



PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA:

BEH CEZ PREKÁŽKY

Téma:	Zameranie:
hodnotenie pracovnej výkonnosti, osobnostné predpoklady pre profesiu, svet práce, zdravie a pohoda (well-being) pracujúcich, rodové stereotypy, diskriminácia	Psychologická disciplína: všeobecná psychológia, sociálna psychológia Odporúčaný odbor štúdia: ekonómia a manažment, právo

1 Alex vyštudovala odbor informačná bezpečnosť na Fakulte elektrotechniky a informatiky
2 na Slovenskej technickej univerzite v Bratislave. V jej ročníku s ňou skočilo len pár ďalších
3 dievčat a Alex bolo jasné, že musí už počas štúdia získať čo najviac pracovných skúseností,
4 aby „ukázala, že na to naozaj má“. Ako testerka aplikácií tak mala celkom veľký prehľad
5 o rôznych produktoch a firmách, kde by sa oplatilo po škole zamestnať. To jej pomohlo aj
6 k súčasnej pracovnej pozícii – pracuje v jednej veľkej nadnárodnej firme ako konzultantka IT
7 bezpečnosti. No jej snom je stať sa manažérkou informačnej bezpečnosti. Niekde však treba
8 začať a ďalej rásť.

9 V súčasnej práci je spokojná, má skvelého vedúceho oddelenia, Jakuba, ktorý sa snaží
10 udržiavať pracovné tempo, ale zároveň budovať silný a stabilný kolektív. Vedenie firmy je
11 s kvalitou Alexinej práce spokojné, no vadí im, že Alex trvajú konzultácie s klientmi príliš dlho.
12 A Jakub, ako jej nadriadený, to samozrejme musí riešiť. Ako sám povedal: „Považoval som to
13 za menšiu nepríjemnosť. Takéto veci musím riešiť takmer denne.“ Rozhodol sa teda požiadať
14 o monitoring práce svojho oddelenia cez organizačné záznamy, ktoré by mu pomocou
15 objektívnych dát pomohli zhodnotiť Alexinu výkonnosť. Aj keď mu bolo jasné, že tieto
16 záznamy nepokrývajú všetky aspekty výkonnosti, nezohľadňujú pracovné správanie Alex
17 či nevysvetľujú, prečo sú niektoré osoby v jeho tíme výkonnejšie ako iné, začal práve ich
18 analýzou, a to hneď u všetkých. Na stole mu „pristálo“ množstvo materiálu na priame
19 zhodnotenie. S výsledkami analýz bol viac ako spokojný. Poukazovali totiž na stále
20 zvyšovanie efektivity a kvality práce. Umožnili mu tiež pozrieť sa detailnejšie na jednotlivcov,
21 ale i na tím ako celok. Pravdupovediac, aj vzhľadom na veľkú diverzitu osôb v jeho tíme
22 a časté nedorozumenia, ktoré musel riešiť, takéto pozitívne výsledky nečakal.

23 Prekvapilo ho však umiestnenie Alex. Ako vysvetliť, že sa nachádza v oblasti počtu konzultácií
24 a hodnotení ich kvality samotnými klientmi na spodných priečkach? Pritom ju vníma (a nielen
25 on) ako jednu z kľúčových členiek tímu, a to z pohľadu pracovných kompetencií a zručností,
26 ale i ako osobu vždy ochotnú každému pomôcť a kohokoľvek zastúpiť. Bola to práve ona, kto



27 navrhol nový systém vnútornej komunikácie v rámci tímu počas pandémie Covid-19.
28 Vylepšila tým veľmi efektívne zhoršené pracovné podmienky, ktoré všetkých zaskočili. Stále
29 sa vzdeláva a prináša nové nápady, čím posúva aj ostatných. Dokonca je ochotná zapájať sa
30 pre firmu aj v akciách, ktoré s jej pracovnou činnosťou nemajú nič spoločné. Naposledy
31 priniesla a zrealizovala myšlienku pomoci občianskemu združeniu prevádzkujúcemu
32 bezpečný ženský domov. Z každého oddelenia slovenskej pobočky firmy sa zapojili ľudia, aby
33 pomohli zrekonštruovať časť dočasného domova pre ženy a ich deti, ktoré dotedy žili
34 v nevhodných podmienkach a násilí. Bezpečnosť, ktorou sa firma zaoberá, tak dostala nový
35 rozmer a Jakubovo oddelenie získalo obrovskú pochvalu.

36 Jakub si po hodnotiacom rozhovore s Alex uvedomil, že je vystavená veľkému pracovnému
37 stresu. Napriek tomu, že sa snaží a zmenila i niektoré postupy práce, nedokáže svoj výkon
38 zrýchliť. Podľa jej vlastných slov na svoju pracovnú rýchlosť už nedokáže mať väčší vplyv.
39 Jakubovi sa zverila, že sa cíti vyčerpaná, v nepohode, do práce sa neteší a trápia ju
40 v poslednom období i častejšie choroby. V rozhovore sa tiež zamýšľala nad tým, či je na
41 mieste, aby sa jej prínos firme posudzoval najmä rýchlosťou konzultácií. Rada by totiž mala
42 možnosť kariérne rásť, tak ako po tom vždy túžila. No zatiaľ čo sa niektorí z kolegov
43 za obdobie, čo vo firme pracuje, dostali na vyššie pozície, ona stagnuje.

2

44 Cestou do kancelárie vedenia firmy si Jakub rekapituluje výsledky svojich analýz i hlavné body
45 rozhovoru s Alex. Uvedomuje si, že tlačiť na ňu, aby pracovala ešte rýchlejšie, nemá zmysel.
46 Z jeho pohľadu to ani nie je dôležité, lebo jej prednosti túto jednu slabú stránku (ak to vôbec
47 slabá stránka je), značne prevyšujú. „Aby sa Alex nakoniec nerozhodla z firmy odísť,“
48 prebehlo mu hlavou, než vstúpil do zasadačky. Stretnutie s nadriadenými však prebiehalo,
49 ako Jakub očakával. Bolo mu prízvukované, že firemné procesy sú nastavené istým
50 spôsobom a je dôležité, aby ako vedúci našiel cestu, ako danú situáciu riešiť. Jeho úlohou bolo
51 popremýšľať, či by sa Alexin spôsob práce nedal zrýchliť, ak by jej odovzdal ešte viac svojich
52 skúseností a stratégií v kontakte s klientmi. Rozhodol sa, že sa do toho naplno pustí, keď sa
53 Alex vráti z dovolenky. „Hádám, keď si Alex oddýchne, obaja nájdeme nový uhol pohľadu,“
54 vrel si Jakub sám pre seba a ani netušil, akú veľkú má pravdu.



1 Čo Jakub zistil pri riešení rýchlosti Alexinej práce?

2 *Myslel som si, že dôvod, prečo som ja robil veci rýchlejšie, bol v tom, že som mal viac skúseností,*
3 *ktoré Alex chýbali. A tak som začal viac monitorovať jej prácu z pohľadu času, lebo to prekážalo*
4 *šéfom. Obaja sme to neznášali, no Alex sa snažila svoju prácu zrýchliť, a pritom nestratiť na*
5 *kvalite. Jedného dňa som cez firemnú sieť písomne komunikoval so zahraničným klientom*
6 *a snažil som sa ho navigovať v súvislosti s osobnými údajmi jeho zamestnancov. No on bol, ako*
7 *to povedať, vôbec ma nepočúval! Ignoroval moje otázky, bol hrubý, odmietal moje postupy.*
8 *Tvrdil mi, že jeho metódy sú štandardné (neboli), a že ja nerozumiem termínom, ktoré používa*
9 *(rozumel som), lebo nepoznám špecifická jeho odvetvia (poznám).*

10 *Každopádne, táto komunikácia bola veľmi únavná a zabrala mi kopec času, keď v tom som si*
11 *niečo všimol. Kvôli dovolenke, ktorú si Alex v tom čase čerpala, som zlúčil jej poštovú schránku*
12 *s mojou a prebral som jej úlohy. To ale spôsobilo, že všetka moja komunikácia bola podpísaná*
13 *jej automatickým podpisom. Klient si teda myslel, že som Alex! To na Alex bol hrubý, to Alex*
14 *nepočúval, nie mňa. Tak som mu zo zvedavosti napísal: „Ahoj, tu je Jakub, prebral som v tieto*
15 *dni tento projekt za Alex.“*

16 *Nastalo OKAMŽITÉ ZLEPŠENIE. Moje návrhy zrazu boli pozitívne prijímané, dokonca*
17 *nasledovalo poďakovanie, reakcie boli pohotové a moje otázky vraj „skvelé“. Zrazu som mal na*
18 *druhej strane vzorného klienta. No moje techniky práce, moje rady sa nikdy nezmenili. Jediný*
19 *rozdiel bol v tom, že teraz som mal mužské meno. Keď sa Alex vrátila, spýtal som sa jej, či sa jej*
20 *to stáva často. Jej odpoveď bola, že áno, nie úplne stále, ale dosť často.*

21 *A tak som navrhol malý experiment. Na dva týždne sme si vymenili mená – ja sa budem*
22 *podpisovať ako Alex a Alex ako Jakub. Ľudia! Ocitol som sa v pekle. Všetko, na čo som sa opýtal*
23 *alebo čo som navrhol, bolo spochybnené. Klienti, ktorých som predtým mohol vybaviť „ľavou*
24 *zadnou“, boli zrazu povýšeneckí a neprijemní. Jeden sa ma dokonca opýtal, či som „zadaná“.*
25 *Alex však mala, podľa jej slov, dva najproduktívnejšie týždne svojej kariéry.*

26 *Uvedomil som si, že musím zas a znova presvedčať klientov, aby jej prácu a schopnosti*
27 *rešpektovali. Kým sa mi to podarilo u jedného klienta, mohol som začať u ďalšieho... Nebol som*
28 *v práci lepší ako ona, len som mal neviditeľnú výhodu. Šéf však moje vysvetlenie neprijal, aj keď*
29 *aspoň súhlasil, že už nebude Alex kritizovať za rýchlosť práce s klientmi. Našiel si však iný*
30 *spôsob, ako nás naháňať. To je už ale ďalší príbeh. Viete, čo si myslím? Alex vedela, že sa jej tieto*
31 *veci dejú preto, lebo je žena, veď nie je hlúpa. A vedela aj to, že by som jej asi ťažko uveril, ak by*
32 *som si to nebol zažil.*



UČITEĽSKÁ
AKADÉMIA
Univerzita Komenského
v Bratislave

Ako citovať tento učebný materiál:

Lemešová, M., Minarovičová, K., Sokolová, L., & Zacharová, Z. (2024). *Beh cez prekážky*. In: Dvorská, D., Sokolová, L., Karolčík, Š., Dovičák, M., Griguš, S., & Hrcán, Z.: Učiteľská akadémia UK [webová stránka]. Získané z <https://www.ucitelskaakademia.sk/pripady-a-pribehy/psychologia-x-krat-inak/beh-cez-prekazky>

Prípadové štúdie a zadania sú súčasťou publikácie:

Lemešová, M., Minarovičová, K., Sokolová, L., & Zacharová, Z. (2024). *Psychológia x-krát inak*. Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN 978-80-223-5955-9.