

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Chyby v rozhodování manažerů

Tereza Danišová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Danišová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Chyby v rozhodování manažerů

Název anglicky

Managerial Biases

Cíle práce

Cílem práce je identifikovat chyby manažerů ve vybrané situaci, zhodnotit význam identifikovaných chyb a navrhnout opatření vedoucí ke snížení výskytu identifikovaných chyb.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání, pozorování, polostrukturovaný rozhovor, základní statistické metody.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské funkce, chyby.

Doporučené zdroje informací

- BECKER, O. *Racionalita a rizikové rozhodování v řízení činnosti*. PRAHA: SVOBODA, 1978.
- DOBELLI, R. *Umění správného rozhodování : 52 chyb, kterých se zkuste vyvarovat*. V Praze: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-356-6.
- FOTR, J. – ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
- GRASSEOVÁ, M. – BRECHTA, B. *Efektivní rozhodování : analýzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- HINDLS, R. – HRONOVÁ, S. – NOVÁK, I. *Analýza dat v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-255-7.
- JOHNSON, G. – SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku : stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- JOHNSON, S. – ŠEDIVÝ, L. – KUMERMANNOVÁ, J. *Ano nebo ne : Průvodce na cestě k správnému rozhodování*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-39-.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- NÖLLKE, M. *Rozhodování : jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0411-0.
- SCHAUTOVÁ, N. *Rozhodování a intuice : využijte plný potenciál intuice při rozhodování*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1090-0.
- WALLERSTEIN, I M. – PŘEVŘÁTIL, R. *Utopistika : [historické rozhodování ve 21. století]*. Praha: Intu, 2006. ISBN 80-903355-4-3.
-

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Chyby v rozhodování manažerů" jsem vypracovala 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 autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12.03.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Václavu Švecovi, Ph.D., za to, že mi byl vždy nápomocný a přesně mě dokázal vést. Dával mi nepostradatelné rady, jak danou práci zpracovat a na co konkrétně se zaměřit. Jeho rad jsem si velice vážila a použila je do mé bakalářské práce. Díky jeho vedení a poznatkům vím, jak by měl vypadat správný manažer. Dále bych také chtěla poděkovat všem třem manažerům a jejich zaměstnancům, díky nimž jsem měla dostatek podkladů pro vypracování této bakalářské práce.

Chyby v rozhodování manažerů

Abstrakt

Cílem této práce je identifikovat hlavní chyby v zadávání příkazu manažerem a navrhnout doporučení, jak tyto chyby minimalizovat. Špatné zadání úkolu může způsobit nežádoucí očekávané výsledky a ty mohou ovlivnit celý provoz a efektivitu společnosti. Teoretická část práce zahrnuje poznatky z oblasti managementu a vedení lidí. Zabývá se pojmy management, manažer, zkoumá funkce managementu, techniky vedení lidí, popisuje a klasifikuje chybu a znázorňuje nejčastější chyby v zadávání úkolu. Tyto poznatky jsou poté aplikovány na tři manažery z tří různých firem. Kde pro nalezení hlavních chyb v zadávání příkazu jsou použity tyto metody: polostrukturovaný rozhovor, sémantický diferenciál a dotazníkové šetření. Podle těchto metod je vybrán nejvhodnější manažer, kterým se stal manažer A z firmy BENT CZ s.r.o. Poté jsou identifikovány nejčastější nalezené chyby a navržena opatření k minimalizaci těchto chyb.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské funkce, chyby

Managerial Biases

Abstract

This work aims to identify the manager's input command's main faults and propose recommendations on how to minimize these faults. An incorrect task assignment can cause undesirable expected results, affecting the entire operation and efficiency of the company. The theoretical part of the work includes knowledge from the field of management and leadership of people. It deals with the concepts of management, manager, examines the functions of management, people management techniques, describes and classifies the faults, and shows the most common mistakes in the assignment. This knowledge is then applied to three managers from three different companies. The following methods are used to find the main faults in entering the command: semi-structured interview, semantic differential, and questionnaire survey. According to these methods, the most suitable manager is selected, who became manager A from the company BENT CZ s.r.o. Then, the most common faults found are identified, and measures are proposed to minimize these mistakes.

Keywords: management, manager, managerial functions, faults

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
3 Teoretická část.....	13
3.1 Management.....	13
3.2 Manažer.....	15
3.2.1 Techniky vedení lidí	17
3.2.2 Organizační techniky	20
3.2.3 Rozhodování	21
3.2.4 Pasti při rozhodování	24
3.2.5 Zadávání úkolu	25
3.3 Definice chyb	25
3.3.1 Identifikace a klasifikace chyb	26
4 Praktická část	28
4.1 Popis společností.....	28
4.1.1 Popis společnosti BENT CZ s.r.o.	28
4.1.2 Popis společnosti INCO 2000 s.r.o.	28
4.1.3 Popis společnosti BOMITEX s.r.o.	28
4.2 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru.....	29
4.3 Výsledky sémantického diferenciálu	30
4.4 Výsledky dotazníkového šetření	31
4.5 Výběr vhodného manažera dle daných metod	33
4.6 Nejčastější chyby v zadávání příkazu	33
4.7 Návrhy vedoucí k minimalizaci identifikovaných chyb	34
5 Zhodnocení	36
6 Závěr.....	37
7 Seznam použitých zdrojů	38
8 Přílohy	39

Seznam obrázků

Obrázek 1 - princip situačního vedení	18
Obrázek 2 - základní koncept řízení	21
Obrázek 3 - diagram příčin a důsledků.....	23

Seznam tabulek

Tabulka 1 - přístup teorie „Z“	19
Tabulka 2 - porovnání sémantického diferenciálu u manažerů A, B a C	30
Tabulka 3 - odpovědi od podřízených na jejich manažery	32
Tabulka 4 - celkové hodnocení manažerů	43

1 Úvod

Management se v současné době rozrůstá velice rychle, existuje nespočítaně firem a manažerů, kteří se snaží být ve své práci nejlepší. Ať už jde o management vrcholový, střední nebo základní, nejdůležitější jsou manažerovi schopnosti a znalosti. Manažerské funkce by proto měli vykonávat lidé, splňující následující předpoklady: schopnost vést lidi, být přirozenou autoritou, mít analytické myšlení, umět systematicky postupovat, dokázat organizovat čas i lidi, zvládat stresové situace, umět vyhodnotit rizika rozhodovat se za jakékoli situace. Mezi tyto aspekty patří i dávání příkazů, jejímž tématem se v této práci zabývám.

Zadávání příkazů mají všichni manažeři na denním pořádku, ale spousta z nich si neuvědomuje, jak je tato oblast pro firmu důležitá. Špatně zadaný úkol může ovlivnit celou jejich společnost. Proto je důležité poukázat na nejčastější chyby, které se manažerům při zadávání úkolu stávají a navrhnout určitá doporučení, jak tyto chyby minimalizovat. Tyto chyby jsou znázorněny pomocí třech manažerů z tří různých firem, kdy manažer je zároveň vlastníkem. Při zkoumání těchto chyb bylo použito několik metod, které jsou ztvárněny v praktické části.

Závěry této práce mohou napomoci všem, kteří uvažují o kariéře manažera nebo těm, kteří už jimi jsou a chtějí vylepšit své schopnosti.

2 Cíl práce a metodika

Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je vypracovat zhodnocení chyb manažerů v oblasti vedení lidí, zaměřené na zadávání příkazů a navržení opatření a doporučení, jak mohou tyto chyby minimalizovat.

Metodika

V bakalářské práci jsou použity následující metody: identifikace chyb manažera. Polostrukturovaný rozhovor zaměřující se na oblast zadávání úkolů. Použita je také metoda sémantického diferenciálu, díky níž měříme intenzitu psychologických a sociologických postojů daného manažera na vnímání chyb a zadávání příkazů. Taktéž je pomocí této metody možné porovnat jednotlivé manažery. Dotazníkové šetření, ve kterém je položeno 15 otázek 5 respondentům od každého manažera, prostřednictvím které byla získána zpětná vazba.

Identifikace

Cílem identifikace je nalézt a popsat chyby v zadávání příkazů u vybraných manažerů. Na začátku je potřeba správně identifikovat a rozdělit chyby, které manažeři při zadávání úkolů dělají. V dané práci jsou identifikovány tyto chyby: nedostatek informací ke splnění daného úkolů v požadované formě a nejasné stanovení kvality očekávaných výsledků úkolů, nedostatečné vysvětlení širších souvislostí jako je smysluplnost úkolů a cíle firmy, nejasné vymezení pravomocí zaměstnance při plnění úkolů, nedostačující motivování zaměstnanců, neposkytnutí zaměstnancům prostor pro iniciativu, poměrně časté změny rozhodnutí manažera ve znění zadání úkolů, neznalost manažera práce s kritikou a nedostatečné slovní ocenění zaměstnanců.

Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor obsahuje 27 otázek, které byly položeny třem manažerům, dvěma byly položeny otázky osobně a jednomu online formou. Každý manažer má svou firmu, kde se nachází i v pozici vlastníka. Jedná se o firmy BENT CZ s.r.o., INCO 2000 s.r.o. a BOMITEX s.r.o. Otázky jsou pro všechny manažery stejné a pevně dané. Každý manažer má prostor se libovolně vyjádřit. Na základě těchto odpovědí

je možné si udělat představu o daných manažerech, jak vnímají dané téma. Doba trvání rozhovoru byla cca jedna hodina na manažera.

Sémantický diferenciál

Sémantický diferenciál je použit pro zjištění doplňujících informací od daných manažerů. Tyto informace slouží ke zjištění pohledu na dané téma dle každého manažera. Je důležité, aby se zde manažer snažil odpovědět co nejpřesněji. Sémantický diferenciál se skládá z 13 otázek, které byly stejné pro všechny manažery. Celkové porovnání manažerů je možné vidět v (**Tabulka 2**). Doba trvání byla mezi 10–12 minutami na jednoho manažera.

Dotazníkové šetření

Metoda dotazníkového šetření obsahuje 15 otázek (**Tabulka 3**), které jsou položeny online formou 5 zaměstnancům z každé firmy. Všem byly položeny stejné otázky s dobou trvání mezi 8–10. Odpovědi jsou formou Ano/Ne. Informace k dotazníkovému šetření naleznete v (**Tabulka 3**).

3 Teoretická část

Obsahem teoretické části je vysvětlení pojmu management a pojmu manažer a jeho funkcí a činností. Dále se teoretická část zabývá definicí manažerského rozhodování, chyb jako takových a v procesu rozhodování.

3.1 Management

Původ slova management pochází z latinského manus, znamenající ruka, a agere, což znamená jednat. V italštině bychom našli velice podobné slovo maneggiare, které by mělo znamenat jednat, ovládat, hrozit, projednávat, podporovat rozvoj, vést a spravovat. Podle Webstera zní management takhle: „Úkon, umění nebo způsob vedení, jednání, kontrolování, řízení atd.“ (Trinkewitz, 2007)

Management je vrcholové, strategické a operativní řízení všech nezbytných procesů v podnikajícím subjektu, které má za cíl co nejlépe plnit podnikatelský záměr jeho účastníka. (Trinkewitz, 2007)

Hlavními funkcemi managementu jsou

- 1) Plánování
- 2) Organizování
- 3) Výběr a rozmíst'ování zaměstnanců
- 4) Vedení lidí
- 5) Kontrola

První fází je **plánování**, které zahrnuje identifikaci priorit, cílů a úkolů, a také stanovení metod pro jejich splnění. Dále určení toho, kdo za co bude zodpovědný a stanovení konkrétních termínů pro dokončení úkolů. Patří sem tedy disciplíny jako je strategické plánování, plánování obchodu, projektové plánování, plánování reklamy a propagace.

Za druhé tu máme **organizování**, což znamená uspořádání zdrojů tak, abychom pomocí nich optimálním způsobem dosáhli cílů. Patří sem například organizace nových

oddělení, práce s lidskými zdroji, organizace kancelářských systémů, nebo třeba i reorganizace obchodu.

Třetím okruhem je **výběr a rozmíst'ování lidí**, které zahrnuje nastavení směru, kterým se podnik bude ubírat, ale i směr kterým se mají ubírat jednotlivé skupiny pracovníků i jednotlivci uvnitř organizace. Také sem spadají dovednosti správně ovlivnit a motivovat pracovníky a stanovení podnikové vize a hodnot.

Čtvrtý úsek patří **vedení a řízení**, kam spadají vnitřní procesy, struktury a systémy celé organizace. Patří sem také zjišťování zpětné vazby a následná úprava těchto procesů, struktur a systémů. Dále už jen **kontrola** všech těchto procesů a úkonů.

(Karlöf, Lovingsson, 2006)

Manage znamená cokoli zorganizovat a zařídit, tak aby bylo dosaženo požadovaného efektu. Proto jsou například manažeři volebních kampaní a manažeři ekonomických i sportovních aktivit. **V podnikání se management profesně specializuje a hierarchicky rozlišuje na:**

- 1) Vrcholový management
- 2) Střední management
- 3) Základní management

Vrcholový management má za úkol komplexní vedení obchodní společnosti, které ve zvoleném časovém úseku zajišťuje požadovanou výši a stabilitu zisku a realizování zvolené strategie rozvoje společnosti; především zkvalitňování a rozšiřování sumy všech jejich aktiv v monetárním vyjádření. Výsledky vrcholových manažerů jsou velice těžce měřitelné, hlavně kvůli nutnému podnikatelskému riziku, a proto je hodnocení úspěšnosti vždy subjektivní a mnohdy u jednotlivých posuzovatelů zcela protichůdné. Proto se také top manažer velké investiční banky bude učit něco jiného než například ředitel středního zemědělského podniku nebo mistr v dílně automobilky. Jednoduše řečeno nelze definovat jednotné požadavky, ani univerzálně platné rady, jak dělat management nejlépe.

Střední management tvoří manažeři střední linie, kteří mají na starosti specializované úseky, sekce. Je to například manažer financí, manažer IT atd.

Základní management, management nejnižší linie, většinou tvoří mistři a manažeři s úzkým rozsahem odpovědnosti. Nemají moc velké kompetence, ale svým zaměstnancům jsou nejbliže. (Trinkewitz, 2007)

Management je činností zcela komplexní, nesmí opomíjet žádnou stránku potřeb a podmínek úspěšného fungování podniku. Častou chybou manažerů je právě preferování jen některých činností podniku, ale důležité jsou všechny a musí fungovat jako celek. Důvodem této chyby je obvykle jejich lepší osobní znalost těchto činností nebo různé osobní sympatie a antipatie. Problémem může být ovšem i rozpor mezi názory manažera a vlastníka. (Trinkewitz, 2007)

V této době je rozhodující ekonomická činnost vyvíjená společnostmi akcionářů, obchodními společnostmi nebo korporacemi. Reprezentují významný objem kapitálu, vloženého do národních ekonomik, tím pádem i do ekonomiky globální. A právě v těchto společnostech je nejvíce potřeba podnikového managementu, který nevykonávají sami vlastníci, fyzické nebo právnické osoby, nýbrž vrcholoví manažeři jako vysoce kvalifikovaní profesionálové, samozřejmě se svojí danou specializací. Ti pak nejlépe plní vlastníkovy podnikatelské záměry. (Trinkewitz, 2007)

3.2 Manažer

Manažerství je nadání, nedá se naučit. Naučit se můžete pouze manažerské techniky, ale kreativitu, vůli a odvahu se nenaučíte. Když máte nadání, můžete to však zmařit výchovou. A proto je důležité mít pokoru a stále se učit ze svých zkušeností. Správný manažer by měl být samozřejmě vzdělaný, a to jak po stránce všeobecného vzdělání, tak by měl mít racionální vzdělání a umět logicky přemýšlet. Umět si poradit v jakékoli situaci. Zajisté jde při této práci také o rozhodování, plánování, mezilidské vztahy a schopnost umění vést tým. (Trinkewitz, 2007)

Manažer je profesionál, který disponuje takovými odbornými, volními a morálními schopnostmi a návyky, které mu umožňují takový management úspěšně realizovat. (Trinkewitz, 2007)

Tak jak se mění celý svět, tak se mění i podmínky pro podnikání. S tímto vývojem musí držet krok i vědomí manažerů. Musí na změnu rychle, správně a včas reagovat. Sledovat jak vývoj podnikatelských činností, tak společenské dění. Neexistují zde žádné výmluvy. Top manažer se s koňskými klapkami nemůže dobře orientovat a vést podnik náležitým směrem k nejvyšší efektivitě. Samozřejmě se každý z nich může věnovat do hloubky určitému spektru informací, avšak všeobecný přehled je zkrátka nutností. Manažer, který na vše potřebuje poradce, není na svém místě kompetentní a měl by buď odejít sám nebo být odvolán. (Trinkewitz, 2007)

Manažer by měl vždy prostudovat doporučení svých poradců a vyslechnout si mínění spolupracovníků, ale je to on, kdo musí udělat analýzu a přijmout vlastní rozhodnutí. Správnost rozhodnutí závisí právě na manažerových komplexních znalostech. Dále samozřejmě také na jeho inteligenci, zkušenostech a intuici. K přijetí rozhodnutí je však vždy nakonec nutná odvaha pravého vůdce. Odvaha stát si na svém, odolávat kritice a nést všechny důsledky případného neúspěchu. (Trinkewitz, 2007)

V momentě, kdy budoucí manažer ukončí školní vzdělání, navazuje jeho profesionální praxe, během které získává další praktické i teoretické vědomosti. Neustále si doplňuje technický, vědecký a společenský vývoj ve světě. (Trinkewitz, 2007)

V podniku jde také o vztahy mezi partnery vzájemně si rovných, kteří by měli harmonicky spolupracovat, aby dosáhli cíle nalézt cestu k nejvyšší úspěšnosti jimi spravované společnosti. Předpokladem pro toto harmonické fungování je správný výběr jejich členů podle komplexních kritérií, mezi které patří znalost produktu, základních i nových technologií, ekonomických zákonitostí, fungování kapitálového trhu, účetnictví, znalost světových jazyků, politologie, příslušné legislativy, zásad podnikatelské etiky a jiné. Aby manažeři mohli všem svým povinnostem dostát, musí mít všichni rovný a neomezený přístup k informacím. (Trinkewitz, 2007)

Důležité je také, že každý zaměstnanec se podílí na úspěšnosti či naopak neúspěšnosti firmy. Tento faktor velice záleží na tom, jestli manažer plní své povinnosti laxně nebo iniciativně a záleží na rozhodnutích, která udělá. (Trinkewitz, 2007)

A proto by manažer neměl být šéfem, ale vůdcem. Kterého zaměstnanci neposlouchají, protože musí, ale sami od sebe, protože chtějí. A drží při něm při jakémkoli rozhodnutí, jenž udělá. Při rozhodování manažera mají velký význam jak důkladná analýza problému, tak i potřebná intuice, kterou si vytříbil i svou životní praxí. Dále mu nesmí chybět odvaha přijímat plnou odpovědnost za svá rozhodnutí a vůle obhájit a prosadit si je. Úplné jistoty ale nedosáhnou ani ti nejlepší manažeři, takže když je toto rozhodnutí nesprávné, měl by jej umět co nejrychleji a nejlépe napravit. (Trinkewitz, 2007)

Management má, co dočinění se všemi formami organizované společnosti - musí být vedená, kontrolována a rozvíjena.

Tři hlediska managementu:

- Vedení
- Kontrola
- Rozvíjení společnosti

Tři různé role manažera:

- Kouč – motivuje a vede lidi
- Dohlížitel – kontroluje efektivnost společnosti
- Stratég – rozhoduje a jedná v současnosti, aby zajistil budoucí úspěch

(Karlöf, Lovingsson, 2006)

3.2.1 Techniky vedení lidí

Vedení lidí, spolu se znalostí psychologie a skupinové dynamiky, tvoří podstatnou část managementu. Uvedený výčet je pouze ilustrativní.

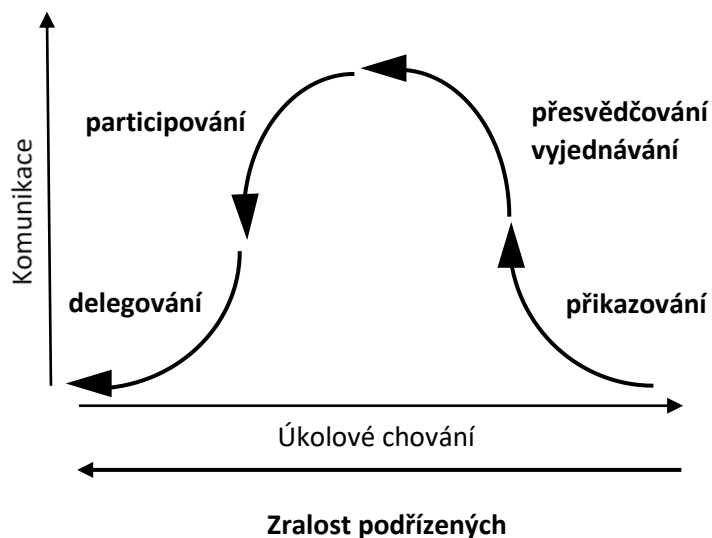
Principy situačního vedení

Návod pro volbu vhodného stylu vedení lidí podle situace, a především zralosti podřízených.

Keneth Blanchard a Paul Hersey zavedli při volbě způsobu vedení novou proměnou – zralost. Pro uskutečnění úkolu podřízeným je potřebná i zralost psychologická. Spočívající v připravenosti přijmout odpovědnost za splnění úkolu. Manažer by podle toho

měl zvolit styl vedení přiměřený zralosti zaměstnanců. Rozhoduje se ve dvou dimenzích: Podpůrné chování, přičemž se orientuje na lidi a direktivní chování, orientované na úkol. Poté manažer volí jednotlivé styly vedení: přikazování, přesvědčování, participování a delegování. (Šuleř, 2009)

Obrázek 1 - princip situačního vedení



Zdroj: přepracováno dle Šuleř, 2009

Acting

Acting je technika neformálního ukáznování, při kterém se jedná o pomoc jedinci chovat se podle firemních pravidel a norem.

Každý manažer je čas od času přinucen řešit situace, kdy došlo k porušení kázně. Takový problémový případ nastává tehdy, když se chování určité osoby negativně odchyluje od přijatých pravidel a norem.

V metodě neformálního ukáznění nevede toto odchýlení k vydání oficiálního napomenutí. Neformální rozhovor vytváří bezpečné prostředí, ve kterém může manažer a podřízený společně pracovat na řešení problému.

I tato metoda má však svá pravidla a doporučené postupy.

Pojmenování „Acting“ je odvozen od pravidla „ACT FAIR“, což je zkratka:

Agree - Souhlas

Commit - Závazek

Test - Test

Follow up - Sledovat

And - a

Inform them the – informovat o

Resultes - výsledcích

(Šuleř, 2009)

Nástroje leadershipu

Přístupy používané „lídry“ k ovlivňování lidí, aby ochotně a s nadšením usilovali o dosažení společných cílů. Lidi vede především pomocí speciálních prostředků: charismatu, citového povzbuzení, osobní úcty a stimulace myšlení. Lídr se na své zaměstnance vždy dívá spíše jako na kolegy, se kterými navazuje osobní vztahy. Snaží se jim pomáhat a rozvíjet se. Předává své zkušenosti. Dává jim určitou zodpovědnost. Motivuje je. A tím vším usiluje o jejich přízeň a podporu. (Šuleř, 2009)

Přístup teorie „Z“

Použití předností amerického a japonského přístupu k řízení.

Tabulka 1 - přístup teorie „Z“

	TEORIE A (AMERIKA)	TEORIE J (JAPONSKO)	TEORIE Z
ZAMĚSTNÁNÍ	krátkodobé	celoživotní	dlouhodobé
ROZHODOVÁNÍ	individuální	konsensuální	konsensuální
ODPOVĚDNOST	individuální	kolektivní	individuální
POVYŠOVÁNÍ	rychlé	pomalé	pomalé
KONTROLA	vnější, formální	vnitřní, neformální	vnitřní, neformální s formální mírou
KARIÉRA	specializovaná	nespecializovaná	částečně specializovaná
PRACOVNÍK	jako zaměstnanec	jako člověk	jako člověk

Zdroj: přepracováno dle Šuleř, 2009

Hodnocení v 360° (systém zpětné vazby 360°)

Hodnocení zaměstnanců, ze strany nadřízeného, kolegů na stejné úrovni, podřízených a popřípadě i dodavatelů a zákazníků. Ze strany kolegů a podřízených je hodnocení anonymní. Manažerům pomáhá dostat zpětnou vazbu, náhled na dopad vlastních činností a rozhodování.

Velice zvyšuje zaměstnaneckou motivaci na všech úrovních.

(Šuleř, 2009)

3.2.2 Organizační techniky

Uvedený výčet je pouze ilustrativní.

Model „7 S“

Tento model představuje celistvou koncepci manažerské práce zaměřující se na sedm faktorů se zásadním významem pro její zdar. Metoda se koncentruje na ty stránky, které mají pro manažery podstatný význam. Těchto sedm integrovaně propojených faktorů podmiňuje úspěšnost fungování firmy:

Strategie

Struktura

Systémy

Sdílené hodnoty

Styl

Spolupracovníci

Schopnosti

(Šuleř, 2009)

MBO (Management By Objectives) – řízení podle cílů

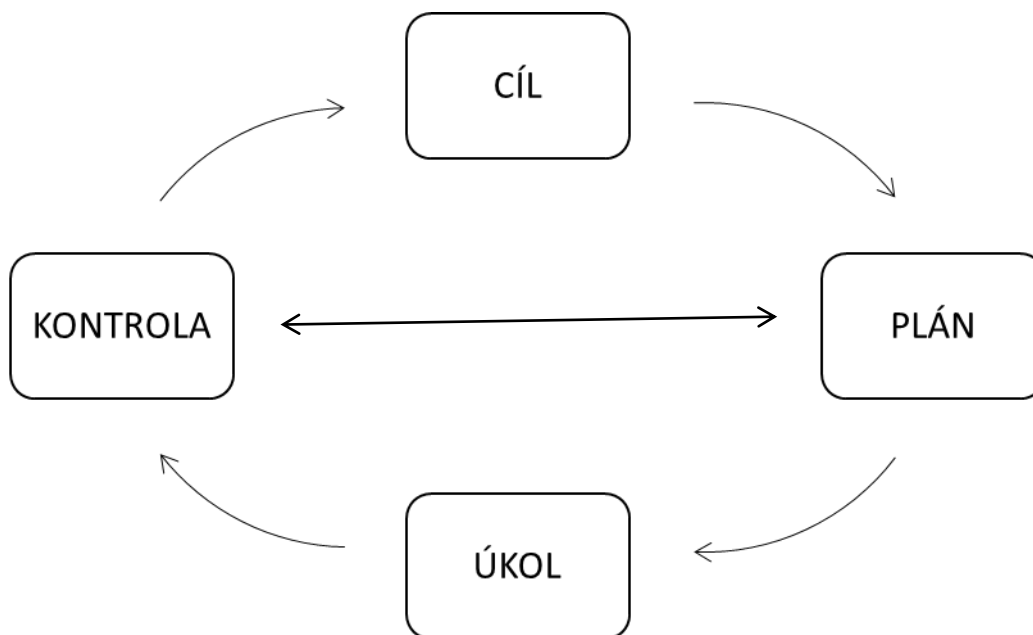
Technika řízení podle cílů je založena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a normách, na základě, kterých budou potom hodnoceni. Tato metoda byla založena na podstatě děl Petera Druckera a Douglase McGregora v 50. letech.

(Šuleř, 2009)

Základní koncept řízení

Cyklus kroků efektivního řízení. Přesněji cyklus řízení PDCA, tj. Plán (Plan) – Činnost (Do) – Kontrola (Control) – Akce (Action). Stanovení cíle, vytvoření plánu, rozdělení úkolů a konání kontroly. (Šuleř, 2009)

Obrázek 2 - základní koncept řízení



Zdroj: přepracováno dle Šuleř, 2009

3.2.3 Rozhodování

Často musíme učinit rozhodnutí, která mohou mít vážné důsledky a ve kterých by mohly být zahrnuté velké sumy peněz. To platí obzvlášť u rozhodnutí, učiněných ve společnostech. Pokud jsme však obeznámení s rozhodovacími teoriemi, můžeme rozhodovat efektivněji a lépe se vyrovnávat s následky.

Rozhodovací techniky

Uvedený výčet je pouze ilustrativní.

Model Vrooma a Yettona

Rozhodovací strom pro volbu vhodného způsobu rozhodování.

Philip Yetton a Victor Vroom popisují pět rozhodovacích stylů odlišujících se mírou participace:

A I: Autokratický styl

Manažer najde řešení problému sám a vystačí mu při tom informace, které má zrovna k dispozici.

A II: Autokratický styl

Manažer také rozhoduje sám, ale získává další potřebné informace od svých podřízených, kteří potvrdí nebo doplní, to, co už ví. Jinak ale do rozhodování nezasahují.

K I: Konzultativní styl

Manažer konzultuje problém s každým zaměstnancem zvlášť. Poté vezme v úvahu všechny návrhy a nápady, na které ale nemusí při konečném rozhodnutí pohlížet.

K II: Konzultativní styl

Manažer se radí skupinově. Konečné rozhodnutí ale opět vykoná sám. Bez toho, aniž by musel hledět na vyřčené návrhy.

S II: Skupinové rozhodování

Manažer probírá problém ve skupině, kde všichni zvažují veškeré možnosti a snaží se dojít ke společnému řešení. Manažer zde jen koordinuje diskusi, ale rozhodnutí je společné. Zodpovědnost však nese pouze on.

Vhodný styl rozhodování je podle Yettona a Vrooma možné odvodit od rozhodovacího stromu, který se rozvíjí pomocí odpovědí na celkem sedm otázek. Odpověďmi vyplníme strom a podle stromu získáme vhodný styl rozhodování.

(Šuleř, 2009)

Histogram

Nástroj ve formě sloupcového grafu, který interpretuje data při řešení problému.

(Šuleř, 2009)

PrOACT

V knize Rozumné volby (Smart Choices), Ralph L. Keeney, Howard Raiffa a John S. Hammond popisují metodu pojmenovanou PrOACT, akronym, skládající se z prvních písmen názvů pěti prvků rozhodovacího procesu.

Prvky:

- Problém (Problem)
- Cíle (Objectives)
- Alternativy (Alternative)
- Následky (Consequences)
- Kompromisy (Trade-offs)
- Nejistota (Uncertainty)
- Snášení rizika (Risk tolerance)
- Provázaná rozhodnutí (Linked decisions)

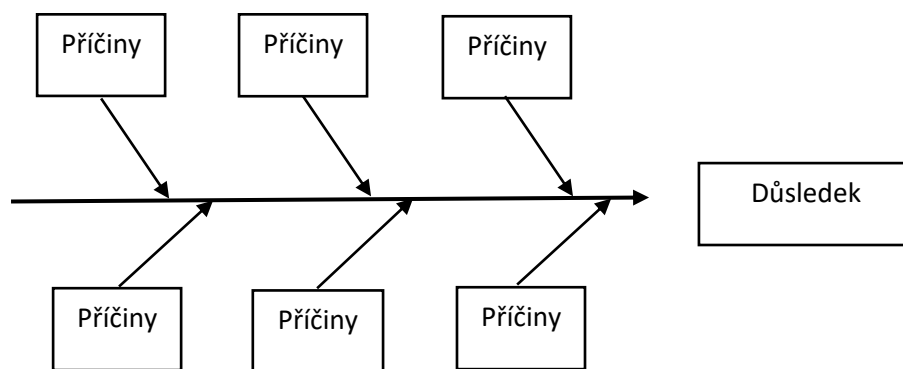
Tato metodologie se snaží o analýzu a objasnění situace, ve které konáme složitá rozhodnutí. Při složitých, velkých rozhodnutích je nejspíše nutné projít všemi osmi kroky procesu. Avšak mnohokrát postačí vybrat větší množství prvků, které nejvíce souvisí se situací, a pracovat jen s nimi.

(Karlöf, Lovingsson, 2006)

Diagram příčin a důsledků (Išikawův graf)

Analyzuje příčiny nějakého jevu (problému). Za prvé je přesně definován důsledek problému. Dále pak zakreslíme možné příčiny důsledku. Ptáme se: „Co všechno může být příčinou tohoto problému?“ (Šuleř, 2009)

Obrázek 3 - diagram příčin a důsledků



Zdroj: přepracováno dle Šuleř, 2009

Analýza nákladů a přínosů

Porovnávání nákladů potřebných vynaložit na řešení a výsledných přínosů. V podstatě si klademe otázku: „Stojí to za to?“ (Šuleř, 2009)

Occamova břitva (podle Williama z Occamu)

Technika, která nám napomáhá správně vyjádřit problém, definovat jeho opravdové jádro. Při použití této metody si zaprvé musíte určit širší problémovou oblast, například technikou brainstormingu. Poté se musí vybrat jedna otázka jako potíže k řešení. K tomu použijeme následující čtyři vodítka:

1. Týká se to nás?
2. Můžeme s tím něco v rozumné době udělat?
3. Umíme o tom shromáždit údaje?
4. Opravdu chceme řešit toto?

Je ovšem velice důležité se vyhnout formulaci příliš obecné. Například „V našem podniku je špatná komunikace.“. V podstatě se stále a stále ptáme na otázky a jako „břitvou odkrajujeme měkkou slupku“ a dostáváme se blíže ke skutečnému jádru problému.

(Šuleř, 2009)

3.2.4 Pasti při rozhodování

Uvedený výčet je pouze ilustrativní.

Past utopených nákladů

V této pasti následujeme naši touhu být konzistentní a navazovat na rozhodnutí, která jsme předtím učinili. V podnikání se s tím můžeme setkat často. Výrobky se tlačí na trh moc dlouho v naději, že jejich perspektiva se zlepší. Někomu je proti srsti připustit, že výrobek byl špatnou investicí. (Karlöf, Lovingsson, 2006)

Past obezřetnosti

Být opatrní a mít jistotu je zajisté důležité, ale na risk se rozhodně nesmí zapomínat. (Karlöf, Lovingsson, 2006)

Past dojmu

Každá lidská bytost má tendenci být nadměru ovlivněná událostmi v našem bezprostředním okolí. Tím je ovlivněna naše objektivita a smysl pro míru.

(Karlöf, Lovingsson, 2006)

Pokud jsme však ostražití a jsme si všech pastí a nástrah vědomi, můžeme se tomu ubránit.

3.2.5 Zadávání úkolu

Vlastnosti dobrého úkolu

Při zadávání úkolu je zapotřebí dbát jisté parametry, které jsou vyjádřeny anglickou zkratkou „SMART“. Jednotlivá písmena tohoto zkratkového slova vystihují atributy stanoveného úkolu:

S = specifický

M = měřitelný

A = akceptovaný

R = reálný

T = termínovaný a trasovaný

(Bělohlávek, 2003)

3.3 Definice chyb

Chybu lze chápat různými pohledy, v každém oboru ji lze popsat odlišně. V oboru managementu by se dala definovat jako počínání, které neodpovídá cíli. K chybě tedy dochází tehdy, jestliže metody neodpovídají cíli, k němuž subjekt vědomě míří. V praktické činnosti se jedná o nesoulad prostředku nebo činnosti a cíle, což má zpravidla, ale ne vždy, za důsledek, že se cíle nedosáhne nebo se dosáhne cíle nežádoucího. Chybou může být i neekonomičnost jednání, řešení dražší nebo méně efektivní než jiné. (Garczyński, 1982)

Dalo by se jí definovat také obecněji jako špatnou akci či výrok, pramenící z chybného úsudku, nedostatečné znalosti či nepozornosti. (Hallinan, 2010)

3.3.1 Identifikace a klasifikace chyb

Klasifikace chyb

Na základě dělení procesů podle psychologa J. Reykowski (orientační, intelektuální, a výkonné) můžeme klasifikovat chyby na:

- a) **Chyby orientace**, vycházející z nedostatečných informací. Člověk provádějící určitou činnost nevidí to, co by měl vidět nebo neví, co by měl vědět.
- b) **Chyby rozhodování**, vznikající tehdy, jestliže člověk vykonávající určitou činnost neumí použít získané informace, neumí je zpracovat ve správné rozhodnutí nebo závěr, nebo to nedokáže v náležitou chvíli.
- c) **Chyby realizace**, vyplývající z nedostatku praktických schopností realizovat přijaté rozhodnutí nebo je uvést do chodu.

(Garczyński, 1982)

Mezi nejčastější chyby v zadávání úkolů patří:

- **Nejasné stanovení úkolu a očekávaných výsledků, tohoto úkolu.** Zadání musí být specifické, jednoznačné a srozumitelné. Nesplní-li zadání tyto požadavky, nelze jednoznačně posoudit a zhodnotit výsledky úkolu a zaměstnanec objektivně odměnit.
- **Zaměňování cílů a činností.** Úkoly obsahující převážně činnosti mohou svádět k představě, že je požadovaná činnost, a ne její výsledek. Tato chyba může vést k výsledku jinému než žádoucímu.
- **Chybějící mezivýsledky.** Rozsáhlejší úkoly bývá třeba rozdělit do menších úkolů a zároveň jim přiřadit odpovídající výsledky.
- **Nejasné vymezení pravomocí.** Součástí zadání úkolu by mělo být sdělení, o čem zaměstnanec může při vykonávání samostatně rozhodovat a jakou iniciativu, od něj zaměstnavatel očekává.
- **Nejasná kontrola.** Chybně zadané úkoly jsou i ty, u kterých není jasně určeno kdy a jak budou kontrolovány nebo kdy, jak a o čem mají svého nadřízeného během plnění úkolu informovat. Pokud vedoucí nestanoví, kdy a jak budou výsledky úkolu kontrolovány, mohou se podřízení domnívat, že jejich výsledky nebudou hodnoceny vůbec. V případě, že se nestanoví, o čem mají zaměstnanci svého

nadřízeného informovat, může se stát, že se zaměstnanci budou obávat obrátit na svého nadřízeného.

- **Nemožnost zaměstnance vyjádřit se k úkolu.** Správné zadání úkolu vyžaduje i přesvědčení se o tom, že zaměstnanec rozumí veškerým požadavkům úkolu, chápe priority, věří, že je úkol splnitelný, a že úkol přijal za svůj. K tomu všemu je potřeba, aby zaměstnanci měli vždy možnost se ke svým úkolům vyjádřit a případně vyslovit své pochybnosti.
- **Nedostatečné vysvětlení širších souvislostí.** Důležité je i to, aby zaměstnanci chápaly smysluplnost svého úkolu a dále i širší koncepci zahrnující cíle firmy.
- **Formální povaha úkolu.** Formální povahu získávají zadané úkoly tehdy, pokud nejsou určeny konkrétní termíny, ale neurčitá časová určení („Úkol vykonávejte průběžně.“). Jsou-li očekávané výsledky nenáročné, zaměstnanci zadaný úkol neberou vážně.
- **Nesoulad mezi úkoly a pravomocemi.** Tato chyba nastává, když zaměstnanec dostane úkol, jehož splnění není v jeho možnostech nebo pravomoci. Příkladem může být úkol „zvýšit spokojenost podnikových zákazníků“ zadaný podřízenému, který se zákazníky podniku nepřichází do styku.

(Urban, 2010)

4 Praktická část

V praktické části této bakalářské práce jsou pozorovány chyby v zadávání rozkazů na třech manažerech ve třech firmách. Každý manažer je zároveň i vlastník a z důvodu udržení anonymity jsou zde uvedené pouze názvy firem, pro přehlednost je každý manažer označen jedním písmenem: firma BENT CZ s.r.o. - A, firma INCO 2000 s.r.o. - B, firma BOMITEX s.r.o. - C. Využity jsou metody z metodiky a cílem je nalézt chyby a navrhnout doporučení.

4.1 Popis společností

4.1.1 Popis společnosti BENT CZ s.r.o.

Společnost BENT CZ s.r.o. se z 90 % zabývá kontrolními a zušlechťovacími pracemi těsnících prvků pro automobilový průmysl. Kontrolou kvality každého vyrobeného kusu (pod osvětlovací lupou). Zbýlých 10 % se věnuje textilní výrobě dětského oblečení z bio materiálů pro BRD, čistírně peří, zahradnictví a pronájmu nemovitostí. V České republice firma působí od roku 1991 se sídlem v Příbrami a 120 zaměstnanci.

4.1.2 Popis společnosti INCO 2000 s.r.o.

Společnost INCO 2000 s.r.o. poskytuje vodoinstalační a topenářské práce a v České republice působí už od roku 1990, avšak v obchodním rejstříku je firma zapsána od roku 2001. Firma sídlící v Příbrami zaměstnává zhruba 40 zaměstnanců a veškeré služby se dají sjednat pouze telefonicky a emailem.

4.1.3 Popis společnosti BOMITEX s.r.o.

Společnost BOMITEX s.r.o. je český maloobchodní a internetový prodejce second hand oblečení (obchod prodávající použité oblečení) působící v České republice od roku 2017. Momentálně firma disponuje 7 prodejny se sídlem v Příbrami a 20 zaměstnanci.

4.2 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Z odpovědí uvedených v příloze 2 se ukazuje jako nejlepší z manažerů manažer A. Umí jako jediný zadat úkol, tak aby byly výsledky co nejefektivnější, a přitom tím dostatečně motivoval zaměstnance. Manažer C zaostává v efektivitě, a naopak manažer B v motivaci svých zaměstnanců. U všech třech manažerů se ale projeví schopnosti úspěšného zvládnutí chyb jak svých, tak svých zaměstnanců. Když dojde k chybě snaží se ji ihned řešit a poučit se z ní. Pokud ji udělá zaměstnanec, proberou to s ním a vyřeší to.

Manažer A získává dostatečnou zpětnou vazbu k případnému napravování svých chyb v oblasti vedení lidí, umí své zaměstnance řádně motivovat, ale v případě nutnosti i slovně a finančně vyčinit. Ve svých rozhodnutích je pevný, ale vždy je rád za jakoukoli radu, a jeho podřízení většinou vědí, s čím za ním mají a nemají přijít při plnění svých úkolů. Zaměstnancům dává prostor pro dostatečnou iniciativu, ale zároveň razí heslo „Důvěřuj, ale prověřuj“. Komunikace ve firmě funguje dobře a efektivně, avšak slovní hodnocení zaměstnanců by se dalo zlepšit. Také v rámci firmy manažer A nepořádá teambuildingy nebo jiné akce, nepřijde mu, že by to mohlo mít nějaký efektivní dopad, na což zaměstnanci nemusejí mít stejný pohled.

Manažer C naopak zvládá slovní ohodnocení svých zaměstnanců bravurně a svým zaměstnancům stoprocentně věří. Ve firmě jsou vztahy založeny na vzájemném respektu. Úkoly zadává jasně a přesně rovněž jako manažer A, ale v očekávaných výsledcích je spíše laxní. Neudává dokdy musí být úkol splněn a v jaké kvalitě, je radši, když se zaměstnanci sami rozhodnou, kdy úkol udělají. Manažer B svým zaměstnancům důvěřuje přiměřeně a při zadávání úkolu dodává dostatek informací i zdrojů, ale oblast motivace by mohl zlepšit. Otázky jsou k dispozici v příloze 2.

4.3 Výsledky sémantického diferenciálu

V této tabulce jsou porovnání všichni tři manažeři v oblasti zadávání úkolů.

Styl hodnocení:

1=100 % 2=80 % 3=60 % 4=50 % 5=60 % 6=80 % 7=100 %

Tabulka 2 - porovnání sémantického diferenciálu u manažerů A, B a C

Sémantický diferenciál								
Manažer A	Manažer B					Manažer C		
	1	2	3	4	5	6	7	
Chybuji						A, B, C		Nechybuji
Umím přijmout chybu	A, C	B						Neumím přijmout chybu
Dokážu se ze své chyby poučit	A		B	C				Nedokážu se ze své chyby poučit
Dostávám zpětnou vazbu		A, B, C						Nedostávám zpětnou vazbu
Zaměstnancům věřím	C	B		A				Zaměstnancům nevěřím
Dávám možnost zaměstnanecké iniciativě	C	A		B				Nedávám možnost zaměstnanecké iniciativě
Umím přijmout chybu svých zaměstnanců		A, C	B					Neumím přijmout chybu svých zaměstnanců
Zadávám úkoly co nejpodrobněji	A, C		B					Nezadávám úkoly co nejpodrobněji
Dokážu dostatečně vysvětlit smysluplnost úkolu	A	B	C					Nedokážu dostatečně vysvětlit smysluplnost úkolu
Jsem rozhodný, neměním názory ze dne na den	B	A	C					Nejsem rozhodný, měním názory ze dne na den
Zadávám přesnou kvalitu výsledků úkolu	A	B			C			Nezadávám přesnou kvalitu výsledků úkolu
Při plnění úkolu zaměstnanec jasně ví, s jakým problémem má za manažerem přijít	A	C		B				Při plnění úkolu zaměstnanec neví, s jakým problémem má za manažerem přijít
Za nesplnění úkolu z důvodu lajdáctví své zaměstnance postihují i finančně	B	A				C		Za nesplnění úkolu z důvodu lajdáctví své zaměstnance nepostihují i finančně
Umím motivovat své zaměstnance		A, B, C						Neumím motivovat své zaměstnance
Umím své zaměstnance slovně ocenit	C	B	A					Neumím své zaměstnance slovně ocenit

Zdroj: vlastní zpracování

Pro správné pochopení tabulky je nutné sečíst dané hodnoty v tabulce. Ten manažer, kterému vychází nejmenší součet hodnot, by měl vyjít jako ten správný. Ovšem je potřeba brát výsledky s rezervou, manažer nemusel uvést zcela pravdivé výsledky nebo myslel odpověď jinak, než pak vyzněla, proto je nezbytné se vždy podívat více do hloubky.

Manažer A = 31, manažer B = 39, manažer C = 40.

Z odpovědí v tabulce sémantického diferenciálu a z přílohy 4 vychází jako nejlepší manažer z uvedených manažerů manažer A. Umí přijmout chyby a poučit se z nich. V zadávání úkolu je rozhodný, přesný a jasný, zaměstnanci vědí, s jakým problémem za ním mají a nemají chodit. Neobává se neoblíbenosti, ale své zaměstnance by mohl lépe slovně ocenit a více jim důvěřovat.

4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření zahrnuje 15 otázek, které byly položeny formou online dotazníku zaměstnancům daných manažerů.

Tabulka 3 - odpovědi od podřízených na jejich manažery

Dotazníkové šetření - odpověď: Ano/Ne						
Otázky	Manažer A		Manažer B		Manažer C	
Má podle vás váš nadřízený přirozený respekt?	Ano – 20 %	Ne – 80 %	Ano – 80 %	Ne – 20 %	Ano – 100 %	Ne – 0 %
Máte možnost podávat zpětnou vazbu?	Ano – 60 %	Ne – 40 %	Ano – 60 %	Ne – 40 %	Ano – 80 %	Ne – 20 %
Máte často (alespoň 1x týdně) meeting se svým nadřízeným?	Ano – 80 %	Ne – 20 %	Ano – 100 %	Ne – 0 %	Ano – 100 %	Ne – 0 %
Zadává váš nadřízený úkoly přesně, jasně a dosažitelně?	Ano – 100 %	Ne – 0 %	Ano – 60 %	Ne – 40 %	Ano – 80 %	Ne – 20 %
Při zadávání úkolu vždy chápete smysluplnost úkolu?	Ano – 80 %	Ne – 20 %	Ano – 60 %	Ne – 40 %	Ano – 40 %	Ne – 60 %
Při plnění úkolu vám manažer nechává dostatek prostoru pro iniciativu?	Ano – 80 %	Ne – 20 %	Ano – 60 %	Ne – 40 %	Ano – 100 %	Ne – 0 %
Vždy víte, s čím můžete a nemůžete při plnění svého úkolu za manažerem přijít?	Ano – 80 %	Ne – 20 %	Ano – 40 %	Ne – 60 %	Ano – 80 %	Ne – 20 %
Vždy víte, jaká má být výsledná kvalita zadaného úkolu?	Ano – 100 %	Ne – 0 %	Ano – 80 %	Ne – 20 %	Ano – 20 %	Ne – 80 %
Při způsobení chyby vaší vinou reaguje váš nadřízený přiměřeně?	Ano – 60 %	Ne – 40 %	Ano – 80 %	Ne – 20 %	Ano – 60 %	Ne – 40 %
Řekl byste, že je váš nadřízený rozhodný a nemění rozhodnutí ze dne na den?	Ano – 60 %	Ne – 40 %	Ano – 100 %	Ne – 0 %	Ano – 60 %	Ne – 40 %
Motivuje vás váš vedoucí?	Ano – 60 %	Ne – 40 %	Ano – 60 %	Ne – 40 %	Ano – 80 %	Ne – 20 %
Věříte svému nadřízenému?	Ano – 20 %	Ne – 80 %	Ano – 60 %	Ne – 40 %	Ano – 80 %	Ne – 20 %
Přijme od vás váš nadřízený kritiku?	Ano – 40 %	Ne – 60 %	Ano – 60 %	Ne – 40 %	Ano – 60 %	Ne – 40 %
Dostáváte dostatečné slovní ocenění?	Ano – 40 %	Ne – 60 %	Ano – 80 %	Ne – 20 %	Ano – 100 %	Ne – 0 %
Myslíte si, že se váš nadřízený špatně vyjadřuje?	Ano – 0 %	Ne – 100 %	Ano – 20 %	Ne – 80 %	Ano – 80 %	Ne – 20 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je možné si všimnout následujících chyb: nedostatečná důvěra ve svého nadřízeného ruku v ruce s nedostatečnou motivací. Dále špatná práce s kritikou, kdy manažer neví, jak s kritikou mířenou na jeho osobu naložit. Nedokáže kritiku řádně přijmout a pracovat s ní. Při zadávání úkolu nedostatečné objasnění smysluplnosti daného úkolu, zároveň i cílů firmy, a tím případné způsobení nežádoucích výsledků úkolu nebo snížení produktivity zaměstnanců. Během plnění úkolu si zaměstnanci nejsou vždy jistí, s čím za nadřízeným mohou a nemohou přijít, neznají dostatečně hranice svých kompetencí. Při způsobení chyby zaměstnancem manažer ne vždy reaguje přiměřeně, což může způsobit snížení motivace zaměstnanců.

4.5 Výběr vhodného manažera dle daných metod

Výběr nejvhodnějšího manažera probíhal pomocí porovnání chyb, které se nejčastěji vyskytovaly u všech manažerů. V případě, že v jedné z metod u daného manažera byla nalezena chyba, přičetl se dotyčnému trestný bod. Vhodným manažerem se tedy stal ten s nejméně trestnými body. Na základě tohoto výsledného hodnocení (Tabulka 4 – celkové hodnocení manažerů) byl vyhodnocen jako nejvhodnější manažer manažer A. Byl pouze o jeden bod lepší než manažer C, který se tedy umístil na druhém místě, a nejhorsím manažerem byl vyhodnocen manažer B.

4.6 Nejčastější chyby v zadávání příkazu

Za nejčastější chyby v zadávání příkazu manažerem jsou považovány následující: nedostatek informací ke splnění daného úkolu v požadované formě a nejasné stanovení kvality očekávaných výsledků úkolu, nedostatečné vysvětlení širších souvislostí jako je smysluplnost úkolu a cíle firmy, nejasné vymezení pravomocí zaměstnance při plnění úkolu, nedostačující motivování zaměstnanců, neposkytnutí zaměstnancům prostor pro iniciativu, poměrně časté změny rozhodnutí manažera ve znění zadání úkolu, neznalost manažera práce s kritikou a nedostatečné slovní ocenění zaměstnanců.

4.7 Návrhy vedoucí k minimalizaci identifikovaných chyb

Nedostatek informací ke splnění daného úkolu v požadované formě a nejasné stanovení kvality očekávaných výsledků úkolu – aby byl zaměstnanec dostatečně informovaný, musí manažer při zadávání úkolu být co nejpodrobnější, jasně vymežit kritéria daného úkolu například s možností si danou věc nakreslit, vyjádřit prostřednictvím grafu atp., určit zaměstnance, kteří na tomto úkolu budou pracovat, určit zdroje, se kterými se bude pracovat. Pro určení kvality očekávaných výsledků je důležité určit, dokdy musí být úkol splněný, jak dlouho by mělo trvat plnění úkolu a kdy by měl zaměstnanec s plněním začít. Dále je nutné specifikovat cíle úkolu, aby bylo jasné, jaký má být celkový výsledek úkolu a jak bude úkol hodnocený. Také je nutné nechat prostor pro dotazy od zaměstnanců pro případné nejasnosti.

Nedostatečné vysvětlení širších souvislostí jako je smysluplnost úkolu a cíle firmy – je nutné při zadávání úkolu vysvětlit proč je tento úkol tak důležitý, proč se musí udělat, říct, proč daný úkol má udělat právě konkrétní zaměstnanec, ujasnit, v jakých souvislostech se tento úkol plní. Je také důležité, aby zaměstnanec chápal cíle firmy, proto je nutné mu je řádně objasnit, aby je pojal za své a tím se zvýšila jeho motivace k plnění úkolu. Vysvětlit, kam firma směřuje, čeho by chtěla dosáhnout v kratším a delším horizontu, říct čím by on mohl přispět.

Nejasné vymezení pravomocí zaměstnance při plnění úkolu – od začátku by mělo být jasné, kdo za co při plnění úkolu zodpovídá, a každý zaměstnanec musí vědět, o jakých záležitostech rozhoduje pouze sám a o jakých se musí poradit se svým nadřízeným. Nejlepším řešením je si tyto pravomoci ujasnit písemnou formou, ať je vše jasné a podložené, i tím předcházet zbytečné ztrátě času. Je potřebné si o tom s podřízeným promluvit, aby všemu rozuměl a odpovědnost přijal nebo naopak odmítl.

Nedostačující motivování zaměstnanců – proto, aby byl zaměstnanec dobře motivovaný, je důležité, aby pojal za své cíle firmy i daného úkolu, aby věděl, co dotyčného očekává po splnění úkolu, slovní uznání od nadřízeného, finanční obnos, bonusy v jiné formě než finanční, aby měl příjemné pracovní prostředí, dostatečné zdroje pro splnění úkolu a důvěru od svého nadřízeného. Samozřejmě člověk od člověka se liší, tím pádem se pro každého zaměstnance liší i motivační prostředky.

Neposkytnutí zaměstnancům prostor pro iniciativu – této chybě se dá zabránit vyslechnutím zaměstnance, jeho rad, názoru na daný úkol a při nalezení vylepšení daného úkolu zaměstnancem mu dát možnost vysvětlit zlepšení podrobněji a buď mu za radu poděkovat a nechat zaměstnance vylepšení realizovat anebo mu slušně sdělit a vysvětlit, že se nejedná o něco, co byste zrovna chtěl uskutečnit. Rozhodně je zapotřebí nechat zaměstnanci dostatek prostoru pro přemýšlení nad úkolem a jistou odpovědnost za určité záležitosti, aby se cítil důležitý a součástí firmy, byl motivovaný a nebál se za manažerem vůbec přijít.

Poměrně časté změny rozhodnutí manažera ve znění zadání úkolu – manažer si vždy musí zjistit veškeré informace o daném úkolu, než ho zadá zaměstnanci, podle těchto údajů si vytvořit úsudek a uskutečnit pevné rozhodnutí. Tím dát zaměstnanci jistotu a vyrovnanost při plnění úkolu. Samozřejmě mohou nastat situace, kdy se okolnosti změni a rozhodnutí se bude muset změnit také, v těchto případech je zapotřebí podřízenému vysvětlit, co se stalo a že jste to nemohl nijak ovlivnit.

Neznalost manažera práce s kritikou – je těžké přijmout kritiku, avšak správný manažer by ji měl umět přijmout bravurně a nejlépe s poděkováním za zpětnou vazbu. Nejdůležitější je kritiku vyslechnout a poučit se z ní. Uvědomit si, proč vlastně kritika vznikla, jak jsem kritiku zapříčinil a snažit se, aby tento problém už nenastal. Klíčové je, aby manažer chybu přijal tak, jako by za ní byl rád a díky tomu by se zaměstnanec neděsil jít za nadřízeným opětovně.

Nedostatečné slovní ocenění zaměstnanců – tak jako finanční ohodnocení je stejně důležité i slovní. Manažer nemůže své zaměstnance hýčkat jen po materiální stránce, ale i po duševní. Je nezbytné nejenom po každém úspěšně dokončeném úkolu zaměstnance pochválit a poděkovat jim, ale i v průběhu plnění úkolu je to velmi podstatné pro jejich motivaci a produktivitu. Manažer pochopitelně nemůže děkovat stále a za vše, tím by poděkování ztratilo celou svou hodnotu. Rovněž lze poděkovat i písemnou formou nebo činy.

5 Zhodnocení

Chyby nalezené u metody polostrukturovaného rozhovoru. Všichni manažeři umí přijmout svou chybu, pohotově na ni reagovat a poučit se z ní. Všichni tři manažeři zadávají příkazy srozumitelně a co nejpodrobněji. Taktéž získávají dostačující zpětnou vazbu a zaměstnanci si s nadřízenými mohou vždy o všem promluvit. Až na manažera C je kvalita očekávaných výsledků vždy zadána přesně a měřitelně, aby se vždy docílilo požadovaných závěrů. Manažer C taktéž nevysvětluje smysluplnost úkolu a cíle firmy. Motivace je dostatečná u manažerů A a C, manažer B v této oblasti poněkud zaostává.

Chyby zjištěné u metody sémantického diferenciálu. Manažer C má jen 50 % z poučení se z chyb a manažer B má procent 60 %, což není o moc více. Manažer A se dokáže poučit 100 %. Oproti tomu manažer A neumí své zaměstnance vyhovujícím způsobem slovně ocenit, v této otázce má 60 %. Důvěra zaměstnancům se nejvíce projevuje u manažera C a nejméně u manažera A. Jediný manažer B nedává velký prostor zaměstnanecké iniciativě, má pouhých 50 %. Všichni tři manažeři zadávají úkoly co nejpodrobněji.

Chyby objevené u dotazníkového šetření. Díky této metodě vidíme zpětnou vazbu na dané manažery. Špatné vysvětlení smysluplnosti úkolu od všech manažerů, tím způsobené i snížení motivace zaměstnanců. Neschopnost přijmout kritiku od podřízeného, je potřeba začít s kritikou lépe pracovat. Nedostatečné slovní uznání od manažera A, 60 % neuznání. U manažerů B a C je to v pořádku. Manažer C neudává kvalitu očekávaných výsledků v míře 80 %, je potřeba to zlepšit, aby byl výsledek co nejefektivnější. Také by se měl manažer C zdokonalit ve slovním vyjadřování.

Nejvhodnější vyšel manažer A a hned za ním manažer C, nejvíce chyb se vyskytovalo u manažera B. U všech třech se prokázala schopnost přijímat chyby jak své, tak zaměstnanců a umět se z nich poučit. Všichni zadávají úkoly přesně a dávají dostatečný prostor k zaměstnanecké iniciativě. Dotyční manažeři by se mohli zlepšit v komunikaci se svými zaměstnanci, v přijímání kritiky a měli by řádně vysvětlovat cíle firmy a smysluplnost úkolů.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vypracovat zhodnocení chyb v zadávání příkazů a navržení doporučení k minimalizaci těchto chyb u vybraných manažerů. Jelikož je toto téma bakalářské práce velmi zajímavé a v této době aktuální, bylo by přínosné nejen pro současné, ale tak pro budoucí manažery v dané práci pokračovat v rámci diplomové práce. Diplomová práce by se zabývala porovnáváním chyb u většího počtu manažerů a pro přesnější výsledky by byla použita i metoda pozorování, která mi při psaní této bakalářské práce nebyla umožněna. Přínosem této bakalářské práce mohou být návrhy na minimalizaci chyb v zadávání příkazů. Pokud budou doporučení realizována, je možné se vyhnout mnoha negativním důsledkům chyb na provoz a efektivitu podniku. V případě, že si manažer není jistý, jestli zmíněné chyby vykonává, je k zjištění možné použít metody uvedené v této bakalářské práci.

7 Seznam použitých zdrojů

- BERNDT, Ralph, 2007. Mezinárodní marketingový management. Globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje. Brno: Computer Press, a.s. 360 s.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2003. Jak řídit a vést lidi. Brno: Computer Press, a.s. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- GARCZYŃSKI, Stefan, 1982. Chyby a omyly. Praha: Mladá fronta. 208 s.
- GAVORA, Peter, 1996. Výzkumné metody v pedagogice. Příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky. Brno: Paido. 130 s. ISBN 80-85931-15-X.
- HALLINAN, Joseph T., 2010. Proč děláme chyby. Praha: Beta s.r.o. 271 s. ISBN 978-80-7306-405-1.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2003. Metody sběru a statistického vyhodnocování dat v evaluačních pedagogických výzkumech. Praha: Votobia. 155 s. ISBN 80-7220-164-6.
- KARLÖF, Bengt, LÖVINGSSON, Helin Fredrik, 2006. Management od A do Z. Brno: Computer press, a.s. 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
- SIMOVÁ, Jozefína, 2010. Marketingový výzkum. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 138 s. ISBN 978-80-7372-662-1.
- STRAKA, Josef, 1990. Sociální informatika. Terminologický a výkladový slovník pro posluchače katedry vědeckých informací a knihovnictví. Praha: Karolinum. 217 s. ISBN 80-7066-324-3.
- ŠULEŘ, Oldřich, 2009. 100 klíčových manažerských technik. Komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. Brno: Computer Press, a.s. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.
- TRINKEWITZ, Zdeněk, 2007. Management v Česku – iluze a realita (o managementu jinak). Zeleneč: Profess Consulting s.r.o. ISBN 978-80-7259-056-8.
- URBAN, Jan, 2010. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada Publishing, a.s. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6
- ŽIŽLAVSKÝ, Martin, 2003. Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci. Brno: Masarykova univerzita. 142 s. ISBN 80-210-3110-7.

8 Přílohy

Příloha 1 – Identifikace

Identifikace je heuristický postup a také druh informační operace. Při identifikaci se jednotka nebo komplex informací určuje pomocí různých druhů informačních znaků. Jedná se o sběr dat a jejich následné vyhodnocení. Tato metoda je využita pro nalezení chyb, které se dají u manažera specifikovat. (Straka, 1990)

Příloha 2 – polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor je kompromisem mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem a patří mezi kvalitativní výzkumné metody. Jedná se o rozhovor mezi dvěma osobami. Tazatel (autor) zná nejen téma rozhovoru, ale má také předem připravený seznam s pořadím a zněním otázek. Způsob odpovědi, ale stále do značné míry ovlivňuje respondent. (Žižlavský, 2003)

Příloha 3 – otázky polostrukturovaného rozhovoru

- 1) Jak se jmenuje vaše firma?
- 2) Čím se vaše firma zabývá?
- 3) Jak dlouho firmu máte?
- 4) Kolik máte zaměstnanců?
- 5) Jsou pro vás zaměstnanci důležití?
- 6) Vybíráte své zaměstnance pečlivě?
- 7) Jak častý kontakt máte se svými zaměstnanci?
- 8) Dostáváte od zaměstnanců zpětnou vazbu?
- 9) Jakou formou?
- 10) Pořádáte nějaké teambuildingy?
- 11) Bavíte se se zaměstnanci spíše přátelsky nebo jako šéf?
- 12) Jak se snažíte své zaměstnance motivovat?
- 13) Jak své zaměstnance postihujete za chybná rozhodnutí?
- 14) Propustil jste někdy někoho?
- 15) Potřebujete mít své zaměstnance plně pod kontrolou nebo jim necháváte volnou ruku?
- 16) Důvěřujete svým zaměstnancům?
- 17) To, co řeknete platí nebo měníte názory?

- 18) Berete v potaz rady zaměstnanců?
- 19) Když uděláte chybu, jak se k tomu stavíte?
- 20) Když udělá chybu zaměstnanec, tak reagujete jak?
- 21) V jaké formě dáváte příkazy?
- 22) Zadáváte zaměstnancům dostatek informací ke splnění úkolu?
- 23) Zadáváte jednoznačná kritéria kvality úkolu?
- 24) Objasňujete smysluplnost úkolu?
- 25) Dodáváte dostatečné zdroje ke splnění úkolu?
- 26) Při zadávání úkolu vždy zdůrazníte do kdy to musí být hotový?
- 27) Při úkolu dáváte prostor zaměstnanecké iniciativě?

Příloha 4 – sémantický diferenciál

Vedle společného kulturního významu má každý pojem ještě další, průvodní významy, které vystihují jednotlivé posuzovatele. Touto metodou se dají tyto vedlejší psychologické hodnoty pojmů měřit. Pojmy se posuzují pomocí určitého počtu hodnotících škál. Metoda byla vytvořena americkým profesorem Charlesem Egertonem Osgodem v roce 1957. (Chráska, 2003)

Škála je tvořena tzv. bipolárními charakteristikami opačného významu (např. rychlý – pomalý, nový – zastaralý, hodný – zlý, ...), jejichž intenzita je ve většině případů vyjádřena pomocí sedmistupňové škály, která se nachází mezi protilehlými hodnotami. (Simová, 2010)

Příloha 5 – otázky sémantického diferenciálu

- 1) Chybujete?
- 2) Umíte přijmout chybu?
- 3) Dokážete se ze své chyby poučit?
- 4) Dostáváte zpětnou vazbu?
- 5) Zaměstnancům věříte?
- 6) Dáváte možnost zaměstnanecké iniciativě?
- 7) Umíte přijmout chybu svých zaměstnanců?
- 8) Zadáváte úkoly co nejpodrobněji?
- 9) Jste rozhodný, neměním názory ze dne na den?
- 10) Neobáváte se neoblíbenosti?
- 11) Při plnění úkolu zaměstnanec jasně ví, s jakým problémem má za manažerem přijít?

- 12) Za nesplnění úkolu z důvodu lajdáctví své zaměstnance postihujete i finančně?
- 13) Umíte své zaměstnance slovně ocenit?

Příloha 6 – dotazníkové šetření

Jedná se o kvantitativní výzkum, kdy písemně klademe otázky a získáváme písemné odpovědi. Dotazník je určen hlavně pro hromadné získávání údajů, čímž se myslí získávání údajů o velkém počtu odpovídajících. Považuje se za velmi ekonomický výzkumný nástroj a možnost získat velké množství informací při neveliké investici času.

Osoba vyplňující dotazník se nazývá respondent. Jednotlivé elementy se nazývají otázky a zadávání dotazníku se nazývá administrace.

(Gavora, 1996)

Typy otázek:

- **Uzavřené otázky**, nabízející hotové variantní odpovědi.
- **Otevřené otázky**, dávající respondentovi velkou volnost u odpovědi. Otázka nasměruje respondenta na tázanou oblast a neurčuje mu variantní odpovědi.
- **Polouzavřené otázky**, nabízející nejdříve variantní odpověď a poté žádající objasnění v podobě otevřené otázky.
- **Škálované otázky**, umožňující odstupňované hodnocení jevu.

(Gavora, 1996)

Formy dotazování:

- Ústní dotazování
- Písemné dotazování
- Online dotazování

(Berndt, 2007)

Příloha 7 – otázky v dotazníkovém šetření

- 1) Má podle vás váš nadřízený přirozený respekt?
- 2) Máte možnost podávat zpětnou vazbu?
- 3) Máte často (alespoň 1x týdně) meeting se svým nadřízeným?
- 4) Zadává váš nadřízený úkoly přesně, jasně a dosažitelně?
- 5) Při zadávání úkolu vždy chápete smysluplnost úkolu?

- 6) Při plnění úkolu vám manažer nechává dostatek prostoru pro iniciativu?
- 7) Vždy víte, s čím můžete a nemůžete při plnění svého úkolu za manažerem přijít?
- 8) Vždy víte, jaká má být výsledná kvalita zadaného úkolu?
- 9) Při způsobení chyby vaší vinou reaguje váš nadřízený přiměřeně?
- 10) Řekl byste, že je váš nadřízený rozhodný a nemění rozhodnutí ze dne na den?
- 11) Motivuje vás váš vedoucí?
- 12) Věříte svému nadřízenému?
- 13) Přijme od vás váš nadřízený kritiku?
- 14) Dostáváte dostatečné slovní ocenění?
- 15) Myslíte si, že se váš nadřízený špatně vyjadřuje?

Příloha 8 – tabulka celkového hodnocení manažerů

Tabulka 4 - celkové hodnocení manažerů

X = Chyba nalezena ✓ = Chyba nenalezena	Polostrukturovaný rozhovor			Sémantický diferenciál			Dotazníkové šetření		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Chyby v zadávání příkazu									
Nejasné, nepodrobné zadání úkolu	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	✓
Nevysvětlení smysluplnosti úkolu	✓	✓	X	✓	✓	X	✓	X	X
Nepřesné zadání kvality výsledků úkolu	✓	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	X
Neposkytnutí zaměstnancům prostor pro iniciativu	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	✓
Nerozhodnost, časté měnění svého rozhodnutí	X	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	X
Při plnění úkolu zaměstnanec neví, s čím může a nemůže za manažerem přijít	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	✓
Nedostatečné slovní ocenění	X	✓	✓	X	✓	✓	X	✓	✓
Nedostatečná motivace	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	X	✓
Neexistence zpětné vazby	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓
Nepřiměřené přijetí chyby zaměstnance	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	X
Neznalost práce s kritikou	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	X	X

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky lze vidět, že nejmenší počet chyb se vyskytuje u manažera A, který má 9 chyb, hned za ním o jeden bod méně je manažer C a na posledním místě je manažer B s 13 chybami.