

Profese manažera



„Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění.“

Charakteristika snad až příliš stručná, ale docela výstižná. Je z ní podle mého názoru celkem dobře patrné, že manažer sice může, ale zdaleka nemusí být vždy člověkem na nejvyšším místě organizace (záleží samozřejmě na úrovni managementu). Dále z definice jasně vyplývá, že manažer rozhodně nemusí (a pravděpodobně by ani neměl být) dominantním šéfem s armádou podřízených, ale člověkem, který musí umět využít znalostí a schopností svých spolupracovníků a to rozhodně ne formou direktiv a nařízení jako spíš uměním sestavit a řídit tým, který by navíc s použitím svěřených zdrojů dosáhl vytyčených cílů organizace. Asi nejdůležitější částí dané definice je zřejmě zmínka o faktu, že manažer je především profese, z čehož pro mne vyplývá, že manažerem není pouze člověk s bystrým úsudkem, nadáním řešit problémy a jinými psychickými či fyzickými dispozicemi, ale především odborník disponující celou řadou schopností, dovedností a znalostí, získaných náročným studiem a praxí.

Přesto, že i nadále mezi klasické funkce manažera patří plánování, organizování, rozhodování a řízení, ať už řízení práce a organizace nebo lidí, jeho přístup by se neměl orientovat příliš direktivně. V této souvislosti je zajímavý názor Petera F. Druckera, že totiž manažer ani nemůže „rozkazovat“ svým podřízeným co mají dělat, protože mu ve velké většině zkrátka chybějí odborné znalosti specifického tématu, které však perfektně ovládají právě podřízení. Jeho úkolem tedy není poučovat podřízené o tom co a jak mají vlastně dělat, jako spíš dokázat je správně motivovat k tomu, aby pro něj (a potažmo pro organizaci) vytěžili maximum ze svých, leckdy úzce specializovaných znalostí. Napadá mě příklad manažera hotelu. Těžko si dokážu představit, že by dokázal perfektně načepovat pivo, ukázkově ustlat lůžko, že by pro něj byla maličkost nafotit interiéry svěřeného podniku, vymyslet firemní slogan, navrhnout logo a pak to vše hodit na papír a osobně s tím zajít do inzertního oddělení regionálních novin. Opravdu si (stejně jako pan Drucker) myslím, že většinu z toho manažer rozhodně neumí, a bůhví, že i kdyby to uměl, neměl by asi dost volného času na to, aby takové činnosti osobně realizoval. Ostatně bylo by to zbytečné, protože je to právě manažer, kdo umí sestavit tým, který dostane za úkol zorganizovat reklamní kampaň, je to právě manažer, který si dokáže sehnat informace o tom, která z prádelen má nejkvalitnější a cenově přitom nej přijatelnější služby a je to on, který správnou volbou platové politiky pro zaměstnance hotelu zajistí, že číšník v restaurace natočí poctivě dobrou míru piva. Manažer v tomto případě ani jednou nerozkazuje co má kdo a jak dělat, snaží se jen organizovat, zjišťovat a zajišťovat, motivovat lidi v týmu k dosahování výsledků. Tuto manažerskou dovednost bychom spolu s panem Druckerem mohli nazvat Jedinou správnou metodou řízení lidí, která může být zjednodušena takto: „Lidi se ,neřídí‘. Úkolem je lidi vést. A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.“

Osobní styl a etika manažera

Problematika vystupování a etika manažera. Stručně popisuje vrozené i získané vlastnosti člověka. Vyjmenovává charakteristiky uznávaného vedoucího. Důraz je kladen

na rozbor osobního stylu managera. Zaměřuje se na vhodné oblečení managera, jeho jednání, vystupování a celkový vzhled. Uvádí, co by měla obsahovat vizitka, jaký by měl mít manager přístup k zákazníkovi. Co je důležité pro první kontakt s ním, zmiňuje se o úsměvu.

"Styl managera - znak jeho image - přístup k zákazníkovi

Náš zákazník - náš pán. Toto klasické přísloví opět prožívá svoji renesanci. V tržní ekonomice nemá prakticky šanci úspěšně přežít a prosperovat žádný podnik, který by si nepovažoval svých zákazníků. Péče o zákazníky se stává hlavním kritériem kvality práce a důležitým úkolem každého pracovníka. Klient, a spokojený klient garantuje pravidelné a žádoucí výnosy, je zdrojem zisku, může nám nabídnout výhodné obchody a přivádět klienty další. Přední světové firmy dbají o to, aby ke svým tradičním klientům přistupovaly s maximální ohleduplností, péčí a starostlivostí! Mnohdy se stává, že tyto vztahy jsou téměř rodinné či přátelské. Proto je velmi důležitý tzv. první kontakt!

Styl managera - tzv. první kontakt

Velmi často dochází k prvnímu kontaktu poněkud neosobně - telefonicky nebo písemně. A stejně jako u každého prvního setkání vzniká velice silný první dojem. Měl by vždy být příznivý, protože určitě ve velké míře ovlivní další možnou spolupráci. Ovšem, že může být při nedodržení určitých společenských a zdvořilostních pravidel i velmi nepříznivý. Proto patří ke kultuře schopného managera umění zacházet s telefonem a znalost základních pravidel etiky korespondence.

Proto několik slov k hlavním a zásadním věcem.

Všichni účastníci by se měli při hovorech představovat nejdříve označením firmy, posléze označením svého pracoviště, potom svým jménem. Doporučuje se při zahájení rozhovoru zjistit, kolik má klient času, zda nebude vhodnější zavolat později."

Manager a jeho osobnost

Charakteristika osobnosti manažera. Uvádí, jaké by měl mít vlastnosti, a co by měl ovládat. Jmenuje testy manažerů, přináší návod, jak se na ně připravit. Součástí textu je i popis forem a možností komunikace.

"K tomuto můžeme použít množství metod závislých na naší specializaci:

Lze použít různé metody jejich výběr je závislý na učebním cíli, typu podniku, možnostech podniku, kandidátech, výběru lektorů, na prostředcích co jsou k dispozici jako projektory videotechnika, instruktážní filmy, počítače na vyučovací formě, metody Pro výuku je tedy vhodné využít některou z následujících metod

- výcvik na pracovišti – je jednou z nejrozšířenějších metod. Pro úspěch je vhodná osobní péče spolu s jasným vymezením cíle kontrolou výsledků. Praktický výcvik by měl být ještě doplněn o teoretickou výuku
- plánovitá rotace pracovních funkcí - je nejvýhodnější pro nově příchozí pracovníky protože umožní přehled o mnoha existujících funkcích podniku. Podle mého názoru by touto metoda měl projít pracovník nastupující do vedoucí funkce. A osobně bych nenastoupil do firmy u které bych si toto kolečko nemohl projít.
- zastupování – tato metoda je vhodná pro osvojení si personálního vedení lidí
- programové učební pomůcky – je vhodná že ji lze provádět nezávislé na aktivitě lektora. Umožňuje přizpůsobit učení konkrétnímu jednotlivci a jeho schopnostem.
- přednáška – výhoda že v krátkém čase umožňuje seznámit posluchače s určitými vědomostmi nevýhodou je že odpovídá jen určité vrstvě posluchačů. Ostatní nestíhají nebo se nudí. Kompenzovat se to dá audiovizuální technikou.

- metody případových studií – Posluchači analyzují nějaký rozšířený příklad z praxe. Je vhodná k systematickému procvičení.
- herní úlohy – během hry je účastník kurzu postaven do role manažera který řeší nějakou úlohu. Vhodné je doplnit tyto kurzy o videorekordér a poté analyzovat a vyhodnotit danou problematiku
- kontrola výsledku – provádí se u úloh kde je třeba zjistit zda vynaložené úsilí studentu je v souladu s požadovanými výsledky."

Manažerské rozhodování

Proces manažerského rozhodování, jehož součástí jsou programová a neprogramová rozhodování. Rozhodovací proces se skládá z několika fází - identifikace a specifikace problému, stanovení a hodnocení alternativ řešení, výběru vhodné alternativy a její implementace. Závěr je věnován kontrole a vyhodnocení.

Stanovení alternativ řešení

Pokud máme problém definován, můžeme začít hledat všechny možné alternativy jeho řešení. K tomu je potřeba shromáždit všechny relevantní informace, týkající se dané problematiky. Většinou platí, že čím víc máme alternativ řešení, tím rychleji je dosaženo konečného rozhodnutí.

Hodnocení alternativ řešení

V této fázi rozhodovacího procesu dochází k vzájemnému porovnávání jednotlivých navržených alternativ a k jejich vyhodnocení. Je potřeba najít nejvhodnější variantu, která přinese nejvýhodnější výsledky a bude maximálně eliminovat nepříznivé důsledky její volby. Dále je vhodné využít další hodnotící kritéria jako např. minimalizaci nákladů, dosažení většího uspokojení zákazníka a další.

Při hodnocení alternativ přicházejí v úvahu tři následující situace:

- určitosti – rozhodovatel má k dispozici kompletní znalosti o možných důsledcích volby jednotlivých alternativ
- rizika – rozhodovatel má k dispozici pravděpodobné odhady vzniku možných důsledků volby jednotlivých alternativ
- neurčitosti – rozhodovatel nemá žádné informace o tom, s jakou pravděpodobností mohou nastat možné důsledky volby jednotlivých alternativ.

Výběr vhodné alternativy

Smyslem každého rozhodování je dosáhnout cíle řešeného problému, tzn. že rozhodování není konečný cíl, ale pouze prostředek k jeho dosažení.

Každá alternativa většinou ovlivňuje jak negativně, tak pozitivně další cíle. Je-li tedy dosaženo u jednoho cíle optimálního výsledku, u druhého cíle pravděpodobně nebude dosaženo nejlepšího možného výsledku.

Proto je nutné vzít v úvahu priority a počítat s tím, že lze optimálně uspokojit většinou pouze jeden cíl řešení daného problému.

Implementace rozhodnutí

Pokud má být dosaženo cíle řešení, je nutné každé rozhodnutí efektivně implementovat. Musíme si pohlídat, aby realizace rozhodnutí nebyla provedena ledabyle. Kvalita implementace je totiž mnohdy důležitější než samotná volba vhodné alternativy."

Manager



Definice manažera - z této definice lze odvodit postavení manažera v organizační struktuře podniku, jeho vztah k zaměstnancům, jaké by měl mít schopnosti a dovednosti. Základní úkoly - analýza 4E (účelnost (effectiveness), účinnost (efficiency), hospodárnost (economy), odpovědnost (equity)), vlastnosti, kterých je k tomu třeba (důvěra ve vlastní schopnosti, dobrá schopnost komunikace, schopnost rozhodovat, tlak na zaměstnance, chuť rozvíjet schopnosti ostatních, potěšení z možnosti ukazovat směr ostatním, schopnost motivovat lidi, některé další schopnosti a znalosti, které by měl manažer mít). Styly řízení - autokratický styl, konzultativní styl, participativní styl, laissez faire styl (liberální). Formy komunikace - projev (příležitostný, informativní, účelový), jednání, rozhovor (přímý, nepřímý). Zásady všech typů komunikace - informační zdroj, aktuálnost, atraktivnost, předávání informace. Ideální přístup moderních manažerů.

„Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění“

Z této definice jistě vyplývá, že manažer může být osoba na nejvyšším místě organizačního uspořádání, ale také může vykonávat svoji funkci na menším stupni. Manažer by dokonce neměl být ani dominantním šéfem s armádou podřízených, ale člověkem, který musí umět využít znalostí a schopností svých spolupracovníků a to rozhodně ne formou direktiv a nařízení jako spíše uměním sestavit a řídit tým, který by navíc s použitím svěřených zdrojů dosáhl vytyčených cílů organizace. Důležitou částí definice je slovo profese, které znamená, že manažerem není pouze člověk s bystrým úsudkem, nadáním řešit problémy a jinými psychickými či fyzickými dispozicemi, ale především odborník disponující celou řadou schopností, dovedností a znalostí, získaných náročným studiem a praxí. Mezi základní funkce manažera patří: plánování, organizování, rozhodování a řízení. Přístup manažera by se neměl orientovat příliš direktivně. V souvislosti s tímto, je možné uvést názor známé osobnosti působící v oblasti managementu Peter F. Drucker, že totiž manažer ani nemůže „rozkazovat“ svým podřízeným co mají dělat, protože mu ve velké většině zkrátka chybějí odborné znalosti specifického tématu, které však perfektně ovládají právě podřízení. Jeho úkolem tedy není poučovat podřízené o tom co a jak mají vlastně dělat, jako spíše dokázat je správně motivovat k tomu, aby pro něj (a potažmo pro organizaci) vytěžili maximum ze svých, leckdy úzce specializovaných znalostí. Z tohoto vyplývá, že manažer by měl dát prostor svým podřízeným a soustředit se na poskytnutí takových podmínek, které by motivovaly jeho podřízené k lepším výkonům. Z těchto poznatků vyplývá následující:

„Lidi se neřídí. Úkolem je lidi vést. A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince“

Vybrané manažerské dovednosti v teorii a praxi

„Manažerské dovednosti v praxi

Nejlepší je vůdce, o jehož existenci lidé nemají ani tušení. Když dokončí svoji práci a dosáhne svého cíle, si lidé řeknou: „To všechno je výsledkem naší práce.“

(Lao Tsu)

V literatuře najdeme spoustu charakteristik správného manažera. To, že manažer ovládá teoreticky všechny hlavní zásady, z něj ještě nedělají toho nejlepšího „šéfa“. Důležité jsou jeho schopnosti komunikace. Měla by být otevřená, jasná, srozumitelná, stručná a výstižná, upřímná i logická. Komunikace vytváří určitou důvěru v týmu, měl by ji proto využívat jako nástroj pro přesvědčování lidí.

Správný manažer by měl mít podle našeho názoru jasnou vizi - určitou představu o svém osobním životě, ale především budoucích podnikatelských aktivitách a svém týmu. Jedině tak dokáže překonávat neúspěchy. Vize nám pomáhá v rozhodování v mnoha situacích a dodává nám energii pro každodenní práci.

Měl by být přirozenou autoritou a mít určité charisma. Přirozenou autoritu získává člověk jak odbornými znalostmi, tak svou důsledností, spravedlností a zdravou sebedůvěrou. Chybí-li nadřízenému přirozená autorita, jeho snahy vést dobře kolektiv, nejsou brány příliš vážně. Z dobře míněného uznání si nikdo nic nedělá, hrozby jsou brány na lehkou váhu, z projevů úcty si lidé dělají legraci...

Měl by jít příkladem. Šéf může jen těžko očekávat od podřízených iniciativu a vysoký výkon, pokud přistupuje sám ke své práci ležérně. Jeho vytrvalost, iniciativní přístup k problémům a důslednost se pak stávají vzorem pro ostatní pracovníky. Dobrý manažer by měl okamžitě rozpoznat, ocenit a odměnit dosažený úspěch..."

Profese manažera



„Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění.“

Charakteristika snad až příliš stručná, ale docela výstižná. Je z ní podle mého názoru celkem dobře patrné, že manažer sice může, ale zdaleka nemusí být vždy člověkem na nejvyšším místě organizace (záleží samozřejmě na úrovni managementu). Dále z definice jasně vyplývá, že manažer rozhodně nemusí (a pravděpodobně by ani neměl být) dominantním šéfem s armádou podřízených, ale člověkem, který musí umět využít znalostí a schopností svých spolupracovníků a to rozhodně ne formou direktiv a nařízení jako spíš uměním sestavit a řídit tým, který by navíc s použitím svěřených zdrojů dosáhl vytyčených cílů organizace. Asi nejdůležitější částí dané definice je zřejmě zmínka o faktu, že manažer je především profese, z čehož pro mne vyplývá, že manažerem není pouze člověk s bystrým úsudkem, nadáním řešit problémy a jinými psychickými či fyzickými dispozicemi, ale především odborník disponující celou řadou schopností, dovedností a znalostí, získaných náročným studiem a praxí.

Přesto, že i nadále mezi klasické funkce manažera patří plánování, organizování, rozhodování a řízení, ať už řízení práce a organizace nebo lidí, jeho přístup by se neměl orientovat příliš direktivně. V této souvislosti mi připadá zajímavý názor Petera F. Druckera, že totiž manažer ani nemůže „rozkazovat“ svým podřízeným co mají dělat, protože mu ve velké většině zkrátka chybějí odborné znalosti specifického tématu, které však perfektně ovládají právě podřízení. Jeho úkolem tedy není poučovat podřízené o tom co a jak mají vlastně dělat, jako spíš dokázat je správně motivovat k tomu, aby pro něj (a potažmo pro organizaci) vytěžili maximum ze svých, leckdy úzce specializovaných znalostí. Napadá mě příklad manažera hotelu. Těžko si dokážu představit, že by dokázal perfektně načepovat pivo, ukázkově ustlat lůžko, že by pro něj byla maličkost nafotit interiéry svěřeného podniku, vymyslet firemní slogan, navrhnout logo a pak to vše hodit na papír a osobně s tím zajít do inzertního oddělení regionálních novin. Opravdu si (stejně jako pan Drucker) myslím, že většinu z toho manažer rozhodně neumí, a bůhví, že i kdyby to uměl, neměl by asi dost volného času na to, aby takové činnosti osobně realizoval. Ostatně bylo by to zbytečné, protože je to právě manažer, kdo umí sestavit tým, který dostane za úkol zorganizovat reklamní kampaň, je to právě manažer, který si dokáže sehnat informace o tom, která z prádelen má nejkvalitnější a cenově přitom nejprůmyslnější služby a je to on, který správnou volbou platové politiky pro zaměstnance hotelu zajistí, že číšník v restaurace natočí poctivě dobrou míru piva. Manažer v tomto

případě ani jednou nerozkazuje co má kdo a jak dělat, snaží se jen organizovat, zjišťovat a zajišťovat, motivovat lidi v týmu k dosahování výsledků. Tuto manažerskou dovednost bychom spolu s panem Druckerem mohli nazvat Jedinou správnou metodou řízení lidí, která může být zjednodušena takto: „Lidi se ,neřídí'. Úkolem je lidi vést. A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.“

Koučování jako manažerská role



1. Koučování
2. Proaktivní koučování
3. Reaktivní koučování
4. Charakteristika dobrého kouče
5. Bariéry koučování
6. Proces koučování
7. Struktura rozhovoru kouče a pracovníka
 - 7.1 Předmět koučování
 - 7.2 Stanovení cílů
 - 7.3 Poznání reality
 - 7.4 Stanovení parametrů řešení
 - 7.5 Možná řešení
 - 7.6 Schválení a zmocnění
 - 7.7 Rekapitulace

„Proces koučování:

Proaktivní koučování musí být plánovaný a řízený proces. Ten začíná stanovením cíle (identifikováním rozvojových potřeb). V rámci přípravy je pak nutné vzít v úvahu okolnosti (charakter potřebné změny, postavení, vlastnosti a schopnosti koučované osoby, situaci na pracovišti, resp. aktuální firemní klima atd.) a přijmout odpovídající strategii. Následuje identifikování příležitostí neboli všech možných aktivit, kterými lze identifikované potřeby rozvíjet. Z těch by měla být zvolena ta, která nejspíše povede k žádoucí změně. Další fází je aktivní působení na pracovníka. Následovat by mělo vyhodnocení pokroku, tj. ocenění rozvoje pracovníka. Díky zkušenostem takto získaným můžeme buď identifikovat další příležitosti, nebo při dosažení potřebné změny začít nový cyklus procesu koučování.

Struktura rozhovoru kouče a pracovníka:

Aby byl dialog manažera s koučovaným pracovníkem efektivní, musí být řízený, mír určitou strukturu. Po vyjasnění, čeho by se koučování (setkání) mělo týkat, se manažer musí s pracovníkem dohodnout na cíli, dále co nejjasněji prodiskutovat současný stav, dohodnout se na parametrech řešení, probrat všechna možná řešení, shodnout se na tom nejefektivnějším, a v závěru zrekapitulovat, k čemu došli.

1) Předmět koučování

Na začátku setkání se musí manažer a pracovník dohodnout, čeho se jejich rozhovor (a koučování) bude týkat. V případě proaktivního koučování je na manažerovi, aby pomocí otázek, dávání návrhů a případně zpětnou vazbou k výkonu, dovedl pracovníka k uznání potřeby změny. („Mohl bys mne informovat o tom, jak ...“, „Rád bych se dověděl trochu více o tom, jak se ti daří při ...“, „Nemáš pocit, že bychom měli něco udělat s ...?“). Při reaktivním koučování pak může nastat rovněž situace, kdy pracovník sám přichází za manažerem, a ten by měl pak vhodnými otázkami zjistit, jaký má problém („Jak se ti

daří? Běží všechno bez problémů?", „Co bys potřeboval? Nemohl bych ti být nějak prospěšný?", „Trápí tě něco?“).

Manažerské funkce

Manažerské funkce.

- 1) rozhodování - fáze rozhodovacího procesu; typy rozhodovacích problémů; metody pro podporu rozhodování (intuitivní i racionální)
- 2) plánování - úrovně plánovacího procesu, strategické komplexní plánování a základní varianty podnikových strategií
- 3) organizování - druhy struktur - liniová, funkcionální, liniově-štabní
- 4) komunikace - druhy komunikačních procesů, nedostatky v komunikaci
- 5) kontrola - druhy kontroly podle místa, času, doby, rozsahu, úrovně řízení; nástroje kontroly

Nejčastější chyby při vedení lidí a možnosti jejich nápravy



OBSAH:

1. Moc
2. Osobní příklad
3. Vize
4. Prosazování změn
5. Znalosti
6. Rozhodování
7. Delegace povinností
8. Hospodaření s časem
9. Odstup od podřízených
10. Role v organizaci
11. Posuzování lidí
12. Chyby a kritika pracovníků
13. Dovednosti a talent pracovníků
14. Vzdělávání
15. Komunikace - verbální, neverbální, chyby v komunikaci

XIII. DOVEDNOSTI A TALENT PRACOVNÍKŮ

Manažeři se často domnívají, že jejich podřízení nemají dost rozumu a představivosti. Myslí si

o nich, že jsou naprosto nespolehliví a neochotní. To je ovšem velmi nesprávné hodnocení. Všichni lidé mají cenné znalosti a dovednosti. Skrývá se v nich obrovský rezervoár nevyužitých tvůrčích schopností. Lidé touží po vlastním rozvoji, po zdokonalování sebe sama. Chtějí vědět víc. Usilují o převzetí odpovědnosti. Chtějí se sami rozhodovat. Jsou-li vhodně povzbuzeni, přebírají iniciativu a přemýšlí vynalézavě. Chtějí růst. To je vlastně proslavená Maslowova teorie lidské motivace. Podle ní má člověk mnoho potřeb, které lze hierarchicky uspořádat. Jde o potřeby fyzické, potřeby bezpečí, lásky, úcty k sobě samému a na samém vrcholku stojí potřeba seberozvoje.

Práce v organizaci by měla být uspořádána tak, aby poskytovala co nejširší prostor pro individuální rozvoj lidí, kteří v ní pracují. Práce přidělovaná každému člověku by měla být přesně vymezená. Měla by obsahovat určitou míru odpovědnosti a měla by vyžadovat využití znalostí a představitivosti. S tím, jak se rozvíjejí znalosti a dovednosti jedince, se automaticky zvyšuje i úroveň celé organizace.

XIV. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Funkce vyhodnocení znamená, že když je úkol úspěšně splněn, poskytne vedoucí skupině i jednotlivci zpětnou vazbu.

Po dosažení úspěchu bývají někdy manažeři v pokušení přivlastnit si veškeré zásluhy sami. Jako vůdčí osobnosti by však měli využít každé příležitosti k motivování lidí tím, že jim projeví uznání za jejich zásluhy, služby či pomoc. Dobrá práce podřízených se nesmí stát pro vedoucího samozřejmostí.

XV. KRITIKA PRACOVNÍKŮ

Někteří manažeři často své podřízené kritizují a ponižují velmi nevybíravým způsobem, což mívá katastrofální následky. Ponižování podkopává sebeúctu člověka. Jeho morálka klesá. Vytváří se silný odpor ke svému nadřízenému, organizaci i ke své práci. Kritiky by měli vedoucí užívat velmi opatrně a dodržovat následující doporučení:

- vyvarovat se komentářů k chování – nekritizovat osobnost, ale zaměřit se na úkoly
- pokud objeví problém, kritizovat jej co nejdříve – pokud je problém čerstvý, všichni zaměstnanci si ho pamatují a budou na něj reagovat mnohem přesněji
- naslouchat pozorně tomu, co zaměstnanci říkají – získat názory zaměstnanců, umožnit jim, aby řekli, co se dělá špatně
- být taktní
- nesměšovat pochvalu s kritikou – takové sdělení vyvolává zmatek. Obvykle se to dělá tak, že se po kritice řekne něco příjemného, aby se tím zmírnila. V praxi to však nefunguje. Kritiku to může otupit, ale vyřčená pochvala nic neznamena – zaměstnanec slyší pouze špatnou část zprávy.
- neponižovat zaměstnance
- nesvádět chybu na celé oddělení
- vhodnější je kritika ústní než písemná, protože kritika v písemné formě je mnohem drsnější než v ústní a zaměstnanec nemá možnost na kritiku reagovat a vysvětlit, co se stalo

Manažerské vedení



Vůdčovství a teorie vedení - obsah pojmu vůdčovství, teorie vedení (teorie charakterová (osobnostní, požadované vlastnosti - Inteligence, Iniciativa, sebedůvěra, helikoptérový nadhled, zdravotní stav, nadšení, odvaha riskovat, odhodlanost, energie a víra, představitivost, schopnost umět se rozhodnout, sociabilita, další vlastnosti podle John Hunta - schopnost pracovat s různými lidmi, pocit komplexní zodpovědnosti za důležité úlohy či pevně vytýčené cíle, další vlastnosti doplněné autorkou (optimismus, spolehlivost a spravedlivost). Příklad úspěšného vedení týmu. Příklad neúspěšného vedení týmu. Analýza silných a slabých stránek v oblasti vedení lidí. Jak se mohu zlepšit v oblasti vedení týmu? Adairův funkční model. Já a můj manažer - incident, který se odehrál mezi námi, vztah mezi mnou a generálním ředitelem Martinem Rabochem, vývoj našeho vztahu, vzájemná komunikace. Jak zlepšit náš vztah?

"Jak se mohu zlepšit v oblasti vedení týmu?"

Nejprve musím zjistit v jakých oblastech vedení lidí se potřebuji zdokonalit. Provedená analýza slabých stránek vyplývající z epizody o neúspěšném vedení týmu je dobrým začátkem.

Popsaná situace svědčí o tom, že jsem jednal pod vlivem stresu. Pro úspěšné vedení týmu v budoucnosti se musím především snažit, aby k takovému psychickému vypětí vůbec nedošlo. V případě velkého objemu práce si tak mohu pomoci delegováním. Abych vedl efektivně, musím umět rozeznat, kdy je zapotřebí delegovat část mé práce na jiné členy týmu. Dát někomu právo vykonat úkol má výhody jak pro mne jako manažera tak i pro mé podřízené. Jisté je, že uspořím čas a mám tak možnost zaměřit se na jiné důležitější úkoly. Navíc tak prokáži své manažerské schopnosti. Moji podřízení mají možnost rozvíjet svůj potenciál, zlepšit se jejich výkon a schopnosti a zvýší se jejich spokojenost s prací.

Nesmím ale zapomenout, že celkově za úkol zodpovídám já.

Dalším poznatkem je naučit se předcházet konfliktům. Některé návrhy na zvládnutí tohoto konfliktu jsou uvedeny výše. Já bych se ale ráda zabývala tím, jak zabránit vzniku podobných situací. Tzn. včas zjistit kritický vývoj situace.

Mohu například průběžně kontrolovat pracoviště, při pravidelných pochůzkách si povídat s lidmi, ptát se na jejich názor a pozorně naslouchat. Samozřejmostí je projevovat dostatek optimismu, nadšení a humoru a vyjadřovat pochvalu a uznání jedincům a skupině. Takovýmto způsobem se mohu dozvědět, že někdo z týmu je nespokojený nebo má problém, který ovlivňuje jeho pracovní výkon. Pokud se vyskytne problém, musím k němu přistupovat realisticky a nejednat ukvapeně.

Myslím, že pro zlepšení zručností ve vedení pomůže také spoluúčast pracovníků. Jsem zastáncem tohoto participativního stylu. Řízení pomocí konzultace znamená radit se s lidmi a ověřit jejich názor předtím, než rozhodnutí vydáme – to povede k respektování vydaných rozhodnutí. Většina lidí tento způsob s radostí přijímá, neboť tak dáváme najevo, že si jich ceníme, a že jsou pro nás významní."

Techniky delegování



1. Delegování – definice

2. Proces delegování

- a) Vlastní proces delegování zahrnuje:
- b) Předmětem procesu delegování jsou jednotlivé prvky

3. Postup delegování

- a) Co může manažer delegovat
- b) Co by neměl manažer delegovat

4. Plánování delegování

5. Výběr vhodného pracovníka

6. Jak delegovat

7. Problémy delegování

8. Přínos delegování

9. Bariéry delegování

Úryvek z práce:

"Postup delegování

Efektivní delegování vyžaduje analýzu své práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu.

Aby manažer mohl rozhodnout, co delegovat, měl by v první řadě pravidelně analyzovat svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností, dále z hlediska hlavních cílů svého

útvary a klíčových oblastí pro jejich dosažení a měl by definovat ty úkoly, které může dělat jen on.

Co může manažer delegovat?

- Rutinní práce s jasným vymezením odpovědnosti a pravomoci.
- Úkoly, které jiný vykonají lépe, rychleji a stejně kvalitně.
- Drobná rozhodnutí, kdy pracovníkům stačí vysvětlit základní princip, detaily mají z minulých zkušeností a většinou je znají lépe než nadřízený.
- Činnosti, které přináší podřízeným nové užitečné zkušenosti. Manažer tak zároveň motivuje zaměstnance k dosažení nových znalostí a zkušeností.
- Úkoly, které ožíví rutinní činnost zaměstnanců a jsou motivující změnou stereotypu."

Typologie osobnosti pro manažery (MBTI)



Práce přibližuje dotazník amerických psychologek Myersové a Briggsové z roku 1959 nazvaný MBTI (Typologie osobnosti pro manažery), který vychází z pojetí C. G. Junga a jeho psychologických typů a z předpokladu, že určitá podobnost a odlišnost osobnostních skupin lidí mají určitou nenáhodnou pravidelnost. Uvádí dotazníkové otázky, preference, typy i temperamenty. Charakterizuje jednotlivé typy - věnuje se typům E, I, N, S, F, T, J a P. Sleduje reakce na změnu. Pojednává o preferovaném stylu - procesuálním, heuristickém, systematickém a spekulativním. Probírá konflikty mezi jednotlivými dotazníkovými typy osobností. Na závěr se věnuje extrovertům a introvertům, kde si všímá především Hippokratovy typologie osobnosti a komunikační typologie Virginie Satirové.

OBSAH:

1. Dotazník MBTI
 - 1.1. Čtyři otázky dotazníku MBTI
 - 1.2. Osm preferencí MBTI
 - 1.3. Osobnostní typy MBTI
 - 1.4. Temperamenty MBTI
2. Charakteristiky jednotlivých typů
 - 2.1. Typ E - čerpá energii zvenčí
 - 2.2. Typ I - čerpá energii zevnitř
 - 2.3. Typ N - přijímá informace intuitivně, v souvislostech
 - 2.4. Typ S - přijímá informace smyslově, konkrétně
 - 2.5. Typ F - rozhoduje se pocitově, podle hodnot
 - 2.6. Typ T - rozhoduje se podle faktů, analyticky
 - 2.7. Typ J - preferuje jednoznačnost, uspořádanost
 - 2.8. Typ P - preferuje proměnlivost, flexibilitu
3. Reakce na změnu
 - 3.1. Rozhodný extrovert (EJ)
 - 3.2. Přizpůsobivý introvert (IP)
 - 3.3. Přizpůsobivý extrovert (EP)
 - 3.4. Rozhodný introvert (IJ)
4. Preferovaný styl
 - 4.1. Procesuální - mezilidské vztahy (SF)
 - 4.2. Heuristický - koučování, PR (NF)
 - 4.3. Systematický - průmyslový manažer (NT)
 - 4.4. Spekulativní - strůjce pokroku (NT)
5. Konflikty a typy osobností - typy MBTI
 - 5.1. Konflikt mezi extrovertem a introvertem

- 5.1.1. Vznik konfliktu
- 5.2. Konflikt mezi smyslově a intuitivně založenými osobnostmi
 - 5.2.1. Vznik konfliktu
- 5.3. Konflikt mezi rozumově a pocitově založenými osobnostmi
 - 5.3.1. Vznik konfliktu
- 5.4. Konflikt mezi organizovanými a spontánními osobnostmi
 - 5.4.1. Vznik konfliktu
- 6. Extroverti a introverti - typologie
 - 6.1. Temperament
 - 6.2. Emoční labilita a stabilita
 - 6.3. Hippokratova (Galenova) typologie
 - 6.4. Komunikační typologie Virginie Satirové
 - 6.4.1. Usmiřovač
 - 6.4.2. Vinič
 - 6.4.3. Computer
 - 6.4.4. Rušič
 - 6.4.5. Hlavní nezdravé komunikační reakce

"Konflikty a typy osobností – typy MBTI

a) Konflikt mezi extrovertem a introvertem (E x I)

I Introvert čerpá energii ze sebe, ze svého vnitřního světa. Přemýšlí, uvažuje o problémech a hodnotí věci v klidu a o samotě. Nejprve přemýšlí a to mu pomáhá pak mluvit.

E Extravert čerpá energii z vnějšího světa. Myšlenky, postoje a názory na problémy si ujasňuje v rozhovoru, v diskusi nebo debatě s druhými. Nejprve mluví a to mu pomáhá přemýšlet.

Vznik konfliktu

Může k němu dojít při rozdílných potřebách čerpání energie, při rozdílném postupu při řešení problému : introvertovi se nelíbí, že si extrovert nejprve vše nepromyslí a teprve potom nezačne mluvit. Extrovertovi se nelíbí a nechápe, proč s ním introvert nechce o problému hned mluvit a nalézat společně s ním možná řešení.

b) Konflikt mezi smyslově a intuitivně založenými osobnostmi (S x N)

S Smyslově založení lidé využívají k získávání informací a podrobností o okolních věcech všech pět smyslů. Ve svém mluveném projevu jsou doslovní, konkrétní a obvykle zaměřeni na podrobnosti. Rozhodují se na základě faktů a čísel.

N Intuitivně založení lidé získávají informace o okolních věcech sledováním širších souvislostí, zvažováním významů a vazeb mezi věcmi. Důležitější než fakta a čísla jsou pro ně představy a koncepce.

Vznik konfliktu

Smyslově orientovaný člověk se chce držet faktů a podrobností, zatímco intuitivně založený člověk se chce soustředit na důsledky širších souvislostí. Každý z nich při pohledu na konkrétní problém vidí něco jiného."

Vlastnosti dobrého vedoucího

Práce se zabývá problematikou dobrého vedoucího. Vyjmenovává šest jeho vlastností, které nejen charakterizuje teoreticky, ale dokládá také příklady. Rozebírá tak asertivitu,

presvědčivou argumentaci, ochotu riskovat a přijímat nové, snahu vyřizovat věci včas, i schopnost empatie.

1. Osobnost vedoucího
2. Vlastnosti dobrého vedoucího
 - 2.1. Asertivní jednání
 - 2.2. Přesvědčivá argumentace
 - 2.3. Ochota riskovat
 - 2.4. Ochota přijímat nové
 - 2.5. Vyřizovat věci včas
 - 2.6. Schopnost empatie

"1. Asertivní jednání

Vedoucí by měl zvládat alespoň některé asertivní techniky a zejména by měl být schopen umět podat vlastní názor nebo požadavek vstřícně, neurážlivě, ale na druhou stranu i dostatečně rozhodně. měl by umět být ke svým podřízeným tvrdý a neústupný, vyžadující-li to okolnosti, ale měl by se zároveň vyvarovat jakýchkoli přehnaných projevů zloby nebo nevole. Mezi svými podřízenými by měl mít patřičnou autoritu – to ale neznamená, že by se ho měl každý bát. Měl by mít své pevné zásady a představy o chodu svého oddělení a za těmi by si měl pevně stát, stejně jako by měl být schopen obhájit své podřízené před vrcholovým vedením společnosti, je-li něco takového potřeba.

Jeden příklad za všechny. Ředitel obchodní divize společnosti Sentrol Inc., Raymond McDermott, musel nedávno řešit problém s jedním ze svých podřízených manažerů. tým, který tento manažer vedl, nepodával zdaleka tak dobré výkony jako ostatní týmy. Ředitel zjistil, že manažer tráví se svými podřízenými pouze padesát procent svého času, protože chce mít více času na svou rodinu. Požadavek pana McDermotta zněl nejméně osmdesát procent. Při rozhovoru mezi čtyřma očima vysvětlil pan McDermott klidným a věcným tónem manažerovi, že chápe, jak je pro něj jeho rodina významná, ale zároveň mu připomněl, že si tuto práci sám vybral, a pokud chce i nadále pobírat plat a mít společenské postavení takové, jaké mu jeho profese umožňuje, bude muset svůj denní rytmus práci přizpůsobit. Zároveň mu jako alternativní řešení nabídl jinou pozici ve firmě, která by nebyla časově tolik náročná. Manažer dostal čas všechno si v klidu rozmyslet. Vzhledem k tomu, že mu na místě, které zastával hodně záleželo, rozhodl se nakonec požadavky pana McDermotta respektovat.

2. Přesvědčivá argumentace

To znamená nejen podat své argumenty a odůvodnit své názory, ale i umět povzbudit a dodat sebedůvěru. Obchod je založen zejména na verbálním přesvědčování. Obchodníci by měli umět přesvědčit své zákazníky a stejně tak by i měli umět podnitit k aktivitě své podřízené.

Dennis Kinard, viceprezident obchodní divize společnosti GBS Printed Products and Systems Inc. vzpomíná na případ, kdy se jednomu z jeho podřízených, do té doby jednomu z nejúspěšnějších obchodních zástupců společnosti během posledních třinácti let, nepodařilo včas uzavřít několik obchodů, a firma tak přišla o lukrativní zakázku. Místo toho, aby se pak pokusil uzavřít nějaký náhradní obchod, stěžoval si na nedostatek štěstí a jeho aktivita začala klesat.

Pan Kinard se sešel se svým podřízeným na schůzce během pracovního oběda – podle jeho vlastních slov dává v takových situacích vždy raději přednost neformálním setkáním, která lépe navozují atmosféru důvěry – a pokusil se ho přesvědčit, aby začal pracovat na nové zakázce. Přitom mu nepřipomínal to, co jeho pracovník sám moc dobře věděl – totiž, že jeho neobratností přišla společnost o spoustu peněz a že se tím jeho postavení poněkud otřásl – jak někdy bývá v podnicích s zvykem. Místo toho se ho snažil přesvědčit o tom, že patří k nejlepším prodejčům firmy, což ostatně prokázal v uplynulých letech, a že jeho schopnosti jsou takové, že použije-li veškerého svého obchodního talentu, nemělo by být vážným problémem novou zakázku získat.

Obchodní zástupce tak získal pozitivní zpětnou vazbu místo pohrůžek a nástinu možných sankcí. Po dvouměsíčním úsilí pak skutečně získal kontrakt, který patřil mezi nejlepší v jeho dosavadní kariéře."

Manažerské rozhodování

OBSAH:

1. Obsah
2. Teoretická část
 - 2.1. Manažerská rozhodování
 - 2.1.1. Programovaná rozhodnutí
 - 2.1.2. Neprogramovaná rozhodování
 - 2.2. Rozhodovací proces
 - 2.2.1. Identifikace a specifikace problému
 - 2.2.2. Stanovení alternativ řešení
 - 2.2.3. Hodnocení alternativ řešení
 - 2.2.4. Výběr vhodné alternativy
 - 2.2.5. Implementace rozhodnutí
 - 2.2.6. Kontrola a vyhodnocení

Úryvek z práce:

"2.2.2. Stanovení alternativ řešení

Pokud máme problém definován, můžeme začít hledat všechny možné alternativy jeho řešení. K tomu je potřeba shromáždit všechny relevantní informace, týkající se dané problematiky. Většinou platí, že čím víc máme alternativ řešení, tím rychleji je dosaženo konečného rozhodnutí.

2.2.3. Hodnocení alternativ řešení

V této fázi rozhodovacího procesu dochází k vzájemnému porovnávání jednotlivých navržených alternativ a k jejich vyhodnocení. Je potřeba najít nejpříjemnější variantu, která přinese nejpříznivější výsledky a bude maximálně eliminovat nepříznivé důsledky její volby. Dále je vhodné využít další hodnotící kritéria jako např. minimalizaci nákladů, dosažení většiny spokojení zákazníka a další.

Při hodnocení alternativ přicházejí v úvahu tři následující situace:

- určitosti – rozhodovatel má k dispozici kompletní znalosti o možných důsledcích volby jednotlivých alternativ
- rizika – rozhodovatel má k dispozici pravděpodobné odhady vzniku možných důsledků volby jednotlivých alternativ
- neurčitosti – rozhodovatel nemá žádné informace o tom, s jakou pravděpodobností mohou nastat možné důsledky volby jednotlivých alternativ.

2.2.4. Výběr vhodné alternativy

Smyslem každého rozhodování je dosáhnout cíle řešeného problému, tzn. že rozhodování není konečný cíl, ale pouze prostředek k jeho dosažení.

Každá alternativa většinou ovlivňuje jak negativně, tak pozitivně další cíle. Je-li tedy dosaženo u jednoho cíle optimálního výsledku, u druhého cíle pravděpodobně nebude dosaženo nejlepšího možného výsledku.

Proto je nutné vzít v úvahu priority a počítat s tím, že lze optimálně uspokojit většinou pouze jeden cíl řešení daného problému.

2.2.5. Implementace rozhodnutí

Pokud má být dosaženo cíle řešení, je nutné každé rozhodnutí efektivně implementovat.

Musíme si pohlídat, aby realizace rozhodnutí nebyla provedena ledabyly. Kvalita implementace je totiž mnohdy důležitější než samotná volba vhodné alternativy."

Management podniku

V heslech je ukázáno fungování podniku jako systému. Věnuje se postavení managementu v podniku, jednotlivým manažerským činnostem, organizační struktuře firmy, stylům a složkám řízení. Poslední rozsáhlá část je věnována osobnosti manažera a způsobům jeho práce.

1. Podnik jako systém
 - 1.1 Management obsahuje
 - 1.2 Vývoj managementu
2. Manažerské činnosti
 - 2.1 Manažer a podnikatel
 - 2.2 Vývojové etapy vzniku manažerské profese
 - 2.3 Manažerské úrovně
 - 2.4 Členění manažerských funkcí
3. Organizační struktura podniku
 - 3.1 Proces organizování
 - 3.2 Třídění organizačních struktur
 - 3.2.1 Hledisko formálnosti
 - 3.2.2 Hledisko druhu sdružování činností
 - 3.2.3 Hledisko rozhodovací pravomoci
 - 3.2.4 Hledisko míry centralizace
 - 3.2.5 Hledisko počtu řídicích úrovní
 - 3.2.6 Hledisko časového trvání
 - 3.3 Faktory ovlivňující volbu organizované struktury
 - 3.3.1 Vnitřní faktory
 - 3.3.2 Vnější faktory
 - 3.3.3 Vliv rozvojové etapy firmy
4. Složky řízení
5. Styly řízení
 - 5.1 Byrokratický styl
 - 5.2 Autokratický styl
 - 5.3 Demokratický (partnerský) styl
 - 5.4 Liberální styl
6. Osobnost manažera
 - 6.1 Předpoklady manažerské práce
 - 6.2 Charakteristické rysy práce manažera
 - 6.3 Plánování
 - 6.3.1 Postup tvorby plánu
 - 6.3.2 Plány z časového hlediska
 - 6.4 Vztah managementu a marketingu
 - 6.5 Výběr, rozmístování a hodnocení pracovníků
 - 6.6 Získávání vhodných pracovníků
 - 6.6.1 Výběr manažerů
 - 6.7 Hodnocení pracovníků
 - 6.8 Formy odměn
 - 6.8.1 Odměňování vrcholových řídicích pracovníků
 - 6.9 Vedení lidí
 - 6.9.1 Maslowova teorie
 - 6.9.2 Základní zásady motivace
 - 6.10 Kontrola
 - 6.10.1 Odchytky

- 6.10.2 Klasifikace kontrolních procesů
- 6.10.3 Fáze kontrolního procesu
- 6.11 Rozhodování
 - 6.11.1 Typy (způsoby) rozhodování
 - 6.11.2 Etapy rozhodovacího procesu
 - 6.11.3 Rozhodovací metody

"VEDENÍ LIDÍ

Při vedení lidí nám v managementu pomáhá jedna z klasických teorií nazývaná teorie X a Y.

teorie X – vychází z předpokladu, že průměrný pracovník pracuje nerad, práce jemu přitěžuje, ale je nutná k zajištění obživy, nemá zvláštní ambice. Jiné prameny ho nazývají člověkem ekonomickým, jehož základním rysem je lenost a snaha práci se vyhnout (a brát za to peníze). Vedoucí takového pracovníka stále kontrolovat, popohánět. Proto se zde prosazuje direktivní, autokratické řízení, kdy vedoucí sám vše rozhodne a přikáže a od pracovníka se očekává přesné plnění rozkazů (tedy nikoliv samostatná aktivní práce).

teorie Y – vychází z opačných předpokladů: pracovník má přirozený sklon k práci, chce v práci najít svou seberealizaci, má sklon k odpovědnosti, aktivně se účastní na práci a řízení. Vedoucí v tomto případě především rádce a koordinátor, předpokládá se demokratický až liberální styl řízení. Hovoříme o participaci pracovníků na řízení.

Motivace – je součástí vedení lidí a má za úkol sladit osobní zájem a pracovní úsilí pracovníka s potřebami kolektivu

Teorie motivace

a) teorie zaměřené na poznání příčin motivace (teorie Maslowova) → teorie hierarchických potřeb

b) teorie zkoumající průběh motivačního procesu

Maslowova teorie

- potřeby vyšší úrovně potřeba seberealizace
uznání kvalitních vlastností (uspokojení z práce)

- potřeby nižší úrovně sociální potřeby
potřeby existenční jistoty a bezpečnosti (bydlet)
základní fyziologické potřeby (jíst, spát)

Základní zásady motivace

- 1) vyhýbat se rovnostářskému odměňování (stejněmu) – spíše vázat odměnu na výkony
- 2) neopomíjet hmotné i morální odměňování – ideální je peněžní odměna a pochvala před kolektivem
- 3) včas oznámit zaměstnanci cíle motivace, např. za tuto práci náleží
- 4) předcházet chybám upozorněním
- 5) pochvala před kolektivem a kritika z očí do očí
- 6) spravedlnost, nestrannost, přiměřenost"