

1. Blok: Typologie osobnosti pro manažery, orientace na cíle, time management

Vstup manažera do podnikové praxe

Prioritou manažera v samotném vstupu by měl být konkretizovaný postup adaptace s termíny a průběžným hodnocením. Dokument obsahující předávací dokumentaci, detailní přehled o řízeném týmu, ekonomická data, klientelu, strategické materiály, produktové řady, subdodavatelé, interní směrnice, kontakty na jednotlivé organizační jednotky podniku, organizační strukturu a mnoho dalších důležitých a nezbytných materiálů, aby se adaptační proces proběhl co nejrychleji a manažer nastartoval očekávaný a požadovaný výkon.

Osobnost manažera

Existují tři skupiny faktorů, které utváří osobnost člověka. Jsou to faktory **biologické** - genetické zvláštnosti nervové soustavy a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů, **sociální faktory** – vznikají vlivem působení rodinných příslušníků, známých, přátel, spolužáků, kolegů a jiných skupin a **faktory kulturní** – kultura národa a společenské skupiny ve formě zvyků, norem, tradic, historie, očekávaného jednání, jazyka apod.

Vlastnosti osobnosti

Podle odlišných reakcí, chování, jednání, vystupování a dalších projevů, lze jedince rozčlenit do čtyř skupin temperamentů, a to na flegmatika, sangvinika, cholera a melancholika.

Mezi vlastnosti **flegmatika** považovaného za stabilního introverta, lze řadit spolehlivost, vyrovnanost, klid, adaptabilitu. Flegmatik nepodléhá tlakům vnějšího okolí, zachovává klid a vše řeší lhostejně. Není téměř nic, do čeho by vkládal velké naděje, a proto často bývá vyrovnaný s životními neúspěchy. Ve vztahu ke svým přátelům vystupuje slušně a ohleduplně. Negativem pro vykonávání manažerské funkce je jeho nerozhodnost a ne příliš kladný přístup ke změnám.

Sangvinik je optimistickým člověkem, stabilně extrovertním, kde jeho hlavními vlastnostmi jsou citlivost, bezstarostnost, společenskost a otevřenost. Jeho ne příliš pozitivní stránkou je egocentričnost.

Cholerika, labilního extroverta, tvoří vlastnosti jako impulzivnost, neklid, vyšší stupeň agresivity, urážlivost apod. Pokud se vyskytnou neúspěchy, začne jednat nevrle a zkratovitě, což není příliš vhodná vlastnost manažera. Mezi jeho klady patří orientace na cíl, kterého se snaží dosáhnout, a ve většině případů se mu to i daří. Preferuje překonávání překážek a bojování s konkurencí. K tomu mu přispívá jeho rozhodnost a silná vůle, a to je pro manažera vhodnou vlastností.

Velké množství negativ, např. náladovost, úzkostlivost, rigidnost, pesimismus, vystihuje labilního a introvertního **melancholika**. Předvídá potíže většinou ještě dříve, než vzniknou a snadno se dostává do depresí. Má velice nízké sebevědomí, a proto také vsugerovaný pocit, že ho za zády lidé pomlouvají.

Stanovení priorit

Ne všechny úkoly, které máme každodenně vykonat, jsou stejně důležité a při jejich nesplnění nám hrozí sankce, případně nepříjemné následky. Abychom věděli, na kterých úkolech máme začít pracovat nejdříve, musíme si stanovit priority, které nás podpoří v soustředění se na podstatné záležitosti, a práci si lépe organizujeme. Ke stanovení pořadí, v němž budeme vykonávat jednotlivé aktivity, budeme využívat dva základní parametry, a to důležitost a naléhavost.

Zásada důležitosti a naléhavosti

Při stanovení důležitosti si určíme, zda a jak moc je náš cíl užitečný. Pokládáme si otázku, co by se stalo, kdybychom jej nespĺnili. Pokud je důležitost úkolu tak velká, že by ohrozila základní, rozhodující cíl nebo naši vizi, zařadíme jej do skupiny klíčově důležitých úkolů. Pokud má posuzovaný úkol dlouhodobě nízký význam, zařadíme jej do skupiny s nízkou důležitostí. Je vhodné si vytvořit 3 kategorie důležitosti: vysoký, střední a nízký význam. Naléhavost úkolů je druhým aspektem, který zkoumáme. Třídíme úkoly dle termínů do doby jejich splnění. Naléhavost určujeme odděleně dle důležitosti, abychom předešli chaosu v systému. Naléhavé úkoly se nám často dostanou na první místa našeho seznamu priorit jako úkoly s nejvyšší prioritou, i když podle důležitosti jsme je zařadili do kategorie s nízkým významem.

Stanovení pořadí priorit

Nakonec jsme schopni dát našim úkolům pořadí dle důležitosti a naléhavosti, přičemž jako prioritní si označíme ty úkoly, které jsou jak naléhavé, tak i důležité, neboť je musíme splnit bezodkladně a věnovat jim nezbytný čas. Poté bychom měli splnit úkoly naléhavé, ale méně významné, s nimiž se musíme vypořádat rychle, aniž bychom s nimi trávili mnoho času. Následně dle skupiny důležitosti, kterou jsme určili v prvním kole našeho třídění. Samozřejmě si musíme poradit i s úkoly nejméně důležitými včas, abychom je nemuseli za nějakou dobu opět řadit jako úkoly ke splnění naléhavé, tj. první v pořadí. Je vhodné posoudit důležitost úkolů z hlediska dvou skupin na úkoly důležité, které jsou v souladu s našimi cíli a vizemi a úkoly méně důležité, které posoudíme jako úkoly naléhavé a méně naléhavé. Při stanovení priorit a plnění pořadí úkolů upozorňujeme na skutečnost, že se v průběhu času budou priority a jejich pořadí měnit podle aktuální situace.

Eisenhowerův princip spočívá v řazení úkolů podle priorit. Než úkoly, které máme splnit, rozřadíme do kategorií, které bychom měli co nejlépe umět analyzovat, získáme pořadí, co, kdy a jak bychom měli adekvátně splnit/zpracovat.

4 kategorie:

1. Úkoly naléhavé a důležité – **vyřídit ihned**
2. Úkoly nenaléhavé, ale důležité – **počítat s nimi v časovém harmonogramu**
3. Úkoly méně důležité a naléhavé – **delegovat (přenést na podřízeného)**
4. Úkoly nedůležité a nenaléhavé – **hodit je do koše**

Čas a jeho organizace

Kdybychom se chtěli na organizaci času dívat jako na optimální, neměla by vymezovat čas pouze na jeden druh činností, ale akceptovat například i odpočinek, relax, zájmové aktivity apod. Podle průzkumů mnoha odborníků, ve vyspělých průmyslových korporacích trpí nedostatkem času 73% lidí, přičemž 3% své energie a zodpovědnosti věnují problémům, které odpovídají jejich talentu a schopnostem a 97% své energie promrhají činnostmi, na které nemají dostatečné schopnosti. Racionálně a efektivně organizovat čas, vyžaduje především určovat cíle a priority plnění úloh a delegovat úlohy na podřízené.

Základní techniky využívání času manažera

Mezi nejznámější lze zařadit **Paretův princip (pravidlo 80:20)**. Toto pravidlo poprvé popsal italský ekonom V. Pareto. Aplikací tohoto principu do práce manažera znamená, že často už

20% strategicky správně využitého času a energie přináší 80% výsledků, naproti tomu ve zbývajících 80% nesprávně vynaloženého celkového času přinese jen 20% výsledků z celkového výkonu. Pro manažera to znamená, že se nemůže věnovat nejdřív lehčím, nebo časově méně náročným úlohám, ale musí nejdříve řešit prioritní, důležité a významné úlohy.

Prokrastinace versus odstupňované odkládání

Definuje se jako výrazná a chronická tendence odkládat plnění povinností a plnění úkolů, především těch nepříjemných a složitých na pozdější dobu. Jedná se o rizikový jev ovlivňující duševní zdraví jedince. V médiích byl realizován rozhovor s přední koučkou Magdalénou Vokáčovou, která o vědomém odkládání úkolů prohlásila, že pro většinu populace je odkládání úkolů velmi důležité a prospěšné, a to z důvodu dosažení lepších výsledků. Radila, že úkol, z kterého máme strach či nevíme, jak na něj, je dobré rozporcovat na menší díly a každý díl postupně zpracovávat dle harmonogramu, který si předem nastavíme, např. na seminární práci budete pracovat po dobu 14 dní každý den alespoň půl hodiny nebo se na odbornou zkoušku budete připravovat týden před daným termínem hodinu dopoledne a hodinu odpoledne. Poté se zcela nemožný úkol postupně stane splnitelným.