

Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe

Jaroslav Štěpaník



Výběr, rozmisťování a propouštění pracovníků ☉
Motivace a hodnocení ☉
Styly vedení ☉

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

PhDr. Jaroslav Štěpaník

NEJČASTĚJŠÍ CHYBY A OMYLY MANAŽERSKÉ PRAXE

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4035. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Iva Krejčová, Ph.D.
Sazba a zlom Milan Vokál
Počet stran 112
Vydání 1., 2010

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2010
Cover Photo © fotobanka Allphoto.cz

ISBN 978-80-247-2494-2 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6807-6 (elektronická verze ve formátu)
© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

Úvodem	7
1. Dominance a submise aneb Jste přirozeným vůdcem?	9
<i>Kontrolní test</i>	13
Několik doporučení pro mladé a začínající manažery	14
Přirozený vůdce a charisma	14
Několik odstrašujících příkladů	15
2. Vedení formální a neformální aneb Jak vás uznávají?	17
Neformální struktura uvnitř formální skupiny	19
Několik příkladů	19
<i>Kontrolní test</i>	22
Největší chyby	23
3. Sociální role aneb Příležitost ukáže	25
Co je sociální role?	25
Několik příkladů nezvládnutí role	26
<i>Kontrolní test</i>	28
Časté chyby	29
Několik doporučení	30
4. Osobnost a vlastnosti manažera	31
Jak to vidí asistentky a sekretářky	37
Jak tedy asistentky svého šéfa vidí a hodnotí?	38
<i>Kontrolní test</i>	40
Nejvážnější nedostatky a chyby	41
5. Manažerské funkce	43
Výčet základních funkcí	43
Plánování	44
Organizování a řízení	45
Časté chyby v řízení a organizaci práce	46
Organizace a řízení času	48
Časté chyby	49
<i>Kontrolní test</i>	50
Několik podnětů	51
6. Výběr, rozmisťování a propouštění pracovníků	53
Testy a assessment centre	54
<i>Kontrolní test</i>	57

7. Motivace pracovníků	59
Odměňování	59
Teorie motivace	60
<i>Kontrolní test</i>	63
Další podněty k motivaci pracovníků	64
Inspirace z výchovy	66
Minutový management	68
X nebo Y?	69
Manažerská praxe	71
Nejčastější chyby	73
<i>Kontrolní test</i>	74
8. Hodnocení pracovníků	75
Účel hodnocení	76
Kritéria hodnocení	77
Časté chyby	78
Hodnoticí stupnice	78
Další možnosti	80
Hodnotitelé a hodnocení	81
Sebehodnocení	81
Chyby hodnocení	82
Osobní vztah. Sympatie–antipatie	83
Tendence k celkovému nadhodnocení nebo podhodnocení (chyba mírnosti a přísnosti)	83
Chyby z neoprávněné generalizace	83
Předsudky	85
Projekce	85
Konformita a submisivita	85
Příprava hodnocení	86
<i>Kontrolní test</i>	87
9. Styly vedení	89
Autokratická organizace a autoritativní (autokratický) styl	89
Liberalistická organizace a liberální styl (laissezfaire)	90
Výkon, nebo lidé?	92
<i>Kontrolní test</i>	93
Některé chyby	94
10. Pohledem manažerů a podnikatelů	97
Oslovení manažerů a podnikatelů	97
Názory oslovených manažerů	100
Závěrem	107
Doporučená literatura	109

ÚVODEM

Management bývá označován za vědu i umění. Z prvního pohledu je disciplínou o řízení a vedení lidí, která se opírá a využívá poznatky více vědních disciplín: ekonomie, statistiky, sociologie, psychologie, pedagogiky a dalších. Z druhého pohledu jde o umění v širším, volnějším slova smyslu, obdobné umění jednat s lidmi, které je ostatně součástí toho manažerského. Slovo *umění* tu znamená rozvinutou pozitivní praktickou dovednost, povýšenou o osobní vklad a invenci konkrétního vedoucího pracovníka. Každá dovednost nachází zázemí ve schopnostech a vědomostech, především se však opírá o osobní zkušenost a praktický nácvik. Umění vést lidi je dovedností získávanou především v praxi. Má dost podobného a blízkého s výchovou. Jako zde, se i tu nemálo chybí, a ne každý si umí vzít z chyb poučení a odstraňovat je. Nezbytnou součástí těchto umění je reflexe chyb spolu s připraveností měnit strategii.

Jeden z našich významných psychologů, profesor Robert Konečný napsal před lety článek, ve kterém podal klasifikaci nevhodných typů rodičovské výchovy. Bylo jich, tuším, dvacet čtyři. Podobných typologií existuje víc a každý trochu sebekritický rodič by dokázal vyjmenovat chyb ve vlastní výchově možná ještě vyšší počet.

Obecně platí, že lépe si všímáme chyb cizích než vlastních a ty vlastní, že máme za méně závažné. Prvním krokem k tvorbě dovednosti je ale právě uvědomění si vlastních chyb se snahou o jejich odstranění. To platí pro každého člověka, a o to víc pro vychovatele manažery, kteří na sebe přebírají odpovědnost za výchovu a vedení nejen sebe sama, ale i druhých. Obě profese či životní poslání jsou si opravdu blízké. Nejednou zjistíme, jak se přístupy z výchovy (včetně zlovyků) přelévají do stylů vedení pracovní skupiny.

Tato knížka je určena všem, kteří se chtějí zamyslet nad vedením lidí, doporučenými přístupy i častými chybami a snaží se reflektovat a dále zlepšovat vlastní dovednosti. Nejvíce si přeje oslovit mladé manažery a studenty, kteří se za nedlouhý čas v postavení vedoucích pracovníků ocitnou.

Vedení lidí je nelehkou disciplínou a v podstatě nepřetržitým celoživotním procesem učení. Přináší velkou míru odpovědnosti, kterou běžný zaměstnanec nezná, nutnost řešit problémy, rozhodovat s rizikem neúspěchu, překonávat silné psychické vypětí a stresy. Ne vždy se manažer od podřízených dočká odezvy, jakou by si představoval, a ne vždy má možnost svůj pracovní tým svobodně zvolit a sestavit. Jeho postoje však nikdy nemohou opomenout pohled z druhé strany.

Lidé tráví v zaměstnání podstatnou část svých životů. Pracují-li pod vedením toho, koho si mohou pro jeho odbornost, osobní vlastnosti a přístup k lidem vážit, je to pro ně pobídkou k pracovní aktivitě a významným příspěvkem k pocitu životní spokojenosti. Manažer, který je na „svém místě“, představuje pro zaměstnance jednu z velkých „životních výher“. Stává se vzorem a modelem jednání, někým, kdo po sobě zanechá v mysli a paměti spolupracovníků výraznou a významnou stopu.

Následující text je určen každému, kdo vede nebo bude vést pracovní skupiny na různých stupních řízení, sdílí s autorem přesvědčení, že učení a odstraňování chyb je procesem nikdy nekončícím, a přeje si být pro své podřízené raději výhrou než prohrou.

1. DOMINANCE A SUBMISE ANEB JSTE PŘIROZENÝM VŮDCEM?

„Vládnout sám sobě je největším vladařským uměním.“
(Seneca)

*„Mnoho energických a ctižádostivých lidí si dobylo proslulosti
a moci pramalou troškou moudrosti.“*
(B. Shaw)

Všichni jsme někdy byli svědky následující situace: Skupina malých dětí si hraje na pískovišti. Jak známo, nejmenší děti si ani tak nehrají spolu jako spíš vedle sebe, každý sám za sebe. Kooperace nefunguje, konflikt je tedy na spadnutí. Jedno z dítek usoudí, že lopatička, kterou třímá v ruce kolega v blízkosti, je jaksi hezčí a malovanější než ta jeho. Bez velkého váhání mu vytrhne kýžený předmět z ruky a navíc mu rozšlápně bábovičku. Postižené batole se vzmuže na chabý odpor, chvíli se pokouší o hračku přetahovat, obrana soukromého vlastnictví však končí neúspěšně, poražený dopadá na tvrdou zem a dává se do srdceryvného řvu.

Právě jsme byli svědky jednoduchého konfliktu, ve kterém **dominantní jedinec prosadil** dosažení své potřeby přímočarou jednoduchou agresí. Z druhé strany jsme zaznamenali neúspěšný pokus o obranu.

Chodem života ponejprv poražené dítě nakonec přece jen ustává v pláči. Chvilí pasivně sedí a bezmocně pozoruje vítězného agresora, který se spokojeně šťourá v písku s ukořistěným předmětem. Zanedlouho však malého domina barevná lopatečka omrzí a zalíbí se mu kolegův pěkný kyblíček. Rozhoduje se v sekundě a vytrhne ho vlastníkově z dlaně málem i s paží. **Submis se dá do řvu**, který již nelze přeslechnout.

Nastal čas k pohotovostnímu zásahu matky plačícího dítěte. Moc se jí do toho nechce. Zdá se, že sama je také spíše submisivní, dosud vlastně předstírala, že neslyší a nevidí. Tentokrát ale nezbyvá než skončit s předstíráním ztráty smyslu a odložit barevný dámský magazín, v němž si dosud neklidně listovala. Přichází k synkovi, snaží se ho zklidnit, ten ale srdceryvně řve jako tur. Nyní povstává z lavičky matka č. 2. Z jejího postoje i výrazu tváře lze číst, že stejně jako její potomek oplývá přirozenou dominancí. K její cti dodjme, že nevyznává jev tradičně označovaný jako *opičí láska*, její dominance je zušlechťena výchovou a životními zkušenostmi. Rezolutně vyzve svou agresivní ratolest, aby lopatičku i kyblíček kamarádovi neprodleně vrátila. Ta na pokyn nereaguje, pouze pevněji sevře svou kořist. Matka č. 2 se nerozmýšlí, vytrhne malému lupiči odcizené předměty z rukou a vkládá je do náruče pravoplatného majitele. Tu se dá její synáček do řvu ještě více vysokofrekvenčního, než byl ten, který jsme vyslechli před chvílí od jeho neprůbojného vrstevníka. Maminka řvouna důrazně napomene. Když dobré slovo nezabírá, nekompromisně ho plácne přes zadek. Nejspíš se tak dopustila vážného prohřešku proti kánonům některých tuzemských pseudohumanistů, snad dokonce překročila nějaký předpis EU. Navzdory tomu však učinila potřebný krok na cestě k nutnému zušlechtění přirozené lidské agrese a vrozené dominance.

Existuje samozřejmě dost maminek i tatínků, kteří by se svého malého agresora naopak zastali a druhou stranu poučili, že každý si má hlídat své hračky. Život je boj a mezi dítky prostě proběhla lekce přirozené školy života, tak proč vyvolávat dusno. Jsou také rodiče, kteří pokoření vyklidí corridu a v nejbližším hračkářství zakoupí frustrovanému synečkovi lopatečku ještě malovanější a kbelíček nejhezčí ze všech na celém světě. Ti první posilují své potomky v bezohledném, agresivním sebeprosazování. Druzí v těch svých pěstují iluzi, že vždy bude v blízkosti někdo jiný, kdo problém za ně vyřeší.

Malý agresor bude v životě nepochybně narážet na podobné situace a nevyhnou se mu vážné životní frustrace. Při srážkách s takovým jedincem však mnoho šrámů utrpí všichni z jeho okolí. Pokud se dominantní jedinec posilovaný k bezskrupulózní agresii proboxuje do míst vedoucích, pak běda jeho podřízeným. Převálčuje-li protivníky a proklíčuje se do vysokých postů politických, potom si na své přijde celý národ.

Jestliže **submisivní, pasivní** dítě, namísto otužování a potřebné podpory růstu sebevědomí, bude před zlým světem chráněno, jeho bolístky jemně ofukovány, vyroste z něj otloukánek, terč pro agresivní okolí a nositel četných komplexů. Stane se, že některý z takových se propíjí a prohrbí k nějaké vedoucí pozici na nižším stupni. Běda podřízeným, na nichž si bude vylévat své mindráky.

Ještě jeden příklad z dětství

Před sebou máme prostranství, které může sloužit k provozování nějaké skupinové aktivity. Skupinka chlapců. Jeden z nich má míč. Následuje rozhodnutí: bude se hrát fotbal! Hlas, který zahájil podnětem ke hře, začíná neprodleně řídit a organizovat. Kdo s kým, kdo proti komu, kdo do branky, kdo do útoku a tak dále. Ze skupiny se vyloupí dominantní jedinec – přirozený vůdce. Žádná sociální skupina se bez něj neobejde.

Sejde-li se skupinka a vznikne potřeba společné činnosti, je nezbytné vtisknout dění alespoň jistá pravidla a řád, nezbytné základy organizace. Ze skupiny se vyčlení přirozený vůdce, který se tohoto úkolu ujme, začne organizovat a řídit skupinu při činnosti. Jde o běžný skupinový fenomén.

! **Vůdce může uplatnit svou přirozenou potřebu vést pouze ve skupině a jejím prostřednictvím. Skupina se bez vedení neobejde. Potřebuje svého vůdce stejně jako vůdce svou skupinu.**

Jedinců se zjevnou dominancí, kteří se projeví jako **přirození vůdcové**, se v téže skupině může vyskytnout více. Jeden může být pro kopanou, druhý soudí, že zajímavější by byla vybíjená, třetí navrhuje nechat míč míčem a jít k řece. Co bude následovat, dobře známe. Možností není mnoho. Buď dva – ti přece jen méně dominantní, ustoupí třetímu nejvíce dominantnímu s nejsilnější potřebou vést, nebo k rozhodnutí, kdo bude vůdcem, dojde soubojem slovy, pěsti či volným stylem. Další možností je rozštěpení skupiny. Každá ze tří nově vzniklých, menších skupinek se pak věnuje jinému programu pod jiným vedením. Zbývá varianta, že ti tři zjistí vyrovnanost sil a dojdou k závěru o vedení se podělit. Vzniká z historie dobře známý **triumvirát**. Z historie je stejně dobře známo, jak takové končívají.

Pro příklady však netřeba nořit se do hluboké minulosti. Stačí letmo nahlédnout do bojů o čelné pozice v různých institucích či v politických stranách. Dočasné triumviráty, frakce, frakce frakcí, situace, kdy agresivní, dominantní vůdce převálcuje jiné, než mladší převálcují jeho, všichni známe.

Co ale z uvedených modelových situací, blízkých zejména těm, kteří se věnují pedopsychologii či pedagogice, plyne pro vedení lidí? Jaké závěry a podněty zde mohou načerpat ti, kteří jsou na pozicích šéfů, nebo se k převzetí manažerské pozice chystají? Kterými chybami jsou ohroženi a jak se jich vyvarovat?

Naše příklady vypovídaly o existenci rysů **dominance** (tendenci k přebírání vůdcovské role) a o **submisivitě** (přízpůsobení se podřídivosti). Ilustrovaly jev, který je označován jako *přirozené vůdcovství*. Naznačily také, jak silnou roli v lidské psychice a jednání sehrává agresivita. Neskrývejme, že jde o výrazný rys „lidské přirozenosti“. Připusťme, že u osob dominantních, s tendencí ovládat druhé, vykazujících rysy přirozeného vůdcovství, je agresivita nepochybně silnou složkou jejich já. U těch, kteří aspirují a prosazují se ve vedoucích pozicích, zejména na vyšších stupních, bývá tendence dominovat přirozeně silná. V některých případech je možné hovořit přímo o adlerovském mocenském pudu jako hlavní hybné síle chování. Není nutno být zvlášť vnímavým pozorovatelem a psychologem praxe, abychom při sledování projevů některých čelných politiků (samozřejmě nejen tuzemských) vyzorovali, jak puzení po moci, mocenské ambice, přehlášují a zatlačují do pozadí další vlastnosti, bez kterých kvalifikovaně vést a řídit nelze. Dominance bez nezbytné sebereflexe a schopnosti sebekritiky, vůdcovské ambice bez opory potřebných odborných a lidských kvalit, agresivní sebeprosazování bez morálních zábran je otiskem jednání malého násilníka na dětském pískovišti v dospělejším a sofistikovanějším provedení.

! Dominance je u manažera potřebným rysem. Bez určité míry dominance se žádný šéf neobejde. Sama o sobě však nestačí. Submisivita je pro vedení rysem nežádoucím.

Dominanci s projevy přirozeného vůdcovství bychom mohli vystopovat od dětství u řady z těch, kteří později reálné vysoké vedoucí pozice převzali. Na druhé straně mnoho úspěšných manažerů a vůdců se v dětství a časném mládí nijak výrazně dominantně neprojevovali.

Samozřejmě je velký rozdíl mezi „rozeným“ manažerem, který své vůdcovské předpoklady uplatňuje kultivovaně v zájmu plnění skupinových cílů, a tím, kdo staví výhradně na vedoucí pozici a za primární považuje naplnění vlastních egoistických potřeb.

Žádoucí je dominance, která se opírá o odbornou kvalifikaci a praktické dovednosti. **Agresivita, která je součástí rejstříku lidského chování, musí být kultivována, zušlechtěna a svedena do toku, který přivádí prospěch řízenému celku a vedené skupině.**

Přirození vůdce projevují spontánní tendenci ovládat, ovlivňovat, organizovat, vést a současně přebírat za skupinu odpovědnost. Přinášejí prospěch skupině i organizaci, pokud jejich dominance směřuje k naplňování skupinových cílů a k uspokojení oprávněných potřeb jejich členů. **Velkým nebezpečím jsou ti, jejichž jediným či hlavním cílem je osobní moc a prospěch.** Historie lidstva je plná vůdců, kteří jej přivedli na okraj katastrofy.

Snad nejvíce se podceňují kvality osobnostní a morální. Selhání vidíme bohužel i na nejvyšších a nejviditelnějších místech. Absence etických zásad je bolestná, degraduje