

A-Health

Farmaceutická firma A-Health vznikla na počátku 20. století ve Velké Británii jako soukromá firma. Jedním z hlavních zdrojů jejích příjmů byla ojedinělá licence na komponentu léku proti depresím (okolo 30% příjmů). Co se týká vlastního léku, měla firma na národním trhu monopol. Zahraniční trhy neovládla, ale poskytovala jim jako subprodukt uvedenou komponentu X. Část A-Health zodpovědná za výrobu komponenty X byla lokalizována v objektu, který byl od ostatních výrobních objektů izolován a byl velice přísně střežen. Bylo jasné, že konkurenti vynaloží nemalé prostředky a snahu na získání výrobního postupu této komponenty, ale díky vynikajícím bezpečnostním opatřením se jim to nikdy nepovedlo.

Pracovat ve střeženém objektu na přísně utajené výrobě byla pro pracovníky firmy velká čest. Byli sice vázáni přísnými kontrakty obsahujícími jasnou klauzuli mlčenlivosti a sankce, které by při jejím porušení následovaly. Ale i samotné firmě bylo jasné, že podaří-li se zahraniční konkurenci takového pracovníka získat, dostane se mimo jurisdikci daného státu a smlouva bude mít nulovou hodnotu. Proti vzniku takovéto situace se firma bránila dvojitým způsobem. Zaprvé nikdo z řadových pracovníků neznal celou recepturu. Ta byla uložena v bankovním sejfě a její poloviny v hlavách majitele a hlavního laboranta. Hlavním laborantem se mohl stát pouze pracovník, který se ve firmě vyučil a získal důvěru a neměl k majiteli rodinný vztah. Hlavní laborant neodcházel do důchodu, svou funkci vykonávali až do smrti. A za druhé měli nepředstavitelnou společenskou prestiž v daném regionu. O mzdách ani nemluvě.

Koncem devadesátých let 20. století se v jedné malé laboratoři v Norsku podařilo náhodou objevit sloučeninu, která zcela nahrazovala komponentu X. Firma přežila jen díky tomu, že změny, které pro ni z nové situace vyplývaly, nebyly rychlé (kontrakty s jinými farmaceutickými firmami byly uzavřeny na tři roky dopředu) a ona se dokázala flexibilně přeorientovat na jiný produkt. Výhoda byla také v tom, že najednou neztratila celý trh, okolo poloviny zákazníků ji zůstalo věrných. Musela však jít s cenou výrazně dolů. Kuriózní bezpečnostní opatření však ztratila smysl a ztratil také smysl dosavadní styl jednání s pracovníky citlivé výroby. Vzhledem k ohromným nákladům, které byly nyní neopodstatněné, bylo rozhodnuto tuto výrobu přenést do nově postavené továrny a spojit s ostatními výrobami. Technologicky to nebyl problém. Management firmy počítal s tím, že využije zkušenosti pracovníků z výroby komponenty X (jednalo se asi o 50 lidí) jak pro původní výrobu, tak pro výrobu technicky podobného charakteru, kterou zrovna zaváděli. Celou záležitost dostal na starost mladý, šikovný a perspektivní manažer firmy, který byl jmenován vedoucím jak výroby komponenty X, tak nově zaváděné výroby. Z pohledu firmy šlo o změnu organizační struktury vyvolanou změnou ve vnějším okolí. Mladý manažer očekával odpor. Rozhodl se tedy, že celou situaci nejprve vyhrotí a potom bude na oko dělat ústupky, uklidní pracovníky a dostane je přesně těm, kde bude chtít. Od vrcholového managementu firmy měl kompetence ve smyslu udržení výhod pracovníků – především mzda a kredibilita (jejich zkušenost měla být využita jak pro omezenou výrobu dané komponenty, tak v jiné významné výrobě – firma je tedy potřebovala a o propouštění nemohla být ani řeč). Manažer byl v časové tísně a tak najal konzultanta a požádal ho, aby s pracovníky dohodl praktické otázky jejich nového pracovního zařazení, a jaké výhody pro ně ze změny vyplynou. Konzultantovi řekl, že pracovníky informoval jak o probíhající změně, tak o jeho úloze. Konzultant měl na vypracování konečného návrhu, kdo bude co dělat v nových podmínkách, 14 dní. Nový vedoucí se však přece jenom trochu obával reakce svých nových podřízených, se kterými samozřejmě ještě vůbec nemluvil, a tak se rozhodl využít principu překvapení. V pátek okolo šesté hodiny

večer poslal manažerům výroby komponenty X fax, ve kterém jim oznamoval, že v pondělí ráno v 10,00 hodin přejde daný konzultant a projedná s nimi otázku přestěhování výroby komponenty X. Fax poslal, podle jeho pozdějšího vyjádření, protože z jeho pohledu se faxy hůře rozšiřují než emaily. Počítal také s tím, že v tak pozdní hodinu již nikdo z managementu výroby komponenty X nebude na pracovišti, a tudíž až v pondělí ráno někdo fax najde. Manažeri tak nebudou mít čas reagovat, protože než se stihnou sejít a poradit, dorazí konzultant a všechno jim vysvětlí – včetně výhod, které ze změny budou mít.

V pondělí v 10,00 hodin čel na konzultanta tým 8 manažerů. I když vypadali přepadle, byli velmi přátelští. Postěžovali si konzultantovi na svou smůlu, dali mu šanci, aby je politoval, a pak mu nabídli plnou spolupráci. Během dvou hodin měl konzultant domluvené schůzky s těmi, s nimiž potřeboval mluvit osobě, získal materiály o současném způsobu organizace výroby komponenty X, o profesním složení pracovníků a dalších detailech, které chtěl znát a odebral se do své kanceláře připravovat předběžné řešení. Schůzku, kterou měl domluvenou na úterý, odpadla, protože manažer, který se jí měl zúčastnit, musel řešit nečekaný problém se zákazníkem. Byl domluven nový termín na pátek. Schůzka, kterou měl konzultant domluvenou na středu, odpadla, protože se příslušný manažer bez omluvy nedostavil a sekretářka ho nemohla najít. Čtvrteční schůzka se šéfem výroby trvala dvě hodiny. Půl hodiny zabralo usazování konzultanta a vaření kávy, další hodinu pak obšírné vysvětlování technických detailů výroby komponenty X, které pro konzultanta neměly žádný smysl. Poslední půl hodinu bylo věnováno objasňování historických aspektů práce hlavního laboranta. Páteční schůzka odpadla, protože manažer byl na školení. V pondělí se pokusil vynervovaný konzultant navštívit nového vedoucího, toho, který si ho najal, ale ten byl mimo závod. Když se s ním setkal v úterý, dostal příslib, že vedoucí se svými novými podřízenými promluví a spolupráci si vynutí. V pátek dosud nešťastný konzultant neměl ani čárku z předpokládané zprávy. Naštěstí pro něj se zdálo, že ho nikdo z toho neviní, a smlouva mu byla prodloužena. Asi po měsíci neustálého handrkování a nesplněných slibů jak ze strany nového šéfa, tak odbojné výroby komponenty X se podařilo pomocí neoficiálních kanálů zjistit, co se vlastně stalo a situaci napravit. Onoho pátečního odpoledne se v kancelářích managementu výroby komponenty X nacházel ještě jeden pracovník. Přečetl si fax od šéfa a okamžitě o něm uvědomil ostatních 7 lidí. Vzhledem k tomu, že tito lidé byli dosud izolováni od ostatních pracovníků firmy a ve firmě pracovali dlouho (jedno z důležitých bezpečnostních hledisek – v dané výrobě pracovali pouze dlouhodobí a loajální pracovníci), dobře se znali a pracovali jako skutečný tým. Během víkendu se sešli a vypracovali plán. Věděli, že vývoji nezabrání, tak se rozhodli alespoň co nejdéle blokovat, tedy naoko spolupracovat a jinak zdržovat, zdržovat, a zase zdržovat. Ani v nejmenším totiž netušili, že firma pro ně připravila nová zajímavá pracovní místa a že nepřijdou o výhody, které mají. Konzultant zase netušil, že oni tento fakt neznají. Jejich šéf mu přece řekl, že budou informováni a budou spolupracovat. Trvalo asi tři měsíce, než se celá věc uspokojivě vysvětlila a oněch 8 manažerů začalo spolupracovat.

Otázky:

1. Zhodnoťte chování nového manažera ve vztahu k manažerské funkci vedení a řízení lidí.
2. Jak měl podle vašeho názoru nový manažer při realizaci změny postupovat?
3. Uveďte hlavní chyby, kterých se nový manažer dopustil.
4. Uveďte pozitiva při realizace změny, pokud nějaká najdete.
5. Pověřili byste znovu podobným úkolem nového manažera jako jeho vyšší nadřízený?