

## 2. Manažerské funkce, osobnost manažera

### 2.1 Manažerské funkce



*Manažerské funkce jsou **typické činnosti**, které manažer ve své práci **vykonává**. Jsou to činnosti **podstatné**, které **musí** manažer **zvládnout**.*

#### Typické činnosti:

- 1) **manažera kvality** - vyhodnocování výsledků kvality, zjišťování příčin nekvality, zajišťování interních auditů;
- 2) **manažera logistiky** - organizace logistických procesů, komunikace se zákazníky;
- 3) **produktového manažera** - analýza potřeb zákazníků, návrhy na zvýšení prodejů;
- 4) **projektového manažera** - sestavení projektového týmu, definování dílčích cílů, určení odpovědností za plnění úkolů;
- 5) **finančního manažera** - sestavení ročních plánů, rozbor hospodářských výsledků, návrhy daňové optimalizace;
- 6) **výrobního manažera** - implementace strategie společnosti, rozvoj a hodnocení pracovníků apod.

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí bývá považován jeden z průkopníků teorie managementu Francouz **Henry Fayol**, který již v roce **1916** definoval **pět (5) funkcí**, jež v té době nazval **funkcemi správy**.

Jsou to:

- 1) **Plánování** (planning) - stanovení budoucích cílů a postupu, jak jich dosáhnout.
- 2) **Organizování** (organizing) - zabezpečení zdrojů (hmotných, finančních, lidských aj.), popřípadě podmínek pro uskutečňování plánovaných činností.
- 3) **Přikazování** (directing) - dávání úkolů a instrukcí podřízeným spolupracovníkům.
- 4) **Koordinace** (coordinating) - sladování činností spolupracovníků.
- 5) **Kontrola** (controlling) - ověřování souladu plánu a skutečností a přijetí závěrů.

Angličan **Lyndal F. Irwick** rozšířil Fayolovo členění o další **dvě (2) funkce**, a to o:

- 6) **Zkoumání**, respektive rozbor (investigating).
- 7) **Komunikace** (communicating).

**Klasik** světového managementu **P. F. Drucker** zdůrazňuje hlavní činnosti manažera v pojetí:

- **stanovení cílů a způsobu jejich dosažení**, tj. vlastně plánování,
- **organizování**,
- **motivace a komunikace**, tj. vlastně volby spolupracovníků a vedení lidí,
- **měření**, resp. vyhodnocování dosažených výsledků.

Popřípadě hlavní manažerské činnosti **zkráceně vyjadřuje jako**:

- **plánování**,
- **organizování**,
- **integrování**,
- **měření**.

Nejužívanější klasifikaci uvádí klasická učebnice managementu **H. Koontze** a **H. Weihricha**. Uvažuje členění funkcí následovně:

- **plánování**,
- **organizování**,
- **výběr a rozmístění spolupracovníků respektive personální zajištění**,
- **vedení lidí**,
- **kontrola**.

Často se toto pojetí **návazných funkcí** "plánování - organizování - výběru a rozmístění spolupracovníků - vedení spolupracovníků - kontroly" charakterizuje jako **sekvenční manažerské funkce**.

Je to proto, že se realizují **postupně**. Samozřejmě to nevylučuje možná částečná překrývání, zpětné návraty či postupné zpřesňování dříve vykonávaných funkcí apod.



Aby chemička byla schopna **zvýšit měsíční produkci svých výrobků (plán)**, musí umět **definovat potřeby** tohoto záměru (**organizovat**) a dále **učinit konkrétní kroky**, aby cíle bylo dosaženo (**výběr a vedení nejen lidí**). V neposlední řadě musí být chemička schopna všechny předešlé kroky **vyhodnocovat a případně upravovat (kontrolovat)**.

Pro výše popisovaných **pět funkcí** je společné, že jimi prostupují tzv. **průběžné manažerské funkce**, tj.:

- **analýza řešených problémů** (analysis),
- **rozhodování** (decision making),
- **realizace** (resp. implementace) včetně koordinace (implementation, coordination).



Chemička, resp. její manažeři, **analyzují plán**, jednotlivé potřeby výroby, výkonnost pracovníků a kontrolní mechanismy. **Rozhodují** o podobě plánu, o tom, zda lze akceptovat jednotlivé potřeby výroby, o systému pracovních činností, o vhodnosti systému kontroly. **Koordinují** pracovníky, výrobu, dozorové činnosti apod.

**Vzájemné** vazby sekvenčních a průběžných manažerských funkcí jsou někdy uváděny v tzv. **maticovém zobrazení** (viz tabulka 2.1).

Manažerské funkce sekvenční	Průběžné manažerské funkce		
	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Výběr a rozmístění spolupracovníků			
Vedení spolupracovníků			
Kontrola			

Tabulka 2.1 – Maticové zobrazení manažerských funkcí

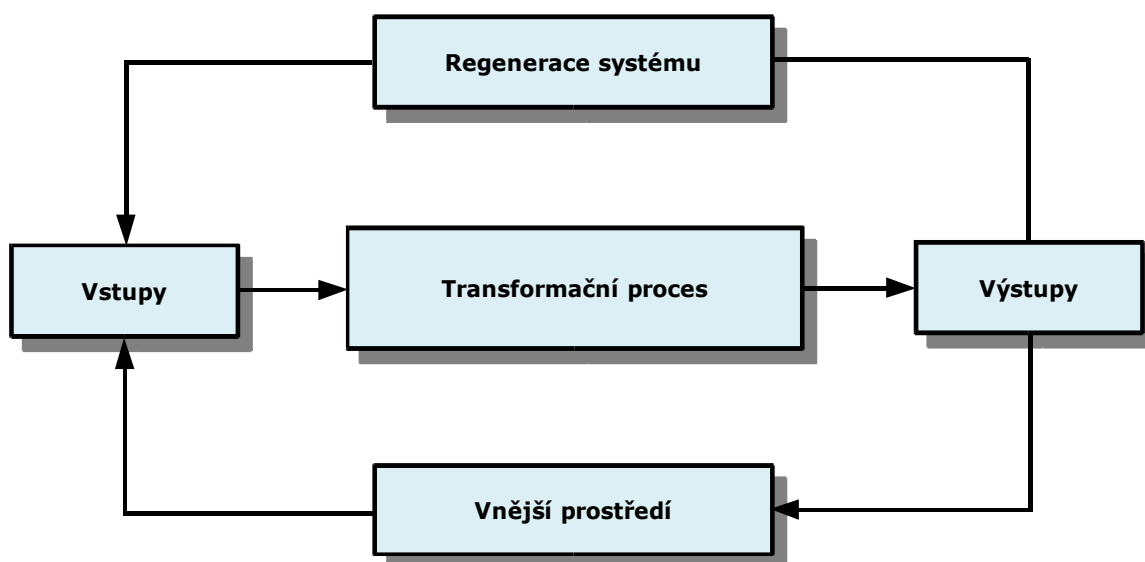
## 2.2 Systémový přístup k managementu

Každá firma (podnik) **existuje** ve svém **vnějším prostředí**. Vždy je součástí většího (vyššího) systému, jako například **odvětví**, do kterého patří, resp. ekonomického systému. Firma obdrží určité **vstupy**, **přemění** je a posílá **výstupy** do **vnějšího prostředí**.

Toto je zobrazeno na velmi **zjednodušeném modelu** na následujícím obrázku 2.1. Avšak tento model je třeba rozšířit a rozvinout do modelu systémového přístupu k managementu, který naznačuje, jak jsou **různé vstupy** přetvářeny pomocí **manažerských funkcí**. Platí, že jakákoliv obchodní **organizace** musí být **chápána** jako **otevřený systém**, který zahrnuje interakce se svým vnějším prostředím, viz obrázek 2.2.

**Výkonní manažeři** budou pravidelně sledovat **vnější prostředí**. Vzhledem k tomu, že ho **manažeři** mohou velmi **málo** nebo **vůbec měnit**, pak **nemají jinou možnost** než na něj **reagovat** a **přizpůsobit se**.

**Úkolem manažerů** je zabezpečit a využít **vstupy** do podniku k jejich **přeměně**, s ohledem na **vnější proměnné** – na **výstupy**. Ačkoliv druhy výstupů se budou u jednotlivých firem měnit, lze říci, že obvykle jimi budou **výrobky a služby**.



Obrázek 2.1 - Model vstup - výstup

**Vstupy z vnějšího prostředí**, viz obrázek 2.1, mohou zahrnovat **1) lidi** (jejich znalosti, dovednosti) a **2) kapitál**. Obecně mají různé skupiny lidí různé požadavky na firmu.

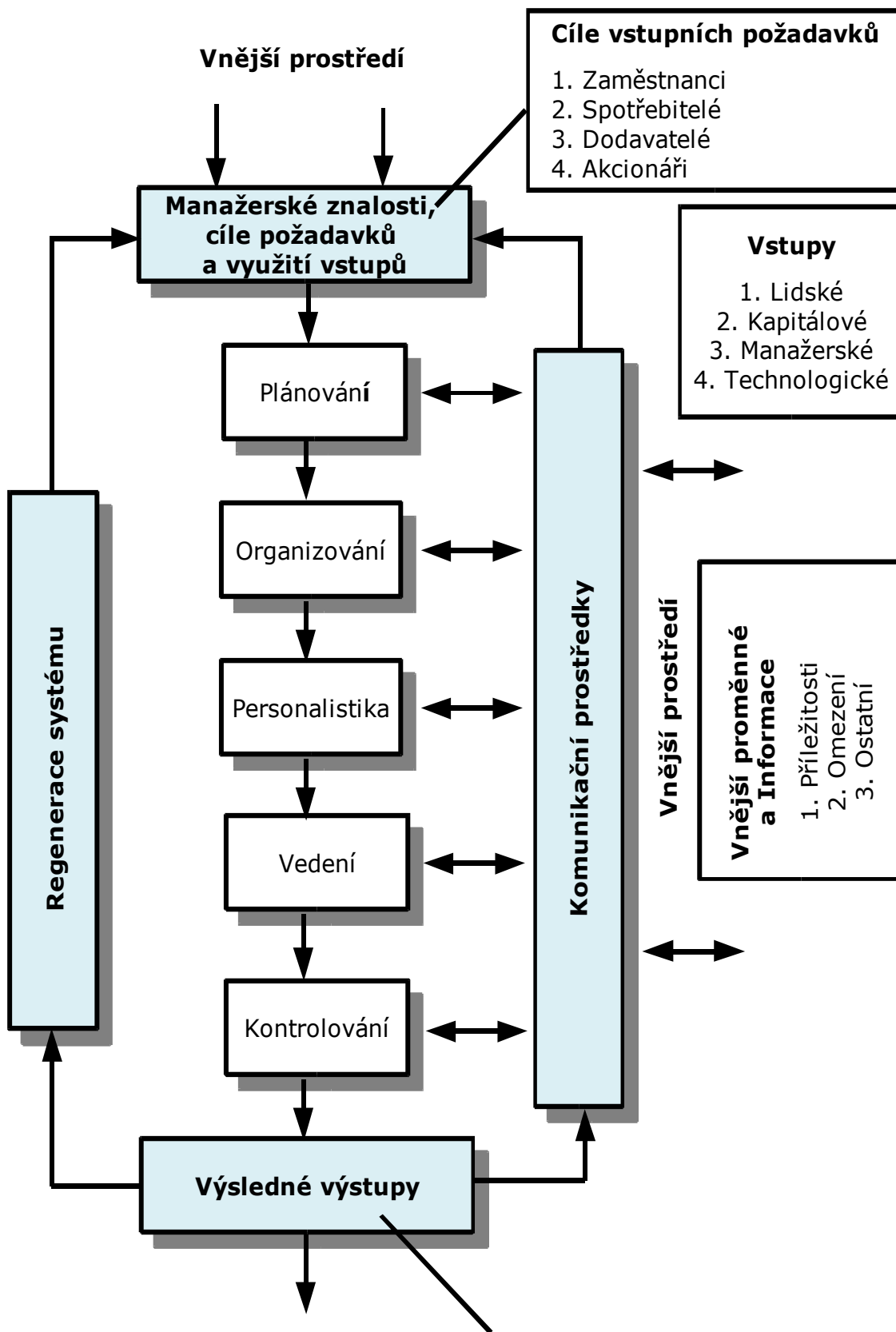
Například **zaměstnanci** chtějí větší mzdy a větší bezpečnost práce. Na druhé straně **spotřebitelé** požadují moderní a spolehlivé produkty za přiměřené ceny.

**Dodavatelé** chtějí záruky, že jejich produkty budou kupovány.

**Akcionáři** chtějí nejen vysokou návratnost svých investic, ale také jistotu pro své peníze.

**Stát** závisí na daních, které firmy **platí**, a také očekává, že firmy budou respektovat jeho **zákony**. Podobně společnost žádá, aby firmy většinu svých prací prováděly s minimálním znečištěním prostředí.

Další požadavky na firmy mohou klást **finanční instituce** a **odbory**. Je pochopitelné, že mnoho z těchto požadavků je nesourodých a je tedy úkolem **manažerů** jejich **sladění**.



Obrázek 2.2 – Systémový přístup k managementu

## 2.3 Rozhodující faktory úspěšné práce manažera

Kritické faktory úspěchu **Critical Success Factors** (CSF) se snaží **koncentrovat** pozornost **vedoucích** pracovníků na ty **stránky** jejich práce, které pro ně mají **zásadní význam**. I když dnes existuje v manažerské literatuře více variant, více názvů i různých interpretací těchto faktorů, nejvíce se rozšířily koncepce **dvě (2)**. Jsou to:

- koncepce "7 S" konzultační firmy McKinsey,
- koncepce "kritických faktorů úspěchu" K. H. Chunga.

**Koncepce "7 S"** je uceleným rozborovým přístupem, založeným na stanovení a vzájemné podmíněnosti **sedmi (7)** významných faktorů v manažerské činnosti, a tedy i její úspěšnosti. Jsou to:

- **strategie** (strategy),
- **struktura** (structure),
- **spolupracovníci** (staffs)
- **systemy řízení** (systems),
- **sdílené hodnoty** (shared values),
- **styl manažerské práce** (style),
- **schopnosti** (skills).

**Koncepce "7 S"** je výsledkem zdařilého zobecnění **empirických poznatků** z rozborové a konzultační práce americké firmy **McKinsey**.

**Strategií** se rozumí programové **stanovisko** vrcholového vedení firmy např. ve formě **dokumentu**. Zachycuje **1)** vymezení a uspořádání **soustavy cílů** rozvoje dané organizační jednotky v **prostoru a čase**, **2)** volbu **postupu** jejich **dosažení**. Významnou silou je zde **inovace**.



*Strategií ve společnosti **Mega, a. s.** je zajištění **pravidelných školicích kurzů** pro pracovníky na úrovni managementu.*

**Strukturou** se chápe vymezení a obsahová funkční náplň dílčích částí **organizačního systému** a jejich vzájemných informačních **vazeb**. Tyto **vertikální**, **horizontální** a další vazby zároveň vyjadřují vztahy **nadřízenosti**, **podřízenosti** a **spolupráce**, **kontrolní vazby**, vazby **sdílení** informací atd.



*Rovnocenný vztah finančního, výrobního a projektového manažera.*

**Spolupracovníky** jsou lidé, kteří se rozhodovací či výkonnou činností podílejí na realizaci manažerských funkcí. Plní tak svá funkční poslání v celkové činnosti firmy a vytvářejí dílčí kolektivy se svými mezilidskými vztahy.



*Ve společnosti Mega, a. s. působí produktový manažerský tým čítající 12 lidí.*

**Systémy řízení** zahrnují **postupy, metody a techniky manažerské práce**. Usnadňují zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků lidí pro plnění jejich funkčního poslání v činnosti firmy.



*Určení regionální odpovědnosti místního managementu za plnění dílčích cílů a záměrů.*

**Sdílené hodnoty** dávají základní **orientaci** pro **sociální, hospodářské, kulturní poslání** činnosti kolektivů firmy, popř. jejich dílčích organizačních částí. Spoluvytvářejí motivační prostředí.



*Možnosti získání profesních zkušeností v zahraničí.*

**Styl manažerské práce** je typický **způsob jednání** vedoucích pracovníků při uplatňování manažerských **funkcí** vůči jimi vedeným **kolektivům**. Charakterizuje též způsob provádění dříve zmíněných manažerských rolí (interpersonálních, informačních, rozhodovacích).



*Důraz na včasné plnění úkolů, důsledné a přesné vedení záznamů.*

**Schopnosti** jsou zde "zkratkou" pro soubor znalostí, schopností, dovedností a návyků, které představují myšlenkové bohatství podnikových kolektivů, a tím profesionální a kvalifikační zázemí pro úspěšnou práci.



### Koncepce "kritických faktorů úspěchu"

Volíme zde jednu z mnoha koncepcí, jež tento název užívají, jednu z nejlépe **pracovaných**, a to koncepci K. H. Chunga, podrobně vysvětlenou v knize "Management - Critical Factors" z roku 1987.

Za "**kritické faktory**", které výrazně ovlivňují prosperitu firmy, se **považují**:

- **strategie,**
- **lidské zdroje,**
- **operační systém.**

**Strategie** se pojímá podobně jako u koncepce "7S". Zdůrazňuje se její **výrazná podnikatelská orientace**. Na umění dlouhodobě úspěšné podnikatelské činnosti jsou primárně **závislé** hospodářské **výsledky firmy**, a tím i její další rozvojové a **inovační** možnosti v **oblasti** výrobní, ekonomické, sociální, vědeckotechnické či dalších oblastech. Proto je kladen důraz na **obchodní strategii**, umění získat **oblibu u zákazníků**, schopnost čelit **konkurenci**. Zdůrazňuje se význam **inovační politiky** jako **hybné síly** podnikatelské strategie.

**Lidské zdroje** zahrnují **správnou volbu** a zajištění spolupracovníků, a to v kvalifikační a profesní struktuře odpovídající potřebám úspěšné realizace podnikatelské strategie. Takto vytvořený **kolektiv** je **největším** a dlouhodobě fungujícím **kapitálem podniku**. Jeho součástí jsou vedoucí pracovníci, kteří mimo jiné **sladují** všechny tři kritické faktory v jeden celek a zajišťují synergický efekt této integrace i její další rozvoj.

**Operační systém** znamená souhrn **přístupů, metod a prostředků**, které lidem pomáhají **zabezpečovat transformaci** podnikových **zdrojů** na efektivní **výsledky** podnikatelské činnosti.

V podstatě jde o **přeměnu vstupů** (finančních zdrojů, tvůrčího potenciálu lidí, informací, surovin, materiálů, energie, kapacit strojů a zařízení, ploch aj.) **na účelné výstupy** (informace, výrobky a služby).

V této souvislosti pochopitelně nelze opomenout význam moderní **informační techniky a technologie**.

### Sociální zodpovědnost manažerů

**Sociální zodpovědností manažerů** ("Social Responsibility of Managers") se rozumí **ochota a morální i kvalifikační připravenost** vedoucích pracovníků nést **důsledky**

svého **jednání** vůči **vnitřnímu** a **vnějšímu** společenskému **prostředí** a respektovat jeho potřeby. Jde o **chování**, které **nelze** vtěsnat jen do obvyklého zaměření na prosperitu jimi řízené organizační jednotky, ale má **širší společenské poslání**.



ŠKODA AUTO a. s. se zabývá **enviromentální politikou** nad rámec platné legislativy:

- *přihlášení a plnění standardů ISO 14000,*
- *zmenšování odpadů,*
- *ochrana přírodních zdrojů.*

Respektuje **sociální potřeby** zaměstnanců:

- *péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců,*
- *zajištění rekvalifikačních kurzů propuštěných zaměstnanců, pomoc při dalším uplatnění.*

**Interakce manažerů s vnitřním i vnějším prostředím** má řadu velmi **rozmanitých forem**, jako je např. běžná **komunikace** s partnery, **propagační činnost** a reklama, **platby** daní a poplatků, účast na **charitativní** a veřejně prospěšné činnosti, péče o ochranu **životního prostředí** apod.

### Manažerská etika

**Sociálně** zodpovědné **jednání** manažerů má úzké integrační **vazby** na **etiku** manažerské práce ("management ethics"). Etické chování manažerů předpokládá **dodržovat** určité, v dané komunitě **obecně uznané normy jednání**. Některé mohou být deklarovány v explicitní **písemné formě** (základní lidská práva, ústava a některé zákony, přípustné a nepřípustné postupy konkurenčního soutěžení apod.), jiné jsou **nepsanými pravidly** (morálka, takt, slušnost vůči lidem, korektní vztahy při soutěži o funkční postup, delikátnost sdílení některých informací apod.).

Běžně se dnes v managementu konstatuje, že **etika** manažerské práce **vyžaduje** značnou **sebekázeň** a **péči** samotných vedoucích pracovníků o **morální bezúhonnost** své osoby. Jejich funkce jim nejdnou nabízí řadu možností, ba dalo by se říci, že i svodů, k osobnímu prospěchu. Osobní prospěch samozřejmě není hříchem, pokud jde o legální a morálně čistou cestu zásluh, např. prémie za zvýšení zisku, úspěchy v inovační aktivitě apod.

"Hříchem" a **narušením etiky manažerské práce** se stává, když cesta **dosažení osobního prospěchu** je v **rozporu** s morálkou či dokonce pravidly jednání, která jsou pro vedení i kolektiv firmy závazné.

Jde o **úplatky, korupci, nemorální nátlak na funkčně podřízené spolupracovníky, nelojalitu vůči vlastní firmě, nadřazení osobních zájmů nad zájmy firmy**. Dnes se v tomto směru řada firem snaží o čistý štít, a v úsilí o toto image nekompromisně a přísně trestá prohřešky svých manažerů. Již samotné, byť neprokázané podezření, je nejednou důvodem pro rezignaci na funkci, ať již dobrovolně či "doporučeně".

**Pověst firmy je cenný kapitál**, přitom každý manažer je vždy **nahraditelný**. Bohužel to **málo platí v ČR**.

### **Kultura firmy**

Pro **úspěch práce manažera** i jím vedeného kolektivu je v neméně míře **důležité** i to, v jakém **prostředí společně pracují**, co je **spojuje**, jaké **hodnoty** a **cíle sdílejí**, jaká **pravidla chování přijímají**, zda a do jaké míry souznějí jejich názory na perspektivy další práce. Jde o **podmínky**, které obvykle nazýváme **podnikovou kulturou**, či kulturou firmy ("corporate culture", culture of a firm").

Velice stručně by se dalo metaforou říci, že **podnikovou kulturu vytvářejí sdílené názory a uznávaná pravidla chování a z toho vyplývající vztahy v podnikové rodině** ("corporate family"). Stejně jako v běžné rodině mohou být vztahy dobré (zdravé), proměnné, převážně dobré, či špatné apod. Ovšem jsou určité rysy, které převažují – a toto je i pojetí moderního managementu. Proto se dnes dává přednost charakteristice kultury firmy více typickými znaky, než jedinou shrnující "známkou".

**Hodnotovým zázemím firmy** je ovlivňován způsob **myšlení** a **jednání** zaměstnanců, a to jak **vedoucích**, tak **vedených** spolupracovníků. Jde o určitou formu **psychologické smlouvy** ("psychological contract") a představu o individuálním zakotvení ve firmě ("career anchor"). Oba faktory pak – podle své úrovně – integrují zaměstnance s organizací. Tato integrace se projevuje mírou loajality k firmě, uznáním jejího poslání, hrdosti na příslušnost k jejímu kolektivu apod. Přitom právě tyto vzájemné vztahy a hodnocení spoluvytvářejí úroveň kultury, resp. klimatu firmy.

Edgar H. Schein manažerům **doporučuje**, aby věnovali pozornost pěti **oblastem o shodě zaměstnanců a vedení**, pokud jde o:

- **poslání firmy**, a to zejména v čem, jak a proč podniká,
- **cíle firmy** a jejich sladění s cíli zaměstnanců,
- **způsoby** a **prostředky** dosahování **cílů**, včetně systému odměňování a motivace,
- způsoby **měření** a **hodnocení výsledků**, včetně fungování zpětných komunikačních vazeb,
- **strategii** a **chování firmy** při vzniku **krizových situací**.

## 2.4 Osobnost manažera

"Kvalifikovaný manažer – iniciátor prosperity podniku".

Pro **nemanažerské profese** je typické, že z komplexu činností vykonávají jenom určitou **úzce specializovanou** oblast **činností**, vyžadující důkladnou specializaci, získanou studiem a praxí. Jako příklad nemanažerských profesí je možno uvést konstruktéry, účetní, psychology atd.

Úlohou **manažera** je zejména **přimět** odborníky k **dosažení vytýčených cílů**. Aby toho dosáhl, musí mít určité vlastnosti **vrozené** či **získané**. Čím je manažer v řídicí hierarchii umístěn **níže**, tím **víc** potřebuje **specifické odborné znalosti**. Manažerské znalosti a zkušenosti se dají **přenášet** z jedné výrobní jednotky do druhé, z podniku do podniku, z oblasti do oblasti.

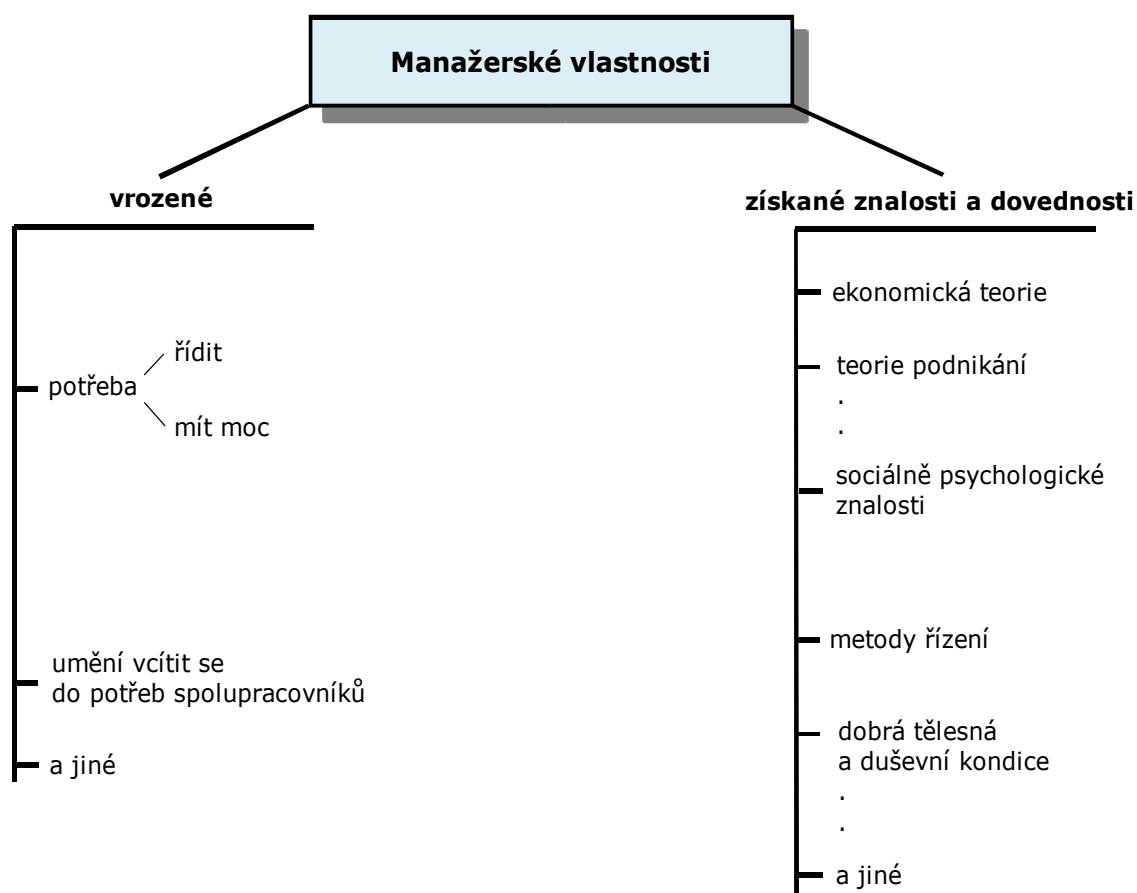
Zvláště to platí o **top manažerech**. Dá se říci, že čím je manažer v řídicí hierarchii **postaven výše**, tím víc jsou **příbuzné** i požadavky **nezávislé** na **druhu podnikání**.

**Manažer** je řídicí pracovník, který má **podřízené**. V minulosti i současnosti je nazýván též vedoucí, náměstek, přednosta, ředitel, šéf, boss aj.

**Předpoklady** k manažerské práci můžeme v zásadě rozdělit na **vrozené** a na ty, které se mohou **výcvikem, výchovou a vzděláním měnit**. Podle **J. S. Livingstona** můžeme předpoklady rozhodné pro úspěch manažerů vyjádřit ve **třech (3) bodech**:

- 1) **Potřeba řídit**. Jenom ti lidé, kteří **chtějí** řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají **úspěšnými** manažery.
- 2) **Potřeba moci**. Dobří manažeři musí **mít silný vliv na ostatní**. Aby jej mohli mít, **nemohou** spoléhat jen na svou **autoritu**, ale na špičkové **znalosti, zkušenosti** a **dovednosti**.
- 3) **Schopnost vcítit se**. Skutečný manažer musí mít **cit a pochopení** pro svého **protihráče**. Musí si vědět rady s často se vyskytujícími emociálními reakcemi lidí v organizaci, aby s nimi mohl účinně spolupracovat.

Vlastnosti ideálního manažera můžeme **schematicky** znázornit např. podle obrázku 2.3. Definice **ideálního** manažera zůstane vždycky spíše **hypotetická**. Půjde o jakýsi ideál, ke kterému se můžeme **přiblížit**, ale jenom zcela **výjimečně** ho můžeme **dosáhnout**.



Obrázek 2.3 – Vlastnosti ideálního manažera

### Postavení manažera v organizaci

V prvotním **malém podniku**, kde vlastník býval **jediným** zaměstnancem, **splývala** role zaměstnance, manažera i vlastníka. Jak se postupně podniky **zvětšovaly**, všechny **tři role** (vlastník, zaměstnanec, manažer) se **osamostatňovaly**, až u **velkých** společností došlo k jednoznačnému **oddělení** a vzniku samostatné funkce manažera.

Tyto a ještě další skutečnosti vedly k postupnému **oddělování** vlastníků a manažerů. Vznikla **samostatná profese** manažera, kterého si **najímá vlastník** (nebo vlastníci), aby pro ně vedl podnik.

Tento proces s sebou v minulosti přinesl celou řadu **problémů**. **Moc** manažerů začala **stoupat**, a jak se podnik rozrůstal, docházelo v řadách manažerů k postupné diferenciaci: oddělení vrcholového vedení od každodenní operativy.

Obvykle se **manažeři** rozdělují do **tří (3) úrovní**:

- **nejnižší** (první stupeň, manažeři první linie, low),
- **střední** (druhý stupeň, manažeři druhé linie, middle),
- **vrcholová** (nejvyšší stupeň, top management).

To je samozřejmě jenom velmi schematické **rámcové členění**. Ve velkých firmách bývá i více stupňů než tři.

**Manažery první linie** tvoří mistři, vedoucí dílen apod. Svým postavením jsou tito řídicí pracovníci jenom o stupínek nad zaměstnanci.

**Střední manažeři** představují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Sem patří vedoucí různých útvarů (prodej, nákup, personalistika atd.). V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací. Udává se, že je to až **40 % jejich pracovního času**.

**Vrcholoví manažeři 1)** usměrňují a koordinují všechny činnosti a **2)** vytvářejí hospodářskou politiku firmy.

### **Dovednosti a charakter manažerské práce**

**Rozdíly** mezi jednotlivými manažery jsou dány **dovednostmi** a **aktivitami** nutnými pro výkon funkce.

**Manažerské dovednosti** lze shrnout do **tří (3) úrovní**:

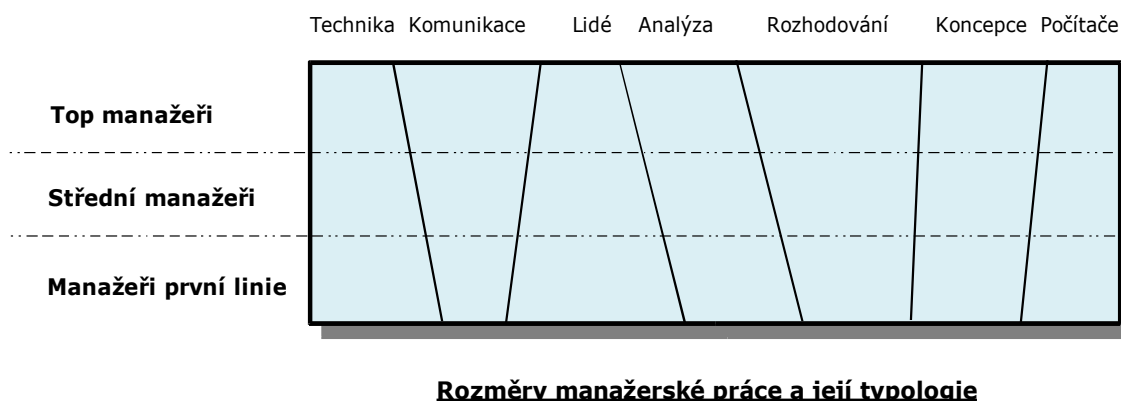
- dovednosti **koncepční**,
- dovednosti **lidské** a
- dovednosti **technické**.

**Technické dovednosti** jsou **schopnosti** používat postupy, techniky a znalosti specializovaných útvarů.

**Lidské dovednosti** představují schopnost **pracovat**, pochopit a **motivovat** ostatní spolupracovníky, jak jednotlivce, tak i skupiny.

**Koncepčními schopnostmi** rozumíme schopnost **koordinovat** a **integrovat** všechny zájmy a aktivity organizace. Jde o schopnost vidět **podnik jako celek**, pochopit, jak na sebe jednotlivé části navazují, a předvídat, jak změny jednotlivých částí ovlivní celý podnik.

Podle jiného kritéria můžeme **manažerské dovednosti** dělit například na **technické, analytické, rozhodovací, umění pracovat s počítačem, práce s lidmi, komunikační a koncepční**. Každý manažer potřebuje využít všechny dovednosti, ale jejich relativní podíl je rozdílný podle jednotlivých manažerských úrovní. Schematické znázornění vztahu dovednosti a manažerských úrovní je na následujícím obrázku 2.4.



Obrázek 2.4 – Požadavky na dovednosti jednotlivých manažerských úrovní

### Manažerské styly řízení

- **Diktátor – autokrat** – vyžaduje přesné plnění podrobně určených úkolů, prosazuje přísnou kontrolu, upevňuje kázeň, potlačuje samostatnost a iniciativu, nesnáší jiný názor nebo návrh.
- **Demokrat – participativní styl**, delegování pravomoci, komunikuje – vysvětluje, projednává, důvěřuje, uznává jiný názor, je zdvořilý, přívětivý, taktní, ohleduplný.
- **Liberal – konzultativní styl** – vychází z rovnoprávnosti a samostatnosti odborně i morálně kvalifikovaných spolupracovníků, podněcuje náměty a rady, nebojí se, že ho někdo "přeroste", vytváří podmínky pro maximální iniciativu.

**Profil manažera** charakterizují jeho **funkce** (působnost, nároky):

- **strategická:** tvůrčí fantazie, **rozvoj** podniku, metody;
- **regulační:** usměrnění činnosti, **korekce** nežádoucích odchylek;
- **odborná:** jednání s lidmi, organizační předpoklady, **pružnost**;
- **konzultační:** **rady** spolupracovníkům při projednávání problémů;
- **komunikační:** diferencované získávání a předávání informací, neustálý **kontakt**, využívání duševního potenciálu zaměstnanců;
- **reprezentační:** image podniku, **zjev**, **vystupování**, projev;

- **výchovná:** zdvořilost, takt, tolerance, umění vytknout chybu, **spravedlnost**, trpělivost, **osobní příklad**;
- **disciplinární:** **uvážlivě** odměny a tresty, opatření proti nedbalosti;
- **psychoterapeutická:** **přiměřená** velkorysost i důslednost, **rozvaha** při konfliktech, smysl pro humor, životní optimismus, umění naslouchat.

#### Negativní případy:

manažer cestovatel, želva, hlemýžď, zajíc, mrtvý brouk, hromovládce, byrokrat, papírový narkoman, hasič, hnidopich, ...

#### Zásadní přístupy

- **Rozlišovat** podstatné a nepodstatné – smysl pro **priority**.
- **Hospodařit s časem**, snižovat časové ztráty – **timemanagement**.
- **Pozornost** lidem i v **osobních problémech**, delegovat **rutinní**.
- **Nepřeceňovat** své **zásluhy** a **nepodceňovat** spolupracovníky.

Úroveň **sebekontroly**, zejména u manažera prokazuje **vyspělost osobnosti**. Sebekontrola pramení z pocitu odpovědnosti vůči sobě i druhým.

#### Hospodaření s časem manažera - TIMEMANAGEMENT

**P. Drucker:** "*Kdo neumí řídit svůj čas, neumí řídit vůbec nic.*"

V našem životě můžeme disponovat **200 – 250.000 hodinami**, které využijeme buď **plně**, pouze **částečně**, nebo **promarníme**. Ztracený čas se nedá nahradit, hmotné statky i peníze ano. Čas nemůžeme koupit ani prodat, uschovávat nebo skladovat.

#### Východisko:

##### Paretova formule

**80 %** času vynakládáme na **úkoly**, které přinášejí pouze **20 % výsledků** – **20 % času** vynakládáme na úkoly, které však přinášejí **80 % výsledků**.



Podrobněji členíme úkoly do **tří (3) skupin** podle **důležitosti**:

<b>A</b>	<b>10 % času</b>	<b>70 % výsledků</b>	<b>nejdůležitější, časově příliš málo</b>
<b>B</b>	<b>20 % času</b>	<b>20 % výsledků</b>	<b>vyvážené, střední důležitosti</b>
<b>C</b>	<b>70 % času</b>	<b>10 % výsledků</b>	<b>drobné, rutinní, delegovat!</b>

**Nezbytnost – více času na úkoly A znamená delegovat C, příp. i B**

### Zásady práce manažera

- **Plán vlastní práce** – přehled hlavních cílů a úkolů, termínů.
- Rozdělení úkolů podle důležitosti – **priority** – J. A. Komenský: "Odlišovat věci podstatné od nepodstatných je nejtěžší z věcí těžkých".
- Podíl **koncepční** a operativní práce (tvůrčí a rutinní) u našich top manažerů 20 – 25 % času, ve světě 40 – 50 % (2× více).
- Práce s **diářem** – rámcové úkoly roční, čtvrtletní do měsíčních a týdenních až po denní podle hodin, stanovení jejich pořadí. 1/2 hodina věnovaná plánu úkolů přináší úsporu 2 – 3 hodin.
- Stanovení **minimálního programu** – denní úkoly, které musíme bezpodmínečně splnit. Jinak "Mañana", Oblomov (Gončarov).
- **Umění odpočívat**: "příliš pracující manažer vytlačuje myslícího manažera" (ve vleku problémů namísto řešení na úrovni, s nadhledem).

### Organizace času manažera

**Přehled** o účelném využití času poskytuje **rozbor snímků pracovního dne** – alespoň 1× ročně zaznamenávat a analyzovat činnosti 2 týdny.

**Analýza "zlodějů času"** (příčiny časové tísně):

- mnoho **drobných** úkolů (operativa), mnoho úkolů najednou
- **dlouhé** porady, jednání a schůze
- příliš **mnoho** telefonů a jejich nepřiměřená délka
- **mnoho** návštěvníků a zejména neohlášení
- **chybějící** nebo opožděné informace
- **nedostatky** v delegování pravomoci (a úkolů) i odpovědnosti

- **pomalé** čtení slovo od slova namísto smyslu celé věty a strany

### Zásady vedení porad

(pravidelné nebo nepravidelné?)

- výběr pouze zainteresovaných účastníků – ani mnoho, ani málo
- přesným začátkem zvyšujeme ukázněnost, dáváme najevo zdvořilost
- mnohomluvné účastníky omezíme limitem např. 5 minut
- optimální trvání 1 – 2 hodiny (únava, rozptýlení pozornosti), jinak přestávky
- závěr: výsledky a úkoly, včasný zápis (ihned nebo do 2 dnů)

**Telefonické hovory** se doporučuje uskutečňovat v **okrajových časech**, např. do 8.00 hod.

- nezastihneme-li volaného, zanecháme **vzkaz** na zpětné volání
- hovory si předem **připravíme** (poznámky) a navazujeme na sebe
- využíváme i **jiných** možností komunikace – krátký dopis, fax, elektronická pošta

**Dlouhé návštěvy** zkracujeme:

- uvedeme, že jsme v časové **tísni**, potřebujeme ještě něco vyřídit
- s příliš hovorným návštěvníkem jednáme **vestoje**, neodbočujeme
- zajistíme si kolegu (sekretářku), aby nás přišli **odvolat**
- učiníme **závěr** rozhovoru

### Umění říci "ne"

**Nepřistupte** na taktiku, abyste přejímal řešení problémů od spolupracovníků (zpětné delegování), kteří jsou za ně placeni.

Berte na sebe jen **úkoly**, kterým **můžete** a **chcete** věnovat svůj čas.

### Celkově

- **přestávky v práci se doporučují aspoň 5 minut v hodině**
- **uvažujeme každý den s časovou rezervou asi 10 %**

- vyjadřujte se stručně, výstižně a názorně slovem i písmem
- informační filtr zajišťuje sekretářka tříděním pošty, telefonů i návštěv - namísto vedoucího projedná odpovědný referent
- vytváříme souvislé bloky, 2 - 3hodinové, pro náročné úkoly

### Manažerské dovednosti

POZITIVNÍ TYP (dobrý manažer)	NEUTRÁLNÍ TYP (horší manažer)	NEGATIVNÍ TYP (nejhorší manažer)
se ptá "Proč ne?"	říká "Ne"	říká "Nikdy!"
orientuje se na výsledky	orientuje se na pravidla	orientuje se na metody
říká "Udělej to hned!"	říká "Vyčkejme!"	říká "Není třeba to dělat!"
důvěřuje	podezírá	nedůvěřuje
bere na sebe riziko	vyhýbá se riziku	vyhýbá se akcím
je otevřený	je uzavřený	je tajnůstkář
vybírá si nejlepší lidi	vybírá si špatné lidi	nezajímá se vůbec o lidi
podporuje produktivitu	podporuje politiku	vzbuzuje konflikty
koučuje, mentoruje, učí a motivuje	kritizuje, nezajímá se	nadává a demotivuje
touží po změně	obdivuje pořádek / řád	vzývá staré zlaté časy
inovuje	kopíruje	ničí inovace
odstraňuje bariéry	vyzvedá potíže	vytváří potíže
jedná eticky	jedná situačně	jedná neeticky
orientuje se na zákazníky	orientuje se na společnost / firmu	orientuje se na sebe
komunikuje osobně	komunikuje písemně	nekomunikuje
odměňuje výtečnost	odměňuje průměrnost	neodměňuje nic
je proaktivní	je reaktivní	je reakční
celý život se učí	nemá zájem se učit	všechno ví
říká "Udělej to po svém!"	říká "Udělejte to tak, jak se to ve firmě dělá!"	říká "Udělejte to tak, jak to chci já!"
je všem na očích	je vidět jen vzácně	nikdy ho není vidět