

STANDARDNÍ SITUACE V MANAGEMENTU A JAK JE HRÁT

Praktická příručka pro řešení problémů s lidmi

Vojtěch Bednář



STANDARDNÍ SITUACE V MANAGEMENTU A JAK JE HRÁT

Praktická příručka pro řešení problémů s lidmi
Vojtěch Bednář



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

PhDr. Vojtěch Bednář
Standardní situace v managementu a jak je hrát
Praktická příručka pro řešení problémů s lidmi

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 9854. publikaci

Odpovědná redaktorka Tereza Kodlová
Grafická úprava a sazba Filip Říha
Návrh a zpracování obálky Lucie Skořepová
Počet stran 112
První české vydání, Praha 2025
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2025
Coverphoto © hobbitfoot / AdobeStock.com, 2025

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-7719-6 (ePub)
ISBN 978-80-271-7718-9 (pdf)
ISBN 978-80-271-5570-5 (print)

Obsah

Poděkování	8
O autorovi	9
Úvod: Standardní situace v managementu a jak je hrát	11
1. Komunikace změn ve firmě nebo organizaci	12
1.1 Změna není život	12
1.2 Relevance změny	13
1.3 Změny rychlé a pomalé	13
1.4 Komunikace změny	14
1.5 Námitky a výhrady	15
1.6 Komunikace negativ	16
1.7 V průběhu procesu změn	17
1.8 Zapojení zaměstnanců do změn	19
1.9 Problémy a nepochopení	20
1.10 Změna změn	20
1.11 Pozice vedení v komunikaci změn	21
2. Nový člověk ve vedoucí pozici: Jak získat a udržet autoritu ...	22
2.1 Pravidlo 1-2-3	22
2.2 Doporučené první kroky	23
2.3 Jak na zásadní rozhodnutí	26
2.4 Osobní management	27
2.5 Problémy a chyby	28
3. Změna postoje nebo situace	30
3.1 Kdy je potřeba dávat pozor?	31
3.2 Komunikace změny	32
3.3 Prosazení změny	34

4.	Vrácení již provedených změn	39
4.1	Příčiny a odpovědnost	41
4.2	Rizika a úzká místa	41
4.3	Komunikace rozhodnutí	42
4.4	Prosazování rozhodnutí	44
4.5	Kroky k úspěchu	46
5.	Komunikace a prosazování pro lidi negativních rozhodnutí	49
5.1	Co je to negativní rozhodnutí?	49
5.2	Komunikace a prosazování	50
5.3	Problém švejkování	56
5.4	Problém „zadní vrátka“	57
6.	Motivování zaměstnanců k výkonu	58
6.1	Co nás motivuje?	58
6.2	Peníze a práce	59
6.3	Motivování rozdělením variabilní složky mzdy	60
6.4	Věcné dary jako motivátory	61
6.5	Doporučení pro motivační odměňování	62
6.6	Perspektiva a růst	63
6.7	Motivování týmem – „společně rosteme“	65
6.8	Rozhodují kombinace	66
7.	Management nástupnictví a předávání funkcí	67
7.1	Kdy a kde začít řešit nástupnictví?	67
7.2	Koho hledat a koho raději ne	68
7.3	Nástupce zevnitř, nebo zvenčí?	70
7.4	Měl by nástupce vybírat sám vedoucí, nebo ne?	71
7.5	Změna pozice v nástupnictví	72
7.6	Organizace nástupnictví	73
7.7	Po předání funkce	74
7.8	Když není čas	74
7.9	Příprava na nepříjemné	74
7.10	Problémy a úzká místa	75

8.	Jednání a vyjednávání se zástupci zaměstnanců	76
8.1	Jediný komunikační bod	76
8.2	Udržování kontaktu s protistranou	77
8.3	Informační tah a tlak ve vyjednávání	78
8.4	Neformální zástupci zaměstnanců a jednání s nimi	78
8.5	Osobní jednání s odboráři	79
8.6	Strategie vyjednávání	80
8.7	Odblokování jednání	82
8.8	Princip tří cílů	83
8.9	Skladba argumentů	83
8.10	Jednání o manažerských rozhodnutích	84
9.	Zvládání konfliktů mezi zaměstnanci	85
9.1	Sledování situace jako prevence i řešení	85
9.2	Konfliktní zaměstnanci a práce s nimi	86
9.3	Vztahové problémy na pracovišti a konfliktní zaměstnanci v nich	87
9.4	Konflikt ze soukromí přenesený na pracoviště	89
9.5	Konflikt mezi jednotkami nebo týmy	90
9.6	Válka o vodu (konflikty okolo omezených zdrojů)	91
9.7	Konflikt mezi směnami či pracovišti	92
9.8	Válka sluhů neboli konflikt přenesený z nadřízených na podřízené	93
10.	Mobilizace zaměstnanců v krizi	95
10.1	Úloha managementu v mobilizaci zaměstnanců	95
10.2	Nevědomí zaměstnanci v krizi	96
10.3	Problém „zamrzlé jezero“	97
10.4	Pomoc při mobilizaci zevnitř	99
10.5	Motivování zaměstnanců týmem	100
10.6	Když jde doopravdy o všechno	103
11.	Zvládnutí problémových specialistů a výrazných osobností	105
11.1	Přehled o situaci	106
11.2	Řízená komunikace s experty	107
11.3	Cílem je spolupracovat	107
11.4	Nesnesitelný specialista (případová studie)	108
11.5	Přílišná extravagance (případová studie)	109
	Závěr: Dávejte góly!	111
	Literatura pro inspiraci	112

Poděkování

Za podporu a pomoc při tvorbě této knihy patří poděkování:

Františku Bělohlávkovi

Janu Drahoňovskému

Jaroslavu Homolkovi

Michalu Horáčkovi

Petru Ševčíkovi

mé ženě Zuzce

a dalším.

O autorovi



PhDr. Vojtěch Bednář vystudoval sociologii a žurnalistiku v Olomouci. Od roku 2012 provozuje odborný portál Firemní sociolog – poradenský institut zaměřený na otázky vedení lidí, manažerské práce se zaměstnanci ve firmách, na rozvoj a podporu manažerů a vedoucích pracovníků. Spolupracuje s řadou českých a v České republice působících zahraničních společností i s veřejnými a státními organizacemi. Rotarián, ženatý, otec pěti dětí.

Úvod: Standardní situace v managementu a jak je hrát

Karel je starší, špičkový manažer a také amatérský fotbalový trenér. Seděli jsme spolu u kávy a já se jej zeptal: „**Co je klíčem k sportovnímu úspěchu?**“ Odpověď mne překvapila.

„Potřebuješ toho mnoho, ale klíčem, tím opravdu důležitým, je vymyslet něco, co tvůj soupeř nečeká a co ti dá výhodu překvapení. Problém je v tom, že soupeř myslí podobně. Také on se snaží vymyslet něco, co tě překvapí. Naštěstí většina soupeřů není tak kreativních, takže nakonec vymyslí něco, co už tady bylo. Těch základních složek není moc, ale dají se kombinovat. Abys byl připraven, musíš se je naučit všechny a musíš se naučit reagovat na jejich kombinace. Protože se dějí standardně, říkáme jim standardní situace. A v prvé řadě je musíme umět hodně dobře hrát. Když to zvládneme, snažíme se pak vymyslet něco úplně nového. Takže: buď kreativní, ale měj především a zejména zvládnuté ty standardní situace.“

Sportu nerozumím, ale Karlovi jsem dal zapravdu, protože jeho odpověď byla přesvědčivá a logická. S velkým překvapením jsem pak zjistil, že ji dokážu, vlastně docela dobře, aplikovat i na svou práci. Pro management a práci s lidmi totiž platí víceméně totéž, co pro Karlův fotbal. Musíte být kreativní, ale naprostá většina toho, co se děje, jsou ve skutečnosti standardní situace. Které musíte umět hrát.

Kniha, kterou držíte v rukou, je výběrem nejčastějších standardních situací z praxe firemního sociologa a inspirací, jak je hrát. Na lidi neexistuje návod, proto říkáme, že je to inspirace, a ne postup. Nicméně by měla být inspirací, kterou můžete prakticky použít. Neboť „na čem není kolečko od kávy, není užitečné“.

V České Lípě, 31. 7. 2024

1. Komunikace změn ve firmě nebo organizaci

Mám pro vás dobré zprávy! Naše firma roste, dynamicky se rozvíjí, a tak se vedení rozhodlo, že celý náš provoz přestěhuje do Zapadlostánu. Už po Vánocích! Těšíte se?

Když od příkladu, kterým začínáme tuto kapitolu, odeberete fiktivní název státu, tak se stal přesně, jak jsme ho zde popsali. A to včetně nepochopení skutečnosti, že „přestěhovat pobočku“ rovná se prakticky připravit její zaměstnance o práci. Nyní se budeme věnovat tomu, jak organizační změny komunikovat správně – a to jak ty naprosto zásadní, tak zdánlivě bezvýznamné.

1.1 Změna není život

Jedním z nejčastěji citovaných omylů je floskule „změna je život“ a také „mějte změnu rádi“. Naprostá většina lidí organizační změny nesnáší. Nesnáší je tím více, čím více se jich osobně dotýkají. Snaha podávat změnu, často velmi negativní a intenzivně dopadající, způsobem „budte za to rádi“, se nejenomže míjí účinkem, ale současně působí jako výsměch těm, na které dopadá. Důsledkem je pak jejich negativní vnímání managementu, nedůvěra, demotivace, a nakonec konfliktní chování.

Pokud tedy chystáme či budeme podstupovat (nejen) organizační změnu, měli bychom vědět, že naši lidé se na ni netěší, berou ji jako nutné zlo, ale pokud ji správně vysvětlíme (odkomunikujeme) a prosadíme, tak se jí přizpůsobí, a dokonce na ní mohou i spolupracovat. Přitom je celkem jedno, co je podstatou změny.

OMYL Z PRAXE:

V naší firmě jsme všichni profesionálové jako v armádě. Uděláme vše, co se nám přikáže, od ředitele po skladníka, jsme za to placení. Nějakou kolektivní psychiku tady vůbec nemusíte řešit!!! – B. J.

1.2 Relevance změny

Jsou změny velké a změny malé. Můžeme je měřit rozpočtem, náročností, délkou a dobou implementace a mnoha dalšími měřítky. Z pohledu personálního řízení jsou klíčové dva parametry:

- 1) Jak intenzivně se změna dotkne konkrétních zaměstnanců.
- 2) Jak dlouho bude změna probíhat, tj. jak dlouho potrvá, než nastane nový „trvalý stav“.

Změna, která se lidí reálně nedotkne a potrvá krátce, je marginální a v podstatě jen stačí oznámit, že k ní došlo (s jedinou výjimkou, té se budeme věnovat dále). Změna, která trvá delší dobu, už je důležitá, protože i kdyby do práce jednotlivců bezprostředně nezasahovala, může k tomu dojít zprostředkovaně (např. reorganizace servisního oddělení firmy prodlužuje jeho reakční časy a tím dopadá na zbytek zaměstnanců). Změna, která je rychlá, ale do životů zasáhne, představuje obvykle šok, a změna, která má velký dopad a trvá dlouho, je dlouhodobou zátěží, na kterou se však lze v průběhu adaptovat.

PŘÍKLAD:

Poté, co rekonstrukce budovy slavnostně skončila, jsme si měli oddechnout, ale musím se přiznat, že se mi po těch rozkopaných chodbách stýská.

Pokud tedy připravujeme organizační změnu, ať už jde o změnu v procesu, postupech, místě firmy anebo třeba o zavádění nového systému, vždy byste ji měli nejprve posuzovat podle výše popsaných kritérií, tedy: jak velký bude její dopad na konkrétní zaměstnance a jak dlouho potrvá, než bude dotažena do konce.

1.3 Změny rychlé a pomalé

Organizační změna pro naše zaměstnance nezačíná okamžikem, kdy se provede, ale momentem, kdy jsme jim ji oznámili. S tím musíme počítat při organizaci a plánování. Neexistuje norma, která by nám říkala, která změna je rychlá a která pomalá, v praxi je ale „rychlá“ změna ta, která proběhne za méně než dva měsíce od ohlášení po úplné naplnění.

PŘÍKLAD Z PRAXE:

Rebranding. Poté, co byla firma poskytující služby odkoupena novým vlastníkem, se tento rozhodl, že ji zahrne do svého portfolia značek, a to znamenalo, že ji přejmenuje. Firma dostala nový název, nové (světovější) logo, ale na práci jako takové, na poskytovaných službách, na interních procesech, se nezměnilo prakticky nic. Zaměstnanci firmy o odkoupení věděli a byli opakovaně ujišťováni, že v blízkém horizontu nedojde k žádné změně v jejich práci, v odměňování a podobně – zkrátka, že nový vlastník firmu kupuje takovou, jaká je, právě proto, aby mohl pokračovat v tom, co doposud dělá dobře. O přejmenování jim ale nikdo neřekl.

Poté, co bylo oznámeno, že se bude měnit značka společnosti, došlo během velmi krátké doby ke ztrátě části (pro firmu klíčových) externích spolupracovníků, kteří tvrdili, že jedním z důvodů, proč s ní spolupracují, je právě „zavedená značka“ a že když ta teď bude změněna na jinou, tak „už to nebude ono“. Poměrně citelným impulzem byl odchod jednoho z interních zaměstnanců, který byl pro ostatní důležitou autoritou, a i když jeho důvody se změnou značky nesovisely, ostatní si je tak vyložili. V ten okamžik se noví majitelé začali snažit přejmenování komunikovat směrem k zaměstnancům, používali přitom argumenty jako „vždyť o nic nejde“ nebo „vám to může být jedno“. V celkovém součtu došlo ještě před samotnou změnou značky ke ztrátě asi 15 % kapacity, bohužel část klíčových lidí se přesunula ke konkurenci, která jim slíbila stabilitu.

Příklad, který jsme zde popsali, se skutečně stal v České republice a dobře ukazuje, že organizační změna může být velmi náročná a emocionálně bolestivá dokonce i tehdy, když vlastně „o nic nejde“ – tj. když se dá stihnout za poměrně krátkou dobu a dopad na práci, na odměňování apod. je minimální (toto je ta výše zmiňovaná výjimka). Proto je potřeba si vždy položit ještě jednu otázku: zda naši zaměstnanci a lidé mají k tomu, co měníme, nějaký vnitřní vztah. Pokud ano, mohou reagovat z našeho pohledu nečekaně, nelogicky, podrážděně a negativně.

1.4 Komunikace změny

Kdy začít s komunikací změny zaměstnancům? Pamatujte na to, že psychické problémy a nepohodlí spojené se změnou začínají už v okamžiku, kdy o ní lidé vědí. Kdy tedy informovat?