

STANDARDNÍ SITUACE V MANAGEMENTU A JAK JE HRÁT

Praktická příručka pro řešení problémů s lidmi

Vojtěch Bednář



STANDARDNÍ SITUACE V MANAGEMENTU A JAK JE HRÁT

Praktická příručka pro řešení problémů s lidmi
Vojtěch Bednář



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

*Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.*

PhDr. Vojtěch Bednář
Standardní situace v managementu a jak je hrát
Praktická příručka pro řešení problémů s lidmi

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 9854. publikaci

Odpovědná redaktorka Tereza Kodlová
Grafická úprava a sazba Filip Říha
Návrh a zpracování obálky Lucie Skořepová
Počet stran 112
První české vydání, Praha 2025
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2025
Coverphoto © hobbitfoot / AdobeStock.com, 2025

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-7719-6 (ePub)
ISBN 978-80-271-7718-9 (pdf)
ISBN 978-80-271-5570-5 (print)

Obsah

Poděkování	8
O autorovi	9
Úvod: Standardní situace v managementu a jak je hrát	11
1. Komunikace změn ve firmě nebo organizaci	12
1.1 Změna není život	12
1.2 Relevance změny	13
1.3 Změny rychlé a pomalé	13
1.4 Komunikace změny	14
1.5 Námitky a výhrady	15
1.6 Komunikace negativ	16
1.7 V průběhu procesu změn	17
1.8 Zapojení zaměstnanců do změn	19
1.9 Problémy a nepochopení	20
1.10 Změna změn	20
1.11 Pozice vedení v komunikaci změn	21
2. Nový člověk ve vedoucí pozici: Jak získat a udržet autoritu ...	22
2.1 Pravidlo 1-2-3	22
2.2 Doporučené první kroky	23
2.3 Jak na zásadní rozhodnutí	26
2.4 Osobní management	27
2.5 Problémy a chyby	28
3. Změna postoje nebo situace	30
3.1 Kdy je potřeba dávat pozor?	31
3.2 Komunikace změny	32
3.3 Prosazení změny	34

4.	Vrácení již provedených změn	39
4.1	Příčiny a odpovědnost	41
4.2	Rizika a úzká místa	41
4.3	Komunikace rozhodnutí	42
4.4	Prosazování rozhodnutí	44
4.5	Kroky k úspěchu	46
5.	Komunikace a prosazování pro lidi negativních rozhodnutí	49
5.1	Co je to negativní rozhodnutí?	49
5.2	Komunikace a prosazování	50
5.3	Problém švejkování	56
5.4	Problém „zadní vrátka“	57
6.	Motivování zaměstnanců k výkonu	58
6.1	Co nás motivuje?	58
6.2	Peníze a práce	59
6.3	Motivování rozdělením variabilní složky mzdy	60
6.4	Věcné dary jako motivátory	61
6.5	Doporučení pro motivační odměňování	62
6.6	Perspektiva a růst	63
6.7	Motivování týmem – „společně rosteme“	65
6.8	Rozhodují kombinace	66
7.	Management nástupnictví a předávání funkcí	67
7.1	Kdy a kde začít řešit nástupnictví?	67
7.2	Koho hledat a koho raději ne	68
7.3	Nástupce zevnitř, nebo zvenčí?	70
7.4	Měl by nástupce vybírat sám vedoucí, nebo ne?	71
7.5	Změna pozice v nástupnictví	72
7.6	Organizace nástupnictví	73
7.7	Po předání funkce	74
7.8	Když není čas	74
7.9	Příprava na nepříjemné	74
7.10	Problémy a úzká místa	75

8.	Jednání a vyjednávání se zástupci zaměstnanců	76
8.1	Jediný komunikační bod	76
8.2	Udržování kontaktu s protistranou	77
8.3	Informační tah a tlak ve vyjednávání	78
8.4	Neformální zástupci zaměstnanců a jednání s nimi	78
8.5	Osobní jednání s odboráři	79
8.6	Strategie vyjednávání	80
8.7	Odblokování jednání	82
8.8	Princip tří cílů	83
8.9	Skladba argumentů	83
8.10	Jednání o manažerských rozhodnutích	84
9.	Zvládání konfliktů mezi zaměstnanci	85
9.1	Sledování situace jako prevence i řešení	85
9.2	Konfliktní zaměstnanci a práce s nimi	86
9.3	Vztahové problémy na pracovišti a konfliktní zaměstnanci v nich	87
9.4	Konflikt ze soukromí přenesený na pracoviště	89
9.5	Konflikt mezi jednotkami nebo týmy	90
9.6	Válka o vodu (konflikty okolo omezených zdrojů)	91
9.7	Konflikt mezi směny či pracovišti	92
9.8	Válka sluhů neboli konflikt přenesený z nadřízených na podřízené	93
10.	Mobilizace zaměstnanců v krizi	95
10.1	Úloha managementu v mobilizaci zaměstnanců	95
10.2	Nevědomí zaměstnanci v krizi	96
10.3	Problém „zamrzlé jezero“	97
10.4	Pomoc při mobilizaci zevnitř	99
10.5	Motivování zaměstnanců týmem	100
10.6	Když jde doopravdy o všechno	103
11.	Zvládnutí problémových specialistů a výrazných osobností	105
11.1	Přehled o situaci	106
11.2	Řízená komunikace s experty	107
11.3	Cílem je spolupracovat	107
11.4	Nesnesitelný specialista (případová studie)	108
11.5	Přílišná extravagance (případová studie)	109
	Závěr: Dávejte góly!	111
	Literatura pro inspiraci	112

Poděkování

Za podporu a pomoc při tvorbě této knihy patří poděkování:

Františku Bělohávkovi

Janu Drahoňovskému

Jaroslavu Homolkovi

Michalu Horáčkovi

Petru Ševčíkovi

mé ženě Zuzce

a dalším.

O autorovi



PhDr. Vojtěch Bednář vystudoval sociologii a žurnalistiku v Olomouci. Od roku 2012 provozuje odborný portál Firemní sociolog – poradenský institut zaměřený na otázky vedení lidí, manažerské práce se zaměstnanci ve firmách, na rozvoj a podporu manažerů a vedoucích pracovníků. Spolupracuje s řadou českých a v České republice působících zahraničních společností i s veřejnými a státními organizacemi. Rotarián, ženatý, otec pěti dětí.

