

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 sejfů 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. Manažeři 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 tyto 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 realizaci změny, pokud nějaká najdete.
5. Pověřili byste znovu podobným úkolem nového manažera jako jeho vyšší nadřízený?

DOCHÁZKA

Ve výrobně keramických obkladů jsou velké potíže s kázní zaměstnanců. Ředitel výroby, který zde působí již třicet let, uvažuje, jakým způsobem by bylo možné kázeň upevnit.

Při kontrole píchacích hodin si všiml, že mnozí dělníci chodí do práce na poslední chvíli, či dokonce pozdě. Přitom odchody z práce jsou značené přesně v půl třetí nebo dokonce předčasně. Cožpak nikdo nepotřebuje setrvat na pracovišti ani o chvíli déle? Jaká je to pracovní morálka! Potom není divu, že výsledky firmy jsou čím dál slabší. Ředitel se rozhodl, že bude lístky docházky dále kontrolovat. Před dvaceti lety to dělával, pak tímto úkolem pověřil kádrováka. Po revoluci však bylo kádrové oddělení zrušeno a kontrolu docházky se nikdo ve vedení nezabýval.

Ředitel nařídil příchod pět minut před začátkem pracovní doby a odchody z práce pět minut po ukončení. Oznamoval také, že ti, kteří nedodrží pracovní dobu, budou postihováni finančně. Pracovní kázeň se opravdu upravila, ředitel zjistil, že zaměstnanci skutečně řádně dodržují pracovní dobu a pracovní kázeň se zlepšila. Výkony pracoviště se však k lepšímu nezměnily. Ředitel tedy vyzval vedoucí dílen, aby dohlédli také na dodržování přestávek na jídlo.

Při kontrole na dílně před půl třetí však ředitel zjistil, že značná část zaměstnanců už chybí. Na konci měsíce byl velice překvapen, všechny lístky byly za sledovaný den raženy v době od 14,35 do 14,50 hodin. To znamená, že zaměstnanci museli nějakou manipulaci s lístkem záznamy falšovat. Později se dozvěděl, že je možné lístky stlačovat či povytahovat a tímto způsobem značit kritický den o den dříve nebo později. Při podrobném zkoumání také vypátral, že někteří zaměstnanci lístky dokreslují ostře ostrouhanou modročervenou tužkou. Protože výroba v tomto měsíci ještě poklesla, rozhodl se ředitel k radikálnímu opatření, zavedl nové moderní zařízení pro kontrolu docházky.

Otázky:

1. Myslíte si, že se zavedením nového zařízenílepší pracovní morálka a výkonnost zaměstnanců?
2. Jakým způsobem byste popsanou situaci řešili Vy na místě ředitele?
3. Navrhněte nový systém odměňování.
4. Navrhněte strukturu pohovoru se zaměstnanci, kteří pravděpodobně falšovali záznamy na docházkových lístcích.

VŮDCE VERSUS MANAŽER

Karel Truber je výrobním manažerem firmy Hotcold, s.r.o.

První událost:

Před týdnem za pantem Truberem přišla paní Jana, která pracuje jako revizní technik a dožadovala se dovolené na další den (pátek), protože se chtěla připravit na návštěvu rodinných příslušníků, které léta neviděla. Čerpání a časový rozvrh podřízených pracovníků je výlučně v pravomoci Karla. Paní Jana sice nikdy ještě takovou žádost nevznesla, ale zrovna následující den měla kontrolovat velkou zakázku, jejíž dokončení bylo pro zákazníka i firmu velmi důležité.

Karel měl ten den mnoho starostí a vypěnil. Řekl paní Janě, že v poslední době je líná, nepodává odpovídající výkon, že ji sebere všechny prémie a osobní ohodnocení, že všichni akorát chodí a otravují a on zbývá nakonec jediný na práci. Pak zvedl telefon, zavolal dělníkům montujícím klimatizační zařízení u dotyčného zákazníka, kteří potvrdili, že práce bude dokončena ještě dnes. Pan Karel se podíval na paní Janu, která byla po tom, co právě vyslechla, rozčarována a cítila se trapně. Řekl jí, jestli by pro ni bylo schůdné provést revizi ještě dnes večer po skončení oficiální pracovní doby nebo v pátek ráno poté si vzít volno. Žádnou jinou práci totiž pro ni stejně pan Karel neměl a administrativní úkoly mohou počkat na příští týden. Paní Jana si pro sebe pomyslela, že pan Karel je cholerik, ale má s lidmi uznání. Chtěla se sice zeptat, jak to bude s těmi prémie a osobním ohodnocením, ale raději poděkovala a řekla, že revizi provede v pátek ráno, a odešla.

Druhá událost:

Karel se zúčastnil nedávno porady nejužšího vedení, kde byly komentovány náklady jeho oddělení, které meziročně vzrostly v průměru o 10% na jednu zakázku. Karel si vzal slovo, na základě svých poznámek poměrně detailně představil, proč k růstu došlo a ve kterých položkách. Zároveň dodal, že náklady nejvíce vzrostly v položce doprava, kterou na základě rozhodnutí majitelů musí používat vnitropodnikovou a jejíž cenu nemůže ovlivnit. Doložil nabídku jiných dopravců, která byla o pětinu výhodnější. Řekl, že vidí mnohé nákladové úspory zejména v oblasti nákupu zařízení, avšak instalace prováděné jeho oddělením i vzhledem k růstu mzdových nákladů v odvětví perspektivně příliš nezlevní. Navrhl, aby se schůze vedení zabývala organizací firmy jako takové a tím, jak uspořádat jednotlivé činnosti, aby lépe fungovaly.

Otázky:

1. V jaké situaci se pan Karel zachoval spíše jako vedoucí a ve které jako vůdce?
2. Který přístup byl podle Vás profesně vhodnější?
3. Ve které situaci využil pan Karel spíše autority a ve které spíše moci?

HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRÁCE

Vedoucí dílny ve velké strojírenské firmě, Ing. Antonín Prokop má za úkol pravidelně, vždy po ukončení čtvrtletí, hodnotit výsledky práce svých podřízených. Vedoucí proto vždy v určeném termínu vyzývá jednotlivé pracovníky, aby se dostavili k němu do kanceláře. V pondělí dopoledne skončila porada divize dříve; zavolal si proto jednoho z pracovníků útvaru, Pavla Bergera, k rozhovoru o jeho pracovních výsledcích v minulém čtvrtletí. Na základě těchto výsledků se pak stanovuje pohyblivá složka mzdy na další období.

Pavel je absolventem SPŠ strojní. Nastoupil do firmy před šesti lety hned po škole. Zprvu působil v jiné výrobní jednotce, nyní již asi rok pracuje u Ing. Prokopa jako mistr. Prokop ví, že Pavel je energický a že také v případě potřeby dokáže zabrat a vyburcovat pracovníky k vysokému výkonu. Na druhé straně však v době, kdy nic nehoří, si dává na všechno dost času a nechává věcem volný průběh. Možná, že právě z toho pak vyplývá veškeré šturmování před vypršením termínu předání dodávky. Zvláště v posledním týdnu si Ing. Prokop všiml, že Pavel několikrát chyběl na pracovišti, když ho sháněl. Jinak ve chvíli, kdy Pavla volal k sobě do kanceláře, si nemohl na nic jiného, co by se týkalo hodnocení, vzpomenout. Rozhovor probíhal asi takto:

- Tak, Pavle, měli bychom spolu udělat hodnocení tvých výsledků za čtvrtletí, abych ti mohl napsat peníze. Doufám, že nemáš zrovna nic důležitého. Když tak si to skoč vyřídit, já si ještě mezitím objednáám hovor s Teplicemi. K tomu hodnocení já mám vlastně jednu takovou věc. Ty věčně nejsi na pracovišti, já jsem tě minulý týden sháněl asi pětkrát – to bylo, myslím, v úterý a ve středu. Nikdy tam nejsi, pak se nedá nic udělat, já jsem zrovna potřeboval vědět, co je potřeba ještě zajistit pro práci na dodávce pro Energostav. Vadí mi, že jsi takový nezodpovědný a pořád se někde flákáš. Já to mám hrozně nerad, já potřebuji, abyste byli na pracovišti, když je potřeba. Co já vím, jestli chodíš někam vykecávat s ženskýma, nebo jestli sedíš v hospodě. Mě je to vlastně jedno, ale když je nesvědomitý mistr, jací potom mají být dělníci, to bychom to mohli zrovna zabalit. Zvlášť když vidíš, že se blíží hodnocení ...

(Vtom zazvonil telefon a Ing. Prokop začal vyřizovat nějakou reklamaci s Teplicemi. Zjistil, že dotyčný pracovník není přítomen, řekl, že zavolá ještě za hodinu).

...Kde jsme to skončili? No, já bych potřeboval u tebe vidět víc odpovědnosti a lepší přístup k práci (na nic dalšího, co by k hodnocení dodal, si Ing. Prokop nemohl vzpomenout). To víš, jde tady nejenom o firmu, ale také o tvoje peníze.

- Já tedy nevím, na základě čeho si myslíš, že se někde flákám. Proč ses mne napřed nezeptal, kam chodím? Já jsem musel být každou chvíli u Vyroubala na technickém, protože ten projekt, co jsme dostali, nestál za nic, pořád se tam něco musí předělávat. Kromě toho se taky musím starat o materiál, ta ženská tam věčně není. Naháním pořád toho mladého Třímala, musel jsem tam chodit někdy i třikrát denně. Je to pořád rychlejší, než bych se tam pokoušel telefonovat.
- No tak dobře, to byl ten poslední týden, ale tady jde o to, že nemáš dost odpovědnosti, jde o ten tvůj přístup.

- Tak mohl bys mi říct, v čem se ti zdá, že nemám dost odpovědnosti? Zatím jsi mi vytýkal jenom to, že jsem poslední týden měl lítání kolem zakázky.

(Ing. Prokop měl dojem, že těch problémů bylo za čtvrtletí víc, ale znovu si nemohl vzpomenout, čeho se to týkalo. Teď se mu začalo zdát, že Pavel Berger vlastně ani nebyl tak špatný). No na druhé straně uznávám, že obě dvě zakázky, jak pro Žilinu, tak pro Varnsdorf byly bez problémů. Žouželka si chválil, jak jste to dobře udělali. Tak jenom ...

(Znovu zazvonil telefon a Ing. Prokop chvíli telefonoval. Když už byl v tom telefonování, nechal si znovu zavolat Teplice a s někým dlouho hovořil).

No tak už jsme tady dost dlouho, já teď budu muset na mzdovku. Takže v podstatě ty výsledky nejsou tak špatné, jenom udržovat lepší kázeň na pracovišti. U Horváta třeba je perfektní kázeň, taky kdykoliv tam přijdu, okamžitě mi řeknou, kde zrovna mistr je. Nebo Pepa Brychta, tam to taky funguje perfektně.

- Když už jsme u Horváta, ten má speciálně na zásobování chlapa, který se zabývá skoro jenom jeho skupinou. Honza Horvát nemusí nahánět nějakou línou ženskou jako já. Taky má k dispozici kvalitní projekt. A že by se zrovna přetřhnul, to se mi nezdá. Já nevím, za co má o šest stovek víc než já.
- Tak zase musíš uznat, že Horvát si svoje peníze zaslouží, protože dělají mimořádně náročnou zakázku. Musí taky koordinovat práci své skupiny s jinými útvary a více méně ručí i za činnost ostatních. Jde o práci skoro 50 lidí.
- No, to se mi nezdá, že by ta jejich práce byla bůhvíjak náročná. Myslím si, že bych mohl mít ten sám plat, co má Horvát. My taky musíme dělat na těch zakázkách spoustu věcí, které si ani neuvědomuješ. Skoro polovinu své pracovní doby trávím vlastně sám manuální prací, protože jsou to komplikované věci, které se nedají chlapům svěřit.
- To máš možná pravdu, že rozdíl ve mzdě mezi tebou a Horvátem je moc velký, s tím bych měl něco udělat. Taky je mi jasné, že to nemáš snadné, manželka je na mateřské a musíš živit tři děcka a ještě splácet barák – to se máš co otáčet. Já ti tedy něco přidám. Proboha, proč ale sám děláš manuální práci? Na to tam nejsi, raději se věnuj lidem.
- Já bych řekl, že dělám zrovna to, co je hodně důležité.
- Teď už musím opravdu běžet (říká Ing. Prokop a mezitím zazvoní další telefon, u kterého stráví 10 minut). Vidiš to, kdybych byl šel, neotravoval by ten Zlámal. Máte to už pro něho hotové?
- Už jdu na to. Já jsem myslel, že mi ještě něco řekneš, co se má dělat dál.
- Bohužel, dnes to už nejde, až skončím ve mzdovce, půjdu na dopravu a až to tam vyřídím, pojedu do Chrudimi. Snad během týdne.

Tím skončilo pravidelné hodnocení Pavla Bergera.

Jakých chyb se dopustil Ing. Prokop během hodnotícího pohovoru?