, 2007.
- Šmajš, J. & kol. *Podnikání a environmentální etika*. Brno: ESF MU, 2008.

Případová studie č. 10:**Ztráta v archivu****Popis firmy:**

Velká akciová společnost

Aktéři:

Vedoucí archivu, pracovnice archivu, ředitel

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- charakterizovat postup při vedení nepříjemných rozhovorů;
- vysvětlit zásady asertivního jednání.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

Pracovala jsem v jedné velké akciové společnosti. Tehdy jsem prožila nepříjemnou situaci, kterou bych ráda popsala.

Byla jsem vedoucí archivu a knihovny pro naše pracoviště a měla jsem ještě jednu spolupracovnici – Alenu. Měla na starosti kromě jiného i evidenci výpůjček. Ta se v té době prováděla formou ručního zápisu do knihy výpůjček. Alena tam však vše nezapisovala, tvrdila, že si to pamatuje. Říkala jsem jí mnohokrát, že jí sice věřím, ale že je přesto nutné všechno zaznamenávat a nechat si podepsat. To ale nebyla jediná věc, kterou jsem Aleně vytýkala. Každou chvíli někam odbíhala a zapomínala archiv uzamknout (jak to nařizoval vnitřní předpis). Po nějaké době, protože se situace i přes má upozornění neustále opakovala, jsem se rozhodla, že celou situaci projednám se svým nadřízeným – ředitelem. Ten mě ale předešel a sám si mě zavolal. „Mám špatné zprávy,“ řekl mi a pokračoval. „Včera odpoledne jsem byl v archivu, měla zrovna službu Alena. Potřeboval jsem ty studie z Německa. Jde o to, že Alena je nenašla, ačkoli z evidence jasně vyplývá, že je v archivu máte.“ Nezbylo mi nic jiného, než mu celou situaci vysvětlit, řekla jsem, že jsem ji několikrát upozornila, že všechny výpůjčky musí zaznamenávat a dodržovat provozní řád, který v archivu platí. Ale všechno bylo málo platné. „Ano, to mi taky říkala a taky, že si moc dobře pamatuje, že je nikomu nepůjčovala,“ odpověděl mi ředitel. „Podívejte, vy jste vedoucí archivu, tak bych byl rád, kdybyste mi ty studie do oběda přinesla. Opravdu je nutně potřebuji,“ dodal podrážděně. Trochu jsem se vylekala, ale protože jsem byla stále soustředěna na myšlenku, že jsem chtěla projednat pracovní morálku Aleny v souvislosti s jejím opouštěním pracoviště, řekla jsem tuto myšlenku nahlas. Ale hned mi došlo, že jsem si to měla nechat na jindy. „Chcete říct,“ řekl rozčileně ředitel, „že ty studie někdo ukradl v době, kdy měla službu Alena? To jste vedoucí? Čekal bych větší odpovědnost. Jen se vyskytne problém, hned to svádíte na podřízené...“ Nezmohla jsem se ani na slovo, a tak křičel dál: „Víte, co je zajímavé? Že jste si na to nikdy nepřišla stěžovat. Až teď!“ Bylo to pro mě jako ledová sprcha. Neměla jsem v té době žádné zkušenosti, jak takový problém vyřešit, na své místo jsem nastoupila hned po dokončení školy a pracovala jsem v této pozici necelý rok. Ředitel zavolal svou sekretářku a uložil jí, aby sehnala Alenu a vyřídila jí, že se má k němu ihned dostavit. „A vy zatím běžte,“ obrátil se ke mně, „a udělejte si v archivu pořádek. A ten výpůjční sešit tu nechejte.“ Více se o mě nestaral.

Odcházela jsem nešťastná. Jsem v zaměstnání tak krátce a už takový problém. Já přece mám v archivu pořádek. Přesto mi to nedalo a procházela jsem polici za polici. Do toho přišla

Alena. „Prý se ztratila ta studie z Německa,“ poznamenala nevinně. „Já myslela, žes je někomu půjčila a zapomněla zapsat,“ pokračovala Alena. Jen jsem se na ni užasle dívala. „Co jsi vůbec šéfovi napovídala?“ zeptala jsem se jí. „A když jsi to zjistila, hledala jsi tu studii?“ Alena však trvala pořád na svém, že ona nikomu nic nepůjčila.

„Už na vás čeká,“ sdělila nám sekretářka, když jsme se ve stanovené době dostavily do ředitelny. „Nesete mi tu studii?“ udeřil na nás ředitel hned po vstupu. „Ne,“ řekla jsem. „A co mi k tomu povíte vy?“ obrátil se na Alenu. Ta jen pokrčila rameny a s úsměvem poznamenala, že ona nikomu nic nepůjčila, že by to bylo v záznamech nebo by si to alespoň pamatovala. „Dobře,“ řekl tehdy ředitel, „oběma vám беру osobní ohodnocení a vy,“ obrátil se ke mně, „vy tu studii zajistíte u německé společnosti znovu a na vlastní náklady.“ Alenu pak poslal zpět na své pracoviště a mě požádal, abych ještě chvíli zůstala.

„Ptal jsem se, zda je pravda, co jste mi říkala o Aleně a jejích návštěvách na jiných pracovištích. Všichni mi to shodně potvrdili. Jako vedoucí ale nesete odpovědnost, takže si musíte nést i důsledky. Pamatujte si, že když někdo porušuje pracovní zásady, navíc ještě soustavně i přes veškerá vaše nařízení, máte k tomu zaujmout určité stanovisko v rámci vašich pravomocí a projednat celou záležitost se svým nadřízeným. A ne, až se něco stane, to už zpravidla bývá pozdě. Je vám to pro příště jasné?“ „Ano, pane řediteli,“ odpověděla jsem a v duchu jsem přemýšlela, kde vezmu tolik peněz na zaplacení nákladů spojených s opětovným pořízením studie (v té době to byly nezanedbatelné náklady). „A teď se vám musím k něčemu přiznat,“ řekl ředitel a trochu se zasmál. „Moje sekretářka mě upozornila, že mi ta skripta vypůjčovala před dvěma dny, Alena prý zrovna měla dlouhý telefonický rozhovor – samozřejmě, že soukromý – a vůbec nevěnovala pozornost tomu, že tam někdo je a něco si bere. Takže jsem celou situaci navodil záměrně, abyste obě dostaly pořádné ponaučení. Studie je na světě, nicméně o osobní hodnocení opravdu přijdete i vy, protože vás musím potrestat za nedůsledné vedení. Tak se z toho poučte pro příště a teď se vraťte ke své práci. Na shledanou.“ Ulevilo se mi, všechno dopadlo dobře, ale mně poučení zůstalo napořád.

Tento konflikt, lépe řečeno pracovní problém, byl vyřešen zcela spravedlivým způsobem, byl pro mě ponaučením a pamatuji si jej dodnes. Dnes již vím, že střety různých zájmů jsou něčím, co je v pracovním životě běžné a nevyhnutelné. Dovednost v jejich řešení patří k základní komunikační výbavě každého vedoucího pracovníka. Musíme ale počítat i s působením konkurenčního myšlení a rivalry. Nabízí se otázka, zda se opravdu všechny konflikty musí řešit ke spokojenosti všech, anebo zda je lepší dělat všechno pro to, aby se konfliktu zamezilo. Jeden zkušený muž kdysi řekl: „Nechtěl bych méně konfliktů, jen bych jich chtěl produktivněji využít.“ (citace B. Schwalbe: Osobnost, kariéra, úspěch). Podle mého názoru tento výrok stojí přinejmenším za zamyšlení.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Jak byste se zachovali ve funkci ředitele? Jak byste se zachovali na místě vedoucí archivu?
- 2) Kdo by v případě skutečné ztráty nesl odpovědnost?
- 3) Jak byste postupovali v případě potrestání viníků?

Doporučená literatura ke studiu:

- Praško, J., Prašková, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada, 1996.
- Wilmot, W. W., Hockerová, J. L. *Interpersonální konflikt*. Bratislava: Ikar, 2004.
- Schwalbe, B. *Osobnost, kariéra, úspěch*. Praha: Grada, 1995.
- Čítanka do předmětu Rozvoj manažerských dovedností.

Případová studie č. 11:**Francouzský ředitel****Popis firmy:**

Francouzská společnost

Aktéři:

Ředitel, asistentka, účetní, nákupčí

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- charakterizovat projevy mobbingu na pracovišti, uvést postup, jak mu čelit;
- charakterizovat zásady jednání s cizinci.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

Tento konflikt z pracovního prostředí se přihodil mé dobré známé, se kterou jsem pracovala ve firmě. Společnost, v níž jsme byly zaměstnány, byla ve francouzském vlastnictví. Jednalo se o podnik se čtyřiceti zaměstnanci, jehož hlavním předmětem činnosti byl potisk potravinářských fólií.

Má pozice vznikla s nástupem nového ředitele – Francouze, jehož podmínkou nástupu do funkce bylo právě vytvoření místa asistentky, tlumočnice – překladatelky (francouzština). Novému řediteli jsem byla, jak se říká, „k ruce“ (ve firmě nemluvil až na obchodního ředitele nikdo francouzsky, anglicky hovořila pouze slečna A. – nákupčí, výrobní ředitel, trochu se domluvila paní účetní N). Účastnila jsem se všech jeho rozhovorů a schůzí, díky čemuž jsem získala o společnosti i o jejích zaměstnancích docela přehled. Nový ředitel, pan T, hovořil tedy pouze francouzsky a anglicky na střední úrovni. Na svou funkci byl poměrně mladý a nezkušený – v době nástupu mu bylo 28 let. Neabsolvoval vysokou školu, pouze střední školu polygrafickou ve Francii a předtím pracoval jako vedoucí tisku u jedné anglické společnosti. Na danou funkci neměl dle mého soudu patřičné kvalifikační předpoklady. Jen pro vysvětlení, francouzské vedení posílalo do Čech na pozici ředitele – řekli bychom na zkušenou – člověka, který po dobu tří let vedl českou pobočku, pak se vrátil do Francie na pozici do středního managementu.

Pan T tedy začal pracovat jako ředitel společnosti. Měl pocit, že vše, co se do té doby dělalo, bylo špatně. Naplánoval kompletní reorganizaci od vedení skladu až po změnu orgware. Ve své pozici byl velmi nejistý, a aby zakryl svoji velkou nejistotu vždy, i když bylo zřejmé, že jeho rozhodnutí bylo špatné, trval na něm.

Problémem začala být paní účetní N. Ta se dokázala ozvat, když měla pocit, že je v právu, a byla s to diskutovat s ředitelem o tom, že jí navrhovaná řešení (např. úprava pracovní doby) nejsou optimální. Ředitel T ale nepřipouštěl diskusi. Účetní N měla ve firmě na starosti veškeré účetnictví, opravdu měla hodně práce, ale byla schopná. Z plánovaných velkých změn pana ředitele se nakonec uskutečnilo jen pár, neboť firma v té době začala mít jiné problémy, a to finanční. Jednou z příčin byl finanční úřad, se kterým společnost neustále bojovala – nechtěl vracet přeplatky na DPH. Pan ředitel nemohl pochopit, i když jsme mu vysvětlili systém fungování, proč si finanční úřad nechává na účtu peníze, které mu nepatří. Podle pana ředitele to byla chyba účetní N, která nebyla příliš důrazná při jednání s tímto úřadem. Nenechal si to vysvětlit. Další velký spor následoval zanedlouho.

Společnost byla ve větším časovém prodlení s placením faktur za potravinářské fólie. Pan ředitel opět dával za vinu N, že neumí plánovat placení faktur. Přitom problém byl tentokrát ve výrobě. Slečna A, která v té době právě flirtovala s panem ředitelem a byla pod jeho zjevnou ochranou, bez přestání objednávala materiál, který už ani nebylo kde skladovat. Musel tedy stát na dvoře za deště i horka, což mu na kvalitě jistě nepřidalo. N byla schopná, své práci rozuměla, navíc po sobě nenechala šlapat. Šla osobně vysvětlit řediteli, že fólie, které stojí na dvoře, skutečně nebylo nutné objednávat, a důvodem, proč nemůže platit faktury německému dodavateli, jsou peníze vázané v těchto nadbytečných zásobách. Ředitel na ni cholericky zakřičel, že potravinářská fólie byla potřeba. A tak nastalo pro N peklo. Nikdo nejsme bez chyb, i ona jednou za čas na něco zapomněla. I ta sebemenší chybička, sebemenší opomenutí bylo pro ředitele signálem, že nedělá svou práci dobře a bylo to důvodem k předvolání na pohovor a následnému vyvození závěrů. Člověk z toho měl pocit, že pan ředitel doslova čeká na příležitost, aby si N mohl předvolat. Dokonce si v době její nemoci pozval externí účetní firmu, aby po ní zkontrolovala vedení účetnictví. Výsledek? Účetnictví bylo vedeno řádně. N se o tom dozvěděla, až když se vrátila z pracovní neschopnosti.

Pracovní klima ve společnosti nebylo příznivé, atmosféra byla velmi napjatá. Schopní lidé začali sami rozvažovat pracovní poměr. Postupně odešel obchodní ředitel, velmi schopný člověk, výrobní ředitel a nakonec i N. Pro ni ale peklo nekončilo. Hledala si nové místo. Vyhrála konkurz na hlavní účetní u jedné renomované zahraniční společnosti. Ta kontaktovala předchozího zaměstnavatele, aby se na paní N informovala. Zavolali panu T, jejímu bývalému řediteli. Ten na ni podal tak špatné reference, že ji na toto místo nakonec nepřijali.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Jaké jsou kompetence dobrého vedoucího?
- 2) Jaké chyby můžete uvést v jednání ředitele a zaměstnanců firmy?
- 3) Mohly v situaci sehrát roli kulturní prvky, jazyková bariéra apod.?
- 4) Jak byste jednali s cizinci na místě vašich nadřízených a podřízených?
- 5) Jak byste se na místě účetní bránili chování ředitele? Byly v jeho chování známky mobbingu?

Doporučená literatura ke studiu:

- Kratz, H. J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005.
- Čítanka do předmětu Rozvoj manažerských dovedností.
- Pernal, E. *Savoir-vivre na obchodních cestách*. Praha: Ekopress, 2003.

Případová studie č. 12:**Mistrová****Popis firmy:**

Obuvní výrobní podnik

Aktéři:

Mistrová, vedení firmy

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- vysvětlit kompetence dobrého vedoucího pracovníka;
- charakterizovat podmínky vedení a obsah obtížných rozhovorů.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

V podniku vyrábějícím dámskou a pánskou vycházkovou obuv jsem pracoval na pozici hlavního manažera výroby. Podnik se skládal z jedné manipulační dílny, přípravné dílny a dvou šicích dílen. V hlavním pracovním poměru bylo zaměstnáno celkem 96 pracovníků.

Nejvýznamnější z odběratelů, pro kterého náš podnik obuv vyráběl, byl dlouhodobě spokojený s kvalitou a včasností naší produkce. Z tohoto důvodu nabídl možnost zvýšení měsíčních odběrů cca o 50 %. Tuto lukrativní nabídku jsme přijali a okamžitě začali připravovat novou šicí dílnu.

Pozici hlavní mistrové jsme nabídli paní M, přední šičce výrobní dílny. V obuvnické výrobě pracovala již 28 let a za tuto dlouhou dobu nasbírala velké množství zkušeností. Pracovala rychle a vyznačovala se vysokou kvalitou plněných úkolů. Její preciznost ji předurčovala k tomu, že jí mistrové zadávaly většinou složitější úkony a velmi často s ní konzultovaly výrobní problémy. Byla příkladem svědomitého a bezkonfliktního pracovníka, který byl vždy přístupný k otevřenému dialogu.

Po několikahodinovém pracovním pohovoru s novou mistrovou jsme se rozešli s podrobně propracovanými myšlenkami vedení nově vzniklé šicí dílny. Výrobní proces se plynule rozběhnul bez významnějších potíží a v průběhu pěti měsíců jsme dosáhli kvality i produktivity práce zbývajících dvou šicích dílen. Paní M si vedla v pozici výrobní mistrové výborně. Svou pílí, svědomitostí a pečlivostí pozitivně ovlivňovala všechny pracovníky na svém úseku. Vstřícným a velmi slušným přístupem ke všem kolegům na pracovišti si brzy získala jejich přízeň a vybudovala autoritu.

K zásadnímu obratu ve fungování této šicí dílny však došlo při přechodu na zimní sezónu. Vzory obuvi objednané na následujících šest měsíců, navržené dle nového módního trendu, se vyznačovaly větším množstvím nových, technologicky odlišných prvků. Produktivita práce a samozřejmě i kvalita produkce obuvi je ve velké míře založena na opakování podobných vzorů. Každý nový design či objednávka malého množství párů jednoho vzoru způsobí znatelný pokles v produktivitě práce. A právě nový módní trend, který se technologicky výrazně lišil od stávajících vzorů, zapříčinil významný pokles jak v produktivitě práce, tak i v kvalitě.

Paní M nebyla schopna pod nátlakem vedení firmy ohledně dodržení termínů efektivně zvládnout nastalou situaci. Pomalý náběh výroby nového vzoru a blížící se termín expedice první dávky vyvolal nervozitu také mezi jednotlivými pracovníky dílny. Dříve harmonický

tok pracovních činností se postupně stal chaotickým. Nevhodná organizace práce – při dodržení obvyklé kvality – zapříčinila nesplnění termínu první dodávky a tím i následnou penalizaci ze strany odběratele.

Vedení firmy svolalo poradu vedoucích pracovníků, aby se zjistily hlavní příčiny nesplnění termínu expedice. Paní M označila současné časové normy za nesplnitelné a při dodržení kvality výrobku požadovala jejich úpravu. Při smluvně dohodnutých cenách s odběratelem nebylo vedení schopno tento návrh akceptovat a požadovalo po mistrové důslednou kontrolu produktivity práce. V minulosti se nám velmi osvědčila metoda denního počítání procentuálního plnění norem u jednotlivých pracovníků, kdy každý jednotlivec na konci pracovní směny odevzdal mistrové denní výkaz. Na předtištěném formuláři uvedli typ prováděné operace, množství dokončených párů a příslušnou denní normu. Na základě těchto podkladů jsem byl schopen denně vyhodnotit, u kterých operací, případně pracovníků nedosahujeme žádané produktivity, a zjistit tak slabé články narušující plynulý tok výroby. Paní M však tento postup odmítla a opět označila snížení norem za jediný možný způsob řešení. Hlavním důvodem jejího negativního přístupu bylo silné soucítění se všemi pracovníky. Obávala se, že může nastat situace, kdy se projeví, že slabými články nejsou normy jednotlivých operací, ale konkrétní pracovníci. Další příčinou odmítavého postoje k mému požadavku byla její časová zaneprázdněnost v průběhu pracovní směny.

Paní M byla vynikající šičkou, ale s organizací práce druhých neměla dlouhodobé zkušenosti. Nedokázala flexibilně zareagovat na změny technologických postupů a přizpůsobit výrobní tok novým požadavkům. Za prioritu považovala udržení harmonického kolektivu na úkor hledání pravé příčiny nesplnění úkolu a případné reorganizace práce. Pokud by vedení nebylo schopno tento požadavek akceptovat, byla ochotna na svou funkci rezignovat, případně dát výpověď.

Zvážením již dříve zmíněných pozitivních vlastností a jejího výrazného přínosu pro firmu při předchozí produkci jsme si uvědomovali, že nechceme tak kvalitní pracovníci ztratit. Bylo však patrné, že nebyla nadále schopna samostatně vykonávat funkci mistrové. V této situaci se nabízely dvě možné varianty řešení. V první variantě jsme navrhovali posílit šicí dílnu o jednoho pracovníka, který bude pověřen organizací toku výroby a bude podřízen mistrové. Ta tímto získá časový prostor a bude se moci věnovat pracovníkům, kteří mají potíže se svěřenými operacemi. Zbývající povinnosti a odpovědnost za kvalitu produkce zůstane v kompetenci mistrové. V druhé variantě se paní M stane odbornou pomocnou silou nové mistrové, v její pracovní náplni zůstane kontrola kvality a dále se bude spolupodílet na zefektivnění výroby. Celkovou odpovědnost za šicí dílnu přebere nová mistrová.

Na pracovní pohovor s paní M jsem se pečlivě připravoval. Bylo mi zřejmé, že ani jedna námi navrhovaná varianta neodpovídá jejím představám. Jednání dále komplikoval dlouholetý velmi pozitivní pracovní vztah a zvýšená citlivost mistrové na kritiku její osoby. Jako vhodné prostředí pro setkání jsem zvolil výrobní dílnu po pracovní době. Domníval jsem se, že známé prostředí dílny napomůže uvolnění napětí během našeho dialogu.

Nejprve jsem vyzdvihl zásluhy a kvality paní M. Podrobně jsme probrali úspěchy uplynulé sezóny a rozebrali organizaci práce. Dále jsme hovořili o technologických odlišnostech současné sezóny a nutnosti na tyto změny reagovat. Na počátku naší debaty bylo pro mistrovou velmi složité akceptovat vedením navrhovanou myšlenku odlišné organizace práce, než která byla používána během její dlouholeté praxe. Neustále viděla jako řešení snížení časových norem jednotlivých operací. V této souvislosti jsem prezentoval ekonomické údaje a na konkrétním příkladu vysvětlil nemožnost vyplácení stejných mezd při nižší produktivitě práce. Poukázal jsem také na úspěch z minulých let, kdy jsme řešili

obdobný problém nízké produktivity práce pomocí metody denního počítání procentuálního plnění norem. Pro názornější prezentaci jsem si připravil vyhodnocené podklady z doby, kdy byla paní M sama řadovou pracovnící šicí dílny. Tento krok nás výrazně posunul vpřed ve společném dialogu. Paní M si zpětně uvědomila přínos zmíněné metody, nicméně poukázala na svou pracovní vyčerpávanost. Dle jejího názoru by jakákoliv dodatečná činnost znamenala oslabení kontroly kvality produkce.

Na základě těchto připomínek jsem jí přednesl oba návrhy řešení a snažil se, aby sama rozhodla, která z daných variant bude výhodnější z hlediska naší další spolupráce. Pečlivě jsme analyzovali klady a zápory vyplývající z jednotlivých variant. Výsledkem jednání byla dohoda o posílení šicí dílny pracovníkem, který bude pověřen organizací toku výroby a bude podřízen mistrové. Po uplynutí doby tří měsíců provedeme společně opakovanou analýzu produktivity práce a kvality produkce.

S odstupem doby hodnotím způsob jednání s paní M i přijaté rozhodnutí kladně. Obě strany se rozešly s pocitem, že dosáhly alespoň částečně svých cílů. Produktivita práce se zvýšila na přijatelnou hranici a napětí uvnitř pracovního kolektivu zmizelo. Paní M pracuje stále ve firmě jako mistrová a je více nakloněna novým metodám řízení výrobního procesu.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Jak byste řešili podobnou situaci v pozici manažerů?
- 2) Byla situace zaviněna novou mistrovou, či nadřízenými? Proč?
- 3) Jaké vlastnosti, dovednosti, znalosti nové mistrové chyběly?
- 4) Jaké jiné možnosti pracovního uplatnění byste šičce nabídli?

Doporučená literatura ke studiu:

- Plamínek, J. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000.
- Šuleř, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995.
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001.
- von Kanitz, A. *Umění úspěšné komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- Jay, R., Templar, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006.

Případová studie č. 13:**Standard quality****Popis firmy:**

Pobočka bankovního ústavu

Aktéři:

Ředitelka pobočky, pracovníci pobočky

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- charakterizovat možnosti hodnocení pracovníků a jejich vliv na atmosféru ve firmě;
- charakterizovat zásady dobré komunikace.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

Pracuji v malé pobočce jednoho velkého bankovního domu. Celkový počet zaměstnanců pobočky je čtrnáct i s hlavní manažerkou. Osmdesát procent pracovníků tvoří ženy – včetně ředitelky.

Tak jako v každé velké firmě, která již neřeší dětské nemoci provozu, ale pracuje na své expanzi a udržení pozice na trhu ve stále větší konkurenci, byl i nám, zaměstnancům finančního ústavu, v loňském roce představen nový motivační program, na kterém budou záviset odměny všech pracovníků. Vedle klasické měřitelné veličiny, jako je plnění plánu zisku, obsahoval také nový prvek pod názvem „Standard quality“, jenž byl zaměřen na zkvalitnění jak přímého kontaktu s klientem, tak i sjednocení pracovních postupů a sjednocení interiérů pracovišť.

Po prvním nadšení, které se většinou týkalo sjednocování interiérů pracovišť, jednotnosti reklamní nabídky apod., se zjistilo, že kontakt s klientem je těžko měřitelný, a tak se začalo pracovat i na měřitelných parametrech, majících vliv na hodnocení bankovní pobočky a tím i na vyplácení odměn.

Jak je zvykem v naší zemi, co nemohu vymyslet, to opíši. Tak byl vypracován i postup několika kroků při obsluze klienta, který byl rozeslán na pobočky. Hned na první pohled bylo jasné, že je zpracován z nějaké zahraniční příručky, protože se přímo hemžil amerikanismy. Kontrolovatelnost byla stanovena tak, že jedenkrát měsíčně každou pobočku v republice navštívil anonymně kontrolor, který se vydával za klienta a přesně si zapisoval, zda je při obsluze postupováno přesně podle stanovených kroků. Časem se uvedená kontrola zaměřovala jen na to, zda přesně postupujete podle vypracovaných bodů a opomíjela veškerou ostatní obsluhu. Výsledky uvedené kontroly měly stále větší vliv na hodnocení pracovníka než jeho ostatní pracovní výsledky a s tím související hodnocení dané pobočky. I když byly výsledky poboček anonymní, na pracovištích začal zavládat pocit strachu z toho, aby příští kontrola nenavštívila právě vás a vy jste se nestal tím, „kdo to všem pokazí“. Každý měl k uvedené kontrole negativní stanovisko.

Při novoroční pracovní poradě jsem při hodnocení uvedeného systému kontroly navrhl, zda by nebylo možné na poradě ředitelů vznést návrh na úpravu dané kontroly. Dále než k této větě jsem se nedostal. Aniž bych mohl vysvětlit, jak svůj návrh myslím, byl jsem ve svém projevu ředitelkou pobočky razantně zastaven. Bylo mi vysvětleno, že nařízení vedení se nekritizují, a dále to, že můžu jít pracovat jinam. Pak se rozpoutala diskuse. Ostatní pracovníci se rozdělili do

tří skupin. Mlčící většina, mírní odpůrci a – co mě nejvíce překvapilo – zapálení zastánci. Jenže diskuse neprobíhala k tématu kontroly, ale k tématu „proč chci svým postojem kazit výsledky pobočky“. Závěr porady jsem již ani nevnímal.

Následující pracovní dny přinesly zvláštní situace. Ředitelka pobočky se vyhýbala kontaktu se mnou. Já jsem se vyhýbal kontaktu s lidmi, kteří něco jiného říkali v soukromí a něco jiného na veřejnosti. Při kontaktu s kolegy z mlčící většiny jsem se u kávy dozvěděl, že jsem udělal dobře, když jsem na problém upozornil, ale oni k tomu nic neřekli, protože měli pocit, že to nemá cenu.

Závěr celého případu by si nevymysleli ani v Hollywoodu, protože by jim připadal bizarní a nereálný.

Za dva dny přišly nové pokyny k provádění kontrol na pobočkách, více upravené k reálné obsluze klientů. V závěru byl uveden dodatek, že na základě připomínek a návrhů z poboček dochází k úpravě obslužného postupu.

Otázky k zamyšlení:

otevřená komunikace

- 1) Jaká atmosféra panovala ve firmě před a po popsané poradě? Co na ni mělo vliv?
- 2) Jak byste se zachovali na místě ostatních pracovníků?
- 3) Jaké chování byste na místě autora zvolili ke spolupracovníkům, jak byste se chovali k hlavní manažerce?
- 4) Jaký způsob hodnocení a motivace byste zvolili?
- 5) Jaké jsou dle vás výhody a limity otevřené komunikace?

Doporučená literatura ke studiu:

- Plamínek, J. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000.
- Křivohlavý, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada, 1995.
- Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- Šuleř, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995.
- Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006.
- Čítanka do předmětu Rozvoj manažerských dovedností.

Případová studie č. 14:**Nový vedoucí****Popis firmy:**

Finanční společnost (450 zaměstnanců)

Aktéři:

Pracovní odbor 10 zaměstnanců

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- vysvětlit principy týmové práce a vedení týmů;
- uvést zásady efektivní komunikace uvnitř firmy.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

Pracuji ve finanční společnosti zabývající se převážně poskytováním spotřebitelských úvěrů. Společnost je ryze česká, ale momentálně prožívá mohutnou expanzi na trhy východní Evropy a Asie. S touto expanzí souvisí zvýšený odchod kolegů do zahraničních poboček a časté organizační změny ve společnosti, aby dokázala pružně reagovat na svůj růst.

Od této situace se odvíjí také počátek konfliktu, který chci popsat. Vznikl v odboru zabývajícím se řízením projektů a změnami informačního systému (dále jen IS) ve společnosti. Tento odbor řídím ve společnosti 5 let a dlouhou dobu jsem tak činil přímo, bez potřeby team leaderů. Jak se ale rozrůstal on i organizace, nebylo udržitelné jej spolu s častým cestováním uřídit. Bylo proto nutné dva členy z týmu nominovat do role team leaderů/vedoucích, kteří si mezi sebe rozdělí dva menší týmy. Jeden na řízení projektů a jeden na inovace IS.

V kolektivu bylo několik služebně starších kolegů, již by logicky mohli očekávat, že se stanou vedoucími. Současně tu byli dva služebně nejmladší kolegové, kteří byli v týmu necelého půl roku. V tak malém kolektivu je těžké najít hned dva pracovníky vhodné na pozici team leadera, ale přesto jsem se domníval, že právě dva ze současných kolegů jsou tuto funkci schopni zastávat. Problém byl ale v tom, že jeden z těchto kolegů, které jsem považoval za velmi schopné a svými schopnostmi částečně převyšující ostatní kolegy, byl právě jeden z nováčků – Pavel. Velkým otazníkem tedy bylo, jak kolektiv služebně starších přijme za svého šéfa člověka, jenž nastoupil před pár měsíci. Věděl jsem o riziku, uvědomoval jsem si, že v nejhrošším případě by tato událost mohla destabilizovat celý tým, který jsem budoval několik let, ale byl jsem naprosto přesvědčený o Pavlových vynikajících pracovních schopnostech.

Přijetí druhého, služebně staršího vedoucího – Martina, jsem se neobával, jelikož ten byl již nyní jakýmsi neoficiálním tahounem celého týmu. S ním jsem případná rizika několikrát konzultoval, zvažoval varianty, jež mohou nastat, a nakonec jsme se shodli na Pavlovi jako druhém team leaderovi. Ještě předtím, než jsem vše oznámil kolektivu, jsem nechal Pavlovi týden na rozmyšlenou, zda nabídku přijme, a seznámil ho s možnou reakcí kolektivu. Pavel nabídku přijal. Přiznám se, že i přes moje menší obavy jsem byl přesvědčen, že kolektiv ho přijme bez zásadnějších komplikací. Vycházel jsem z toho, že kolegy znám velmi dlouho nejen z pracovního prostředí a že většina z nich jsou nesmírně tolerantní a přátelší lidé.

Pak se ale stalo něco, co jsem nečekal. Těsně před tím, než jsem oznámil oficiální jmenování Pavla, jsem se na víkendovém setkání kolektivu dozvěděl pro mě novou a poměrně šokující

zprávu, že Pavel je v kolektivu velmi neoblíbený a averze většiny kolektivu vůči němu v posledních dnech graduje. Nic podobného, žádný signál napovídající tomu, že by ho kolektiv nepřijal, jsem do té doby nezaznamenal. Najednou jsem byl v situaci, kdy bych nejraději své rozhodnutí pozastavil. Bohužel ale změna byla již oficiálně oznámená vedení společnosti i Pavlovi a nevěděli ji pouze jeho budoucí podřízení. Vztít rozhodnutí zpět bylo nereálné.

Po víkendovém setkání jsem nové změny oznámil kolektivu. Byly přijaty hrobovým tichem s nulovou reakcí, což znamená negativně.

Dva služebně starší kolegové, kteří nyní měli pracovat pod Pavlovým vedením, se po tomto oznámení rozhodli ukončit svoji pracovní činnost a ještě téhož dne se odebrali asi o dvě hodiny dříve domů než jindy. Jakmile jsem se to dozvěděl, volal jsem jednomu z nich, co se děje, a zjistil jsem, že šli celou záležitost zapít a zvažují, co dál. Pochopil jsem, že situace je vážnější, než jsem čekal. Ostatní sice nedávali najevo žádné projevy nevole, ale tito dva kolegové naznačovali, že pokud bude Pavel vedoucí, oni odejdou.

Jediné řešení, které jsem v té chvíli viděl jako možnou variantu toho, aby nedošlo k rozpadu týmu, byla diskuse. Večer jsem zavolal oběma kolegům a navrhl neformální schůzku v kavárně na druhý den. Jediné, oč mi šlo, bylo, aby pochopili, jak jsem k rozhodnutí dospěl a co mě k němu vedlo. Druhý den na kávu dorazili oba. Situaci mi ulehčilo, že si nedělali ambici na pozici vedoucího, ale kardinální problém měli s osobností Pavla. Vyslovili obavu, že pod ním nedokáží pracovat i přesto, že je práce baví. Navíc mi sdělili, že to není jen jejich názor, ale také názor ostatních kolegů. Při společné diskusi uznali, že Pavel je pracovním velmi schopný. Proto jsem navrhl, ať mu dají šanci, ať nechají věcem volný průběh a za 3 měsíce si sedneme na kávu znovu a řekneme si, jaká je nálada v týmu. Oba to přijali, k svému překvapení jsem měl i pocit, že pochopili moji situaci. Dočasně jsem tak zažehnal vzpouru, ale osobně jsem cítil, že jsem pravděpodobně jen oddálil problém, který budu muset řešit za pár týdnů znovu. Pavlovi jsem pochopitelně o pohovoru neřekl, jen jsem se ho snažil navést k takovému vedení týmu, aby se vyvaroval chování, jež ostatním vadilo a o němž jsem věděl.

Situace se ale časem změnila k neuvěření. Byl jsem překvapen, co udělalo pár týdnů s potenciálním rozpadem kolektivu. Pavel se skutečně ukázal jako pracovním velmi schopný, s vynikající pamětí a schopností vždy s úsměvem poradit svým kolegům a podřízeným. Časem se averze vůči němu naprosto vytratila a při naší další společné kávě, byť byla dřív než po třech měsících, mi jeden z kolegů přiznal (byť nerad), že zvolení Pavla bylo dobré rozhodnutí. To už ale v tom momentu bylo jedno, důležité bylo, že tým zůstal pohromadě a mé kolegy, které považuji za odborníky, se mi v něm podařilo udržet. Celé vyřešení konfliktu ale považuji za poměrně vzácné a přisuzuji ho hlavně tomu, že mám v kolektivu velmi tolerantní a umírněné typy, a to i přes reakce, které jsem v tomto případě zaznamenal.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Jak je možné, že vedoucí nezaznamenal signály nevole pracovníků vůči Pavlovi? Jak by bylo možné podobné situaci zabránit?
- 2) Co bylo příčinou negativní reakce spolupracovníků na jmenování Pavla vedoucím týmu?
- 3) Jak byste postupovali při výběru vedoucího týmu? Jaká kritéria by měl dle vás splňovat?

Doporučená literatura ke studiu:

- Plamínek, J. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000.
- Křivohlavý, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada, 1995.
- Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- Šuleř, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995.
- Čítanka do předmětu Rozvoj manažerských dovedností.
- Hayes, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005.

Případová studie č. 15:**Vzdělávací systém****Popis firmy:**

Mezinárodní společnost

Aktéři:

Sekretářky, odborní pracovníci, manažeři zodpovědní za hodnocení a vzdělávání

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- interpretovat význam rozvoje pracovníků podniku;
- charakterizovat zásady a principy motivace včetně hlavních motivačních prostředků;
- vysvětlit principy hodnocení pracovníků.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

V této práci bych ráda popsala vývoj a řešení problému, který spočíval ve špatně nastaveném systému hodnocení skupiny pracovníků, do níž patřím. Jeho důsledkem byla deziluze nováčků ústící v rutinní apatii zasloužilých pracovníků.

Pracuji již třetím rokem v dobře fungující mezinárodní společnosti. Dříve jsem byla zaměstnána v malých společnostech lokálního významu, jež zdaleka neměly propracovanou firemní kulturu. Firemní prostředí a zaměstnanecké výhody byly velmi skromné. Najednou jsem vstoupila do opravdového profesionálního světa. Moderní prostředí, vynikající technické zázemí a pracovní podmínky.

Hlavní výhodou v mé práci jsou zdravé mezilidské vztahy a na všech úrovních podporovaná otevřená komunikace napříč hierarchií společnosti. Jinak bychom nikdy nedosáhli pokroku v dále popsáném problému.

Od samotného začátku jsem se cítila velmi dobře a nenacházela jakékoliv výtky. Těžko bych hledala opravdu hluboký a zraňující konflikt pramenící ze stylu řízení nebo mezilidských vztahů, který by snesl popis na několik stran. V jednom však firma až donedávna neměla jasno: jak hodnotit práci svých sekretářek v návaznosti na to, že velmi důsledně hodnotí práci svých odborníků. Požadavky na sekretářky jsou velmi vysoké, a proto tyto pozice zastávají osobnosti, jež jsou ambiciózní a nemají přílišné sklony ke schovávání se v koutě.

Jsem jednou z nich. Poskytujeme pracovní podporu třiceti zaměstnancům – odborníkům (konzultanti, manažeři atd.), z nichž nikdo nemá svou osobní sekretářku, a proto se obracejí na celou naši skupinu. Takto nám zadávají různorodou práci lidé na všech pozicích ve firmě. Mohlo by se zdát, že tento systém musí být chaotický a s těžko stanovitelnými prioritami. Není tomu tak. Funguje vcelku bez problémů. Prioritu má totiž práce, která je urgentní z hlediska postavení klienta, nikoliv z hlediska postavení zadavatele v rámci společnosti. Toto pravidlo je všeobecně respektováno. Pořadí úkolů se stanovuje vzájemnou dohodou, kdy se zvažuje, nakolik je nový úkol oproti ostatním urgentní.

Základní nedostatek v mé práci spatřuji v demotivujícím systému hodnocení naší skupiny sekretářek. Silně totiž kontrastuje se systémem hodnocení odborných zaměstnanců, který je

velmi dobře propracovaný. Profesionálové jsou hodnoceni průběžně po každé větší zakázce a jednou ročně za dlouhodobé úsilí. Stanovují si vlastní cíle a mají možnost zpětné vazby. Jejich hodnocení je pak podrobně projednáváno na poradě manažerů, kde je jim odsouhlaseno i adekvátní zvýšení platu a přeřazení na vyšší pozici. Tímto způsobem můžeme sledovat, jak lidé, s nimiž jsme začínaly jako s vystrašenými nováčky, postupují každým rokem výš. My však nemáme kam, a to je další velký kontrast, který prohlubuje demotivaci. Rapidní růst oproti stagnaci. Skupina sekretářek již dále není členěna. Stává se, že děvčata pracují ve firmě několik let na stále stejné pozici. Mění se pouze technické zázemí, nábytek, počítačové programy. Vnitřní pocit nehybnosti však zůstává. Já spatřuji svou osobní motivaci ve vysokoškolském studiu. To mne jistě posune mnohem dále. Zároveň však pozoruji, jak některé mé kolegyně nemožností změny trpí, přičemž mají veliké zkušenosti a vlastní ambice. Nejvíce je trápí dilema, kdy se na jedné straně firma pečlivě stará o své odborníky, má velice dobrou pověst, a ony se proto rády pochlubí tím, že pro ni pracují, a to za slušné finanční ohodnocení. Na druhé straně však zvažují, zda je pověst firmy a finanční ohodnocení skutečně pravým motivátorem, když jim nezaručí osobní růst. Uvítaly by, kdyby firma dala více najevo, jak jim na nich záleží, že jsou dobrou a potřebnou oporou hýčkaným odborníkům. Situace však spíše směřuje k syndromu vyhoření, k pocitu: „Nač se snažit, ať dělám, co dělám, vždycky tady budu jenom sekretářka.“

Samotný systém hodnocení sekretářek vypadá takto: rozdáme formuláře pěti manažerům, pro něž nejvíce pracujeme. Ti do něj napíší tři naše silné a tři naše slabé stránky. Není překvapením, že všichni píšou velmi podobné hodnocení a slabým stránkám se spíše vyhýbají. Potom následuje diskuse s manažery, kdy své ohlasy okomentují a mají možnost nám říct, co se jim na nás líbí a co bychom mohly zlepšit. Formuláře jsou potom zaslány na personální oddělení.

Popíší, jak celou situaci prožívám já sama.

Mé začátky u společnosti byly těžké. Musela jsem si zvyknout na vysoké pracovní tempo a zorganizovat si množství zadávané práce. Nikdy dopředu netuším, co mne příští den čeká. Přesto jsem se na tyto nesnadné podmínky adaptovala rychle a brzy se stala vyhledávanou sekretářkou pro typy úkolů, jež zvládám lépe než ostatní. Studuji při zaměstnání tutéž školu, kterou absolvovala řada mých odborných kolegů. Mají tak dobrou představu o tom, čím jsem ve škole prošla, a na základě těchto znalostí dostávám nové úkoly.

Po devíti měsících ve firmě přišlo mé první osobní ohodnocení. Pět manažerů, pro které jsem pracovala nejvíce, vyplnilo dotazník (tehdy se jednalo o bodovou škálu zahrnující mnoho aspektů mé práce). Po odevzdání dotazníků personálnímu oddělení jsem z centrály dostala dopis, v němž jsem se dočetla, že můj plat vzrostl o několik desítek procent! Byla jsem ohromena. Motivace v podobě finančního ohodnocení byla pro mne v začátcích významná.

Druhý rok jsem se do práce zakousla o to víc a pracovala naplno, jak to jen šlo. O odbornější úkoly nebyla nouze. Každý manažer si pečlivě hlídá rozpočet zakázky a hodinová sazba sekretářky je několiknásobně nižší než profesionála. Je tedy nasnadě, komu bude úkol zadán. Ostatní sekretářky se svezly na stejné vlně. „Když to zvládne ona, může to vysvětlit i ostatním – a my ušetříme čas i peníze, což je velmi efektivní.“

Přišlo druhé osobní hodnocení. Očekávání bylo veliké. Říkala jsem si: „Pracuješ skoro jako profesionál, takže...“ Dalo se však čekat, že přijde zklamání. Plat povýšil jen maličko. A já jsem byla velmi rozhořčená na politiku firmy. Nástupní plat bývá pro všechny sekretářky stejně nízký, tedy mnohem nižší než plat ostatních na stejné pozici. Prvním osobním ohodnocením se s ostatními zarovná. Proto ta veliká vlna nadšení po prvním zvýšení. Další roky se pouze mírně přidává po malých částkách. Člověk tak prochází vlnou velkého nadšení a velkého zklamání. Cítí se obětí, bezmocný svou vlastní pílí cokoli přemoci, kamkoliv se

posunout. Záhy si usmyslí, že už nechce být lepší, stačí, že si udrží svůj standard.

V dopadu hodnocení na plat rozhodně nevidím hlavní problém. Ale tento systém způsobuje velké výkyvy emocí a má co do činění se změnou vztahu k firmě. Člověk má pocit, že je manipulován nastavenými pravidly, a začne si více všimnout nemožnosti osobního a profesního růstu, která podryvá sebedůvěru až ochotu spojovat svou budoucnost s firmou.

Jak jsem zmínila v úvodu, naštěstí je komunikace napříč hierarchií firmy podporována, a tak jsme našly cestu, jak sdělit své trápení vyššímu managementu.

Ten zvažil na základě námi vyplněného dotazníku, jak nám pomoci. Každá v něm vyjádřila, co jí v práci chybí. Bylo jasné, že sekretářky nelze hierarchizovat a členit mezi sebou, protože pracují jako jeden tým, když žádná nespadá pod speciálního šéfa. Výsledkem tohoto procesu bylo stanovení speciálního rozpočtu na rozvoj sekretářek, spoluúčast na akcích profesionálů a hlavně tréninkový plán rozložený do celého roku.

Dostaly jsme kalendáře se spoustou školení, o která jsme si zažádaly. Hlavně ta, jež jsme doslova záviděly našim odborným kolegům. Jmenovat musím hlavně rozvoj tzv. soft skills, tedy školení zaměřená na dobrou komunikaci a psychologické aspekty naší práce (stress management, nesnadná komunikace, vymezení si vlastního prostoru, typologie lidí, jak s nimi jednat apod.) a také nezbytná školení na zlepšení technických, počítačových a jazykových znalostí. Uvítaly jsme, že z mnohých školení si odneseme certifikáty, které potěší už tím, že prokazují, co jsme se naučily.

Nemohu na závěr tvrdit, že mávnutím kouzelného proutku se vše zásadně změnilo, ale věci se velmi hnuly kupředu. Ztratil se ten hrozný pocit, že firma se stará jen o své profesionály a my jsme tu hlavně proto, neboť naše hodinová sazba je levná. Máme pocit, že o nás někdo stojí, že má zájem o náš rozvoj a počítá s námi do budoucna.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Jaký je rozdíl mezi stimulací a motivací?
- 2) Jaké máte zkušenosti s hodnocením pracovníků u vás ve firmě?
- 3) Jaký systém hodnocení považujete za efektivní? Jaká kritéria musí splňovat?

Doporučená literatura ke studiu:

- Plamínek, J. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000.
- Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006.

Případová studie č. 16:**Motivace účetní****Popis firmy:**

Menší akciová společnost

Aktéři:

Hlavní účetní, 2 jeho podřízené

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- uvést zásady a vysvětlit přístupy k motivaci pracovníků;
- charakterizovat rozdíly motivační strategie vzhledem k jednotlivcům.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

Ve své práci popisuji konflikt, který se odehrál v mém prvním zaměstnání, do něhož jsem nastoupil po vykonání základní vojenské služby. Obstál jsem při konkursu na místo hlavního účetního menší akciové společnosti. Hlavní náplní práce byla především zodpovědnost za vedení účetnictví, daně a zpracování roční účetní závěrky.

Každý vedoucí pracovník však musí mimo výkonné funkce zvládnout roli řízení členů pracovní skupiny. Útvar hlavního účetního měl při mém nástupu celkem šest pracovníků (vedoucí, dvě finanční účetní, dvě fakturantky a jedna mzdová účetní). Z použitého rodu je zřetelné, že všechny podřízené pozice byly obsazeny osobami ženského pohlaví. Od svého předchůdce, který právě odcházel do důchodu, jsem se dozvěděl, že zvládání tohoto ženského kolektivu nebylo a nebude jednoduché. Ne že by se objevovaly časté pracovní nedostatky, ale byl jsem upozorněn, že výjimečné nejsou vzájemné osobní konflikty. Na místě vedoucího došlo vlastně ke generační výměně: velmi zkušeného člověka důchodového věku nahradila osoba nezkušená, avšak s velkou flexibilitou, entusiasmem a kreativitou.

První měsíce probíhaly bez vážnějších problémů. S podřízenými jsem vycházel dobře a výstupy pro management společnosti se dostaly na vyšší úroveň. Až příliš ideální se mi zdála kancelář, ve které seděly finanční účetní Eva a Marta a mzdová účetní Eliška. Vždy při mé návštěvě byla klidná atmosféra, ale postrádal jsem jakýkoliv náznak přátelské diskuse. Přiblížil se roční audit společnosti a bohužel vážně onemocnělo dítě jedné účetní. Musela s ním zůstat doma. Doba to byla velmi náročná a pravidelně jsme v práci zůstávali s auditory do pozdních odpoledních hodin.

Po týdnů dlouhých přesčasů si již kolegyně Marta neodpouštěla hlasité nepříjemné námitky: „To snad už není možné, při každé kontrole musí Eva chybět. Ta i její dítě si již léčily snad všechny nemoci!“ Trochu mě to překvapilo, ale odbyl jsem její narážku tím, že ta práce navíc bude pochopitelně odměněna a Eva až se vrátí, bude na oplátku archivovat doklady, což byla velmi nepopulární povinnost. Když Eva chyběla již třetí týden, začala Marta doklady archivovat sama, aniž by to bylo nezbytně nutné.

Následovaly další námitky: „Jsem sama zvědavá, co bude ta Eva dělat, až se vrátí! Už tak toho má v náplni práce méně než já!“ Moji připomínku, že to měla nechat pro ni, odmítla s konstatováním, že se na to už nemohla dívat a raději to dodělá. Dveře opouštěla s poznámkou, že tady je na práci snad jen ona.

Další den za mnou přišla paní Eliška. „Pane vedoucí, to se už nedá vydržet, Marta si pořád

jenom stěžuje, jak musí dělat všechno za Evu. V té kanceláři se nedá pracovat! Od té doby, co je Eva doma, to slyším celý den.“ Pochopil jsem, že situaci je opravdu nezbytné řešit, a řekl jsem Elišce, že Martě domluvím. Svěřila se mi také s tím, že ta nervozita narůstala již delší období, i když jsou v kanceláři všichni. Marta jim neustále něco vyčítá a odmítá spolupracovat. „Stále horší je to od vašeho nástupu. Marta si dělala zálusk na místo vedoucí, ale v konkursu jste vyhrál vy. To je dobře. Jinak bychom tady asi dávno nebyly.“

Z docházky jsem si ověřil, že má Eva opravdu nejvyšší absence, ale v průměru to dělalo přijatelných patnáct dní v roce. Nepochybně nebyla chronický absentér, neměl jsem ani dojem, že by to snad dělala záměrně. Přemýšlel jsem o tom, jaká je motivace Marty k takovému verbálnímu jednání. Zřetelný rozdíl mezi oběma účetními byl v jejich rodinném stavu. Eva byla vdaná a měla tři děti. Vše podřizovala hlavně klidu a spokojenosti v rodině. Marta byla dosud ve dvaceti pěti letech svobodná, velmi ambiciózní mladá žena, která viděla svoji realizaci především v práci a náročných koníčcích.

Hledal jsem, zda-li není problém u mě, že ji nedokážu docenit. Anebo v systému, v organizační struktuře. Avizovaná „neustálá“ pracovní absence Evy nebyla určitě oním důvodem nepříjemné atmosféry v kolektivu. Marta byla v práci pro svoje schopnosti populární, což ji velmi uspokojovalo. Výsledky její práce byly na opravdu vysoké úrovni a i já jsem si jí vážil. Nebylo však přípustné, aby takto znepríjemňovala atmosféru.

Bylo pro mě obtížné hledat řešení tohoto problému, hlavně proto, že jsem s tímto vystupováním neměl zkušenosti. Zdálo se mi, že Marta chce především na sebe upozornit, na to, že je výrazně lepší než kolegyně. Nezvládá ale na dobré úrovni upřímnost a jednání s lidmi, které považuje za své konkurenty. To byl také hlavní důvod jejího neúspěchu při konkursu na místo vedoucí. Bylo nezbytné nalézt pro ni uplatnění, jež by lépe naplňovalo její ambice.

Management firmy mi právě zadal úkol zkvalitnit informační systém. Cílem bylo implementovat manažerský informační systém, který by sloužil jako nadstavba našeho provozně-účetního informačního systému. Vedení by tak díky němu mohlo mít neustále k dispozici aktuální finanční a výrobní informace v koncentrované podobě. Ve svěřeni tak významné odpovědnosti Martě jsem viděl příležitost.

Neváhal jsem a zavolał si ji do kanceláře. „Marto, naše oddělení musí řešit významný problém. Informační technologie se velmi rychle vyvíjí a mně se zdá, že již přestáváme držet krok s vývojem v informačních systémech. Jaký na to máš názor?“ „Je to tady hrozné. Už dva roky, co jsem tady, se vůbec nic nezměnilo. Myslím si, že je nejvyšší čas.“ Já na to: „Na kompletní obnovu všech systémů nejsou vzhledem k investicím ve výrobě aktuálně volné finanční zdroje, ale bylo by možné dané systémy alespoň propojit. Cílem bude především zkvalitnit reporting, zvýšit jeho vypovídací schopnost a zlepšit statistické zpracování informací pro management firmy.“ Marta ihned reagovala: „To je velmi dobré řešení. V odborných časopisech jsem četla mnoho recenzí na manažerské informační systémy a myslím, že by určitě dokázaly splnit naše požadavky.“

Bylo zřejmé, že ji úkol velmi zaujal, a já jsem musel využít příležitosti. „Myslíš, že by sis dokázala zorganizovat práci tak, že by ses mohla navíc věnovat jeho výběru? Měla bys samozřejmě k dispozici člověka z každého oddělení, aby bylo možné splnit maximum požadavků, a pokud by se prokázala funkčnost, měla bys jej i v budoucnu na starosti. Samozřejmě, že by tak přešlo část tvé práce účetní na kolegyně.“ „To by bylo výborné. Hned bych s tím začala. Do zítřka bych navrhla členy týmu a můžeme se do toho pustit.“

Po měsíci za mnou přišla Eliška. „Nevím, co se to stalo, ale když se tady Marta ukáže, docela se s námi dokáže bavit. Dokonce nám i poradila s novým číselníkem zboží.“

S velkým uspokojením jsem se těšil z toho, že se mi podařilo tuto zkoušku, tedy nalezení příčiny a vyřešení konfliktu, úspěšně zvládnout.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Jaké máte zkušenosti s motivací pracovníků?
- 2) Jak účinné jsou motivační programy zaváděné ve firmách?
- 3) Jaký je rozdíl mezi motivací a stimulací?
- 4) Jak hodnotíte zvládnutí uvedené situace vedoucím pracovníkem?
- 5) Charakterizujte osobnost Marty jako člena pracovního týmu.

Doporučená literatura ke studiu:

- Plamínek, J. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000.
- Buchtová, B. *Psychologie pro ekonomy*. Distanční studijní opora. Brno: ESF MU, 2004.
- Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- Čítanka do předmětu Rozvoj manažerských dovedností.

Případová studie č. 17:**Firemní večírek****Popis firmy:**

Potravinářská firma

Aktéři:
večírek

Kapela, generální manažer, manažer organizující

Cíl případové studie:

Po prostudování této případové studie a doporučené literatury byste měli být schopni:

- charakterizovat účinky alkoholu na chování a jednání konzumenta a na jeho pracovní výkon;
- znát důsledky dlouhodobého požívání alkoholu na lidský organismus;
- vyjmenovat zásady práce s návykovými lidmi na pracovišti.

Časová zátěž:

3 hodiny

Vlastní konflikt:

Pracovní konflikt, který níže popisuji, se mě osobně hodně dotkl, protože se přímo týkal mě, mého nejvyššího nadřízeného a mého kamaráda.

V rámci svého nynějšího zaměstnání ve funkci nákupního manažera u jedné potravinářské společnosti jsem byl v období krátce po uplynutí zkušební doby po nástupu do zaměstnání v roce 2000 pověřen úkolem organizace jedné firemní společenské akce. Jednalo se o pozvání zástupců našich klíčových subdodavatelů na neformální setkání do vinného sklípku na jižní Moravě. Záměrem uspořádání této akce byla snaha o bližší seznámení se zástupci našich hlavních dodavatelů a o upevnění neformálních vztahů s nimi. Tento záměr byl součástí dlouhodobé strategie firmy s prostým cílem: dosáhnout co nejnižších cen na subdodávky surovin a co nejlepších obchodních podmínek – jmenovitě splatností. Zadavatelem úkolu byl sám tehdejší generální ředitel, jenž mě požádal o průběžné konzultace týkající se vývoje přípravy celé akce. Zajímal ho zejména seznam pozvaných hostů, detailní program akce a samozřejmě její celkový rozpočet. Organizaci akce jsem zajišťoval ve spolupráci se svou asistentkou, jež se postarala o pozvánky a objednání živé cimbálové muziky. Když byla příprava papírově hotová, přednesl jsem to generálnímu řediteli, který po drobných připomínkách program včetně rozpočtu kompletně odsouhlasil.

Na tuto akci bylo pozváno asi 25 hostů a program zahrnoval úvodní slovo generálního ředitele, přivítání a stručné zhodnocení dosavadní spolupráce z mé strany, dva chody jídel, ochutnávky kulinařských specialit, ochutnávky vysoce jakostních archivních vín a posezení u vína při poslechu živé cimbálové muziky.

Několik málo dní před konáním akce mě asistentka informovala o náhlém zrušení účasti dohodnuté cimbálové muziky. Protože absence živé muziky ve vinném sklípku by ohrozila průběh a záměr celé akce, musel jsem za každou cenu a ve velmi krátkém termínu zajistit náhradní hudebníky. Po několika odmítnutích jsem si vzpomněl na osvědčenou cimbálovou muziku, kterou vedl můj dlouholetý kamarád a bývalý spolužák. Dohoda o podmínkách jejich účasti na akci byla rychlá a kamarád mně potvrdil, že rád vyhoví a dostaví se v dohodnutém čase s dalšími třemi muzikanty. Částka za účast cimbálové muziky se podle již schváleného rozpočtu nezměnila a dělala osm set korun na muzikanta za dobu od 16.00 do

24.00 hodin (zahrnuto bylo i občerstvení muzikantů po dobu akce). Celkem se tedy hudebníci zavázali k osmihodinové zábavě včetně nutných přestávek na občerstvení.

V den konání akce se dostavilo asi dvacet z celkového počtu pozvaných zástupců našich klíčových dodavatelů a program akce se rozjel podle plánu. Hosté byli příjemně překvapeni hojností dobrého jídla i vína a zábava nevázla v žádném ohledu. Ochutnávky archivních vín se ujal sám generální ředitel, který hosty obohatil svými znalostmi o tomto nápoji a jeho chuťových specifikách. Dobrá nálada byla ve znamení příjemné atmosféry vinného sklepa a při poslechu živé cimbálové muziky se někteří z hostů odhodlali i k tanci. Na závěr každé folklorní písně ocenili hosté výkon muzikantů aplausem a k tomu se začaly hrát písně na přání účastníků akce.

Průběh večera nebyl ničím narušen až do doby, kdy se schylovalo k jedné hodině po půlnoci a muzikanti vyčerpání svým výkonem oznámili blížící se závěr vystoupení v souladu s předem dohodnutým programem, a dokonce i s hodinovým vystoupením navíc. Tato zpráva samozřejmě vyvolala nevoli mezi hosty, kteří byli v nejlepší zábavě a nechtěli, aby muzikanti skončili s živou hudbou. Abych uspokojil naše hosty, požádal jsem svoji asistentku, aby s muzikantky promluvila, jestli by mohli v hraní ještě pokračovat. Ti se mezi sebou poradili a jejich vedoucí, můj kamarád, tlumočil jejich stanovisko s tím, že budou pokračovat, pokud se dohodne i dodatečná částka za hraní přesčas v ranních hodinách.

Tuto informaci přišla asistentka konzultovat za mnou a shodou okolností byl přítomen generální ředitel, který po vyslechnutí našeho rozhovoru tuto zprávu okamžitě začal považovat za nehoráznost. Přitom jsem si všiml, že se již nachází v mírně opilém stavu a nekontroluje plně svoje emoce. Proto jsem šel s muzikantky dojednat jejich setrvání sám. Potvrdil jsem jim dodatečnou částku za další hraní a zábava opět pokračovala.

Netrvalo dlouho a pan generální přišel k muzikantům osobně, aby znovu otevřel otázku podmínek jejich setrvání. Když mu bylo sděleno, že tento postup je zcela standardní v případě, že objednavatel má zájem o poskytnutí dodatečné služby, pan generální se zcela rozohnil a začal se vulgárně vyjadřovat směrem k vedoucímu muzikantů. Původní rozhovor velmi rychle vyústil v otevřený a hlasitý konflikt, při kterém pan generální začal slovně všechny hudebníky napadat a vyhazovat je z lokálu s tím, že jim nezaplatí ani korunu, pokud nezačnou ihned hrát. Tato nepříjemná situace okamžitě utišila zábavu ve vinném sklepe a všichni hosté zpozorněli, co se vlastně děje. Do hádky se aktivně přidal věkově nejstarší muzikant hrající na cimbál, který pana generálního varoval, že nepřestane-li s tímto vulgárním a agresivním napadáním, vše si s ním osobně a na místě vyřídí. Tato sebeobrana ze strany muzikantů podnítila pana generálního k ještě většímu útoku a slovnímu napadání, což už psychicky muzikant neunesl a začal hájit sebe a své kolegy útokem. Konflikt tak okamžitě přerostl ve fyzickou potyčku, jíž jsem se ihned snažil zabránit odtržením obou aktérů. Muzikant chytil pana generálního za límec pod krkem a sdělil mu, že chce okamžitou hotovostní platbu za dnešní hraní a více už o této firmě nechce nikdy slyšet. Pan generální trval stále na svém a s nadávkami jakoukoli platbu odmítal.

Po tom, co jsem oba aktéry potyčky od sebe odtrhl, ujistil jsem všechny muzikanty, že jim osobně za jejich hraní zaplatím ihned, jakmile vyberu hotovost z kreditní karty v bankomatu. Muzikanti si okamžitě sbalili nástroje a odebrali se z vinného sklepa ke svému autu, kam jsem je doprovodil. Potom jsem se nechal odvézt k bankomatu a následně jsem jim uhradil částku dohodnutou za hraní. Poděkoval jsem jim, rozloučil se a s obavami z reakce pana generálního vrátil zpět do vinného sklípku.

Zábava v něm už byla evidentně pokleslá a pan generální moje jednání přešel bez komentáře. Někteří z hostů akce se dodatečně nabídli, že by na muzikanty, se kterými byli velmi spokojeni, rádi finančně přispěli. Tuto nabídku jsem s poděkováním zamítl. Nedlouho po

tomto incidentu se pan generální odebral na toalety a do sklípku se už nevrátil. I hosté se pomalu začali chystat k odchodu a celá akce končila v podivné atmosféře. Se všemi hosty akce jsem se i s asistentkou individuálně rozloučil, poděkoval za jejich příjemnou účast a omluvil se za způsob ukončení akce.

Pan generální se k této trapné záležitosti už nikdy více ani slovem nezmínil a částku, kterou jsem muzikantům ze svého uhradil, jsem obdržel v následující výplatě. Obchodní vztahy s našimi dodavateli zůstali na dobré úrovni.

Závěrem dodávám, že tento pracovní konflikt mě přinejmenším naučil vyhnout se příště zainteresování svých přátel, dobrých známých, ale i příbuzných do pracovních záležitostí. Dále si myslím, že důvodem vzniku konfliktu bylo neprofesionální chování pana generálního, který svým arogantním přístupem nakonec pokazil dojem z celé akce.

Otázky k zamyšlení:

- 1) Liší se požívání alkoholu na firemním večírku a v práci? Pokud ano, v čem?
- 2) Jak hodnotíte chování generálního ředitele?
- 3) Jak by se situace lišila, kdyby podobný konflikt vyvolal řadový zaměstnanec společnosti?

Doporučená literatura ke studiu:

- Presl, L. *Drogová závislost*. Praha: Maxdorf, 1995.
- Buchtová, B. *Člověk – psychosomatická bytost. K problému sebereflexe člověka*. Brno: ESF MU, 2003, s. 206–208.
- Janík, A., Dušek, K. *Drogy a společnost*. Praha: Avicenum, 1990.
- Nešpor, K. *Léčba a prevence závislostí*. Praha: Psychiatrické centrum, 1996.