

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Omyly řídicích pracovníků a jejich dopady na chod podniku

Aneta Kantorová

Bakalářská práce

2015

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Kantorová**
Osobní číslo: **E12231**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**
Název tématu: **Omyly řídicích pracovníků a jejich dopady na chod podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zhodnocení možných negativních dopadů chybných rozhodnutí manažerů na chod vybraného podniku. Zhodnocení bude provedeno na základě analýzy klíčových rozhodnutí manažerů. Součástí práce bude také zpracování návrhu na zefektivnění činností manažerů ve vybraném podniku.

Osnova:

- Charakteristika a hodnocení manažerské práce v běžných i mimořádných situacích.
- Identifikace a analýza klíčových rozhodnutí manažerů ve vybraném podniku.
- Zhodnocení možných negativních dopadů chybných rozhodnutí manažerů na chod vybraného podniku.
- Návrh na zefektivnění činnosti manažerů ve vybraném podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

GILMAN, H. Všechny vyrazit nemůžete: rady pro nahodilé manažery. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 2012. ISBN 978-80-204-2563-8.

ŠTĚPANÍK, J. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

URBAN, J. 10 nejdražších manažerských chyb: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 306 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

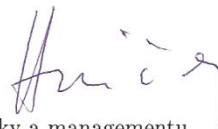
WOOD, D. Management mistakes: a fable for new managers. S.l.: Authorhouse, 2012. ISBN 978-146-8542-424.

ZIELKE, CH. Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 125 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1815-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Aleš Horčíčka

Ústav podnikové ekonomiky a managementu



Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka



L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu



V Pardubicích dne 29. září 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích 30. 4. 2015

Aneta Kantorová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. Aleši Horčíčkovi za jeho ochotu, pomoc a cenné rady, které mi při zpracování práce poskytl. Touto cestou bych také chtěla poděkovat družstvu COOP a vedoucí ekonomické skupiny paní Ing. Renatě Jiráňkové za odbornou konzultaci, poskytnutý rozhovor a materiály, díky kterým mohla tato práce vzniknout. Dále bych chtěla poděkovat ostatním manažerům, kteří se mnou konzultovali omyly v jejich organizacích, avšak nepřejí si být jmenováni.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá omyly řídicích pracovníků a jejich dopady na chod podniku. Hlavní důraz je kladen na vytyčení chyb, kterých se manažeři dopouštějí, a na předcházení těmto omylům. V práci je využito empirického šetření a analýzy klíčových rozhodnutí manažera. Převážná část práce je podložena praktickými zkušenostmi řídicího pracovníka s dlouhodobou praxí ve svém oboru. Závěr práce obsahuje vyhodnocení nejzávažnějšího omylu a návrh na minimalizaci jeho dopadů.

KLÍČOVÁ SLOVA

manažer, rozhodování, omyly, dopady, podnik

TITLE

Manager's Mistakes And Their Impact On Company

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with manager's mistakes and their impact on the company. The thesis focuses on the mistakes made by managers and avoiding these mistakes. Thesis presents an empirical research and the analysis of manager's key decisions. The majority of the thesis is based on a single manager's long-term experience in her field. In the end of the thesis evaluates the most serious mistake and proposes its elimination.

KEYWORDS

manager, decision making, mistakes, impact, company

OBSAH

Úvod	11
1 Charakteristika manažerské práce	13
1.1 Manažer	13
1.1.1 Vymezení pojmu	13
1.1.2 Typy manažerů	13
1.1.3 Osobnost manažera	14
1.2 Manažerská práce	17
1.2.1 Náplň manažerské práce	17
1.2.2 Postoj manažera k práci	20
1.2.3 Okolnosti ovlivňující manažerskou práci	22
1.3 Komparace manažerských činností v běžných a mimořádných situacích	22
2 Rozhodování manažerů	24
2.1 Pojem rozhodování	24
2.2 Oblasti rozhodování	24
2.3 Rozhodovací proces	25
2.4 Podmínky rozhodování	27
2.5 Nástroje podpory rozhodování	28
2.6 Atributy úspěšného rozhodování	29
2.6.1 Vliv osobnosti manažera na rozhodování	30
2.6.2 Vliv zkušeností a znalostí manažera na rozhodování	32
2.6.3 Vliv prostředí na rozhodování manažera	32
2.7 Dopady rozhodnutí	33
3 Profil podniku a manažera	34
3.1 Profil podniku	34
3.1.1 Identifikace podniku	34
3.1.2 Historie podniku	34
3.1.3 Organizační uspořádání	35
3.2 Profil manažera	35
3.2.1 Vzdělání manažera	36
3.2.2 Pracovní zkušenosti	36
3.2.3 Znalosti	37
3.3 Osobnost manažera a vazby na manažerské funkce	37
4 Analýza klíčových rozhodnutí manažera a jejich dopadů	39
4.1 Klíčová rozhodnutí v daném podniku	39
4.2 Postup při rozhodování v podniku	40
4.3 Pravomoci a odpovědnost za rozhodování	40

4.4	Sankce/odměny za odpovědnost při rozhodování	41
4.5	Nástroje potřebné k rozhodování v podniku.....	42
4.6	Riziko špatného rozhodnutí	42
4.7	Typy omylů.....	43
4.7.1	Ekonomické.....	43
4.7.2	Provozní	44
4.7.3	Personální	45
4.7.4	Strategické	49
4.7.5	Vedení lidí	51
4.7.6	Další	53
4.8	Příčiny omylů	54
4.8.1	Selhání ze strany manažera	54
4.8.2	Selhání ze strany zaměstnance	54
4.8.3	Selhání ze strany podniku jako celku	55
4.9	Dopady omylů	56
4.9.1	Na zaměstnance	56
4.9.2	Na zákazníky	56
4.9.3	Na manažera	56
4.9.4	Na podnik	57
4.9.5	Na okolí podniku – konkurence, dodavatele	57
5	Zhodnocení vybraného omylu	58
5.1	Identifikace omylu	58
5.2	Příčina vzniku omylu.....	58
5.3	Výsledek řešení.....	59
5.4	Důsledky omylu.....	59
5.5	Postoj manažera k omylu.....	60
5.6	Zhodnocení omylu	60
5.7	Návrh na řešení omylu.....	61
	Závěr.....	62
	Literatura	64
	Přílohy	67

Seznam ilustrací

Obrázek 1- Stupně manažerského řízení	14
Obrázek 2 - Zobrazení temperamentu	16
Obrázek 3- Proces přeměny dat	19
Obrázek 4 - Zobrazení průběžných a postupných manažerských činností	20
Obrázek 5 - Manažerská mřížka.....	21
Obrázek 6 - Rozhodovací proces	25
Obrázek 7- Úspěšné rozhodování	29
Obrázek 8 - Postoj manažerů k rozhodnutí	31
Obrázek 9- Schéma družstva.....	35

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hodnocení manažerských funkcí za běžné situace	22
Tabulka 2 - Hodnocení manažerských funkcí za mimořádné situace	23
Tabulka 3 - Příklady rozhodování v daných oblastech	24
Tabulka 4 - Nástroje podpory rozhodování.....	28
Tabulka 5- Charakteristika podniku	34
Tabulka 6 - Klíčová rozhodnutí v podniku	40
Tabulka 7 - Nástroje na podporu rozhodování v daném podniku	42

Seznam zkratk

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CIS	centrální informační systém
ČOI	Česká obchodní inspekce
hod.	hodin
HPP	hlavní pracovní poměr
Kč	korun českých
KVS	Krajská veterinární správa
MIS	maloobchodní informační systém
např.	například
příp.	případně
resp.	respektive
str.	strana
SZPI	Státní zemědělská a potravinářská inspekce
tj.	to je
tzv.	takzvaně

Úvod

Problematika daného tématu je aktuální vzhledem k přibývajícimu množství manažerských pozic. Práce je určena jak pro začínající manažery, tak i pro ty s dlouhodobější praxí. Zkušenosti ani znalosti neznamenají bezchybnost těchto řídicích pracovníků. Chybovat je lidské, avšak některá rozhodnutí mohou mít závažné důsledky pro podnik nebo pro samotné manažery. Tato práce by měla sloužit jako příručka prevence mylných rozhodnutí a upozornit tak manažery na chyby, kterých se dopustili jejich předchůdci. Příklady uvedené v této práci by měly usnadnit některá nepříjemná rozhodnutí. V neposlední řadě by se zabývá otázkou, zda chování manažera nemá vliv na jeho okolí.

Tato práce zahrnuje nejčastější omyly manažerů a nabízí způsoby jejich řešení. Vymezuje manažerskou práci v běžných a mimořádných situacích, manažerské funkce a hlouběji se bude zabírat nejdůležitější z nich – rozhodováním. Převážná část práce je spojena s konkrétním podnikem a manažerem, proto je úvod věnován právě charakteristice podniku a osobnosti manažera. Byla provedena identifikace a analýza klíčových rozhodnutí konkrétního manažera, vymezeny příčiny a typy omylů a jejich dopady na chod podniku (zaměstnance, manažera, zákazníky a okolí). V závěru práce je proveden rozbor konkrétního omylu a představen návrh na zefektivnění činnosti podniku.

Cíle bakalářské práce jsou:

- identifikace nejčastějších chyb manažerů při rozhodování
- analýza klíčových rozhodnutí konkrétního manažera včetně možných negativních dopadů na chod podniku
- minimalizace následků omylů a návrh na preventivní opatření

V práci je využita kvalitativní metoda empirického šetření, a to polostrukturovaný rozhovor s manažerem. Rešerše jsou čerpány především z českých i zahraničních odborných knih a internetových zdrojů. Podobnou tematikou se zabývají *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe* od Štěpáníka, *10 nejdražších manažerských chyb* od Urbana a v neposlední řadě také *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout* od Zielkeho. Zdrojem byla také cizojazyčná literatura, a to *Management mistakes: a fable for new managers*. od Wooda.

Rozhodování manažera ovlivňuje v poslední době velký nárůst stresových situací a představuje tak riziko vzniku chyb. Vedoucí pracovník, stejně jako normální zaměstnanec, bude chybovat neustále. Důležité je zvážit, zda daná chyba ovlivní chod podniku a jakým způsobem. Chybné rozhodnutí nemusí být vždy vnímáno negativně. Z každé malé chyby je možné se poučit a ovlivnit chod podniku ještě v době, než se manažer dopustí většího omylu.

1 Charakteristika manažerské práce

1.1 Manažer

Práce je zaměřena na omyly, kterých se může manažer v praxi dopustit. Je nezbytné správné vymezení tohoto pojmu, aby bylo zřejmé, o koho se jedná.

1.1.1 Vymezení pojmu

„Manažer je osobou odpovědnou za úspěšný chod útvaru, týmu nebo i celé organizace, kterou řídí. Ve své činnosti musí být zaměřen do budoucnosti, být vizionářem, umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení, zároveň být otevřený vůči změnám a všemu novému.“ [18, str. 254]

„Nejvyšší vrcholoví vedoucí pracovníci organizací mají svou vlastní práci. Je to práce, kterou mohou dělat jen oni, avšak je to také práce, kterou dělat musí...“ [6, str. 205]

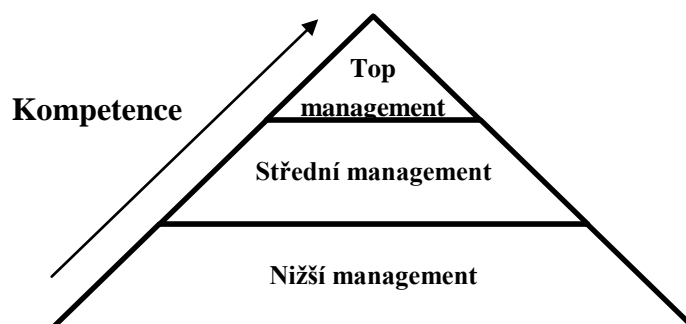
Peter F. Drucker

„Manažerem je ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace.“ [12, str. 21]

Manažer je vedoucí pracovník, který plní základní manažerské funkce (plánování, rozhodování, řízení, organizování a kontrolu). Tyto funkce se dále konkretizují, avšak záleží na pracovním zaměření manažera. Vedoucí pracovník má na starosti určitou oblast např. podnikový útvar, region, skupinu lidí, atd. Nachází se na pozici vůdce a jednoho z představitelů podniku. Je to důležitá osoba, která musí mít i potřebné vlastnosti a kompetence k vykonávání již zmíněných funkcí.

1.1.2 Typy manažerů

Manažery lze klasifikovat dle více kritérií, např. podle předmětu jejich činnosti či podle stupně řízení. Pro účely této práce budeme pracovat s druhým rozdělením. Existuje více typů manažerských pozic, které se rozdělují do 3 základních stupňů řízení. Je důležité vymezit předmět pracovní pozice, kterou má daný manažer vykonávat. Dovednosti a kvalifikaci potřebnou pro vykonání dané manažerské pozice lze nalézt v národní soustavě kvalifikací. Kompetence manažerů rostou se stupněm řízení. Těmi se rozumí pravomoc, která je ovšem spojena s odpovědností. Čím výše je manažer v hierarchii, tím více roste důležitost a důslednost manažerských činností. [18, str.21-22; 28]



Obrázek 1- Stupně manažerského řízení

Zdroj: upraveno podle [28]

Nižší management

Manažeři na operativním stupni řízení mají omezené kompetence, např. manažer prodeje, hlavní účetní. Kompetence manažerů na nižším stupni řízení jsou malé a zároveň riziko odpovědnosti je malé.

Střední management

Manažeři na taktickém stupni řízení mají větší pravomoci než na předešlém stupni, např. personální manažer, marketingový manažer, produktový manažer, regionální manažer. Manažer střední úrovně řídí zpravidla stejný nebo podobný počet podřízených jako manažer nižší úrovně. Odpovědnost roste.

Top management

Manažeři na strategickém stupni řízení mají nejvyšší kompetence. Řídí celý podnik a vytváří podnikové strategie, např. Chief Executive Officer, finanční manažer, obchodní manažer. Vedoucí pracovník této úrovně nese velké riziko. Má pod sebou velké množství podřízených. Tento manažer je tedy vystaven mnoha rizikovým faktorům.

1.1.3 Osobnost manažera

Osobnost manažera je dána temperamentem, charakterem, jeho vlastnostmi a dovednostmi.

Temperament

Pojem spojený s psychologií člověka. Pro každou manažerskou pozici je vhodný jiný typ temperamentu. Každý člověk je jedinečný, a proto i temperament je odlišný. Existují 4 druhy temperamentu. Osobnost je složena z rozdílně velkých složek temperamentu, ale zpravidla většinou některá složka převažuje. [10, str. 119; 13]

V první řadě záleží na tom, zda je manažer introvert nebo extrovert. Jednoznačně lepším manažerem se stane osoba, která je extrovert. Musí totiž jednat s lidmi, a proto musí být otevřena komunikaci. V případě, že se jedná o druhý typ manažera, komunikace s ním bude složitější. Introvert využívá spíše pasivní komunikaci, tedy prostřednictvím e-mailů a telefonů. [1, str. 51; 10, str. 119]

V druhé řadě záleží na duševní vyrovnanosti vedoucího pracovníka. Neustálý pracovní tlak jistě lépe snáší člověk vyrovnaný než emočně nevyrovnaný. Manažer musí být psychicky odolný vůči připomínkám, kritice i nadávkám.

Na základě určení hlavní složky temperamentu, přiřadíme vhodné pracovní pozice managementu. [10, str. 119; 13 str. 112]

FLEGMATIK – Manažer s převládající složkou „flegma“ je vhodný na pozici, kde je třeba plánovat, spolupracovat a přemýšlet.

Vhodná pracovní pozice: projektový manažer

MELANCHOLIK – Manažer s převládající složkou „melané cholé“ je vhodný na pozici, kde se pracuje v klidném prostředí a je nutné soustředit se na danou činnost, není často v kontaktu se spolupracovníky.

Vhodná pracovní pozice: finanční manažer

SANGVINIK – Manažer s převládající složkou „sanguis“ je vhodný na pozici, kde je potřebná kreativita, práce v týmu a komunikace.

Vhodná pracovní pozice: personální manažer, marketingový manažer

CHOLERIK – Manažer s převládající složkou „cholé“ je vhodným kandidátem na pozici, kde je nutné řešit krizové situace. Je cílevědomý, rozhodný a vůdčí typ.

Vhodná pracovní pozice: Chief Executive Officer

UZAVŘENOST

	FLEGMATIK	MELANCHOLIK	
STABILITA	<ul style="list-style-type: none"> - pečlivý - klidný - přemýšlivý - pracovitý 	<ul style="list-style-type: none"> - nespolečenský - pečlivý - soustředěný - spolehlivý 	LABILITA
	SANGVINIK	CHOLERIK	
	<ul style="list-style-type: none"> - kreativní - bezstarostný - přátelský - otevřený 	<ul style="list-style-type: none"> - vůdčí - rozhodný - cílevědomý - aktivní 	

OTEVŘENOST

Obrázek 2 - Zobrazení temperamentu

Zdroj: upraveno podle [10, str. 119]

Vlastnosti a dovednosti manažera

Vlastností a dovedností, které by měl správný manažer mít, je mnoho. Ideálně by měl splňovat alespoň následující seznam. [2; 3, str. 31-33 a 45-46; 4 str. 31]

Vůdčí typ – manažer umí delegovat práci, zná cíle své práce a motivuje zaměstnance.

Odbornost – manažer má odborné znalosti, ale ovládá i práci svých podřízených. V dnešní době je nutností znalost práce s počítačem (MS Office, Outlook, internet a další informační systémy).

Odolnost vůči stresu – na manažera je vyvíjen tlak, aby dokončil práci co nejdříve. Musí zvládat řešení interpersonálních konfliktů, velké množství práce, řešení obtížných úkolů či neustále reagovat na vzniklé situace vedoucí ke vzniku stresu. Manažer bývá unavený, přepracovaný a nepříjemný, a to může vést ke vzniku chyb.

Pečlivost – Vlastnost, která snižuje riziko vzniku chyb. Pečlivost souvisí i se soustředěním.

Soft skills – Umění komunikace s lidmi, naslouchání, kreativní myšlení, asertivita a umění riskovat patří do základních dovedností každého manažera.

Sebeprezentace – Umění zaujmout okolí vede ke zvýšení respektu k vedoucímu pracovníku.

Každý člověk, zejména pak vedoucí pracovník, by měl být slušný, poctivý a spravedlivý.

1.2 Manažerská práce

Každý člověk má jiný temperament a jinou povahu, která se odráží nejen v osobním životě, ale i v tom pracovním. Manažer by měl odhalit své slabé stránky a snažit se je minimalizovat. Měl by také umět efektivně využít své silné stránky.

1.2.1 Náplň manažerské práce

Mezi nejdůležitější činnosti vedoucího pracovníka se řadí plánování, rozhodování, vedení lidí, organizování a následná kontrola. Do dalších manažerských činností patří přijímání zaměstnanců a jejich stimulace, analýza, implementace a komunikace. Pozice vedoucího pracovníka je velmi náročná, protože musí znát chod podniku jako celek. Musí se orientovat ve svém oboru a mít potřebné znalosti z daného odvětví, ve kterém se pohybuje. Spolupracuje a komunikuje s obchodními partnery, nadřízenými i podřízenými. Inovuje staré a vymýšlí nové procesy, které vedou k zefektivnění činností podniku. Zpracovává množství nových informací. [27]

Plánování

Plánování je funkcí, která předchází ostatním hlavním činnostem. Umožňuje sestavit postup akcí směřujících k uskutečnění vytyčeného cíle. Rozděluje se na 3 druhy plánování dle časového hlediska – operativní, taktické a strategické. Plánování by mělo reagovat na situaci na trhu a vést k vytyčeným cílům. Výsledkem plánování je plán, který by měl být dodržován. V rámci plánu by měly být předem stanoveny odchylky, kterých se podnik může dopustit. [2; 3]

Organizování

„Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.“ [18, str. 118]

Organizace podniku spočívá v rozdělení činností kompetentním zaměstnancům. Správné přidělení dílčích činností zvyšuje efektivitu a zajišťuje plynulý chod podniku. Každý pracovník má vymezenou náplň práce a podle ní se řídí. [3, str. 51; 18]

Personalistika

Výběr zaměstnanců je činností zejména personálního manažera, avšak ne každý podnik má samostatné personální oddělení. V rámci této činnosti manažer vybírá vhodného kandidáta na zvolenou pracovní pozici. Musí dbát na správné vymezení nároků na pracovní místo a kvalifikaci uchazeče. Součástí je i stanovení správného ohodnocení. Do personálního řízení patří i neustálé zdokonalování profesních znalostí zaměstnanců a jejich školení. Bohužel do této činnosti patří i propuštění zaměstnanců. Manažer by se této činnosti neměl vyhýbat. Nesmí zapomínat, že jeho zaměstnanec je i jeho potencionálním zákazníkem a špatným zacházením by mohl přijít i o svého klienta. Personalistika dále spočívá ve vyplňování pracovních smluv, tvorbě osobního ohodnocení, vytváření směn a zpracování podkladů pro mzdovou agendu. [4, str. 26; 18]

Vedení lidí a jejich stimulace

Vedení lidí je velice náročným úkolem zejména pro začínající manažery. Lidé si musí vytvořit autoritu v člověku, který je vede. Jestliže se pracovník neshodne se svým nadřízeným, nebude zajištěno vedení. Nejlepším způsobem, jak vést své podřízené, je vytvoření si přirozené autority. Manažer si získá respekt u svých pracovníků a lépe se mu s nimi bude komunikovat. S vedením úzce souvisí stimulace pracovníků, a to hmotná i ta nehmotná. Správný manažer musí ke svým podřízeným přistupovat individuálně a zjistit, jaký typ stimulace je pro ně důležitý. Vedení lidí spočívá v získání si svých podřízených pro cíle podniku a jejich postupné naplňování. [3, str. 1 a 70; 4, str. 93]

Kontrola

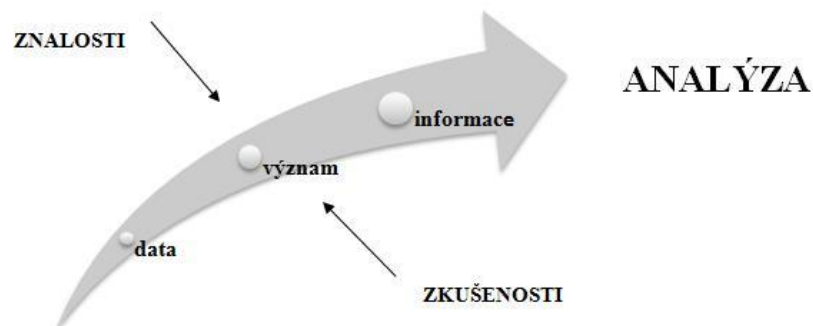
Důslednou kontrolou může manažer zabránit vzniku chyb. Smyslem kontroly je získat zpětnou vazbu o plnění vytyčených cílů. Kontrola může být preventivní, průběžná a konečná se zpětnou vazbou. V podniku by se měly neustále kontrolovat veškeré činnosti, např. dodržování plánu, pracovní morálka zaměstnanců, spokojenost zákazníků a další. [18]

Rozhodování

Rozhodování je nejtěžší manažerská funkce, která ovlivňuje budoucnost podniku. Manažer by se měl rozhodovat na základě analýz a prognóz. Využívá kvantitativní a kvalitativní metody. Rozhodování probíhá kontinuálně v rámci všech ostatních činností. [18]

Analýza

Analýza je soustavná činnost vykonávaná manažerem. Před začátkem analýzy, je potřeba získat relevantní data. Manažer jim na základě svých zkušeností a znalostí přiřadí význam a logiku, kterou potřebuje pro zanalyzování určité situace či problému. Vhodné řešení se lépe určuje na základě kvantifikovatelných dat než těch kvalitativních. Analýza je tedy částí rozhodování. Rozbor se provádí různými metodami, které lze rozdělit na infromatické, manažerské, matematické, ekonomické či ostatními (intuice, zkušenosti a znalosti). [1; 3]

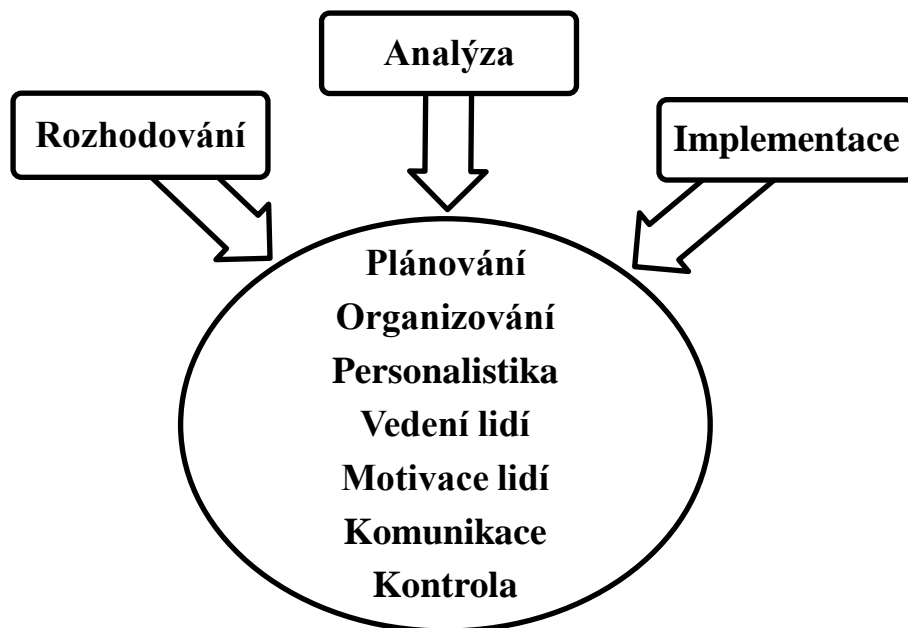


Obrázek 3- Proces přeměny dat

Zdroj: autor

Implementace

Implementací se rozumí převedení daného řešení (procesu, inovace, produktu,...) do praxe či využití dané varianty v praxi. Jedná se o výsledné rozhodnutí a jeho uskutečnění. Manažer často implementuje nové inovace či procesy do podniku. Implementace zvolené varianty by měla být podniku prospěšná. Rozdělujeme ji na postupnou a nárazovou. Postupné zavádění inovace je více nákladné, protože trvá delší čas, zatímco nárazové je okamžitou přeměnou procesu na nový. [18]



Obrázek 4 - Zobrazení průběžných a postupných manažerských činností

Zdroj: upraveno podle [3; 18]

Komunikace

Komunikace se stává stále podstatnější manažerskou činností. Moderní manažer by měl ochotně komunikovat jak s klienty, tak i se svými podřízenými. Komunikací se odstraní bariéry a zároveň slouží k vzájemnému pochopení. Komunikaci v podniku lze tedy rozdělit na interní (mezi manažery a zaměstnanci) a komunikaci externí (s dodavateli, zákazníky atd.). Dále dělíme komunikaci na osobní a písemnou. Každá varianta má své nesporné klady a zápory. Díky komunikačním dovednostem manažera lze předejít omylům. V podniku by mělo být vytvořeno otevřené prostředí pro komunikaci. [3, str. 59; 18]

1.2.2 Postoj manažera k práci

Spolupráce (9.9)

Manažer spolupracuje se svými podřízenými. Přijímá názory, navrhuje optimální řešení a vykonává stejné množství práce jako ostatní. Výsledkem je efektivnost a respekt zaměstnanců.

Ignorance (1.1)

Manažer se nevěnuje práci a odkládá úkoly na později. Výsledkem je nedokončení případné zakázky či jiných věcí, které mohou mít za následek nedůvěru a následnou ztrátu obchodních partnerů a zaměstnanců. Příčinou může být neochota pracovat či nedostatek času.

Teror (9.1.)

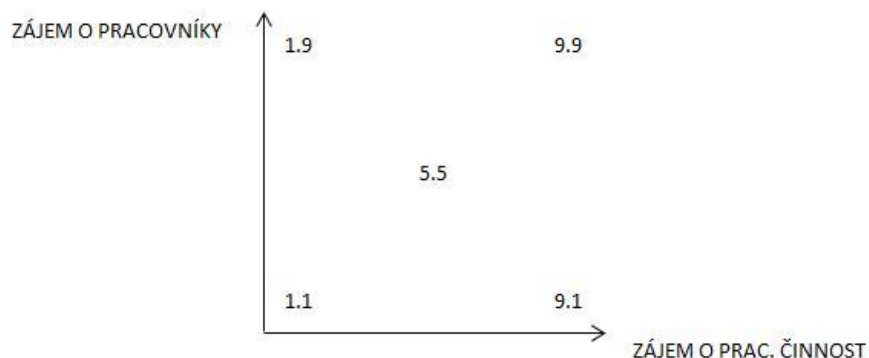
Manažer deleguje úkoly na podřízené, kteří za něj vykonávají veškerou práci. Při vzniku problému svaluje vinu na druhé a naopak, při úspěchu si připisuje zásluhy. Výsledkem je absolutní nedůvěra podřízených k jeho osobě a možným důsledkem se stává i menší výkonnost zaměstnanců.

Nedůvěra (1.9)

Manažer se bojí následků svých chyb. Vyhýbá se obtížným úkolům. Vedoucí pracovník nemá potřebnou motivaci ke splnění úkolů. Nedůvěra je velice blízká ignoraci a často v ni i přechází. Raději se snaží zavděčit svým podřízeným svým pozitivním vztahem k nim, než-li plněním úkolů.

Workoholismus (5.5)

Workoholik si myslí, že práci nikdo nevykoná tak dobře jako on či ostatní jsou nekompetentní k plnění svěřených úkolů. Výsledkem je přepracovanost manažera. Tento sisyfovský styl vede k možnému vzniku chyb. Manažer, který se stane workoholikem, je nebezpečný jak sobě, tak i svému okolí. Ničí sám sebe neustálým nátlakem na výkon a může chtít tento styl aplikovat i na své okolí. Zaměstnanci vnímají přehnanou pracovní dobu manažera, která vede ke snižování jejich sebevědomí. V krajním případě pak podřízení tráví v práci přesčasy, aby stihli svěřenou práci odevzdat včas.



Obrázek 5 - Manažerská mřížka

Zdroj: upraveno podle [4; 29]

1.2.3 Okolnosti ovlivňující manažerskou práci

Okolnosti, které ovlivňují práci manažera, můžeme rozdělit na dvě skupiny, a to vnitřní a vnější vlivy. [4; 18, str. 23-24; 23]

Vnitřní vlivy - osobnost manažera, únava, stres, psychické rozpoložení a další.

Vnější vlivy - vliv blízkého okolí (nadřízených, podřízených, cíle a strategie podniku,...) a vliv makrookolí (ekonomická krize, změna legislativy,...).

1.3 Komparace manažerských činností v běžných a mimořádných situacích

Manažerské funkce v běžné pracovní činnosti by měly být podobně důležité. Mezi ty nejdůležitější však patří motivace zaměstnanců a především komunikace. Ta hraje klíčovou roli v dnešním globalizovaném světě. Uvedené manažerské činnosti pocházejí z více zdrojů.

Tabulka 1 - Hodnocení manažerských funkcí za běžné situace

Funkce	1	2	3	4	5
plánování			x		
organizování				x	
personalistika			x		
vedení lidí				x	
motivace					x
komunikace					x
kontrola			x		

Pozn.: Hodnotící škála – 5 (nejdůležitější), 1 (nejméně důležitá)

Zdroj: Údaje byly zjištěny v rozhovoru s manažerkou. [33]

Vykonávání manažerských funkcí je důležité jak v běžných, tak za mimořádných situacích. Svědomitostí ve výkonu těchto funkcí předcházíme řešení složitých problémů v mimořádných situacích. Mimořádnou situací se myslí stav, který se těžko předvídá. Lze změřit riziko a minimalizovat ho, ale nejde se této situaci vyhnout. Charakter této situace může být jakýkoliv, může jít o živelné pohromy, legislativní omezení, ekonomické krize a další.

Tabulka 2 - Hodnocení manažerských funkcí za mimořádné situace

Funkce	1	2	3	4	5
plánování			x		
organizování					x
personalistika				x	
vedení lidí					x
motivace					x
komunikace					x
kontrola				x	

Pozn.: Hodnotící škála – 5 (nejdůležitější), 1 (nejméně důležitá)

Zdroj: Údaje byly zjištěny v rozhovoru s manažerkou. [33]

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že důležitými funkcemi v krizových situacích je organizování, motivace, vedení lidí a s tím úzce spojená komunikace. Záleží na situaci, ve které se podnik nachází. Do popředí se může dostat i personalistika, např. úklid prodejny pomocnou silou při vyplavení. Jestliže má podnik potíže, musí okamžitě jednat. Správná organizace a vysvětlení úkolů přispívá k rychlému vyřešení problému. Zároveň musí manažer umět vysvětlit situaci a získat tak důvěru svých zaměstnanců. To je důležité, pokud je nutné upřednostnit řešení mimořádných úkolů na úkor osobního času zaměstnanců. Kontrola sice není na nejdůležitější příčce, ale z časových důvodů situace může vyžadovat okamžité řešení a zaměstnanci tak musí pochopit daný úkol správně a rychle.

Z průběžných manažerských činností je nejdůležitější rozhodování. Učinění správného rozhodnutí, obzvláště pak ve stresových podmínkách, je uměním, a proto je třeba se mu věnovat podrobněji.

2 Rozhodování manažerů

2.1 Pojem rozhodování

Rozhodování je jednou ze základních manažerských funkcí. Je to proces, kdy jedinec resp. manažer volí mezi dvěma a více možnostmi. Ze všech činností, které manažer vykonává, je tato nejzodpovědnější, protože právě on sám má povinnost učinit rozhodnutí, které může ovlivnit budoucí chod podniku. Je to pravidelný proces, který patří mezi běžné podnikové činnosti. [6; 7; 18]

2.2 Oblasti rozhodování

Manažer se musí rozhodovat neustále a v několika oblastech. Jedná se zejména o ekonomické, provozní, personální a strategické rozhodování.

Ekonomické rozhodování se zaměřuje na ekonomickou sféru podniku. Je třeba vyřešit, jak zvýšit obrát podniku, jak naložit se ziskem, zabezpečit likviditu peněz v podniku, podmínky získání úvěru či tvorbu rezerv. Manažer čerpá informace převážně z účetních výkazů – rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow.

Provozní rozhodování se zaměřuje na běžný provoz podniku. Jedná se o koupi zásob, kvalitu výrobků/služeb, péči o zákazníky, výběr dodavatelů a další. Informace jsou získávány z operativních plánů, anket, účetních výkazů konkurence či z podnikových dokumentů.

Personální rozhodování představuje přijímání a propouštění zaměstnanců, zvyšování jejich kvalifikace, tvorbu motivace a stimulaci zaměstnanců, odměňování a hodnocení pracovníků. Informace jsou nejčastěji získávány z osobní komunikace se zaměstnanci, dále pak z osobního hodnocení zaměstnanců, výkazu odpracovaných hodin a dalších.

Strategické rozhodování se zaměřuje na budoucnost podniku. Informace jsou čerpány z interních dokumentů, jako je např. strategický plán, výroční zpráva, nebo z externích dokumentů, jako jsou vyhlášky a zákony. Na základě účetních dokumentů lze též vytvářet podnikové strategie.

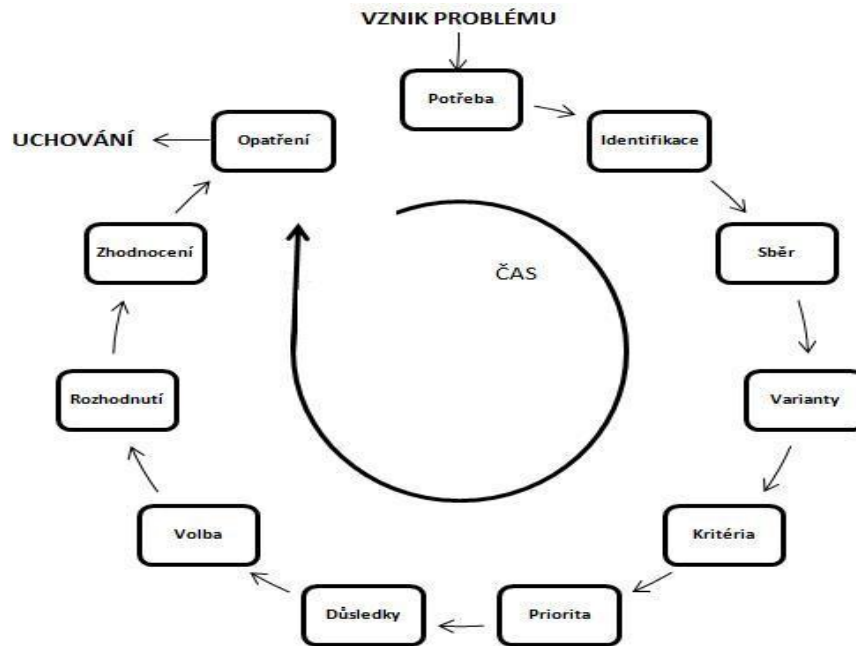
Tabulka 3 - Příklady rozhodování v daných oblastech

Ekonomické	Provozní	Personální	Strategické
likvidita peněz podmínky úvěru tvorba rezerv rozdělení zisku	pořízení zásob kvalita produktu péče o zákazníky výběr dodavatelů	přijímání zaměstnance odměňování školení propouštění zaměstnance	expanze do zahraničí tvorba filiálek volba trhu fúze/akvizice podniku

Zdroj: autor

2.3 Rozhodovací proces

Rozhodnutí bychom nemuseli vykonávat, pokud bychom nestáli před nějakým problémem. Bohužel ve skutečnosti je to nekonečný cyklus, který nelze zastavit. I taková běžná činnost, jako jsou fyziologické potřeby, např. nutnost jít spát, je rozhodnutí. Některá rozhodnutí se opakují, a proto je lze zkrátit. [1; 11; 18, str. 35-39]



Obrázek 6 - Rozhodovací proces

Zdroj: upraveno podle [1; 11]

1. Potřeba vyřešit problém – problém je nejprve nutné si uvědomit. Potřeba vyřešit problém je hnacím motorem manažera.

2. Identifikace a analýza problému – manažer musí problém identifikovat - vyjádřit vznik, velikost, místo, předmět a účastníky problému. Ve druhé fázi cyklu je potřeba zjistit vážnost problému a stanovit si časový úsek, který budeme věnovat jeho řešení. Ten bude jiný u menších a nezávažných problémů oproti velkým a závažným.

3. Sběr dat – před provedením rozhodnutí je nutné získat potřebná data a transformovat je na informace. Někdy jsou data již dostupná, v jiných případech se musí obstarat. V dnešní době je dostupnost dat velice dobrá, zejména díky internetu. Na základě dat a potřebných znalostí je možné získat informace, které nám pomohou v rozhodnutí.

4. Tvorba variant – další část procesu se označuje jako tvorba variant, podle kterých se manažer bude rozhodovat. Ne vždy dokáže sám vymyslet všechna možná řešení, a proto je vhodné řešit problém se skupinou. V případě, že se jedná o malá a nezávažná rozhodnutí, neměl by je řešit se spolupracovníky. Jedná-li se o složitější a závažná rozhodnutí, měl by využít kolektivních metod rozhodování.

5. Stanovení kritérií – jedná se o určení požadavků, podle kterých učiníme rozhodnutí, např. nízké finanční náklady, spokojenost zákazníků, šetrnost k životnímu prostředí atd. Kritéria musí být reálná.

6. Tvorba priorit – při stanovování priorit je nutné upřednostnit taková kritéria, která by mohla v případě jejich absence mít katastrofální důsledky.

7. Úvaha nad pozitivními důsledky – u každé metody je důležité zjistit, co nám daná varianta přinese. Je třeba upřednostnit nejlepší možný přínos.

8. Úvaha nad negativními důsledky – u každé metody je důležité posoudit možná rizika a určit jejich pravděpodobnost (viz kapitola 2.4). Je důležité brát na zřetel nejhorší možný scénář.

9. Volba podle nejlepších kritérií – v tomto bodu procesu se již dostaneme k výběru rozhodnutí, které se uskuteční. Jde o přezkoumání veškerých pozitiv a negativ a zvážení rizika.

10. Učinění rozhodnutí – jedná se o realizaci rozhodnutí, např. získání úvěru. Učinění rozhodnutí představuje nejtěžší a nejsložitější fázi celého procesu. Ten, kdo rozhodnutí vykoná, musí také počítat s odpovědností, kterou s sebou toto rozhodnutí nese.

11. Zhodnocení vyřešení – Správnost rozhodnutí si zpravidla manažer nepotvrdí ihned. Všechny pozitivní i negativní důsledky se objevují postupně. Tato fáze procesu by neměla být opomíjena, aby ostatní pracovníci věděli, jak se mají v podobné situaci zachovat.

12. Učinění opatření – přestože je daný problém vyřešen, neznamená to, že se nemůže opakovat. Je tedy nutné si daný problém zaznamenat (uchovat) včetně způsobu vyřešení

problému, např. know-how. Vhodným doplňkem je i poznámka týkající se pozitivních a negativních důsledků.

Některá rozhodnutí se opakují, a proto lze tento proces zkrátit. Pokud si zaznamenáme postup, kterého jsme se drželi, a osvědčilo se i řešení, lze přeskočit z identifikace problému (2) až k jeho rozhodnutí (10).

2.4 Podmínky rozhodování

Rozhodování je obtížný proces. Při rozhodování mohou nastat 3 situace, a to rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika. Nejvíce časté je rozhodování za rizika, kdy víme, jaké varianty mohou nastat a s jakou pravděpodobností. [7, str. 28-30; 11, str. 70; 18, str. 41-42]

Jistota je stav, kdy přesně víme, že daná situace, respektive více situací nastanou. Nejlepší variantou je být si jistý svým rozhodnutím. Bohužel manažer se málokdy dostane do situace, kdy si je svým rozhodnutím a danou situací 100 % jistý.

Nejistota je možný stav, který může nastat, avšak není možné určit jeho pravděpodobnost. Pokud není možné se rozhodnout pomocí jistoty, je třeba z nejistoty udělat riziko. Manažer si nemůže dovolit rozhodnutí, kdy nebude vědět, jak velkému problému čelí a s jakou pravděpodobností. Je tedy třeba využít veškerých metod, které nám pomáhají ke stanovení rizika. V případě, že nemáme k dispozici některou z možných kvantifikovatelných metod, je dobré se spoléhat na svůj rozum a úsudek. Výborným pomocníkem při stanovení „možného rizika“ jsou zkušenosti.

Riziko je posuzováno pomocí pravděpodobnosti. Je tedy kvantifikovatelné. Stanovuje se pomocí pravděpodobnostních metod např. Paretovou analýzou. Čím je riziko větší, tím je méně vhodné jít do takového rozhodnutí. Zpravidla čím vyšší riziko, tím je přínos z dané situace pro podnik větší. Manažer by měl zvolit co nejmenší riziko. Má-li ale podnik stabilní pozici na trhu, je vhodné v některých situacích jít do většího rizika. Příkladem může být proniknutí na nový trh.

2.5 Nástroje podpory rozhodování

Existuje mnoho nástrojů pro podporu rozhodování. Lze je rozdělit do 4 kategorií, a to na manažersko-strategické, informační, finanční a matematicko-statistické. Strategické nástroje slouží k sestavení prognózy a k určování strategií podniku. Finanční metody určují, zda má podnik dostatek finančních prostředků, podíl vlastního a cizího kapitálu, finanční zdraví podniku a další. Informační nástroje se skládají zejména z počítačových specializovaných softwarů, které řeší již konkrétní problém, např. řízení zásob. Matematicko-statistické modely slouží k potvrzení předem stanovených hypotéz a ke zjednodušení složitých výpočtů. [5; 9]

Tabulka 4 - Nástroje podpory rozhodování

Manažersko-strategické	Finanční
Fish Bone (Ishikawa diagram)	účetní výkazy
rozhodovací stromy	bod zvratu
SWOT analýza	rychlý test
brainstorming	Altmanovo Z-SCORE
benchmarking	Du Pont diagram
analýza odvětví	EVA
analýza STEP	Ukazatelé likvidity
Balanced Scorecard	Ukazatelé zadluženosti
myšlenkové mapy	Ukazatelé aktivity
rozhodovací matice	Ukazatelé ziskovosti
metoda 4C	Tamariho model
Porterova analýza konkurence	Index bonity
	Index celkové výkonnosti podniku
	Index IN
	Informatické
	data mining
	simulační modely
	neuronové sítě
	algoritmy
	software pro podporu rozhodování např.
	IBM SPSS Modeler

Zdroj: upraveno podle [7;9]

Mezi další nástroje podpory rozhodování patří: intuice, zkušenosti a znalosti manažera, porady, kurzy, internet, odborné časopisy, semináře a konference. [7, str. 41]

2.6 Atributy úspěšného rozhodování

Jak postupovat, pokud manažer není schopen učinit rozhodnutí, zvláště pak ta závažná? Tato krizová situace nastává v 10. fázi rozhodovacího procesu. Dodržování zásad rozhodování popsaných v kapitole 2.3 spolu se splněním následujících 5 kroků napomáhá efektivnímu rozhodování. [7, str. 36-39]

Uznat problém – základem je nutnost uznat a identifikovat problém.

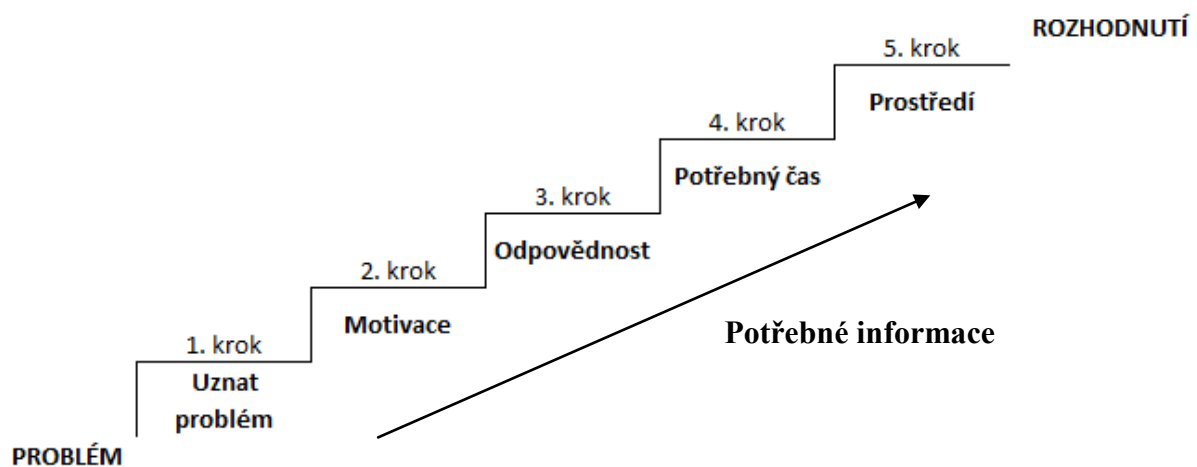
Odpovědnost – je nevyhnutelné vzít na sebe zodpovědnost za učiněná rozhodnutí a za následky s nimi spojené.

Motivace – být motivován k učinění rozhodnutí je důležitou součástí rozhodovacího procesu. Jestliže manažer nebude mít pozitivní/negativní motivaci, např. finanční odměnu/sankci, nebude ani chtít na sebe vzít zodpovědnost.

Potřebný čas – rozhodování v časovém presu může vést k neobjektivnímu posouzení situace a vzniku chyb.

Prostředí – Vnitropodnikové prostředí (zaměstnanci, top management) může manažera ovlivňovat a vést ke špatnému rozhodnutí. Příkladem může být tlak na manažera, aby snížil finanční náklady na úkor osobního ohodnocení zaměstnanců. Je nutné posoudit, zda vliv prostředí na rozhodnutí je oprávněný.

Potřebné informace – během celého procesu rozhodování je důležité mít k dispozici správné, úplné a aktuální informace související s daným oylem.



Obrázek 7- Úspěšné rozhodování

Zdroj: autor

2.6.1 Vliv osobnosti manažera na rozhodování

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1.3 - Osobnost manažera, je zřejmé, že temperament ovlivňuje manažera i v rozhodování. Odlišné bude rozhodování flegmatika, a například cholera.

Nejen temperament, ale i postoj manažera k práci má vliv na jeho rozhodování.

1. případ (SPOLUPRÁCE) - Manažer své a podnikové problémy řeší sám. V případě obtížnějšího problému se neváhá obrátit na své spolupracovníky a řešit tuto nesnáz týmovou prací. Spolupráce je nejlepší variantou postoje manažera k rozhodnutí.

2. případ (IGNORANCE) - Ignorování problému je nejhorším způsobem „rozhodnutí“. Bohužel i ignorance je rozhodnutí. Nicméně se nejedná o změnu stavu a podnik setrvává na stejném místě. V případě, že jde o pozitivní problém¹, je tento stav ještě částečně přípustný, avšak podnik není inovativní a neposune se tak dál, resp. ztrácí tak svou konkurenceschopnost. Negativní problém² je již záležitostí nevyhnutelnou a manažer se k ní musí postavit čelem. Jestliže tento problém bude vedoucí pracovník ignorovat, povede to ke krizi podniku a k následnému zániku.

3. případ (TEROR) - Manažer nejenže neřeší své problémy, ale deleguje je na své podřízené. Ti pak učiní rozhodnutí za vedoucího pracovníka. V případě úspěchu si manažer přisvojí všechny zásluhy. V opačném případě na pracovníka, který rozhodnutí učinil, svalí veškerou vinu či ho propustí.

4. případ (NEDŮVĚRA) – Jedná se o jednu z nejhorších variant. V lepším případě manažer nedůvěřuje svému rozhodnutí. Neustále přemýšlí, zda se rozhodl správně či pochybil. Vyvolává v sobě pocit stresu a nemůže se soustředit na práci. V druhém případě sklouzává z nedůvěry k ignoranci a neučiní tak rozhodnutí vůbec. Raději vyčkává, zda se daný problém mezitím nevyřeší sám.

5. případ (WORKOHOLIK) - Pracovník vyhledává problémy, i když neexistují, aby je mohl řešit. Připadá si tak výkonnější. Bohužel zapomíná na to, že toto rozhodnutí ovlivňuje nejen jeho, ale i mnoho jeho podřízených pracovníků.

¹ Spíše než problém je to stav, do kterého se podnik chce dostat (cíl). Dochází k působení vnitřních impulsů (snaha o konkurenceschopnost, zvýšení zisku, expanze do zahraničí, atd.).

² Nutnost řešit situaci na základě vnějších faktorů, např. propouštění zaměstnanců, ekonomická krize, atd.

Postoj manažera k rozhodování

Lze říci, že na každém „schodě“ se vždy jeden typ manažera vrátí dolů či zůstane stát na místě. Postoj manažera k rozhodování se může měnit v různých situacích.

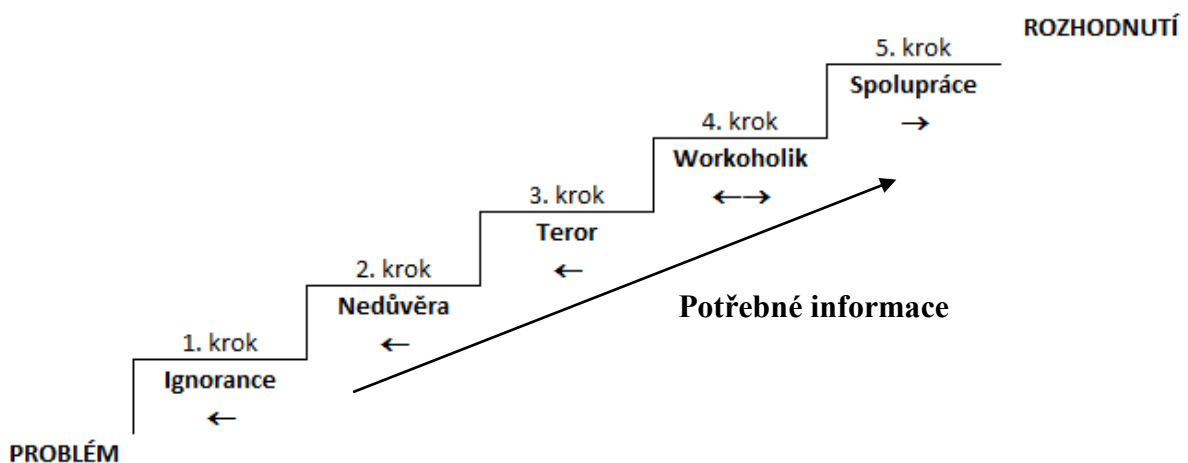
Ignorance – manažer si nechce přiznat problém či ho vůbec řešit. Každý manažer vstoupí na pomyslný „schod“, kde si uvědomí, že se dostal do nějakého problému. Bohužel někteří vedoucí pracovníci udělají krok zpět a problém nechtějí řešit. Tato záležitost zůstává nedořešena a trpí tím celý podnik.

Nedůvěra – manažer nemá potřebnou motivaci k tomu, aby učinil rozhodnutí. Nedůvěřuje svému úsudku. Strach z následků převažuje nad motivační odměnou.

Teror – manažer na sebe nechce vzít zodpovědnost spojenou s učiněním rozhodnutí. Přenechává rozhodnutí podřízeným pracovníkům. Při vzniku problému svaluje vinu na druhé a naopak při úspěchu si připisuje zásluhy.

Workoholismus – jako jediný manažer patřící do této skupiny se může posunout zpět, dopředu nebo stát na místě. Záleží na zdatnosti manažera, který je workoholikem. V případě, že nemá dostatek času, převedl rozhodnutí na podřízeného.

Spolupráce – manažer, který se dostane až na 5. stupeň již zpravidla požadovaný proces dokončí. Může být na něj vyvíjen tlak prostředí, kdy je po něm žádána jiná varianta, než pro kterou se původně rozhodl. Záleží tedy na posouzení situace a správnosti rozhodnutí.



Obrázek 8 - Postoj manažerů k rozhodnutí

Zdroj: autor

2.6.2 Vliv zkušeností a znalostí manažera na rozhodování

Každý člověk postupem času získává více znalostí a zkušeností. Nejlepšími manažery zpravidla bývají lidé, kteří prošli podnikem od základních pozic až po top management. Kariéerní růst pomáhá řídicím pracovníkům vidět omyly, kterých se dopustili jeho předchůdci, a těchto chyb se vyvarovat.

Svými vlastními zkušenostmi se člověk učí, proto je vhodné si vzít z vlastních omylů ponaučení a příště se jich vyvarovat. Je třeba si ale uvědomit, že ne všechny zkušenosti vychází ze stejné situace a mohou mít tedy jiný výsledný efekt.

2.6.3 Vliv prostředí na rozhodování manažera

Nejenom osobnost má vliv na rozhodovací proces manažera. Rozhodující je vliv zaměstnanců (74%), nadřízených (69%) či osobností v oboru (81%). Ne vždy se může manažer rozhodnout svobodně. Musí brát v úvahu názory a zvyklosti svého okolí, např. zrušení benefitů zaměstnanců. Vnější tlak na manažera je značně vysoký a vzepřít se svým přesvědčením není jednoduché. Významný vliv má i rodina řídicího pracovníka (30%). [4; 21; 25]

Překvapující se může zdát vliv osobností v daném oboru. Jedná se o úspěšné domácí i zahraniční manažery. Vedoucí pracovník se musí učit neustále novým věcem, a proto není divu, že manažer čte odborné časopisy, sleduje aktuální dění či chodí na konference a workshopy, kde se s těmito odborníky může setkat.

Další nezanedbatelný podíl tvoří zaměstnanci a nadřízení. Přestože vedoucí pracovník má právo rozhodnout se sám, měl by alespoň vyslechnout názory ostatních kolegů. Tato skutečnost neplatí vždy, např. v mimořádných situacích. Bohužel tato skupina má i významný vliv v oblasti negativního rozhodování.

V neposlední řadě mají významný vliv na rozhodování i rodinní příslušníci. Manažer je rodinou ovlivněn, protože k ní má velice osobní vztah. Zde se projevuje souvislost s osobností manažera. Neuposlechnout kolegy v práci není pro manažera tak velký problém jako odolávat tlaku ze strany rodiny.

Příčiny negativního rozhodování [26]

- nedostatek času
- stres
- temperament

- emoce
- špatný odhad rizika
- nedostatek informací
- selhání lidského faktoru (mentální proces jedince)
- tlak ostatních lidí na rozhodnutí, které je očividně špatné
- špatné definování cíle

2.7 Dopady rozhodnutí

Rozhodování vždy přinese výsledek, a to pozitivní či negativní. Nesprávným rozhodnutím se člověk učí, a proto je z části vítané. Případ, kdy manažer neučiní žádné rozhodnutí, je ten zcela nejhorší. Rozhodovací proces přispívá k posunu ze současného na vytyčený bod. Ideálním výsledkem, resp. vyřešením je volba, která nám přinese největší užitek. Výsledky ale nejsou vždy zřetelné na první pohled. Někdy je lze zaznamenat až za daný časový úsek. Teprve pak je možné zjistit, zda jsme učinili správné rozhodnutí.

Pozitivní dopad vede k dosažení cílů podniku. Je to změna stavu k lepšímu. Tento dopad přináší např. zvýšení efektivnosti podniku, větší konkurenceschopnost, snížení nákladů, stabilní pozici na trhu, využívání více zdrojů a další.

Negativní dopad není pro podnik přínosný. Důsledkem špatného řešení je vznik omylů. Tento dopad má naopak zrcadlový efekt k pozitivnímu. Jedná se např. o snížení efektivnosti podniku, zvýšení nákladů, plýtvání podnikovými zdroji, ztráta zákazníků, poškození image podniku a další.

Pozitivní a negativní výsledky podnik posunují směrem dopředu. Pro podnik je zcela nevýhodné nečinit žádná rozhodnutí, protože zůstává stále na stejné pozici a ztrácí tím svou konkurenceschopnost.

3 Profil podniku a manažera

3.1 Profil podniku

Základní informace o podniku slouží jako zdroj pro identifikaci omylů. Udávají velikost podniku, počet zaměstnanců, hospodaření s penězi, organizační strukturu a vývoj podniku. Tyto informace mohou být klíčové. Jestliže pracovník neplní příkazy správně, může být na vině špatná organizační struktura. Z historie podniku se můžeme poučit z chyb či naopak – provozovat činnosti, které se osvědčily.

3.1.1 Identifikace podniku

Základní informace o družstvu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 5- Charakteristika podniku

Název podniku	COOP družstvo
Předmět činnosti podniku	prodej potravin, smíšeného zboží a stavebnin
Právní forma	družstvo
Počet zaměstnanců	278
Základní kapitál	4 404 000 Kč
Objem tržeb	100,41% (v porovnání s rokem 2012)
Tržby v bezhotovostním styku	43 000 000 Kč
Počet prodejen	1 velkoobchod, 69 maloobchodních prodejen
Segment trhu	převážně klientela v menších obcích

Údaje jsou převzaty z výroční zprávy podniku 2013. [32]

3.1.2 Historie podniku

Družstvo vzniklo v roce 1956. Postupně se začalo rozvíjet a vytvářet družstevní prodejny po celém Československu. Podnik začal pořádat akce pro své zaměstnance, mezi něž patřili i např. dětské tábory.

Společnost si od roku 2013 drží stabilní pozici na trhu. Patří do velkoobchodního řetězce, který pro své prodejny zajišťuje propagaci formou tištěných akčních letáků, televizní a rozhlasové reklamy.

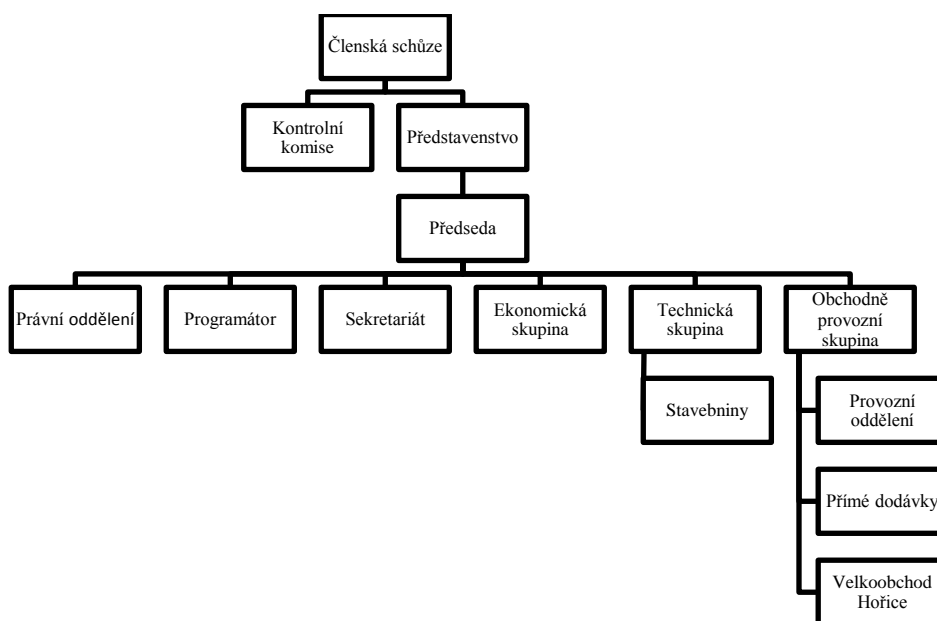
Pro své zaměstnance v roce 2013 společnost připravila řadu vzdělávacích a motivačních kurzů, které přispívají ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců a objemu prodeje. Kurzy byly zaměřeny na podporu marketingu, komunikaci se zákazníkem, znalost zboží, vedení lidí, hygienické prostředí prodejny a další.

V roce 2013 dále probíhaly rekonstrukce vybraných maloobchodních prodejen. Došlo také na modernizaci technického zázemí, např. na výměnu platebních terminálů ve vybraných prodejnách. Družstvo zajišťuje ekologické vytápění vlastních objektů (plyn, elektřina) a zlepšuje kvalitu vypouštění odpadních vod novými technologiemi.

Společnost neměla na konci roku 2013 žádné nesplacené závazky, zatímco z celkové výše 29 370 000 Kč bylo po splatnosti 13 540 000 Kč pohledávek. [33]

3.1.3 Organizační uspořádání

Organizační struktura vymezuje hierarchii pracovních pozic a jejich kompetence. Může v ní být popsána i náplň práce. Manažerka v daném podniku je vedoucí ekonomické skupiny.



Obrázek 9- Schéma družstva

Zdroj: upraveno podle Výroční zprávy 2013 [32]

3.2 Profil manažera

V předchozích kapitolách byl vedoucí pracovník popsán obecně, v této se již budeme zabývat konkrétní manažerkou. Z níže uvedených informací lze zjistit, jaké zkušenosti, znalosti a dovednosti manažerka získala během své letité praxe. Důležitým aspektem jsou silné a slabé stránky manažerky. Vedoucí pracovník si musí uvědomit, v čem vyniká a kde naopak ne. Jde o subjektivní hodnocení, ale skutečnost, že manažerka těmito vlastnostmi opravdu disponuje, lze doložit v příloženém rozhovoru. [33] Manažerka se jmenuje Ing. Renata Jiránková.

3.2.1 Vzdělání manažera

Vysoká vojenská škola pozemního vojska Vyškov – obor: Ekonomika armády – výstrojní zabezpečení

Rekvalifikační kurz: účetnictví

3.2.2 Pracovní zkušenosti

Vedoucí ekonomické skupiny (současné zaměstnání)

Náplň práce: ekonomika a účetnictví firmy, rozbor hospodářských výsledků, evidence a správa daní, daňová přiznání a hlášení, elektronická komunikace se státními institucemi, statistiky, elektronické bankovníctví, komunikace s prodejny, sledování tržeb prostřednictvím platebních terminálů, atd.

Realitní makléř

Náplň práce: zprostředkování prodeje a koupě nemovitostí, jednání s lidmi, administrativa, atd.

Referentka kontrolního oddělení, referentka oddělení OSVČ

Náplň práce: evidence a kontrolní činnost v organizaci a správa sociálního zabezpečení, důchodového a nemocenského pojištění osob samostatně výdělečně činných, dále pak malých a velkých organizací, každodenní jednání s klienty různých povahových vlastností a z odlišných sociálních skupin, atd.

Samostatný odborný ekonom

Náplň práce: vedení účetnictví a evidence vybraných modulů, sledování úhrad od zdravotních pojišťoven, zpracování statistik a daňových přiznání, fakturace, elektronické bankovníctví, pokladna, hospodářské rozbor, vedení týmu účtárny, jednání s lidmi, spolupráce s ostatními odděleními atd.

Náčelník výstrojní služby

Náplň práce: evidence a skladování výstrojního a zdravotnického materiálu, zabezpečení vojenské nemocnice zdravotnickým materiálem, zajištění praní, oprav, spolupráce s civilní nemocnicí, zajištění vojenského výstrojního materiálu pro příslušníky útvaru, atd.

3.2.3 Znalosti

- práce na PC
- německý jazyk (pasivně)
- ŘP sk. A, B, C, T

3.3 Osobnost manažera a vazby na manažerské funkce

Manažerka má bohaté pracovní zkušenosti, zejména ve středním managementu. Její hlavní náplň práce spočívá ve vedení účetnictví, komunikaci s klienty a obchodními partnery, administrativě, ekonomické činnosti a další. Tyto činnosti jsou časově náročné a stresující.

Temperament řídicího pracovníka můžeme určit dle slabých a silných stránek. Jedná se o spojení flegmatika a melancholika. Manažerka preferuje osobní přístup, tedy z pohledu teorie postoj k práci – spolupráce, jehož podstatou je spolupráce s podřízenými, přijímání jiných názorů, navrhování řešení a vykonávání stejného množství práce jako u podřízených. Dokládá to např. výroky: *„Důležitým předpokladem pro správné nastavení fungujících vztahů na pracovišti je podle mého názoru uplatňování principů asertivního jednání, současně snaha o vytvoření přátelského prostředí a důvěryhodného zázemí. Obrátí-li se na mne kolega s prosbou o pomoc při řešení nějaké situace, nikdy neodmítnu, ale v závislosti na aktuální časové situaci a povaze řešeného problému se s kolegou domluvím, kdy se mu mohu věnovat. Navíc dostanu zpětnou vazbu v tom smyslu, že jsem nezklamala důvěru týmového spolupracovníka (ne v každé firmě a ve všech odděleních funguje vzájemná důvěra a spolupráce).“* [33]

Z výše uvedeného rozhovoru vyplývá, že důležitou roli hraje interní a externí komunikace, která úzce souvisí s vedením lidí a jejich stimulací. Manažerka uvádí, že se jí díky komunikaci daří lépe stimulovat své podřízené. *„Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že takový přístup ze strany nadřízeného je pro ně vhodně motivující a povzbudí je.“* Komunikace je o to důležitější, pokud se jedná o krizovou situaci. *„Stresové situace se snažím před kolegy zvládat důstojně a v klidu. Nepřenáším případnou vnitřní nervozitu na ostatní, snažím se mírnit negativní emoce v kolektivu, spíše se snažím atmosféru uklidnit, vyhodnotit s chladnou hlavou aktuální situaci, naprogramovat se na nově vzniklé podmínky a zvážit nové možnosti řešení.“* [33] Další manažerskou funkcí je plánování, které vedoucí pracovnice uvedla do svých slabých stránek. Tato funkce se stává zejména důležitou, pokud někdo potřebuje pomoci (volí si priority), někdy na úkor vlastního zdraví a osobního života. Kontrolu provádí na základě zpětné vazby. Hodnotí jak pozitivní, tak i negativní odezvu.

Tato část byla zaměřena na sekvenční manažerské funkce. Průběžné manažerské funkce se skládají ze 3 činností, a těmi jsou: rozhodování, analyzování a implementace. Poslední dvě nebudou hodnoceny (vzhledem k nedostupnosti informací a z časového hlediska), avšak následující kapitola se bude zabývat nejdůležitější průběžnou manažerskou funkcí: rozhodováním.

4 Analýza klíčových rozhodnutí manažera a jejich dopadů

4.1 Klíčová rozhodnutí v daném podniku

Klíčová rozhodnutí v daném podniku se týkají všech oblastí rozhodování – ekonomické, strategické, provozní i personální. Jsou to důležitá rozhodnutí, která by mohla zásadním způsobem ovlivnit (pozitivně i negativně) chod podniku a jeho okolí. [33]

Manažerka rozhoduje zejména o investicích, např. zhodnocení volných finančních prostředků. Měl by být zajištěn co největší výnos s minimálním rizikem. Zajišťuje likviditu uložených volných finančních prostředků tak, aby byly v případě potřeby k dispozici. Dále do ekonomické sféry řadíme rozhodování o pronájmu/koupi nových provozoven, o technickém vybavení prodejen, velkoobchodního skladu, ústředí, vozového parku a o informační technologii atd. Důležité je vždy posoudit aktuální a plánovanou ekonomickou situaci podniku a sestavit si investiční portfolio.

V personální oblasti se rozhoduje především o obsazení prodejen, velkoobchodního skladu a ústředí novými zaměstnanci. Jedná se také o zvážení případné změny personálního obsazení prodejny v situaci, kdy prodejna neprosperuje, např. nízký obrat, častá manka nebo časté pokuty od státních orgánů (SZPI, ČOI, KVS) z důvodu nedostatečné hygieny/procházejícího zboží, chybné účtování, nepořádek na prodejně. Tato změna nemusí být jen negativní. Lze také změnit pracovní pozice stávajících zaměstnanců z důvodu nedostatečné kvalifikace či schopností. Zástupce vedoucí na prodejně může být schopnější a pružnější, proto lze současnou vedoucí „přesunout“ na nižší pozici a zástupce povýšit. Tato situace se řeší spíše dohodou všech zúčastněných.

Strategická rozhodování má v podniku na starosti top management. Jde především o rozhodování zalistování nových výrobků (poskytnutí dat o produktu prodejnám), o spolupráci s obchodními partnery, cenách a akcích, nových technologiích a službách, marketingu, expanzi do nové lokality a další. Vždy se zvažuje budoucí možný přínos s ohledem na náklady např. zakoupení licence, servisní poplatky, náklady spojené s provozem nové služby, akční snížení cen zboží atd.

Nejčastější sférou rozhodování je oblast provozní. Mimo běžné provozní záležitosti sem řadíme např. rozhodování o pořadí vybavování prodejen novými pokladními systémy, o termínech provádění inventury na jednotlivých prodejnách a způsobu jejich zajištění, běžné a mimořádné údržbě technického vybavení prodejen (instalace a údržba kamerového systému).

Tabulka 6 - Klíčová rozhodnutí v podniku

Ekonomické	Provozní	Personální	Strategické
<ul style="list-style-type: none"> - likvidita peněz - zhodnocení fin. prostředků - pronájem/koupě DHM a DNM 	<ul style="list-style-type: none"> - vybavení prodejny - údržba prodejen - inventura 	<ul style="list-style-type: none"> - obsazení pracovních míst (přijímání a propuštění zaměstnanců) 	<ul style="list-style-type: none"> - zalistování nových výrobků - výběr obchodních partnerů - rozhodování o cenách a akcích - expanze do lokality

Zdroj: Údaje byly převzaty z rozhovoru s manažerkou. [33]

4.2 Postup při rozhodování v podniku

V podniku je oproti teoretickému uplatňován zkrácený rozhodovací proces.

1. Identifikace a analýza problému – nejdříve se určí typ problému.
2. Potřeba vyřešit problém – zjistí se, zda je problém závažný či ne a následně se řeší.
3. Tvorba variant – vytvoří se varianty řešení.
4. Stanovení kritérií – kritéria jsou tvořena dle finančních možností podniku a etických zásad.
5. Volba – volí se nejlepší varianta dle stanovených kritérií.
6. Rozhodnutí – varianta se převede do praxe.

Podnik klade důraz na stanovení ekonomických kritérií a morálních zásad. Příkladem může být zvážení propouštění zaměstnanců, pokud prodejna není zisková. Manažerka se snaží situaci vyřešit ku prospěchu všech, tedy zvážit různé varianty, aby byly co nejmenší ekonomické a personální ztráty.

4.3 Pravomoci a odpovědnost za rozhodování

V podniku rozhodují jedinci (manažeři) v určitých oblastech, např. ekonomický úsek, technický, obchodní úsek. Konají se ale také porady, při kterých rozhodují manažeři jako celek. Jedná se o následující situace:

- rozhodování o personálním obsazení prodejen
- rozhodování o investicích
- rozhodování o cenové politice
- rozhodování o náhradách mank, škod a pokut
- rozhodování o zalistování nových výrobků
- rozhodování o výběru nových obchodních partnerů
- rozhodování o nových produktech a službách

Odpovědnost za rozhodování je spojena s funkcí. Každý manažer nese tedy určitou zodpovědnost, která roste s vyšší pozicí. Vedoucí pracovník je odpovědný nejen za své rozhodnutí, ale i za své podřízené a jejich činnost. Manažer musí vzít na vědomí, že právo rozhodovat o problémech není jen jeho privilegiem, ale že musí také něco obětovat a vstupovat do rizika.

Manažerka v tomto podniku si uvědomuje zodpovědnost za své rozhodnutí. Svěřila se, že pro ni nečiní velké problémy rozhodování, pokud má k dispozici informace nebo vědomosti o daném problému/situaci. V případech, kdy se jedná o rozhodnutí proti morálním zásadám (např. připsání pokuty/manka zaměstnanci), v časovém tlaku a při nedostatku informací, je pro ni rozhodování nepříjemné. Určitou útechou v nepříjemných situacích, které uvedla, může být rozložení odpovědnosti – rozhodování skupiny. Někteří manažeři vnímají pravomoc rozhodovat jako náznak moci a někteří zase jako přítěž. *„Náznak moci si uvědomuji v situacích, kdy svými rozhodnutími mohu částečně ovlivňovat osudy lidí. Situace, ve kterých z titulu své funkce mám při rozhodování možnost a moc ovlivňovat v pozitivním slova smyslu, jsou pro mne přijatelné a nejsou přítěží, spíše přínosem. Přítěží je pro mne pocit odpovědnosti v situacích, kdy si uvědomuji, že chybným rozhodnutím mohu nevratně poškodit firmu nebo jednotlivce.“* [33]

4.4 Sankce/odměny za odpovědnost při rozhodování

Některé rozhodování v podniku činí manažerka sama, jiná zase ve skupině. Manažer by měl být schopen činit i nepříjemná rozhodnutí. Základním motivačním prvkem v různých podnicích bývá vyšší finanční ohodnocení manažerů. Čím větší zodpovědnost, tím vyšší mzda. Existují ale i jiné stimuly, které řídicího pracovníka podporují v jeho rozhodování. Manažerka uvedla, že podnik ji poskytuje vyšší finanční ohodnocení, ať již ve formě mzdy nebo prémie. Dále ji podnik umožňuje formu nehmotné stimulace – např. možnost pružné pracovní doby nebo alespoň pochvaly za dobrou práci. Manažerka může čerpat benefity, které mají různou podobu. V neposlední řadě je pro ni důležité, že si svým rozhodnutím získává i respekt kolegů.

Podnik se snaží své manažery pozitivně stimulovat. Nevyužívá formu trestů za špatné rozhodnutí. Tuto formu by mohlo vedení použít, pokud by se manažerka špatně rozhodla v klíčových situacích.

4.5 Nástroje potřebné k rozhodování v podniku

Tabulka 7 - Nástroje na podporu rozhodování v daném podniku

Manažersko-strategické	Finanční
analýza odvětví myšlenkové mapy	účetní výkazy (rozhoda, VZZ, CF) poměrové ukazatele

Zdroj: Údaje byly převzaty z rozhovoru s manažerkou. [33]

V podniku se využívají pouze manažersko-strategické a finanční nástroje na podporu rozhodování. Z ostatních nástrojů rozhodování manažeři používají své znalosti a zkušenosti, intuici, reporty a porady.

Pro manažerku jsou nejdůležitější ostatní nástroje rozhodování – znalosti, zkušenosti a intuice. Důvodem je svoboda a volnost rozhodování. Velkou váhu také pro ni mají finanční nástroje, protože je vedoucí ekonomického úseku. [33]

4.6 Riziko špatného rozhodnutí

Pokud se manažer rozhodne špatně, může to vést k závažnějším podnikovým problémům. Ze strany vedení tak může být řídicí pracovník sankcionován. Špatným rozhodnutím vzniká omyl, tj. chybný čin jedince, který má dopad ihned nebo v delším časovém horizontu.

Manažerka uvedla, jaké příčiny vedou k jejímu špatnému rozhodnutí [33]:

- nedostatek času
- stres
- emoce
- špatné odhadnutí rizika
- nedostatek informací
- selhání lidského faktoru
- tlak ostatních lidí na rozhodnutí, které je očividně špatné

Z výše uvedeného vidíme, že temperament a špatné definování cíle není pro ni příčinou špatného rozhodování. Přestože manažerka nebyla za své špatné rozhodnutí nijak sankcionována, psychicky to pro ni není přijatelné – vnímá to jako selhání.

Proti případnému riziku lze zavést do podniku preventivní opatření ve formě školení na podporu rozhodování, vypracované studie či postupy, jak daný problém řešit. V tomto podniku jsou pouze vypracované manuály na prodejnách, pokyny a návody pro obsluhu pokladních systémů a platebních terminálů. Jsou zde k dispozici i postupy řešení nestandardních situací (kolaps systému, konflikt se zákazníkem, jednání s kontrolními úřady, vloupání do prodejny, požární směrnice a podobně).

4.7 Typy omylů

Omyly můžeme rozdělit do několika skupin – ekonomické, provozní, personální, vedení lidí, strategické a další. Přehled omylů je uveden v příloze A. Následující ukázky pocházejí z více podniků. [33; 34]

4.7.1 Ekonomické

OMYL Č. 1

Podnik má stálého zákazníka, který platí za zboží včas. Po určité době si chce zákazník zakoupit zboží, které musí podnik objednat. Zákazník požádá o prodloužení doby splatnosti a přislíbí, že podniku objednávku zaplatí. Po splatnosti závazku však zákazník nezaplatí a zakoupí si zboží u někoho jiného.

Řešení: Je třeba zvážit, zda následky (cena zboží) by nepoškodily podnik ekonomicky. Jestliže lze uvedené zboží použít dále v prodeji, lze zákazníkovi vyhovět. Nelze mu tedy vyjít vstříc, pokud naopak zboží není trvanlivé nebo ho nelze dát zpět do oběhu. Společnost by měla také vymáhat pohledávky včas, aby její finance nebyly vázané v jiném podniku.

OMYL Č. 2

Podnik špatně vymeze podmínky smlouvy, ať jde o definici zboží či ceny. Společnost navrhne konkurenční cenu zákazníkovi, avšak špatně si spočítá náklady. Může se také stát, že přijde smlouva od dodavatele, která bývá rok co rok stejná, avšak nyní se podmínky změní. Manažer si ale smlouvu nepřečte.

Řešení: Podnik musí přesně definovat podmínky smlouvy tak, aby nemohla být napadena právníky. Mezi ně patří časové rozmezí, cena/náklady, definice zboží/služeb, místo, způsob úhrady, splatnost, množství a další. Podnik nemůže nabídnout lepší cenu než má konkurence, pokud nemá spočítány náklady, např. skladování, balné, mzdy atd.

4.7.2 Provozní

OMYL Č. 3

Zaměstnanec byl zaškolen manažerem A. Plnil vše tak, jak mu to bylo vysvětleno při počátečním školení. Po 2 měsících onemocněl manažer A. Na 14 dní ho nahradil manažer B se stejnou pracovní pozicí. Ten začal kritizovat práci zaměstnance. Pracovník se odkázal na počáteční školení, avšak manažer B ho neposlouchal a sebral mu osobní ohodnocení.

Řešení: Pravděpodobně je na vině jedna z těchto věcí: pochybení manažera A nebo B, špatná komunikace mezi manažery nebo organizační struktura se špatnou hierarchií. Není správné, aby za tyto chyby byl viněn zaměstnanec. Jedná-li se o pochybení jednoho z manažerů, měl by vzít chybu řídicí pracovník na sebe. To samé platí při špatné komunikaci. V případě, že je špatná organizační struktura, je třeba ji pozměnit tak, aby se zaměstnanec zodpovídal pouze jednomu manažerovi. V případě, že manažer B jenom zastupoval řídicího pracovníka A, měl ponechat sankci na něm.

OMYL Č. 4

Podnik provozuje e-shop. Zákazník se zeptá zaměstnance v prodejně, zda je možné poslat na tuto prodejnu objednané zboží bezplatně. Zaměstnanec mu odpověděl kladně. Tato možnost se ale před 2 měsíci změnila nařízením top managementu a již není možné bezplatně využít této služby.

Řešení: Manažer opomenul informovat zaměstnance o této „banalitě“, avšak mnoho informací, které se zdají být nedůležité, by se mohlo stát zásadními. Jestliže zákazník bude mít tuto špatnou zkušenost, nemusel by již do obchodu nikdy přijít. V případě, že v podniku probíhají nějaké změny, měl by nadřízený informovat o těchto změnách pomocí podnikového intranetu, zpravodaje či dokumentu (směrnice).

OMYL Č. 5

Manažer z ekonomického oddělení (A) potřebuje vyřešit zajištění podkladů pro pojišťovnu (např. vyjádření servisního podniku k příčinám vzniku pojistné události). Poprosí o spolupráci manažera z technického oddělení (B). Tato situace je pro řídicího pracovníka A neodkladná, a proto druhého manažera neustále urguje. Manažer B však s pojišťovnou nevyjednává a řešení tohoto úkolu tedy oddaluje.

Řešení: Manažer správně začal dotyčného pracovníka urgovat. V případě, že by mu řídicí pracovník A byl nadřazený v organizační struktuře, měl by větší pravomoci k vynucení a rychlejšímu řešení. V tomto případě jsou oba manažeři na stejném úrovni řízení. V podniku by se měly zavést sankce za pozdní splnění úkolu. V případě, že manažer A řekne, že úkol musí být splněn nejdéle do 4 dnů (např. po uplynutí této lhůty nedostane již finanční prostředky nazpět od pojišťovny) a manažer B tak neučiní, měl by být za to řádně potrestán. Existují výjimky, kdy do určité lhůty úkol splnit nelze.

OMYL Č. 6

Manažer začne pracovat na novém a drahém projektu (200 000 Kč). Po 2 měsících práce zjistí, že je projekt naprosto neperspektivní. V této fázi projektu činí náklady 70 000 Kč. Manažer nezastaví projekt, protože nechce přiznat svou chybu. Projekt byl od samého začátku až po závěr neúspěšný a podnik ztratil 200 000 Kč a velké množství času. Vedoucí pracovník svaloval vinu na druhé.

Řešení: Manažer měl svou vinu přiznat. V případě, že by se v dané chvíli ukázalo, že opravdu je projekt neúspěšný, ušetřil by podniku finance nebo by se dokonce projekt mohl předělat a stát se tak úspěšným.

4.7.3 Personální

OMYL Č. 7

V prodejně pracují 4 zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a 4 střídající se brigádníci (neumějí pracovat s pokladnou). Jeden ze zaměstnanců je vedoucí prodejny a další tři prodavači. Zaměstnanec A si chce na týden vzít dovolenou k 1. 7. 2014. Vedoucí prodejny s tím souhlasí. Zaměstnanec B je 3 týdny v pracovní neschopnosti z důvodu nemoci. Zaměstnanec C k 29.6. ukončí pracovní poměr a vzhledem k tomu, že je ve zkušební době, odejde ihned. Vedoucí prodejny zakáže zaměstnanci A dovolenou, protože nemá náhradu za prodavače C a pomocná síla neumí zacházet s pokladnou a nebyl by je čas zaučit. Vedoucí prodejny ztratil respekt a důvěru u zaměstnance A.

Řešení: Nelze spoléhat na to, že přijatý zaměstnanec v podniku zůstane. Manažer musí mít vždy k dispozici nějakou náhradu. Pokud podnik má k dispozici brigádníky, je vhodné je minimálně zaučit v základních činnostech důležitých pro chod podniku. Některé podniky nemají pomocnou sílu, a proto lze situaci vyřešit např. jiným pracovníkem – např. majitelem podniku či manažerem, kteří na několik dní mohou dotyčného vystřídat.

OMYL Č. 8

Zaměstnanec v podniku je zaměstnán po dobu 3 měsíců a je tedy ještě ve zkušební době. Jeho plat se skládá z fixní a variabilní složky. Zaměstnavatel s tímto zaměstnancem rozváže pracovní smlouvu a vyplatí mu pouze min. částku, kterou má fixně stanovenou pracovní smlouvou. Důvod propuštění zaměstnanci nesdělil.

Řešení: Manažer má nárok na rozvázání pracovního poměru ve zkušební době. Měl by si ale uvědomit, že jeho zaměstnanec je i potencionálním zákazníkem a zná podnikovou kulturu. Jestliže se s ním zaměstnavatel rozejde bez vysvětlení a s minimální mzdou, může se to projevit na image podniku. Manažer by měl alespoň vyjasnit zaměstnanci, proč ho propouští.

OMYL Č. 9

Personálního manažera nezaujal kandidát na pozici prodavače, přestože měl dobré reference od předchozího zaměstnavatele. Po uplynutí výběrového řízení uchazeči nepošle vyjádření, jak v něm dopadl.

Řešení: Manažer nemusí ihned přijmout nového zaměstnance na HPP. Měl by využít praktického výběrového řízení např. 3denní praxe na prodejně. Ukáže se, zda se jeho první dojem potvrdil. Neúspěšnému uchazeči by mělo být zasláno vyjádření, že ve výběrovém řízení neuspěl, z jakého důvodu a z kolika celkových kandidátů. Závěrem tohoto vysvětlení by mělo být i poděkování za ochotu pracovat právě pro tento podnik.

OMYL Č. 10

Pracovník podá výpověď, u které neuvede důvod. Manažer ví, že tento zaměstnanec je spolehlivý, pracovitý a přátelský. Jeho výpověď přijme, protože mu nechce křivdit nebo ho dané důvody pracovníka ani nezajímají.

Řešení: Manažer by si měl se zaměstnancem alespoň 1x ročně promluvit o jeho spokojenosti v podniku. V případě, že pracovník podal výpověď a manažer nechce, aby odešel, měl by si o jeho důvodech s ním promluvit. Zaměstnanec může odejít z důvodu manka, špatných vztahů na pracovišti, osobních důvodů (např. dojíždění, nemocné dítě), atd. Společně by mohli hledat jiná možná řešení, aby zde zaměstnanec mohl zůstat. Manko – nainstalovat kamery (možná krádež) nebo kontrolní činnost nadřízeným; špatné vztahy na pracovišti – manažer by se měl více zajímat o dění v podniku, možným řešením je i přesun zaměstnance na jinou prodejnu; osobní důvody – možnost úpravy pracovní doby.

OMYL Č. 11

Personální manažer vypíše výběrové řízení. Mezi uchazeči je i jeho blízký přítel. Přijme ho na volnou pozici a ostatním uchazečům pošle oznámení o neúspěchu v 1. kole přijímacího řízení.

Řešení: Manažer by nikdy neměl nikoho přijímat na základě osobní známosti. Nejenže nemusí mít dotyčný potřebnou kvalifikaci, ale také manažera může zneužívat kvůli jejich přátelství. Dalším prokazatelným záporem je, že dřív nebo později vyjde najevo mezi ostatními kolegy jejich přátelství a protekce.

OMYL Č. 12

V létě do podniku nastoupí nový zaměstnanec. Jedná se o náročné podnikové období (velké tržby, mnoho zakázek,...), proto zaměstnance zaškoluje jeho kolega velice rychle. Zaměstnanci nejsou vysvětleny všechny činnosti řádně. Musel se rychle aklimatizovat a poznat danou podnikovou kulturu.

Řešení: V období, kdy je podnik zatížen, opravdu nelze zaměstnance perfektně zaškolit. Pokud ale situace odezní, měla by se tato chyba napravit co nejdříve. Jako prevence může posloužit manuál, který sestaví personalista. V něm by měl najít nový zaměstnanec do detailu popsané podnikové procesy a pravidla. Dalšími výhodami může být stálá dostupnost dokumentu, školitel nemůže nic opomenout a možnost aktualizace informací. Zaměstnanec manuál podepíše a tím stvrzuje, že si manuál přečetl – slouží jako podklad pro řešení případných sporů.

OMYL Č. 13

Do prodejny je přijata nová prodavačka. Vedoucí prodejny ji zaškolí. V průběhu zkušební doby se ji vedoucí ptá, zda je všechno v pořádku a všemu rozumí. Nová zaměstnankyně odpoví, že ano. Ve svěřených úkolech ale dělá chyby, protože práci nepochopila správně.

Řešení: Vedoucí se správně dotazovala prodavačky, zda nemá s něčím problémy/všemu rozumí. Neověřila si však, zda prodavačka mluví pravdu nebo zda se opravdu pochopily. Manažerka by se měla více zaměřit na důslednou kontrolu nového pracovníka.

OMYL Č. 14

V podniku je více typů manažerů na různých stupních řízení. Manažer A na středním stupni řízení a manažer B je v top managementu. Manažer A má pod sebou zaměstnance, který udělal chybu, avšak manažer A ví, že zaměstnanec je v právu. Manažer B chce zaměstnance propustit. Manažer A mu to nevymlouvá, protože se bojí o své místo.

Řešení: Manažer nese za své chování odpovědnost. Pokud ví, že zaměstnanec je obviněn neprávem, měl by se ho zastat. Jestliže tak neučiní, ztrácí důvěru svých podřízených.

OMYL Č. 15

Personální manažer chce zvýšit kvalifikaci svých podřízených a odměnit je za jejich práci, a proto povinně každému zaplatí kurzy ruského jazyka. Podnik znalost ruského jazyka nevyžaduje, např. neobchoduje s cizinci. Zaměstnanci A se to ale nelíbí, protože na kurzy musí chodit ve svém volném čase. On sám studuje francouzský jazyk, jehož kurz musel opustit (kolize s ruským jazykem).

Řešení: Personální manažer by měl znát potřeby každého zaměstnance. Jestliže neví, jaký benefit pro ně zvolit, mohl by jim dát na výběr např. kurzy cizího jazyka, vzdělávací kurzy, lístky do divadla, poukázky na masáž atd. Měl by brát na vědomí, že v podniku pracuje více lidí, kteří mají různé zájmy. V případě, že se kurzy neosvědčí (a finanční situace podniku to dovolí), měl by ponechat kurzy těm zaměstnancům, kteří o ně projeví zájem. Ostatním pracovníkům by měl navrhnout jiný motivační prvek.

OMYL Č. 16

Pracovní doba prodejny je každý všední den od 8 do 17 hod. Zákazník požadoval po vedoucím prodejny, aby prodavač zůstal o 1 hodinu déle, tj. do 18 hod., protože se nedostane dříve z práce. Zaměstnanci ale nejezdí doprava po 18. hod. a musí čekat do 20:24 hod. na spoj. Pracovník manažera upozornil na tuto skutečnost, avšak nebylo mu vyhověno. Manažer vlastní auto.

Řešení: Pro podnik je nejdůležitějším prvkem zákazník. Měl by ale myslet na to, že zaměstnanci jsou pro něj stejně důležití. V případě, že zaměstnanec má z opodstatněného důvodu nějaký problém (nad rámec pracovní doby), měl by mu manažer vyjít vstříc. Příkladem může být návrh, že mu bude další směna zkrácena. Manažer také mohl zastoupit svého zaměstnance a využít tak vlastní dopravy.

4.7.4 Strategické

OMYL Č. 17

Manažer měl vyřídit 2 zakázky, na které měl týden, do 30. 6. 2014. Předem věděl, že obě stihnout nemůže. Nový zákazník A si objednal zboží v hodnotě 150 000 Kč. Stálý zákazník B si objednal zboží v hodnotě 15 000 Kč. Manažer se rozhodl uspokojit zakázku zákazníka A, druhého odmítl. Zákazník B se dostal do problému kvůli odvolané zakázce a již nikdy nespolupracoval s podnikem.

Řešení: Nemělo by docházet k situaci, že objednávka nebude vyřízena. Manažer by měl vždy počítat se záložními zdroji. V případě, že tato situace nastane, měl by zvážit, který zákazník je pro něj důležitější – stálý s pravidelnými objednávkami x nový s velkou objednávkou a nejistou budoucností? Neuspokojí-li obě objednávky, měl by se druhému podniku omluvit, zaručit se, že se situace nebude opakovat a poskytnout slevu/část zboží zdarma či jinou výhodu.

OMYL Č. 18

Zákazník vidí produkt na základě reklamy (televize, letáčky,...) a chce si ho v prodejně koupit. Konkurence již výrobek prodává, avšak velkoobchodní sklad ještě nestihl zalistovat výrobek nebo se zboží dostane na prodejnu s časovou prodlevou.

Řešení: Není vhodně vyřešena logistika produktů či plánování zboží. Manažer musí pružně reagovat na tržní poptávku a sledovat konkurenci.

OMYL Č. 19

Manažer dostal výborný nápad, avšak nevěděl, zda by se myšlenka uchytila. Nápad byl velice kreativní, ale jeho podnik se zabývá klasickým prodejem, tak raději o své ideji nikomu neřekl. Za rok přišla s tím samým nápadem konkurence.

Řešení: Pokud si není manažer jistý, měl by si promluvit o nápadu se svými kolegy. Může se stát, že myšlenka je natolik inovativní, že pokud se bude realizovat, posune podnik dál. Pracovní kolektiv také myšlenku může poupravit pomocí brainstormingu. Původní záměr tedy může vést k inovaci. V případě, že idea dobrá nebude, nic se nestane.

OMYL Č. 20

Podnik měl v roce 2013 velké tržby. Na jaře 2014 ale tržby klesly o 30% a podnik se začal potýkat s finančními problémy.

Řešení: Na vině bylo manažerovo pochybení – vůbec neplánoval. Nezjistil předem očekávané zisky a náklady. Na jaře totiž podnik investoval do rekonstrukce prodejny, která se protáhla až do léta. Náklady byly 2x větší, než se předpokládalo. Kdyby manažer podpořil prodej či lépe plánoval, mohl této situaci předejít.

OMYL Č. 21

Podnik poskytuje stále stejné služby a zboží. Tržby stagnují už 10 let. V dalším roce ale tržby začaly prudce klesat, protože o výrobek již nebyl zájem.

Řešení: Podnik nevyvíjel nové inovace/služby/zboží, a proto nebyl konkurenceschopný. Manažer by si měl sestavit výrobní portfolio, které mu ukáže, jaké výrobky jsou nejvíce ziskové. V případě, že cena výrobku již dlouhodobě stagnuje, měl by vytvářet nový produkt. V nejlepším případě by měl neustále inovovat.

OMYL Č. 22

Manažer dostal návrhy projektů od svých podřízených. Zaměstnanec A nabízel projekt s vysokou počáteční investicí, která se vrátí během 5 let. Projekt vypadal dost zajímavě a slibně – zaměstnanec připojil i průzkum trhu s kladným výsledkem. Zaměstnanec B předložil projekt s menší počáteční investicí a návratností do 2 let. Nápad ovšem nebyl tak inovativní jako ten předchozí. Manažer realizoval projekt s menší počáteční investicí. Po dvou letech se zjistilo, že projekt zaměstnance A uskutečnil jiný podnik X a nápad byl natolik úspěšný, že se investice podniku X vrátila do 2 let.

Řešení: Konkurence byla předvídatelnější a nebála se rizika a dlouhé návratnosti investice. Manažeři mají většinou vidinu rychlého zisku a toho se drží. Nový výrobek/služba může být natolik úspěšný/á, že investice se vrátí ještě dříve, než se předpokládalo.

OMYL Č. 23

Podnik spolupracuje s dodavatelem už několik let. V posledním roce se však obchodní partner v kvalitě dodávaného zboží zhoršil. Tohoto jevu si všimli i zákazníci.

Řešení: Na vině je nedůsledné řešení dodavatelských vztahů. Podnik by musel vyhledat nového dodavatele. To je náročné z časových, finančních i logistických důvodů. Je potřeba si ale uvědomit priority podniku, a to jsou zákazníci. Jestliže reagují negativně na nějaké výrobky, měl by je podnik stáhnout z prodeje a najít si jiného dodavatele. V případě, že tak neučiní, dříve nebo později stejně tržby u tohoto produktu poklesnou.

4.7.5 Vedení lidí

OMYL Č. 24

Vedení podniku vydá směrnici. Vedoucí prodejny má za úkol seznámit zaměstnance s tímto dokumentem. Papír pověsí na podnikovou nástěnkou. Po několika dnech se směrnice ztratí. Zaměstnanec, který se vrátil z dovolené, neví, že si měl směrnici přečíst. Po dvou měsících jedná v rozporu s dokumentem a je za to potrestán.

Řešení: Směrnici, která je podnikem vydána, by měl každý zaměstnanec stvrdit svým podpisem. Tím manažer jistí sám sebe, stejně jako své zaměstnance, že jsou se směrnici seznámeni. V případě, že je směrnice vydána elektronicky, je vhodné přečtení této informace potvrdit zaměstnancem.

OMYL Č. 25

Manažer důvěřuje svému podřízenému, který vždy plní své úkoly včas a správně. Neprovádí tedy kontrolu. Zaměstnanec má však jednoho dne problémy v rodině a ve svém důležitém úkolu se zmýlí.

Řešení: Kontrolu je důležité provádět stále. Není na místě, aby manažer věřil svému podřízenému tak, že jeho práci kontrolovat nebude. Musí vzít na vědomí, že nese zodpovědnost za své podřízené i za jejich činnost.

OMYL Č. 26

Manažer chtěl zvýšit pracovní efektivitu. Každému zaměstnanci zvýšil osobní ohodnocení. Efektivita se zvýšila, avšak o rok později byla zase na stejné úrovni jako minulý. Manažer již

neměl k dispozici finanční prostředky, a proto přešel k hrozbě tresty. V případě, že nedosáhnou tržby hranice 100 000 Kč, bude zaměstnancům odebráno osobní ohodnocení.

Řešení: Motivace je jednou z manažerských funkcí. Je velice důležitou činností jak v běžných, tak i mimořádných situacích. Zaměstnanci preferují zpravidla finanční odměnu, ale ne vždy má podnik volné finanční prostředky. Manažer si myslí, že jinak už je motivovat nemůže, proto změni pozitivní motivaci na negativní. Finanční motivace je asi tou nejlepší stimulací, avšak pro některé zaměstnance je v mnoha případech důležitá i ta nehmotná. Příkladem může být možnost pracovat z domu (home office), když je dítě zaměstnance nemocné. Negativní stimulace by se měla používat pouze v ojedinělých případech.

OMYL Č. 27

Manažer oznámí, že všichni zaměstnanci začnou pracovat s novým systémem. Zaměstnanci se s ním nechtějí učit a nechápou, proč se mění něco, co již funguje.

Řešení: Změny jsou běžnou součástí života každého člověka, ale i podniku. Manažer musí být ochoten a schopen vysvětlit podnikové změny svým zaměstnancům. Pokud jsou to pozitivní změny, není je třeba více vyjasňovat, avšak jedná-li se o negativní změny, je to o to důležitější. Zaměstnancům musí objasnit, co pro ně dané změny znamenají. Změny mohou být vynucené, např. legislativní nebo učiněné rozhodnutím podniku, např. navýšení tržeb. V tomto případě je nutné objasnit, proč se nový systém zavádí – zjednodušuje a kontroluje jejich práci, je rychlejší než starý, upozorňuje na případné chyby pracovníka a zvyšuje jejich kvalifikaci. Zaměstnancům lze připomenout, že proběhne školení, a pokud budou mít i přes to potíže, jsou zde pro ně manažeři a rádi jim pomůžou.

OMYL Č. 28

Podnik zaměstnává pracovníka, který je velice úspěšný v prodeji a ve všech pracovních činnostech. Má však jednu špatnou vlastnost, a to nedochvilnost (15 minut každý den). Ostatní zaměstnanci nedochvilnost svého kolegy tolerují pouze měsíc, poté na něj podají stížnost. Manažer neřeší tuto slabou stránku nejlepšího pracovníka, protože o něj nechce přijít.

Řešení: Je v pořádku, pokud manažer toleruje menší nedostatek pracovníka (v případě, že nikomu neublíží a nedochází ke ztrátám podniku), avšak pokud se jedná o špatný zvyk, měl by na něj reagovat. Při nejmenším by měl alespoň s dotyčným promluvit a pohrozit mu, že pokud se to bude opakovat, potrestá ho.

OMYL Č. 29

Zaměstnanec je výborný prodavač – dokáže přemluvit zákazníky, aby si zakoupili více zboží, je vstřícný, milý, zákazníci a kolegové ho mají rádi. Má jednu slabou stránku, a tou je denní uzávěrka. Neumí zpracovat tuto činnost bez chyby, a to i po několika proškoleních vedoucím prodejny. Manažer proto tohoto zaměstnance propustí.

Řešení: Vyniká-li zaměstnanec ve více směrech a jedna méně podstatná činnost mu příliš nejde, měl by manažer zvážit, zda ho musí opravdu propustit. V případě, že má více kladných vlastností, mohl by mu předat nějakou činnost druhého zaměstnance. Ten by naopak dostal činnost, kterou první pracovník nezvládal. Vše záleží na domluvě.

4.7.6 Další

OMYL – Neomylnost a důležitost manažera

Zásadním omylem je ten, kdy si manažer myslí, že on je bezchybný a pro podnik nepostradatelný. Takový člověk se nepoučí ze svých chyb a nemůže se tedy stát dobrým řídicím pracovníkem.

OMYL – Špatné zacházení se zaměstnancem

Špatným chováním ke svým podřízeným dosáhne manažer jenom toho, že ho ostatní nebudou respektovat. Neměl by se chovat k zaměstnancům jako k lidským zdrojům, ale jako ke svým obchodním partnerům, kteří mu pomáhají k zisku. Nesmí zapomenout, že i jeho podřízení jsou potencionální zákazníci podniku.

OMYL – Obava o pracovní pozici

Manažer se chová spiklenecky. Jedná se svými podřízenými jako přítel, ale za jejich zády je pomlouvá z obavy, aby se jednoho dne nedostal podřízený na jeho místo.

OMYL – Osobní záležitosti

Manažer si vyřizuje osobní záležitosti během pracovní doby, např. osobní telefonáty, úřady atd., které jej v pracovní době zaneprazdňují. Nemá tak prostor k plnohodnotnému výkonu náplně své práce.

4.8 Příčiny omylů

Příčiny omylů můžeme rozdělit do 3 skupin, a to na selhání manažera, zaměstnanců a podniku jako celku.

4.8.1 Selhání ze strany manažera

Příčiny selhání ze strany manažera jsou stejné jako příčiny negativního rozhodování. V tomto případě se jedná o následující příčiny:

- nedostatek času
- stres
- emoce
- nedostatek informací
- špatné odhadnutí rizika
- selhání lidského faktoru
- tlak ostatních lidí na rozhodnutí, které je očividně špatné

Všechny tyto příčiny spolu souvisejí. Pokud manažer je na práci sám, popřípadě nechce/nemůže delegovat práci na ostatní, potýká se s nedostatkem času. Ten vede k stresovým situacím, kdy manažer musí činit rozhodnutí, která mohou být klíčová. Aby se mohl rozhodnout správně, potřebuje mít k dispozici potřebné množství informací. Zjišťování potřebných dat však zabírá velké množství času. Ze strany vedení může být činěn nátlak na manažera, aby daný problém vyřešil co nejdříve. Všechny tyto situace jsou přehnaně stresující a udržet k tomu ještě své emoce na uzdě je téměř nadlidský výkon. Přesto, že nakonec získá potřebné informace, se manažer může rozhodnout špatně, a to díky selhání lidského faktoru (mentální proces vedoucího pracovníka a vyčerpanost).

4.8.2 Selhání ze strany zaměstnance

V roce 2013 bylo v družstvu zaměstnáno 278 zaměstnanců. Je zde tedy vysoká pravděpodobnost pochybení zaměstnancem při plnění nějakého úkolu.

V podniku dochází k selhání ze strany zaměstnance z těchto příčin:

- špatná týmová práce
- osobnost zaměstnance
- špatné pochopení úkolu
- nedostatečná kvalifikace/schopnosti zaměstnance

Zaměstnanci pracují jak samostatně, tak i v kolektivu. Manažerka uvedla, že nejčastějším a nejvíce opakovaným problémem bývá interní komunikace. Jestliže se pracovníci špatně pochopí či nejsou schopni mezi sebou komunikovat, vzniká nemalý problém. Další příčinou je osobnost manažera (temperament, vlastnosti/dovednosti, postoj k práci, schopnosti a vzdělání). Ne každý zaměstnanec je ochoten přijmout změny a učit se novým věcem. Jestliže se např. zaměstnanec naučí špatně pracovat s účetním softwarem, může to mít negativní následky.

V podniku naopak nedochází k pochybení z těchto příčin:

- nedostatek času na zpracování úkolu
- tlak na zaměstnance ze strany manažera
- špatné pracovní podmínky

4.8.3 Selhání ze strany podniku jako celku

Jedná se o pochybení manažerů i zaměstnanců v podniku.

V podniku se projevují následující příčiny:

- špatná týmová spolupráce
- nedostatečná interní komunikace
- nedostatečná schopnost konkurovat
- špatné definování strategických cílů

Největším problémem je interní komunikace, která vede i ke špatné týmové spolupráci. Nezdařená práce v kolektivu tak vede k neschopnosti konkurovat ostatním podnikům. Opatření proti špatné interní komunikaci byla provedena následovně: *„Opatření jsme učinili zavedením nových pokladních systémů umožňujících nadstandardní výstupy a vzájemnou komunikaci mezi prodejny a ústředím zkvalitněním a zmodernizováním informačního systému, proškolením zaměstnanců v počítačové gramotnosti, prověřováním zpětných vazeb atd.“* [33] K selhání také dochází špatným definováním strategických cílů. Vidíme zde vliv špatné interní komunikace, protože k tomuto selhání ze strany manažerky nedochází.

V podniku naopak nenastávají tyto příčiny:

- špatné vnitropodnikové klima
- neschopnost přizpůsobit se změnám

4.9 Dopady omylů

Rozlišit můžeme dva dopady omylů, a to pozitivní a negativní. Bohužel ten druhý typ převládá, a proto je důležité se vždy zamyslet nad následky daného řešení a vlivem na ostatní.

4.9.1 Na zaměstnance

Důsledky omylů dopadají na zaměstnance obzvláště negativně. Je známo, že nastane-li nepříznivá situace, manažer se snaží svalit vinu na druhé – v tomto případě na podřízené. To na ně může mít neblahý psychický vliv – stres, únava, ztráta důvěry k manažerovi, neochota dále spolupracovat. V případě špatného jednání s pracovníky dále hrozí manažerovi, že se k němu budou jeho podřízení chovat stejně. Další vliv, kterému jsou zaměstnanci vystaveni, je finanční. Nepříznivá situace podniku může vést k razantním opatřením – snížení mzdy, osobního ohodnocení nebo ke ztrátě výhod (benefitů). Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších podnikových zdrojů, avšak nelze s nimi zacházet jako s majetkem. Nelze s nimi nekomunikovat a pouze činit opatření. Je také třeba vzít na vědomí, že mohou právě v krizových situacích pomoci. Dopady omylů ale mohou být i pozitivní. Zjistíme-li, že organizační struktura nefunguje tak, jak má, zaměstnanec si může polepšit.

4.9.2 Na zákazníky

„Náš zákazník - náš pán“.

Tomáš Baťa

Tohoto výroku³ by se měla společnost stále držet. Manažer si musí uvědomit, že pokud jeho omyl má vliv na jednoho zákazníka, může ztratit ihned velké množství dalších. Klient si totiž více lidem postěžuje než v případě chvály. Negativní vliv na zákazníky může mít např. cestovní kancelář, která opomene pojištění proti úpadku CK. Zjistí-li to zákazník, nebude chtít u daného podniku nakoupit z obavy, že podnik mezitím zkrachuje a on již nebude moci jet na svou dovolenou. Zákazníka může omyl manažera pozitivně ovlivnit, pokud mu řídicí pracovník daný omyl vykompenzuje, např. slevovou poukázkou chápanou jako omluvu za nezaslané zboží.

4.9.3 Na manažera

Omyly manažera mají vliv také na něho samého. Negativní dopady můžeme rozdělit na finanční, psychické a kariérní. První dva se shodují s vlivem na zaměstnance, tedy mezi psychické patří – stres, únava, ztráta důvěry a respektu u zaměstnanců, nechuť k práci, dále pak workoholismus. Manažeři nedostávají často finanční sankce, avšak pokud ji již dostanou,

³ Zdroj: [22]

tak ve větších částkách. Pracovním následkem může být propuštění (při opravdu velkém omylu) nebo ztráta manažerské pozice. Negativní vliv může mít i manažerovo chování na jeho rodinu. Práce řídicího pracovníka je velice stresující a oddělit ji od rodinného života není vůbec lehké. Mezi pozitivní dopady můžeme řadit poučení se ze svých chyb.

4.9.4 Na podnik

Podnik musí mít z ekonomického pohledu 4 druhy kapitálu – pracovní, hmotný i nehmotný a půdu (budovy). Dopady na pracovní kapitál byly již vymezeny (4.9.1 a 4.9.3). Negativní důsledky omylů mohou mít i podobu ztráty hmotného/nehmotného majetku a především toho finančního (např. exekuce na základě omylu, ztráta zaměstnance s know-how, finanční ztráta na nepodařeném projektu). Mezi pozitivní dopady může patřit nechtěné vytvoření inovací či zviditelnění podniku. Omyly mohou mít vliv i na celkovou výkonnost podniku, jeho procesy, konkurenceschopnost, důvěryhodnost a image podniku.

4.9.5 Na okolí podniku – konkurence, dodavatele

Mikroprostředí podniku tvoří kromě zákazníků (viz 4.9.2) i konkurence a dodavatelé. Z pohledu konkurence mají následky omylů podniku pozitivní vliv. Z toho vyplývá, že podnikové omyly mohou být konkurencí vnímány pozitivně. Omylnost podniku může zhoršit pověst podniku a zákazníci tak mohou přejít ke konkurenci. Negativní vliv na konkurenci může mít např. prodej závadného výrobku. Zákazníci si daný výrobek nebudou chtít koupit ani u ní. Negativním dopadem na dodavatele může být neschopnost podniku včas splácet své závazky (kvůli špatné likviditě finančních prostředků). Pozitivní vliv na obchodní partnery může mít např. špatné skladování zboží - podnik bude muset nakoupit více zboží.

5 Zhodnocení vybraného omylu

Omyl analyzovaný v této kapitole měl zásadní vliv na chod podniku. Týká se více oblastí rozhodování (strategické, provozní i ekonomické) s negativními dopady na manažery, podnik, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a konkurenci. [33]

5.1 Identifikace omylu

V podniku je využíván centrální informační systém (CIS), který zahrnuje následující moduly: účetnictví, evidence dlouhodobého a oběžného majetku, mzdovou agendu, velkoobchodní sklad, pokladnu, atd. Podnik rozhodl, že se do tohoto informačního systému implementuje další systém – MIS. Maloobchodní informační systém je založen na přímé komunikaci ústředí s prodejny a řeší problematiku maloobchodu (cenovou a sortimentní politiku). Oba tyto systémy pracují společně s daty toho druhého softwaru (zpracování dodávek, informace o cenových akcích, sledování zásob na skladě, evidence odpisu zboží, evidence skladových karet atd.). Úkolem dodavatele je aktualizovat legislativu a verze systému, upravovat a rozšiřovat jednotlivé moduly.

Informační systém byl nainstalován v roce 2001. Instalace i provoz tohoto softwaru byly bezproblémové, proto se podnik rozhodl v roce 2006 pořídit od tohoto dodavatele také MIS. Po pořízení druhého systému se však objevily problémy (časté chyby při provozu softwaru), které nebyly jenom lokální, ale dotýkaly se i ústředí a dalších prodejen. Dodavatel reagoval na vzniklé problémy až po urgencích zaslaných ze strany družstva.

5.2 Příčina vzniku omylu

Informační systém byl vybírán na základě předchozích zkušeností. Spolupráce s tímto dodavatelem byla do roku 2006 bezproblémová. Software vybíral IT pracovník, avšak konečné rozhodnutí mělo vedení společnosti – obchodní oddělení, předseda a místopředseda družstva. Dodavatel byl vybírán na základě ceny, předchozích zkušeností a možnosti propojení s centrálním informačním systémem. Implementace MISu od stejného dodavatele jako je CIS byla ekonomicky přijatelnější, než od jiného dodavatele. Obchodní partner neplnil objednávky včas. Mnohdy reagoval na vzniklé problémy až po urgencích zaslaných družstvem. Příčina pravděpodobně spočívala v odchodu IT programátora dodavatelské firmy.

5.3 Výsledek řešení

Omyl byl vyřešen slevami dle vzájemné dohody. Dodavatelská firma poskytla družstvu slevu, tj. vystavila fakturu na nižší částku. Tuto kompenzaci řešil nejvyšší nadřízený – předseda družstva. Jiné sankce nebyly stanoveny.

Podnik s tímto dodavatelem v roce 2015 stále spolupracuje. Důvodem je obtížná implementace informačního systému (provázanost informačních modulů a produktů se stávajícím informačním systémem) a finanční nákladnost. Důvěryhodnost tohoto dodavatele však poklesla a je oslabena. Manažerka by byla již nyní obezřetnější – zjistila by si více informací o dodavatelích, porovnála je a lépe zhodnotila kritéria.

5.4 Důsledky omylu

Důsledky omylů na podnik byly zásadní. Při implementaci nového produktu do informačního systému podniku vznikalo velké množství problémů, které dodavatel nebyl schopen řešit v přijatelné době, a byl tak zkomplikován provoz prodejen.

Mezi tyto problémy patřily například:

- nefunkčnost komunikace s pokladnami z důvodu jejího nepřesného nastavení
- nefunkčnost automatického stahování dat z prodejen
- nefunkčnost přecenění zboží – hrozilo riziko prodeje za neaktuální ceny dle ceníku
- chybné přenesení počátečních stavů po inventuře na karty zboží nebo skladové karty nebyly vůbec založeny
- zachování dat neaktivního zboží v databázi velkoobchodního skladu = nárůst databáze
- nefunkčnost čárových kódů na cenovkách
- špatná rozdílová sestava z inventury
- nefunkčnost popisu a dohledávání konkrétních chyb v tabulkách systému
- problémy se zaúčtováním prodejek do systému
- problémy se stahováním dodacích listů z databáze velkoobchodu do skladových karet prodejen

Největší dopad tohoto omylu byl zaznamenán směrem na podnik, dodavatele, zaměstnance a manažera, který problém řešil. Příčina omylu vznikla sice chybným rozhodnutím družstva, avšak vedoucí pracovníci, kteří tuto záležitost řešili, rozhodli v dobré víře s tím, že s podnikem již spolupracovali a mají od něj jiný informační systém. Výsledkem tohoto omylu byla ztráta důvěry k tomuto podniku. Zaměstnanců se tento problém dotýkal

tak, že nebyli ochotni s novým programem pracovat (budil v nich nedůvěru) a bylo je těžké přesvědčit o jeho prospěšnosti. Na IT pracovníka a management měl tento omyl neblahý vliv – psychický (stres, obavy o funkčnost systému atd.). Za tento omyl nebyl nikdo v družstvu potrestán. Negativním dopadem na podnik jako celek byla hrozba ze strany ČOI, kdy bylo špatně cenově označeno zboží (rozdílné ceny na regálech a v pokladně). Dále měl také vliv i na zákazníky a konkurenci (špatné označení cen – nedůvěra zákazníků – přechod ke konkurenci).

5.5 Postoj manažera k omylu

Omyl byl řešen vedoucími pracovníky okamžitě. Komunikovali s dodavatelem telefonicky, elektronicky i osobně.

Vyjádření manažerky k tomuto omylu bylo následující:

„Zásadním omylem nebylo samotné pořízení modulu MIS. To se ukázalo jako správné a pro firmu, která se zabývá maloobchodním prodejem, velmi pokrokové rozhodnutí. Zásadním omylem byla důvěra (založená na předchozích dobrých zkušenostech s fungováním CISu) v profesionalitu firmy.

Nový produkt (MIS) byl teoreticky velmi dobře prezentován, jeho možnosti využití, funkce, výhody, přínos pro maloobchodní prodej, možnosti vytváření analýz a výstupních sestav pro vyhodnocování prodeje, zefektivnění práce na prodejnách atd. Rozhodnutí pro pořízení MISu bylo opřeno o důvěru, že tento produkt je plně funkční, v praxi vyzkoušený na velkých databázích, spolehlivý a že dodavatelská firma disponuje kvalitními programátory a pracovníky, kteří zajistí bezproblémovou implementaci nového produktu a jeho plnou funkčnost.“ [33]

5.6 Zhodnocení omylu

Jedná se o strategický omyl – spolupráce s dodavatelem, ekonomický – špatné zhodnocení finančních prostředků i provozní omyl – nefunkčnost informačního systému. Rozhodování probíhalo za rizika. V popisovaném případě dochází k selhání ze strany dodavatele (podniku jako celku) a k selhání managementu ze strany družstva (nedostatek informací o aktuální situaci). Je však velice obtížné předem zjistit příslušné informace, které nemusely být zřejmé navenek (odchod klíčového zaměstnance).

Rozhodovací proces o dodavateli vypadal následovně:

1. Identifikace a analýza problému - potřeba zavedení nového informačního systému
2. Potřeba vyřešit problém - nutnost vybrat konkrétního dodavatele
3. Tvorba variant – výběr 3 dodavatelů
4. Stanovení kritérií – kritéria: cena, možnost implementace, zkušenosti
5. Volba – dodavatel byl vybrán (stejný jako u CIS)
6. Rozhodnutí – koupě nového systému (MIS)

V rozhodovacím procesu využil management tyto nástroje na podporu rozhodování:

- zkušenosti s dosavadní spoluprací s dodavatelem
- poskytnuté informace o produktu
- úsudek a znalosti o přínosu dodavatelem nabízeného produktu
- porovnání finanční nákladnosti a zhodnocení investice

Management přijal problém (zefektivnit činnost podniku) a odpovědnost za rozhodnutí o implementaci nového informačního systému. Měl motivaci k přijetí systému (zefektivnění procesů podniku), stejně tak potřebný čas a podporu celého družstva. Toto rozhodnutí tedy bylo správné. Omyl však nastal z důvodu nedostatku informací.

Postoj managementu k řešení problému byl vytvořen na základě spolupráce. Okamžitě management začal řešit problémy (chyby systému) a snažil se je vyřešit s co nejmenšími ztrátami (poskytnuté slevy za provoz systému). Měl motivaci k řešení problému (udržení zákazníků a zaměstnanců, zvýšit konkurenceschopnost atd.). Čas měl sice minimální, avšak problém byl vyřešen úspěšně.

5.7 Návrh na řešení omylu

Omyl byl top managementem vyřešen správně. Problém vycházel z neaktuálních informací o stavu dodavatelského podniku. Družstvo mělo mít připravenou náhradu za stávajícího dodavatele. Musí vždy počítat s tím, že současný dodavatel může mít finanční problémy, ztratí klíčového zaměstnance, podraží služby či zhorší kvalitu nabízených služeb. Podnik by měl i aktivně vyhledávat informace o aktuálním dění na trhu a monitorovat svou konkurenci. Ke smluvním podmínkám bych připojila sankce, kde by byly vymezeny pokuty za neplnění povinností v různých oblastech (špatná kvalita, chybovost systému, nezprostředkované zaškolení atd.).

Závěr

V době, kdy hlavním cílem firem je uspět na trhu, mít co největší zisk, stálou klientelu zákazníků, nabývá na významu práce managementu. I přes přípravu na vysoké škole získá manažer nejvíce zkušeností přímým výkonem své profese, tedy v každodenní praxi. Chybami se člověk učí. Toto rčení platí i v manažerské profesi. Tato práce si kladla za cíl zmapovat některé omyly manažerů a upozornit na ně, aby byla příručkou zejména pro začínající manažery či zájemce o tuto profesi. Snižování omylnosti manažerů má přímý vliv na činnost podniku, což se promítne do větší konkurenceschopnosti a postavení podniku na trhu. Bezchybný manažer neexistuje, ale lze jeho chyby minimalizovat důslednou identifikací problému a promyšleným rozhodnutím.

Dostupná odborná literatura se zabývá podrobně náplní práce manažera, nicméně oddíl, který by zpracovával manažerské chyby, není příliš obsáhlý. Jedním z důvodů absence této problematiky v odborné literatuře je fakt, že je velmi složité získat dostatečný vzorek příkladů těchto chyb a získat si takovou důvěru u respondentů manažerské profese, aby odhalili i své chyby. Druhým omezením se stává skutečnost, že dotazování manažerů nesouhlasí se zveřejňováním konkrétních chyb, aby neohrozili pověst podniku.

V analytické části práce jsou rozebrány oblasti klíčových rozhodnutí manažera. Mezi tyto sféry patří: ekonomická, provozní, personální a strategická. V rámci těchto oblastí byly identifikovány nejčastější chyby vedoucího pracovníka při rozhodování. Přínos této práce spočívá v rozhovorech s manažery a ve zpracování konkrétních omylů. Dotazovaná manažerka je vedoucí ekonomické skupiny, a proto její klíčová rozhodnutí spadají do oblastí ekonomické a strategické. Díky její zkušenostem a manažerské pozici mohly být v této práci uvedeny i omyly z jiných oblastí (provozní a personální). Typy omylů jsou rozděleny do zmíněných čtyř oblastí. Uvedené omyly vycházejí z praxe a existují k nim různé varianty řešení. Vždy je nutno danou situaci v podniku hodnotit individuálně a ne vždy je možné použít plošné řešení. Odpovědní pracovníci by se měli snažit neustále analyzovat rizika a zkoumat příčiny vzniku omylů. Uvedená studie ukazuje, že dopady na chod podniku (zaměstnance, management, zákazníky, konkurenci a dodavatele) nelze vždy vyloučit, ale je možné minimalizovat jejich následky či jim alespoň částečně předcházet tím, že se manažer poučí z chyb druhých.

Hlavním přínosem této práce je identifikace manažerských omylů podložená konkrétními vzorovými příklady a návrhy řešení. V práci byly nejen využity zkušenosti a

znalosti manažerky z družstva COOP, ale i jiných manažerů a některé závěry vycházejí i ze zkušenosti samotné autorky.

Chod podniku negativně ovlivňuje špatná interní a externí komunikace spolu s nedostatečnou informovaností o dodavatelích. Důkazem je i omyl, který označila manažerka jako zásadní. Nelze spoléhat vždy na dobré slovo obchodního partnera. Manažeři musejí neustále monitorovat dění ve svém mikroprostředí i makroprostředí. V závěru práce je uveden návrh na řešení tohoto omylu.

Cíle bakalářské práce byly naplněny. Výsledkem by mělo být také poučení se z chyb druhých. Vedoucími pracovníky v družstvu sice daná problematika byla pochopena, ale otázkou zůstává, zda danému tématu porozumí i ostatní manažeři a vezmou si z nich poučení i oni.

Úspěch manažera spočívá v uvědomění si odpovědnosti za rozhodování a s tím spojené pravděpodobnosti vzniku chyb, kterých se vedoucí pracovníci mohou dopustit. Vždy je důležité brát v úvahu následky rozhodnutí, jak pozitivní, tak i negativní. Manažer si musí uvědomit své chyby, zamyslet se nad nimi a pokusit se je napravit. Pro podnik je důležitá identifikace problémové oblasti, ve které není dostatečně efektivní. Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, samotné téma je sice zaměřeno na řídicí pracovníky, avšak i zaměstnanci se mohou z těchto omylů poučit a minimalizovat dopady svých chyb.

Práce byla v první řadě omezena dostupností zdrojů a následně pak rozsahem. Problematika této práce nepatří mezi veřejně a často diskutovaná témata, proto se spolupráce s konkrétním podnikem navazovala velmi těžko. Bylo osloveno několik podniků a manažerů z různých oborů. Důvodem odmítnutí spolupráce byla obava ze zneužití citlivých informací o podniku nebo manažerovi, proto zůstávají někteří účastníci šetření v anonymitě.

Práci by bylo možné rozšířit o další příklady omylů manažerů z různých oborů. Specifické chyby by bylo možné vysledovat například u krizových manažerů na úradech a porovnat je s činností manažerů výrobních podniků. Bylo by možné vyčlenit pouze jednu oblast a zabývat se jí do hloubky nebo analyzovat nejčastější sféru chybných rozhodnutí ve větším měřítku, např. vzorkem více zkoumaných podniků. Toto téma bylo, je a bude stále aktuální, protože nikdy nelze vyloučit selhání lidského faktoru. Bezchybnost manažera nemůže být nikdy vyloučena na 100%, avšak chyba může být včas odhalena a napravena tak, aby dopady na chod podniku byly minimální.

Literatura

Knižní zdroje:

- [1] ADAIR, John Eric. *Jak se správně rozhodovat a řešit problémy*. Vyd. 1. Překlad Lucie Schürerová. Brno: Computer Press, 2007, 82 s. ISBN 978-80-251-1779-8.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. /. Praha: Ekopress, c2006, 308 s. ISBN 80-869-2900-0.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [4] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] DOSTÁL, Petr. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 166 s. ISBN 80-247-1338-1.
- [6] EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-181-2
- [7] FOTR, Jiří a kolektiv. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 409 s. ISBN 80-869-2915-9.
- [8] GILMAN, Hank. *Všechny vyrazit nemůžete: rady pro nahodilé manažery*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 2012. ISBN 978-80-204-2563-8.
- [9] GROS, Ivan. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 432 s. ISBN 80-247-0421-8.
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.
- [12] PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6
- [13] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, 226 s. Manažer. ISBN 80-247-0470-6
- [14] ŠKRLA, Petr. *101 příběhů a metafor z manažerské praxe: kreativní nástroj pro lektory, manažery a edukátory*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-2141-5.

[15] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2

[16] TEMPLAR, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2. vyd. Překlad Milina Krajčovičová, Daniel Helekal. Praha: Grada, 2012, 244 s. ISBN 978-80-247-4176-5.

[17] URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 306 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

[18] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

[19] WOOD, Don. *Management mistakes: a fable for new managers*. S.l.: Authorhouse, 2012. ISBN 978-146-8542-424.

[20] ZIELKE, Christian. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 125 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1815-4.

Internetové zdroje:

[21] Business info: Manažery v práci nejvíce ovlivňují kolegové, ale i rodina [online]. 2014 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/manazery-v-praci-nejvice-ovlivnuji-kolegove-ale-i-rodina-53744.html>

[22] Citáty slavných osobností: Tomáš Baťa [online]. 2014 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/tomas-bata/>

[23] Chron: What Are Internal & External Environmental Factors That Affect Business? [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/internal-external-environmental-factors-affect-business-69474.html>

[24] EC Consulting: Strategické plánování [online]. 2013 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: http://www.econsulting.cz/strategicke_planovani.html

[25] Eyrie: Výsledky průzkumu společnosti Eyrie - Podle čeho se rozhodují čeští manažeři [online]. 2014 [dokument ve formátu PDF] [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: <http://www.eyrie.cz/files/uploads/Podle%20C4%8Deho%20se%20rozhoduj%20C3%AD%20mana%C5%B5e%C5%99i.pdf>

- [26] Ihned: Moderní řízení [online]. 2013 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-61342210-krize-vznikaji-v-podminkach-neodpovednosti>
- [27] Management mania: Manažerské funkce [online]. 2014 [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>
- [28] Management mania: Manažer [online]. 2015 [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>
- [29] Podnikátor: Manažerské přístupy v manažerské mřížce [online]. 2013 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:17333/Manazerske-pristupy-vmanazerske-mrizce>
- [30] Podnikátor: Operativní plánování [online]. 2014 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:17710/Operativni-planovani>
- [31] Systém online: Informační systémy v plánování a řízení výroby [online]. 2007 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/informacni-systemy-v-planovani-a-rizeni-vyroby.htm>

Podnikové zdroje:

- [32] Družstvo COOP. *Výroční zpráva za rok 2013*. Nová Paka, 2014, 4 str.

Další zdroje:

- [33] ROZHOVOR, Ing. Renata Jiráňková, vedoucí ekonomické skupiny, družstvo COOP, Nová Paka, 17.12.2014, 18.12.2014, 19.12.2014, 14.1.2015, 24.1.2015, 25.1.2015, 10.2.2015, 13.2.2015, 20.2.2015, 22.2.2015, 5.3.2015, 8.3.2015, 9.3.2015, 11.3.2015, 12.3.2015, 14.3.2015
- [34] KONZULTACE, manažer, podnik s.r.o., Praha – 25.2.2015

Přílohy

Příloha A: Typy omylů.....	I
Příloha B: Rozhovor s vedoucí ekonomické skupiny.....	II
Příloha C: Výroční zpráva za rok 2013.....	III

Příloha A: Typy omylů

TYPY OMYLŮ			
EKONOMICKÉ		STRATEGICKÉ	
1	prodloužení doby splatnosti	17	stanovení priorit
2	špatné definování smlouvy	18	zalistování zboží
PROVOZNÍ		19	nevyužitá invence
3	kolize pravomoci	20	špatné plánování
4	špatná informovanost	21	nedostatečná inovace
5	špatná komunikace	22	nevyužitá investice
6	neperspektivní projekt	23	zhoršení kvality zboží
7	nevyužitá prac. síla	VEDENÍ LIDÍ	
PERSONÁLNÍ		24	(ne)seznámení se směrnicí
8	propouštění ve zkuš. době	25	důvěra v podřízené
9	výběrové řízení	26	(ne)zvýšení efektivity
10	výpověď ze strany zaměstnance	27	změna procesu
11	přátelství s uchazečem	28	ignorance problému
12	nedostatečné zaškolení	29	slabá stránka zaměstnance
13	nedostatečná zpětná vazba	ZÁSADNÍ OMYL	
14	obava ze ztráty prac. pozice	30	výběr dodavatele
15	nehmotná odměna		
16	přesčasy		

Příloha B: Rozhovor s vedoucí ekonomické skupiny [33]

Na všech pracovních pozicích byla jednou z hlavních náplní práce komunikace s klienty či obchodními partnery. Je pro Vás komunikace z manažerské pozice důležitá?

„V praxi se setkávám a komunikuji s různými typy osobností a pro mou manažerskou pozici je velmi důležitá schopnost rozpoznat a rozlišit jednotlivé charaktery lidí.“

Myslíte si, že komunikaci lze zlepšit získanými zkušenostmi?

„S přibývajícím zkušenostmi jsem postupně dospěla k poznání, že nelze očekávat ideální zpětnou vazbu ode všech a způsob jednání a komunikace je nutné přizpůsobit charakterům a povahovým vlastnostem jedinců.“

Jaký přístup je vhodný zvolit při komunikaci s podřízenými?

„V komunikaci a jednání s lidmi nejen v zaměstnání, ale i v osobním životě je pro mne důležité pochopení a vzájemná tolerance, upřímnost, hledání kompromisů. Upřednostňuji slušné a vstřícné jednání před přílišnou razancí. Ze své vlastní zkušenosti z osmiletého působení ve firmě, ve které od začátku mého nástupu zastávám pozici vedoucí ekonomické skupiny, a s ohledem na individuální povahové vlastnosti podřízených jsem si ověřila, že pro úspěšné fungování ekonomického oddělení se osvědčil osobní přístup.“

Které komunikační prvky považujete za důležité?

„Důležitým předpokladem pro správné nastavení fungujících vztahů na pracovišti je podle mého názoru uplatňování principů asertivního jednání, současně snaha o vytvoření přátelského prostředí a důvěryhodného zázemí. Ve vztahu ke kolegům a podřízeným pro mne sehrává nezastupitelnou úlohu sledování a vyhodnocování zpětné vazby, reakce kolegů na konkrétní situace v různých stupních pracovní zátěže a jejich schopnost akceptování osobního přístupu manažera v běžné i mimořádné pracovní činnosti.“

Uveďte příklad, jak se svými podřízenými komunikujete.

„Měla bych k Vám prosbu, do statistiky bych potřebovala zpracovat údaje o počtu zaměstnanců k lednu 2015, o počtu odpracovaných hodin (atd.), můžu Vás požádat o doložení všech potřebných údajů? Přikládám formulář. Statistiku musím odeslat v pátek, kdyby se Vám podařilo přinést mi potřebné údaje do zítřka (dnes je středa), bylo by to super. Díky moc.“

Jak poznáte, že kolegové sdělení rozumí?

„Spolehlivým ukazatelem fungující pozitivní zpětné vazby ze strany podřízených kolegů je pro mne zejména jejich ochota a vstřícnost podílet se na řešení krizové nebo vyhrocené situace, vyžadující týmovou spolupráci i za cenu určitého osobního omezení.“

Hodnotíte pozitivní/negativní zpětnou vazbu?

„Za každou odvedenou práci, kterou podřízený na můj požadavek nebo prosbu splní, jim poděkuji, a to i v případě, že je to součástí jejich pracovní náplně. Pokud něco chybí, je nepřesné nebo zjistím, že mě kolega pochopil jinak, stejně poděkuji, ale v žádném případě mu nevyjadřám. Řeknu, že jsem se asi nevyjádřila úplně přesně/nevadí/nic se neděje/uděláme to tak a tak. Nechci dotyčnému snižovat sebevědomí a vytvářet v něm pocit viny, že je neschopný a že selhal. Vždy jeho snahu slovně ocením, i když neodvede práci přesně podle mých představ. U člověka, o kterém vím, že je poctivý a pracovitý, není podle mého názoru vhodné jej dusit a z pozice vedoucího uplatňovat nepřiměřenou autoritu. Spíše se snažím jej povzbudit a nabídnout pomoc. O těchto lidech vím, že jsou si vědomi vzniklého problému a tato skutečnost sama o sobě je pro ně nepříjemná. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že takový přístup ze strany nadřízeného je pro ně vhodně motivující a povzbudí je. Vědí, že vzniklý problém se jim podařilo vyřešit, případně napravit bez pocitu ztráty důstojnosti. Také je pro mne důležité, aby kolegové fungovali s vědomím, že chybovat je lidské a že i jejich vedoucí je schopen přiznat svoji chybu nebo i zapomnětlivost.“

Stává se Vám, že podřízení/nadřízení potřebují pomoc a vy v danou chvíli máte naléhavou práci? Jak tuto situaci případně řešíte?

„Obrátí-li se na mne kolega s prosbou o pomoc při řešení nějaké situace, nikdy neodmítnu, ale v závislosti na aktuální časové situaci a povaze řešeného problému se s kolegou domluvím, kdy se mu mohu věnovat. Nejsou výjimkou situace, kdy prosba o pomoc přijde v nejméně vhodnou dobu (řeším např. svoji agendu, která spěchá s ohledem na termíny apod.). V tomto případě nejdříve zjistím, co by způsobilo větší problém a stanovím priority. V žádném případě však nereaguji podrážděně nebo odmítavě. Zastávám názor, že kolega by neměl mít nikdy obavu ani ostych požádat druhého kolegu o pomoc, tím spíše, jedná-li se o nadřízeného. Já osobně s tím nemám problém, protože mohu-li být někomu užitečná svými vědomostmi/schopnostmi a podaří-li se mi danou situaci vyřešit (ať už se jedná o kohokoliv), dává mi to pocit uspokojení a sebevědomí, což je pro manažera velmi důležité. Navíc dostanu

zpětnou vazbu v tom smyslu, že jsem nezklamala důvěru týmového spolupracovníka (ne v každé firmě a ve všech odděleních funguje vzájemná důvěra a spolupráce).

Nastanou však i situace, kdy si s daným problémem také neporadím. V takovém případě (i když jsem v pozici vedoucí) neváhám přiznat, že mé znalosti a dovednosti na vyřešení problému nestačí. Nehledám výmluvy ani chybu jinde, ale snažím se najít a požádat o pomoc člověka, který by si s řešením situace poradil. Opět je pro mne jako manažera velmi přínosné a uspokojující, navrhne-li nakonec po vzájemné spolupráci správné řešení sám podřízený. Přínosem je v tomto případě pro mne opět zpětná vazba poukazující na fungující vztah - podřízený – manažer.“

Je nějaká vlastnost, kterou vyžadujete od svých podřízených?

„Učím své podřízené kolegy neodsouvat řešení problémů na neurčito nebo v horším případě neřešit je vůbec, ať už byly způsobeny pochybením či zapomnětlivostí – nikdo jim přeci hlavy neutrhne.“

Jaké jsou Vaše silné stránky?

- pracovitost
- pečlivost
- smysl pro detail
- empatie
- zodpovědnost
- houževnatost
- upřímnost
- slušné jednání
- trpělivost

Jaké jsou Vaše slabé stránky?

- přílišná otevřenost v komunikaci
- naivita při jednání s lidmi
- špatné plánování

V silných stránkách jste uvedla, že k nim řadíte i trpělivost. Uved'te příklad, kdy dokážete být trpělivá.

„Učím-li nebo vysvětluji kolegům nové věci, případně spolu řešíme nějaký problém, dávám si záležet na způsobu komunikace a intonaci hlasu. Respektuji míru inteligence a hlavně možnosti vzdělání každého (ne každý se od základní školy učil na PC a neměl možnost vystudovat s maturitou či vysokou školu). Opět kladu důraz na zachování sebevědomí a důstojnosti - žádný učený z nebe nespádl. Snažím se věci vysvětlovat trpělivě a srozumitelně, aby byl dán prostor pro vstřebání myšlenek a případné dotazy. V závěru opět zdůrazňuji – dostanete-li se do potíží/nebudete si vědět s něčím rady/uděláte v něčem chybu – nebojte se ozvat či požádat o pomoc! Manažer by měl být pro své kolegy majákem ukazujícím správný směr a nabízejícím pevnou půdu pod nohama.“

Na pozici vedoucí ekonomického úseku se jistě setkáváte i se stresovými situacemi. Jak se s nimi vypořádáte?

„Stresové situace se snažím před kolegy zvládat důstojně a v klidu. Nepřenáším případnou vnitřní nervozitu na ostatní, snažím se mírnit negativní emoce v kolektivu, spíše se snažím atmosféru uklidnit, vyhodnotit s chladnou hlavou aktuální situaci, naprogramovat se na nově vzniklé podmínky a zvážit nové možnosti řešení.“

A jak řešíte krizové situace, v nichž hlavní roli hrají podřízení?

„Neustálé stěžování si podřízených nikam nevede, rozebírání toho, že např. nestíhá, nefunguje systém, spadla databáze apod. samo o sobě danou situaci nevyřeší. Snažím se vést své podřízené k tomu, aby pouze tzv. konstatovali, tj. objasnili příčinu jejich situace, problému, svěřili se, co je trápí. Vše ale stručně a jasně. Následně je směřuji k tomu, aby nejdříve sami popřemýšleli, hledali a navrhli způsob, jak danou situaci nebo problém řešit. Dále je pro mne důležité, aby se neostýchali svůj návrh prezentovat. Nesmím je uvést do pro ně trapné situace tím, že bych s nimi komunikovala způsobem např. to je hloupost, to je nesmysl, přijď, až tě napadne něco lepšího apod. Učím své podřízené a kolegy, aby i ve zdánlivě neřešitelných situacích nerezignovali, aby hledali své osobní hodnoty a vnitřní potenciál, vedu je k samostatnosti. Snažím se je povzbuzovat a chválit zejména v okamžicích, kdy sami od sebe projeví aktivitu a snahu učít se nové věci nebo pokud sami přijdou s žádostí o pomoc – např. chtějí se naučit pracovat s tabulkami, lépe ovládat PC apod. Znamená to pro mne, že chtějí zefektivnit svou práci.“

Můžete mi, prosím, uvést příklad komunikace s institucemi či ostatními podniky?

„Mohu uvést názornou zkušenost, která se týká např. komunikace s personálem prodejen. Se zavedením pokladních systémů na prodejny, poskytováním nových služeb zákazníkům, ať již se jedná o platební terminály, placení složenek, dobíjení mobilních telefonů apod., byla většina personálu prodejen postavena před nelehký úkol, a to naučit se pracovat s PC již na vyšší úrovni a používat elektronickou komunikaci. Pro mladou generaci to většinou není problém, ale pro starší ročníky (netýká se ale všech) už je situace složitější. Opět záleží na individuální povaze pracovníka, jeho motivaci, snaze a ochotě učit se nové věci i přes osobní handicap a nezastupitelnou úlohu zde má právě schopnost manažera vhodným a pokud možno nenásilným způsobem této motivace správně docílit.“

Vašich slabých stránek je podstatně méně, proto si je rozebereme všechny. Zeptám se Vás tedy, proč si myslíte, že přílišná otevřenost v komunikaci je špatná?

„Mou slabou stránkou je někdy až přílišná otevřenost v komunikaci s lidmi, které důvěrně neznám. Nerozlišuji, zda se jedná o situaci v pracovním či osobním prostředí, nechávám se ovlivnit aktuálním psychickým rozpoložením, atmosférou, kterou vnímám při osobním nebo i telefonickém kontaktu a vnitřním pocitem.“

A proč naivita při jednání s lidmi?

„Od svého okolí často očekávám stejný vzorec chování, který je mi přirozený. Obtížně psychicky zpracovávám prvky chování u lidí, kteří se ode mne zásadně odlišují svými charakterovými vlastnostmi. Svou počáteční důvěrou v přátelskou atmosféru při kontaktu s jinou osobou, kdy nejsem připravena na neosobní, arogantní, někdy až útočné jednání (z praxe mohu uvést např. jednání s úřednicí na finančním úřadě), se zbytečně ocitám v psychicky vypjaté situaci. Svými letitými zkušenostmi z prostředí mezilidských vztahů a asertivním jednáním jsem většinou schopna danou, pro mne velice nepříjemnou situaci, komunikativně zvládnout, ale za cenu vynaložení nepřiměřeného množství energie. Také z toho důvodu, že jsem tímto člověkem nedobrovolně vmanipulována do komunikace odehrávající se v negativně laděné atmosféře s prvky neosobního a emočně vypjatého chování. Mým problémem pak většinou je psychicky se oprostit od právě proběhlé situace, i když byla vyřešena z mé strany úspěšně. Situaci si v duchu stále přehrávám a snažím se pochopit, kde se v některých lidech bere zloba a agresivita. Mou slabou stránkou v tomto případě je určitá míra naivity v očekávání stejných či podobných životních hodnot.“

Poslední slabou stránkou je u Vás špatné plánování. V čem vidíte zásadní problém, že nedokážete plánovat svůj čas?

„Další z mých slabých stránek, kterých jsem si vědoma, je nereálný odhad naplánovaných činností, které chci v určitém časovém úseku uskutečnit. Souvisí to s přáním a osobní ambicí uspět a obstát v osobním i pracovním prostředí, skloubit a obsáhnout všechny pro mne důležité aktivity. Ve snaze vyhovět těmto přehnaným ambicím bohužel nerespektuji omezující situace, o kterých vím, že mohou nastat nebo s největší pravděpodobností nastanou (zdravotní problémy, řešení rodinné situace apod.). Mým problémem jsou pak výčitky svědomí, pocit neschopnosti a selhání.“

Co pro Vás znamená klíčové rozhodnutí?

„Klíčové rozhodnutí je podle mne rozhodnutí, které významným způsobem může ovlivnit chod firmy, její fungování a další vývoj, ekonomiku firmy, strategii – ať již příznivě či negativně. Např. rozhodovali jsme se, zda koupíme další nemovitosti, tj. budovu a pozemky pro otevření nové prodejny. Investice do koupě byla velmi vysoká. Prodejna navíc vyžaduje velmi nákladnou rekonstrukci. Jedná se však o nemovitosti ve strategické lokalitě s velmi příznivou prognózou vývoje tržeb. S ohledem na nemalé počáteční investice bylo v tomto případě rozhodování klíčové. Klíčové rozhodnutí je pro mne ale i takové rozhodnutí, které se přímo týká zaměstnanců, např. zda uzavřeme neprosperující provozovnu a propustíme zaměstnance, pro které není aktuálně ve firmě uplatnění.“

Jaká klíčová rozhodnutí děláte?

„Rozhodnutí týkající se hospodaření s finančními prostředky, např. investování volných finančních prostředků do zajišťovacích fondů. Chybné rozhodnutí, např. investice do rizikových produktů, může firmu ekonomicky poškodit.“

V jakém případě rozhodujete ráda/nerada.

Ráda:

„Mám-li přehled a dostatek informací (vědomostí) o daném problému/situaci.“

Nerada:

„Nemám-li dostatek informací (viz výše), musím-li rozhodovat v časovém deficitu a také v případě, kdy rozhodnutím bude sice vyřešen problém, ale rozhodnutí bude mít nepříjemný dopad pro opačnou stranu (např. rozhodnutí o předepsání úhrady manka, příp. pokuty personálu prodejny).“

Je pro Vás možnost rozhodovat náznak moci nebo spíš přítěž?

„Náznak moci si uvědomuji v situacích, kdy svými rozhodnutími mohu částečně ovlivňovat osudy lidí. Situace, ve kterých z titulu své funkce mám při rozhodování možnost a moc ovlivňovat v pozitivním slova smyslu, jsou pro mne přijatelné a nejsou přítěží, spíše přínosem. Přítěží je pro mne pocit odpovědnosti v situacích, kdy si uvědomuji, že chybným rozhodnutím mohu nevratně poškodit firmu nebo jednotlivce.“

Nesete plnou zodpovědnost za své rozhodnutí nebo při rozhodování nese riziko i někdo jiný?

„Za některá rozhodnutí nesu osobně plnou odpovědnost. Některá rozhodnutí jsou společná - riziko nese více lidí.“

Protože rozhodování je spojené s rizikem, že se rozhodnete špatně, nesete i břemeno odpovědnosti. Jsou nějaké sankce/odměny, abyste byla motivována taková rozhodnutí činit?

- finanční (vyšší plat než ostatní, prémie)
- benefity (dárkové poukázky, vitamíny, příspěvek na dovolenou,...)
- nehmotná motivace (pružná pracovní doba, pochvala,...)
- respekt ze strany kolegů

Myslíte, že byste měla být nějak zvýhodněná/potrestaná za to, že se rozhodnete správně/špatně?

„Záleží na důležitosti rozhodnutí a na důsledcích vyplývajících ze správného či chybného rozhodnutí. Nevylučuji tuto možnost v klíčových situacích.“

Ohodnoťte manažerské funkce dle důležitosti v běžných situacích (1 – nejméně důležitá, 5 – nejvíce důležitá).

Funkce	1	2	3	4	5
plánování			x		
organizování				x	
personalistika			x		
vedení lidí				x	
motivace					x
kommunikace					x
kontrola			x		

Ohodnořte manažerské funkce dle důležitosti v mimořádných situacích (1 – nejméně důležitá, 5 – nejvíce důležitá).

Funkce	1	2	3	4	5
plánování			x		
organizování					x
personalistika				x	
vedení lidí					x
motivace					x
komunikace					x
kontrola				x	

Jaké jsou negativní příčiny rozhodování z pohledu manažera?

- nedostatek času x
- stres x
- temperament
- emoce x
- špatné odhadnutí rizika x
- nedostatek informací x
- selhání lidského faktoru x
- tlak ostatních lidí na rozhodnutí, které je očividně špatné x
- špatné definování cíle
- jiné.....

Jak vnímáte riziko spojené se špatným rozhodnutím? Je to pro Vás velké břemeno?

„I když nemusí špatným rozhodnutím dojít přímo „ke katastrofě“, tak pro mne osobně je chybné rozhodnutí velké břemeno z hlediska psychiky – vnímám to jako selhání.“

Pokud se rozhodnete špatně, jste nějak sankciována? Pokud ano, uveďte prosím příklad.

„Dosud jsem nebyla nijak sankciována, i když jsem se v některých případech rozhodla špatně.“

Jaké jsou u Vás v podniku příčiny omylů?

1. Selhání manažera

- nedostatek času x
- stres x
- temperament
- emoce x
- špatné odhadnutí rizika x
- nedostatek informací x
- selhání lidského faktoru x
- tlak ostatních lidí na rozhodnutí, které je očividně špatné x
- špatné definování cíle
- jiné.....

2. Selhání zaměstnance

- nedostatek času na zpracování úkolu
- špatná práce v kolektivu x
- osobnost zaměstnance x
- tlak ze strany manažera na zaměstnance
- špatné pochopení úkolu x
- nedostatečná kvalifikace/schopnosti zaměstnance x

- špatné pracovní podmínky
- jiné.....

3. Selhání podniku jako celku

- špatná týmová spolupráce x
- nedostatečná interní komunikace x
- nedostatečná schopnost konkurovat x
- špatné definování strategických cílů x
- špatné vnitropodnikové klima
- neschopnost přizpůsobit se změnám
- jiné.....

Která z těchto 3 příčin selhání je nejčastěji opakující se a má největší dopad?

„Nejčastější příčinou je nedostatečná interní komunikace.“

Jaká jste proti tomu učinili opatření?

„Opatření jsme učinili zavedením nových pokladních systémů umožňujících nadstandardní výstupy a vzájemnou komunikaci mezi prodejny a ústředím, zkvalitněním a zmodernizováním informačního systému, proškolením zaměstnanců v počítačové gramotnosti, prověřováním zpětných vazeb atd.“

Jaký vliv mají omyly manažerů na zaměstnance?

„Ztráta motivace, ztráta důvěry v nadřízeného, ztráta autority a respektu.“

Jaký vliv mají omyly manažerů na zákazníky?

„Ztráta zákazníka, v lepším případě menší využití jeho kupní síly ve prospěch firmy.“

Jaký vliv mají omyly manažerů na manažera?

„Pocit zneřijemnění práce, nedůvěra ve fungování týmové spolupráce a s tím souvisí oslabení motivace.“

Jaký vliv mají omyly manažerů na podnik?

„Oslabení ekonomické situace, znejistění v konkurenčním prostředí“

Jaký vliv mají omyly manažerů na okolí podniku?

„Poškození jména a důvěryhodnosti firmy“

Jak byste zpětně zhodnotila omyl s výběrem dodavatele na maloobchodní informační systém?

„Zásadním omylem nebylo samotné pořízení modulu MIS. To se ukázalo jako správné a pro firmu, která se zabývá maloobchodním prodejem, velmi pokrokové rozhodnutí. Zásadním omylem byla důvěra (založená na předchozích dobrých zkušenostech s fungováním CISu) v profesionalitu firmy.

Nový produkt (MIS) byl teoreticky velmi dobře prezentován, jeho možnosti využití, funkce, výhody, přínos pro maloobchodní prodej, možnosti vytváření analýz a výstupních sestav pro vyhodnocování prodeje, zefektivnění práce na prodejnách atd. Rozhodnutí pro pořízení MISu bylo opřeno o důvěru, že tento produkt je plně funkční, v praxi vyzkoušený na velkých databázích, spolehlivý a že dodavatelská firma disponuje kvalitními programátory a pracovníky, kteří zajistí bezproblémovou implementaci nového produktu a jeho plnou funkčnost.“

Výroční zpráva 2013

JEDNOTA, spotřební družstvo Nová Paka

Sídlo: Kotíkova 1817, 509 01 Nová Paka
IČO: 00032140

1. Charakteristika spotřebního družstva

Jednota, spotřební družstvo Nová Paka je samostatným právním subjektem, který vznikl 7.12.1956. Jeho základní kapitál činí k 31.12.2013 4 404 tis. Kč, z toho 500 tis. Kč je zapsáno v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové oddíl Dr XVIII, vložka 260.

Družstvo je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev a družstva COOP Centrum Praha.

2. Struktura družstva

Členská schůze

Představenstvo

Kontrolní komise

Předseda SD =>	Právní oddělení	
=>	Programátor	
=>	Sekretariát	
=>	Ekonomická skupina	
=>	Technická skupina	=> Stavebniny
=>	Obchodně provozní skupina	=> Provozní oddělení
		=> Přímé dodávky
		=> Velkoobchod Hořice

3. Pozice na trhu

K datu 31.12.2013 provozovala Jednota Nová Paka velkoobchod v Hořicích, 69 maloobchodních prodejen, z toho 68 prodejen potravin a smíšeného zboží a 1 prodejnu stavebnin. Velkoobchod provádí zásobování vlastních prodejen i pro cizí odběratele. V roce 2013 byla uvedena do provozu nová prodejna potravin v Bílých Poličanech (nezařazná síť).

Převážná většina prodejen je umístěna v Královéhradeckém kraji, zbývající prodejny se nacházejí na území Libereckého kraje (Harrachov, Vysoké nad Jizerou, Lomnice nad Popelkou, Turnov, Nová Ves nad Popelkou, Libštát, Kořenov). Maloobchodní činnost družstvo provozuje zejména ve městech a obcích s menším osídlením. Širokou nabídkou

kvalitních potravin české výroby se snaží čelit konkurenci zahraničních řetězců i ve větších městech.

Objem tržeb v roce 2013 v porovnání s rokem předchozím byl překročen téměř u 41% družstevních prodejen, u ostatních prodejen byl celkový objem tržeb dosažen cca 95%. Celkem bylo v r. 2013 v porovnání s r. 2012 dosaženo tržeb ve výši 100,41%. I přes nepříznivý vliv velkých zahraničních obchodních řetězců ale i menších zahraničních a tuzemských obchodníků si i v roce 2013 Jednota spotřební družstvo udržela stálou pozici na současném trhu maloobchodního prodeje.

K udržení konkurenceschopnosti podniku přispívá členství v COOP Centru Praha, které umožňuje centrální nákup zboží za výhodné ceny pro celou síť jeho provozoven. Dále je družstvo zapojeno pěti provozovny v celorepublikovém řetězci prodejen COOP TIP, jednou provozovnou v řetězci COOP Stavebniny a sedmnácti prodejny v řetězci COOP TUTY. Ostatní provozovny tvoří řetězec s regionální působností převážně v Královéhradeckém kraji. Činnost všech prodejen je podporována 14-ti denními a měsíčními akcemi s letákovou propagací. Jsou využívány i propagace prodáváného zboží v místním tisku a celorepublikové reklamní kampaně formou televizních a rozhlasových spotů.

4. Uplynulý vývoj

V roce 2013 družstvo vynaložilo finanční prostředky zejména na vnitřní rekonstrukce stávajících i nově provozovaných prodejen, dále na modernější a energeticky úspornější technické vybavení a na obměnu a rozšíření vozového parku.

Významným přínosem v oblasti zkvalitnění služeb zákazníkům je provozování multifunkčních platebních terminálů s aktivní službou dobíjení mobilních telefonů a službou CashBack. Objem tržeb formou bezhotovostního platebního styku v porovnání s loňským rokem vzrostl cca o 8 mil. Kč, v roce 2013 dosáhl cca 43 mil. Kč, což představuje cca 7,4% tržeb.

V listopadu 2013 byl v prodejní síti spuštěn projekt COOP Mobil, nabízející mobilní služby (volání, SMS, datové služby). K podpoře prodeje a motivaci zákazníků COOP Mobil k pravidelným nákupům v síti COOP byl vytvořen Bonus program, umožňující pravidelným zákazníkům vybraných prodejen sítě COOP získat řadu výhod (slevy na volání, SMS atd.).

V rámci Programu odměn pro zaměstnance je připraven systém motivací, výhod a pobídek pro zaměstnance prodejen, aby zákazníkům aktivně nabízeli služby a produkty COOP Mobil.

V roce 2013 byla průběžně na další prodejny zaváděna služba zákazníkům „Složenko“. Jedná se o možnost platby složenek a úhrady platebních příkazů na pokladním místě v prodejně. K 31.12.2013 provozovalo službu „Složenko“ celkem 22 prodejen.

V prosinci r. 2013 započala výměna pokladen v pokladním systému za pokladny typu „POS“. Jedná se o počítačové řešení pokladního místa, které zjednoduší a zpřehlední práci obsluhy pokladny, umožní rozšířit a využít řadu doplňkových služeb pro zákazníky a v rámci komunikace ústředí s provozovny umožní zavést další nadstavbové funkce. K 31.12.2013 byla pokladním systémem POS vybavena prodejna v Bílých Poličanech a v Jaroměři, současně probíhala intenzivní příprava k realizaci průběžné výměny pokladen ve všech prodejnách družstva v následujícím roce.

V roce 2013 byla zahájena spolupráce se společností COOP ENERGY, a. s. – novým dodavatelem energií (el. energie, plyn). Dodávky energií jsou touto společností poskytovány za výhodných podmínek nejen zaměstnancům a členům družstva, ale služba je nabízena také ostatním zákazníkům při nákupu v prodejnách družstva. V rámci rozšíření nabídky služeb pro zákazníky se družstvo aktivně účastní projektu „Domácí lékárna“, kdy na všech prodejnách po zaškolení a certifikaci personálu probíhá prodej vyhrazených léčebných prostředků.

Ve spolupráci s ČSOB, a. s. – Poštovní spořitelnou je pro zaměstnance prodejen realizována řada projektů a soutěží s motivačním programem k získání zákazníků z řad klientů Poštovní spořitelny (poskytování služeb a činností personálem prodejny, např. vyhledávání a zprostředkování kontaktů na zájemce o produkty ČSOB, předávání informací a kontaktů na Finanční centrum Poštovní spořitelny, podpora služby CashBack, podpora využití služby Složenka na vybraných prodejnách apod.).

K podpoře prodeje přispívá pravidelná a rozšiřující se spolupráce družstva s obchodními partnery a firmami při uplatňování dárkových poukázek jejich zaměstnanců a klientů na nákup zboží v prodejnách družstva. Nabídka a prodej zboží všem zákazníkům jsou současně podpořeny i prodejem vlastních dárkových poukázek.

V průběhu r. 2013 do června r. 2013 pokračoval pod záštitou SČMSD projekt vzdělávacích a školicích akcí, dotovaný z fondů Evropské unie. Získáváním nových informací a dovedností v oblastech marketingu, zbožíznalství smíšeného prodeje, řízení prodejny, hygieny prodeje, komunikace se zákazníkem, vedení a řízení lidí, pokladních systémů a obslužných vah, logistiky a skladových zásob a v mnoha dalších tematických oblastech mají zaměstnanci družstva větší předpoklady ke zkvalitňování úrovně poskytovaných služeb.

5. Finanční situace

V průběhu roku 2013 uhradilo družstvo všechny své závazky ve splatnosti a k 31.12.2013 nevykázalo žádné závazky po lhůtě splatnosti.

Z celkového objemu pohledávek ve výši 29 370 tis. Kč je po splatnosti 13 540 tis. Kč. Na pohledávky po splatnosti jsou tvořeny opravné položky. Převážná většina pohledávek po splatnosti je předmětem soudních sporů a vymáhání. Významnou položkou z uvedených pohledávek ve splatnosti je uložení částky 7,5 mil. Kč jako vázaný termínovaný vklad ke krytí části pohledávek COOP Centrum družstvo Praha vůči Jednotě Nová Paka.

6. Ostatní informace

- a) Po rozvahovém dni nenastaly žádné významné skutečnosti, které by měly vliv na účetní závěrku.
- b) Ve sledovaném účetním období družstvo nevyvíjelo žádné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje.
- c) V oblasti ochrany životního prostředí družstvo dodržuje platnou legislativu. V rámci technických možností zajišťuje ekologické vytápění vlastních objektů (plyn, elektřina), zlepšuje kvalitu vypouštění odpadních vod novými technologiemi.
- d) V oblasti pracovněprávních vztahů se družstvo řídí platnou legislativou, vnitřními předpisy, kolektivní smlouvou a stanovami družstva. Družstvo spolupracuje s Manažerským institutem v Klánovicích, jenž pro zaměstnance spotřebních družstev zajišťuje školení a semináře.
- e) Družstvo nemá organizační složku v zahraničí.

7. Předpoklad dalšího vývoje činnosti družstva

- zrealizovat průběžnou výměnu pokladních systémů za pokladny typu „POS“ ve všech prodejnách
- službu „Složenka“ zavést na všechny zbývající prodejny spotřebního družstva
- ve spolupráci s ČSOB zajistit postupnou výměnu stávajících platebních terminálů za nové bezdotykové terminály
- rozšiřovat a zkvalitňovat služby velkoobchodu skladu
- zajistit projektovou dokumentaci pro rozšíření plochy chlazeného skladu ve velkoobchodním skladu
- v nabídce prodejního sortimentu nadále prosazovat a rozšiřovat prodej kvalitních potravin, výrobků a zdravé výživy od regionálních výrobců (podpora celoplošnou reklamou v rámci skupiny COOP)
- obchodní politiku zaměřit na zlepšení práce se zákazníkem, nabízení a doporučování kvalitního a nového zboží, obměňovat nabídku čerstvého zboží, pečiva (celozrnné výrobky) a uzeniny za výrobky maximální kvality
- zlepšit využívání dat z pokladního systému k vyhodnocování položek pro marketingovou podporu s vyšším využitím výpočetní techniky
- zefektivněním objednávkového systému zboží (využití výstupních rozborů MIS, objednávání zboží dle prodejnosti v předchozím období apod.) trvale optimalizovat počet sortimentních položek a snižovat objem nízkoobrátkového zboží, širší využití elektronického systému objednávek
- ve všech sortimentních skupinách trvale vyhodnocovat a redukovat počet dodavatelů s cílem zlepšení obchodních a finančních podmínek ve prospěch družstva (prioritně u ovoce a zeleniny)
- dořešit realizaci projektu věrnostního systému pro zákazníky
- pokračovat v jednání s Českou poštou o poskytování vybraných poštovních služeb na prodejnách spotřebního družstva s cílem konečné realizace
- nadále spolupracovat se stávajícími i novými obchodními partnery a COOP Centrem na realizaci projektů, soutěží a aktivit směřujících k podpoře prodeje a získání a udržení spokojeného zákazníka

8. Přílohy

Výrok auditora
Účetní závěrka

V Nové Pace 14.4.2014

Ing. Renata Jiránková
vedoucí ekonomické skupiny