

# Obsah

Předmluva Boba Gattiho .....	7
Poděkování .....	9
Úvod .....	11
<b>ČÁST I Se zaměstnanci se zachází jako s dětmi .....</b>	<b>15</b>
1. Cítíme se jako otroci. ....	17
2. Víím, jak mám dělat svoji práci. Proč mě ji jednoduše nenechají dělat? .....	25
3. Mám strach se ozvat. ....	31
4. Nikdo neoceňuje moji tvrdou práci. ....	37
5. Pro různé lidi existují různá pravidla. ....	43
<b>ČÁST II Zaměstnanci nejsou respektováni .....</b>	<b>49</b>
6. Management nám nenaslouchá .....	51
7. Management nás nerespektuje. ....	57
8. Takže kdo tady má vlastně zodpovědnost? .....	63
9. Nevěřím informacím, které od managementu dostávám. ....	67
10. Můj šéf je hrozně špatný manažer. ....	73
<b>ČÁST III Zaměstnanci nedostávají, co skutečně potřebují. ....</b>	<b>79</b>
11. Ztratil/a jsem v management důvěru. ....	81
12. Nemáme dostatek zaměstnanců. ....	85
13. Neříkají mi, co potřebuji vědět, abych mohl/a dělat svoji práci. ....	91
14. Potřebujeme více tréninku. ....	95
15. Kvalita našich výrobků a služeb je velmi špatná. ....	101

16. Ostatní oddělení mi poskytují nedostatečné služby. ....	107
17. Panuje zde přílišná byrokracie. ....	113
18. Proč se vedení nezbaví všech těch nevykonných lidí, co zbytečně zaměstnává? ....	119
19. Těch prokletých schůzek je příliš mnoho. ....	125

#### **ČÁST IV Zaměstnanci mají pocit nedocenění ..... 131**

20. Nejsem dostatečně placený/á. ....	133
21. Prostě není správné, že máme všichni stejný plat. ....	139
22. Pravidelná hodnocení mého výkonu jsou bezúčelná. ....	145
23. Mezi mojí mzdou a pracovním výkonem neexistuje žádná vazba. ....	151
24. Náklady na mé výhody pohlcují můj výplatní šek. ....	159
25. Dočkat se povýšení je zde nemožné. ....	163

#### **ČÁST V P-R-Á-C-E by měla být něco víc než jen slovo**

##### **o pěti písmenech ..... 169**

26. Nenávidím chození do práce. Už je to pro mě jen jedno ze zaměstnání. ....	171
27. Neexistuje zde žádná záruka, že o práci nepřijdu. ....	177
28. Nemám čas ani na sebe, ani na svoji rodinu. ....	181
29. Cítím se jako v pasti. Kéž bych se mohl/a osamostatnit. ....	187
30. Moje společnost mi není oddaná, tak proč bych měl/a být já oddaný/á jí? ....	191

Shrnutí: Co s tím můžete dělat. ....	197
--------------------------------------	-----

Doslov: Lekce z budoucnosti. ....	199
-----------------------------------	-----

Doporučená četba. ....	201
------------------------	-----

O autorech. ....	203
------------------	-----

# Předmluva

Jde o malé špinavé tajemství obchodu. Jednoduše řečeno, pracovní prostředí dnešních zaměstnanců, bez ohledu na oblast podnikání nebo jeho umístění, se výrazně zhoršilo. Zároveň se pracovníci ocitají pod hrozným tlakem, aby vyráběli více za kratší dobu a s menším množstvím zdrojů, a tradiční výhody zaměstnání na plný úvazek se snižují.

Tento problém je z velké části následkem toho, že se management vzdal své dlouhodobé odpovědnosti za poskytování vedení. Zhruba v polovině devadesátých let minulého století jsme začali slyšet výrok: „Všichni jsme samostatní podnikatelé,“ naznačující, že už v tom nejsme všichni společně, ale spíše že každý muž a každá žena je od nynějška sám či sama za sebe. Vedení podniků toto pojetí vřele uvítala... daleko více než jejich zaměstnanci. Výsledkem bylo výrazné narušení vazby mezi managementem a zaměstnancem.

Zrovna když fáze „všichni jsme samostatní podnikatelé“ začala ztrácet páru, podnikání prodělalo na přelomu století ekonomický pokles. Vedoucí pracovníci reagovali tak, že na své zaměstnance začali vyvíjet ještě větší tlak, aby vyráběli více – rychleji a s nižšími náklady. Již napjaté vztahy mezi vedoucími a zaměstnanci se ještě více zostřily.

V perfektním světě nebo perfektní ekonomice by nespokojení zaměstnanci našli zaměstnání někde jinde. Konkurenční boj o nejlepší pracovníky by zlepšil podmínky pro každého. Nicméně ve skutečnosti, v negativním prostředí, zaměstnanci často ztrácejí svoji sebedůvěru. Bez ohledu na to, jak špatná je situace, nemají dobrý pocit z opuštění svého hnízda. Výsledkem je, že jejich výkon nadále klesá a stává se pro jejich pracoviště finanční brzdou.

Existuje pak nějaká naděje? Bezpochyby ano. Zaprvé, navzdory celkově spíše bezúspěšnému prostředí, v němž se většina pracovníků ocitá, existují společnosti, které zkombinovaly působivé finanční výsledky s politikou plného zapojení svých zaměstnanců. Tyto společnosti chápou, že většina zaměstnanců chce být úspěšná a chce hrát klíčovou roli v rozvoji jejich pracoviště. Výměnou za tento významný

závazek tito zaměstnanci požadují podíl na odměnách za finanční úspěch jejich společnosti a také pochopení. Chtějí, aby vedoucí uznali a respektovali jejich obavy a aby jejich potřeby nepovažovali za nedostatek jejich oddanosti k práci.

Vedoucí těchto jedinečných společností rovněž chápou, že v jejich vztahu k zaměstnancům je hodně v sázce. Ti vedoucí podniků, kteří mají nejhlubší rozhled, si uvědomují, že jedinou věcí, která odlišuje úspěšnou organizaci od neúspěšné, je schopnost přitáhnout, rozvíjet, motivovat, organizovat a udržet si prvotřídní zaměstnance. Samozřejmě tyto podmínky neexistují v prostředí, v němž zaměstnanci nenávidí své vedoucí.

Bruce Katcher sestavil pro vedoucí pracovníky soubor nástrojů, pomocí kterých lze celkem jednoduše přeměnit negativní situaci na pracovišti v situaci velice slibnou. Zaměstnanci by mu také měli věnovat pozornost. Na následujících stránkách je uvedena řada praktických rad, které mohou otevřít dveře vstříc konstruktivním zlepšením ve vztahu manažer-zaměstnanec, vedoucím k lepším obchodním výsledkům.

Bob Gatti

*Prezident, Gatti & Associates*

*Specialista ve vyhledávání a umístování  
profesionálů v oboru lidských zdrojů*

# Úvod

**Z**aměstnanci nenávidí své vedoucí. Nenávist je silné slovo, ale v tomto případě je adekvátní. Zaměstnanci nenávidí své vedoucí, protože mají pocit, že se s nimi zachází neuctivě. Nevěří tomu, co jim jejich vedoucí říkají. Mají pocit, že jsou nedostatečně placeni a že je jejich příjem navíc omezen tím, že jsou nuceni nést na svých bedrech čím dál větší náklady na své důchody a zdravotní výhody. Rovněž věří, že jejich práce má negativní dopad na kvalitu jejich životů. Většina z nich má pocit, že v té věci nemohou nic dělat, což pouze zvyšuje jejich frustraci. Děsí se, že přijdou o práci, a věří, že i kdyby našli nové zaměstnání, narazili by v něm opět na tytéž problémy.

Jak tohle všechno vím? Víím to, protože od roku 1993 se moje firma věnuje studiu názorů zaměstnanců na jejich práci a toho, co mohou organizace udělat, aby dosáhly zlepšení podmínek na svých pracovištích. Klienti využívají našich služeb, když chtějí dosáhnout objektivního a kvantitativního porozumění tomu, co si jejich zaměstnanci myslí. Zaměstnanci bývají často příliš nedůvěřiví na to, aby se svým vedoucím svěřovali se svými skutečnými pocity. My v Discovery Surveys sloužíme jako nestranný kanál, umožňující tok těchto myšlenek a pocitů. Součástí programu typického průzkumu zaměstnanců je mé setkání s vrchním vedením, abych získal představu o jejich podnikání a pochopil, co se skutečně od svých zaměstnanců potřebují dozvědět. Rovněž mám příležitost setkat se tváří v tvář se zaměstnanci a zjistit, co si opravdu myslí a co chtějí, aby se management dozvěděl. Tyto odlišné perspektivy mi pomáhají plně pochopit atmosféru dané organizace.

Normativní databáze Discovery Surveys, která je zdrojem statistik použitých v této knize, představuje názory více než 50 000 zaměstnanců z šedesáti pěti organizací. Jsou takřka rovnoměrně rozděleny na výrobní organizace a organizace poskytující služby a jejich velikost se pohybuje od 150 do 5 000 zaměstnanců. Většinou jde o americké podniky, ale mnoho jich má zaměstnance jinde. Některé sídlí v zahraničí.

## Úvod

Pracovní nespokojenost je bezpochyby pro zaměstnance problém. Zjevně ovlivňuje kvalitu jejich životů. Představuje ale vážný problém i pro výnosy organizací. Jen málo zaměstnanců je schopno skutečně předstoupit před vedení a říci jim o své nespokojenosti. Mnoho z nich namísto toho projevuje pasivně-agresivní chování způsoby, které jsou pro organizace škodlivé. Toto chování může mít formu nechávání si dobrých rad pro sebe nebo záměrného nejnižšího možného pracovního výkonu. Někteří mohou zákeřně obrátit své spolupracovníky proti své organizaci nebo ji bez výčitek různými způsoby využívat. Jde o to, že když zaměstnanci odmítají plně se oddat cílům dané organizace, její produktivita klesá, spokojenost zákazníků je ohrožena a zisky jsou téměř vždy nepříznivě ovlivněny.

Zajímá to vůbec management? Naslouchají pláči svých zaměstnanců? Ve většině případů zní odpověď „ne“ a jsou tak sami proti sobě.

Ale nemusí to tak být. Cílem této knihy je pomoci vedoucím a odborníkům přes lidské zdroje pochopit, proč jsou jejich zaměstnanci nešťastní a co mohou udělat pro to, aby se jejich pracoviště stala přátelštějšími a produktivnějšími prostředími. Manažeři se při řízení svých podniků probírají tunami údajů. Čtou denní finanční zprávy, týkající se prodeje, nákladů a aktiv. Ovšem v konkurenčním prostředí, v němž je produktivita zaměstnanců klíčovým aktivem, je zrovna tak důležitým nástrojem kvantitativní zpráva, týkající se psychologického zdraví zaměstnanců.

Každá z pěti částí této knihy se týká určitého problému, který podle našich výzkumů působí zaměstnancům obzvláštní starosti. Například část I popisuje, jak si zaměstnanci stěžují, že jim není poskytována dostatečná svoboda, potřebná k výkonu jejich práce, a že mají pocit, že je s nimi zacházeno jako s dětmi. Dále je tu uvedeno, jak lze se zaměstnanci zacházet více jako s dospělými.

V mnoha organizacích vedoucí nerespektují práci zaměstnanců a zaměstnanci nerespektují rozhodnutí vedoucích. Část II se zabývá tím, jak přerušit tento začarovaný kruh.

Mnoho zaměstnanců se domnívá, že jim vedoucí neposkytují dostatečnou oporu, trénink nebo směr k tomu, aby správně vykonali zadanou práci. Rovněž jsou přesvědčeni, že jejich organizace funguje neefektivně. Část III se zabývá tím, jak poskytnout zaměstnancům to, co skutečně potřebují k výkonu své práce, a jak se vyhnout přehnané byrokracii, nedostatku komunikace mezi odděleními a špatně vedeným schůzkám.

Řada zaměstnanců má pocit nedocení ze strany jejich vedoucích a že mají jen malou šanci na zvýšení mzdy a povýšení, které si podle nich samých zaslouží. Část IV rozebírá, jak mají vedoucí postupovat, aby se s těmito obavami vypořádali.

A konečně část V se zabývá tím, jak mohou vedoucí zaměstnancům pomoci zbavit se pocitů odcizení a neangažovanosti ve vztahu ke své organizaci, tedy pohledu typu „je to jen zaměstnání“, bez závazku z jejich strany nebo ze strany organizace.

V rámci těchto parametrů popisuje každá ze třiceti kapitol konkrétní problém a vysvětluje některé psychologické teorie, poskytující hlubší porozumění otázce, proč se zaměstnanci cítí jako otroci a proč se mnoho vedoucích cítí jako jejich páni. Každá kapitola rovněž popisuje konkrétní kroky, podle kterých mohou vedoucí postupovat, aby svá pracoviště přeměnili v produktivnější a uspokojivější prostředí jak pro zaměstnance, tak i pro management.