

10 NEJDRAŽŠÍCH MANAŽERSKÝCH CHYB

N

Jan Urban



Jak se vyvarovat
nejzávažnějších chyb
při řízení lidí

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, umístování 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.

Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

10 nejdražších manažerských chyb
Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb
při řízení lidí

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 3981. publikaci

Odborná recenze:
PhDr. Ing. Jiří Stýblo, CSc.
Doc. JUDr. PhDr. Ilona Bažantová, CSc.

Odpovědná redaktorka Bc. Kamila Nováková
Technická redakce a sazba Antonín Plicka
Počet stran 176
První vydání, Praha 2010
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2010
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3176-6 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6905-9 (elektronická verze ve formátu PDF) © Grada Publishing, a.s. 2011

Upozornění

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

Obsah

| | |
|---|----|
| O autorovi | 7 |
| Úvodem | 9 |
| 1. Proč jsou chyby při řízení lidí drahé? | 11 |
| 1.1 Cena chyb: plýtvání časem, úsilím a potenciálem zaměstnanců i manažerů | 14 |
| 2. Proč chyby přežívají? | 23 |
| 2.1 Malé zkušenosti a nevhodné osobní vlastnosti | 24 |
| 2.1.1 <i>Nedostatečné zkušenosti</i> | 24 |
| 2.1.2 <i>Problémové osobní rysy</i> | 26 |
| 2.2 Podnikové klima | 30 |
| 3. Deset nejdražších chyb | 33 |
| 3.1 Dobré úmysly v nevhodných situacích | 36 |
| 3.1.1 <i>Nadměrná shovívavost a ohleduplnost</i> | 36 |
| 3.1.2 <i>Proč jsou tyto chyby drahé</i> | 36 |
| 3.1.3 <i>Nejčastější podoby chyb</i> | 37 |
| 3.1.4 <i>Další chyby z dobrých úmyslů</i> | 43 |
| 3.2 Nesprávný výběr spolupracovníků | 47 |
| 3.2.1 <i>Proč je tato chyba drahá</i> | 47 |
| 3.2.2 <i>Nejčastější chyby při výběru spolupracovníků</i> | 47 |
| 3.2.3 <i>Subjektivní chyby výběru</i> | 48 |
| 3.2.4 <i>Uplatňování osobních zájmů</i> | 54 |
| 3.2.5 <i>Jak zabránit riziku, že vhodné uchazeče ztratíme</i> | 55 |
| 3.3 Špatné zadání úkolů | 60 |
| 3.3.1 <i>Proč je tato chyba drahá</i> | 60 |
| 3.3.2 <i>Nejčastější chyby při zadání úkolů</i> | 61 |
| 3.4 Nevhodná kontrola | 66 |
| 3.4.1 <i>Proč je tato chyba drahá</i> | 67 |
| 3.4.2 <i>Nedostatečná kontrola</i> | 67 |
| 3.4.3 <i>Nadměrná kontrola</i> | 70 |
| 3.4.4 <i>Past mikromanagementu</i> | 70 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 3.5 | Obava nebo nechut' delegovat | 74 |
| 3.5.1 | <i>Proč je tato chyba drahá</i> | 74 |
| 3.5.2 | <i>Nejčastější příčiny</i> | 75 |
| 3.5.3 | <i>Jak poznám, že nedokážu delegovat, a jak tento zvyk změnit</i> | 79 |
| 3.6 | Nedostatečná důvěryhodnost a přesvědčivost | 85 |
| 3.6.1 | <i>Proč je tato chyba drahá</i> | 86 |
| 3.6.2 | <i>Nejčastější příčiny ztráty důvěryhodnosti</i> | 86 |
| 3.6.3 | <i>Přesvědčovat neznamená přesvědčit</i> | 89 |
| 3.7 | Chybná motivace | 95 |
| 3.7.1 | <i>Proč je tato chyba drahá</i> | 95 |
| 3.7.2 | <i>Nejčastější motivační chyby</i> | 95 |
| 3.7.3 | <i>Nedostatečné povzbuzování motivace</i> | 96 |
| 3.7.4 | <i>Podceňování nefinanční motivace</i> | 97 |
| 3.7.5 | <i>Nepochopení „psychologické smlouvy“</i> | 99 |
| 3.7.6 | <i>Jednání, které demotivuje</i> | 101 |
| 3.7.7 | <i>„Motivace“ k jednání, které není v zájmu organizace</i> | 113 |
| 3.7.8 | <i>Sklon nekriticky přejímat nevhodné motivační nástroje</i> | 114 |
| 3.7.9 | <i>Podceňování motivace v obtížných dobách</i> | 116 |
| 3.8 | Neochota komunikovat | 121 |
| 3.8.1 | <i>Proč je tato chyba drahá</i> | 122 |
| 3.8.2 | <i>Nejčastější příčiny nedostatečné komunikace</i> | 123 |
| 3.8.3 | <i>Obavy zaměstnanců a další bariéry komunikace</i> | 126 |
| 3.8.4 | <i>Jak komunikaci posílit</i> | 130 |
| 3.8.5 | <i>Jak (ne)komunikovat změny</i> | 131 |
| 3.8.6 | <i>Komunikace nepříznivých zpráv</i> | 133 |
| 3.9 | Podceňování týmové práce | 135 |
| 3.9.1 | <i>Proč je tato chyba drahá</i> | 135 |
| 3.9.2 | <i>Nejčastější příčiny chyb</i> | 137 |
| 3.9.3 | <i>Problematické skupiny</i> | 142 |
| 3.9.4 | <i>Tvorba a úskalí manažerských týmů</i> | 144 |
| 3.10 | Selhání v roli vůdce | 150 |
| 3.10.1 | <i>Proč je tato chyba drahá</i> | 151 |
| 3.10.2 | <i>Nejčastější příčiny selhání</i> | 151 |
| 3.10.3 | <i>Vedení v krizi</i> | 155 |
| 3.10.4 | <i>Nástroj vůdců: firemní kultura</i> | 156 |
| | Literatura | 161 |
| | Shrnutí / Summary | 163 |
| | Rejstřík | 164 |

O autorovi

Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

Vystudoval VŠE v Praze a psychologii řízení na FF UK. Působil jako šéfredaktor časopisu *Ekonom*, dlouhodobě se věnuje podnikovému poradenství v oblasti řízení, organizace a rozvoje lidských zdrojů. Je ředitelem poradenské společnosti Consilium Group, Management Consultants, s. r. o., a autorem řady článků i několika knižních publikací zabývajících se „měkkými“ aspekty firemní výkonnosti, řízením a vedením lidí a manažerským jednáním. Podílel se na založení České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, působí jako učitel na Univerzitě Karlově i jako lektor vzdělávacích akcí pro podnikovou sféru.



Úvodem

Nejčastějším důvodem, proč manažeři při plnění svých úkolů selhávají, je, že nemějí dobře řídit své podřízené. I když výborně zvládají řadu „technických“ řídicích nástrojů, jejich metody řízení lidí nepřekračují rámec nátlaku či zastrasování. Nedokážou účinně motivovat, jasně a přesvědčivě komunikovat či prostě „dostat z lidí to nejlepší“. Kdokoli byl členem organizace nebo týmu, jejichž vedoucí tyto schopnosti postrádali, ví, že jeho pracovní nasazení mohlo být vyšší.

Manažerské chyby spojené s řízením lidí jsou mnohdy evidentní, přesto i nadále časté. V lepším případě komplikují práci, zbytečně stresují a ničí pracovní morálku, v horším případě snižují produktivitu, zvyšují náklady, brání změnám nebo snižují pružnost organizace. Většinou nejsou záměrné, na rozdíl od chyb spojených s řízením jiných podnikových zdrojů je však zpravidla nelze omluvit nejistou tržní situací ani jinými neočekávatelnými nebo nekontrolovatelnými událostmi. Řízení lidí se totiž opírá o pravidla, která zůstávají po století stejná.

Není pochyb o tom, že manažeři, kteří se těchto chyb dopouštějí, svým podnikům škodí. Vedoucí, kteří nedokážou jasně zadat úkoly, obávají se předávat pravomoci, nejsou schopni své spolupracovníky pozitivně motivovat, přinášet jim inspiraci, získat si jejich důvěru nebo vytvořit tým, jsou pro svůj podnik přítěží. Stejně jako ti, jejichž (nejschopnější) zaměstnanci pravidelně po krátké době odcházejí, protože jim nadřízení brání uplatnit jejich schopnosti a dosáhnout tím pocitu uspokojení z vykonávané práce. Případně ti, kteří svým přezíravým vztahem k zaměstnancům a neochotou komunikovat přivádějí své podniky opakovaně na pokraj stávky (a kterým v důsledku toho zůstává v ruce jediný „manažerský trumf“, a to nabídka odchodu). Jejich chyby jsou často stejně nákladné jako těch, kteří nejsou schopni kontrolovat výrobní náklady nebo otevírat nové tržní příležitosti. Podniky snažící se snižovat své náklady by neměly tyto chyby tolerovat.

Chyby v řízení lidí jsou přesto v organizacích často přehlíženy, někdy i zastírány. Obvykle přežívají z toho důvodu, že se je daří skrývat před zraky nadřízených. Hlavní příčina spočívá však zpravidla v tom, že jejich dopad většinou není okamžitý a bezprostředně viditelný. Občas bývá i podceňován, nejčastěji proto, že finanční důsledky chyb spojených s řízením lidí je většinou obtížné jednoznačně vyčíslit. Problémy, které tyto chyby podniku vyvolávají, jsou navíc často přičítány jiným důvodům, například nedostatečným schopnostem, chybějícímu zaškolení, nízké osobní motivaci zaměstnanců apod. Plýtvání schopnostmi, motivací či aktivitou zaměstnanců, ke kterým tyto chyby vedou, si však svou daň dříve či později vybere.

Z pohledu této knížky mají však i vedoucí, kteří se těchto chyb dopouštějí, „polehčující okolnost“. Jsou zdrojem poučení. Všem, kteří se snaží své řídicí schopnosti zdokonalit, slouží tito vedoucí jako příklad ukazující, čeho se vyvarovat. Demonstrují, jak (ne)ničit morálku zaměstnanců, jak (ne)bránit, aby lidé svým nadřízeným i podniku jako celku věřili a táhli s ním za jeden provaz nebo aby se sami snažili svou práci zlepšovat. Dokládají i to, jak se nevhodné manažerské chování na vrcholu organizace snadno rozšiřuje do jejích nižších vrstev.

Výčet manažerských chyb při řízení lidí by byl dlouhý. Chyby, na které se tato knížka zaměřuje, patří proto k těm obecnějším a dlouhodobě nejzávažnějším. Pro větší přehlednost jsme je shrnuli do deseti hlavních skupin. Při jejich výčtu postupujeme od chyb jednodušších (začátečnických) k těm složitějším.



Proč jsou chyby při řízení lidí drahé?

- Příčiny a důsledky řídicích chyb
 - Plýtvání časem, úsilím, schopnostmi
i motivací zaměstnanců
 - Zvýšené náklady řízení a nižší
účinnost řídicích nástrojů
-

Úspěšné řízení lidí je klíčem k úspěchu jakékoli organizace. Velká řada problémů, na které podniky narážejí, nejsou problémy „výrobní“, ale „lidské“: jejich společným jmenovatelem je nepochopení nebo ignorování lidské stránky podniku. Jakýkoli podnik může být proto z dlouhodobějšího hlediska dobrý jen natolik, nakolik jsou jeho manažeři schopni účinně řídit své podřízené.

PŘÍKLAD

*Dokládá to jednoduché pozorování. Sledujeme-li osoby vykonávající v rámci své organizace určitou (prakticky jakoukoli) práci, téměř vždy nás napadne, že by **jejich výkon bylo možné poměrně snadno zlepšit**. Například proto, že způsob, kterým postupují, není úplně v souladu se zájmy jejich firmy či s potřebami jejich zákazníků, že se zbytečně věnují činnostem, které neodpovídají prioritám jejich pracovních míst, že se slepě drží předepsaných postupů, a to bez ohledu na jejich smysl, že jejich práci by v rámci organizace mohl lépe či s nižšími náklady vykonávat někdo jiný nebo že by prostě mohli pracovat s vyšším nasazením.*

Tyto výkonové nedostatky jsou zpravidla připisovány zaměstnancům nebo dokonce označovány za chyby vyvolané „lidským faktorem“. Chyby však většinou nespočívají jen, ale ani především, na straně zaměstnanců.

Zaměstnanci si potřebu zlepšit svou práci nemusejí plně uvědomovat. Nebo si ji uvědomovat mohou, změnit způsob, kterým svou práci provádějí, však nemusí být v jejich pravomoci (a jejich vedoucí může této změně dokonce bránit). Případně k těmto změnám nemusejí být dostatečně motivováni. **Zdrojem nedostatků ve výkonu jejich práce jsou proto v praxi spíše manažerská pochybení.**¹

V některých případech by pomohl lepší výběr zaměstnanců. Zdrojem problémů ve výkonech může být totiž skutečnost, že lidé dostávají úkoly, které jsou nad jejich schopnosti. Jindy by pomohlo lepší zaškolení či jasnější vysvětlení pracovních úkolů (například v čem spočívá požadovaný výsledek, proč je ta která činnost pro podnik

¹ Význam správného řízení lidí pro výkon podniku doložily empirické studie produktivity a ziskovosti nebo naopak podnikových ztrát. Tak například sheffeldský Institute of Work Psychology již před časem zjistil na rozsáhlém vzorku britských průmyslových podniků, že způsob řízení lidí ovlivňuje produktivitu a ziskovost firem až v rozsahu 18–20 % (viz Patterson, M. G. *Impact of people management practices on business performance*. University of Sheffield, Institute of Work Psychology, 1997). Podobně, podle odhadu americké instituce The Future Foundation, musí americké podniky vynakládat ročně 105 miliard dolarů, tj. 1,05 % amerického HDP, na odstraňování a nápravu chyb spojených s řízením lidí anebo nevhodným přijímáním zaměstnanců.

důležitá apod.), častější nebo lépe prováděné hodnocení zdůrazňující, co se zaměstnanci daří, i kde by se měl zdokonalit, nebo včasnější předání informací, které lidé k práci potřebují. V dalších případech by zlepšení výkonu napomohla vhodnější motivace, promyšlenější organizace práce, lepší střídání práce a odpočinku, nebo, a to v neposlední řadě, pokud by vedoucí dokázal lépe působit na ostatní zaměstnance svým příkladem.

Ve většině případů tak za problémy ve výkonech stojí nezvládnutí určitých řídicích úkolů. Jde často o úkoly, které vedoucí (alespoň teoreticky) znají, které však mnohdy podceňují, na které jim „nezbývá čas“ či které provádějí neprofesionálně nebo jen formálně.

PŘÍKLAD

Lidé jsou naše nejdůležitější aktiva

Téměř každá firma se hlásí k tomu, že lidé jsou její nejdůležitější aktiva. Málokterá se však podle toho chová. V praxi naopak většinou platí, že:

- *Lidé jsou bráni jako jedna z nejpružnějších nákladových položek. V okamžiku, kdy je třeba dosáhnout úspor, je toto „nejcennější aktivum“ zpravidla na tapetě jako první.*
- *Pracovníci jsou často chápáni jako „nahraditelné“ součástky, jejichž úkolem je vykonávat náplň standardních pracovních míst.*
- *Manažeři svým zaměstnancům nevěnují příliš mnoho času. („To chcete, abych se zaměstnancům věnoval půl hodiny? Nevíte, že mám vlastní problémy?“) „Dobří zaměstnanci“ příliš mnoho manažerského času nevyžadují. („Vědí, co mají dělat, a nechtějí, abych se jim do toho míchal.“) Příliš velkou pozornost však nevyžadují ani zaměstnanci „průměrní“. („Odvádějí slušnou práci. Pokud po nich nechci iniciativu nebo aby něco zlepšovali, případně aby sami uvažovali, není s nimi problém.“) Málo výkonné zaměstnance je sice třeba více kontrolovat, věnovat jim čas je však zbytečné. („Více práce stejně neodvedou, a je proto lepší jim dávat jen nenáročné úkoly. Nahradit je by bylo obtížné.“)*

Co manažerům brání v tom, aby řízení lidí věnovali dostatečný čas a pozornost? Na vině jsou zpravidla tři hlavní důvody:

- **Řízení lidí nepovažují za svůj (hlavní) úkol.** „Skutečnou“ práci pro ně představuje odborná činnost. Na základě svých schopností tuto skutečnou práci vykonávat (nikoli řídit své spolupracovníky) byli do řídicí funkce zpravidla i povýšeni. V jejich názoru je většinou podporují i jejich nadřízení, kteří je podle jejich schopnosti řídit své podřízené obvykle nehodnotí. Na schopnosti



nebo výsledky řízení lidí nejsou většinou zaměřeny ani formalizované podnikové ukazatele používané při hodnocení výkonu manažerů.

- **K řízení lidí nemají odpovídající nástroje.** Rozhodujícím řídicím nástrojem jsou komunikační schopnosti. Řada manažerů se však do své funkce dostala, aniž by prokázala, že skutečně ovládá základní sociální a komunikační schopnosti, které jsou k řízení zaměstnanců potřebné (například schopnost jasně vyjádřit, co od svých zaměstnanců očekávají, ověřit, jestli jejich požadavkům porozuměli, ocenit jejich dobré výsledky nebo jim naopak vytknout nedostatečné výsledky apod.).
- **Nechtějí se zabývat věcmi, které jsou jim nepříjemné.** Vzhledem k tomu, že se výběr osob na vedoucí místa většinou neopírá o schopnosti vykonávat práci vedoucího a že vedoucí často nemají k této práci dostatečné nástroje, není divu, že některé úkoly (jako například vytknout zaměstnanci jeho nevhodné chování nebo nedostatečný výkon) považují mnohdy za nepříjemné, a mají proto tendenci se jim vyhnout.

> 1.1 Cena chyb: plýtvání časem, úsilím a potenciálem zaměstnanců i manažerů

Řízení není exaktní disciplína. Při hodnocení manažerských postupů proto většinou nelze vystačit s černobílým viděním. Přesto však lze zpravidla jasně říci, které chyby v řízení jsou drobné, které podstatné a které neoddiskutovatelné. K posledním patří jednoznačně ty, jež brzdí dosahování podnikových cílů, zvyšují náklady, snižují produktivitu, omezují pružnost firem, nebo dokonce ty, jejichž důsledkem mohou být mimořádné události.

Většina závažnějších či dlouhodobějších chyb spojených s řízením lidských zdrojů patří do této kategorie. Jejich společným jmenovatelem totiž je, že vedou k plýtvání s lidskými zdroji podniku.

Může jít přitom jak o **plýtvání pracovním lidským časem a úsilím**, tak o **plýtvání lidským potenciálem, tedy motivací, schopnostmi a loajalitou** zaměstnanců. Chyby při řízení lidí mohou však přinášet i **plýtvání časem manažerů samotných**, a to tehdy, pokud činnosti spojené s řízením lidí stravují zbytečně velkou část jejich času. Příčinou plýtvání může být konečně i **nižší účinnost řídicích opatření**, podmíněná nepříznivou kulturou organizace, především vzájemnou nedůvěrou mezi managementem a zaměstnanci.

Důsledkem tohoto plýtvání jsou nejen vyšší náklady (mimo jiné v důsledku přezaměstnanosti, kterou tyto chyby vytvářejí), ale i pokles výkonu a produktivity.

Plýtvání pracovním časem a úsilím

Chyby spojené s plýtváním časem a pracovním úsilím osob, za jejichž pracovní dobu (a často i za další vzdělávání či trénink) podnik platí, patří k těm, které jsou zpravidla na první pohled zřejmé, přesto však rozšířené. Dochází k nim **nejčastěji v důsledku nesprávně stanovených pracovních úkolů a priorit, špatně prováděné kontroly a nevhodné motivace**. Jejich cena spočívá v tom, že vedou, ať již jednotlivě nebo ve svém souhrnu, ke zbytečným nebo neproduktivním činnostem.

Dopouštějí se jich manažeři, kteří:

- svým zaměstnancům **nedokážou stanovit jasné cíle a požadavky** (například proto, že mylně předpokládají, že je zaměstnanci dobře znají nebo na ně přijdou sami);
- zadané **úkoly často mění**;
- mají sklon od zaměstnanců **požadovat práci či úkoly, jejichž význam nebo smysl jim dostatečně nevysvětlili**;
- **motivují zaměstnance způsobem, který je v rozporu se zájmy podniku**;
- **oddalují svá rozhodnutí nebo se z nejrůznějších důvodů obávají rozhodnout**, přitom však trvají na tom, že budou rozhodovat o každé drobnosti sami;
- **vyhýbají se osobní komunikaci se zaměstnanci**, odkládají informace o důležitých změnách, a ponechávají tak své zaměstnance v nejistotě apod.

Mrhání pracovní motivací

Ke stejným důsledkům vedou i manažerské chyby spojené s **nedostatečnou nebo chybně zaměřenou motivací**, ale i chyby vznikající nedomyšlením širších **dopadů řídicích rozhodnutí či manažerského jednání** (například nedostatečného respektu vůči zaměstnancům nebo chybějící komunikace) na pracovní postoje zaměstnanců a jejich důvěru nebo loajalitu k podniku.

Jejich konečným důsledkem jsou vyšší náklady anebo nižší výkon organizace. Dochází k tomu nejen proto, že motivace (nebo demotivace) zaměstnanců bezprostředně dopadá na jejich produktivitu, ale i z toho důvodu, že nedostatek respektu vůči zaměstnancům má sklon postupně se projevat i obráceně (nedostatkem respektu



zaměstnanců vůči manažerům). Nižší loajalita zaměstnanců navíc snižuje jejich odpovědnost (zvyšuje například sklon nedodržovat podnikové předpisy a pravidla, a to především tehdy, pokud se nenacházejí pod bezprostřední kontrolou) apod.²

Příkladem chyb spadajícím do této kategorie je neschopnost nebo neochota:

- chápat **potřeby, zájmy nebo obavy** zaměstnanců, které ovlivňují jejich produktivitu;
- vnímat faktory vedoucí k **demotivaci zaměstnanců** (například nespravedlivé hodnocení jejich práce);
- **respektovat význam důvěryhodnosti managementu** (projevující se například jeho ochotou nést za svá rozhodnutí odpovědnost);
- **uvědomovat si potřebu dialogu se zaměstnanci a jejich informovanosti**;
- **rozloučit se s osobami, které brání spolupráci** a ničí pracovní morálku týmu, apod.

Dopad řídicích chyb na motivaci či loajalitu zaměstnanců je často rychlý, někdy až tak, že jej lze sledovat téměř před očima. Ilustrací mohou být situace, kdy vysoce motivovaní a odpovědní zaměstnanci, ochotní vynaložit pro svůj podnik bez velkého přesvědčování zvýšené úsilí, začínají, například po výměně nadřízeného, chodit do práce s nechutí nebo dokonce přemýšlet o tom, jak své zaměstnání co nejrychleji změnit.

Jindy mohou být tyto chyby na první pohled subtilnější a méně zřetelné, a někdy mohou dokonce budit dojem nedopatření. Příkladem těchto chyb může být i situace, kterou zachycuje následující (skutečný) případ. Označme ho jako případ špatně připravené změny.

² Manažerské prohřešky v této oblasti, například neschopnost respektovat potřeby druhé strany, se **nemusejí omezovat jen na vztahy vůči zaměstnancům**. Projevy nedostatečného respektu jsou často „univerzální“ či nakažlivé a promítají se i do vztahu podniku k zákazníkům nebo k veřejnosti. Příkladem může být podnik, na jehož parkovišti jsou rezervována zvláštní parkovací místa pro management, ale nikoli místa pro zákazníky, či podnik, ve kterém musejí zákazníci na své přijetí dlouho čekat, protože příslušný zaměstnanec je zrovna „zanepřázdněn“, apod.

PŘÍKLAD

Případ špatně připravené změny

Případ se týká středně velkého podniku, který hledal způsoby, jak snížit náklady. Jeden návrh se týkal možnosti, že by někteří zaměstnanci pracovali z domova. Podnik by tak mohl ušetřit náklady spojené s kancelářskými prostory.

Zaměstnanci, kterých se tato možnost dotýkala, byli svoláni a dotázáni, zda by o toto řešení měli zájem. Jejich převažující názor byl pozitivní, a vedení podniku jim proto oznámilo, že projdou speciálním zkušebním a hodnoticím procesem. Dopadne-li toto hodnocení příznivě, stane se pro ně práce z domova skutečností.

K přípravě změny přistoupilo vedení podniku zdánlivě velmi odpovědně. Rozhodlo, že experiment bude založen na několika krocích. Nejprve bude změřena produktivita práce v kanceláři, poté podnik zaměstnance vybaví komunikačními a dalšími pomůckami pro práci z domova. Produktivita zaměstnanců při práci z domova pak bude porovnána s produktivitou dosaženou v kanceláři. Ve snaze nic nezanedbat a shromáždit co nejvíce informací umožňujících spolehlivě posoudit, zda má přechod k práci vykonávané z domova smysl, se podnik souběžně s měřením produktivity zaměřil i na zjišťování spokojenosti zákazníků.

Co se stalo pak? Po skončení experimentu se delší dobu nic nedělo. Mezi zaměstnanci to vyvolalo řadu dohadů. Nakonec byli zaměstnanci svoláni, aby jim byly oznámeny zjištěné výsledky. Ty byly poměrně přesvědčivé. Produktivita při práci z domova byla ve srovnání s produktivitou v kanceláři lepší. Podobně dopadlo i srovnání spokojenosti zákazníků.

Vedení podniku přesto po určité době rozhodlo, že zaměstnanci, kteří přešli na práci z domova, se opět vrátí k práci v kanceláři. Důvodem tohoto rozhodnutí bylo, že ostatní zaměstnanci by si údajně mohli stěžovat, že možnost některých osob pracovat z domova je vůči nim nespravedlivá. Zaměstnancům, kterých se změna měla týkat, nikdo nevyšvětlil, odkud tato informace pochází.

Na první pohled by se mohlo zdát, že cena za tuto manažerskou chybu nebyla vysoká: došlo „jen“ ke ztrátě pracovního času. Spolu s ním však firma ztratila i důvěru části zaměstnanců a téměř jistě i jejich ochotu spolupracovat na zavádění jakýchkoli změn v budoucnosti. Souhrnná cena této manažerské chyby tak byla pro podnik značná.

Plýtvání schopnostmi zaměstnanců

Důsledkem chyb při řízení lidí je i **plýtvání schopnostmi** osob, ať již proto, že je podnik plně nevyužívá, nebo z důvodu, že je dále nerozvíjí.

I příklady těchto chyb lze nalézt ve většině podniků. Dopouštějí se jich manažeři, kteří z nejhrůznějších důvodů:



- **nemají zájem vyslechnout si názory** svých podřízených nebo **jejich názorům a schopnostem předem nedůvěřují**;
- trvají na tom, že budou **všechny problémy řešit sami**;
- **odmítají delegovat část svých rozhodovacích pravomocí na své spolupracovníky**;
- **brání rozvoji podřízených** anebo vyvolávají jejich závislost;
- **brání nezbytným změnám zavedených postupů**, ať již z obavy o svou pozici nebo proto, že tyto změny nenavrhlí sami, vyžívají se v tom, že své **podřízené zastrašují** apod.

K plýtvání schopnostmi pracovníků dochází i tehdy, pokud se zaměstnanci z nej-různějších důvodů obávají otevřeně vyjadřovat, například upozorňovat na problémy nebo přicházet s návrhy nových řešení, a to ze strachu, že by na svůj názor mohli doplatit.

PŘÍKLAD

Svérázným zdrojem plýtvání potenciálem pracovníků je v tomto směru specifická podniková kultura, kterou lze označit jako „kultura viny“. K jejím charakteristickým rysům patří sklon reagovat na jakýkoli problém hledáním osoby, kterou by bylo možné z něj obvinít.

K přirozeným důsledkům této firemní „kultury“ náleží sklon k opatrnosti, utajování informací (z obav, aby je jiní „nezneužili“), strach z delegování, ochrana svého „vlastního území“ či neochota vstupovat do jakýchkoli, i rozumných rizik. Cena, kterou organizace za „kulturu viny“ platí, spočívá v její strnulosti, obavě z nových postupů nebo inovací a sklonu „držet se při zdi“, tedy v plýtvání schopnostmi zaměstnanců, které by za jiných okolností pomohly otevřít nové příležitosti. Schopní pracovníci navíc podnik tohoto typu většinou opouštějí.

Zvýšené náklady řízení

Chyby při řízení lidí se nevyčerpávají jen plýtváním pracovním časem, úsilím či motivací zaměstnanců. K neméně podstatnému plýtvání dochází i v situacích, kdy chyby spojené s řízením zaměstnanců **pohlucují značnou část pracovního času vedoucích.**

Čas věnovaný řízení osob tvoří vždy podstatnou a důležitou součást pracovní doby vedoucího. Jeho rozhodující složkou je čas věnovaný komunikaci se zaměstnanci: předávání informací nezbytných pro chod organizace, sledování a hodnocení výkonu, řešení výkonových nedostatků, vnitřních neshod nebo konfliktů apod. Manažeři věnují podle odhadů těmto činnostem zhruba třetinu svého pracovního času.

Rozsah i struktura tohoto času (na straně manažerů, ale i zaměstnanců) a náklady s ním spojené závisejí však i na řídicím stylu organizace a schopnostech jejích manažerů. V důsledku chyb při řízení lidí může rozsah tohoto času na obou stranách zbytečně narůstat nebo mohou jeho značnou část polykat činnosti nepřilíš produktivní.

K rozhodujícím faktorům, které náklady na řízení lidí snižují, patří jasné pravomoci a odpovědnosti osob, transparentní pravidla fungování organizace nebo předvídatelná manažerská rozhodnutí. K dalším však patří i to, zda a do jaké míry zaměstnanci rozumějí svým úkolům či nakolik mají potřebu získávat potřebné informace z dalších zdrojů, případně si je sami domýšlet apod., kolik času věnují řešení komunikačních problémů, nedorozumění nebo dokonce konfliktů se svými spolupracovníky či s jinými útvary organizace apod.

Důležitým klíčem ke snížení nákladů spojených s řízením lidí je i odstraňování zbytečných anebo samoučelných řídicích či koordinačních činností. K jejich příkladům patří příliš časté požadavky na reporting odvádějící zaměstnance od práce, záliba v častém konání jednání a porad a jejich nevhodné řízení apod.

Zvýšené náklady řízení vznikají i v důsledku **nadbytečných komunikačních požadavků**. Nejčastější důvody zvýšené (a zbytečné) komunikační náročnosti organizace zpravidla souvisejí s:

- **Neschopností delegovat.** Nemají-li podřízení dostatek pravomocí k tomu, aby problémy řešili sami, nebo nejsou-li si těmito pravomocemi jisti, „předávají“ je svým nadřízeným („delegují je vzhůru“), často včetně detailních informací, a čekají na jejich rozhodnutí.
- **Řízením založeným na postupech, nikoli cílech.** Záplava papírové i elektronické komunikace je často důsledkem toho, že zaměstnanci jsou posuzováni nikoli na základě svého příspěvku k cílům své organizace, ale podle toho, nakolik věrně postupují podle pravidel a direktiv. Výsledkem je bujení vnitřních sdělení a reportů konstruovaných tak, aby dokázaly, že stanovené procedury byly dodrženy.
- **Nedostatečným vytížením zaměstnanců či manažerů.** K šíření interních sdělení sahají často osoby, které nejsou dostatečně vytíženy. Tím, že píší (připravují, diktují, opravují, přenášejí apod.) sdělení o tom, že právě vykonávají určitý úkol, přesvědčují ostatní i sami sebe, že věci jsou v pohybu a že již něco důležitého vykonaly.

Nižší účinnost řídicích opatření

Součástí ceny, kterou podnik za chyby při řízení svých zaměstnanců platí, může být i pokles účinnosti nástrojů či opatření, které při řízení lidí využívá. Jeho příčinou je



zpravidla ztráta důvěry v podnikový management vedoucí k tomu, že zaměstnanci necítí k podniku odpovědnost. Jako ilustrace jejích důsledků může sloužit následující příklad.

PŘÍKLAD

Ztráta odpovědnosti k podniku...

Podnik se rozhodl, že jako jednu z cest pro získání nových pracovníků využije doporučení od svých zaměstnanců. Zdálo se, že jde o jednoduché a bezproblémové opatření: zaměstnanci dostanou za nové pracovníky (svě známé, jejichž schopnostem věří a které podniku doporučí) odměnu. Podnik ušetří na nákladech přijímacího řízení a získá zaměstnance, které jeho současní pracovníci znají. „Nikdo přece nebude doporučovat někoho, kdo mu v podniku udělá ostudu.“

Zkušenosti s novým programem se však ukázaly být velmi smíšené: zdánlivě správná úvaha vedla k opatření, které se v praxi zcela neosvědčilo. Ukázalo se totiž, že někteří zaměstnanci doporučili osoby, které jim byly zcela neznámé. V některých případech dokonce přiváděli pracovníky, které získali na základě inzerátu, který sami umístili na internet. Na kvalitu osob, které doporučili, se proto podnik nemohl spolehnout.

Jak to, že pracovníci zneužili systém, který jim nabízel nejen možnost si přivydělat, ale především zprostředkovat zaměstnání svým známým? Důvod je jednoduchý. Podobně jako řada dalších opatření snažících se apelovat na zájem zaměstnanců o jejich podnik (například schránek umožňujících zaměstnancům sdělit podniku své názory nebo podněty) je i program nabízející možnost doporučit nové kolegy založen na důvěře. Může proto uspět jen v prostředí, které je pro něj zralé.

Mají-li zaměstnanci svou práci rádi, váží si pověsti, kterou na svém pracovišti mají, a svému podniku i jeho vedení věří, nebudou ochotni ohrozit svou pověst či pozici tím, že za relativně nízkou odměnu doporučí nevhodného zaměstnance. Jestliže mu nedůvěřují, jejich odpovědnost mizí a v jejich motivaci začínají převažovat krátkodobé či úzce zaměřené osobní zájmy.

...a její náprava

Zaměstnance, který tímto způsobem jedná, podnik může potrestat. Správné posuzování uchazečů může navíc nevhodného kandidáta odhalit. To jsou však jen dílčí řešení. Je-li podniková kultura natolik poškozená, že lidem nevádí, že podniku doporučí někoho zcela neznámého (možná i proto, že sami uvažují o tom, že jej opustí), má podnik větší problém než několik nevhodně přijatých zaměstnanců. Není-li kultura podniku zdravá, bude v něm jakákoli, i sebedokonalejší manažerská praxe nebo metoda, fungovat jen s omezením. Nedůvěra z jedné nebo druhé strany ji dříve nebo později znehodnotí.

Zjištění, že se zaměstnanci k podniku chovají neodpovědně, může být pro management frustrující. Toto zjištění by jej však nemělo vést k tomu, aby se sám přestal snažit být v jejich očích důvěryhodný. Mělo by jej vést spíše k zamyšlení, zda zaměstnanci své jednání od některých členů manažerského týmu neodporovali či zda je jejich vedoucí sami nevyvolali.

Zlepšení podnikové kultury nelze očekávat okamžitě. Neobejde se bez komunikace se zaměstnanci, naslouchání jejich zájmům či obavám, otevřeného informování o vývoji a záměrech podniku, ale i změn v jednání manažerů, které ke ztrátě důvěry zaměstnanců přispěly. V podniku, kterého se výše uvedený problém dotkl, bylo proto třeba zaměstnancům oznámit, že program doporučování nových zaměstnanců je pozastaven, a to do doby, dokud se vzájemná důvěra obnoví.

Jak podnik pozná, že k obnovení důvěry došlo? Pouze tak, že jeho manažeři budou se zaměstnanci mluvit a budou ochotni jim naslouchat. Důležité může být hovořit především s těmi, kteří ovlivňují názory ostatních a kteří mohou tlumočit i hlasy těch, kteří nejsou ochotni s manažery mluvit otevřeně. Signálem změny podnikové kultury bude, pokud od nich uslyší, že „člověk by musel být blázen, aby obětoval svou pověst nebo místo v podniku za pár korun“. To však může nějakou dobu trvat.

