

Z inženýra manažerem (1. část)

Vážně i nevázně o základních manažerských dovednostech pro techniky

Ing. Jakub Slavík, MBA, manažerský poradce

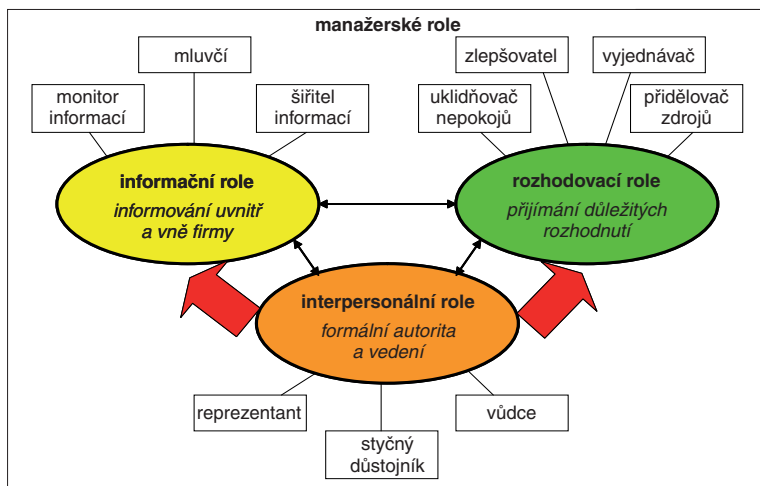
Tak jsem tedy šéf, už ne jenom inženýr. Povýšil jsem. Mám svoji asistentku a své podřízené. Jinak se ale zase tolik nezměnilo, dál přece budu řešit především technické problémy, kterým jsem vždy rozuměl nejlépe. Tak, kde jsme to včera přestali? Ukažte mi, pane kolego, tu vaši databázi. Myslím, že je docela dobrá, jen chce vychytat nějaké detaily. Podívám se na ni a zkusím ji ještě trochu vylepšit. Víte, tenhle programek...

Velký předěl

Zadržte, pane inženýre. Tedy vlastně – pane řediteli. Stal jste se z inženýra manažerem, a to je **velký předěl od řízení věcí k řízení lidí**. Už tedy neřídíte techniku, která se chová podle přírodních zákonů (i když, pravda, někdy taky ne). Řídíte organizaci, to znamená lidi. A u lidí si pouze s přírodními zákony nevystačíte. Na-

dle konkrétní pozice a zaměření manažera mají jednotlivé role různou váhu, v jeho práci jsou však téměř vždy tak či onak přítomné. Klasikové manažerské vědy, konkrétně prof. Mintzberg, definovali deset manažerských rolí a roztřídili je do tří základních skupin:

- interpersonální role,
- rozhodovací role,
- informační role.



Obr. 1.
Vztah a náplň manažerských rolí

víc, abyste mohl řídit druhé, musíte uřídit také sám sebe, a to není vždy tak jednoduché, jak se zdá.

Management je odbornost sama o sobě a kromě přirozených schopností vyžaduje i příslušné znalosti a dovednosti tak, jako ostatně každá práce. Tento článek chce jednoduše ukázat, co to obnáší být manažerem. Nepostihne pochopitelně všechno, ale zaměří se na vybrané základní oblasti:

- základní role manažera,
- moc – síla manažera a její základ,
- řízení času manažera,
- týmy a týmové role.

Další znalosti, ať obecné, či konkrétně zaměřené, lze získat na odborném manažerském školení, případně se o nich dočíst v dalších číslech našeho časopisu.

Manažer – muž (žena) desatera řemesel

Být manažerem, znamená plnit ve firmě řadu funkcí nebo, chceme-li, rolí. Po-

Jejich vzájemný vztah a náplň přehledně ukazuje obr. 1.

Interpersonální role jsou ty nejviditelnější. Jak ale obrázek ukazuje, fungují především jako podpora ostatních dvou skupin.

Manažer je tedy na první pohled především **reprezentant** své firmy nebo organizační jednotky. Je tedy jejím znakem či symbolem a z toho mu plynou nutné (i když ne vždy a každému příjemné) právní, společenské a ceremoniální povinnosti.

Manažer je pochopitelně **vůdce** svých podřízených, který vytváří pracovní prostředí, dbá na disciplínu a zároveň povzbuzuje své podřízené. V neposlední řadě se nepřetržitě snaží sladit lidské zájmy svých podřízených s organizačními zájmy svého zaměstnavatele.

Manažer plní také roli **styčného důstojníka** ve firmě. Propojuje navzájem lidi tak, aby výsledkem byla efektivní spolupráce.

Management, to je především správné rozhodování, k němuž samozřejmě patří i **rozhodovací** role. Na správném rozhodnutí ve-

správný čas nezřídka záleží osud organizace. Nerozhodný manažer je mrtvý manažer. Čím vyšší pozici má manažer, tím více má jeho rozhodování **strategický rozměr**. Manažer proto musí umět rozlišit mezi podstatným a podružným, mezi krátkodobým a dlouhodobým. Podle toho jeho firma či útvar bude růst nebo pouze přežívat (či nepřežívat).

Ke každodenní práci manažera patří především **přidělování zdrojů** jednotlivým činnostem – čili peněz, lidí a jejich času, příp. techniky. Manažer plánuje toto přidělování, stanoví priority jednotlivým činnostem, potvrzuje je vahou své autority a kontroluje jejich dodržování.

Ale nejen to. Manažer je také **zlepšovatel** ve firmě, tedy ten, kdo vytváří a iniciuje změny k lepšímu, vytváří program těchto změn a kontroluje jeho průběh. Ne všechno přitom musí provádět sám, některé tyto činnosti či součásti své role může delegovat na své podřízené.

Manažer je tím pádem zároveň **vyjednávač** uvnitř i vně firmy. Hájí její zájmy a hledá kompromisy, které firmě pomohou v její činnosti.

Když se věci přes všechnu snahu nedaří, je manažer **uklidňovačem nepokojů**, ať už je jejich původ uvnitř či vně firmy. Manažer je ten, kdo si musí i v kritické situaci zachovat nadhled nad věcí, šířit kolem sebe jistotu a rozeznat důležité od nedůležitého – obrazně řečeno, manažer je ten, kdo zastaví krváčení, aby bylo možné pacienta vyléčit.

K vedení a k rozhodování jsou nezbytné informace. **Informační role** manažera jsou tedy nutné pro zbývající dvě skupiny. Úkolem manažera je přitom **rozlišit mezi sdělením a informací**: Informace je takové sdělení, které snižuje nejistotu při rozhodování. Ne všechna (i zajímavá) sdělení či údaje jsou tedy informacemi. Nezřídka se stává, zvláště ve věku informační techniky, že jsou lidé zahlceni sděleními či údaji a přitom postrádají informace.

Manažer je tedy **monitorem** a zároveň **šířitelem** informací. Tyto informace nemusí být jen formalizované či jen psané. Mohou to být stejně úřední hlášení, odborné zprávy, jako obyčejné klepy při společenských akcích, pokud jsou pro firmu důležité. K práci manažera patří umět je utřídit a využít ve prospěch firmy.

Abyste byly informace náležitě využity, musí je manažer umět prezentovat, tedy „prodat“ směrem ven. Je tedy **mluvčím** své firmy či svého útvaru a na jeho rétorických a přesvědčovacích schopnostech často záleží úspěch či neúspěch jeho organizace.

Pochopitelně není třeba brát toto utřídění jako evangelium (tak ostatně manažerská věda nefunguje), nebo se je dokonce učít nazpaměť. Je nicméně užitečné si uvědomit, že:

- všechny tyto role patří k činnosti manažera, někde víc, někde méně, a že tudíž
- práce manažera je skutečně především řešením „měkkých“, tedy těch často neuchopitelných mezilidských, než „tvrdých“, exaktních problémů.

To ostatně ukazuje i následující příběh ze života.

Příběh ze života o základních rolích manažera

V kvasu devadesátých let začala úspěšně fungovat i obchodní pobočka jedné významné elektrotechnické skupiny. Ředitelem se stal elektrotechnik ze staré školy, který má rád svůj obor, má rád systémy, miluje grafy a schémata. Protože svému oboru opravdu rozumí, měla jeho firma dobře nakročeno. Její produkty oslovily trh a ten jí byl příznivě nakloněný. Zakázky a s nimi i příjmy plynuly bez výrazného úsilí.

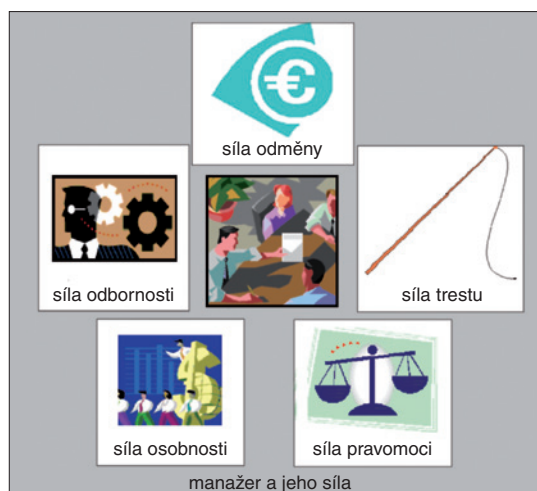
V posledních letech však zájem upadá. Kromě všeomlouvající hospodářské krize se mění i trh a s dobrou starou školou už nelze vystačit. Ředitel firmy na tuto situaci reaguje tak, jak byl celý život zvyklý: Na papíře či v počítači vytváří své grafy a schémata či „systémy“ podnikání, aniž by sám aktivně podnikal a v tomto směru motivoval podřízené. Jejich spontánní aktivity ve prospěch nových zákazníků sice formálně podporuje, případné konflikty (k nimž nutně musí docházet) však neřeší, nýbrž pouze tlumí či ignoruje. Zdůrazňuje nutnost „dodržovat systém“ a aktivní zaměstnance raději demotivuje, než aby narušil klid starých pořádků. Firma pomalu a nezadržitelně upadá, ačkoliv její šance na trhu jsou stále velmi dobré. Čas ukáže, zda mateřská skupina vymění její vedení či zda ji nechá zaniknout.

Jak patrně, ředitel firmy, dobrý odborník v elektrotechnice, neporozuměl velkému předělu od řízení věcí k řízení lidí a neporozuměl ani základním rolím manažera. Ve své funkci se soustřeďuje zejména na interpersonální role, především roli reprezentanta, a zcela podceňuje svoji manažerskou odpovědnost plynoucí z rozhodovacích rolí. Jako elektrotechnik a odborník na systémy může být dále uznáván, jako manažer však selhal.

Jsem šéf, mám moc nad lidmi

Manažer má moc nad lidmi, má tedy právo a možnost svým rozhodováním ovlivňovat jejich jednání i osudy v míře, jakou mu dovolují psaná a nepsaná pravidla. S mocí či silou je třeba zacházet velmi obezřetně – je to prostředek, ne cíl. Čím větší moc, tím větší riziko jejího zneužití, a tím i větší odpovědnost za její používání.

Abychom dobře porozuměli moci manažera a tomu, jak s ní co nejlépe nakládat, podívejme se, odkud se bere jeho síla. Názorně to ukazuje obr. 2.



Obr. 2. Moc manažera

Klasická manažerská věda tedy rozeznává pět základních zdrojů síly manažera:

- síla odměny,
- síla trestu,
- síla pravomoci,
- síla osobnosti,
- síla odbornosti.

Síla odměny znamená, že manažer může dát zaměstnanci odměnu, kterou žádá. Takovou odměnou nemusí být pouze plat či nárůst platu, ale i různé výhody či morální ocenění. Aby byla síla odměny efektivně využívána, je především nutné, aby zaměstnanec odměnu skutečně chtěl a ocenil a aby odměna byla udělována podle jasných, průhledných, poctivých a nediskriminujících pravidel.

Opakem síly odměny je **síla trestu** – manažer může způsobit svému podřízenému újmu v případě nesplnění svých požadavků nebo porušení daných pravidel. Obdobně jako v předchozím případě se může jednat o finanční újmu (finanční postih), ale i např. o nepřiznání jiných výhod, případně o morální či citovou újmu (pokárání). Aby byla síla trestu využita efektivně, musí platit to, co v případě síly odměny: Trest musí být pro zaměstnance citelný a musí být udělován podle jasných a průhledných pravidel. Navíc musí být zřejmá souvislost mezi trestem a proviněním i přiměřenost trestu. Trestu musí předcházet varování a trest by měl být udělován v soukromí. Nelze rovněž trestat bez předchozího důkladného porozumění situaci.

Síla pravomoci znamená právo manažera ovlivňovat činnost zaměstnance v souvislosti s jeho postavením v podnikové hierarchii a právo disponovat firemními zdroji. Má-li být toto právo uplatňováno efektivně, musí to být čestné a poctivě podle psaných pravidel i obecných zásad slušnosti, s citem a porozuměním pro osobnost zaměstnance, se zdvořilostí a s důvěrou v podřízeného.

Síla osobnosti, též charisma, vzniká, jestliže zaměstnanec přirozeně obdivuje manažera pro jeho osobní a morální vlastnosti či pověst. Silou je proto, že zaměstnanci spontánně a bez přinucení usilují o manažerův souhlas se svým jednáním a snaží se mu zavděčit. Síla osobnosti bude tím účinnější, čím podobnější si budou podřízení se svým manažerem po osobní stránce – základem je tedy přijmout zaměstnance, s nímž si navzájem „sedneme“. Efektivně využít sílu své osobnosti kromě toho znamená především využívat ji ve prospěch firmy jako celku, nejen ve svůj osobní prospěch. A jako ve všech ostatních případech (i v každodenním životě), je nutné využívat tuto sílu poctivě.

Síla odbornosti je dána znalostmi a schopnostmi manažera pro řešení určitých problémů důležitých pro firmu. Míra této síly

je dána důvěrou zaměstnanců v uvedenou odbornou znalost a schopnost manažera, která může (ale nezbytně nemusí) být založena na jejich osobních zkušenostech. Efektivní využití této síly je pochopitelně podmíněno udržením a zvyšováním příslušné odbornosti. Ale nejen to. Je třeba prokázat rozhodnost při jejím uplatňování, posilovat povědomí o důležitosti své odbornosti a přitom ji uplatňovat tak, aby neohrožovala sebeúctu zaměstnanců. Lidově řečeno, je třeba být chytrý a přitom nedělat z lidí hlupáky.

Tyto zdroje síly neexistují nezávisle na sobě, ale navzájem se ovlivňují, jak si lze lehkou představou na praktických příkladech: Vhodné či nevhodné užívání síly odměny a síly trestu bude mít přirozeně vliv na sílu osobnosti. Síla osobnosti může zakrýt nedostatek síly odbornosti, ale vždy pouze dočasně. Síla osobnosti může také v praxi převážit sílu pravomoci – legitimní nadřízený je pak obcházen zaměstnanci ve prospěch jiného, respektovaného manažera.

Lze tedy než shrnout to, co bylo řečeno na začátku: S mocí se pojí odpovědnost. Aby byla využita efektivně, je třeba si uvědomit zdroje manažerovy síly a jejich vzájemnou provázanost, být poctivý a svoji moc nepřeceňovat. To ostatně ukazuje i následující příběh ze života.

Příběh ze života o moci manažera

Jistá česká společnost působící v odvětví elektrotechniky a energetiky zaměstnávala kdysi ředitele podpůrné školicí a poradenské organizační jednotky, sídlící na odloučeném pracovišti. Tento ředitel byl odborně nadaný a pracovně velmi horlivý. Díky tomu si v rámci spleťového vedení společnosti časem vybudoval pověst spolehlivého a obětivě postradatelného člověka. Svě loajální

podřízené, ale i kolegy a nadřízené, si kromě toho uměl získat výhodami či požitky nad rámec běžné praxe. Jeho postavení mu umožňovalo organizovat různá firemní školení v atraktivních místech a spojit je s nadstandardním doplňkovým programem. Sám sebe přitom rozhodně neošidil – na účet zaměstnavatele si dopřával zážitky na úrovni rozmařilého boháče.

Protože byl pan ředitel velmi inteligentní, počínal si přitom tak, aby nikdy prokazatelně nepřekročil zákon. Ke svým aktivitám pochopitelně potřeboval spolupráci podřízených. Kromě odměny těm loajálním zde fungovala i dobře zajištěná existence ve firmě spolu s mírou nezaměstnanosti v regionu, kde se jejich organizační jednotka nacházela. O nepoctivém (byť ne formálně nezákonném) počínání svého šéfa tak na pracovišti věděl kdekdo, ale každý raději takřkajíc zavřel oči a sklopil uši.

Nakonec se stalo, co se stát muselo: V rámci firemní reorganizace byly prověřovány i činnosti zmíněného ředitele a loajální podřízení i kolegové přitom hleděli především na své vlastní přežití. „Schopný“ pan ředitel byl nakonec s ostudou „odejit“.

Co dodat? Pan ředitel uměl mistrně spojit sílu odbornosti, sílu osobnosti, sílu odměny a sílu trestu, aby si dopřával mnohem víc, než mu umožňovala jeho síla pravomoci. To se mu stalo osudným. Zapomněl totiž na základní pravidlo moci: Síla se musí uplatňovat poctivě.

Pán svého času

Nestíháte a cítíte se přitom důležití tak, že firma stojí jen na vás? Pak dovolte kacířskou větu: „Nestíhání“ ve většině případů není známkou zvýšeného úsilí či vaší důležitosti, nýbrž špatné organizace vlastního času. Organizace času či „time management“ je jednou ze základních manažerských dovedností. Nedivme se. Jak praví přísloví, práce kvapná málo platná – nestíhající manažer (a nejen manažer) dělá chyby. Kromě toho manažer se srdečním záchvatem není firmě příliš platný. Nu, a v neposlední řadě, kdo neuřídí sám sebe, od toho lze těžko očekávat, že uřídí jiné.

Jak tedy nejlépe organizovat svůj čas? Základ je jednoduchý: rozdělit si své úkoly podle důležitosti a naléhavosti.

Hlavním kritériem důležitosti pracovních úkolů manažera je zisk, který jejich splnění přinese firmě – to je poslání manažera. **Čím větší vliv má úkol na zisk firmy, tím je pro manažera důležitější.**

Naléhavost je dána nutností provést daný úkol či činnost v určité době – čím dříve, tím je úkol naléhavější. Naléhavost a důležitost jsou přitom navzájem nezávislé – i naléhavé úkoly mohou být nedůležité a naopak.

Vztah mezi naléhavostí a důležitostí úkolů a základní způsoby, jak s nimi nakládat, ukazuje obr. 3.

Pokud má tedy splnění úkolu významný vliv na zisk firmy a je ho třeba udělat co nejrychleji, všeho nechme a pustme se do něj. Je to v tuto chvíli naše hlavní priorita, ne nechme se od ní vyrušit telefony ani jinými náhodnými přáními a požadavky, ať pracovními či mimopracovními. Naléhavé a důležité bývají operativní úkoly s velkým dopadem na hlavní činnost firmy.

Pokud má splnění úkolu vliv na zisk firmy a přitom není nutno jej udělat hned, je třeba si na něj udělat dostatek času a pak se do něj v klidu pustit. Bývá to obvykle koncepční práce s dopadem na strategické řízení firmy.

Na závěr této kapitoly je pro úplnost třeba dodat, že to, co platí pro řízení času manažera, platí i pro řízení času kohokoliv z nás, v práci i mimo ni. Mění se pouze kritéria důležitosti a pořadí naléhavosti. Pracovní a nepropracovní život se přitom čas od času prolínají a ne vždy je to k neprospěchu firmy. To ostatně ukazuje i následující příběh ze života.

Příběh ze života o řízení času manažera

Produkční ředitel jisté servisní firmy byl velmi zaneprázdňený člověk. V práci byl ze všech nejdříve, odcházel ze všech nejpozději. Důvěřoval svým podřízeným a uměl na ně dele-



Obr. 3. Základní schéma organizace času manažera

Co ale dělat, pokud například manažer náhle zjistí, že zapomněl zaplatit účet za domácí telefon? Musí věc vyřídit hned, protože hrozí nebezpečí z prodlení. Neměl by tomu však věnovat více času, než je skutečně nezbytné, protože z hlediska jeho poslání ve firmě je to činnost nedůležitá.

Zbývají ostatní úkoly – nenaléhavé a nedůležité. Ty jednoduše nechme být. Vyřeší se samy, vyřeší je někdo jiný nebo zůstanou nevyřešené a nic vážného se nestane.

Pochopitelně všechny naléhavé a důležité úkoly, za něž manažer zodpovídá, nemůže udělat sám. Kdyby mohl, stačil by si ve své firmě či útvaru bez podřízených. Je proto třeba pověřit jimi své lidi a delegovat na ně potřebnou pravomoc. Aby bylo delegování účinné, musí platit, že zaměstnanec:

- porozuměl úkolu,
- má dostatek schopností k jeho splnění,
- má dostatek delegované pravomoci, která mu splnění umožní.

Při delegování nezapomínejme na to, že nelze delegovat odpovědnost, pouze pravomoc. Za úkoly svých podřízených odpovídá manažer – to je jeho práce a riziko, které k ní patří. Jak s takovým rizikem nakládat? **Je nutné vybrat si k sobě ty správné lidi a důvěřovat jim.** Zaměstnanec tedy musí být schopný a zároveň loajální, jedno nenahradí druhé. Obrazně řečeno: Schopný a neloajální zaměstnanec je auto bez řidiče. Neschopný a loajální zaměstnanec je auto bez motoru.

govat úkoly a potřebné pravomoci. Protože však byl důkladný, raději jejich práci podrobně kontroloval a nezřídka úkol raději udělal sám, takřkajíc pro jistotu. Protože byl kromě toho ochotný, vyhověl často svým kolegům i tam, kde to nebylo nezbytné. Jeho výsledky i pověst byly vynikající, ovšem v práci trávil stále více času.

S panem ředitelem se jednoho dne stala změna. Konečně se oženil a říká se, že šťastně. Svě pracovní vlastnosti si ponechal, práce však náhle přestala být jeho jediným životním cílem a prioritou. Nyní konečně v plné míře objevil kouzlo delegování. Svým podřízeným dál důvěřuje. Zároveň ale zjistil, že i úkoly, které nejsou splněny stoprocentně podle jeho představ, mohou být splněny vyhovujícím způsobem a není třeba kontrolovat každý detail. Vůči svým kolegům je i nadále ochotný, zavedl si však jasné pravidlo: Večer a o víkendech pracuje pouze v naléhavém případě, přičemž za naléhavý případ nelze považovat úkol, o němž se ví týdně dopředu. A světe, div se, o svou dobrou pověst nepřišel. Naopak – vzácnost jeho času posílila v očích kolegů jeho důležitost. Jeho práce pro firmu není o nic méně efektivní než dříve, naopak se konečně soustředí na opravdu důležité věci.

Pan ředitel tedy díky radostné události v soukromém životě začal v plné míře prakticky využívat zásady time managementu v práci ku prospěchu všech zúčastněných. Inu, zelený je strom života.

(dokončení příště)