

Management

Profil a osobnost manažera

Úvodní informace

- Nové tisíciletí - větší nároky na práci manažerů
 1. Globalizace světové ekonomiky
 2. Zrychlování tempa změn
 3. Náročnost a flexibilita řízení vnitřních provozních procesů
 4. Zvyšování zájmu zaměstnanců o účast na řízení
 5. Rostoucí vliv informační společnosti
- má – li být manažer úspěšný musí část svého času věnovat i „společenským“ činnostem

Úvodní informace

- Předmět, rozměr a charakter manažerské práce se liší v závislosti
 1. Na úrovni, na které manažer pracuje
 2. Na charakteru manažerského místa
 3. Na velikosti firmy, oblasti jejího působení

Obecné rysy manažerské práce

1. Klasické funkce tvoří i nadále náplň činnosti manažera
2. Práce s lidmi
3. Zaměření do budoucnosti musí být charakteristickým rysem jeho činnosti
4. Trvalé zlepšování, zvyšování výkonnosti a produktivity firmy
5. Znalosti

Základní kompetence manažera

- Kompetence manažera = způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti
- Tradiční pojetí hodnocení vychází z předpokladů, které pracovník k výkonu činnosti nebo funkce má
- Moderní pojetí hodnotí praktickou připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení
- Jde tedy o hodnocení toho, jak je manažer připraven vykonávat svoji práci, místo hodnocení, jaké by měl mít osobní vlastnosti, schopnosti a dovednosti
- Hodnocení lze strukturovat:
 1. Odborné znalosti
 2. Praktické dovednosti
 3. Sociální zralost

Odborné znalosti

- Jsou získávány především vzděláváním
 1. Tradiční školské struktury
 2. Nadstavbová studia - pro posílení specializace manažera – MBA
 - pro top manažery s praxí 10 – 15 let kursy EMBA
- Ze změn ke kterým dochází vyplývá nutnost dalšího vzdělávání
- Sebevzdělávání je výrazným rysem soudobých manažerů
- Z rostoucí velikostí organizací a složitost jejich řízení vede minimálně k tomu, že manažer musí být dobrým koordinátorem

Odborné znalosti

- Výhodou je, pokud manažer disponuje kromě své odborné profese, ještě dobrou orientací v dalších disciplínách především pak :
 1. v příslušné provozní oblasti a ekonomických záležitostech
 2. v obchodní činnosti, v personálním řízení
 3. mít solidní právní povědomí
 4. mít znalosti z oblasti ekologie

Praktické dovednosti

- Získávají se tréninkem a praxí
- Ex. Množství metod, technik a postupů, které mají usnadnit a zlepšit práci manažerů – důležité umět je použít v praxi
- Praktické dovednosti souvisejí se zvládnutím:
 1. Správných řídicích praktik
 2. Schopností komunikace s okolím
 3. Metod a technik ovlivňování pracovníků
 4. Technických dovedností souvisejících s jeho specializací
 5. Zvládnutí technických prostředků

Sociální zralost

- Se týká lidských, mravních kvalit lidí, z části zděděných, z části získaných
- Osobnostní vlastnosti
- Činorodost a aktivita
- Charisma
- Dodržování zákonů a navazujících předpisů

Obecné principy manažerské práce

- Volba priorit
- Princip prevence
- Orientace na zákazníka
- Bezvadnost

Volba priorit

- Opírá se o tzv. Paretovo pravidlo
- Někdy se používá jako pravidlo 20:80
- Proto je třeba rozlišovat co je významné (prioritní) a naopak co je nedůležité

Princip prevence

- Vychází ze zásady, že čím dříve se objeví a odstraní určitý nedostatek, tím nižší budou ztráty s ním spojené

Orientace na zákazníka

- Vyžaduje považovat zákazníka za osobu, jejíž požadavky musí být splněny
- Úsilí o celkovou spokojenost a dlouhodobou věrnost
- Položit si otázku: „jaký to bude mít vliv na zákazníka?“
- Korektní způsob jednání a vystupování vůči zákazníkovi

Bezvadnost

- Neznamená žádné pedantství
- Jde o vyvolání příznivého postoje ke kvalitě vykonávané a odváděné práce
- Převzetí zodpovědnosti za ní
- Monitorování vlastních chyb a poučení se z nich

Styl manažerské práce

- Představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody vytýčených cílů v konkrétních podmínkách
- Obecně má manažer možnost rozhodovat nezávisle na názorech svých podřízených nebo s nimi konečné rozhodnutí spoluutváří
- Možnost výběru rozhodnutí bývá vědomě či nevědomě determinováno těmito faktory:
 1. Charakterem okamžité situace
 2. Závažností rozhodnutí
 3. Postoji podřízených
 4. Svými osobními vlastnostmi

Styl manažerské práce

- **Byrokratický styl řízení** – řízení, které se opírá o směrnice a nařízení „shora“ jež rozpracovává a ukládá podřízeným a pak sleduje, jak byly úkoly plněny, opírá se o autoritu nadřízených
- **Autokratický styl řízení** – založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování
- **Demokratický styl řízení** – vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí, může mít podobu

Styl manažerské práce

1. Cílového řízení – manažer prostřednictvím vytyčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé činnosti, dosažení cílového stavu zpravidla motivuje použitím ekonomických pobídek
2. Delegační řízení – manažer přenáší větší míru pravomoci a odpovědnosti na podřízené
 - **Liberální styl řízení** – činnost podřízených se snaží manažer ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku, řadu i závažných rozhodnutí nechává na podřízených

Styl manažerské práce

- AI – silně autokratický styl řízení – M rozhoduje sám a spoléhá se pouze na vlastní informace
- AII – autokratický styl – M rozhoduje opět sám, ale využívá vybraných informací od svých podřízených, ne jejich názorů a rad
- CI – konzultativní styl – M rozhoduje sám, ale ptá se na názory svých podřízených, se kterými problém individuálně konzultuje
- CII – silně konzultativní styl – M rozhoduje sám, ale o problému diskutuje na společných poradách se svými podřízenými
- GII – participativní styl - M rozhodnutí je založeno na společné diskuzi s podřízenými, na které působí M spíše v roli moderátora, jenž se snaží dovést diskuzi k všem akceptovatelným závěrům

Styl manažerské práce

- Chování manažerů je funkcí dvou proměnných

1. Sociálního aspektu

- Udržování sebedůvěry spolupracovníků
- Vytváření dobrých pracovních podmínek
- Udržování dobrých mezilidských vztahů
- Ztotožnění se s potřebou dosahování cílů

2. Výrobního aspektu

- Úroveň řízení
- Efektivnost práce
- Výrobní postupy a procesy

Styl manažerské práce

- Manažerská mřížka (stupnice 1 -9)
- 1-1 : ochuzený management, M se neorientuje na lidi ani na výrobu, jenom sám na sebe
- 1-9 : management venkovského klubu, v činnosti M převládá
 1. Silná orientace na lidi, ale malý zájem o produkci
 2. Dbá na vytváření mezilidských vztahů
 3. Snaha vytvořit přátelskou atmosféru a odpovídající prac.
Tempo
 4. Velmi málo se stará o dosažení cílů

Styl manažerské práce

- 9-1 : manažer – technokrat
 1. Silná orientace na produkci
 2. Malý zájem o lidi
 3. Soustřeďuje se na řízení výrobních operací
 4. je dosaženo účinného pracovního výkonu, aniž by byl brán zřetel na mezilidské vztahy
- 9-9 : týmový manažer (nejžádanější kombinace)
 1. Značný zájem o lidi i o produkci
 2. Umí spojit starost o plnění výrobních úkolů se starostí o dobré mezilidské vztahy a spokojenost pracovníků
- 5-5 : představuje střední (průměrný) zájem o oba faktory

Vztah manažera k podřízeným

- Se projevuje v celé řadě oblastí, k rozhodujícím můžeme zařadit:
 1. Autorita manažera
 2. Komunikace s podřízenými
 3. Kritika podřízených
 4. Prezentace manažera
 5. Sexuální obtěžování

Autorita manažera

- Může mít dvojí podobu:
 1. Formální – daná postavením manažera v organizaci, legitimním přidělením pravomoci i odpovědnosti
 2. Neformální – vyplývá z uznání schopností M, chování a jednání z podřízenými

Doporučení pro posilování autority

- Pečovat o odbornou kvalifikaci
- Pracovní morálka by měla být minimálně stejná, jako je vyžadována po podřízených
- Důslednost a spravedlnost – vyžadovat plnění stanovených úkolů, reagovat na jednání všech pracovníků ve stejných situacích stejně
- Příklad v morálce – dodržovat nejen zákonné principy, ale i nepsané zásady morálního chování, dodržovat sliby, nedávat takové, které nelze splnit
- Stejný vztah ke všem podřízeným

Komunikace s podřízenými

- Typická aktivita každého manažera, zásady správné komunikace:
 1. Pokyny a instrukce zadávat rozhodně, ale srozumitelně
 2. Nezadávat příliš mnoho příkazů nebo úkolů najednou
 3. Je-li úkol řešením nějakého problému, je vhodné probrat s podřízeným jeho názor na plnění tohoto problému.
 4. Přílišný odstup od podřízených škodí, je nutno umožnit podřízeným osobní kontakt s nadřízeným
 5. Začátek jednání by měl být vždy přátelský, respektovat názor partnera
 6. Otevřeně říkat případná pochybení

Kritika

- Občas se stává, že M není spokojen s činností svých podřízených. Kritika patří do repertoáru manažerských činností, ex. Řada doporučení:
 1. Smyslem kritiky není trestat, ale iniciovat zlepšení stavu
 2. Kritizovat je třeba jen přímo podřízené, nikoliv pracovníky jiných útvarů
 3. Přímou vyřčenou kritiku se zpravidla setká s přímým odmítnutím, proto je lepší zavést úvodní rozhovor, zeptat se na vlastní názor kritizovaného
 4. Mít důkazy opravňující ke kritice
 5. Není dobré kritizovat před kolegy, lepší je kritiku prezentovat mezi čtyřma očima
 6. Nekritizovat v nepřítomnosti kritizovaných

Kritika

- Není vhodné místo přímé kritiky užívat nepřímé kritiky v podobě ironizujících poznámek
- Vyvarovat se kritiky po telefonu, emailem nebo prostřednictvím jiného média, kdy chybí přímý kontakt s kritizovaným, není zřejmá jeho reakce, je složitá návazní komunikace
- Jestliže se pracovník dopustí závažného pracovního pochybení může dojít k tzv. disciplinárnímu řízení
- Stejně jako u kritiky není účelem trest, ale změna chování
- Doporučení pro jednání manažera:

Disciplinární řízení

- Nesmířit se s takovým jednáním, stavem věcí apod. M má dát najevo jasně svůj nesouhlas, nemá dané chování či situaci omlouvat
- Na druhou stranu se nesmí nechat M unést, začít křičet, jednat v afektu, nepřestávat se ovládat, má se snažit vyšetřit příčinu daného jednání
- Při vlastním disciplinárním jednání být důsledný, ale spravedlivý, provinění s pracovníkem projednat

Prezentace

- Má-li být prezentace úspěšná je třeba při přípravě a vlastním vystoupení respektovat některé zásady vedení projevu
- Vyjasnění prezentace:
 1. Co je předmětem sdělení, čeho jím chceme dosáhnout
 2. Kdo bude naším partnerem, posluchačem, kolik bude účastníků
 3. Kolik času máme pro prezentaci k dispozici
 4. V jakém prostředí se bude prezentace konat, jakého technického vybavení lze použít

Prezentace

- Struktura vystoupení:
- Úvod - představit obsah dané prezentace, upoutat pozornost a vzbudit zájem o vlastní vystoupení – nezapomeňte na pozdravení, resp. přivítání účastníků
- Hlavní část vystoupení – přehlednost, logické uspořádání, srozumitelná a postupná argumentace, shrnutí popř. jeho zopakování, je- li vystoupení delší , je třeba mít na paměti, že posluchač je schopen vnímat cca 15 – 20 min (odlehčit příkladem, vtipem)
- Závěr – měl by obsahovat výstižné shrnutí bodů vystoupení, dát prostor pro případné dotazy, nemělo by chybět poděkování, popř. rozloučení

Prezentace

- Věcná stránka vystoupení: musí korespondovat s názvem, obecným zaměřením, tématicky sladěny by měly být vtipy, příklady, případové studie, výklad by měl směřovat od jednoduššího k náročnějšímu, měl by gradovat, zvýrazněny by měly být i dílčí závěry
- Formální stránka vystoupení: dodržet časové dispozice vystoupení, mluvit uvolněně, nepřiliš rychle, dostatečně hlasitě, vyvarovat se častého opakování výrazů, nepoužívat velké množství cizích výrazů, aniž by byly vysvětleny. Pokud to lze zkuste si projev přednést nanečisto popř. nahrát

Sexuální obtěžování

- Příčinou je zneužívání postavení manažera/ky vůči podřízené/mu a zpravidla se projevuje na nižší úrovni řízení
- Projevy sexuálního obtěžování mívají zpravidla podobu fyzickou nebo slovní
- Fyzická podoba může spočívat v osahávání, pokusech o znásilnění až po znásilnění (omezování osobní svobody)
- Verbální sexuální obtěžování (ironické poznámky, nemístné vtipy) – obtížné se domáhat nápravy soudní cestou

Sebeřízení a řízení času

- Ten kdo chce dobře řídit druhé, musí umět dobře řídit sebe sama. (nároky s vývojem rostou)
- Náplň sebeřízení lze rozdělit do tří oblastí
 1. Sebepoznání (selfconcept)
 2. Seberozvoj (selfdevelopment)
 3. Sebehodnocení (selfevaluation)

Sebepoznání

- Je to výchozí krok, obsahem je především sebereflexe, která může vycházet především z otázek: kdo jsem, jaké mám vlastnosti, co umím, co dovedu, jaké mám znalosti, jaké mám dovednosti, schopnosti.
- Výsledkem tohoto dotazování by mělo být:
 1. Určení, v čem jsou mé přednosti a naopak nedostatky
 2. Poznání jaké faktory za jakých situací ovlivňují mou výkonnost
 3. Určení budoucí podoby vlastní osoby, tj. kým chci být, co bych měl znát, co chci dokázat

Seberozvoj

- Vytyčení vlastních rozvojových aktivit nestačí. Je nutno konkretizovat v podobě reálných cílů rozvoje. Základním předpokladem je najít čas na sebevzdělávání.
- Sebevzdělávání – nejen získávání nových poznatků a vědomostí, ale i zdokonalování ve způsobu jednání se spolupracovníky či zákazníky, společenském chování a vystupování, prezentace firmy atd.

Sebekontrola, sebehodnocení

- V moderní organizaci bude M stále méně řízen a usměrňován
- Na významu bude proto nabývat vlastní hodnocení
- Základní otázky a odpovědi:
 1. Co se ode mne očekávalo, jak jsem toto očekávání splnil
 2. Čím jsem mohl prospět k prospěchu org. a jak jsem to zvládl
 3. Jaké jsou mé další záměry v působení ve firmě?
- Sebekontrola je nástrojem případných korekcí, uvědomění si a vyvarování se chyb.

Řízení času

- Time management je nedílná součást managementu, zaměřená na promítání faktoru času do plánování a realizace úloh manažera
- Východiskem řízení času je stanovit si náročné, ale realistické cíle manažerské činnosti.
- V souladu s respektováním obecných zásad M práce by M měl:
 1. Uvážit své priority
 2. Určit irelevantní úkoly
 3. Určit, které z irelevantních úkolů budou delegovány podřízeným

Významnost a naléhavost úkolů

- Na první místo do svého pracovního programu M
 1. Zahrne úkoly významné a naléhavé
 2. Dále úkoly významné a nenaléhavé, které jsou-li skutečně významné, se naléhavými brzy stanou
 3. Záležitosti nevýznamné, ale naléhavé buď neřešit, nebo je delegovat podřízeným
 4. Nevýznamným a nenaléhavým úkolům pravděpodobně nebude věnována pozornost.
- M si může pomoci např. těmito otázkami:
 1. Co by se stalo, kdybych tuto činnost nedělal?
 2. Mohl by za mě tuto činnost udělat někdo jiný tka dobře jako já nebo dokonce lépe?

Významnost a naléhavost úkolů

- Chyby při určování cílů práce M:
 1. Přiřazování priorit podle hesla: „kdo dřív přijde, ten dřív mele“
 2. M často vychází s úrovně řízení - nejvyšší prioritu přiřazuje úkolům, které přicházejí „shora“
 3. Za prioritní jsou považovány úkoly s nejbližšími termíny nebo úkoly s krátkým termínem řešení
 4. Přednostně jsou řešeny úkoly, jejichž řešení je příjemnější nebo které již byly řešeny a má s nimi manažer zkušenosti

Významnost a naléhavost úkolů

- Při určování priorit stačí rozdělit čas do tří skupin:
 1. Významné úkoly, které je potřeba zařadit do programu manažera a postupně je řešit
 2. Středně důležité úkoly, které mohou být delegovány podřízeným nebo mohou být v základních rysech rozhodnuty a předány k vyřízení podřízeným nebo sekretářce
 3. Irelevantní úkoly, jejichž řešení může probíhat po vyřešení úkolů skupiny 1 a 2

Soustředění se na činnost

- M obvykle pracují dlouhou dobu (okolo 12 hodin), jejich čas je rozdělen do různých úkolů, které řeší operativně.
- Toto časté vyrušování a přeorientovávání se na jiné úkoly vede ke ztrátám času. (orientace v problému)
- Řešení stanovit úsek během dne, kdy M nesmí nikdo rušit
- Doporučení vhodná pro lepší soustředěnost:
 1. Zvykněte si dokončit to, co jste začali.
 2. Nepřeskakujte z jedné činnosti na druhou
 3. Na řešení složitějších úkolů se dobře připravte
 4. Na tvůrčí úkoly si vyhrad'te svůj nejlepší čas

Soustředění se na činnost

- Pracujte s časovou rezervou
- Snažte se omezit plýtvání s časem:
 1. určit příčinu plýtvání časem
 2. zvážit zda k plýtvání časem nedochází v důsledku početného personálu
 3. Nedochází k plýtvání vinou špatného fungování útvaru, který řídíte – (přemíra porad, nepřesné zadávání úkolů, nesprávně stanovený termín splnění úkolů, špatné návaznosti při plnění úkolů, nedostatečná informovanost podřízených)

Analýza času

- Vést si průběžně během dne přehled o vynaloženém čase – snímek pracovního dne manažera.
- Ze snímku obvykle vyplyne:
 1. Zda manažer pracuje soustředěně
 2. Nebo zda je vyrušován
 3. Jakými činnostmi se zabývá
 4. Jaký rozsah představují ztrátové časy
- Doporučení, která plynou z analýz času M:
 1. Neodkládejte nic, co je třeba vykonat
 2. Najděte si cesty, jak omezit vyrušování nečekanými návštěvami

Analýza času

- Podstatně zredukujte čas strávený nepřipravenými diskuzemi s kolegy, při jednáních se zaměřte na významné a naléhavé problémy, nenechte se vtáhnout do irelevantních diskuzí
- Pokud přenesete některé úkoly na podřízené, dejte jim jasně najevo, že od nich očekáváte samostatné vyřešení, aniž byste se museli ujišťovat o správnosti postupu a řešení
- Naučte se říkat „NE!“
- Plánování pracovního programu M – připravit program na další den – vyhodnotit si den minulý (týdenní, měsíční)