

Úspěšný manager:

Být dobrým [vedoucím](#)

pracovníkem neznamena být jen dobrým odborníkem. Dobrý manažer musí umět chápat druhé a vést je. Musí dávat svou aktivitou a zápalom pro věc příklad ostatním, kteří nemohou dělat nic jiného, než jej následovat.

Rysy relevantní úspěšnosti ve vedoucí funkci lze rozdělit na:

- fyzické faktory: výška, váha, zjev, věk,
- schopnosti: inteligence, výřečnost, znalosti, atd.,
- rysy osobnosti: konzervativismus, introverze-extroverze, dominance, osobní přizpůsobení, interpersonální citlivost a emocionální kontrola.

Rysy, které odlišují úspěšné vedoucí od ostatních, lze shrnout na:

- sebeřízení (včetně ambicí, energie, vytrvalosti),
- silné přání vést,
- čest a vnitřní integrita,
- sebedůvěra (včetně emocionální stability),
- kognitivní schopnosti (včetně schopnosti zvládnout obrovské množství informací),
- znalost oboru.

K dalším rysům úspěšných vedoucích lze přidat: inteligenci, dominanci, sebedůvěru, úroveň [energie](#) a aktivity, znalosti týkající se úkolu.

Jako jednu z nejdůležitějších vlastností u [vedoucího](#) pracovníka(zejména u personalisty) vidím určitý lidský rozměr. Schopnost vážit si ostatních, mít rád své zaměstnance.

A dále samozřejmě charisma. Něco co se nedá naučit. Být přirozenou vůdčí osobností. Asi každý zná ze svého okolí "přeucené introverty". Dělalji, co se dočetli v "rozjásaných" učebnicích zejména americké provenience, ale stále to není ono. Takoví lidé dle mého nemohou být dobrými vedoucími pracovníky.

Nutností u vedoucího pracovníka je rovněž jistá emocionální stabilita. Výše uvedené vlastnosti řada autorů opomíjí a troufám si říci, že je to chyba. Až za ně bych zařadil běžně uváděné vlastnosti manažera jako jsou například:

- sebeřízení (včetně ambicí, energie, vytrvalosti),
- silné přání vést,
- čest a vnitřní integrita,
- sebedůvěra (včetně emocionální stability),
- kognitivní schopnosti (včetně schopnosti zvládnout obrovské množství),
- znalost oboru.

Tradičně jsou uváděny tři hlavní styly vedení pracovníků :

1) Autoritativní

Moc i rozhodování jsou soustředěny v ruce vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná, shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, na druhé straně se potlačuje individuální motivace

a iniciativa.

2) Demokratický

Vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je obousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se účastní na rozhodování, nevýhodou je značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.

3) Laissez-faire (volný průběh)

Vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí, na druhé straně se však může objevit bezcílne tápání ve chvíli, kdy je potřeba vedoucího.

Ze srovnání uvedených stylů se zdá jako jednoznačně nejlepší demokratický styl vedení, kterému se navíc lze naučit. Později se však ukázalo, že každý z uvedených stylů může mít za určitých podmínek a v určité situaci své výhody i nevýhody.

Co dělají manažeři ??

Činnost manažerů z hlediska kontrolních procesů lze rozdělit do dvou skupin:

- kontrolní procesy vlastníků podniku a vrcholového - kontrolují podnik zvláště z hlediska hospodaření, výnosu kapitálu, likvidity a podobných agregovaných ukazatelů. Top management využívá více nepřímou kontrolu.
- kontrolní procesy středního a nižšího managementu jsou především operativního charakteru, na střední úrovni se zaměřuje např. na technický rozvoj, kontrolu odbytu, nákupu, marketingu, na nižší úrovni se zaměřuje na kontrolu plnění úkolů

Rozdělení manažerů podle úrovně řízení a charakteristika jednotlivých úrovní

1. **manažeři první linie** – vedoucí dílen, mistři ... postavením jsou tito pracovníci jen stupeň nad výkonnými pracovníky
2. **střední manažeři** – manažeři závodů, vedoucí útvarů ...
3. **top manažeři** – koordinují celé podniky, vytvářejí hospodářskou politiku celých organizačních jednotek

Formální a neformální autorita manažera

Formální autorita manažera je daná jeho zastávanou funkcí, postavením v řídicí hierarchii i názvem funkce – ředitel, vedoucí. Podmínky pro vznik přirozené autority jsou:

- **odborná kvalifikace**
- **pracovní morálka** (stejná nebo vyšší než u podřízených)
- **důslednost**
- **morální vlastnosti** (poctivost, nedává sliby které nemůže splnit, nevyvléká se ze zodpovědnosti)
- **partnerský vztah k podřízeným** (zájem o práci a problémy podřízených, oceňování nápadů podřízených)

Od manažera se očekává schopnost být vůdčí osobou (leader, leadership)

Obecné zásady práce manažera

Manažer musí mít a dodržovat následující zásady:

- **Jasně cíle** – co děláme, jak děláme
- **Orientace na priority** – určovat vhodné načasování a postup řešení úkolů
- **Preforovat prevenci** – raději předcházet nedostatkům, než je později napravovat
- **Omezit plýtvání časem** – vytvořit směrnice na rutinní činnosti, zajistit si dostatek času na složité úkoly vyžadující plné soustředění, omezit přemíru porad a jejich zdoluhavé průběhy, používat plánovací diáře
- **Respektovat "hlas zákazníka"** – usilovat o celkovou spokojenost zákazníků, garantovat dodávky bez vad, nedostatků a odchylek

Styly řídicí práce – charakteristika, co ovlivňuje jejich použití

Styl řídicí práce se může lišit v závislosti na okamžité situaci (jiný např. při havárii, jiný za normální situace), postojích podřízených (ochota respektovat řídicí záměry), osobních vlastnostech manažera (tolerantnost, důvěra, puntičkářství)

Základní styly:

- **Byrokratický** – vedoucí pracovník se opírá o směrnice a nařízení "shora", sleduje jak byli dodrženy
- **Autoritativní** – je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování, v jednání strohý formální postup
- **Partnerský** – spolupráce s podřízenými, přirozená autorita, má podobu delegačního řízení (dlouhodobější úkoly, přenesení pravomocí a odpovědnosti)
- **Liberální** – vedoucí činnost podřízených řídí jen minimálně, nekritizuje, neuděluje sankce

Jako nejpřijatelnější se jeví [partnerský styl řízení](#)