

11. seminář – online výuka

Zpracování zadání v semináři

Úkoly:

1. Jakých chyb se management dopustil?
2. Jaká komunikační pravidla by měl respektovat management při komunikaci s ostatními zaměstnanci, aby předcházel vzniku konfliktu/ů?
3. Navrhněte proces/y k vyřešení konfliktů.

První management, který firma měla, se rekrutoval z „otců zakladatelů“. Byli to lidé, kteří stáli na počátku její novodobé existence. Díky jejich práci se podařilo projít řadou obtížných období, učinit mnoho komplikovaných rozhodnutí a nejenom že přežít, ale se i rozvíjet. Otcové ale stárli, a byli si toho vědomi, a tak začali vedení převádět na mladší kolegy, profesionální manažery. Vybírali si cíleně tak, aby tito manažeři byli mladí, perspektivní a výkonní lidé, protože v nich spatřovali potřebný impuls a, slovy jednoho ze zakladatelů „drajv“. Sami se pak postupně začali přesouvat do pozice inspirátorů a strategických tvůrců, přičemž stále větší části operativního vedení převáděli na profesionální management.

Na začátku roku 2018 se firma dostala do nepříjemných obtíží. Na jejich počátku sice byly problémy subdodavatelů, ale situace se velmi rychle vyhrotila, a začala ohrožovat společnost jako celek. Management se snažil nastalé potíže řešit, ale dělal přitom řadu opatření, která byla v nesouladu s představami původních tvůrců. Ti si vývoj firmy představovali zcela jinak, a do práce svých manažerů začali stále více a více zasahovat. I když jím to interní organizační struktura firmy umožňovala, tak toto nesli velice špatně zase mladí manažeři. V určitý okamžik se zakladatelé rozhodli, že je potřeba celé nové vedení odvolat, a převzít zodpovědnost zpět do svých rukou.

Jak se rozhodli, tak také učinili, a celé operativní vedení firmy, celkem asi dvanáct lidí, bylo během dvou týdnů nahrazeno „starou gardou“, která ihned začala pracovat na tom, co považovala za nejlepší pro záchranu společnosti. V první řadě se jednalo o baterii kroků, které měly za cíl zvrátit opatření přijatá předchozím managementem. Ve druhé řadě pak o kroky, které, ač logické, šly proti smyslu původních opatření.

Tato náhlá a prudká změna kurzu měla u zaměstnanců smíšené dopady. Část z nich, zvláště ti služebně starší, kteří nyní již opět současný management znali z doby předchozího působení se jeho krokům nedivila a přijala je. Další část, bohužel mnohem větší ale začala reptat, kritizovat a byli i tací, kteří mluvili o tom, že ne každé hlouposti jsou povinni se podřizovat. Samozřejmě nic se nedělo veřejně, ale „v zákulisí“ panovala stále napjatější atmosféra.

Staronový management brzy zjistil, že jeho příkazy nejsou plněny ani zdaleka tak, jak by si představoval. Ale nejen to. Byla otázka, zda plány, které vedení mělo, byly funkční, nebo ne, nicméně i ty jejich části, které se podařilo uvést v život nevedly k žádaným výsledkům. Vedení začalo z problémů obviňovat zaměstnance, kteří se odmítali podřít jeho požadavkům, a začalo jím hrozit tresty. Naproti tomu ti, kteří se managementu pochlebovali dostávali odměny a zvýhodnění, možná až neadekvátní situaci firmy. Mezi zaměstnanci tak začal vznikat konflikt, avšak řešení problémů jako takových se posouvalo kupředu přinejlepším velmi pomalu.