



KATEDRA  
PSYCHOLOGIE

FILOZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI



Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

# Manažerská psychologie a manažerské poradenství

Vybrané otázky vedení a řízení

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Registrační číslo: CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Název projektu: Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

## Obsah

Účení se manažera a následovníků

Knowledge management

Soustavné zlepšování

Generace time managementu

4. generace: work-life balance

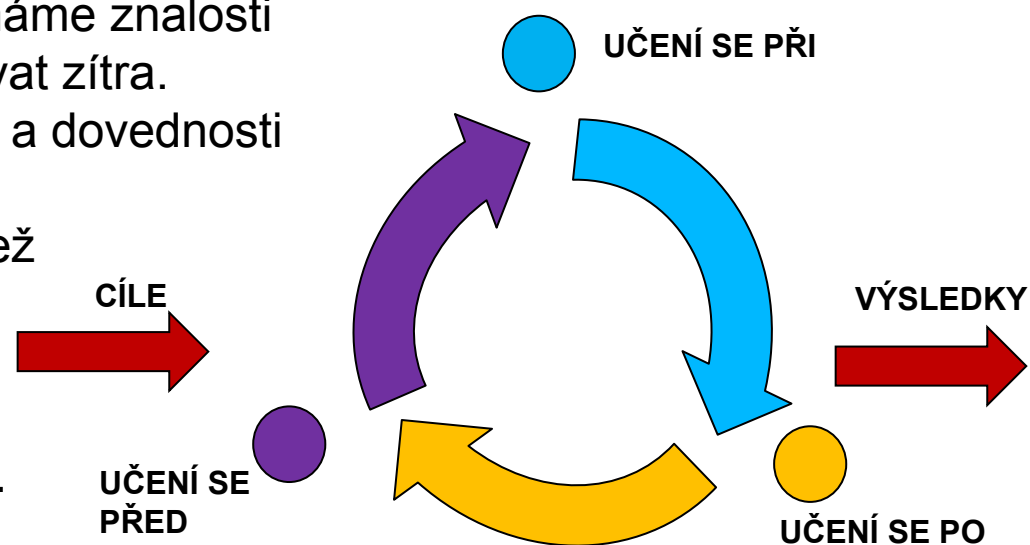
## Učení

- Jednou z hlavní manažerských činností je zajištění odpovídajících kompetencí následovníků, nutných pro dosažení organizačních cílů.
  - Manažer v řadě případů nepřebírá odpovědnost za osvojení konkrétních kompetencí následovníků, vždy má ale odpovědnost za iniciaci procesu a motivaci k jeho udržení.
- Rozvoj kompetencí je vždy dynamickou charakteristikou, které není nikdy zcela dosaženo.
  - Průběžný proces adaptace na současné a budoucí činnosti spojené s pracovní pozicí.
  - Základními nástroji učení následovníků je plán adaptace a plán vzdělávání.
  - Oba nástroje obvykle nepracují s angažovaností a nepodporují tak proces přirozeného rozšiřování znalostí, dovedností a zkušeností.

## Knowledge management

*Trvalé získávání, tvoření, sdílení, ověřování a používání explicitních a implicitních znalostí zaměstnanců (Collinson, Ch., Parcel, G.).*

- Strategický nástroj pro učení a rozvoj následovníků ve specifických oblastech, který je alternativou k obecnému vzdělávání zaměstnanců.
  - Navazuje na teorii učící se organizace.
  - Vyplývá ze skutečnosti, že dnes nemáme znalosti a dovednosti, které budeme potřebovat zítra.
  - Vyžaduje propojení lidí, kteří znalosti a dovednosti potřebují s těmi, kteří je mají.
  - Vždy je výhodnější znalosti získat, než je znovu tvořit.
  - Je dynamickým nástrojem organizace, jehož vedlejším efektem je rozšiřování a udržování know-how.



## Knowledge management – zachycení a sítě

- Klíčovým prvkem KM je zachycení znalostí a tvorba organizační databáze ve dvou okruzích.
  - Kdo umí.
  - Co se umí.
- Pro zachycení se používají metody:
  - AAR (After Action Review).
  - Reporty a zprávy o ukončených projektech.
  - Nahrávky vyhodnocovacích porad.
- Zachycené znalosti a informace o lidech, kteří umějí je nutné sdílet sítěmi
  - Sítě pomáhají udržet přirozený běh KM.
  - Sítě jsou investicí s dlouhodobou návratností.
  - Interní sociální síť (SharePoint Server).
  - Externí sociální síť.
  - Diskusní a odborná fóra.
  - Odborné skupiny.

## Soustavné zlepšování

- Soustavné zlepšování je další koncept vedení, který předpokládá, že vždy lze dělat věci lépe (Edwards Deming).
  - Na rozdíl od KM vyrůstá soustavné zlepšování z teorií řízení kvality.
  - Soustavné zlepšování je opět formou učící se organizace, neboť vyžaduje mnohostranné znalosti.

*„It is not enough to do your best; you must know what do do, and then do your best.“*

- Soustavné zlepšování se opírá o 4 principy:
  1. Cílené zlepšování (konkrétní operace a procesy)
  2. Neustálé zlepšování (cyklický přístup)
  3. Postupné zlepšování (krok za krokem)
  4. Zlepšování inovacemi (uplatnění tvořivosti při řešení problémů)
- Klíčovou osobou je zákazník, konečným cílem soustavného zlepšování je naplnit a překročit jeho očekávání za dodržení efektivity.



W. Edwards Deming  
1900 - 1993

## Hodnoty soustavného zlepšování a navazující systémy

- Koncept soustavného zlepšování vyznává základní hodnoty.
    - Hlavní rolí leaderů je předávat tyto hodnoty následovníkům a angažovat se v programech, které tyto hodnoty podporují.
  - 1. **Respekt k lidem** (naslouchání, starost, víra v jejich kompetence).
  - 2. **Důvěra k lidem** (vzájemná důvěra založená na psychologické smlouvě).
  - 3. **Spolupráce** (rozmanitost znalostí, dovedností a zkušeností).
  - 4. **Otevřenost** (čestnost, poctivost a výměna všech informací bez obav).
- Řada systémů řízení procesů, výroby a kvality navázala na soustavné zlepšování, nebo jej integrovala:
    - LEAN MANAGEMENT a 5 S
    - KAIZEN
    - TQM (Total Quality Management)
    - TQC (Total Quality Control)
    - 6 Sigma
    - KANBAN
    - Just in Time
    - TPM (Total Productive Maintenance)



## Time management

- Manažer je odpovědný nejen za řízení svého času, ale do značné míry i za řízení času svých následovníků.
- Při řízení času je nezbytné vzít v úvahu několik okolností:
  - Pracovní dobu nelze bezezbytku vyplnit soustavnou činností.
  - Každý člověk podléhá biorytmům (15 a 45 minutové intervaly).
- Aktuální time management se odvíjí od následujících kroků:
  - Uvědomění mise.
  - Uvědomění vize.
  - Stanovení cílů pro sebe i následovníky.
  - Rozplánování cílů na jednotlivé úkolů.
  - Přiřazení časových jednotek úkolům (délka trvání).
  - Stanovení 3 úrovní priorit pro úkoly.
  - Rozčlenění úkolů podle priorit a časových jednotek do pracovních dnů (max. 10 úkolů denně).

## Čtyři generace řízení času

### 1. Klasické řízení času

- Pozornost věnovaná pouze pracovnímu času.
- Plánována pouze práce, nikoliv obnova a rozvoj zdrojů.
- Lineární plánování neukotvené do časových period (jen seznam úkolů).

### 2. Řízení v časových periodách

- Založeno na diářích a kalendářích s jednotkami den, týden a měsíc.
- Lineární plánování pracovního času umožňující souběžné řešení více úkolů.

### 3. Řízení času prioritami

- Aktuálně nejpoužívanější přístup k řízení času.
- U každého cíle formulovány priority.
  - Priority jsou definovány jako poměr naléhavosti a důležitosti (Eisenhowerův princip).
- Každý úkol lze vykonat, ale lze jej také odložit, delegovat nebo zrušit.

## Kvadranty čtvrté generace

### 4. Řízení sebe

- Vztah očekávání, realizace a spokojenosti.
- Cílem je zkvalitňování vztahů a dosahování výsledků.
- Cyklické pojetí času jako střídání investice a zisku.
- Nadále pracuje s prioritami.
- Adaptace Eisenhowerova principu jeho rozšířením na celý volný čas jedince.

- Naléhavé činnosti

- Hlásí se o pozornost sami, jsou charakteristické tlakem.

- Důležité činnosti

- Souvisejí s dosažením výsledku, vyžadují iniciativu a proaktivitu.

	NALÉHAVÉ	NENALÉHAVÉ
DŮLEŽITÉ	I. Krize. Neodkladné problémy. Projekty s pevně stanovenými problémy.	II. Prevence. Obnova a rozvoj zdrojů (vlatních sil, kompetencí). Vytváření vztahů. Rozpoznávání nových příležitostí. Plánování. Odpočinek.
NEDŮLEŽITÉ	III. Vyrušení, telefonické rozhovory. Část korespondence a zpráv. Neefektivní porady. Nejbližší, naléhavé činnosti. Oblíbené činnosti.	IV. Běžné záležitosti, pracovní zaneprázdnění. Rutina. Část korespondence a telefonických rozhovorů. Zbytečné věci. Příjemné činnosti.

## Role ve čtvrté generaci řízení času

Čtvrtá generace řízení času zohledňuje různé role jedince v jeho prostředí a navazuje tak na koncept work-life balance.

- Manažer plánuje čas tak, aby se věnoval činnostem v kvadrantu I. a v kvadrantu II., kterému přisuzuje největší pozornost.
- Ostatním kvadrantům se věnuje pouze, když zůstává čas.
- Kroky plánování času 4. generace
  1. Identifikace klíčových rolí.
  2. Stanovení cílů a priorit pro jednotlivé role na následující týden
    - Minimálně některé z cílů by měly být z kvadrantu II.
    - Minimálně některé z cílů by se měly týkat dlouhodobé perspektivy
  3. Rozvržení cílů do jednotlivých dnů (max. 60% času).
  4. Revize plánu každý den ráno se zachováním priorit.

# Děkuji za pozornost



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ