



Manažerské dovednosti

Jan Lojda



Manažerské dovednosti

Jan Lojda

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

doc. Ing. Jan Lojda, CSc., MBA

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4596. publikaci

Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín

Sazba a zlom Milan Vokál

Počet stran 184

Vydání 1., 2011

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Photo © fotobanka Allphoto.cz

ISBN 978-80-247-3902-1 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7229-5 (elektronická verze ve formátu PDF)

OBSAH

1. Význam pojmu manažer	9
1.1 Manažer a jeho osobnost	9
1.1.1 <i>Osobnost manažera</i>	10
1.1.2 <i>Vlastnosti manažera</i>	11
1.2 Znalosti, dovednosti a kompetence	18
1.2.1 <i>Znalosti</i>	18
1.2.2 <i>Dovednosti</i>	19
1.2.3 <i>Kompetence</i>	20
1.2.4 <i>Motivy, potřeby, hodnoty a postoje</i>	23
1.3 Inteligence	26
1.4 Modely pracovního chování	26
2. Orientace na cíle	30
2.1 Cíle a jejich význam	30
2.2 Hierarchie cílů	32
2.3 Stanovování cílů	32
3. Time management a jeho generace	40
3.1 Úvod do plánování času	40
3.2 Časový snímek dne	42
3.3 Metody řízení času	45
3.3.1 <i>Řízení času podle cílů</i>	45
3.3.2 <i>Paretovo pravidlo</i>	46
3.3.3 <i>Pravidlo ABC</i>	46
3.3.4 <i>Eisenhowerův princip</i>	47
3.4 Metody plánování dne	49
3.5 Plánovací nástroje	54
4. Delegování a jeho výhody	59
4.1 Východiska delegování	59
4.1.1 <i>Vztah odpovědnosti a pravomoci</i>	59

4.1.2	<i>Proč potřebují podřízení manažera?</i>	62
4.1.3	<i>Proč potřebuje manažer podřízené?</i>	62
4.2	Delegování	63
4.3	Postupy při delegování	65
4.4	Bariéry delegování	72
5.	Řešení problémů	78
5.1	Analýza výchozí situace	78
5.2	Řešení problému	82
5.3	Strategická pozice řešení problému	83
5.3.1	<i>Stanovení cílů</i>	88
5.3.2	<i>Stanovení negativních následků</i>	96
5.3.3	<i>Opatření a jejich fixace</i>	99
5.3.4	<i>Kontrolní procesy</i>	100
6.	Porady jako nástroj řízení	107
6.1	Porady a jejich klasifikace	107
6.2	Příprava a průběh porad	112
6.2.1	<i>Principy komunikace na poradách</i>	112
6.2.2	<i>Komunikační metody zaměřené na hledání řešení</i>	115
6.2.3	<i>Hodnocení návrhů</i>	119
6.2.4	<i>Skupinové rozhodování</i>	120
6.2.5	<i>Dokumentace porad</i>	123
6.2.6	<i>Klasifikace účastníků porad</i>	126
6.3	Organizování porad	130
7.	Role manažera při řízení změny	137
7.1	Příčiny změn	137
7.2	Stanovení cíle a postupu k dosažení změny	140
7.3	Realizace změny	145
7.3.1	<i>Postup při realizaci změny</i>	146
7.3.2	<i>Podmínky nutné pro úspěch změny</i>	148
7.4	Lidé v procesu změny	149
7.4.1	<i>Lidé jako překážky změny</i>	150
7.4.2	<i>Reakce lidí na změnu</i>	151
7.4.3	<i>Překonávání odporu lidského faktoru</i>	151
7.5	Časté omyly při implementaci změn	152

8. Týmny a jejich vedení	157
8.1 Týmny jako efektivní nástroj na dosahování cílů	157
8.1.1 <i>Charakteristika efektivního týmu</i>	158
8.1.2 <i>Na čem závisí výkonnost týmu</i>	161
8.1.3 <i>Charakteristika vedoucího týmu</i>	164
8.1.4 <i>Důvěra a její role v týmové práci</i>	166
8.2 Znaky týmové práce	167
8.2.1 <i>Komunikace a problémy v týmové práci</i>	168
8.2.2 <i>Konflikty</i>	171
9. Závěr	176
Seznam tabulek	177
Seznam obrázků	178
Literatura	180
Rejstřík	181

1. VÝZNAM POJMU MANAŽER

Úvod

Současná doba je charakteristická tím, že většinu hybných sil a rolí ve společnosti převzali manažeři. Procesy změn se zrychlují a roste podíl pracovníků na řízení firem. Procesy plánovací, organizační, řídicí a kontrolní nabývají na významu. Osoba, která je rozhodující a nese nejvyšší míru odpovědnosti za uvedené procesy, je manažer. Aby manažer mohl tuto svoji odpovědnost za úspěšnost organizace převzít, musí být svým myšlením zacílen do budoucnosti. Zacílení na budoucnost znamená mimo jiné schopnost manažera být dobrým vizionářem, dokázat snadno a aktivně přijímat změny, ovládat manažerské techniky a mít řadu praktických dovedností v řadě oblastí. Tato kapitola je proto věnována rozpoznávání osobnosti člověka.

► Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je představit manažera jako integrální osobnost a nabídnout čtenářům cestu, jak se takovou osobností stát. Čtenář po prostudování kapitoly pochopí význam osobního rozvoje pro úspěšné vedení lidí a dosahování cílů. Rozpozná, jaké kompetence bude muset u sebe rozvíjet, a naučí se s nimi aktivně pracovat.

1.1 MANAŽER A JEHO OSOBNOST

Soudobý management nabízí poměrně širokou škálu technik, metod a postupů, které jsou určeny pro podporu práce manažera. Znalost a schopnost tyto techniky uplatňovat je však pouze počátkem toho, co by měl manažer ovládnout. Znalost a uplatňování řídicích praktik nazýváme tvrdými dovednostmi manažera. Vedle těchto tvrdých dovedností však manažer potřebuje také dovednosti související s vedením lidí, tedy měkké dovednosti. Stejně jako manažerským technikám se lze naučit i manažerským dovednostem. Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera a ovládnutí své osobnosti. Zvládnutí manažerských dovedností není nikdy ukončeným procesem a každý manažer musí být připraven se stále učit.

Rozhodujícím předpokladem pro úspěšnost na manažerské pozici jsou lidské kvality manažera a to, jaký je manažer ve své podstatě člověk. Do osobního rozměru manažera patří taková míra poznání sebe sama, že je schopen sebeřízení, reflexe a sebereflexe.

Z pohledu osobnosti manažera jsou pak definovány požadavky organizací na jeho dovednosti. Organizace očekávají, že manažer chápe sebe i své spolupracovníky jako jednotlivce charakterizované unikátním souborem schopností a dovedností a dovede současně chápat jejich rozdíly a následně je využívat k práci a zvyšování pracovního výkonu. Za samozřejmost považují organizace u manažera znalost manažerských technik a dalších metod a postupů, které bude uplatňovat v práci manažera a dalších speciálních oblastech managementu. Vzhledem k tomu, že manažer je nájímán pro dosahování cílů prostřednictvím lidí, organizace předpokládají takové jeho schopnosti, které se budou týkat organizování, vyjednávání, motivace a ovlivňování.

1.1.1 OSOBNOST MANAŽERA

Definice

Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.

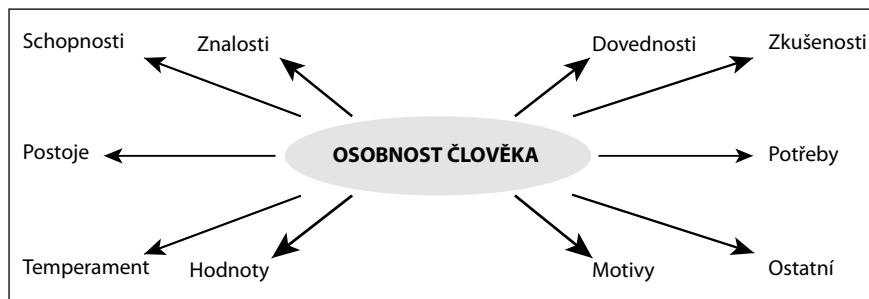
Definice osobnosti není v případě manažera jednoduchou záležitostí. Manažeři pracují na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení a je skutečnou otázkou, zda půjdeme cestou definice ideálního manažera, nebo budeme vycházet z potřeby úspěšného manažera. Příklady úspěšných manažerů ukazují na skutečnost, že i velmi rozdílné osobnosti s řádově odlišnými schopnostmi a vlastnostmi mohou být velmi úspěšnými manažery.

Abychom byli schopni určitého srovnání, je zapotřebí srovnávat v konkrétní rovině dílčí hodnoty složek osobnosti, jasně je rozpoznat, analyzovat a dokázat je měřit nebo porovnávat. Obvykle pracujeme s rozdělením do tří základních kategorií:

1. **Jaký člověk je a jak se projevuje**
Jeho vlastnosti, chování, charakter, temperament.
2. **Co člověk umí**
Jeho znalosti, dovednosti a kompetence.

3. Co člověk chce a kam směřuje

Jeho osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje.



Obr. 1 Osobnost člověka

1.1.2 VLASTNOSTI MANAŽERA

V obecné rovině vyjadřují vlastnosti manažera relativně stálý způsob chování každého jednotlivce. Pokud má člověk určité vlastnosti, je předpoklad, že se v běžných situacích bude chovat podobně. Některé vlastnosti jsou společné všem lidem, jiné jsou individuální a řada vzorců chování se vyvíjí v souladu se společenskými požadavky závislými na sociálním klimatu a prostředí. Soubor relativně stálých vlastností pak vytváří charakter člověka. **Charakter** člověka je utvářen prostředím – tedy jeho výchovou a sebevýchovou – a vyjadřuje, jaký vztah má jedinec k objektivní realitě. Charakter můžeme hodnotit podle vztahu člověka k jiným lidem, jeho vztahu k obecně uznávaným hodnotám a také vůči němu samému. U charakteru můžeme rozlišit jednak morální, a jednak volní vlastnosti. Volní vlastnosti závisí na vůli jednotlivce. Můžeme jimi vyjádřit cíle nebo záměrné směřování k dosažení cílů a ovlivňují jeho jednání a chování. Volní vlastnosti napomáhají překonávání překážek a usnadňují plnění úkolů. Mezi volní vlastnosti počítáme: sebekontrolu, svědomitost, odpovědnost, ale také vytrvalost, tedy takové vlastnosti, které získáváme výchovou a které jsou důležité pro uplatnění v řadě profesí.

Morální vlastnosti si můžeme představit jako svědomí. Vyjadřují mravní kodex každého jednotlivce a jeho názor na svět. Popisujeme je jako postoje a vyjadřují hodnotovou orientaci jednotlivce. **Hodnotová orientace** je škála hodnot, které daný jedinec považuje za významné.

Vztah jednotlivce v závislosti na jeho charakteru lze rozčlenit do čtyř kategorií.

1. Vztah k sobě samému

Každý člověk má různou míru sebejistoty, je více či méně sebekritický, má jiné aspirace, trpí nedostatkem, nebo naopak přemírou odvahy, je rozhodný nebo váhavý, skromný či velkorysý.

2. Vztah k lidem

Vztah člověka k lidem je dán jeho postoji, jako jsou upřímnost nebo obětavost, konfliktnost, družnost, altruismus, ale i závislost nebo nedůvěřivost.

3. Vztah k práci

Rozeznáváme lidi pracovité, svědomité i takové, kterým smysl pro povinnost nedává spát, iniciativní i povrchní, líné a nespolehlivé.

4. Vztah k hodnotám a ke světu

Za hodnoty, ke kterým se člověk hlásí a které vyznává, můžeme uvést čestnost a zásadovost, humanistické smýšlení, smysl pro fair play, vztah k náboženství, sklony ke lhaní nebo k fanatismu.

Vlastnosti, které by měly být součástí charakteru manažera, lze shrnout v návaznosti na výše uvedené kategorie následovně:

- důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota;
- komunikativnost a schopnost spolupráce;
- smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa, pracovitost;
- smysl pro spravedlnost a čestné jednání.

Součástí osobnosti je také temperament. **Temperament** je souborem vrozených vlastností a závisí na něm dynamika prožívání a emotivnost jednání. Ve svém důsledku se pak projevuje tím, jak jedinec věci prožívá, jak na ně reaguje a jak se chová. Přestože jsme uvedli, že se jedná o soubor vrozených vlastností, lze je v průběhu života ovlivnit a kultivovat. Temperament můžeme charakterizovat několika znaky.

Prvním znakem je intenzita a rychlost reakcí člověka na vnější podněty. Druhým významným znakem je schopnost nést zatížení, nebo-li odolnost vůči silným nebo dlouhodobě působícím podnětům. Třetím znakem je citovost prožívání a s tím související stálost a pohyblivost v různých situacích. Důležitý je i čtvrtý znak, který se týká náladovosti a tedy míry ovládnutí emocí. Posledním znakem temperamentu dobrého manažera je jeho vystupování, to znamená výraznost v jeho chování.

Temperament se navenek projevuje také neverbálními projevy, jakými jsou mimika, gestikulace, držení těla, způsob chůze, tempo řeči a další. Mezi typické znaky temperamentu vyžadované u manažera patří:

Dominance

Dominance se projevuje sebejistotou, zdravou dávkou agresivity a soutěživostí. Bývá považována za rozhodující prvek potřebný k dosahování manažerských cílů, protože umožňuje snadněji překonávat překážky. Ve svém důsledku však někdy vede ke snížení motivace podřízených pracovníků, kteří na vůdčí roli manažera příliš spoléhají a svoji práci mohou proto odbývat. Opakem dominance je submisivnost. **Submisivnost** je vlastnost, která se projevuje ochotou se snadno podřízovat a respektovat potřeby ostatních.

Asertivita

Asertivita je vlastnost, která dovoluje jednotlivci se nenechat manipulovat ostatními. Asertivita neznamená manipulaci s ostatními. Nemá pouze podobu schopnosti prosazovat to, co si přeje, ale také podobu schopnosti odmítnutí požadavků, které nepovažují za součást svých osobních dlouhodobých cílů. Asertivní jedinec dokáže využívat takzvaná asertivní práva, mezi která patří právo na vlastní názor, právo nesouhlasit, právo se samostatně rozhodnout apod. Na druhé straně může manažer ve své praxi používat asertivní techniky, které mu mohou jeho práci ve vztahu k ostatním spolupracovníkům výrazně usnadnit. Opačným pólem asertivity je **pasivita**.

Emoční labilita (neurotik)

Nízká míra emoční stability znamená pro manažera stres a stavy úzkosti. Člověk trpící vyšší mírou emoční labilitity by neměl o manažerské funkci raději uvažovat. Projevem emoční labilitity jsou úzkostné stavy, nedůvěřivost k okolí, přílišná opatrnost, rychlé střídání nálad a snadné rozrušení na základě nepodstatných impulsů apod. Opakem emoční labilitity je **emoční stabilita**, která naproti tomu dovoluje dobře zvládat stres. Emočně stabilní člověk snese odpovědnost za ob-

tížná rozhodnutí, vysoké finanční obnosy nebo ohrožení konkurencí. Emočně stabilní člověk je více rezistentní vůči vyčerpání a nepříjemným vnějším vlivům.

Příklady chování manažerů

Dynamosaurus

Dynamosaurus je trvale aktivní. Při pohledu na něj má okolí pocit, že je stále zaměstnán a nemá na nic čas. Ve skutečnosti dynamosaurus jen hasí různé problémy a významné věci mu unikají. Na dlouhodobé úkoly nemá čas.

Pasivosaurus

Pasivosaurus sedí ve své kanceláři a čeká na příležitost. Svůj neúspěch přičítá okolí, které mu brání v uplatnění. Obvykle přičítá svůj neúspěch špatným časům, nebo nepřejícnosti nadřízeného.

Extrovert a introvert

Extroverze znamená orientaci na okolí. Extrovert bývá člověk povrchní, ve svém chování spontánní, snadno komunikující a rychle se rozhodující. Jeho vnímavost vůči okolí je snižena. Ke své spokojenosti potřebuje společnost. Rád přitahuje pozornost a je citově otevřený. Na rozdíl od extroverta, introvert žije svým vlastním vnitřním životem, který ho dostatečně naplňuje. Introvert bývá vnímavý ke svému okolí, je empatický (dokáže se vcítit do pocitů jiných lidí), jedná po zralé úvaze a je opatrný v projevování svých citů. Lépe se cítí v menší uzavřené společnosti.

Temperamentové typologie

Od počátku lidstva si lidé všímali toho, že každý člověk jinak reaguje na vnější podněty. Ukázalo se, že reakce lidí na vnější podněty a vzruchy jsou si v některých případech podobné a to vedlo k vytvoření typologie určitého druhu chování. Různí autoři tak došli k různým, i když velmi podobným charakteristikám, které dnes označujeme jako typologii temperamentu.

Typologie člověka podle Hippokrata

SANGVINIK = KREV
MELANCHOLIK = ČERNÁ ŽLUČ
CHOLERIK = ŽLUTÁ ŽLUČ
FLEGMATIK = HLEN

Obr. 2 Typologie člověka podle Hippokrata

Eysenckova typologie temperamentu

- **SANGVINIK = emočně stabilní extrovert**
Reaguje přiměřeně, silně na silné podněty, slabě na slabé. Je schopen rychlé změny zaměření a s tím souvisí jeho snadná přizpůsobivost, emoční vyrovnanost a jistá lehkovážnost v chování. Sangvinik bývá vždy dobře naladěn a má v sobě vysokou míru optimismu.
- **MELANCHOLIK = emočně labilní introvert**
Melancholik vše intenzivně prožívá, i když jeho uvažování je ovlivněno strachem z budoucnosti a pesimismem. Chce žít v klidu. Těžko snáší složité situace, život je pro něj obtížný, protože obtížně navazuje kontakty, i když vztahy, které nakonec naváže, bývají hluboké.
- **CHOLERIK = emočně labilní extrovert**
Cholerik je snadno vzrušivý. Stíradají se u něho návaly hněvu, stejně jako se u něho projevuje sklon k agresi a netrpělivost. Je obvykle panovačný, soustředěný sám na sebe (egocentrický) a jeho emoce jsou labilní. Jedná proto lehkovážně a impulzivně. City vyjevuje snadno a projevuje se bez zábran.
- **FLEGMATIK = emočně stabilní introvert**
Nejvyrovnanějším typem člověka je flegmatik. Vůči běžným podnětům je lhostejný. Z rovnováhy ho vyvedou jen velmi silné podněty. Vypadá spokojeně a jeho klid vypadá až chladnokrevně. Vztahy navazuje pouze s vyvolenými osobami, ale i zde je ve vztazích pasivní. Nemá rád změny a žije bez velkých životních ambicí.

Obr. 3 Eysenckova typologie temperamentu

Kretschmerova konstituční teorie

- **PYKNICKÝ TYP**

Fyzická stránka:

menší zakulacená postava, kulatá hlava, vyklenuté břicho, slabé svalstvo

Psychika:

realistický, společenský, otevřený, náladový

- **ASTENICKÝ TYP**

Fyzická stránka:

štíhlý, vysoký, slabé svalstvo, úzká ramena, výrazný profil

Psychika:

idealista, intelektuální a umělecké zaměření, uzavřený a málo přizpůsobivý

- **ATLETICKÝ TYP**

Fyzická stránka:

výrazné svalstvo, široký hrudník, vyvinutá kostra

Psychika:

asertivní, klidný, „těžkopádný“, energický

Jungova teorie

- **PRAKTICKÝ TYP – kombinace myšlení a vnímání**

Praktický typ stojí „nohama na zemi“, je zaměřen na fakta, v práci je přesný, orientovaný na výkon. Vyjadřuje se v krátkých větách, má sklony k příkazování.

- **KONCEPČNÍ TYP – kombinace myšlení a intuice**

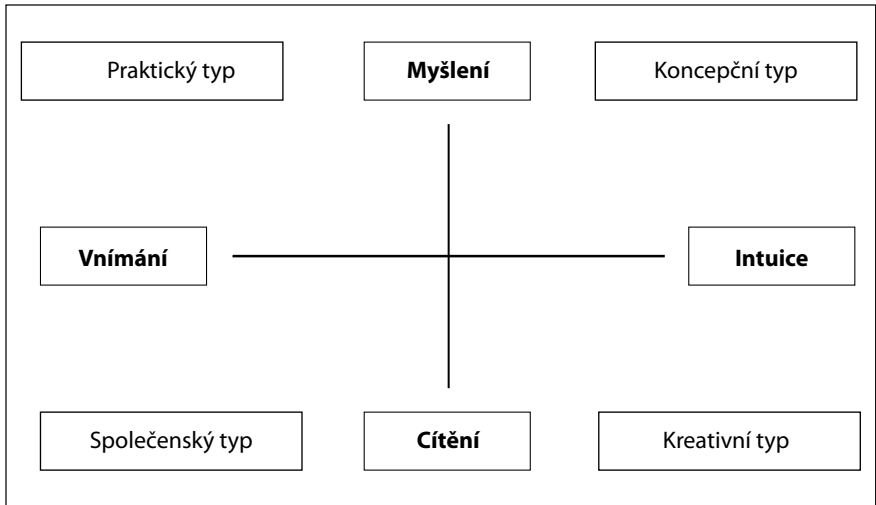
Koncepční typ má rozvinutý smysl pro systematickou koncepční práci. Dokáže generovat nové nápady, vzbuzuje u kolegů nadšení pro práci, je iniciátorem změn.

- **SPOLEČENSKÝ TYP – kombinace vnímání a citění**

Společenský typ je družný, zajímá se o lidi a jejich potřeby. Je člověkem, který se domnívá, že má nastavovat pravidla dobrého chování. Chybí mu dostatečná zpětná vazba a nemívá dostatek času.

- **KREATIVNÍ TYP – kombinace citění a intuice**

Kreativní typ je nadšenec, který je upřímný, flexibilní a komunikativní. Rád si sám stanovuje vysoké cíle a nerad se přizpůsobuje. Je upřímný a často idealista.



Obr. 5 Matice osobnosti podle C. G. Junga

OCEAN – pět faktorů osobnosti	
O – OTEVŘENOST (OPENESS)	+ kreativní, otevřený, racionální, objevitel – úzké zájmy, nezájem, malá představivost
C – SVĚDOMITOST (CONSCIENTIOUSNESS)	+ svědomitý, disciplinovaný, orientace na úspěch – nezodpovědný, lehkovážný, tápající
E – EXTROVERZE (EXTROVERSION)	+ pozitivní, vřelý, družný, extrovert – rezervovaný, tichý, ostýchavý
A – PŘÁTELSKOST (AGREEABLENESS)	+ chápavý, ochotný, upřímný, adaptivní – necitlivý, odporující, hádavý
N – NEUROTISMUS (NEUROTICISM)	+ spokojený, sebejistý, nezlomný – depresivní, úzkostlivý, nejistý

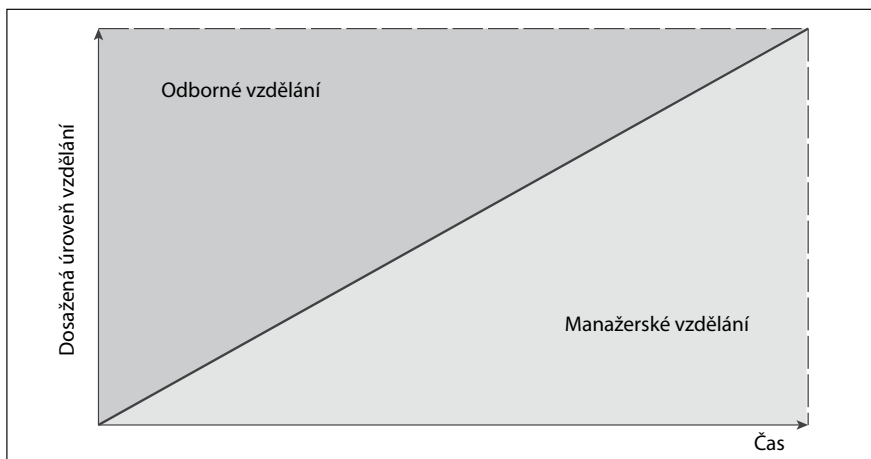
Obr. 6 Pět faktorů osobnosti

1.2 ZNALOSTI, DOVEDNOSTI A KOMPETENCE

Při hodnocení manažera se zaměřujeme vedle osobnostních charakteristik také na získané charakteristiky. V průběhu života každý člověk nejprve nabude určitého vzdělání, které si následně (v širším pojetí tohoto významu) celý život doplňuje. Při využívání znalostí nabytých při vzdělání pak dosahuje určitých dovedností, které mu umožňují vykonávat určitou práci. Pokud se ji naučí vykonávat rutinně a s úspěchem, získá pro její vykonávání odpovídající kompetence.

1.2.1 ZNALOSTI

Za znalosti považujeme veškeré teoretické informace a poznatky, které se dají naučit. Pro potřeby výkonu manažerské pozice jsou bez ohledu na řídicí úroveň potřebné znalosti odborné a znalosti z managementu. V průběhu času se poměr potřeby vzdělání obou částí vzdělání mění. S přibývajícimi lety praxe obvykle dochází k pracovnímu zařazení na vyšší manažerskou funkci. Každé takové přeražení nebo pracovní povýšení znamená vyšší nároky na vzdělání a kompetence manažerské a pracovník se naopak musí vyrovnat se skutečností, že jeho odborné zájmy a preference budou omezené. K omezení potřeby odborného vzdělání nedochází sice lineárně, ale pro ilustraci změny vzdělávací potřeby lze použít obrázek 7.



Obr. 7 Poměr potřeby odborného a manažerského vzdělání