

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Chyby v rozhodování manažerů

Jan Štědrý

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Štědrý

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Chyby v rozhodování manažerů

Název anglicky

Managerial Biases

Cíle práce

Cílem práce je identifikace a zhodnocení manažerských chyb v reálném prostředí vybrané organizace a návrhy na jejich odstranění.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání jako indukce a dedukce, analýza a syntéza, dotazování, kategorizace.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran A4

Klíčová slova

Management, manažer, chyba, rozhodování.

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, František. Management. 1. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

FIALA, Roman. ZÁKLADY MANAGEMENTU. 1. Jihlava: Tisk Ediční oddělení VŠPJ, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.

OBST, Otto. Miroslav HRABKOSVKÝ, Martin HORVÁTH, Robert KLOS, Kateřina IVANOVNÁ a Jaroslava KUBÁTOVÁ, 2006. Základy obecného managementu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1365-5.

Šajdlerová, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. Základy managementu. 1. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TUO, 2007. ISBN 978-80-248-1520-6.

VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

ZLÁMAL, J. – BAČÍK, P. – BELLOVÁ, J. *Management : základy managementu*. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-083-4.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Chyby v rozhodování manažerů" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23.3.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Václavu Švecovi, Ph.D., za to, že mi byl vždy nápomocný a přesně mě dokázal vést. Dával mi neocenitelné rady, jak danou práci zpracovat, na co se zejména zaměřit. Jeho rad jsem si vždy vážil a bral si je k srdci. Díky jeho přesnému vedení vím, jak by měl vypadat správný manažer. Dále bych rád poděkoval manažerům ze společnosti Siemens s.r.o. Díky nim jsem měl dostatek podkladů pro vypracování této bakalářské práce.

Chyby v rozhodování manažerů

Abstrakt

Hlavní cíl práce je identifikace příčin komunikačních chyb a jejich zhodnocení v oblasti personálního řízení ve vybrané korporaci. Rozhodnutí manažera bývá často finální a má své výsledky/následky. U rozhodnutí vždycky existuje riziko, že je chybné. Proto je nejdůležitějším bodem této práce správná identifikace chyb. Nejčastější druh chyby, který u manažerů vzniká, jsou chyby komunikační. Pro zjištění komunikačních chyb jsou použity následující metody: identifikace a kategorizace, pozorování, polostrukturovaný rozhovor, sémantický diferenciál, indukce, dotazníkové šetření – pilotní studie a metoda 180°. Pro tuto práci byli zvoleni manažeři ze středního managementu. Výsledky činností tří zkoumaných manažerů byly velmi těsné. Pomyslnou výhru nakonec získal manažer C – Proces manažer v GBS H2R CZ. Popis a postup u všech metod je v teoretické části a následně v praktické části. Výsledky jsou uvedeny v kapitole zhodnocení.

Klíčová slova: management, manažer, chyba, rozhodování

Managerial Biases

Abstract

Main goal of the work is to identify root causes of communication faults and their evaluation in HR field in a chosen corporate company. The manager's decision uses to be very often final and has its results or consequences. There is always a risk of failure when decisions are made. Therefore, the main focus of this work is on the right identification of the mistakes. Most frequent mistake made by managers is in communication. Second frequent, usually less visible when hiring juvenile doll face where kidding goes over everything, is not subjected here as would go beyond scope of this study. Following methods are used to identify the mistakes: recognition and categorization, observation, half-structured / guided structured interview, semantic differential, induction, survey enquiry – pilot study and method 180°. The middle management was chosen on purpose of this work. The results of the actions of three evaluated managers were very tight. Presumable victory goes to manager „C “– Process manager in GBS H2R CZ. Description and approach of all methods are in theoretical part and consequently in practical part. The results are introduced in assessment chapter.

Keywords: management, manager, fault, decision making

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
Metodika	12
Identifikace a kategorizace.....	12
Metoda pozorování.....	13
Polostrukturovaný rozhovor.....	14
Sémantický diferenciál.....	14
Indukce	14
Dotazníkové šetření.....	15
Metoda 180°	15
3 Teoretická část.....	16
3.1 Management.....	16
3.2 Vývojové etapy	19
3.3 Manažer.....	25
3.4 Základní manažerské dovednosti	27
3.5 Manažerské role	31
3.6 Definice chyb	32
3.7 Identifikace a kategorizace chyb.....	33
3.7.1 Chyby v komunikaci.....	33
3.7.2 Chyby v kompetencích	37
3.7.3 Chyby v rozhodování	38
3.7.4 Chyby způsobené záměrným porušením předpisů	38
4 Praktická část.....	40
4.1 Popis společnosti Siemens, s.r.o.	40
4.2 Historie společnosti.....	40
4.3 Struktura společnosti.....	41
4.4 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru	42
4.5 Výsledky sémantického diferenciálu	43
4.6 Výsledky indukce.....	44
4.7 Výsledky dotazníkového šetření	44
4.8 Výsledky metody 180°	46
4.9 Výběr vhodného manažera dle daných metod	47
4.10 Nejčastější komunikační chyby.....	47
4.11 Návrhy vedoucí k minimalizaci identifikovaných chyb	47
5 Zhodnocení	50
6 Závěr	52

Seznam použitých zdrojů	53
--------------------------------------	-----------

Přílohy	56
----------------------	-----------

Seznam obrázků

Obrázek 1 – základní manažerské dovednosti	27
Obrázek 2 – metoda 180°	64
Obrázek 3 – sémantický diferenciál u manažera A.....	71
Obrázek 4 – sémantický diferenciál u manažera B.....	72
Obrázek 5 – sémantický diferenciál u manažera C.....	73

Seznam tabulek

Tabulka 1 – porovnání sémantického diferenciálu u manažerů A, B a C.....	43
Tabulka 2 – odpovědi od podřízených na jejich manažery.....	45
Tabulka 3 – celkové hodnocení manažerů.....	80

Seznam použitých zkratk

HR – oblast personálního řízení

TL – vedoucí týmu

F2F – vysvětlení z očí do očí

Ad Hoc – konkrétní vysvětlení k dané tématice, k danému úkolu

Feedback – zpětná vazba

GBS – globální obchodní služby

1 Úvod

Vznik a rozvoj managementu lze datovat od doby, kdy se práce začala dělit mezi jednotlivé členy lidského společenství. V současné době, v souvislosti s růstem populace, vznikají po celém světě denně stovky nových podnikatelských subjektů. Velikost managementu záleží většinou na velikosti dané společnosti, základní dělení je však následující: vrcholový, střední a základní management. Každá z těchto skupin je pro danou společnost důležitá, neboť se zabývá problematikou, která souvisí s jejím postavením.

V dnešní době mnoho lidí usiluje o to stát se manažerem, zejména z důvodu vidiny vysokého výdělků a možnosti ovlivňovat chod společnosti. Podle úrovně managementu je manažer osobou, zodpovědnou za chod příslušné části společnosti, což sebou přináší nutnost mít nejen potřebné schopnosti, ale i zkušenosti. Manažerské funkce by měli vykonávat především lidé, splňující následující předpoklady: schopnost vést lidi, být autoritou, umět se rozhodovat ve stresových podmínkách, mít analytické myšlení, umět systematicky postupovat, umět vyhodnotit rizika. Každý manažer bez ohledu na stupeň, na kterém pracuje, by měl být pracovitý a cílevědomý. Rozhodování manažera je velice důležitá a odpovědná práce. Manažeři se často musí umět rozhodovat v krátkém časovém úseku i bez veškerých potřebných informací. Jejich rozhodnutí, stejně jako výsledky/následky, jsou většinou finální a výsledky/následky jsou často finální a neměnné. Každý, kdo uvažuje o tom, že se bude ucházet o manažerskou pozici, by měl ke všem těmto skutečnostem přihlídnout, neboť to bude on, kdo primárně ponese následky svého rozhodnutí.

Cílem této bakalářské práce je vypracovat zhodnocení a návrhy minimalizace komunikačních chyb v oblasti personálního řízení ve společnosti Siemens, s.r.o. Tato společnost byla zvolena především z toho důvodu, že existuje na mezinárodním trhu řadu let a neustále se rozvíjí. Vzhledem k velikosti společnosti Siemens, s.r.o. tvoří personální oddělení řada manažerů, jejichž rozhodování poslouží jako optimální pro zkoumání dané problematiky, k posouzení, jak se příslušní manažeři chovají a jak jednájí v konkrétních situacích.

Bakalářská práce, „Chyby v rozhodování manažerů“, byla vybrána i vzhledem k tomu, že dané téma je v dnešní době velmi aktuální. Její závěry mohou napomoci všem, kteří uvažují o kariéře manažera, někdy však bez důkladného zvážení všech pozitiv a negativ, které manažerské funkce přinášejí.

2 Cíl práce a metodika

Cíl práce

Cílem práce je vypracovat zhodnocení a návrhy minimalizace komunikačních chyb v oblasti personálního řízení ve vybrané korporaci.

Dílčí cíle jsou:

- 1) identifikace chyb
- 2) kategorizace chyb
- 3) charakteristika chyb
- 4) návrhy opatření, jak chyby minimalizovat

Metodika

V rámci této bakalářské práce jsou využity následující metody: identifikace a kategorizace, kde se identifikují chyby manažera a následně kategorizují. Pozorování, v rámci, kterého jsou pozorováni jednotliví vedoucí personálního oddělení při práci. Polostrukturovaný rozhovor, při kterém je popisována situace z praktického života manažerů personálního oddělení a jejich názory. Využita je také metoda sémantického diferenciálu, u které je možnost vidět měření intenzity psychologických a sociologických postojů daného manažera na vnímání chyb a celkové firemní kultury. Na porovnání je využita metoda indukce, u které jsou položeny otázky „proč?“ a je vyžadovaná smysluplná odpověď. Dotazníkové šetření, ve kterém je položeno dvacet otázek, a aby nedošlo k případnému nedorozumění, je použita pilotní studie. Ke zjištění zpětné vazby na vedoucího personálního oddělení je využita metoda 180°. Na porovnání je využita metoda indukce, u které lze ukázat dané možné řešení problému.

Identifikace a kategorizace

Cílem identifikace a kategorizace je přesně pospat komunikační chyby personálních manažerů v oddělení lidských zdrojů. Na počátku je potřeba si správně identifikovat a rozdělit chyby, které manažeři při práci dělají, a následně tyto chyby rozdělit do jednotlivých kategorií. Po identifikaci a rozdělení následuje zjištění, kolikrát za daný časový úsek se dané chyby vyskytují u činnosti jednotlivých manažerů. Při zjištění počtu je

zřetelné, jakou kategorií se bude práce zabývat. V této práci je vybrána kategorie komunikačních chyb, za komunikační chybu je považováno následující: neexistence zpětné vazby, špatné přijímání informací, neznalost práce s kritikou, neznalost odborných slov potřebných pro danou oblast rozhodování a příslušnou manažerskou pozici, špatná kombinace písemné a ústní komunikaci, neschopnost naslouchat ostatním členům týmu, podávání nepřesných a zavádějících informací, nedostatečné poučení z opakujících se chyb, členové týmu nemají možnost hodnotit styl vedení jejich manažera. Tyto chyby jsou vybrány na základě jejich přesné identifikace. Chyby se dají ihned rozpoznat a nemohou se zaměnit s jinou chybou. Více informací o identifikaci a kategorizaci naleznete v (**Příloha 1**).

Metoda pozorování

Metoda pozorování je v této práci využita pro sběr dat a pozorování z pozice „třetí osoby“. Pozorování jsou jednotliví vedoucí personálního oddělení při jejich každodenní činnosti, což se řadí k přímému pozorování. Pozorování je rozděleno na dvě části, první je popis obecné činnosti (co příslušný manažer dělá, za co je zodpovědný) a druhá část, popis každodenní činnosti, co tento manažer dělá každý den (co má na práci, s kým spolupracuje, co musí řešit). Metoda je prováděna vždy stejně, což znamená, že pozorovatel sleduje jeden den daného manažera při jeho každodenní činnosti. Důležité je u pozorování nepodlehnout „haló efektu“, který by mohl výsledek značně ovlivnit. Snahou je nalézt a specifikovat viditelné chyby, ke kterým dochází při běžné denní činnosti. Tyto chyby jsou zaznamenány a prostudovány pro další možné účely. Doba pozorování na každého manažera je jeden den. Další informace o metodě v (**Příloha 2**).

Popis obecné činnosti

Manažer A: Má v gesci koordinaci týmu a projektu v rámci celé business lajny. Aplikace globální strategie na lokální podniky v rámci DV (delivery centra).

Manažer B: Má v gesci koordinaci týmu a vedení týmu. Vedení záznamu o členech týmu (docházka, procento splněných úkolů atd.). Komunikace se zaměstnanci.

Manažer C: Je zodpovědný za přenos procesu a činností z ostatních zemí, ve kterých sídlí společnost Siemens, s.r.o. Udržuje vazby na dané země.

Popis každodenní činnosti:

Manažer A: Základem je styk s členy top managementu, komunikace (písemná, ústní) a koordinace na mezinárodní úrovni. Aktivně se účastní projektů, některé vede, někde dělá konzultanta nebo nestranného pozorovatele. Řeší problémy, které se týkají služby, případně eskalace na danou službu. Kontakt se zákazníkem v rámci společnosti Siemens.

Manažer B: Dohlížení a rozdělování úkolů členům jeho týmu. Vedení pohovorů s uchazeči o zaměstnání. Meetingy s týmem F2F. Elektronická komunikace.

Manažer C: Telefonický styk s kolegy a zákazníky. Přesné vedení procesů a zavádění nových procesů ve všech dalších společnostech Siemens, s.r.o. v ostatních zemích. Vedení lidí v týmu. Elektronická komunikace. Meetingy F2F.

Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor má v sobě následujících dvanáct otázek (**Příloha 3**), které jsou osobně položeny vedoucím personálního oddělení v jednotlivých divizích společnosti Siemens, s.r.o. Otázky jsou pro všechny manažery stejné a neměnné. Každý manažer má čas na vyjádření. Na základě těchto odpovědí je možné si udělat představu o daném vedoucím, jak vnímá chyby. Doba trvání je mezi 15–25 minutami na jednoho manažera. Více informací v (**Příloha 4**).

Sémantický diferenciál

Sémantický diferenciál je použit pro zjištění doplňujících informací od manažerů (**Obrázek 3 – sémantický diferenciál u manažera A, Obrázek 4 – sémantický diferenciál u manažera B, Obrázek 5 – sémantický diferenciál u manažera C**) v personálním oddělení. Tyto informace poslouží ke zjištění pohledu na chyby dle daného manažera. Je zde důležité, aby se manažer snažil odpovědět co nejpřesněji. Celkové porovnání manažerů je možné vidět v této tabulce (**Tabulka 1 – porovnání sémantického diferenciálu u manažerů A, B a C** Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.). Doba trvání je mezi 5–8 minutami na jednoho manažera. Více informací v (**Příloha 5**).

Indukce

Metoda indukce v sobě obsahuje otázky, které obsahují slovo „proč?“. Je zde položeno pět otázek a jeden vzorový příklad. U tohoto příkladu se vyžaduje, aby manažer

popsal, co může udělat v dané situaci a hlavně proč (**Příloha 6**). Důležité je, aby manažeři odpověděli na tyto otázky. Na základě těchto odpovědí je možné přijít na podstatu jevu (výskytu chyb) a následně z ní vyvodit hypotézu. Na základě hypotézy je možné vyvodit teoretický závěr. Dle tohoto závěru je možné vidět chyby. Jejich možné řešení je popsáno v praktické části. Doba trvání je mezi 10–20 minutami na jednoho manažera. Více informací v (**Příloha 7**).

Dotazníkové šetření

Metoda dotazníkového šetření zahrnuje dvacet otázek (**Příloha 8**), které jsou k dispozici v online dotazníku (prostřednictvím survio.cz), a jsou položeny jak vedoucím personálního oddělení v jednotlivých divizích korporace, tak jejich podřízeným. Aby se předešlo zbytečným omylům a otázky měly smysl, byla použita pilotní studie na třech podřízených (piloti). Byly jim položeny stejné otázky, doba trvání byla mezi 5-7 minutami. Po vyplnění dotazníku byli piloti dotazováni, zda rozuměli všem otázkám a neměli problém s vyplněním. Na základě kladných odpovědí se dotazník (**Tabulka 2 – odpovědi od podřízených na jejich manažery** Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.) mohl dále rozeslat mezi dalších 150 respondentů. Doba trvání zde trvala opět kolem 5-7 minut. Odpovědi jsou formou ano/ne. U jedné otázky se jedná o možné odpovědi písemně/osobně. Informace k dotazníkovému šetření (**Příloha 9**), k pilotní studii (**Příloha 10**).

Metoda 180°

Metoda 180° (Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.°) je využita pro zjištění zpětné vazby na vedoucí personálního oddělení. Je zde položeno deset otázek, které jsou stejné jako v dotazníkovém šetření. Odpovídající (kolegové, podřízení a nadřízení – od každého manažera pět lidí) jsou z týmu daných manažerů. Doba trvání je mezi 10–15 minutami na jednoho odpovídajícího. Z těchto odpovědí je vyvozen výsledek, který je popsán v praktické části. Jsou zde také tři otázky na manažery samotné, které pochází z polostrukturovaného rozhovoru. Doba trvání je mezi 3-6 minutami. Na základě této metody je možné zjistit, jak jsou manažerské výkony vnímány kolegy, podřízenými kolegy a vedoucími.

3 Teoretická část

Obsahem teoretické části je vysvětlení pojmu management, popis jeho funkcí a vývojových etap. Dále se teoretická část zabývá pojmem manažer a vysvětluje jeho význam. Jeho dovednosti a činnosti a v poslední řadě definici chyb jako takových a chyb, které se u manažerů obvykle vyskytují.

3.1 Management

Management je slovo převzaté z angličtiny, s českým významem vedení, řízení, správa. Další literární zdroje uvádějí, že kořeny výrazu management sahají až k latinskému slovu manus (ruka). V italštině vzniklo slovo maneggio s prvotním významem, který směřoval k pojmu výcvik koní. Pokud jde o angličtinu, používá se výraz manage, který odpovídá českému vést, řídit. V současné odborné literatuře existuje mnoho slovních vysvětlení a definic pojmu management. (Fiala, 2009)

Vznik managementu je obecně spjat s řízením lidské práce, a proto lze říci, že provádí lidskou civilizaci od jejího vzniku. Teorie managementu v dnešním pojetí pochází ze Spojených států amerických, kde vznikla na počátku 20. století. V češtině odpovídá pojmu management slovo řízení.

Management lze definovat z pěti různých hledisek: (Bělohávek, 2001)

- 1) Management je vedení lidí, tzn. vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných.
- 2) Management jsou funkce/činnosti, které vykonávají vedoucí zaměstnanci/manažeri.
- 3) Management jsou lidé, kteří z pověření vlastníků společností vykonávají vedoucí funkce.
- 4) Management je věda, která usiluje o optimalizaci využití lidských materiálových a finančních zdrojů k dosažení cílů společnosti. Věda, která stanoví postupy vedoucí k co nejlepšímu dosažení vytyčených cílů.
- 5) Empirické chápání managementu spočívá v umění řídit lidské činnosti.

Management lze obecně charakterizovat jako souhrn činností, které je třeba konat k zajištění úspěšného chodu dané společnosti. Účelem managementu je vytvářet dobře fungující organizace. Management je specifická vědní disciplína, která však nedává přesný návod, jak vést organizaci. Je to spíše soubor poznatků, znalostí a zkušeností daného

manažera, ze kterých ve své činnosti vychází. Existují obecné zkušenosti, které byly v posledních desetiletích ověřeny a lze je použít jako východiska řízení. Pokud by se srovnávaly manažerské funkce, např. v oblasti zdravotnictví, automobilovém průmyslu či veřejné správě, lze nalézt u manažerů jednotlivých organizací jisté společné, ale i odlišné rysy řízení. Co je však společné pro všechny manažery, je snaha uplatnit základní manažerské praktiky a metody, díky kterým lze vyřešit různé typy úkolů. Hlavním zdrojem pro správný postup při procesu řízení je vymezení obecných základních pojmů, jako jsou rozhodování, plánování, kontrola, implementace, organizování či práce s informacemi a komunikace. (Veber, 2009)

Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsoby jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. **Organizování** je především spojeno s pojmem organizační struktura. Lze rozlišovat např. organizační struktury štihlé a organizační struktury široké, dále formální struktury organizace založené na organizačních řádech a popisech práce, neformální struktury jednotlivců, které jsou založené na sympatiích, antipatiích či respektování. **Vedením** se rozumí motivování a ovlivňování pracovních aktivit podřízených zaměstnanců. K otázkám správného vedení patří např. styl vedení, způsob chování vedoucího, individuální přístup k motivování zaměstnanců. **Kontrolování** je proces včasného a hospodárného zajištění stavů, rozborů a přijetí závěrů k odchylkám, které v procesu řízení vznikly mezi skutečným stavem a původním záměrem.

(Bělohávek, 2001)

V 19. století, během Anglické průmyslové revoluce, vznikl pojem management, který spojoval procesy, způsoby a metody řízení průmyslových celků. Jednalo se o nové označení, které se neustále aktualizuje a uplatňuje své poznatky v řadě společenských a technických věd. V dnešní době lze rozeznávat kromě obecné teorie managementu také různé aplikace managementu, rozdělené do různých struktur a dalších dílčích forem např: do zdravotnictví, veřejné správy atd. Specifické dílčí druhy managementu: krizový neboli risk (řízení rizik), facility (řízení podpůrných procesů), lidských zdrojů, znalostí.

(Zlámal, 2011)

Frederick W. Taylor napsal knihu – *Klasická škola managementu*, která popisuje vývoj managementu, určení nejlepších způsobů vykonávání práce, výběr a přípravu zaměstnanců (podle pracovní kapacity, síly a odolnosti vůči únavě), výcvik zaměstnanců (určení správného způsobu vykonávání činností) a sledování práce dělníků (Taylorova

funkcionální organizační struktura založená na kontrole práce jednotlivými specialisty). Motivace byla založena na úkolové práci. Veškerou odpovědnost měl nadřízený. Ideální dělník byl podle Taylora nemyslicí člověk (“za myšlení jsou placeni jiní”), který byl schopen podávat vysoký výkon, a za ten byl nadprůměrně placen. Výsledkem byla na jedné straně vysoká produktivita práce a na druhé jednotvárná a mechanická práce, což vedlo k nepokojům mezi dělníky. (Zuzák, 2011)

Potřeba řídit vznikla již na počátku lidské civilizace ve chvíli, kdy lidé spojili své individuální aktivity k dosažení společného cíle. Řízení tak představuje osobitou a specializovanou činnost potřebnou v každém organizačním celku. V průběhu historického vývoje lidské společnosti se tato řídicí činnost výrazným způsobem mění v důsledku lidského poznání, lidského chování i použití daných technických prostředků. Vlastní management v současném chápání vzniká v souvislosti s rozvojem kapitalismu, kdy musel být nahrazen systémem prostředků i postupů používaných v dřívějších obdobích, ať již otrokářským či feudálním systémem prostředků i postupů nových. Zároveň byl tento způsob řízení vynucen i skutečností, kdy se původní řemeslná výroba postupně mění ve výrobu továrního charakteru. Původně pragmatický přístup k řízení přestal koncem 19. století vyhovovat a konkrétní potřeba si vyžádala postupný vznik teorie řízení. Praxe i teorie podnikového managementu tak prošly již více než stoletým historickým vývojem, který pravděpodobně nebude nikdy uzavřen. (Lednický, 2000)

Management je rozdělen do tří částí:

- 1) vrcholový management
- 2) střední management
- 3) základní management

Vrcholová úroveň řízení neboli top management se označuje jako strategická úroveň. Sestavuje se ze zástupců vlastníků, dále z nejvyšších manažerů organizace, jako je ředitel společnosti a další vrcholoví manažeři (tzv. C-level). Jejich úkolem je plánování, rozhodování a řízení firmy v dlouhodobém horizontu, zhruba dvou až pěti let, během kterého by měli dosáhnout určitých výsledků. Top management vytváří strategické plány, jakou cestou se bude společnost ubírat a celkově koordinuje organizaci činnosti společnosti. Tato úroveň řízení se označuje také jako strategické řízení. (Šajdlerová, 2007)

Střední úroveň řízení, *middle management*, označuje se jako taktická úroveň. Tvoří ji manažeři střední linie, což obvykle jsou manažeři odpovědní za činnost větších organizačních jednotek nebo určitých oblastí, která jdou napříč společností. Typicky se jedná o manažera kvality, manažera financí atd. Jejich úkolem je plánování, rozhodování a řízení ve střednědobém horizontu, v rozsahu několika měsíců až dvou let. Střední úroveň řízení v malých a středních společnostech je obvykle také prováděna vrcholovým managementem. (Obst, 2006)

Základní úroveň řízení, *lower management*, management první linie, se označuje také jako operativní úroveň. Tvoří ji mistři, projektoví manažeři, předáci a manažeři s úzkým rozsahem odpovědnosti (jsou to lidé, kteří mají pod sebou určitý tým zaměstnanců a jsou mu nejbližší, na rozdíl oproti dvěma předchozím úrovním managementu). Úkolem je plánování, rozhodování a řízení v krátkodobém horizontu, zhruba na úrovni týdnů až jednoho roku (musí být velice flexibilní). (Lednický, 2000)

V praxi se s tímto rozdělením lze jen málokdy setkat, respektive hranice mezi jednotlivými vrstvami nejsou tak přesně dané. Jde spíše o vymezení rozsahu odpovědností jednotlivých konkrétních manažerů a rozsah jejich plánovacího období a svěřeného rozpočtu pro daný časový úsek (měsíc, rok). V menších společnostech, do dvaceti lidí, je obvykle pouze jedna úroveň řízení, která zahrnuje úkoly všech tří zmíněných vrstev. Díky velkému růstu společností se počet úrovní řízení zvedá a dochází k oddělování odpovědností jednotlivých manažerů. (Zuzák, 2011)

Autoři Veber, Fiala, Bělohávek a Obst mají společný pohled na management, neboť všichni vnímají management jako souhrn činností, které je třeba konat k zajištění úspěšného chodu dané společnosti. Berou v úvahu, že musí existovat různé fáze/procesy, ať už jde o plánování, organizování atd. Oproti tomu autoři, kteří mají rozdílný pohled na management, jsou Lednický, Zuzák a Zlámal. Dle jejich názoru je principem managementu umět řídit ať už lidi nebo společnost jako celek. Zároveň popisují vznik managementu během 19. – 20. století (Anglická průmyslová revoluce, klasická škola managementu, kapitalismus). Pro tuto práci budou spojeny oba tyto názorové proudy a bude se z nich vycházet. V dnešní době lze najít oba tyto pohledy v řadě společností.

3.2 Vývojové etapy

První vývojová etapa se rozvíjela od počátku 20. století a je charakterizovaná zaváděním metod vědeckého řízení, uplatňováním stimulů ve formě úkolové mzdy.

Dochází zde k zavádění kontroly pracovních výstupů vývoji špičkových pracovních postupů. Je zde možné vidět vědecké řízení, které založil strojný inženýr Frederic Winslow Taylor. Věnoval se vytvoření teorie řízení, kterou v roce 1911 pojmenoval "vědeckým řízením". Taylor se snažil minimalizovat neracionálnosti v pracovním postupu. Vytvořil pravidla pro ověřené postupy práce, které měly být založeny na exaktním měření. Dle jeho uvážení bylo potřeba, aby se každý pracovník kvalifikoval a prošel určitým školením. Patří sem: systém výcviku, školení a správné zařazení pracovníka podle jeho schopností (silný, chytrý, mladý, starý). Chápal člověka jako ekonomickou bytost, kterou hlavně motivují peníze. (Veber, 2009)

Vědecký management měl za hlavní úkol nahradit vědu organizovanými znalostmi v řízení podniku. Umět vybrat pracovníka dle jeho schopností a zabezpečit jeho výcvik. Správně motivovat pracovníky a dávat jim spravedlivou odměnu. Dosáhnout spolupráce namísto chaotického individualismu. Vedoucí dle Taylora měl za úkol odstraňovat překážky v práci. Řádně rozdělit práci, seznámit každého zaměstnance s jeho odpovědnostmi a povinnostmi mezi vedením a podřízenými. (Foltánek, 2005)

Podle Taylora by měl mít všestranný vedoucí tyto ideální vlastnosti:

- 1) vzdělanost
- 2) inteligenci
- 3) zvláštní nebo odborné vlastnosti
- 4) takt
- 5) sílu
- 6) energičnost
- 7) zdravý úsudek
- 8) dobré zdraví a poctivost

Taylor dále upravil řadu časových studií pro stanovení denní normy dělníka, aby věděl, kolik hodin musí a kolik může navíc odpracovat. Ke zvyšování výkonu doporučoval: přidělování velkého nesnadného, ale přesně vymezeného úkolu. Vytvoření normalizovaných podmínek pro každého zaměstnance a správné pracovní nástroje k danému výkonu práce. Vymezení předem vysoké odměny za včasné splnění úkolu a postih za nesplnění (v daný čas nebo špatné splnění). Na Taylorovo myšlení navázali další významní lidé, jako Gantt (Henry Gantt byl Taylorův spolupracovník. Hlavní přínos

jsou Ganttovy diagramy, které pomáhají v organizaci.), dále manželé Gilberthovi (Gilberthovi se zaměřili na odstraňování zbytečných činností a pohybů. Zjistili, že při stavbě dělníkovi zabere položení cihly 15 pohybů. Postupem času se jim toto podařilo omezit na pět.) apod. Na těchto principech vznikl v Americe Fordismus (zakladatel značky Ford) a v Evropě pak byly Taylorovy principy použity v prvorepublikovém Československu v Baťově systému. (Foltánek, 2005)

Byrokratické řízení, zakladatel Max Weber pod pojmem BYROKRACIE chápal systém fungující na základě pevných norem a pravidel. Tato teorie zdůrazňuje význam pevné organizace řízení s jednoznačnou hierarchií. 6 zásad byrokratického řízení: 1. dělba práce, 2. jasně definovat práva a povinnosti pracovníků, 3. přesné stanovení pravidel a postupů, 4. řízení je spravedlivé, neosobní a pracovníci jsou povyšováni dle svých schopností, 5. organizace se vytváří na principu hierarchie, 6. všechna rozhodnutí jsou archivována. (Murová, 2007)

Druhá vývojová etapa začala v průběhu 2. světové války, ale výrazněji až po jejím skončení. Jedná se o uplatnění prvku plánování v mikro a makro měřítku a širokým rozvinutím iniciativních metod využívajících lidské vlastnosti. Tato etapa je pro manažery stále hybným momentem. Vznikají zde různé druhy managementu: strategický, inovační a znalostní. Projevuje se zde princip škola lidských vztahů, která dává důraz na význam sociálních a psychických faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí. (Veber, 2009)

Hugo Muenstenberg soustředil svůj zájem především na pracovníky, z čehož vplynuly jeho nosné metody:

- 1. Jak vyhledávat lidi, jejichž mentální schopnosti by odpovídaly práci, kterou vykonávají.*
 - 2. Jaké jsou optimální psychologické podmínky práce, které umožní jednotlivcům co nejlepší a maximální uspokojující výkon činnosti.*
 - 3. Jak ovlivňuje povolání pracovníka, aby bylo možno od něho očekávat nejlepší výsledek.*
- (Foltánek, 2005)

Dalším představitelem je Elton Mayo, ten provedl tzv. Hawthorský experiment. V této teorii kritizoval vědecké řízení a proti jeho tzv. "tvrdým" principům řízení postavil "měkké". Zjistil, že na člověka sice silně působí fyzikální vlastnosti jako hluk, vlhko atd., ale velký význam má také prvek sociální. Jeho poznatky: Pracoviště se stává nejen místem výdělku, ale i místem setkání. Člověk získává pocit identity na základě vztahu k jiným lidem. Člověk je vnímavější na společenský vliv spolupracovníků/pochvala od

spolupracovníka má větší cenu než od vedení. Rozhodující úlohu při vytváření postojů má spokojenost s prací. Vedení by mělo podřízeného akceptovat. (Foltánek, 2005)

Strategický management má zaměření na jasně stanovené cíle i podcíle, kompetence a odpovědnosti. Každý z cílů je stanovený na základě zkušeností z minulosti, ale především na základě posouzení současného stavu a předpokládaného vývoje do budoucna. Lze to vidět např. u značky Apple viz Steve Jobs, který dokázal mít vizi, jak svůj výrobek dále vylepšovat a zdokonalovat i po jeho smrti. Strategický management využívá všechny tři druhy plánování, které jsou: dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. (Jand'ourek, 2003)

Inovační management se zabývá nejnovějšími inovacemi, které jsou nezbytným předpokladem pro potenciální úspěch v konkurenčním boji společností mezi sebou. Většina společností chce držet trend s proměňujícími a zvyšujícími se potřebami a přáními zákazníků, které trvale rostou a jsou stále náročnější. Zdrojem inovací jsou nápady, ideje a samozřejmě také investice, které ovšem mají smysl až ve chvíli, kdy přinesou firmě ekonomický zisk. Zda-li inovace přinese do budoucna zisk je vždy otázka, kterou si klade top management. Cílem inovačního managementu je testovat inovace (např. čokoláda značky Milka zavádí na trh novou příchut', proto umístí na různá místa supermarketů své stánky, u kterých dává lidem novou příchut' ochutnat, a v souvislosti s velikostí zájmu je pak možné odhadnout budoucí zisk spojený s danou novou příchutí. Praxe zná nejrůznější systémy řízení inovací, např. prostřednictvím vývojových oddělení, zkušebních a prototypových dílen (u nových aut), nebo pomocí motivace každého zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů. (Fiala, 2009)

Znalostní management se zabývá metodami rozřídění a dodání znalostí v rámci systému společnosti. Každý pracovník má určité znalosti (ať už teoretické nebo praktické), které se dají využít k optimalizaci fungování podniku. Toto se děje jak zcela mimovolně, tak pomocí speciálních aktivit a expertních systémů – zaznamenáváním řešení úkolů a jejich analýzou. Při týmové práci dochází k synchronizačnímu efektu znásobením znalostí jednotlivých členů týmu, kterého využívají pro řešení daného problému. (Obst, 2006)

Třetí vývojová etapa začala v 70. letech 20. století a je charakteristická snahami o širokou spoluúčast zaměstnanců na řízení společností. Využívají se systémy řízení výroby či podílnictví na zisku. Kvalifikace zaměstnanců roste. Je potřebná interní

spolupráce zaměstnanců, manažerů a vlastníků z důvodů neustále se zesilující konkurence. Objevuje se princip správního řízení, jehož zakladatelem byl Henri Fayl, který dal základy teoretickému managementu a řízení velkých společností. Postupoval odlišným způsobem než Taylor. Snažil se věnovat celé řadě řízení a důraz kladl především na úlohu vedoucích pracovníků a na organizaci řídicího procesu. (Lednický, 2000)

Řízení podniku znamená zabezpečit splnění jeho základních funkcí: (Murová, 2007)

1. technicko-výrobní
2. obchodní
3. finanční
4. ochranné
5. účetní

Zabezpečit správně-řídicí funkce: (Murová, 2007)

1. předvídání
2. organizování
3. přikazování
4. koordinace
5. kontrola

Klíčovým prvkem je znalost 14 principů úspěšného řízení: (Murová, 2007)

1. dělba práce
2. pravomoc a odpovědnost
3. disciplína
4. jednota přikazování
5. podřízenost dílčích zájmů zájmům celku
6. odměňování
7. centralizace
8. spravedlnost
9. pořádek
10. stabilita personálu
11. iniciativa
12. jednotný duch, soulad personálu

Management kvality se zaměřuje na systematické a smysluplné řízení firmy na stanovení, rozvoj, implementaci a zdokonalování procesů ve firmě. Management kvality určuje pořádek a systém ve společnosti. Je to soustava pravidel, která umožňuje celé společnosti a všem jejím zaměstnancům systematicky pracovat na celkové prosperitě společnosti. Personální management řeší vše ve spojitosti se zaměstnanci dané společnosti: personální plánování, personální strategii, získávání a výběr zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů, interní komunikaci, motivaci, hodnocení zaměstnanců či firemní kulturu.

(Zuzák, 2011)

Čtvrtá vývojová etapa začala počátkem 90. let 20. století a probíhá dodnes. Projevuje se masivním využíváním výpočetní techniky, nástupem automatizace do výroby, robotizace, širokým využíváním telekomunikací. Z vědeckého managementu vychází největší ikona dané doby a to zakladatel „fordismu“, Henry Ford. Ford byl tvůrcem pásové výroby. Nalezl vhodný předmět k podnikání v dané době a to sériovou/pásovou výrobu automobilů. Převedel Taylorovy metody do praxe. Fordovu metodu v Evropě převzal Tomáš Baťa, který pásovou výrobu aplikoval do sériové výroby bot. Baťa ve svém podniku zaváděl samosprávné dílny, které byly ekonomicky samostatné (dokázaly si vydělat samy na sebe). Snažil se lépe oceňovat vedoucí pracovníky, kteří byli ohodnocováni podle produkce (plnění plánu). Dělníci, kteří pracovali v samostatné dílně, byli odměňováni podle stavu její produkce. Baťa zaváděl nové levnější a dostupnější materiály. Např. nahradil pravou kůži umělou, čímž dosáhl, že obuv z tohoto materiálu byla cenově dostupnější širokým vrstvám obyvatel. Zřídil podnikovou banku pro zaměstnance, školy mladých mužů a žen, levné závodní stravování, či domky pro zaměstnance. (Jand'ourek, 2003)

Marketing management v sobě zahrnuje všechny ostatní součásti managementu. Má tedy v sobě všechny ostatní managementy, přičemž je ovšem podstatné, že veškeré podnikové aktivity jsou řízeny požadavky a potřebami zákazníků. Zákazník je zde chápán jako ten nejdůležitější činitel. Vše je zaměřeno na uspokojení jeho potřeb. (Fiala, 2009)

V **projektovém managementu** vše směřuje k efektivnímu řízení projektů. Projektový management se zaměřuje především na následující: zajišťuje požadovanou kvalitu projektu, splnění dohodnutého termínu a efektivní nákladovost a ziskovost projektu. (Foltánek, 2005)

Strategický management má zaměření na jasně předem stanovené cíle i podcíle. Zabývá se i kompetencemi a odpovědnostmi. Každý z cílů je stanovený na základě zkušeností z minulosti (víme, že něco fungovalo a něco ne), ale také především na základě posouzení současného stavu a předpokládaného vývoje do budoucna. Strategický management využívá tři časové úseky plánování: dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. (Fiala, 2009)

Finanční management patří mezi nejdůležitější faktory pro řízení celé firmy. Finanční management řídí vše, co se týče financí ve společnosti, jako jsou: finance, optimalizace řízení, cash-flow, plánování a investiční rozhodování, dlouhodobé financování, rozpočty, daňové aspekty, dotace, řízení rizik, controlling a měření výkonnosti společnosti jako celku. Informační management má na starosti zabezpečení, sběr, přenos, zpracování a uchování dat za účelem tvorby prezentace, které slouží jako informace pro potřeby uživatelů. Získané informace, které se postupně centralizují dle konkrétních informací, mají obrovský význam pro zajištění pružného systému řízení společnosti. Je zde potřeba včas poznat, jaké informace a v jaké míře je nutno shromážďovat, správně a efektivně zpracovávat, distribuovat a využívat. (Foltánek, 2005)

Management je od 20. století stále ve vývoji, začíná působit soubor vlivů externího podnikatelského prostředí. Jedná se například o: změnu „trhu dodavatele“ na „trh zákazníka“. Růst výroby předstihuje růst potřeb a nastává převis nabídky nad poptávkou. Problémem již není vyrobit, ale úspěšně prodat. Určujícím na trhu se stává zákazník a v podnikových strategiích se hledají nové přístupy, jak zákazníka získat a udržet. Pokud vznikají tržní mezery, pak se rychle obsazují. Růst konkurence – již nejde jen o konkurenci ze strany konkurentů ve stejných či obdobných oblastech podnikatelské činnosti, ale také o růst konkurenčního tlaku ze strany dodavatelů a odběratelů, jakož i ze strany nově vznikajících společností. Diskontinuity v ekonomickém vývoji. Vznikají obvykle nečekaně. Jde zejména o důsledky vyplývající ze změn vnějšího prostředí managementu. Příkladem mohou být ropné šoky v 70. letech a na počátku 90. let minulého století. (Fiala, 2009)

3.3 Manažer

Jedna z definic popisuje manažera jako profesi, jejíž nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené organizační jednotky. Pro dosažení těchto cílů využívá kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů. Úloha manažera je prostá. Má za úkol využít

odborníky, zdroje a příležitosti k dosažení stanovených cílů, přičemž rozhodujícím faktorem úspěchu manažera je způsob využití svěřeného lidského potenciálu.

(Lednický, 2000)

Postavení manažera v organizaci

Ze začátku minulého století nebyl viditelný rozdíl mezi manažerem a vlastníkem. Bavíme se často o velmi výrazné osobnosti (Henry Ford, Tomáš Baťa). Tito majitelé/manažeři a další jim podobní, řídili své společnosti velmi autokraticky. Ve chvíli, kdy se však jejich výkonnost začala stagnovat nebo se zhoršila (což mohlo způsobit například stáří nebo nemoci), společnost se dostávala do potíží. Tyto, a ještě další skutečnosti vedly k postupnému oddělování vlastníků od manažerů. Na základě oddělování vznikla samostatná profese manažera, kterého si najímá vlastník (nebo vlastníci), aby pro něj vedl jejich společnost. (Lednický, 2000)

Obvykle se manažeři rozdělují do tří úrovní:

- 1) vrcholoví manažeři
- 2) střední manažeři
- 3) manažeři operativní

V rodinných společnostech je možno vidět splývání následujících rolí vlastníka, manažera i zaměstnance. S postupným nárůstem se v rámci společností jednotlivé role začaly osamostatňovat, což s sebou však přineslo řadu problémů. Při růstu výroby se jako první oddělila role zaměstnance, a o několik let později vznikla nová funkce manažera. Na počátku 20. století byly velké společnosti velmi často vedeny jednou výraznou osobou (nejčastěji majitelem). Po určité době, kdy se společnost začala rozšiřovat, začali si majitelé najímat podřízené manažery. Postupem času se majitelé dostali do situace, kdy již nebyli schopni efektivně řídit svoji společnost, a začali si najímat vrcholové manažery, kteří dokázali v jejich zájmu společnost řídit. Na základě tohoto vývoje lze vidět postupné oddělování funkce vlastníka a manažera. (Morávek, 2007)

V moderním managementu lze považovat manažery za klíčové činitele rozhodující o úspěchu společnosti. Manažer má povinnost aktivně řídit činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Jedná se o specifickou skupinu pracovníků. Mezi jejich

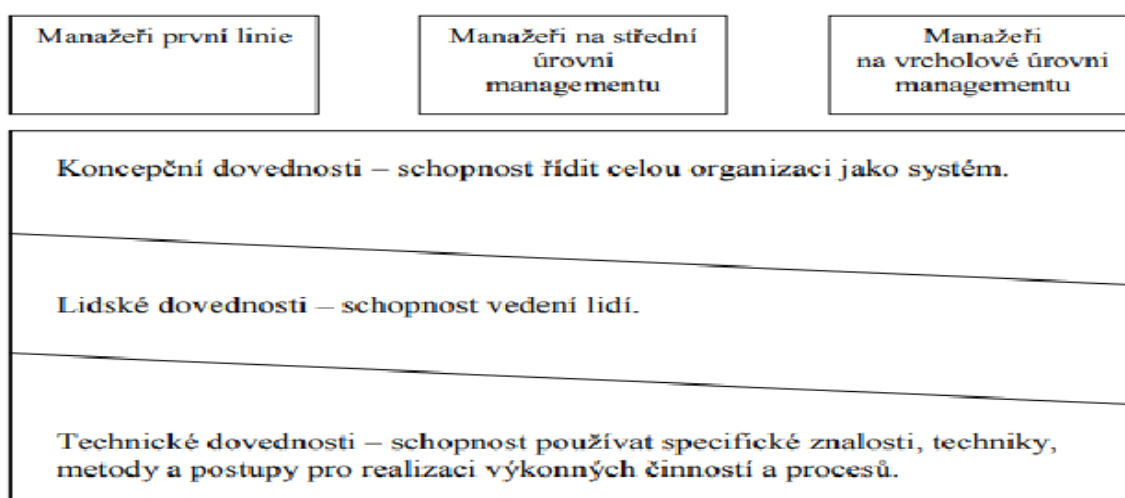
hlavní úkoly patří kontrola pracovních činností ostatních zaměstnanců společnosti a využívání podnikových disponibilních zdrojů. (Zlámal, 2011)

Manažer je osoba, která je vybraná na základě jmenování, pověření, zvolení, zmocnění nebo ustavení na svoji pozici. Manažer je profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů, které mu byly svěřené. Vrcholový manažer vede společnost v zájmu vlastníka. K dispozici má kolektiv zaměstnanců, za který je zodpovědný a jeho cílem je vést společnost k hospodářským a finančním úspěchům.

3.4 Základní manažerské dovednosti

U každého manažera jsou velmi důležité jeho manažerské dovednosti (**Obrázek 1 – základní manažerské dovednosti**), které můžeme rozdělit na lidské, koncepční a technické. **Lidské** představují schopnost vést lidi. Manažer by měl umět vytvářet takové pracovní prostředí, které umožní potřebný rozvoj pracovního úsilí a iniciativy podřízených pracovníků (účinná komunikace a motivace). **Koncepční** dovednosti představují schopnost řídit celou organizaci jako systém směřující k stanovenému strategickému cíli, který byl definován a stanoven vlastníky společnosti. Manažeři musí znát všechny významné aktivity společnosti a dokázat je koordinovat. Mezi **technické** dovednosti patří znalosti a zručnosti v používání postupů a metod pro splnění výkonných činností a procesů. (Obst, 2006)

Obrázek 1 – základní manažerské dovednosti



Zdroj: Fiala, 2009

ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE

- 1) plánování
- 2) organizování
- 3) výběr a rozmíst'ování pracovníků
- 4) vedení lidí
- 5) kontrola

1) Plánování je proces, při kterém manažer systematicky a výhledově stanoví cíle, nutné prostředky a opatření k dosažení daného cíle v určitém čase. Prvotním stadiem plánování je proces rozhodování, jehož části jsou: (Morávek, 2007)

- *Cíle* – kam směřují aktivity daného manažera, snaha k dosažení co největšího zisku.
- *Strategie* – dlouhodobě směřuje celý koncept chování společnosti k dosažení stanoveného cíle. Při využití strategického plánování máme k dispozici i dílčí cíle, které jsou krátkodobého hlediska, a které mají na starost vrcholoví manažeři.
- *Plány* – použití určených nástrojů, pomocí kterých se zabezpečuje dosažení cílů firmy.
- *Kontrola* – nejdůležitější u každého stupně kontroly je zpětná vazba, popřípadě vyhodnocování plnění daných plánů.

2) Organizování je činnost, při které je potřeba docílit vzájemného uspořádání prvků a vztahů mezi sebou. Organizování přináší tyto možnosti: (Zlámal, 2011)

- *Uspořádanost* – dochází ke změně (chaos/pořádek, živelnost/cílevědomost), na základě této změny vědí organizovaní lidé kde, kdy a co mají dělat.
- *Synergičnost* – znamená to, že celek je více než jednotlivec. Práce se lépe realizuje ve větším počtu lidí.
- *Správné vedení* – dobrý manažer dokáže správně řídit velký počet lidí.
- *Samočinnost* – správně zavedená formální organizace, funguje relativně samostatně.
- *Socializační účinek* – v každé firmě existují osobní vztahy a díky tomu se vytváří neformální struktury, v rámci, kterých se mohou lidé poznat i po stránce mimopracovní.

- *Potlačení svobody a volnosti* – lidé se musí podřídit cílům společnosti. Tuto zásadu by manažer neměl používat. Jeho cílem by měla být synchronizace zájmů zaměstnanců i společnosti.

3) Výběr a rozmíst'ování pracovníků je jednou ze součástí řízení, jehož hlavním úkolem je motivovat zaměstnance, aby pracovali co nejefektivněji a činili tak dobrovolně. Cílem motivace je stanovit důvody, proč zaměstnanci mají pracovat co nejlépe. Vedení je proces „ukazování“ podřízeným, jak práci dělat co nejlépe. Volba každé metody vychází z kvalifikační úrovně pracovníků.

Motivace se zaměřuje na tři stránky lidského chování: (Obst, 2006)

- 1) Kvantitu – kolik pracovník práce vykoná
- 2) Kvalitu neboli jakost – údaj o vlastnosti nějaké věci
- 3) Vnější formu chování – jak se při práci projevuje

Stimulace je soubor vnějších podnětů, usměrňujících jednání pracovníků a působících na jejich motivaci. Motiv je vnitřní impuls pro jednání člověka, kdežto stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Pracovní hodnocení by se nemělo týkat jen toho, jak podřízený zaměstnanec ob stojí v jedné konkrétní činnosti, ale mělo by poskytnout ucelený obrázek o jeho komplexních schopnostech. (Veber, 2009)

Kromě výsledku práce dlouhodobě posuzujeme: (Veber, 2009)

- a) přístup k zadaným úkolům
- b) ochotu přijímat nové postupy
- c) schopnost pracovat v týmu
- d) chování ke spolupracovníkům

Jsou 2 způsoby, jak tato kritéria hodnocení vyjádřit:

1. neformálně – tj. spíše nahodile, zpravidla formou rozhovoru vedoucího s podřízeným se zmínkou o kvalitě práce, případně možnostech zlepšení

2. systematickým hodnocení (zpravidla písemně)

- spíše na vedoucí pracovníky

- *posuzovaný pracovník nemá možnost do posudku zasáhnout, je však s ním seznámen a následně se k němu může vyjádřit*

- *posudek je součástí osobního spisu*

4) Vedení lidí – funkce, která v sobě zahrnuje dovednost, schopnost a umění manažera správně vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat své spolupracovníky k aktivnímu, kvalitnímu a tvůrčímu poslání jejich práce. Manažeři využívají metody, které poskytují nástroje k usměrňování jejich spolupracovníků ke kvalitní účasti při realizaci stanovených cílů společnosti. (Foltánek, 2005)

Objevují se zde 3 možné styly vedení lidí:

- **Autokratický** – základem je maximální centralizace moci v jednom místě; poskytuje málo samostatnosti zaměstnancům, přináší nízkou iniciativu, všechny vztahy ve skupině jsou velmi napjaté. Výkonnost může být značná a viditelná, ale ne vždy zcela kvalitní vzhledem k malé zainteresovanosti na skupinových cílech. Tento styl lze použít v jasné struktuře organizace s důrazem na kontrolu plnění úkolů zpravidla jednoduché práce s nízkou kvalifikací – popeláři, uklízečky atd.
 - **Liberalistický** – nízká úroveň centrálního vedení, závislost podřízených na vedoucím je nízká, existuje do jisté míry svoboda, ale ne chaos, je umožněna individuální odpovědnost, z čehož vyplývá, že lze použít pouze v kolektivech vysoce kvalifikovaných odborníků, pracujících samostatně, kteří jsou motivováni řešenými úkoly – vědečtí pracovníci atd.
 - **Demokratický** – středně centralizovaný, založen na vzájemném respektování. Členové mají přehled o skupinových cílech a spolupodílejí se na rozhodování. Manažer nemusí dávat mnoho příkazů, spíše jde a působí svým příkladem. Je přístupný k návrhům, vztahy jsou přátelské. Produktivita skupiny je průměrná ale kvalitní a dlouhodobá. Tento styl je označován za nejvhodnější. (Foltánek, 2005)
- 5) Kontrolou** se chápe proces, při kterém se zjišťuje, jak a zdali jsou cíle skutečně dosahovány a v případě, že nikoliv, jsou příslušné postupy opravovány.

Skutečný stav můžeme zjistit:

- 1) osobní kontrolou
- 2) z hlášení zpráv podřízených
- 3) ze zdrojů mimo společnost

V případě, kdy se kontrola neuskuteční, může vést k živelnosti, k nahodilosti, zhoršení mezilidských vztahů, a především ke ztrátám. Hlavním přínosem kontroly je zdokonalení celého systému společnosti. Zaměřuje se na zajištění oceňování dobrých výsledků a odhaluje nedostatky, které by mohly vést ke ztrátě a znemožnit tvorbu rezervy. (Zlámal, 2011)

Správný manažer by měl znát své manažerské dovednosti a schopnosti tak, že se na jejich základě dokáže rozhodovat. Musí umět jednat s lidmi, zároveň je musí umět vést, dobře je organizovat a správně rozhodovat za jakékoliv situace. Správně si zvolit, jakým stylem povede daný tým či společnost. Cílem je vždy maximalizovat zisk podniku a správně vést své zaměstnance.

3.5 Manažerské role

(dle Jand'ourek, 2003)

- 1) **Prognostická** – dobrý manažer má schopnost předvídat vývoj v kladném i záporném smyslu. Jakou cestou by se měl tým, divize nebo společnost jako celek ubírat.
- 2) **Analytická** – vedoucí musí umět správně analyzovat věci, jevy a procesy při rozhodování.
- 3) **Plánovací** – adekvátně naplánovat všechny aktivity, které jsou potřeba při vedení týmu (meetingy, teambuilding, práce s lidmi).
- 4) **Koordinační** – správné pochopení a ovládnutí procesů, souvislostí a vazeb. Efektivní komunikování, systémový a systematický přístup – role tvůrce. Vedoucí týmu je zodpovědný za správný vývoj a vedení týmu, využívání potenciálu lidí, motivování, vztahy v týmu a hodnocení.

(dle Morávek, 2007)

- 1) **Interpersonální** – manažer musí plnit své zadání, ať už se jedná o jakýkoliv stupeň. Manažeři jsou zodpovědní za práci svých podřízených. Správný přístup je

podporovat zaměstnance už od přípravy na práci; dobrý manažer musí motivovat a povzbuzovat své zaměstnance a musí umět sladit jejich individuální potřeby se zájmy a cíli společnosti.

- 2) **Informační role** – manažer musí být schopen získávat veškeré potřebné informace, třídit je, část předávat podřízeným a informovat nadřízené.
- 3) **Rozhodovací** – správný přístup vedoucího je vyhledávat nové nápady, dávat impulsy k novým podnětům, snažit se reagovat na odchylky a poruchy v systému, vydávat a schvalovat důležitá rozhodnutí; zároveň působit jako vyjednávač.

(dle Murová, 2007)

- 1) **Komunikátora** – manažer by měl mít přehled o vnitřních vztazích ve společnosti. Vytvářet ovzduší důvěry, upevňovat vztahy mezi lidmi.
- 2) **Řešitele problémů** – správné a odpovídající postupy při řešení problémů, zjistit a pochopit jejich příčiny, včetně rozporů a vývoje.
- 3) **Výkonného vedoucího** – dodržování funkcí řízení (organizování, vedení lidí a kontrola, plánování).

Z výše uvedených manažerských rolí se pro tuto práci hodí nejvíce následující role. Od pana Morávka: interpersonální a informační, od paní Murové: komunikátora, řešitele problémů a výkonného vedoucího.

3.6 Definice chyb

Chybu lze popsat jako odchylku od požadovaného stavu nebo normy či porušení daných pravidel. Ze statistického pohledu chyba není definovaná jako „omyl“, ale rozdíl mezi vypočítanou, očekávanou nebo změřenou hodnotou a hodnotou skutečnou nebo teoreticky správnou. (Bělohlávek, 2001)

Chybu je možné definovat jako omyl, který způsobí manažer. Přičemž konflikty pracovního typu jsou považovány za doprovázející jev všech pracovních vztahů. Síla a zdroj konfliktů vychází z osobnosti a chování sociálního jedince. Na tyto omyly navazují zároveň nedorozumění, nedostatky personální práce ve stylu vedení dané organizace v úpravách týmu a jejich složení, možné změně techniky/technologie. V neposlední řadě konflikty mohou vznikat v řadě případů, které se odehrávají mimo danou organizaci. (Zlámal, 2011)

Chyba je rozdíl mezi skutečnou a odhadnutou hodnotou, která vychází ze statistického základního souboru. Jedná se tedy například o procentuální velikost, rozptyl, průměr či korelační koeficient.

Chyba se může skládat ze dvou složek:

- 1. Systematického vychýlení** (též systematická chyba) vzniká v důsledku zvoleného postupu a metody výběru. Záleží na úspěšnosti realizace výběru, aplikace nevhodných vzorců odhadů nebo z povahy parametrů samých. Bohužel v praxi jí však nemůžeme zcela vyloučit.
- 2. Náhodné chyby výběru**, které jsou důsledkem konkrétní realizace výběrového postupu a nesou v sobě neurčitost odhadu. Jejich očekávaná hodnota se blíží nule a velikost závisí vždy na rozsahu výběru a na množství a typu výběrové náhody obsažené ve výběrovém postupu. Jedná se zde např. o odmítnutí odpovědi respondentovi či nezáměr tazatelů a nízkou validitu výpovědí. O vychýlení se hovoří tehdy, pokud se zvýrazní odmítnutí či dojde k záměrnému klamání, přičemž tyto jevy vedou ke studování jevů dané korelace. (Nešpor, 2013)

Tato práce vychází z definice pana Zlámala. Je k ní přidána ještě doplňující informace od pana Bělohlávka, že chyba je odchylka od požadovaného stavu nebo normy či porušení daných pravidel, kterých se manažer může dopustit. Za porušení pravidel může být také považováno nedodržování základů slušného chování (umět pozdravit, chovat se slušně). Pravidla jsou daná a je potřeba, aby je každý dodržoval.

3.7 Identifikace a kategorizace chyb

V této části práce jsou identifikovány a kategorizovány chyby v komunikaci, kompetencích, rozhodování a chyby způsobené záměrným porušením předpisů.

3.7.1 Chyby v komunikaci

Zpětná vazba

V případě, že chybí zpětná vazba (ať už se jedná o pozitivní či negativní), zaměstnanci velmi brzy ztrácí motivaci, snahu a pílí k práci. A to především proto, že zaměstnanec neví, zda podává dobrý pracovní výkon. Neexistuje možnost se profesně

rozvíjet a jeho pracovní výkon stagnuje. Neexistující zpětná vazba je horší než kritika. Vyplatí se proto dělat pravidelné pracovní pohovory, kde zaměstnanec zpětnou vazbu získá a ví, jak se může dále pracovně rozvíjet. (Morávek, 2007)

Nesprávně přijímané a pochopené informace, přeceňování či podceňování informací

V případě, že manažer chce zaměstnanci sdělit, že se mu nelíbí jeho pracovní jednání, neměl by kritiku směřovat na osobní vlastnosti. Měl by ji umět vysvětlit na správném pracovním jednání. (Šajdlerová, 2007)

Upozornit na chybu a konzultovat pouze mezi čtyřma očima

Dále by měl uvést konkrétní situaci, kde zaměstnanec udělal chybu a ukázat to na ní. Jen tak se může zaměstnanec zlepšovat. V ostatních případech se kritika mívá účinkem. Nejhorší je, když manažer začne mluvit o dané chybě na veřejnosti. Chyby projednáváme zásadně mezi čtyřma očima. Pokud umí manažer vytknout zaměstnanci chybu a řeknu mu ji mezi čtyřma očima, pak ji zaměstnanec velmi často uzná. (Šajdlerová, 2007)

Nepoužívat slova, která manažer sám nezná

Manažeři by se měli též vyvarovat užití slov, jimž nerozumí. Působí velice neprofesionálně, když se manažer snaží prezentovat odborné téma, o kterém si nic nepřečetl a neví, co jaká zkratka nebo slovo znamená. (Morávek, 2007)

Špatná formulace myšlenky a zaujatost na příjemce

V případě, že manažer špatně formuluje svoji představu, zaměstnanec může začít plnit zcela jiný úkol, než který byl manažerem zamýšlen. Manažer by se měl snažit chovat ke všem zaměstnancům stejně, a to bez rozdílů pohlaví, orientace, víry, či národnosti. Lhaní, ironie, pohrdání patří k dalším aspektům, kterých by se měl manažer vyvarovat. Nejen, že tím nic nezíská, ba naopak hodně ztratí. (Murová, 2007)

Příliš častá písemná komunikace oproti osobnímu setkání

Tento problém je poměrně častý u různých druhů manažerů, kteří používají výrazně častěji elektronickou komunikaci oproti osobnímu setkání. Komunikace, v rámci, které se používá e-mail, je vhodná pro krátké, jednoduché zprávy, neměla by se však stát běžnou činností a nahradit mezilidskou komunikaci. Manažeři rádi využívají e-mail, protože jeho

prostřednictvím je pohodlnější řešit složitější komunikaci, která by v ústním styku byla komplikovaná. (Jand'ourek, 2003)

Ústní komunikace se využívá v případech:

- Chcete dosáhnout vzájemné důvěry a ujistit se, že jste na stejné „lodi“.
- Vnímáte, že může vzniknout konfliktní situace, nebo opačný pohled na věc.
- Potřebujete radu, nebo zpětnou vazbu.
- Potřebujete získat klientovu podporu v důležité záležitosti.
- Chcete co nejlépe porozumět úhlu pohledu svého klienta a co nejlépe s ním komunikovat. (Jand'ourek, 2003)

Neschopnost naslouchat, být empatický

Správný manažer by se měl starat, jak o pracovní, tak o osobní život zaměstnanců. Měl by dokázat poznat, když se některému z jeho zaměstnanců nedaří. Měl by se snažit jim pomoci, umět si s nimi promluvit, být jim nápomocný.

Zkreslený příjem informace

V dnešní době, která je nabytá informacemi, je potřeba si stálý příjem informací udržovat. Jinak tomu není ani u manažerů. Měli by mít správné a včasné informace, dle kterých mohou posuzovat jednotlivé situace. Jsou faktory, které nepomáhají nikomu. Čím víc se snaží manažer něco uspěchat, tím horší je většinou výsledek. Stávají se chyby, které by normálně nenastaly – poruchy řeči. V případě, že manažer ví, že má jakoukoliv poruchu řeči, měl by se snažit vyvarovat zbytečně zdlouhavým projevům. Měl by se snažit mluvit krátce a co nejvíce srozumitelně. (Bělohlávek, 2001)

Úmyslné vyhýbání se dotazu na zpětnou vazbu

Pro každého člověka, tedy samozřejmě i pro manažera, je naprosto přirozené se vyhýbat věcem, které jsou nepříjemné, a to platí i v případě zjišťování zpětné vazby. Vedoucí se může obávat, že lidé řeknou něco negativního, což vede následně k zdržení dotazování. To ovšem není správný přístup, protože když se nezeptá, tak se zpětnou vazbu nedozví, i když by měla být negativní. V první řadě je manažer ten, kdo by měl nejlépe vědět, co si lidé (z jeho týmu, nebo kolegové či klienti) o dané věci myslí.

V případě, že disponuje těmito informacemi, může věci řešit a využít zpětnou vazbu ve svůj prospěch. (Zuzák, 2011)

Mentorování a skákání do řeči

Mentorování nikdo nemá rád, zejména když ho někdo poučuje kvůli každé maličkosti, kterou dělá. I manažer by měl brát v potaz, že zaměstnanci potřebují prostor, aby si na určité věci přišli sami. Skákání do řeči patří k nešvarům, které se táhnou s lidstvem od nepaměti. Každý z nás má totiž tendenci si prosadit svoji pravdu, proto i manažer by se měl naučit nechat projevit své zaměstnance a neskákat jim do řeči. (Murová, 2007)

Zbytečně poskytované velké množství informací a detailů

Hodně manažerů si myslí, že čím více detailů a informací poskytnou svému šéfovi nebo sponzorovi, tím lépe. Pravda je, že to není příliš správné řešení neboli (opak je pravdou) – nejlepší je sdělit jen tolik informací, kolik skutečně potřebují vědět. Pokud vedoucí posílá týdenní zprávy nebo svolává zasedání řídicího výboru, nezatěžuje dané osoby zbytečnými detaily. Měl by popsat průběh daného projektu, shrnout možná rizika, důležité problémy spolu s jejich řešením a předložit aktuální informace o možném výsledku projektu. (Foltánek, 2005)

Pro tuto práci je chyba v komunikaci u manažera následující:

- 1) Neexistuje zpětná vazba – v případě že neexistuje, pak zaměstnanci velmi brzy ztrácí motivaci, snahu a pílí. Absence zpětné vazby, ať už se jedná o pozitivní nebo negativní, je důležitá pro vývoj zaměstnanců.
- 2) Neumí správně přijímat informace od svých zaměstnanců
- 3) Neumí popsat kritiku, ideálně na příkladu, který dotyčný člověk jednoduše pochopí.
- 4) Neznalost odborných slov a názvů, které jsou potřeba pro výkon na dané pozici.
- 5) Špatná kombinace písemné a osobní komunikace – více je využívána písemná než ústní komunikace (ideálně 50/50). Neumí naslouchat svým lidem a být jim nápomocný.
- 6) Nepřesné a zavádějící informace, k danému úkolu.

3.7.2 Chyby v kompetencích

Slušné chování

Manažer by měl jako každý jiný zaměstnanec umět dodržovat základní pravidla slušnosti lidského chování. Pozdravit každého, a to bez ohledu na jeho pracovní zařazení, zapamatovat si jména před jednáním. Občas jsou období, kdy vzrůstá citlivost zaměstnanců na formu a obsah komunikace – například období restrukturalizace prověří schopnosti manažerů komunikovat napříč celou firmou. (Šajdlerová, 2007)

Včasné sdělování informací

V rámci celého procesu, který může trvat řada týdnů či měsíců, by se zaměstnancům měly sdělovat informace hned a pravdivě. Co se zaměstnanec dozví při zásadních jednáních, která obsahují oznámení o konkrétních změnách, které se ho profesně týkají a individuální jednání o jeho dalším „osudu“ ve firmě, je navždy uloženo v jeho paměti. Případným chybám se dá předejít v případě, že se manažer na danou komunikaci kvalitně připraví, a to jak po stránce obsahové, tak formální. Zkušenosti k takovému jednání lze získat nejlépe na seminářích pro manažery nebo dlouholetou praxí. Zároveň by měl manažer vědět, co přesně a jakou formou bude zaměstnanci sdělovat. (Obst, 2006)

Přenášení problémů na podřízené

Přenášení problémů manažera na jeho zaměstnance patří mezi zásadní chyby manažera v rámci jeho činnosti. V této oblasti se pozná, zda je manažer kvalitní a na svém místě, neboť by neměl zbytečně zahlcovat své podřízené pracovními problémy, kterých se jich přímo netýkají. Vyřešit problémy a komunikovat s podřízenými. Řešit jen tu část problému, která se bezprostředně týká jejich práce. (Moravek, 2007)

Pro tuto práci jsou chybou v kompetencích u manažera následující skutečnosti: neschopnost dodržovat základy slušného lidského chování (neumí pozdravit, poděkovat atd). Nedává dostatečný prostor k vyjádření, neinformuje své zaměstnance o novinkách ve firmě. Přenáší své problémy na zaměstnance.

3.7.3 Chyby v rozhodování

Bezkonfliktní vztah

Dalším rizikem v rámci činnosti manažera je, když se snaží s každým ze svých podřízených bezkonfliktně vycházet. Prioritním úkolem manažera je tým sjednotit a zároveň vytvořit atmosféru důvěry s každým členem týmu. K tomu může využít různé akce sloužící k posílení kolektivu, jako jsou – teambuilding, sportovní akce mimo firmu apod. (Zuzák, 2011)

Mnoho změn najednou

Je jasné, že nová pracovní pozice přináší každému manažerovi nové výzvy. Většina nových manažerů má svou vizi, kterou chce prosazovat. Nicméně manažer by se neměl snažit realizovat příliš mnoho změn najednou. Je to často kontraproduktivní a přináší to mezi jeho podřízené případně i chaos. (Lednický, 2000)

Vyhýbat se kritice

Manažer by se určitě neměl vyhýbat kritice na svoji osobu, zároveň by ale měl být schopný kritiku sdělit svému podřízenému. V případě, že se ke svému podřízenému nevyjádří v souvislosti s jeho nekázní nebo špatným pracovním výsledkům, snižuje touto liknavostí výkon celého týmu. (Bělohlávek, 2001)

Pro tuto práci jsou chybou v rozhodování u manažera následující skutečnosti: snaží se s každým dobře vycházet, neumí být lídr a nesnaží se jím být. Snaha udělat co nejvíce změn během krátké doby. Vyhýbá se kritice a myslí si, že všechno zná nejlépe.

3.7.4 Chyby způsobené záměrným porušením předpisů

Jít příkladem ostatním i v těžkých hospodářských situacích

V každé společnosti přijde období, kdy se jí hospodářsky nedaří a je třeba přijmout často velmi restriktivní opatření. V těchto situacích je potřeba, aby manažer šel příkladem a demonstroval, že i v těchto obtížných chvílích je se svým týmem zajedno. (Šajdlerová, 2007)

Protežování zaměstnanců na základě osobních vztahů

I v dnešní době existuje v řadě společností protekce, která velice negativně ovlivňuje atmosféru ve společnosti. Osobní vazby ve společnostech jistě vznikají, ale neměly by ovlivňovat zásadní manažerská rozhodnutí. (Morávek, 2007)

Pro tuto práci jsou chyby způsobené záměrným porušením předpisů u manažera vyhodnoceny následující skutečností: neumí dodržet slovo v jakémkoliv ohledu, neznalost zaměstnanců na pozicích, které pod něho spadají.

4 Praktická část

V praktické části jsou pozorovány chyby na třech manažerech v personálním oddělení v divizi (Global Business Services) společnosti Siemens, s.r.o. Jsou zde uvedené pozice v oddělení (GBS H2R CZ – Global Business Services) a z důvodu udržení anonymity jsou zde uvedené pouze pozice, pro jednodušší přehlednost je každý manažer označen jedním písmenem: vedoucí divize GBS H2R CZ – A, TL v divizi GBS H2R CZ – B, proces manažer v GBS H2R CZ – C. Jsou využity metody z metodiky a snahou je nalézt příčiny a důsledky chyb v komunikaci.

4.1 Popis společnosti Siemens, s.r.o.

Chyby v rozhodování manažerů v personálním oddělení byly studovány v nadnárodní společnosti Siemens. Siemens, s.r.o. v České republice patří mezi největší elektrotechnické firmy. Společnost Siemens na našem území působila již od konce 19. století. V roce 2019 vytvořila více než 9,5 tisíc pracovních míst, což jí řadilo mezi největší zaměstnavatele v České republice. Své produkty, služby a technologie poskytuje zákazníkům ze státního i soukromého sektoru v oblastech jako jsou: zdravotnictví, energetika, průmysl, veřejná infrastruktura. Obrat ve společnosti Siemens, s.r.o. je ročně v miliardách korun českých. Siemens, s.r.o. je součástí celosvětového elektrotechnického koncernu Siemens AG. (Siemens, 2020)

4.2 Historie společnosti

Siemens, s.r.o. má dlouholetou tradici na českém území. První pobočky byly otevřeny v Praze a Brně roku 1890. Dokonce před rokem 1881 společnost Siemens, s.r.o. dokončila osvětlení v Rustonově libeňské strojírně a v roce 1885 dodala osvětlení do Stavovského divadla. Přelom století byl pro společnost Siemens, s.r.o. významný v tom, že postavila řadu městských elektráren, v několika městech zprovoznila veřejné osvětlení, v Praze a Olomouci vybuodovala tramvajový provoz a v Ostravě elektrifikovala parní dráhu. Když vzniklo Československo, společnost Siemens, s.r.o. zřídila několik velkých závodů, ve kterých vyráběla vše pro elektrotechnický obor. V té době se jednalo zejména o průmyslové závody, silnoproudá zařízení pro elektrárny a doly, elektromotory a generátory, hutě a elektrické dráhy, telefony a ústředny, hradlová zařízení pro dráhy, lékařské přístroje, měřicí přístroje, spotřebiče pro domácnost a elektrické nářadí. Rok 1945

znamenal znárodnění, a to včetně zastoupení firmy i výrobních závodů. K oživení došlo koncem šedesátých let. V roce 1971 společnost Siemens, s.r.o. opět otevřela technicko-poradenskou kancelář a obnovila dodávky moderních technologií do země. Společnost Siemens, s.r.o. se vrátila naplno do Československa v prosinci 1990. Zaznamenala obrovský růst v obchodních, servisních a výrobních závodech. (Siemens, 2020)

4.3 Struktura společnosti

V České republice je společnost Siemens, s.r.o. dceřinou společností Siemens AG, která má sídlo v Německu. Hlavními produkty, které se vyrábí a prodávají na českém trhu, jsou elektrotechnické produkty a s nimi spojené služby. V České republice existují také tři centra sdílených služeb, kde můžeme najít nákup, prodej, distribuci, logistiku, školicí centra a účetní jednotky. Siemens, s.r.o. má 9 divizí. Každá divize je zaměřená na jiné oblasti. Mezi ty nejzajímavější a nejdůležitější oblasti patří: (Siemens, 2020)

- Oblast průmyslu – je složena z následujících divizí – Digital Factory & Process Industries and Drives.
- Oblast Energetiky – má pod sebou následující divize – Energy Management, Power and Gas, Wind Power and Renewables a Power Generation Services.
- Oblast zdravotnictví – Siemens medicínská technika ČSFR, spol. s.r.o., byla založena v roce 1990 a později přejmenována na Siemens Healthcare, s.r.o. Hlavním účelem je prodej medicínských přístrojů pro laboratorní diagnostiku, terapii a specializované technologie pro zpracování a distribuci obrazových dat, které nesou název Siemens Healthineers.
- Oblast GBS – je profesionální poskytovatel služeb controllingu, financí, reportingu, nákupu, lidských zdrojů, obchodních řešení. Funguje s celosvětovou odpovědností jako podniková jednotka v matricové organizaci Siemens od 1. října 2006; je zodpovědný za vytvoření organizace sdílených služeb Siemens a její rozvoj v souladu s cíli.

4.4 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Z odpovědí uvedených v příloze 12 vychází jako nejlepší z manažerů, manažer C. Dokázal jako jediný přiřadit chybu k slovu člověku známému. Umí přijmout chybu a dle její závažnosti jí popřípadě dál řešit. Vždy je důležitá příčina dané chyby, která se dá zjistit. Ta příčina může být: rychlost, stres, nedbalost atd. Manažer C umí přijmout objektivní zpětnou vazbu a uvědomuje si její vážnost a důležitost. V případě, že udělá manažer zásadnější chybu, snaží se z té chyby poučit. Nevadí mu, když ostatní chybují, ale nesmí se to dít opakovaně u stejné chyby. Rád se vyhýbá chybám, ale ne za cenu, že by o něco měl přijít. Raději jde do rizika. Na svoji pozici se dostal nejrychleji, tedy lze vyvodit, že se jedná o efektivního člověka na správné pozici. Jeho hodnocení je přesně na místě, není zde potřeba si zvyšovat počet hodnocení.

Je potřeba zlepšit u manažera C následující: zvýšit úsilí v komunikační oblasti, změnit přístup, jak jednat s lidmi v jeho společnosti, aby nedocházelo ke komunikačním problémům. Určitě zvýšit počet zpětných vazeb (ideálně jednou za měsíc), které si on sám myslí, že aktuálně (jednou za půl roku) jsou dostatečné a také udržet formu F2F. Jeho zaměření na firemní kulturu je vcelku správné, ale mohl by se do ní více angažovat. Otázky a jednotlivé odpovědi jsou k dispozici v (**Příloha 12**).

4.5 Výsledky sémantického diferenciálu

V této tabulce jsou porovnáváni všichni tři manažeři, dle jejich typu hodnocení. Typ hodnocení 1=100 %, 2=80 %, 3=60 %, 4=50 %, 5=60 %, 6=80 %, 7=100 %.

Tabulka 1 – porovnání sémantického diferenciálu u manažerů A, B a C

Sémantický diferenciál								
Manažer A je modrý	Manažer B je Červený							Manažer C je černý
	1	2	3	4	5	6	7	
Umím přijmout chybu	1	2	3					Neumím přijmout chybu
Chybuji	1		3	4				Nechybuji
Dostávám zpětnou vazbu na sebe		2	3		5			Nedostávám zpětnou vazbu na sebe
Hledám příčinu své chyby		2	3, 3					Nehledám příčinu své chyby
Dokážu se ze své chyby poučit		2, 2	3					Nedokážu se ze své chyby poučit
Je podle vás pravda, že firemní kultura přijme chyby	1		3, 3					Firemní kultura nepřijme chyby
Je podle vás pravda, že firemní kultura se snaží dávat návod, jak se některým častým chybám vyhnout	1, 1				5			Firemní kultura se nesnaží dávat návod, jak se některým častým chybám vyhnout
Moji podřízení mají možnost hodnotit moji práci	1	2, 2						Moji podřízení nemají možnost hodnotit moji práci
Moji podřízení mají možnost hodnotit můj styl vedení	1, 1		3					Moji podřízení nemají možnost hodnotit můj styl vedení
Snažím se udělat co nejméně chyb	1, 1		3					Nesnažím se udělat co nejméně chyb
Chci být leader za každou cenu. Leader je osoba, za kterou lidi jdou. Berou a přijímají všechno, co leader řekne.	1	2	3					Nechci být leader za každou cenu
Rád předávám své zkušenosti ostatním kolegům	1, 1, 1							Nerad předávám své zkušenosti ostatním kolegům

Zdroj: vlastní zpracování

Pro správné pochopení tabulky je potřeba sečíst dané hodnoty v tabulce. Ten manažer, který má nejmenší součet hodnot, by měl vyjít jako ten správný. Ovšem je potřeba si říct, že manažer mohl odpovědi uvést ne zcela pravdivé, a proto je potřeba pro

porovnání více se podívat do hloubky. Manažer A=35, Manažer B=23, Manažer C=19. Z této tabulky jsou vybrány následující otázky, které jsou nejpodstatnější. Otázky a jednotlivé odpovědi jsou k dispozici v (**Příloha 13**).

Z odpovědí uvedených v příloze 13 vychází jako nejlepší manažer z vybraných manažerů, manažer B. Umí přijmout chyby a dokáže rozlišit, o jakou chybu se jedná. Ví o tom, že chybuje, ale snaží se těch chyb dělat co nejméně. Dokáže se ze své chyby poučit a vyhnout se jí do budoucna. Souhlasí s tím, že firemní kultura je nastavena tak, aby pomáhala ostatním zaměstnancům se chybám vyhnout. Měl by snížit čas hledání příčiny chyby, které udělal, protože hledání věnuje příliš mnoho svého času.

4.6 Výsledky indukce

Z odpovědí uvedených v příloze 14 vychází jako nejlepší z daných manažerů, manažer A. Je jasné, že díky pozici, na které se nachází, nemá na vše úplně čas a dělá chyby, o kterých ví a snaží se jim vyhnout. Dle vzorového příkladu dokázal odpovědět tak, jak by se měl správný manažer zachovat. Využil by celý svůj čas efektivně a snažil by se problém vyřešit. Stojí si za svým rozhodnutím a ví, co je do příště potřeba udělat, aby se daný problém neopakoval. Bral by v potaz, že problém nemusí být jen na straně zaměstnance, ale může za to i třeba špatná komunikace, nesprávné zadání úkolu apod. Určitě by dával pozor u důležité prezentace, aby byla v čas hotová a chtěl by vidět před její prezentací, jak vypadá. Snaží se dodržovat svůj standard. Otázky a jednotlivé odpovědi jsou k dispozici v (**Příloha 14**).

4.7 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření zahrnuje dvacet otázek, které jsou k dispozici v online dotazníku a jsou položeny, jak vedoucím personálního oddělení v jednotlivých divizích korporace, tak jejich podřízeným. Aby se předešlo zbytečným omylům a otázky měly smysl, byla použita pilotní studie na třech podřízených (piloti).

Tabulka 2 – odpovědi od podřízených na jejich manažery

Odpovědi jsou od podřízených na jejich manažery. Odpověď: ano/ne, osobně/písemně						
Otázky	Manažer A		Manažer B		Manažer C	
Pracujete v kolektivu?	ano – 100 %	ne – 0 %	ano – 100 %	ne – 0 %	ano - 100%	ne – 0 %
Má podle vás, váš vedoucí autoritu?	ano – 75 %	ne – 25 %	ano – 40 %	ne – 60 %	ano – 70 %	ne – 30 %
Dostáváte od svého vedoucího rady, jak danou práci dělat?	ano - 18 %	ne – 82 %	ano – 64 %	ne – 36 %	ano – 69 %	ne – 31 %
Když uděláte chybu, řeknete to svému vedoucímu?	ano – 90 %	ne – 10 %	ano – 86 %	ne – 14 %	ano – 42 %	ne – 58 %
Motivuje vás, váš vedoucí?	ano – 39 %	ne - 61 %	ano – 80 %	ne – 20 %	ano – 74 %	ne – 26 %
Podal Vám někdy Váš vedoucí chybnou informaci?	ano – 22 %	ne – 78 %	ano – 55 %	ne – 45 %	ano – 27 %	ne – 73 %
Máte často tj. (alespoň jednou za dva týdny) meeting se svým vedoucí?	ano – 95 %	ne – 5 %	ano – 93 %	ne – 7 %	ano – 36 %	ne – 64 %
V případě, že se objeví novinky ve vaší práci a váš vedoucí se o nich dozví, řekne vám o nich?	ano – 87 %	ne – 13 %	ano – 89 %	ne – 11 %	ano – 79 %	ne – 21 %
Zajímá se váš vedoucí o vaši práci?	ano – 73 %	ne 27 %	ano – 68 %	ne – 32 %	ano – 30 %	ne – 70 %
V případě, že máte se svým vedoucí problém, jdete za ním a snažíte se vzájemně problém vyřešit?	ano – 79 %	ne – 21 %	ano – 83 %	ne – 17 %	ano – 65 %	ne – 35 %
Můžete se svým vedoucí řešit i mimopracovní záležitosti?	ano – 43 %	ne – 57 %	ano – 62 %	ne – 38 %	ano – 70 %	ne – 30 %
Dává vám váš vedoucí možnost vyjádřit se k jeho stylu vedení?	ano – 51 %	ne – 49 %	ano – 40 %	ne – 60 %	ano – 67 %	ne – 33 %
Přijme váš vedoucí od vás kritiku?	ano – 77 %	ne – 23 %	ano – 41 %	ne – 59 %	ano – 83 %	ne – 17 %
Snaží se být Váš vedoucí pro vás vzorem v tom, jak práci dělat?	ano – 55 %	ne - 45%	ano – 36 %	ne – 64 %	ano – 48 %	ne – 52 %
V případě, že má váš vedoucí pracovní problém s vámi, řekne vám o něm?	ano – 69 %	ne – 31 %	ano – 42 %	ne – 58 %	ano – 30 %	ne – 70 %
Dodržuje váš vedoucí základy slušného chování?	ano – 87 %	ne – 13 %	ano – 90 %	ne – 10 %	ano – 74 %	ne – 26 %
Dostáváte od svého vedoucího přesně definované úkoly?	ano – 67 %	ne – 33 %	ano – 82 %	ne – 18 %	ano – 17 %	ne – 83 %
Když máte s vedoucí problém, řešíte daný problém osobně či písemně?	osobně – 90 %	písemně – 10 %	osobně – 86 %	písemně – 14 %	osobně – 42 %	písemně – 58 %
Myslíte si, že se váš vedoucí neumí komunikovat? (špatně se vyjadřuje)	ano – 40 %	ne – 60 %	ano – 37 %	ne – 63 %	ano – 58 %	ne – 42 %
Vyhýbá se váš vedoucí odborným slovům?	ano – 28 %	ne -72 %	ano – 39 %	ne – 61 %	ano – 33 %	ne – 67 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je možné vidět následující chyby: špatná práce s kritikou, kdy manažer správně nepochopí nebo neví, jak s kritikou na jeho osobu pracovat. Neznalost odborných slov, která jsou potřebná pro manažery v jejich práci. Špatná kombinace písemné a ústní komunikace. Manažer neumí naslouchat svým lidem. Nepřesné a chybné informace, na základě, kterých podřízení mohou špatně vykonávat své pracovní činnosti. Podřízení nemají možnost se vyjádřit ke stylu vedení manažerů.

4.8 Výsledky metody 180°

Metoda 180° je využita pro zjištění zpětné vazby na vedoucí personálního oddělení. Je zde položeno deset otázek, které jsou stejné jako v dotazníkovém šetření. Odpovídající (kolegové, podřízení a nadřízení – od každého manažera pět lidí) jsou z týmu daných manažerů. Otázky na zaměstnance a jejich odpovědi viz (**Příloha 15**). Otázky na manažery a jejich odpovědi viz (**Příloha 16**).

Z odpovědí na zaměstnance uvedených v příloze 15 vychází jako nejlepší z manažerů, manažer C. Díky tomu je autoritou a lidé ho respektují. Umí poradit svým podřízeným a dokáže jim pomoci při práci. Motivuje své podřízené k lepším výsledkům, což ne vždy všichni manažeři dokáží. Bohužel někdy ztrácí zájem o to, co jeho zaměstnanci v daný okamžik dělají a nedohlíží, zdali zadaný úkol dotáhnou do konce. Velké plus je, že řeší problémy osobně a tím zamezuje, aby nedocházelo k případnému nedorozumění. Umí snášet kritiku od svých podřízených, ale musí se jednat o věcně podloženou kritiku, ze které si může vzít poučení. Má slušné jednání a umí správně vystupovat. Někdy neví, jak správně definovat úkol a stává se, že mu jeho podřízení nerozumí. Proto vzniklé problémy řeší osobně, aby nedocházelo k zbytečnému nepochopení.

Manažer C by měl určitě začít pracovat na zlepšení komunikačních dovedností a naučit se správně definovat úkoly. Komunikaci může manažer C zlepšit na jednoduchých příkladech, přičemž může čerpat z odborné literatury, či účastnit se odborných seminářů. Tento návrh mu ulehčí práci a bude to mít velký přínos pro něj a jeho tým. Pokud se mu povede zlepšit komunikaci, pak není potřeba, aby byl nutně vzorem pro své kolegy, neboť díky zlepšené komunikaci se vzorem stane automaticky.

Z odpovědí na manažery uvedených v příloze 16 vychází jako nejlepší manažer z daných manažerů, manažer A. Je zde jednoznačně vidět, že trvá na zpětné vazbě, díky které se mohou jak on, tak jeho podřízení dále rozvíjet. Vyhovuje mu forma F2F, při které mu lidé mohou říct vše, tak jak to vnímají. Bohužel i tato forma má svá úskalí, kterými mohou být: nevelká otevřenost, strach říct pravdu apod. Manažer hodnotí kvalitu své práce na 7, což znamená, že své práci rozumí, ale zároveň si uvědomuje, že je stále co zlepšovat. Na základě jeho odpovědí je vidět, že komunikace mu problém nedělá.

Bylo by dobré, kdyby se dokázal domluvit se svými podřízenými tak, aby od nich dostával častěji zpětnou vazbu. Je rozdíl, když je manažer hodnocen jednou za dva měsíce nebo jednou za měsíc, kdy mohou vyjít najevo výraznější chyby.

4.9 Výběr vhodného manažera dle daných metod

Výběr vhodného manažera probíhal tak, že byly porovnány chyby, které se vyskytovaly nejčastěji u všech manažerů. V případě, že byla nalezena chyba v jedné z metod u daného manažera, dostal dotyčný trestný bod. Vyhrál tedy manažer, který získal nejméně trestných bodů. Na základě celkového hodnocení (**Tabulka 3 – celkové hodnocení manažerů**) byl vyhodnocen jako nejlepší manažer, manažer C. V celkovém vyhodnocení byl v určitých oblastech lepší než manažer A, který se umístil na místě druhém a nejhorším manažerem byl zvolen manažer B.

4.10 Nejčastější komunikační chyby

Za nejčastější komunikační chyby manažerů jsou považovány následující nedostatky: neexistence zpětné vazby, špatné přijímání informací, neznalost práce s kritikou, neznalost odborných slov potřebných pro danou oblast rozhodování a příslušnou manažerskou pozici, špatná kombinace písemné a ústní komunikaci, neschopnost naslouchat ostatním členům týmu, podávání nepřesných a zavádějících informací, nedostatečné poučení z opakujících se chyb, členové týmu nemají možnost hodnotit styl vedení jejich manažera.

4.11 Návrhy vedoucí k minimalizaci identifikovaných chyb

Jednotlivé návrhy reagují na identifikované chyby v předešlých metodách. Níže jsou popsány návrhy, které mají vést k minimalizaci identifikovaných chyb.

Neexistence zpětné vazby – zpětná vazba se dá získat tak, že se manažer snaží od počátku dát všem možnost vyjádřit se dobrovolně ať písemnou nebo F2F formou. V případě, že stále zpětná vazba neexistuje nebo není v takové míře, ve které by měla být, zavede se „povinné hodnocení“. Každý se musí vyjádřit k problematice, která aktuálně nastala, formou F2F. Ze začátku je potřeba držet častou zpětnou vazbu ideálně jednou za týden, postupem času se dá zpětná vazba prodloužit na jednou za 2-3 týdny. Samozřejmě platí, že čím je zpětná vazba častější, tím lépe.

Špatné přijímání informací – proto, aby si manažer s daným členem týmu dobře porozuměli, je ideální si danou věc např. nakreslit, vysvětlit ještě jednou nebo zapojit někoho třetího a vysvětlit mu zadání, zdali mu rozumí.

Neznalost práce s kritikou – vždy je velmi těžké přijmout kritiku. Ovšem správný manažer by ji měl umět přijmout, a dokonce se z ní i poučit. Manažer by si měl po každé kritice napsat, co se kritikou ostatní snaží říct ideálně si napsat „+/-“. Např. chodí pozdě na setkání („+“ je že vůbec přijde, „-“ je potřeba zlepšit si časový harmonogram). Každá kritika je dobrá kritika, protože daného manažer posune dál. Je zde možné se zúčastnit kurzu „kritického myšlení“.

Neznalost odborných slov potřebných pro danou oblast rozhodování a příslušnou manažerskou pozici – zde postačí, když si manažer uvědomí, že tato slova opravdu nezná a naučí se je. Metod je spousta např. slova si napsat na papírky, či pokud narazí na odborné slovo, tleskne.

Špatná kombinace písemné a ústní komunikaci – zde je potřeba si uvědomit, v čem se manažer cítí silnější, v které z těchto dvou forem. V případě, že si uvědomí, která forma je dominantnější, musí více využít formu druhou. Jde to udělat následovně. V případě, že jeden problém bude řešen osobně (což je dominantní forma), tak další dva problémy budou řešeny písemně.

Nenaslouchání svým lidem – v případě, kdy manažer nenaslouchá, je potřeba aby jeho podřízení zavedli „povinné sezení“, kde mu všechny problémy budou říkat a zároveň se dané akce zúčastní nadřízený manažera. Důležitou roli v takovém meetingu hraje vedoucí

manažera, který by měl vyžadovat od manažera, aby mu průběžně hlásil změny pracovní atmosféry v týmu.

Podávání nepřesných a zavádějících informací – proto, aby si manažer s daným členem týmu dobře porozuměli, je ideální si danou věc např. nakreslit, vysvětlit ještě jednou nebo zapojit někoho třetího a vysvětlit mu zadání, zdali mu rozumí.

Nedostatečné poučení z opakujících se chyb – když manažer dělá opakující se chyby a je si toho vědom, existují následující řešení. Nechat ho dělat činnost, ve které chybje stále, dokud si neuvědomí, v čem chybu dělá a nezmění svůj přístup. V případě, že tento postup nepřinese kýžený úspěch, dalším řešením je hrozba pracovněprávního postihu od nadřízeného vedoucího tohoto manažera.

Lidé v týmu nemají možnost hodnotit styl vedení jejich manažera – feedback je velmi důležitá věc, kterou lze získat pomocí „povinného sezení“, kde se každý musí vyjádřit ke stylu vedení daného manažera. Je totiž možné, že si manažer, jako člověk chybující, některé věci neuvědomuje. Takové hodnocení by mělo být jednou za měsíc.

5 Zhodnocení

Chyby u metody polostrukturovaného rozhovoru. Všichni manažeři jsou schopni přijmout kritiku, ale jen takovou, která je pro ně přínosná. Vždy je důležité přesně vědět, o jaký druh chyby se jedná. Zkoumaní manažeři nemají problém s využitím osobní komunikace. Na jednání manažera B je však vidět, že se své podřízené snaží spíše od vyslovení kritiky odradit a nebere si kritiku k srdci. Problém s kritikou je možné vidět i u toho, že manažeři B a C neumějí naslouchat svým podřízeným, respektive si je vyslechnou, ale manažer B bez hlubšího promyšlení kritiku odmítá, manažer C pak dává možnost na vyjádření jednou za půl roku, což je neadekvátně dlouhá doba.

Chyby u metody sémantického diferenciálu. Manažer A má jen 40 % zpětné vazby, což je proti manažerům B (60 %) a C (80 %) velice málo. Je zde potřeba zvýšit zpětnou vazbu. Manažeři B a C si berou poučení z chyb na 80 %, proti tomu manažer A jen na 60 %. Z tohoto pohledu by bylo lepší, kdyby manažer A zvýšil svou snahu o poučení se z uvedených chyb. Vyjádření ke stylu vedení je vidět u manažerů B a C, kteří mají 100 %, manažer A pouze 60 %, zde je zapotřebí zvýšit úsilí a nechávat své lidi více se vyjádřit.

Chyby u metody indukce. Špatně pochopená informace mezi manažery a dotyčnou osobou, která byla zodpovědná za prezentaci. Je zde možné vidět špatnou komunikaci, na základě, které není požadovaná prezentace hotová. Kromě toho zodpovědný zaměstnanec tvrdí, že o zadání úkolu nevěděl. Na základě těchto informací je jasné, že zde chyběla správná kombinace ústní a písemné komunikace.

Chyby u metody dotazníkového šetření. U této metody lze vidět chyby, které vnímají a vidí podřízení daných manažerů. Špatná práce s kritikou. Tehdy, kdy manažer správně nepochopí nebo neví, jak s kritikou na jeho osobu pracovat. U manažera A je to 23 %, u manažera B je to 59 % a u manažera C 17 %. Z těchto čísel vyplývá, že nejhůře snáší kritiku manažer B. Pro snížení daného procenta je potřeba začít s kritikou lépe pracovat. Nechat si projít hlavou, zdali je kritika opravdu adekvátní a oprávněná, a poučit se z ní. Neznalost odborných slov, která jsou potřebná pro manažery v jejich práci. Lze vidět, že odborná slova nepoužívá manažer A na 28 %, manažer B na 39 %, a manažer C na 33 %. Z toho vyplývá, že manažer B by se měl více zdokonalit ve znalosti odborných výrazů.

Špatná kombinace písemné a ústní komunikace, kdy převažuje jen jedna z metod, není vhodná. Ideální řešení je tehdy, když jsou obě metody využívané zhruba na stejné

úrovni, rozmezí 40 % – 60 %. V tomto rozmezí se pohybuje manažer C, který má 42 % osobní a 58 % písemnou komunikaci. Manažer B má 90 % osobní a 10 % písemnou komunikaci a manažer C má 86 % osobní a 14 % písemnou komunikaci. Z těchto informací lze vyvodit, že je potřeba aby manažeři B a C zvýšili procento písemné komunikace. Manažer, který neumí naslouchat svým lidem, to má těžší o to, že mu lidé moc nevěří. Manažer A nenaslouchá z 57 %, manažer B z 38 % a manažer C z 30 %. Je potřeba zvýšit u manažera A naslouchání svých lidí a zároveň mít větší zájem o ně.

Nepřesné a chybné informace, na základě, kterých podřízení mohou špatně vykonávat své pracovní činnosti. Od manažera A dostávají přesné informace na 67 %, od manažera B na 82 % a od manažera C na 17 %. 17 % je velice nízké procento, je vidět, že podřízení mají vyvinout velké úsilí zjistit, co mají udělat, případně, kde mohou získat více informací. Manažer C by se měl určitě nad svým jednáním zamyslet a začít podávat přesnější informace. Podřízení nemají možnost se vyjádřit ke stylu vedení manažerů. Každý manažer by si měl poslechnout názor svých podřízených na jeho styl vedení. Často se tak díky tomu zjistí, kdo, jak a co vnímá a chápe. U manažera A se lidé mohou vyjádřit na 51 %, u manažera B na 40 % a u manažera C na 67 %. Z těchto údajů je jasné, že manažeři A a B by měli nechat více prostoru pro vyjádření svým podřízeným. Povede to k tomu, že lidem se v týmu bude lépe pracovat, když budou moci říct svůj názor. Důležité je, aby názor byl vyslyšen a jeho možné provedení viditelné.

Z výsledku metody 180° lze vyvodit následující chyby: umět správně pracovat s kritikou. Toto můžeme vidět u manažerů A a C, kteří jsou ochotni přijmout kritiku. Bohužel manažer B kritiku nepřijímá. Správně zvolená kombinace písemné a ústní komunikace je důležitá. Jak už bylo v metodě dotazníkového šetření zmíněno, výsledky i zde jsou stejné, neboť manažeři A a B jsou spíše pro ústní komunikaci a manažer C naopak preferuje komunikaci písemnou. Vědět, co vaši lidé v týmu potřebují. Toto je velice důležitá věc, a v tomto ohledu si toho jsou vědomi manažeři A a B. Zajímají se, zdali jejich lidé nepotřebují pomoci. Manažer C takový zájem nemá. Jde mu jen o to, aby práce byla hotová. Zadat přesně úkol, který je jasný a přesný. Nikdo nemůže říci, že něčemu nerozumí. Toho si je vědom manažer B, bohužel manažeři A a C jsou v tomto ohledu nedůslední. Manažer, který nedává prostor k vyjádření svým lidem je špatný manažer, což můžeme vidět u manažera C, který nedává možnost svým podřízeným se vyjádřit.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vypracovat zhodnocení a návrhy minimalizace komunikačních chyb v oblasti personálního řízení ve vybrané korporaci. Na tento cíl navazovaly dílčí cíle, kterými byly identifikace chyb, jejich následná kategorizace a přesná charakteristika. Posledním krokem bylo navrhnout opatření, jak chyby minimalizovat.

Vzhledem k tomu, že téma bakalářské práce je velice zajímavé a v dnešní době aktuální, bylo by přínosné, nejen pro současné, ale i budoucí manažery v dané práci pokračovat v rámci diplomové práce. Jelikož cíl této práce byl zkoumán pouze v jedné společnosti, diplomová práce by se zabývala porovnáním chyb manažerů ve více korporacích a následným vyhodnocením dané problematiky.

Přínosem této bakalářské práce je stanovení procesu, jak identifikovat chyby a jak s nimi dále pracovat. Tento proces může pomoci stávajícím i budoucím manažerům. V případě, že si manažer není zcela vědom, zda dělá komunikační chyby, může využít následující metody, které jsou uvedené v této bakalářské práci – polostrukturovaný rozhovor, sémantický diferenciál, metoda indukce, dotazníkové šetření a metoda 180°.

Seznam použitých zdrojů

Seznam knižních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BĚLOHLÁVEK, František. Management. 1. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- CLIFFORD, N. J. a G. VALENTINE, 2003. Key methods in geography. London: SAGE Publications, ISBN 0-7619-7492-X.
- DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost. 4. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.
- FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. 2. Praha: Portál, s. r. o., 2000. ISBN 978-80-7367-815-9.
- FIALA, Roman. ZÁKLADY MANAGEMENTU. 1. Jihlava: Tisk Ediční oddělení VŠPJ, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.
- FOLTÁNEK, Vladimír a Jiří HOLICKÝ. Pojetí managementu, manažerské funkce – činnosti. 1. Ústav lesnické a dřevařské ekonomiky a politiky: Omno, 2005
- GIDDENS, Anthony., 2003. Sociologie. Praha: Argo, 222-231. ISBN 978-80-257-0807-1.
- HENDL, Jan, 2005. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, ISBN 80-7367-040-2.
- JANDOUREK, Jan, 2003. Úvod do sociologie. Praha: Portál. ISBN 80-7178-749-3.
- JEŘÁBEK, Hynek, 1993. Úvod do sociologického výzkumu. Praha: Karolinum, ISBN 80-7066-662-5.
- KOHOUTEK, Rudolf. *Poznávání a utváření osobnosti*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2001. ISBN 80-7204-200-9.
- LEDNICKÝ, Václav, 2000. Základy managementu. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského. ISBN 80-7048-017-3.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- MORÁVEK, Daniel. *Jak Podnikat*. 2007. ISSN 1802-8012.
- MUROVÁ, Jana. Management – historie managementu. 1. Praha: Umbro, 2007. ISBN 85-536-526-0.

NEŠPOR, Zdeněk, 2013. Slovník českých sociologů. 1. Praha: Academia. 467, 2013. ISBN 978-80-200-2221-9.

OBST, Otto, Miroslav HRABOVSKÝ, Martin HORVÁTH, Robert KLOS, Kateřina IVANOVNÁ a Jaroslava KUBÁTOVÁ. Základy obecného managementu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1365-5.

Šajdlerová, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. Základy managementu. 1. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TUO, 2007. ISBN 978-80-248-1520-6.

TAJFEL, Henri. Explorer of Identity and Difference. 1. Polsko: Taylor & Francis, 2019. ISBN 978-11-385-8981-0.

VEBER, Jaromír. *Management*. 2. Praha: Cover desing, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WILDEMUTH, M. Barbara a Yan ZHANG, 2009. Applications of social research methods to questions in information and library science. Westport: Libraries Unlimited, ISBN 978-15-915-8503-9.

ZLÁMAL, Jaroslav. *Management*. 1. Praha: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-740-2083-4.

ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam internetových zdrojů:

Metoda-180stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni. Vlastnicesta [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-180-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/>

Siemens. Siemens [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://new.siemens.com/cz/cs.html>

PŘÍLOHY

Přílohy

Příloha 1 – identifikace a kategorizace	57
Příloha 2 – metoda pozorování	57
Příloha 3 – otázky polostrukturovaného rozhovoru.....	59
Příloha 4 – polostrukturovaný rozhovor	59
Příloha 5 – sémantický diferenciál.....	60
Příloha 6 – otázky u metody indukce.....	61
Příloha 7 – indukce	61
Příloha 8 – otázky v dotazníkovém šetření	61
Příloha 9 – dotazníkové šetření.....	62
Příloha 10 – pilotní studie	63
Příloha 11 – metoda 180°	63
Příloha 12 – otázky u polostrukturovaného rozhovoru.....	65
Příloha 13 – vybrané otázky u sémantického diferenciálu	70
Příloha 14 – otázky metody indukce.....	74
Příloha 15 – otázky na zaměstnance u metody 180°.....	76
Příloha 16 – otázky na manažery u metody 180°	78

Příloha 1 – identifikace a kategorizace

Personální manažeři se zabývají problematikou lidských zdrojů, zejména: výběrem nových a odborně kvalifikovaných zaměstnanců pro danou pracovní pozici, využitím lidského potenciálu ve společnosti, dostatkem a strukturou pracovních míst. Tato práce se zaměřuje na kategorizaci komunikačních chyb, které můžeme u personálních manažera nalézt. Komunikace je vždy důležitá a je potřeba, aby jí manažer uměl ovládat. Velkou roli v komunikaci hraje to, jak dokáže manažer vysvětlit danou problematiku, správně a jasně zadat úkol, umět si vyslechnout názor druhých. Velice důležitá je zpětná vazba, na základě, které se může každý posunout dál.

Metoda identifikace je využita pro identifikování chyb, které je možné u manažera specifikovat. Dále je využita pro správné zařazení z pohledu sociální identifikace manažera. Metoda kategorizace slouží ke správné kategorizaci chyb, které manažer dělá. Jedná se zde o to, kam a do jaké kategorie komunikačních nástrojů zařadit daný druh komunikace.

Sociální identifikace

značí proces v němž se jedinec identifikuje se svou skupinou a zároveň přijímá její normy. Se sociální identifikací se pojí emoční stránka a stejně tak se se skupinou pojí jedincova sebeúcta. (Tajfel, 2019)

Sociální kategorizace

znamená, že jedinec, aby byl schopen porozumět skupinám a orientovat se v nich, primárně volí jednoduché kategorie. Tyto kategorie mohou souviset kupř. se vzděláním, sociální třídou či etnikem. (Tajfel, 2019)

Příloha 2 – metoda pozorování

Pozorování se řadí k základním technikám **sběru dat**. Z velké části toho, co lze vědět o sobě samém, o svém prostředí a okolí je zprostředkováno tak, že jsou pozorováni lidé a věci kolem nich. S touto metodou se může setkat každý, aniž by si toho musel být vědom např. psycholog, učitel, fyzik, lékař, ale i každý „běžný člověk“. V tomto případě je hovořeno o laickém pozorování, které je náhodně selektivní, kdy si člověk všimá toho, co ho zaujme. (Frenčík, 2000)

Metody pozorování se dělí podle různých hledisek. V případě, že je pozorován předmět, lze rozlišovat techniku: introspektivní a extrospektivní. Pozorování vnějších předmětů, procesů a jevů je možné dále členit na přímé a nepřímé. Všechny základní typy jsou rozděleny dle úrovně struktury na strukturované, polostrukturované a nestrukturované. (Miovský, 2006)

Výsledky pozorování mohou být ovlivněny pozorovateli (mentální stav, trénovanost, jejich osobní rovnice vnímání atd.). Opakovat pozorování ve stejných podmínkách je velmi těžké, což lze vyřešit např. pořízením videonahrávky. Důležité na pozorování je to, že pozorovat je možné pouze to, co je viditelné a viděné, nikoliv tušené a pocíťované. Nesmíme proto zaměňovat **naše interpretace a skutečná vypořádaná data** (např. to že se člověk směje, může klidně znamenat to, že se mu chce plakat). Při zobecňování závěrů musíme brát v úvahu variabilitu lidského chování. Zobecňit můžeme jedině tehdy, pokud pozorujeme opakovaně a v různých situačních podmínkách. Stále však berme v úvahu, že zůstáváme na úrovni pravděpodobnosti, nikoliv jistoty. (Frenčík, 2000)

U pozorovatelů, může nastat chyba v úsudku pozorování, což může zkreslit výsledky výzkumu. Mezi nejznámější chyby patří: (Kohoutek, 2001)

- **Haló efekt** – spočívá v nežádoucím usměrnění a nežádoucí selekci pozorovaných informací podle směru, který „udá“ náš první dojem.
- **Chyby nesprávného zakotvení** – jejich podstata spočívá v používání různě nastavených měřidel – různých škál posuzování – chyba přisrnosti, chyba mírnosti, chyba centrální tendence.
- **Implicitní teorie osobnosti** – každý člověk si na základě osobní zkušenosti vytváří vlastní představy o tom, které lidské vlastnosti spolu souvisejí. Tato souvislost se však ve skutečnosti nemusí vztahovat na všechny.
- **Logická chyba** – Všechny vlastnosti určené na ohodnocení se neposuzují obdobně (tzn. s přibližně blízkými stupni intenzity), ale jenom ty, které podle názoru posuzovatele spolu logicky souvisí.
- **Efekt figury a pozadí** – každého člověka vnímáme v kontextu jeho "pozadí", tj. sociálního a materiálního prostředí.

Příloha 3 – otázky polostrukturovaného rozhovoru

- 1) Jak byste definoval chybu?
- 2) Jak často si myslíte, že chybujete, jedna chyba za den/týden? Typ chyby?
- 3) V případě, že uděláte chybu, a je vám vytknuta jste schopni ji přijmout?
- 4) Jak často máte zpětnou vazbu od vašich podřízených/nadřízených na váš styl vedení? A jakou formou?
- 5) Když uděláte chybu, snažíte se zjistit, v čem byla příčina? Snažíte se danou chybu odstranit?
- 6) Je podle vás nastavená firemní kultura tak, že když dojde k chybě, řeší se tak, aby se jí mohli ostatní vyvarovat?
- 7) Je podle vás důležitá zpětná vazba?
- 8) Berete si poučení z chyb, které uděláte?
- 9) Jak reagujete na chyby ostatních?
- 10) Je pro vás důležité, se vyhýbat chybám?
- 11) Jak dlouho jsou ve své funkci a ve společnosti?
- 12) Jak by, jste hodnotili kvalitu své práce na stupnici 1-10 (10 nejlepší)?

Příloha 4 – polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor se řadí do kategorie verbálních dialogů, v rámci, kterého spolu vedou **rozhovor dvě osoby**. Na jedné straně stojí tazatel (autor), který má předem stanovené téma a připravené otázky, na které se chce během rozhovoru zodpovídajícího (druhé osoby), který stojí na druhé straně, ptát. Výhodou tazatele, který má předem připravený návod, jak postupovat, je, že má možnost se odklonit od daného tématu a v reakci na odpovědi zodpovídajícího se zeptat na věci, které v daném okamžiku považuje za důležité a nutné pro zjištění daného tématu. Aby však tohoto tazatel mohl využít, je třeba být dobře připraven a mít dobrou znalost daného tématu. Pořadí otázek se může měnit na základě rozhovoru a potřeb tazatele. (Clifford, 2003)

Polostrukturované rozhovory mají tu vlastnost, že jsou flexibilnější a volnější než strukturované. Jsou zároveň organizovanější a systematictější než nestrukturované rozhovory. Při použití polostrukturovaného rozhovoru je potřeba zaznamenávat zjištěná data (dotazník, zápis z rozhovoru, videonahrávku apod.) a následně je vyhodnotit. (Wildemuth, 2009)

Hlavními výhodami polostrukturovaného rozhovoru jsou: flexibilita, schopnost reagovat na subjekt, využít osobních specifik v daném tématu. Je zde velký prostor pro možnost vyjádření subjektivních názorů dotazovaného. Napomáhá ujasnit si nedorozumění v průběhu interview, které mohly vzniknout. Tato forma komunikace mezi tazatelem a dotazovaným je pro obě strany pohodlná, přirozená a snadná. Tazatel se může odklonit od daného tématu v případě, že je to potřeba, ale zároveň se musí držet předepsaných osnov, dle kterých by se mělo jednat. Díky tomu je pak rozhovor přehledný. Co se týče nevýhod polostrukturovaného rozhovoru, patří sem zejména časová vytiženost a psychická náročnost. Tazatel musí tematiku, o které chce hovořit do značné míry znát (což není vždy úplně jednoduché), aby mohl případně reagovat na reakce zodpovídajícího. Další nevýhodou, která může nastat v průběhu rozhovoru je možné odbočení tazatele od předem připraveného tématu (omylem, nedopatřením atd.) nebo získání nepodstatných dat. (Jeřábek, 1993)

Příprava na rozhovor a tvorba návodu

Autor popisuje, jaké jsou možnosti pro tvorbu návodu a vhodné dotazování při interview. (Hendl, 2005)

- 1) Vzít v potaz a navrhnout si téma, na které se bude chtít dotazovat, zároveň si vypsát všechna podtémata a okruhy otázek, které ho budou zajímat.
- 2) Uspořádat témata dle důležitosti a logického pořadí.
- 3) Promyslet si pořadí a formování otázek.
- 4) Rozmyslet si navazující hloubkové a sondážní otázky.

Příloha 5 – sémantický diferenciál

U sémantického diferenciálu se jedná o měřitelnou psychologicko-sociologickou veličinu. Metoda byla vyvinuta v roce 1957 třemi americkými psychology: Charlesem Egertonem Osgoodem, Sucim Georgem Johnem a Peterem Tannenbaumem. Metoda se využívá k měření intenzity psychologických a sociologických postojů a zjištění jemných rozdílů v postojích daného respondenta v určité situaci. Metoda je prováděna nejčastěji v sedmistupňové hodnotící škále. Respondent si pokaždé vybere vždy jednu hodnotu na stupnici mezi dvěma protikladnými alternativami (např. hodný-zlý, rychlý-pomalý, pečlivý-nepořádný, ošklivý-hezký). Vyhodnocení se provádí pomocí průměrných hodnot ve zvolené hodnotící škále. Je možnost využít i analýzu četností jednotlivých hodnot.

Zobrazení se provádí pomocí bipolárního grafu, který ukazuje hodnocení respondentů k dané protikladné hodnotě. (Zuzák, 2005)

Příloha 6 – otázky u metody indukce

- 1) Proč u Vás chyby vznikají?
- 2) Vzorový příklad: Zaměstnanec zapomene udělat důležitou prezentaci, která se má prezentovat za půl hodiny. Vy jste jeho nadřízený a on Vám tvrdí, že o ničem nevěděl. Následující otázky jsou směřované k tomuto příkladu.
- 3) Co uděláte, jako první, když to zjistíte a proč?
- 4) Proč jste se tak rozhodl?
- 5) Proč si myslíte, že to daný člověk zapomněl udělat?
- 6) Dával byste pozor, aby předmětná prezentace byla udělená a proč?

Příloha 7 – indukce

Indukce (z lat. inductio – uvádění) je vyvozování obecného závěru (teoretického) na základě poznatků o jednotlivostech. Indukce umožňuje dojít k podstatě jevů, stanovit jejich zákonitosti. Induktivní závěr lze považovat za hypotézu, protože nabízí vysvětlení, i když těchto vysvětlení může být v praxi více. Závěry induktivních myšlenkových pochodů jsou vždy ovlivněny subjektivními postoji (zkušenostmi, znalostmi), a mají proto omezenou platnost. Východiskem indukce je statistické zpracování a vyhodnocení údajů, na jejichž základě formulujeme obecnější závěry platné pro zkoumanou oblast. (Zlámal, 2011)

Příloha 8 – otázky v dotazníkovém šetření

- 1) Pracujete v kolektivu?
- 2) Má podle vás, váš vedoucí autoritu?
- 3) Dostáváte od svého vedoucího rady, jak danou práci dělat?
- 4) Když uděláte chybu, řeknete to svému vedoucímu?
- 5) Motivuje vás, váš vedoucí?
- 6) Podal vám někdy váš vedoucí chybnou informaci?
- 7) Máte často tj. (alespoň jednou za dva týdny) meeting se svým vedoucím?
- 8) V případě, že se objeví novinky ve vaší práci a váš vedoucí se o nich dozví, řekne vám o nich?

- 9) Zajímá se váš vedoucí o vaši práci?
- 10) V případě, že máte se svým vedoucím problém, jdete za ním a snažíte se vzájemně problém vyřešit?
- 11) Můžete se svým vedoucím řešit i mimopracovní záležitosti?
- 12) Dává vám váš vedoucí možnost vyjádřit se k jeho stylu vedení?
- 13) Přijme váš vedoucí od vás kritiku?
- 14) Snaží se být váš vedoucí pro vás vzorem v tom, jak práci dělat?
- 15) V případě, že má váš vedoucí pracovní problém, řekne vám o něm?
- 16) Dodržuje váš vedoucí základy slušného chování?
- 17) Dostáváte od svého vedoucího přesně definované úkoly?
- 18) Když máte s vedoucím problém, řešíte daný problém osobně či písemně?
- 19) Myslíte si, že váš vedoucí neumí komunikovat? (špatně se vyjadřuje)
- 20) Vyhýbá se váš vedoucí odborným slovům?

Příloha 9 – dotazníkové šetření

Jde o techniku, která je v dnešní době velice populární, protože je **časově méně náročná** a tazatel, tak může získat velké množství informací/dat. Dotazníkové šetření je zpracováno na základě sestaveného dotazníku, který si tazatel sestavuje dle svého. Tazatel si zvolí, jakou formu bude mít jeho dotazník, jestli ústní, písemnou nebo kombinovanou. Otázky v dotazníku jsou zaměřeny na cílovou skupinu, nebo na celou populaci. Vždy záleží na volbě tazatele. (Giddens, 2003)

Formy dotazování:

- Telefonické dotazování
- Osobní dotazování
- Písemné dotazování
- Online dotazování

Tazateli umožňuje dotazník zjistit následující aspekty: názor respondentů, víru, postoj, vlastnost, chování či znalost. Dotazník se dělí do tří skupin: standardizovaný, polostrukturovaný nebo obsahující otevřené otázky. Standardizovaný dotazník má přesně danou strukturu – otázky jsou přesně dané a neměnné a respondenti na ně také odpovídají **přesně stanovenými odpověďmi** (ANO, NE, NEVÍM, MOŽNÁ apod.). Při otevřených otázkách mají respondenti možnost vyjádřit svůj vlastní názor. Třetím typem dotazníku, je

dotazník polostrukturovaný, který je kombinací dotazníku standardizovaného i otevřených otázek. I tato metoda má své výhody a nevýhody. Výhodami dotazníku je nízká časová a finanční náročnost – tazatel má možnost získat velké množství informací/dat. Respondent má možnost použít dotazník znovu, pokud by chtěl dělat srovnávací šetření. Odpovědi z dotazníku mají výhodu, že jdou dobře vyhodnotit pomocí tabulky nebo grafu. Velkou nevýhodou dotazníkového šetření je však ta skutečnost, že může dojít ke zkreslení informací. Respondenti totiž mohou odpovědět nepravdivě, popsat své chování jinak (lépe, zkresleně) než je tomu ve skutečnosti. (Jand'ourek, 2003)

Příloha 10 – pilotní studie

Pilotní studie je prováděna na malé skupině vybrané z populace, kterou hodláme studovat. Technika tohoto kroku se podstatně liší od techniky, kterou hodláme použít ve vlastním výzkumu; nejčastěji používáme kvalitativní postupy (např. nestandardizovaný rozhovor). Cílem pilotní studie je zjistit, zda informace, kterou požadujeme v naší populaci vůbec existuje. Pokud nemáme opravdu hlubokou znalost o cílové populaci, je pilotní studie velmi důležitá. Pilotní studie bývá velmi často opomíjena, a to i v případech, kdy je to riskantní, většinou z důvodu úspor času a peněz. Tyto úspory mohou být zaplacený pochybnou validitou výsledků a vyústit ve výzkumnou akci, která je stejně nevalidní. (Disman, 2000)

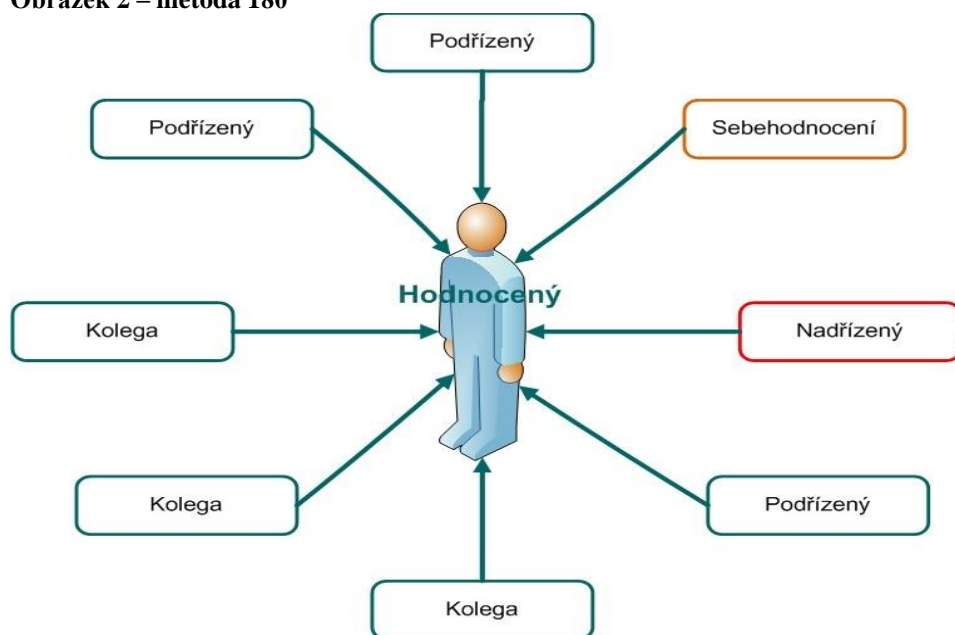
Příloha 11 – metoda 180°

Metoda je založena na **zjištění výkonové zpětné vazby**. Hlavním přínosem je pochopení, jak je účastník metody vnímán z různých perspektiv. Na základě této metody si mohou společnosti udělat obrázek o tom, jak jejich zaměstnanci pracují. Přináší vyšší objektivitu, směřuje pozornost na vnitřní zákazníky, ovlivňuje firemní kulturu a přináší podněty pro rozvoj. Hodnotící mohou být nadřízený, kolegové, spolupracovníci, podřízený a hodnotí se i sám účastník metody. Nejefektivnější hodnocení přichází od okruhu lidí, s nimiž dotyčná osoba spolupracuje. Dostává názory, na důležité aspekty jeho manažerské práce a na jeho styl vedení, chování. Hodnocení zaměstnanců metodou 360° je založeno na absolutní anonymitě a důvěrnosti. (Armstrong, 2007)

Metoda má 4 fáze hodnocení: (Armstrong, 2007)

1. **Fáze – rozhovor**, zjištění, co metoda obnáší – důležité vysvětlení, proč se daná metoda dělá a jaký je její cíl a celkové objasnění přínosů. Na začátku je důležitá dobrá komunikace, která předejde možné počáteční nedůvěře.
2. **Fáze – hodnocení**, všichni zúčastnění hodnotitelé na všech úrovních vypracovávají dané hodnocení, také hodnocený si sám vypracovává sebehodnocení. Výsledky jsou předány nadřízenému hodnoceného.
3. **Fáze – vyhodnocení**, nadřízený hodnoceného výsledky z hodnocení zpracovává a porovnává.
4. **Fáze – zpětná vazba**, nadřízený hodnoceného pečlivě a citlivě srovnává zjištěn skutečnosti s realitou. Vedoucí a hodnocený společně obnovují vzdělávací potřeby a stanoví nové cíle.

Obrázek 2 – metoda 180°



Zdroj: vlastncesta

Příloha 12 – otázky u polostrukturovaného rozhovoru

1) Jak byste definoval chybu?

Manažer A: „Chyba je, když se něco nepovede tak, jak se to má udělat. Nedosáhneme očekávaného výsledku.“

Manažer B: „Chyba je něco nespécifického, když to něco nefunguje, tak jak bychom chtěli.“

Manažer C: „Chyba je selhání, které ti přinese ponaučení do budoucna.“

Manažer C zde odpověděl velice přesně, protože dokázal chybu přiřadit ke specifickému jevu, zatímco manažeri A a B popisovali chybu, jako “něco”.

2) Jak často si myslíte, že chybujete, jedna chyba za den/týden? A co je to za typ chyby?

Manažer A: „Při typu mého povolání si nemůžu dovolit dělat chyby či dokonce kritické chyby. Vím, že bych věci mohl dělat jinak (lépe), ale v daném časovém tempu se musím rozhodnout v co nejkratší době. Je u mě vidět spíš chyba rozhodovací (kvůli času) a chybují tak 1x za týden.“

Manažer B: „1x za týden. Problém je nejspíš v komunikaci, špatně se pochopíme s daným kolegou.“

Manažer C: „1x týdně. Typ chyby je špatná komunikace, kvůli které mi občas stojí 80% práce.“

Manažer A správně pospal, proč u něj chyby vznikají, což je přesně to, co je potřeba si umět u každého člověka přiznat. Manažer B a C se shodují na komunikační chybě, které je pro tuto práci klíčová, proto jsou zvoleny jejich odpovědi. Správná komunikace je základ fungování každého kvalitního manažera, a v případě, že kvůli ní je opožděna práce nebo je špatně pochopena, je třeba ji urychleně odstranit.

3) V případě, že uděláte chybu, a je Vám vytknuta jste schopni ji přijmout?

Manažer A: „Přijmu ji. Záleží na tom, jakou formou je mi vytknuta. V 95 % ji přijmu. Ale v případě, že někdo na mě začne křičet, tak ji nejspíš nepřijmu.“

Manažer B: „Přijmu ji. V případě opakujícího se procesu se z něj pokusím poučit.“

Manažer C: Přijmu ji ale, záleží na druhu chyby, a jestli je potřeba něco dále řešit. V případě, že se jedná o prezentaci, kde udělám chybu, která se opakuje, tak ji řeším.

Stejně řeším chyby v komunikaci, když vím, kde se stala chyba, tak se snažím jednat jinak.“

Všichni manažeři umí přijmout chybu, což je správně. V případě, že by manažer neuměl přijmout chyby, tak je otázka k zamyšlení, proč. Vždy jde o způsob toho, jak je chyba vyčtena, nejlepší je, když nám je vysvětlena na konkrétním případě.

4) Jak často máte zpětnou vazbu od vašich podřízených/nadřízených na Váš styl vedení? A jakou formou?

Manažer A: „Po svých podřízených jí vyžadují prakticky pořád, což je 2x za týden. Forma je pro mě nejlepší F2F, kde si můžeme s podřízenými vše vysvětlit. Bohužel máme v týmu i takové zaměstnance, kteří se bojí dávat zpětnou vazbu. U nadřízených je to komplikované v ČR mám nad sebou pouze jednoho vedoucího a v Indii mám druhého, od nich mám zpětnou vazbu tak jednou za dva měsíce. Forma naší komunikace je spíše přes telefon.“

Manažer B: „U podřízených – každý může říct svůj názor, ale ten já se snažím argumentačně vyvrátit. Celkově, když má někdo potřebu mě hodnotit, tak 1x za měsíc. S nadřízeným podle potřeby, jednou za čtvrt roku.“

Manažer C: „Od podřízených: 1x za půl roku, forma F2F. Od nadřízených: 1x za půl roku, forma F2F nebo ad hoc. V mém případě si nemyslím, že je potřeba častěji dostávat zpětnou vazbu.“

Zpětná vazba je potřeba a každý zaměstnanec by jí měl dostat, otázka je jak často. V tomto případě určitě není vhodná odpověď manažera B, který ihned argumentuje a nenechá si hlavou projít, co se mu jeho podřízený snaží říct. To platí i v pro manažera A u něj je vidět, zase příliš moc zpětné vazby. U manažera C je zpětné vazby příliš málo. Proto správná odpověď není ani jedna. Zpětná vazba by se měla dávat tak jednou měsíčně, formou F2F a hlavně, že si jí vyslechneme a snažíme se jí pochopit.

5) Když uděláte chybu, snažíte se zjistit, v čem byla příčina? Snažíte se danou chybu odstranit?

Manažer A: „Ano v případě, že mám čas na to zjistit, kde byla příčina. Snažím se chyby odstranit, ale ne vždy se to povede.“

Manažer B: „Někdy se snažím na příčinu přijít, ale není to pro mě zcela směrodatné. V případě, že najdu příčinu, tak jí odstraním.“

Manažer C: „Dle toho, o jakou chybu se jedná. Jak jsem již zmiňoval, chyba v prezentaci je úplně něco jiného než chyba v rozhodování, ale vždy se snažím hledat příčinu. Nejčastější druh chyb jsou u mě komunikační, kdy pod stresem musím řešit důležité věci a občas na lidi křičím, a pak se musím samozřejmě omluvit.“

Správná specifikace chyb a pochopení stupně důležitosti je potřeba, v tomto případě ji správně vnímá manažer C. Opět jsou u něho vidět komunikační chyby, kdy je potřeba umět zachovat „chladnou hlavu“ i v případě, kdy je to velice náročné. U manažera A je vidět časový stres, který mu nedovolí zjistit příčinu chyby.

6) Je podle Vás nastavená firemní kultura, tak, že když se stane chyba, tak se zavedou opatření, aby se jí mohli ostatní vyhnout?

Manažer A: „Oficiálně ano, myslím, že na to jsou určité systémy zavedeny. Realita je bohužel trochu jiná. Máme zde spoustu individualit, které mají problém s tímto nastavením a chyby dělají pořád stejné.“

Manažer B: „Ano je tak nastavená. Já osobně mám na starosti aplikaci 8D, kam se píšou všechny možné způsoby procesu. Každý zaměstnanec má přístup k této aplikaci a může se podle ní řídit a vyhnout tedy chybám v řadě oblastí, pro které je aplikace vytvořena.“

Manažer C: „Myslím, že ano, ale občas jsou zde nepřesné údaje. Určitě je firemní kultura připravená na časté chyby, které se v procesech dějí, každý zaměstnanec má stejný přístup k informacím o nich a může se jim vyvarovat.“

Všichni manažeři se shodují na kladné odpovědi. To, jak s ní jejich kolegové/podřízení naloží je na nich, k dispozici mají možnou aplikaci. U manažera B je možnost vidět, že se dané problematice velice zaobírá, tudíž jeho odpověď je správná.

7) Je podle vás důležitá zpětná vazba?

Manažer A: „Velice, protože dokáže odkrýt věci, které sám nedokážu rozpoznat. Zároveň řekne něco o lidech, kteří ji dávají. Což je do budoucna určitá možnost, jak s daným člověkem pracovat.“

Manažer B: Manažer B: „Spíše není, já sám vím, co dělám a nedělám dobře.“

Manažer C: „V případě, kdy je objektivní tak ano. Může se jednat, jak o pozitivní – víš, že na lidi působíš pozitivně, tak negativní – člověk se víc zamyslí nad sebou, co ten druhý tím asi myslel.“

Zde je velice jednoznačné, že odpověď manažerů A a C jsou pravdivé a správné, protože zpětná vazba je opravdu důležitá. Závisí na tom, ale jak je objektivní a opět důležitá je forma, jak ji dotyčný člověk dostane.

8) Berete si ponaučení z chyb, které uděláte?

Manažer A: „Snažím si je brát, ale jak už jsem říkal, ne vždy to jde.“

Manažer B: „Beru si ponaučení jen z těch chyb, které mě něco stály, nebo mi nějak uškodily.“

Manažer C: „Ano, беру, ale jak už jsem říkala, ne zase u každého typu chyb.“

Vždy je dobré se zamyslet nad tím, proč daná chyba vznikla a v případě, že je to možné si vzít z ní ponaučení. U této otázky jsou odpovědi všechny správné.

9) Jak reagujete na chyby ostatních?

Manažer A: „V případě, že se jedná už o třetí stejnou chybu v řadě tak je to na zamyšlení, zdali toho člověka tady chceme dále zaměstnávat. Každý děláme chyby, když se něco nepovede na poprvé, snažím se to řešit osobně a zjistit, kde byla chyba (špatná komunikace, nepochopení atd.). Snažím se řešit chyby, tak aby byly vyřešené.“

Manažer B: „Do určité míry jsem ochotný jí akceptovat, každý může udělat chybu. Často opakující se, se musíme řešit jinak. Ideálně monitorováním lidí, co dělají a proč ty dané chyby vznikají. Vždy je, ale potřeba s daným člověkem komunikovat.“

Manažer C: „Pokud se neopakují, tak je přijmu. Pobuřuje mě, když někdo na něco nedává dostatečný pozor a péči. V případě, že se jedná o opakující se chyby, tak je řešíme osobně a chci vědět, proč se dějí.“

„Chybovat je lidské“ (Sri Chinmoy, 1986), jak je vidět z odpovědí všech manažerů. Všichni jsou správně ochotni chybu akceptovat. V případě, že se jedná o několikátou chybu v řadě, je potřeba zasáhnout. Typ zásahu (monitorování chyb, odborná konzultace

atd.) už je na jednotlivém vedoucím, důležité je, ale aby chyba byla odstraněna. Proto odpovědi všech vedoucích jsou správné.

10) Je pro vás důležité se vyhýbat chybám?

Manažer A: „Ano, nerad zažívám ten špatný pocit, když udělám chybu. Občas jdu do rizika i za cenu chyby, pokud vím, že je to správně.“

Manažer B: „Ano, chyby navozují pro mě nepříjemnou situaci.“

Manažer C: „Ne, člověk by neměl dělat chyby často, ale zároveň by se neměl bát udělat chybu. Dle mého názoru, když udělám velkou chybu, dlouho si ji pamatuji.“

Způsobená chyba vždycky navodí nepříjemnou situaci. Jsou lidé, kteří se rádi vyhnou chybám a jsou zde i tací, kteří chyby vyhledávají. Tato práce je o tom takové chyby najít i za cenu rizika. Proto správná odpověď je u manažerů A a C.

11) Jak dlouho jsou ve své funkci a ve společnosti:

Manažer A: „2 roky a celkově ve společnosti 8 let“.

Manažer B: „Ve své funkci 4 roky a ve společnosti 10 let“.

Manažer C: „3 roky a ve společnosti 5 let“.

U této otázky je vidět, za jak dlouho se každý manažer dostal na danou pozici a jak dlouho na ní je. Nejrychleji se na svojí pozici dostal manažer C.

12) Jak byste hodnotili kvalitu své práce na stupnici 1-10 (10 nejlepší)?

Manažer A: „Dal bych si 7. Myslím si, že dané práci a problematice rozumím. Občas by určitě neuškodil větší přesah znalostí. Snažím se, aby se můj tým posunul dál a nestagnoval. Přicházíme s novými modely služby, které mají šanci se uplatnit. Nejvíce mě brzdí příliš velké procento administrativy. Administrativu není aktuálně možné předat na někoho jiného, protože je na to potřeba můj osobní pohled, který vyžaduje zákazník.“

Manažer B: „Dal bych si 8. Bohužel nemám takovou pečlivost dodělat vše co je nutné. Protože radši začínám něco nového.“

Manažer C: „Dala bych si 7, dle mého vědomí a svědomí jsem do své práce dala vše. První roky jsem dělala chyby u věcí, které se daly dělat jinak. Od toho jsou ale začátky, kdy člověk prostě dělá chyby.“

Manažer A, ví a zná problematiku své práce, zároveň ví, že je potřeba se posouvat neustále dál. Bohužel ho brzdí administrativa, která je třeba udělat. Proto je vybrána jeho odpověď za tu správnou.

Příloha 13 – vybrané otázky u sémantického diferenciálu

Umí manažer přijmout chybu?

Manažer A odpověděl, že chybu umí přijmout na 60 %, Manažer B odpověděl, že chybu umí přijmout na 80 %, Manažer C odpověděl, že chybu umí přijmout na 100 %. Z těchto informací je nejvíce věrohodná odpověď je od manažera B=80 % je to přesně ta hranice, kdy člověk dokáže rozlišovat chyby důležité od těch méně důležitých a může je tedy přijmout.

Chybuje daný manažer?

Manažer A chybuje na 60 %, Manažer B nechybuje na 60 %, Manažer C chybuje na 100 %. Odpověď od C je špatná, manažer, který 100 % chybuje nemůže být manažer. Zde by mohla být ideální odpověď od Manažera B. Samozřejmě nejlepší je manažer, který nedělá chyby, ale takový jednoznačně neexistuje.

Hledá manažer příčinu své chyby?

Manažer A hledá na 60 %, Manažer B hledá na 80 %, Manažer C hledá na 60 %. Správná odpověď je u manažerů A a C, protože nevěnují svůj celý čas jen hledání příčiny. Věnují tomu určitou část svého času.

Dokáže se ze své chyby manažer poučit?

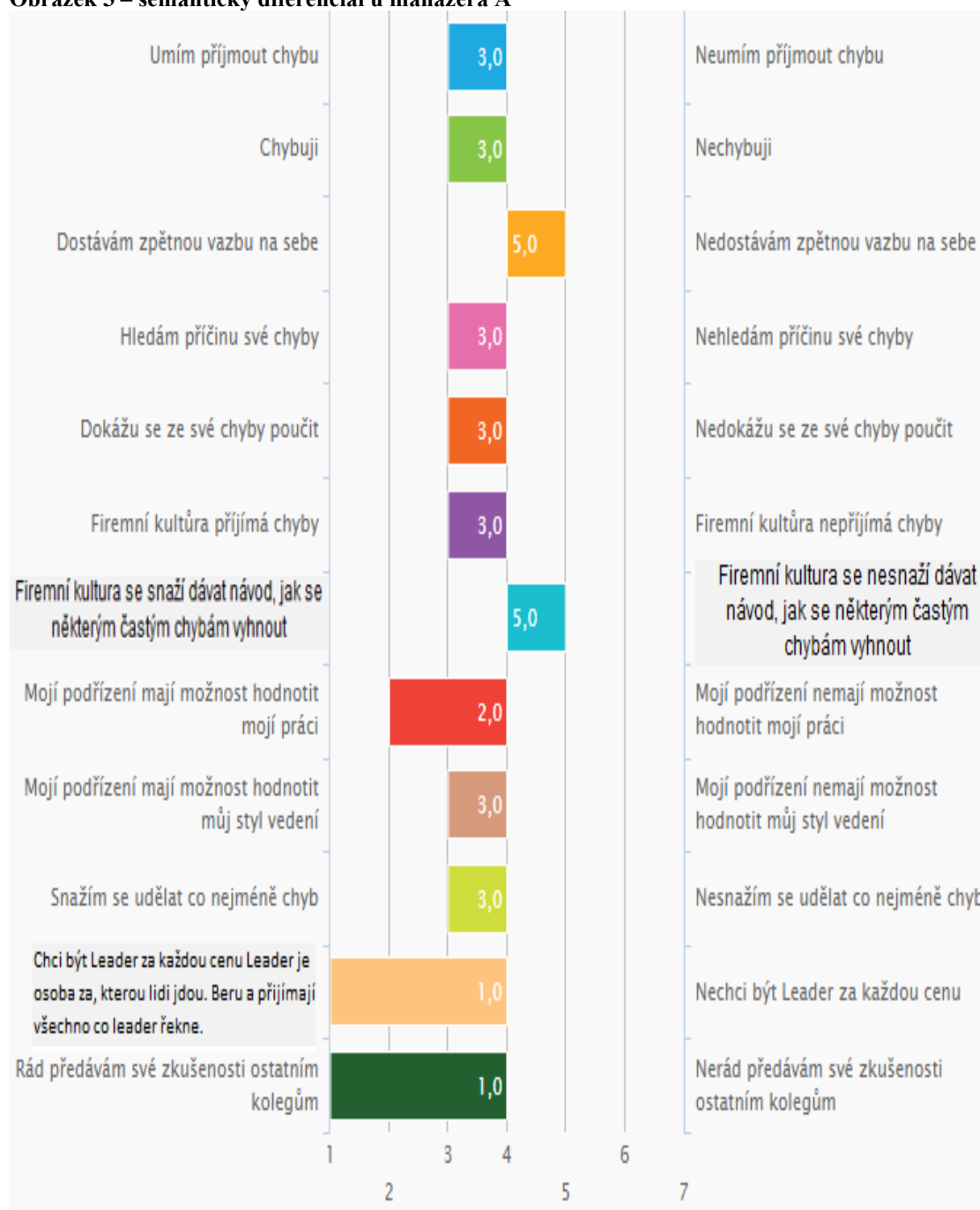
Manažer A dokáže na 60 %, Manažer B a C na 80 %. U této otázky je jednoznačné, že manažer B a C mají pravdu a snaží se ze svých chyb poučit, což jim do budoucna může přinést méně starostí.

Je podle Vás pravda, že firemní kultura se snaží dávat návod, jak se některým častým chybám vyhnout?

Manažer A nesouhlasí na 60 %, Manažer B a C souhlasí na 100 %. Lze tedy vyvodit závěr, že manažer B a C mají, co do činění s firemní kulturou a snaží se jí v tomto ohledu zlepšovat a přispívat svými poznatky. Zároveň se mohou díky firemní kultuře

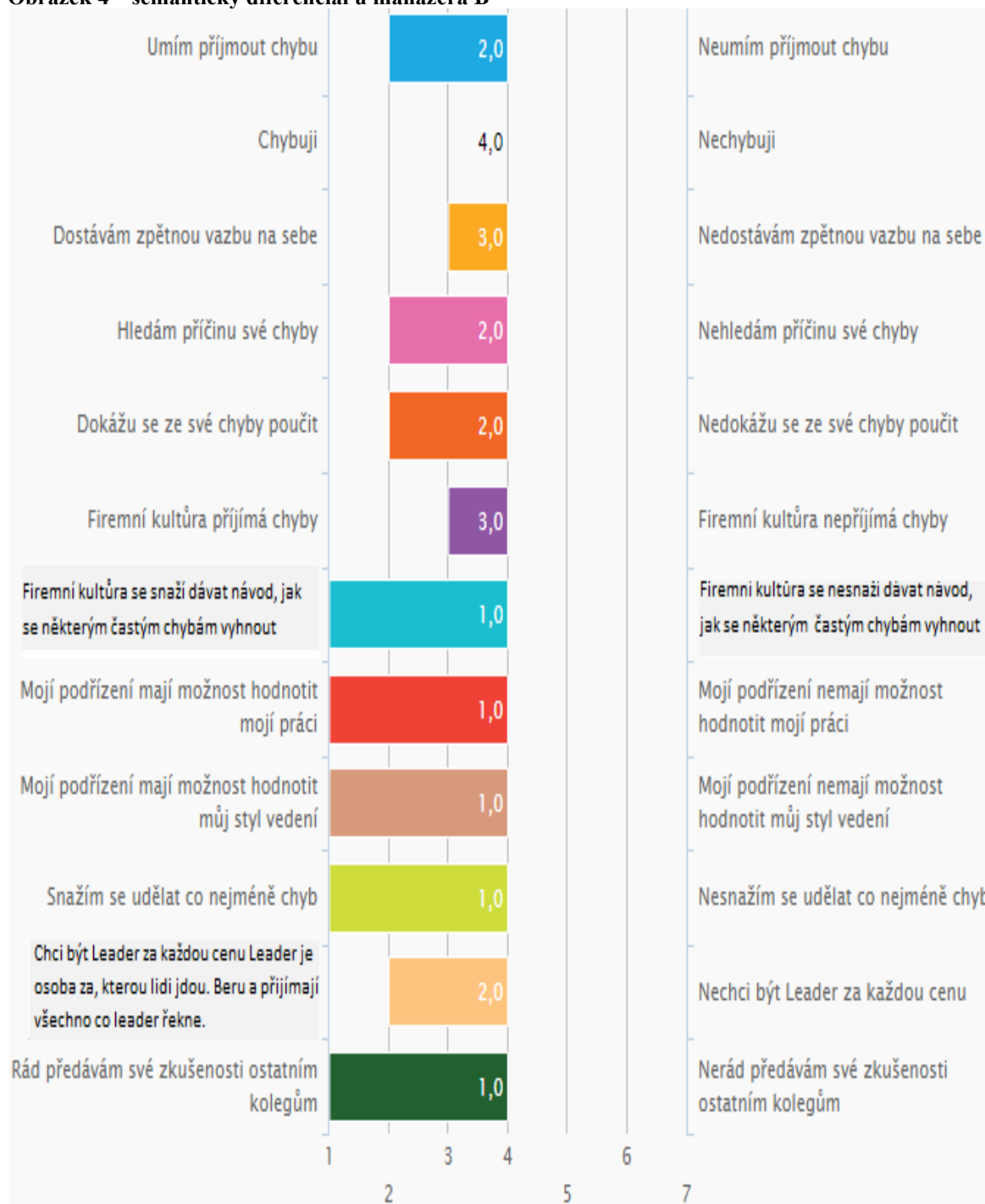
vyhnout určitým chybám. U Manažera A toto bohužel nevidíme, nebo je možné, že jeho příspěvky nebyly oceněny či mu nedokázala firemní kultura pomoci. Tato otázka je tedy správně zodpovězena manažery B a C.

Obrázek 3 – sémantický diferenciál u manažera A



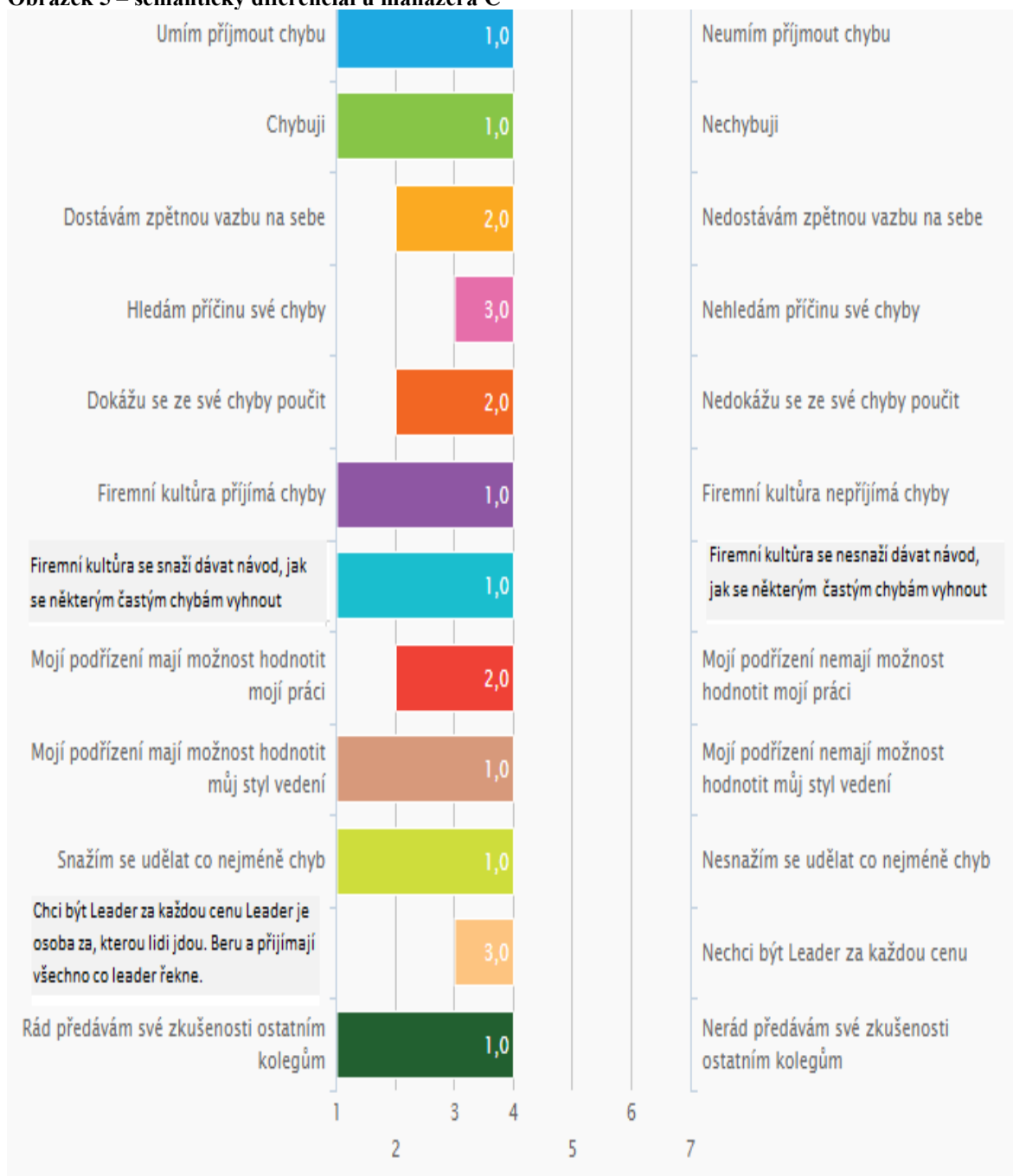
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4 – sémantický diferenciál u manažera B



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5 – sémantický diferenciál u manažera C



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 – otázky metody indukce

Proč u Vás chyby vznikají?

Manažer A: „Většinu chyb dělám, protože jsem rychlý, zbrklý, nepromyslím si, co je potřeba udělat pro daný úkol a určitě tlak. Vždy se snažím úkol udělat co nejrychleji. Jsem typ člověka, co potřebuje na plnění svých úkolů čas, ale v dnešní době to není možné.“

Manažer B: „Chyby u mě vznikají z nepozornosti, nepochopení, nenaplnění předpokladů, špatné komunikace, nedostatečného pochopení zadání.“

Manažer C: „V mé práci vznikají z nevědomosti a nepřesné komunikace, někdy jsem příliš rychlá a nepříliš pečlivá.“

U manažera B a C je stejná shoda v tom, že mají problém s komunikací, která je klíčová pro jejich profesi. U manažera A jsou chyby kvůli nedostatečnému času a prostoru vše dobře naplánovat. Všichni tři manažeři vysvětlili svůj důvod vzniku chyb.

Vzorový příklad: Zaměstnanec zapomene udělat důležitou prezentaci, která se má prezentovat za půl hodiny top managementu. Vy jste jeho nadřízený a příslušný zaměstnanec Vám tvrdí, že o ničem nevěděl. Následující otázky jsou směřované k tomuto příkladu.

Co uděláte, jako první, když to zjistíte a proč?

Manažer A: „Prvních 10 vteřin mi projede hlavou ledacos. Budu se snažit hledat alternativní řešení. Stát se to může, ale důležité je se snažit úkol vyřešit. V takovou chvíli nemá smysl na uvedeného zaměstnance křičet, nebo ho jinak stresovat.“

Manažer B: „Ihned začnu zjišťovat, jak daný problém vyřešit. Ať už se v daném časovém horizontu povede řešení najít nebo ne, tak dotyčného zaměstnance potrestám.“

Manažer C: „Podívám se do e-mailu, jestli dostal ode mě ten úkol abych s ním mohl hned argumentovat. Prezentaci bych se snažil udělat sám, protože nevěřím, že by ten člověk ji stihl udělat. Po odprezentování by následoval rozhovor.“

Je zde shoda v tom, že všichni tři mají snahu problém vyřešit, nicméně přístup manažera B, je zcela neprofesionální. Přístup manažera C, který ztratil spoustu času s hledáním v e-mailech také není úplně správný. Nejlepší odpověď je od manažera A, který ví, že řešení musí najít, zároveň nemá smysl trestat daného podřízeného a využije veškerý čas.

Proč jste se tak rozhodl?

Manažer A: „Protože se snažím splnit zadání. Vyřešit problém, který nedodělkem vznikl. Vzhledem k tomu, že je krátký čas, nemá smysl myslet na cokoli jiného. O tom, proč daný problém vznikl, si můžeme vysvětlit po prezentaci.“

Manažer B: „Primárně беру věci, kvůli kterým zde jsme, zároveň nezapomínám, na to, že je potřeba postihnout i dotyčnou osobou. Klíčové je situaci vyřešit a zabránit dalším možným problémům.“

Manažer C: „Zjistil bych, jestli je chyba u mě nebo u kolegy (viz e-mail). Z mého pohledu se toho moc stihnout nedá, ale jednalo by se o chybu v komunikaci.“

Manažer C správně vystihl podstatu, že je jedná o chybu v komunikaci. I přes to správně popsal odpověď manažer A. U manažera B je vidět, že mu jde hlavně o to, jak daného zaměstnance potrestat.

Proč si myslíte, že to daný člověk zapomněl udělat?

Manažer A: „Netuším, důvodů může být hodně např. (špatná komunikace, alkohol, mimopracovní problémy, mnou špatně vybraný zaměstnanec).“

Manažer B: „V tohle momentě to neřeším, bohužel se to stalo. Ale pro příště bych danému zaměstnanci už takovou zodpovědnost nedal. Beru to jako svojí, chybu výběru.“

Manažer C: „Jednoduše, protože na to zapomněl, důvodů může být řada.“

U této otázky jsou všechny odpovědi manažerů správně, každá z nich poukazuje na část chyby, která vedla k celkové chybě. Určitě je správně do budoucna dát příležitost jinému zaměstnanci.

Dával byste pozor, aby předmětná prezentace byla udělená a proč?

Manažer A: „Dával a snažil bych se o to. V tomto ohledu jsem velmi precizní a chci mít o všem přehled. V daném případě, vím, že prezentace je důležitá, a proto bych jí chtěl předem vidět, jak vypadá. Mám svůj určený standard, jak si přeju, aby prezentace vypadala.“

Manažer B: „Určitě bych se zajímal o to, jak daná prezentace/projekt vypadají. Je potřeba hodně konzultovat, aby se předešlo jakýmkoliv nedopatřením.“

Manažer C: „Dával bych pozor, ale daleko dřív než jen půl hodiny před danou prezentací. Rád bych to viděla před tím, abych mohl hodnotit vzhled, po případně chyby.“

Všichni manažeři u této otázky mají pravdu. Je důležité umět svěřit důležitý úkol člověku, který by vás neměl zklamat. Dále je potřeba si prezentaci vyzkoušet, než se půjde „naostro“. Je dobré dodržovat standard, který je firmou určen.

Příloha 15 – otázky na zaměstnance u metody 180°

Otázky na zaměstnance

Má podle Vás, váš vedoucí autoritu?

Manažeři A a C již svým vystupováním budí respekt. Vědí, co dělají a jak mají působit na své lidi. Nikdo si nedovolí pochybovat o jejich rozhodnutí. Manažer B nemá takovou autoritu, jako manažeři A a C. Má ale jiné kvality, nicméně autorita mezi ně nepatří. Jeho rozhodnutí jsou v tomto případě často zvažována.

Dostáváte od svého vedoucího rady, jak danou práci dělat?

Manažeři B a C dávají rady, které jsou z praxe a tudíž, je můžeme využít hned při naší práci a nemusíme přemýšlet nad tím, zdali to tak opravdu je. Výhodou je, že se ve své práci opravdu vyznají. Manažer A má velké zkušenosti, ale nemá čas se s námi o ně dělit.

Motivuje vás, váš vedoucí?

Od manažerů B a C dostáváme motivaci, která je důležitá, protože v dobrém prostředí, kde se lidé motivují se lépe pracuje a jsou zde vidět mnohem lepší výsledky. Manažer A má velké zkušenosti, a rád by své lidi motivoval, ale nemá čas se s námi o ně dělit.

Zajímá se váš vedoucí o vaši práci?

Manažeři A a B se zajímají a ptají se svých podřízených na práci, proč danou práci dělají, a jak jí dělají. Společně hledají lepší způsob, jak dělat práci. Manažeři přichází s novinkami, které práci mohou posunout dál. Manažer C se nezajímá a je mu jedno, jak jeho zaměstnanci práci dělají. Vidí důležitost v tom, že práce je hotová.

V případě, že máte se svým vedoucím problém, jdete za ním a snažíte se vzájemně problém vyřešit? Řešíte problém písemně / osobně?

Všichni manažeři se snaží problém řešit, což je správný přístup. Rozdíl je formě řešení problému, někdo dává přednost řešení osobně jiný písemně. Osobní projev má tu nevýhodu, že nikdy nebude tak přesný, jako písemný, kde je všechno „černé na bílém“. Výhodou osobního projevu, je že můžeme vidět reakce toho druhého člověka a můžeme dle toho reagovat. Manažeři A a B preferují pro písemnou formu a manažer C preferuje formu osobní.

Dává vám váš vedoucí možnost vyjádřit se k jeho stylu vedení? Přijme váš vedoucí od vás kritiku?

Správný manažer by měl nechat vyjádřit své lidi k jeho stylu vedení. Dostává tak feedback, který je potřebný pro jeho osobní rozvoj. V případě, kdy ho manažer nechce přijmout je něco špatně. Manažeři A a C nechávají své lidi vyjádřit a také přijímají kritiku, ale jen určitý typ kritiky. Manažer B nenechá své lidi vyjádřit a nepřijímá kritiku.

Snaží se být Váš vedoucí pro vás vzorem v tom, jak práci dělat?

V každé práci je dobré, když zaměstnanci mají ke komu vzhlížet. Motivuje je to k lepším výsledkům, někteří se snaží být, jako ten „vzorový“. Manažer by měl umět být vzorem pro svůj tým, kterému se jednoznačně bude pracovat lépe, když budou mít v čele někoho, koho mohou mít za vzor. Manažer A, toto chápe a snaží se být pro svůj tým vzorem. Manažeři B a C bohužel nejsou svému týmu vzorem.

Dodržuje váš vedoucí základy slušného chování?

Umět se chovat, je pro některé lidi občas velice náročné, a i proto by měl mít manažer minimálně základy slušného chování. Umět pozdravit, poděkovat, nebýt vulgární. V tomhle ohledu se všichni manažeři shodují.

Dostáváte od svého vedoucího přesně definované úkoly?

Zadat správně a přesně úkol je velice náročné a dokáže to jen člověk, který danému úkolu rozumí. Proto je důležité, aby i manažeři rozuměli své práci a mohli dávat přesné úkoly. V tomto ohledu je dokáže dobře definovat manažer B.

Myslíte si, že se váš vedoucí neumí komunikovat? (špatně se vyjadřuje)

Komunikace je základ každé práce, v případě, že manažer neumí komunikovat je to vysloveně špatně. V případě, že se špatně vyjádří, může to mít za následek špatný konečný výsledek. Komunikaci dobře zvládají manažeři A a B

Příloha 16 – otázky na manažery u metody 180°

Otázky na manažery

Jak často máte zpětnou vazbu od vašich podřízených/nadřízených na Váš styl vedení? A jakou formou?

Manažer A: „Po svých podřízených ji vyžadují prakticky pořád, minimálně 2x za týden. Forma je pro mě nejlepší F2F, kde si můžeme s podřízenými vše vysvětlit. Bohužel máme v týmu i takové kolegy, kteří se bojí dávat zpětnou vazbu. U nadřízených je to komplikované. V České republice mám nad sebou pouze jednoho vedoucího a v Indii mám druhého. Od nich mám zpětnou vazbu tak jednou za dva měsíce. Forma naší komunikace je spíše přes telefon.“

Manažer B: „Každý podřízený může říci svůj názor, ale ten já se snažím vyvrátit jiným argumentem. Celkově, když má někdo potřebu mě hodnotit, tak 1x za měsíc. S nadřízeným podle potřeby, jednou za čtvrt roku.“

Manažer C: „Od podřízených: 1x za půl roku, forma F2F. Od nadřízených: 1x za půl roku, forma F2F nebo ad hoc. V mém případě si nemyslím, že je potřeba častěji dostávat zpětnou vazbu.“

Je podle Vás důležitá zpětná vazba?

Manažer A: „Hrozně, protože dokáže odkrýt věci, které sám nedokážu vidět. Zároveň řekne něco o těch lidech, kteří mi ji dávají. Což i ukazuje, jak s daným člověkem v budoucnu pracovat.“

Manažer B: „Spíše není, já sám vím, co dělám a nedělám dobře.“

Manažer C: „V případě, kdy je objektivní tak ano. Může se jednat, jak o pozitivní – víš, že na lidi působíš pozitivně, tak negativní – člověk se víc zamyslí nad sebou, co ten druhý tím asi myslel.“

Jak byste hodnotili kvalitu své práce na stupnici 1-10 (10 nejlepší)?

Manažer A: „Dal bych si 7. Myslím si, že dané práci a problematice rozumím. Občas by určitě neškodil větší přesah znalostí. Snažím se, aby se můj tým posunoval dále a nestagnoval. Přicházíme s novými modely služby, které mají šanci na přežití. Nejvíce mě brzdí příliš velké procento administrativy. Administrativu není aktuálně možné předat na někoho jiného, protože je na to potřeba můj osobní pohled, který vyžaduje zákazník.“

Manažer B: „Dal bych si 8. Bohužel nemám takovou pečlivost dodělat vše co je nutné. Protože radši začínám něco nového.“

Manažer C: „Dala bych si 7, dle mého vědomí a svědomí jsem do své práce dala vše. První roky jsem dělala chyby u věcí, které se daly dělat jinak. Od toho jsou ale začátky, kdy člověk prostě dělá chyby.“

Tabulka 3 – celkové hodnocení manažerů

O – chyba byla nalezena X – chyba nebyla nalezena	Polostrukturovaný rozhovor			Sémantický diferenciál			Indukce			Dotazníkové šetření			Metoda 180°		
Komunikační chyby	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Neexistence zpětné vazby	X	X	X	O	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Špatné přijímání informací	X	X	X	X	X	X	O	O	O	X	O	X	X	X	X
Neznalost práce s kritikou	O	O	O	X	X	X	X	X	X	X	O	X	O	O	X
Neznalost odborných slov	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	O	O	X	X	X
Špatná kombinace písemné a osobní komunikaci	Preferuje osobní komunikaci	Preferuje písemnou komunikaci	Preferuje osobní komunikaci	X	X	X	O	O	O	X	X	X	X	X	O
Neschopnost naslouchat ostatním členům týmu	X	O	O	X	X	X	X	X	X	O	X	X	X	X	O
Podávání nepřesných a zavádějících informací	X	X	X	X	X	X	O	O	O	X	O	O	X	O	X
Nedostatečné poučení z opakujících se chyb	X	X	X	O	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Členové týmu nemají možnost hodnotit styl vedení jejich manažera	X	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	X	O	X	O

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je možno vidět, že nejmenší počet výskytu chyb byl u manažera C, který měl 10 chyb. Manažer A měl 11 chyb a manažer B 12 chyb.