



## Vzorové PŘÍKLADY konzultovaných firem

### **Příklady dobré praxe Firma A:**

Ředitel mezinárodní potravinové retailové skupiny definoval svou nespokojenost s vývojem firmy. Vývoj firmy je ale široký pojem a nespokojenost subjektivní pocit...

Pracovali jsme tedy na přesné definici jeho nespokojenosti a zjistili následující:

#### DEFINICE PROBLÉMU

- obchodu se daří,
- nic konkrétního špatně nefunguje,
- zaměstnanci pracují,
- dodavatelé fungují,

#### ALE

- ředitel byl vyčerpán, bez energie, elánu začít něco nového, plánovat, tvořit...,
- kolegové byli rozhádaní,
- prodavači na směnách se chovali jako soupeřící mužstva,
- negativní atmosféra se dala krájet.

Ředitel nabyl dojmu, že zaměstnanci schválně vytvářejí tuto prapodivnou atmosféru, že mu nepřejí prosperitu ani úspěch. Nikdo se necítil ve firmě dobře.



#### ANALÝZA

Začali jsme stávající stav porcovat na malé kousky, abychom přišli na jádro problému. Podívali jsme se tzv. za zrcadlo celé situace!

1. Na startu bylo zdravé jádro zapálených lidí, kterým šlo o prosperitu, dobré fungování a s tím spojené i finanční výsledky. Stalo se ovšem to, co se často stává. Startovací jádro se rozpadlo, a využívalo už jen finančních výhod. Co se úplně vytratilo, bylo nadšení, nové nápady, komunitní vztahy spojující všechny zaměstnance zapojené do projektu. Nastala stagnace a všichni začali žít z podstaty.

Místo toho, aby přirození „nadšenci“ pokračovali v započaté práci na rozvoji firmy, začali se dívat na management a hledali chyby a viníky toho, že už to není, co to bývalo. Došla motivace a s ní spojená energie na další náročnou cestu rozvoje. Jako přes „kopírák“, shodně a kriticky nahlížel na svou „firemní matku“ i ředitel.

2. Díky dobrému a rychlému startu, kdy úspěch střídal úspěch, se všichni brzy vyčerpali a ztratili dech. Chyběla vize, motivace a nadšení. Došlo k jakémusi stavu vyhoření zdravého jádra, které nakonec zcela vymizelo. Vše se smršlo na jakousi povinnost – něco málo soutěží, teambuildingů, ale na druhé straně tresty, kritika a stres z nejistoty. Bez vize a informací.

Nadšení a tvořivost se dostaly až na bod mrazu. Zaměstnanci spustili svůj vlastní obranný mechanismus v podobě strategických intrik, hádek a manipulací. To vše nastartovaly dva elementy – nuda (nevyužití potenciál) a stres (metoda trestů a kritiky).

K tomu všemu došlo v době, kdy nechybělo firmě k rozvoji vůbec nic: zaměstnanců byl dostatek, dodavatelé fungovali spolehlivě, tržby rostly. Na druhé straně rostlo napětí, hádky a chybovost personálu.

3. Dostavil se stres z potlačené tvořivosti a nevyužitých příležitostí a potenciálů jednotlivých zaměstnanců. Všem začal viditelně chybět „vůdce, tahoun“. Lidé se začali od sebe oddělovat a vznikala už jen tzv. umělá až povinná přátelství. Místo stimulace individuálních talentů a specifík zaměstnanců přicházela častá kritika a provoz začal být řízen, vlastně jen udržován plošně. Rovnost všech se zde uplatňovala tak dokonale, že se zaměstnanci ve firmě necítili dobře.



## ŘEŠENÍ

Díky včasnému definování podstaty problému se situace rázem obrátila zpět k dobrému. Jak se toho dosáhlo?

- Vytipovali jsme nové zdravé jádro firmy,
- nastolili jasnou produktovou hierarchii s formou komunity,
- zviditelnili jsme vize společnosti a stanovili role jednotlivých pracovníků pro jejich dosažení,
- připravili jsme nové projekty,
- aktivně jsme se zapojili do dění v „matce firmy“ ,
- stimulovali jsme zaměstnance a začali jsme pracovat s jejich talenty.

Komunikace a nadšení zaměstnanců je základem budování úspěšné firemní značky.  
**Bavte se!**

## Příklady dobré praxe firma B:

Ředitel neziskové organizace poskytující sportovní a psychologické služby, nás původně oslovil s požadavkem snížení firemního stresu z neprůchodné a nekonečné operativy, která její zaměstnance a spolupracovníky drtí.

### DEFINICE PROBLÉMU

Abychom rozklíčovali, do jaké míry je tento stres to hlavní, co organizaci trápí, museli jsme se určitý čas věnovat analýze problému a došli jsme k definici problémů:

- organizace trpí nekáznými lektory,
- zaměstnanci jak kmenoví, tak externí nejsou loajální,
- vedení je zaměstnanci kritizováno za jejich chování.

Z navenek klidné neziskovky se na nás vyřítila saň s několika hlavami, které se vzájemně požíraly.



### ANALÝZA

Během naší návštěvy zaměstnanci, lektori a administrativní pracovníci hromadně avizovali nechuť nadále v této neziskovce pracovat (jednalo se o skrytou časovanou bombu). Nejčastěji uváděným důvodem bylo: neustálé postihy, stres z přílišné a složité administrativy, chyběl kontakt s kolegy, prostor pro konzultace, ztráta skupinové identity.



### ŘEŠENÍ

Zaměstnanci ani vedení si neuvědomovali, že není třeba radikálních změn, že stačí vytvořit velmi málo, vhodné prostředí, kde se budou mít všichni možnost scházet a společně konzultovat problémy, starosti, ale zejména firemní úspěchy a radosti. Změnit atmosféru a kulturu vztahů ve firmě.

Cílem řešení, akceptovaného ředitelem společnosti, mělo být dosažení:

- vzájemné pomoci,
- sdílení zkušeností,
- navození pozitivní atmosféry,
- sounáležitost ke komunitě,
- vytvoření opravdového kolektivu a přátelských vazeb,
- zachování a rozšíření prosperity firmy.

Začalo se pracovat s potenciálem instruktorů, rozšířila se činnost o 2 nové kurzy, eliminovala se chybovost v administrativě na minimum a tím se radikálně snížily postihy za špatně, či pozdě odevzdané výkazy. Vedení společnosti už nadále nezatěžovalo zaměstnance stresem a efektivně delegovalo některé vhodné činnosti a povinnosti. Nakoupil se nový kancelářský SW a zavedl nový komunikační

kanál pro předávání informací. Zaměstnanci i vedení změny akceptovali. Operativa se zjednodušila a urychlila. Upevnily se mezilidské vztahy.

Komunikace a nadšení zaměstnanců je základem budování úspěšné firemní značky.  
**Bavte se!**

## Příklady dobré praxe firma C:

Obchodní ředitel IT firmy definoval problém s plněním termínů a chybovostí oddělení vývoje firmy. Termíny plnění úkolů se prodlužovaly a obchodní oddělení nedostávalo pro své zákazníky včas IT řešení. Stupňovala se všeobecná nervozita, zakázky stagnovali a pracovalo se ve stresu, že o zákazníky přijdou.

### DEFINICE PROBLÉMU

Abychom přišli na to, kde se stala chyba, co přesně nefunguje, zanalyzovali jsme celou situaci tak důkladně, až jsme se dostali na samotný začátek tohoto zamotaného klubka problému.

Vše začalo v době, kdy se z vynikajícího vývojáře stal manažer celé skupiny. Tento odborník měl svou práci rád, žil pro ni. V době, kdy nás firma oslovila, byl ve stavu naprostého vyčerpání a zoufalství.

- Zakázky byly ve velkém časovém skluzu, tím trpělo následně obchodní oddělení,
- naprostá absence role manažera oddělení vývoje,
- skupina nebyla vedena, veškerou zodpovědnost nesl sám manažer,
- jeho schopnosti vést tým byly nulové, neexistoval systém delegování, kontroly ani spolupráce.

Z doposud fungujícího systému se stala časovaná bomba jak na bázi profesní, tak mezilidské, nervozita na všech úrovních zesilovala.



### ANALÝZA

1. Situaci jsme napřed rozebrali s obchodním ředitelem, který na problém poukázal jako první. Výstupem bylo zjištění, že tento původně vývojový pracovník byl nominován do role manažera bez předchozích zkušeností, nebyla mu dána žádná podpora ani doplňkové vzdělávání v oblasti managementu, tudíž jeho role byla jen na papíře, nebyla vůbec skutkově naplněna.

2. V rozhovoru se manažer přiznal, že se v této roli necítí psychicky dobře, je stresován a neví co se od něj přesně očekává, kromě pracovních výstupů. Chtěl stále sám vyvíjet produkt, ale nechtěl delegovat, měl pocit, že vše zvládne sám. Jeho tým nebyl proto plně využíván a manažer byl sám sebou kompletně přetěžován. Co ho dříve bavilo, začalo ho nyní stresovat. Tento stres se přenášel i na kolegy v kanceláři a posléze i ve firmě. Zjistili jsme, že v důsledku svého „povýšení“ již 1,5 roku nečerpal dovolenou, práci si bral domů, což přispívalo k jeho rodinné nepohodě a stresem infikoval své nejbližší.



### ŘEŠENÍ

Podstata problému byla zachycena tzv. "za 5 minut 12", kdy jsme zvládli vrátit tohoto manažera zpět do jeho komfortní zóny. O takového loajálního odborníka firma opravdu přijít nechtěla.

Komunikace a nadšení zaměstnanců je základem budování úspěšné firemní značky.  
**Bavte se!**

### **Příklady dobré praxe firma D:**

Potíže byly prezentovány středním managementem nadnárodní korporace. Vedení pražské firmy delegovalo jednoho zástupce na konzultaci.

Management sám sebe vnímá jako pouhý výkonný orgán, delegující příkazy a reportující výsledky 60 ti zaměstnanců. Zástupce českého vedení firmy jednoznačně definoval necht' realizovat a podílet se na nové strategii korporace. *Tato společnost nadstandardně nyní plní termíny i obchody.*

## DEFINICE PROBLÉMU

Vedení české firmy (management v počtu 5 zaměstnanců) je stabilním týmem (již 14 let s malými personálními změnami). Ve firmě je používána strategie štedré možnosti vzdělání zaměstnanců a firemního růstu. HR v současné době plní „téměř jakékoliv“ představy a potřeby zaměstnanců. „Téměř navzdory“ četným teambuildingům, vzdělávacím kurzům a společenským akcím firmy je vedení české pobočky propojeno standardními kolegiálními vztahy, bez znalosti či zájmu o to, jak oblast svěřená kolegovi prosperuje, dokud problém nezasáhne další oblast. Práce s podřízenými je jednoznačně vedena osobním nasazením přímého nadřízeného a není podpořena hrdostí na značku firmy. Pokusy jeho i kolegů o konzultaci a podporu firemního HR vyšli na prázdno, protože řekl, že neví, jak na to. Práce s podřízenými je nyní většinou středním managementem chápána jako vysilující, protože těchto 5 manažerů ztratilo ztotožnění s ideou korporace a jejími metodami. Prezentující manažer se sám hodnotil jako naprosto vyčerpaný a zoufalý, i když je právě po dovolené, kterou pravidelně čerpá.

### Shrnutí problému:

firma funguje, má zakázky, plní plán a nechybí jí ani zaměstnanci. Vypadá to jako naprosto učebnicový příklad hrdé firmy, kde jde vše jako po drátkách,

## ALE

jedná se o situaci, kdy management funguje jako loutka a měl by bezmyšlenkovitě plnit „rozkazy, příkazy, nařízení“ dle korporátního manuálu bez návaznosti na osobní rovinu pracovních vztahů. Dalo by se to definovat jako práce „vedoucího robota“. Tímto se dosáhlo apatické nálady a celkové atmosféry ve firmě, kde nikoho nezajímá práce toho druhého – je zde absolutní absence vztahu ke značce a jejímu úspěchu. Neexistuje provázanost na společné cíle a osobní motivace s tímto spojené. Směrem k manažerům neexistuje podpora – uznání, tudíž ani motivace k výsledkům. Management je vyhořelý, unavený a zaměstnanci lhostejní. Z toho plyne negativní atmosféra mnohdy vyhocená agresivním přístupem jak k práci, zaměstnancům, tak zejména poté přenosem do soukromých vztahů, rodin.

Vzhledem k tomu, že v důsledku závazku mlčenlivosti není možná analýza konkrétních kroků a nově realizované strategie, byla předmětem naší práce osobní manažerská konzultace.



## ANALÝZA

1. Díky nestandardní situaci, jsme zadání probrali ještě jednou s manažerem tentokrát z jeho osobního psychologického profilu

Výstupem bylo zjištění, že kromě zvyšujícího platu a profesnímu růstu nejsou jeho „nadřizenými“ oceněny osobní přínosy, nejsou brány v potaz „nápadů na rozvoj firmy“, nesetkává se s osobní odezvou na své činy. Má subjektivní pocit, že mluví do všepohlující černé díry, do neosobní administrativy, která nemá „selský rozum“ a přirozeným věcem dává „komplikovaný význam“ a navádí na komplikované cesty k realizaci.

2. Má pocit, že je zahrán do kouta a že musí přesně plnit zadané úkoly dle manuálu. Ve skutečnosti ale neví, co se od něj přesně očekává. Tento stres je tak zatěžující, že je „zlý“ a přenáší jej jak na kolegy, tak podřízené a v nemalé míře také do rodiny.

3. Připustil, že se pomalu radikalizuje a že vlastně na všechno „ze shora“ reaguje kritikou, odbojně. Mohli jsme definovat i jeho postoj, který výše uvedené obohatil o tvrdohlavost, bezmocnost a hledání hodnot a smyslu života.



## ŘEŠENÍ

Vzhledem k tomu, že manažer (byť byl delegován) přišel sám a je předem odmítnuta možnost vést rozhovor s vedením (koncernem), soustředili jsme se v prvním kroku na

- pojmenování a rozsah problému, tak aby jej mohl lépe konzultovat s kolegy a firemním HR,
- objasnění úlohy zdravého středového managementu v „jakékoliv společnosti“,
- oživení známých vzorců výkonnosti, stimulace a efektivity práce,
- pochopení „revoltujícího postoje“, jako nulového řešení,
- upozornění na nebezpečí kompromisu, který spolehlivě likviduje nadšení, ale v čase i výsledky,
- seznámení se spolutvořícím principem „intrinsic gentle stream“ a „přirozenou vnitřní autoritou“.

Komunikace a nadšení zaměstnanců je základem budování úspěšné firemní značky.  
**Bavte se!**