

MANAŽER

Mgr. Markéta Bočková

?

1. Manažer je člověk, který dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí. (EF Harvardova univerzita)
2. „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.“ (Václav Lednický, Základy managementu, str.7)
3. Manažer je někdo, kdo zodpovídá za plánování, realizaci a kontrolu. (P. Drucker)
4. Skutečnou úlohou manažera je řídit činnost spíše než lidi. Lidé se zvládnou řídit sami, když je necháte. Vy se musíte soustředit na skutečnou podstatu managementu – strategii. (R. Templar)
5. Manažeréři jsou zajímavý fenomén. Jsou dobře placení, mají obrovský vliv a značný nedostatek selského rozumu. (**Henry Mintzberg**)

KDO JE DOBRÝ MANAŽER? CO JE DOBRO?

VŮDCOVSTVÍ

ZAINTERESOVANOST A MOTIVACE

SEBEKONTROLA

ASERTIVITA

UVOLNĚNÍ

OTEVŘENOST

KREATIVITA

ORIENTACE NA VÝSLEDKY

VÝKONNOST

DISKUSE

VYJEDNÁVÁNÍ

KONFLIKTY A KRIZE

SPOLEHLIVOST

POROZUMĚNÍ HODNOTÁM

ETIKA

KOMPETENCE DLE IPMA



DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION

- v národní podobě National Competence Baselines – NCB
- v ČR Národní standard kompetencí projektového řízení – CzCB
 - Czech Competence Baseline

Projektový management podle IPMA str. 292 – 415

KOMPETENCE DLE IPMA

TECHNICKÉ – metody, techniky, nástroje, řešení problémů, práce s časem a zdroji, řízení změn, struktury v projektu

KONTEXTOVÉ – integrační a systémové znalosti a dovednosti – orientace na projekt, finance, právo, systémy, technologie

BEHAVIORÁLNÍ – měkké dovednosti

VŮDCOVSTVÍ / LEADERSHIP

koučování, delegování, zpětná vazba, styly vedení, motivace, přirozená autorita, moc, uznání, houževnatost, vize

ŘÍZENÍ – zaměřeno na myšlení a na fyzicky existující skutečnost.

VEDENÍ - primárně ovlivňuje emoční a duchovní stránku člověka.

Absence vůdcovství je nejčastější příčinou neúspěchu projektů.

VŮDCOVSTVÍ

5 oblastí, které vůdcovství lidem poskytuje (Messick, 2005)



VŮDCOVSTVÍ

hlavní činnosti:

sebeuvědomění – schopnost umět rozpoznat svůj emoční stav

sebevedení – schopnost umět měnit svůj emoční stav

sociální uvědomění – schopnost rozpoznat emoční stav ostatních

management vztahů – schopnost změnit emoční stav ostatních

VŮDCOVSTVÍ

Situační vedení (P. Hersey, K. Blanchard)

- neexistuje jediný, nejlepší styl vedení

- nejlepší jsou ti, kteří se přizpůsobují

direktivní

- jednosměrná komunikace
- lídr definuje role, kdo, co, kdy, jak a kde

tréninkový

- řídí realizaci
- pracuje s jedincem na emoční bázi, kterou se snaží zapojit do řešení

participativní

- společné rozhodování
- lídr neřeší věcnou rovinu, zaměřen na vztahy

delegující

- lídr se účastní rozhodování
- monitoruje

LEADERSHIP

P.F. Drucker: Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci.

ZAINTERESO VANOST A MOTIVACE

ZAINTERESO VANOST – osobní vklad – vychází z motivace

MOTIVACE – vede člověka ke splnění úkolu v **souvislosti s vnitřní potřebou a obohacem sebe sama.**

STIMULACE - splnění je spojeno se ziskem hodnot přicházejících **zvenčí** (například finanční odměna).

MOTIVACE

Douglas McGregor vytvořil jednu z prvních motivačních teorií – **teorie X a Y**, které souvisejí s lidským chováním a přístupem k životu. Nyní se na ni podíváme z hlediska motivace.

Teorie X říká, že lidé jsou líní a neochotní pracovat, a proto musí být nuceni či přemlouváni k práci za pomocí odměny.

Teorie Y naopak tvrdí, že lidé chtějí pracovat. Hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti a uspokojení.

MOTIVACE

HERZBERGOVA TEORIE DVOU FAKTORŮ

Hygienické faktory – neuspokojuvatele – vyvolávají pracovní nespokojenost – pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota – jejich naplnění nevyvolá pocit spokojenosti, jsou považovány za samozřejmost a účinek naplnění rychle vyprchá.

Motivátory – pomohou nabudit motivaci a spokojenost – úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost – nenaplnění neznamená nespokojenost

MOTIVACE

Abraham
Maslow



SEBEKONTROLA

SEBEŘÍZENÍ

- ztráta sebekontroly – útok / útěk

- prevence

- proaktivita
- začít s myšlenkou na konec
- přednost má důležité
- win – win
- prve pochopte – pak chtějte být pochopeni
- vytváření synergie
- ostření pily

ASERTIVITA

1. Máte právo soudit své vlastní chování, myšlenky a pocity a přebírat zodpovědnost za to, co vyvolávají, a za jejich důsledky pro vás samé.
2. Máte právo neposkytovat žádná zdůvodnění nebo omluvy na obhajobu svého jednání.
3. Máte právo posoudit, zda jste zodpovědní za nalezení řešení problémů jiných lidí.
4. Máte právo změnit názor.
5. Máte právo dělat chyby – a nést za ně zodpovědnost.
6. Máte právo říci: „Nevím“.
7. Máte právo být nezávislí na přátelství druhých, dřív než s nimi začnete jednat.
8. Máte právo počínat si při svém rozhodování nelogicky.
9. Máte právo říci: „Tomu nerozumím.“
10. Máte právo říci: „Je mi to jedno.“

ASERTIVITA

MANIPULACE

AGRESIVITA

UVOLNĚNÍ

- schopnost zmírnit napětí v obtížných situacích
- relaxace, přeskupení sil (manažer, tým)

ZVLÁDNUTNÍ STRESU

- dokonalý být nelze
- schopnost požádat o pomoc
- umění říkat NE
- nemusíš se snažit, cíle stačí dosáhnout
- koncentrace na jednu věc

OTEVŘENOST

- schopnost přimět ostatní, aby cítili, že jejich vyjádření se k věci je vítáno
- dopad na týmové ovzduší a organizační kulturu
- není nic důležitějšího než svěřením lidé
 - ti také jediní určují, jak moc je manažer otevřený

KREATIVITA

schopnost myslet a jednat originálně s fantazií

překážky

- kritické ovzduší nepřipouštějící omyly
- černobílé vnímání
- jednostranné, organizované myšlení

ORIENTACE NA VÝSLEDKY

kompetence spjatá s úspěchem

- koncentrace na žádoucí výsledky
- schopnost stanovit hierarchii priorit
- zodpovědnost za výsledky
- překročení očekávání

VÝKONNOST

schopnost využívat čas a zdroje účelně

DISKUSE

- schopnost vést diskuse
 - tlumit nadměrnou aktivitu
 - klást otázky
 - omezit čas výstupů
 - zapojení pasivních členů
- vedení porad
 - jasné cíle
 - organizace
 - vedení

Facilitace

VYJEDNÁVÁNÍ

přístupy k vyjednávání

- win – win
- win – lost
- kompromis
- lose - lose

KONFLIKTY A KRIZE

- nevyhnutelná součást života týmu (20 – 40% náplně manažera)

win - lose

lose - lose

kompomis

win - win

KONFLIKTY A KRIZE

ŘEŠENÍ KRIZÍ



SPOLEHLIVOST

- spolehlivost manažera – schopnost dostát za všech okolností svým závazkům
- charakter – výsledek výchovy, celek zvyků a pohledů, jejichž prostřednictvím se člověk projevuje
- důvěra

POROZUMĚNÍ HODNOTÁM

schopnost vnímat skutečné vnitřní kvality druhých lidí a rozumět jejich úhlu pohledu

HODNOTY – hmotné a nehmotné skutečnosti, které jsou pro nás důležité

- vlastní / týmové
- objevit / propojit

ETIKA



ETIKA

- výzkum z roku 2011 – ČR – 1000 respondentů

Etický kodex opakovaně porušuje 40 procent českých zaměstnanců

- krádeže myšlenek
- zneužití vybavení firmy
- vychází ze stresu a represí