

**8. Osobnost manažera, zásady time-managementu** (styl práce, "zloději" času, racionalizace porad, návštěv, pracovních cest, Paretova formule).

**Osobnost manažera** - plánovač, organizátor, vůdce, kontrolor

Manažer - nese zodpovědnost za plnění úkolů, stanovuje priority, myslí koncepčně a analyticky, musí být politikem i diplomatem. Manažer musí mít dobře vyvážené typy vlastností, které tvoří 3 složky: technická, humanitní, koncepční

### **Zásady time - managementu**

Mezi výkonností podniku a výkonností manažera existuje prokázaný vztah. Pro dobrou výkonnost manažera je především důležité jeho hospodaření s časem - time-management. Čas bychom mohli definovat jako nejvzácnější statek, protože jej nelze koupit, ani uskladnit do zásoby. Důležité pro zavedení time- managementu je zejména - zmapování svého času, cesty ke zlepšení hospodaření s časem. Z technik, které umožňují zmapovat čas a umožnit lepší hospodaření s ním lze uvést především:

- **Snímek pracovního dne** - je nutno jej vést písemně a zapisovat si všechny činnosti a čas jimi strávený
- **Aplikace Paretovy formule** - umožňuje sestavit pořadí důležitosti úkolů. Říká že 80% času strávíme problémy, které jsou pro nás důležité pouze z 20%. Náprava se zjednává postoupením méně důležitých úkolů spolupracovníkům - delegováním.
- **Analýza zlodějů času** - rozsáhlý test 30 činitelů, je dobré se zaměřit zhruba na tři nejdůležitější. Neumím odmítnout, účast na dlouhých jednáních a schůzích, příliš mnoho návštěv, mnoho porad ve srovnání s výsledky, nepřesouvám úkoly na podřízené, pozdní informace, neohlášení návštěvníci, mnoho telefonů, dlouhé hovory, priority úkolů, mnoho materiálů ke čtení a oponenturám, nepřipouštět zpětné delegování, seznam osobních priorit, přílišná preciznost
- **Test stresu a zatížení** - ukazuje jak na tom opravdu s časem jsme a jestli se již nedostatek času projevil i v našem (manažerově) stresu
- Další přehledná doporučená pravidla
  - jak vést rady, aby netrvaly neúměrně dlouho
  - jak zkracovat rozhovory a dozvědět se vše potřebné
  - jak umět říci „ne“ a nedat se vmanévrovat do stresu
  - jak přijímat návštěvy a slušně je ukončovat
  - jak efektivně telefonovat
- Další technikou je pokládání si otázek před každou prací např. Musím to dělat já sám? Musím to dělat teď hned? Volím správný postup? atd.

**Charakteristiky výkonného manažera:** čilost, rázné vystupování, efektivní komunikace a přístup, zplnomocňování podřízených, účinné rady, lepší organizace práce, vhodný denní plán, vhodné plánování, omezení nerozhodnosti a vyhýbavosti, optimalizace výsledků při řešení úkolů

### **Přijetí správného rozhodnutí**

Zvýšit efektivnost rozhodování lze použitím manažerských rozhodovacích metod a metod snižování rizik. Konkrétními metodami jsou:

- **rozhodovací tabulky** - přehledně zobrazují podmínky i činnosti, jednoznačně určí další postup, umožňují využití výpočetní techniky
- **scénáře** - používají se při tvorbě podnikové strategie, zachycujeme zde časový sled budoucího vývoje vzhledem ke klíčovým činnostem ( výrobní program, obnova strojů a zařízení ), důležité je i propojení jednotlivých scénářů pomocí matic
- **stromy cílů** - ( strom významnosti, valenční strom ) znázorňuje větvení vedlejších a hlavních cílů, každá hlavní větev se člení na dílčí úkoly a cíle
- **patentová analýza** - zaměřuje se na nejnovější poznatky techniky, poznatky o patentovaných výrobcích
- **rozhodování za neurčitosti** - uplatňují se nejvíce tato pravidla  
pravidlo dominance - pokud je jedna varianta výrazně výhodnější, ostatní se vylučují  
Laplaceovo pravidlo nedostatečného důvodů - vyřazují se varianty s určitou slabinou, která se určí  
Hurwitzovo pravidlo kombinace minima a maxima efektů - varianty se bodově hodnotí pesimisticky a optimisticky  
Savageovo pravidlo nejmenší strasti - vychází z nejnižšího rozdílu mezi výslednou užitností varianty a maximální možnou užitností
- **strategická analýza a syntéza** - tvoří součást přípravy a přijetí podnikové strategie, vychází z analýzy SWOT

**Vedení lidí** - schopnost, dovednost a umění manažera vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, tvůrčímu plnění úkolů, stimulace lidí ve snaze vyvolat odpovídající motivaci. Pro vedení lidí je důležitý výběr správné **metody** a **stylu**

**Styl vedení lidí:** - způsob chování vedoucího k podřízeným (je závislý na prostředí a osobě manažera) **3 styly vedení lidí:**

- **autoritativní** - zaměřený na výkon, centrální komunikace man., autorita man., konformita pracovníků, tresty a odměny, rychlost rozhodování manažera
- **demokratický** - pracovníci participují na vedení, i odpovědnosti, rozhodování je kvalitní, ale mnohdy pomalé
- **liberální** - dělej si co chceš, individuální růst, větší nezávislost, vede k rozpadu a chaosu  
⇒ nelze dlouhodobě aplikovat

*Metody vedení lidí zahrnují především:*

- **informovanost pracovníků** - jak o cílech podniku, tak o zadávaných úkolech, důležité jsou rozhovory se zaměstnanci
- **cílevědomost v práci** - máme jasně určeny cíle i zodpovědnost
- **perspektivu**
- **samostatnost** - souvisí s delegováním pravomocí a s rotací pracovníků v rámci podniku
- **participaci** - zajišťování úkolů, podíly na zisku, účast zástupců v managementu firmy, zaměstnanecké akcie, osobní účty zaměstnanců
- **situační myšlení**
- **diferencovaný přístup**

- **péči o pracovní podmínky** - obsahuje vybavení pracovišť, ale i sociální služby aj.
- **psychologické rozbory osobnosti**
- **hodnocení pracovníků** - kontrola a diferenciacce, důležité jsou i metody řešení konfliktů
- **hmotnou a morální zainteresovanost** - mzda a další složky jako např. výhodné stravování, pružná pracovní doba atd.

Manažer se rozhoduje mezi orientací na pracovníky nebo orientací na úkoly, podle toho lze manažery a jejich *řídící styl* rozdělit na:

- **lhostejný typ** - nezáleží mu na pracovnících ani na úkolech, soustřeďuje se na mimopodnikové aktivity
- **sousedský typ** - orientuje se pouze na pracovníky, atmosféra „čajového dýchánku“
- **úkolový typ** - nebere ohled na spolupracovníky, důležité je splnění úkolu
- **týmový typ** - zajímá se jak o lidi, tak o splnění úkolů, respektuje potřeby lidí, ale vyžaduje náročné plnění úkolů
- **kompromisní typ** - zajímá se středně o lidi i o úkoly, orientuje se na tradiční řízení a kompromisní, pragmatický způsob