

## 10. seminář – online výuka

### Zpracování zadání v semináři

#### Úkoly:

1. Jakých chyb se management dopustil při rozhovoru se zaměstnanci?
2. Jaká komunikační pravidla by měl respektovat management při komunikaci s ostatními zaměstnanci?
3. Jaká pravidla komunikace by měli respektovat ostatní zaměstnanci při procesu komunikace s managementem?
4. Rozpracujte postup, který byste zvolili k vyřešení celé situace nadřízení - podřízení (plánování, organizování, komunikace a apod.).

Firma kdysi začínala jako „garážový“ projekt, a i když postupně přešla do vlastnictví většího subjektu, stále si zachovává image a atmosféru malé, přátelské a rodinné firmy.

Každý ze zaměstnanců má v celku této společnosti svoje místo. Firma produkuje, jak už bylo řečeno, výstupy tvůrčího charakteru. Aby mohly vznikat, je potřeba úzká spolupráce specialistů napříč obory a odbornostmi. Není jednoduché je nacházet, a když už jsou, musí se věnovat mnoho energie jejich přípravě a stmelení do kolektivu. „Ovoce“ se ale dostavuje, a firmu tvoří lidé, kteří jsou motivováni, rozumí své práci, a s kolegy mají přátelské pozitivní vztahy.

Poslední asi tři roky žije výkonná část firmy odděleně od řídicího managementu a obchodu. Je to tak proto, že když byla firma před lety prodána větší společnosti, nechtěl nový majitel narušit její unikátní prostředí, a tak jí nechal běžet jako samostatný subjekt a k sobě „stáhnul“ pouze vedení a právě obchodní složku. Na práci se to neprojevalo, pokud výkonná část dostávala zakázky, a pokud nebyla snaha zasahovat do toho, na co byli zaměstnanci zvyklí. Bohužel, toto se změnilo počátkem září 2019, kdy začal být realizován „akční plán“ transformace firmy. Jeho cílem, zjednodušeně řešeno, bylo připravit společnost na růst. Měly začít vznikat nové pobočky po vzoru fungující firmy, její koncept mě být použit při rozšiřování. Způsob, kterým uvnitř pracovala měl být základem nového obchodního systému. To vše se neobešlo bez zásahů dovnitř firmy.

Management, který donedávna nechával vše uvnitř svému osudu a staral se pouze o přísun zakázek a práce náhle začal operativně zasahovat do činnosti. Nejprve ve snaze věci „optimalizovat“, pak upravovat tak, aby se výsledek snáze přenášel ven.

Zaměstnancům se to ani trochu nelíbilo. Na podobné zacházení nebyli zvyklí, a reagovali dosti podrážděně. Někteří tvrdili, že jim vedení „nemá co mluvit do práce“, když to doposud vůbec nedělalo. Někteří další byli i proti tomu, aby na základě jejich firmy vznikalo cokoli dalšího. Poté, co se obě skupiny protnulý došlo k otevřenému konfliktu s vedením, který vyvrcholil tím, že „když nic nevíte o tom, jak to tady vůbec funguje, tak co si dovoluujete do toho zasahovat“. Vedení tým bylo konsternováno. Nebylo možné proces, do kterého se investovalo mnoho zastavit, na druhé straně pokračovat v nastoupeném plánu znamenalo riskovat odchod klíčových lidí a ohrožení fungujícího týmu.