

## 13. Osobnost manažera

- **předpoklady k manažerské práci:**

**vrozené** – **potřeba řídit** = úspěšným manažerem může být jen ten, kdo **chce řídit ostatní** a má z toho uspokojení, **potřeba mít moc** = silný **vliv na ostatní** (*autorita, ale také špičkové znalosti a dovednosti, zkušenosti*), **schopnost vcítit se do potřeb spolupracovníků** = **cit a pochopení** pro protihráče (*schopnost spolupráce, vypořádat se s emocionálními reakcemi*)  
**získané** – **mohou se měnit** (vzděláním, výchovou, výcvikem) – *ekonomické teorie, teorie podnikání, sociálně psychologické znalosti, metody řízení, dobrá tělesná a duševní kondice*

### Manažer a jeho role

- **tři skupiny rolí** vedoucího pracovníka:

- **1. skupina interpersonálních rolí** – vyplývají přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti manažera **udržovat a rozvíjet kontakty s partnery mimo organizaci** (zákazníci, dodavatelé, banka, státní správa) – *v případě daňových nesrovnalostí je přímo finanční manažer v kontaktu s pracovníky finančního úřadu, v rámci organizace* (nadřízení, podřízení, odbory) – *finanční manažer spolu s výrobním manažerem odpovídá za efektivní chod výroby řediteli společnosti* – **tři dílčí role:**
  - a) **představitel** (*produktový manažer společnosti Repropaint je v přímém styku se zákazníky*)
  - b) „**vůdce**“ (*skupina pěti manažerů je kompletním vedením společnosti*)
  - c) **spojovací článek** (*projektový manažer musí být schopen efektivně komunikovat s ostatními manažery, i s jejich přímými podřízenými*)
- **2. skupina informačních rolí** – spočívá v **účasti manažera při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití informací** – **tři dílčí role:**
  - a) **monitorující příjemce informací** (*vývojový manažer společnosti dodávající informační a komunikační technologie získává data z vnějšího a vnitřního okolí firmy, které dále zpracovává*)
  - b) **šifitřel informací** (*výsledek – zprávy, přehledy, rozborů apod. – dále předává zainteresovaným osobám (vedení společnosti, jednotlivým oddělením), které prostřednictvím takto zpracovaných dat informuje*) = c) **mluvčí organizace**
- **3. skupina rozhodovacích rolí** – spočívají v **účelovém výběru jednoho z přípustných řešení, jeho následné sdělování či prosazování a kontrole plnění** – **čtyři dílčí role:**
  - a) **podnikatelská** – rozhodování o hledání, vytváření a využívání podnikatelských příležitostí (*Manažeri společnosti Viamont, a. s. provozující osobní a nákladní železniční dopravu jednají s provozovateli místních železničních tratí a těžebními společnostmi.*)
  - b) **řešení problémů** – reakce na změnu oproti plánu manažerských procesů a na nutnost sladění činností, skrytých i zjevných zájmů partnerů (*Manažeri společnosti Viamont, a. s. reagují na změny u obchodních partnerů, současně i na změny v dopravní legislativě.*)
  - c) **alokace zdrojů** – včasné rozdělování či následné přerozdělování hmotně-energetických, finančních i lidských zdrojů pro hospodárnou realizaci plánovaných činností ve stanoveném prostoru a čase (*Viamont, a. s. rozmisťuje svou drážní dopravu a vlečky včetně doplňkových činností dle požadavků svých klientů. Každé změně stavu dopravních prostředků odpovídá adekvátní změna v rozmístění specializovaných pracovníků.*)
  - d) **vyjednaváč** – sladění zájmů či dosažení nezbytných rozumných kompromisů ve společenské dělbě práce (*Vedoucí úseku rozmisťuje pracovníky dle jejich specializace s ohledem na zájmy společnosti, ale též zájmy pracovníků (rodinné, finanční, zdravotní) – v rozumném poměru, který je jasně manažerem definován.*)

## Time management (Paretovo pravidlo a Eisenhowerova matice)

- = **hospodaření s časem** manažera – P. Drucker: "Kdo neumí řídit svůj čas, neumí řídit vůbec nic."
- **Paretovo pravidlo** = 80 : 20 = 80 % času vynakládáme na úkoly, které přinášejí pouze 20 % výsledků – 20 % času vynakládáme na úkoly, které však přinášejí 80 % výsledků – stačí určit těch 20 % úkolů, které nám přinesou oněch 80 % výsledků
- **Eisenhowerova matice** – stanovení priorit dle jejich naléhavosti a důležitosti – všechny činnosti a úkoly lze rozdělit do čtyř skupin:
  - I. naléhavé a důležité** – manažer je musí vykonat **sám a okamžitě** (*krize – únik nebezpečných látek, projekty s pevně stanovenými termíny – čerpání peněžních prostředků z fondů EU*)
  - II. nenaléhavé a důležité**, nemusí být splněny okamžitě; **může delegovat jejich přípravu, ale v konečné fázi by měl pracovat sám** – prevence, rozvíjení vztahů, nové příležitosti (*zpracování nabídky pro významného zákazníka*)
  - III. naléhavé a nedůležité**, které může vedoucí pracovník **delegovat na jiné** a **kontrolovat** jejich plnění – blížící se neodkladné záležitosti (*docházející materiál na výrobu kuchyňských dvířek v truhlárně – zlepšit systém zásobování*)
  - IV. nenaléhavé a nedůležité**, měl by je všechny **delegovat** – triviální záležitosti, některá pošta a telefonní hovory (*archivace dokumentů, nákup kancelářských potřeb, potvrzení objednávek*)
- **plánování času – zásady práce** manažera:
  - plán vlastní práce** – přehled hlavních cílů a úkolů, termínů (*na den neplánovat více než 10 úkolů*)
  - rozdělení úkolů podle důležitosti** – stanovení **priorit**, stanovení **minimálního programu** = co musíme daný den bezpodmínečně učinit (*plánovat si maximálně 60 % svého času*)
  - podíl koncepční** (tvůrčí) **a operativní** (rutinní) **práce** – *u našich top manažerů 20 – 25 % času, ve světě 2x více (40 – 50 %)*
  - 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*)
  - záznamník** nápadů, myšlenek, údajů, přehledů (*spisovatelé, vynálezci, režiséři, skladatelé*)
  - lhůtníky** – termíny opakovaných prací (*porady, výkazy, platby*)
  - pracovní režimy** – optimálně uspořádaný sled operací (*režim stavby, denní režim, plánovací režim, nákupní a prodejní režim*)
  - kartotéka vydávaných příkazů** (úkolů) – *lístky (barvy), program počítače, sekretariát kontrola* – kontrola před poradou znamená úsporu 1 – 2 hodin času každého účastníka
  - obtížné, složité a nepříjemné náročné úkoly** zařazujeme do programu **nejdříve** (svěžest, nezatěžování vědomí, etapové řešení) proti tendenci odkládat
  - umění odpočívat**: "příliš **pracující manažer** (ve vleku problémů) **vytlačuje myslícího manažera**" (řešení na úrovni, s nadhledem)
- **klasické znaky špatně řízeného času** – *neustále přetížený program, neschopnost plnit termíny, neschopnost řešit problémy do hloubky, ukvapená rozhodnutí, obava z delegování, neschopnost odmítnout nový úkol, dlouhý seznam lidí čekajících na schůzku, ztráta přehledu o cílech a prioritách, perfekcionalismus a stres, málo času na rodinu, zábavu, koníčky*

## Vedení administrativy (porady, telefony, návštěvy, minimální program)

### Porady

- **pozvánky** nejméně 10 – 14 dní předem s programem a materiály
- výběr pouze **zainteresovaných** účastníků – ani mnoho, ani málo
- **přesný začátek** zvyšuje ukázněnost, dává najevo zdvořilost
- zamezit telefonickému odvolávání účastníků
- mnohomluvné účastníky omezit **limitem (5 minut)**
- **optimální trvání** 1 – 2 hodiny (únava, rozptýlení pozornosti), jinak přestávky
- umožnit **dotazy**, zkoumat **fakta** namísto pouhé výměny názorů
- **závěr**: výsledky a úkoly, včasný zápis (*ihned nebo do 2 dnů*)

### Telefony

- telefonické hovory se doporučuje uskutečňovat v **okrajových časech** (do 8.00 hod.)
- nezastihneme-li volaného, zanecháme vzkaz na zpětné volání
- hovory si **předem připravíme** (poznámky) a navazujeme na sebe
- využívání i **jinych možností** komunikace (*krátký dopis, fax, elektronická pošta*)

### Návštěvy

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

### Minimální program

- = **denní úkoly**, které musíme bezpodmínečně splnit

*Celkově: přestávky v práci se doporučují aspoň 5 minut v hodině, uvažovat každý den s časovou rezervou asi 10 %, vyjadřovat se stručně, výstižně a názorně slovem i písmem, informační filtr zajišťuje sekretářka tříděním pošty, telefonů i návštěv – namísto vedoucího projedná odpovědný referent, vytvářet souvislé bloky (2 – 3 hodinové) pro náročné úkoly*

Použité zdroje:

HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.