

**Ing. Dušan Jílek**

# **Manažer jako druhé řemeslo**

**Manuál pro ty, kdo vystudovali nebo se vyučili  
v jakémkoliv oboru a dnes vedou lidi**

**2020**

# Obsah

KAPITOLA 1	
CO ZNAMENÁ BÝT MANAŽEREM . . . . .	9
KAPITOLA 2	
MANAŽER JAKO HOSPODÁŘ . . . . .	17
KAPITOLA 3	
MANAŽER JAKO LEADER . . . . .	23
KAPITOLA 4	
ZMĚNA V ŽIVOTĚ MANAŽERA . . . . .	35
KAPITOLA 5	
NAKLÁDÁNÍ S ČASEM, ZVLÁDÁNÍ ÚKOLŮ A PRIORIT . . . . .	41
KAPITOLA 6	
PLÁNOVÁNÍ ÚKOLŮ A STANOVOVÁNÍ CÍLŮ . . . . .	61
KAPITOLA 7	
KONTROLA SPLNĚNÍ ÚKOLŮ A ZPĚTNÁ VAZBA ZAMĚSTNANCŮM . . . . .	67
KAPITOLA 8	
KOMUNIKACE S RŮZNÝMI TYPY LIDÍ A ASERTIVITA . . . . .	75
KAPITOLA 9	
VEDENÍ PORAD . . . . .	93
KAPITOLA 10	
VEDENÍ LIDÍ . . . . .	103
KAPITOLA 11	
DELEGOVÁNÍ . . . . .	113
KAPITOLA 12	
KOUČOVÁNÍ A KOUČOVACÍ PŘÍSTUP . . . . .	121
KAPITOLA 13	
TÝMOVÁ PRÁCE . . . . .	135
KAPITOLA 14	
MOTIVACE . . . . .	145
KAPITOLA 15	
OWNERSHIP . . . . .	157

# KAPITOLA 1

## CO ZNAMENÁ BÝT MANAŽEREM

**Cílem manažera (vedoucího) je dosáhnout výsledků prostřednictvím a ve spolupráci s druhými lidmi.**

# Pozice vedoucího v pracovním kolektivu

## Vztah: firma – manažer – pracovník

V původním malém soukromém podniku, kde vlastník byl jediným zaměstnancem, splývala role zaměstnance, manažera a vlastníka. Postupným zvětšováním podniků došlo k oddělení profese zaměstnance. Ve 20. století byly i poměrně velké podniky vedeny jedinou osobou, která byla obvykle i jejich majitelem (H. Ford, T. Baťa apod.).

Postupem času došlo k oddělení vlastníků a manažerů – vznikla samostatná profese manažera. V průběhu času také došlo k rozdělení manažerů do 3 základních stupňů:

- **linioví** = linioví manažeři (nižší management) se nacházejí na nejnižších úrovních manažerské hierarchie; jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici –jejich **hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů**; současně **vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu**
- **střední** = dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, ... – řídí liniové manažery, příp. řadové zaměstnance
- **vrcholoví** = generální a odborní ředitelé, ředitelé divizí, náměstci ředitelů – odpovídají za celkovou výkonnost organizace

**Být vedoucím je jako druhé řemeslo,  
které musíte zvládnout ke své původní profesi.**

Každý dobrý řemeslník má svůj kufřík s nářadím.

Stejně tak by měl mít dobrý vedoucí svůj „kufřík s manažerskými nástroji“.

**Poznávejte všechny nástroje, které už ve svém manažerském kufříku máte.**

**Objevujte a přidávejte nové, které v něm můžete mít!**



# Manažer (vedoucí) versus zaměstnanec

Vyspecifikujme několik rozdílů mezi prací a úkoly manažera a zaměstnance.

<b>Manažer:</b>	<b>Zaměstnanec-specialista:</b>
Plánuje práci, přiděluje úkoly.	Dodržuje stanovaný plán, plní svůj úkol.
Komunikuje se všemi členy týmu.	Komunikuje s těmi členy týmu, s nimiž na výsledku musí spolupracovat.
Zodpovídá za výsledek týmu.	Zodpovídá za svůj individuální výsledek.
Zajišťuje zdroje pro plnění úkolů pro celý tým.	Zajistí si to, co potřebuje, aby splnil svůj úkol.

Můžeme popsat mnoho dalších typických rysů práce zaměstnance-specialisty a manažera.

Zásadní rozdíl vystihuje následující charakteristika:

**Zaměstnanec udělá.  
Vedoucí zařídí, že je uděláno.**

Tento popis vysvětluje, že prací manažera je postarat se o to, aby efektivně a produktivně pracovali všichni, které vede. Výraz „postarat se“ zahrnuje všechny manažerské činnosti, o kterých jsme psali v úvodu této kapitoly.

**Neoddělitelnou součástí tohoto poslání je, že vedoucí nese zodpovědnost.**

Někdy mají specialisté, dělníci, pracovníci pocit, že vedoucí „nic nedělá“. Málokdy jsou ale ochotni zaměstnanci brát na sebe zodpovědnost za ostatní.

Výsledkem a vizitkou práce vedoucího je „fungující pracovní tým“.

## Co z vás dělá manažera?

Zapomeňte na předsudky o výlučnosti postavení vedoucího.

# KAPITOLA 2

## MANAŽER JAKO HOSPODÁŘ

Pravděpodobně nejlepším překladem slova „manager“ do češtiny je „hospodář“.

# Manažer jako hospodář

**Hlavním úkolem hospodáře je co nejefektivněji využívat svěřené zdroje.**

Manažer spravuje a udržuje svěřené zdroje, kterými jsou typicky:

- a) materiál
- b) technologie
- c) lidé – jejich odbornost, znalosti, schopnosti, motivace
- d) informace
- e) finance
- f) čas

**Bezprostředně může vedoucí ovlivňovat tyto zdroje:  
čas + schopnosti lidí ve svém týmu.**

**Kolik času má vedoucí k dispozici každý den?**

8 hodin, které pracuje? Nebo 10 hodin, když zůstává v práci déle? Nikoliv.

**Počet hodin, které má vedoucí k dispozici:  
8 hodin x počet lidí v týmu.**

Vedoucí týmu s 12 lidmi má denně k dispozici  $8 \times 12 = 96$  člověkohodin.

Vedoucí výrobní haly s 50 lidmi disponuje 400 člověkohodinami brutto každý pracovní den.

**Příklad zdroje „lidská práce“:**

Vedoucí dílny ve strojírenské firmě vede 14 lidí. Kolik času má jako manažer k dispozici?

Správná odpověď zní:

Tento vedoucí má k dispozici  $14 \times 8$  hodin práce. Disponuje přesně 112 hodinami každý pracovní den!

A hlavní zodpovědnost tohoto vedoucího je, aby v rámci svých 8 hodin práce dokonale zorganizoval 112 hodin práce jeho lidí. Aby **tento čas byl pro firmu maximálně produktivní, tedy ziskový.**

Přepočítejme teď čas lidí v týmu na peníze.

Vezmu statisticky průměrný výrobní podnik ve strojírenství. Průměrná hodinová mzda je kolem 200 Kč (4.Q 2019) – vy si dosadíte vaše firemní hodnoty.

Pak to dělá na dílně z našeho příkladu denně 112 hodin x 200 Kč = 22.400 Kč. Abychom spočítali reálné firemní náklady, vynásobme ještě odvody na sociální a zdravotní pojištění, tzn. základ krát 1,34, a jsme na 30.016 Kč.

Náš vedoucí týmu tedy denně ovlivňuje to, co dostane firma zpět za 30.016 korun, které každý den vynaloží na mzdy zaměstnanců této dílny.

Za týden náš vedoucí proinvestoval v rámci pracovní doby svých zaměstnanců přes 150.000 korun. A to nepočítám hodnotu materiálu a náklady na provoz strojů a zařízení.

Jak uvažují vedoucí na různých stupních vedení ve vaší firmě o tom, že vynaložené peníze se firmě vrací se ziskem?

## **Kolik a jakých schopností týmu má vedoucí k dispozici?**

Nekonečně mnoho – nápadů, myšlenek, postřehů, vylepšení, řešení, „tahů na bránu“, vůle, ochoty, pracovitosti, pečlivosti, nasazení atd. Pokud je ovšem dokáže ze svého týmu uvolnit.

Vedoucí může buď zcela zablokovat tento zdroj – když je nespravedlivý, nemožuje, nekomunikuje se svými lidmi, nezajímá se o ně, nepovzbuzuje je k vlastní iniciativě.

Nebo může pro firmu objevit ohromné naleziště nápadů, řešení, zlepšení – pokud dokáže s lidmi mluvit, naslouchat jim, povzbuzovat je v jejich kreativním myšlení, motivovat je.

Konkurující si firmy se v dnešní době velmi pečlivě sledují a ve výrobě používají v podstatě stejné materiály či komponenty, používají shodné technologie, mají podobný přístup k finančním zdrojům a produkují ve stejném čase.

**Jediné, čím se firmy v dnešním konkurenčním boji liší, jsou dovednosti a především nápady jejich zaměstnanců.**



# **KAPITOLA 7: KONTROLA SPLNĚNÍ ÚKOLŮ A ZPĚTNÁ VAZBA ZAMĚSTNANCŮM**

**Úkol bez kontroly je jako sportovní zápas bez  
měřeného výsledku.**

**Pracovní výkon se dostane na úroveň volnočasové aktivity.**

**Naplno dělá jen ten, koho to skutečně baví.**

Úkol bez kontroly je jako sportovní zápas bez měřeného výsledku. To je obvyklé, když si jdete zahrát ve volném čase. Prostě se bavíte tím, že se hýbete, a na výsledku nesejde.

Pokud ale hrajete jakýkoliv soutěžní zápas, výsledek utkání se měří – na body, na koše, na góly. Výsledek dává zpětnou vazbu týmu, zda je úspěšný.

Ve výrobním a kterémkoliv jiném podniku je nutné výsledek kontrolovat průběžně. To znamená kontrolovat každý prováděný krok.

## Každý úkol, který jste zadal, musíte zkontrolovat.

### Musí však vždy kontrolovat vedoucí osobně?

To jistě nelze zajistit u každého zadaného úkolu, u každé výrobní operace. Osobní kontrolu prováděnou vedoucím je možné nahradit.

Popřemýšlejte, které způsoby a možnosti má vedoucí, aby zajistil, že úkol nebude bez kontroly, i když sám nemůže být tzv. u všeho:

- a) náhodné kontroly
- b) nějaká forma automatické kontroly
- c) kontroly mezi pracovníky – např. při předávce polotovarů apod.
- d) delegování kontroly na některého svědomitého pracovníka či pracovníky

## Pokud nejsou úkoly kontrolovány, přestanou být plněny.

Pokud je úkol splněn **dobře**, je vhodné **pochválit**.

Pokud úkol **není splněn dobře**, je nutné **vyžadovat nápravu**, aby bylo dosaženo požadovaného cílového stavu.

Proč je podle vás kontrola pro vedoucí obtížná?

Nejčastější důvod z mé zkušenosti: nechťejí se dohadovat s lidmi, nebaví je někomu něco neustále připomínat.

A co s tím? Nic, tomu se nedá vyhnout, když jste vedoucí. To máte „ve svém platu“.

**Základní nástroje vedoucího při kontrolování úkolů jsou:  
POCHVALA A VÝTKA.**

Fungují jako brzda a plyn při řízení automobilu.



**Pochvalou motivujete lidi, aby opakovali žádoucí chování  
a zopakovali dobrý výkon.**

**Výtkou zabraňujete nežádoucímu chování a zajišťujete, že lidé  
nebudou špatný výkon znovu opakovat.**

## **Jak správně pochválit podřízeného aneb zásady motivující pochvaly:**

1. Ať je pochvala **konkrétní (za co chválíte?)**.
2. Pochvala by měla být **adresná (koho chválíte?)**.
3. Ať je pochvala **vyslovena včas**.
4. Ať je pochvala **veřejná (pokud možno před ostatními)**.
5. Pochvala **by neměla být formální („takže musím pochválit“)**.
6. Přípravenost chválit – **kolikrát za den v průměru někoho pochválíte?**