



KATEDRA
PSYCHOLOGIE

FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI



Katedra
aplikované
ekonomie

Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

Manažerská psychologie a manažerské poradenství

Manažerské činnosti

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

Specifika manažerských činností

Tři perspektivy

Steve Radcliffe

Specifikace činností zaměřených na úkol

Specifikace činností zaměřených na řízení a vedení

Odlišnosti manažerských činností

- Manažerské pozice mají specifický způsob vlastní práce na dílčích úkolech a celkově je činnost fragmentovaná a proměnlivá.
- Způsob práce na dílčích úkolech
 - Soustředění se na činnosti, související s dílčím úkolem, je možné jen ve zlomku času.
- Fragmentovanost
 - Nelze se trvale zaměřit na jednu činnost, protože:
 - a) Většinu času tráví s lidmi, kteří se chovají z pohledu druhého obvykle iracionálně a nepředvídatelně.
 - b) Jsou v průběhu všech činností trvale vyrušováni s nepředvídatelnými požadavky.
 - c) Plány mají jen orientační povahu a vzniklé situace je nutné obvykle řešit ihned.
 - d) Nelze vždy identifikovat očekávání a tím aktivně předcházet problémům.

Odlišnosti manažerských činností

- Proměnlivost
 - Většina manažerů je součástí větších organizačních celků, které podléhají vlastní dynamice.
 - U části úkolů se nepodaří dosáhnout cíle, protože dříve dojde ke změně širších záměrů.

Z důvodu odlišného způsobu práce, fragmentaci a proměnlivosti se doporučuje, aby manažer delegoval všechny dílčí činnosti, kromě činností bezprostředně souvisejících s řízením a vedením.

Dílčí úkoly, které si manažer ponechává na základě své oborové specializace nebo osobní preference, by měly být rezistentní vůči dopadům fragmentace a proměnlivosti.

Činnosti manažera

- Činnosti ze tří perspektiv
 - Jednotlivé perspektivy i uvedené činnosti vycházejí z běžné pracovní náplně na manažerské pozici. Některé z činností jsou častější než jiné, ale v zásadě jde o kontinuální sled. V řadě situací se činnosti pod jednotlivými směry překrývají.
- Vztah jednotlivých činností
 - Manažerské činnosti se pouze zřídka vyskytují v lineární souslednosti, převažující je cirkulární návaznost.
- a) Činnosti spojené s vykonáním úkolů – **manažerský cyklus**
 - Analyzování.
 - Plánování.
 - Organizování, stanovování cílů a úkolů.
 - Realizace.
 - Kontrola.
 - Vyhodnocení.

Činnosti manažera

- a) Činnosti spojené s lidskými zdroji pod pravomocí manažera
 - a) Vybírání zaměstnanců
 - b) Adaptace zaměstnanců, mentoring
 - c) Delegování a zmocňování
 - d) Motivování
 - e) Hodnocení, zpětná vazba
 - f) Koučink
 - g) Odměňování
 - h) Redefinice úkolů
 - i) Propouštění
- b) Činnosti spojené s každodenním procesem řízení a vedení
 - a) Vyjednávání a reagování na neočekávané situace
 - b) Rozhodování a volba cesty k cíli/cílům
 - c) Komunikace

Činnosti manažera z pohledu Steva Radcliffa

Steve Radcliffe předpokládá, že lze manažerské činnosti zobecnit do tří základních oblastí/fází:

1. Budoucnost
 - Formulování představy o žádoucí budoucnosti. Fáze budoucnosti je založená převážně na samostatné práci manažera.
2. Zaujetí
 - Cílem zaujetí je dokončit představu o budoucnosti s ostatními a získat pokud možno jejich maximální podporu pro realizaci.
 - Během fáze zaujetí se setkáváme především s prezentací, komunikací, entusiasmem a různými formami motivace.
3. Výkon
 - Poslední fází je naplnění představy o budoucnosti prostřednictvím lidí, kteří byli získáni během fáze zaujetí. Setkáváme se zde s prvky průběžného hodnocení, koučování, odměňování apod.

Tři fáze jsou provázeny rovnováhou čtyř energetických zdrojů: emocionální, intelektuální, duchovní a fyzická.

SPECIFIKACE MANAŽERSKÝCH ČINNOSTÍ

Mise a vize – základ činností zaměřených na úkol

- Dvě ústřední strategické formulace organizace
 - Periodicky obnovované.
 - Slouží k vnější i vnitřní čitelnosti záměrů organizačního celku.
 - Orientuje manažera i podřízené zaměstnance při každodenním rozhodování.
- **Mise (poslání)**
 - Formulace důvodu existence organizačního celku – co je jeho účelem, čím přispívá k cílům organizace apod.
- **Vize (cíle)**
 - Definuje žádoucí budoucí stav.
 - Je výstupem analýzy.
 - V čem je budoucnost odlišná a jakými cestami se k ní dostat.
 - Musí být v souladu s misí, obvykle se soustředí na metody práce.

Činnosti zaměřené na úkoly

Oblasti manažerských činností navazují na misi a vizi

1. Plánování

- 4 složky: cíl, proces, zdroje a dopad
- Klíčovým zájmem je určit cestu k dosažení cíle a eliminovat rizika

2. Organizování

- Činnost integrující zdroje do různých celků s cílem efektivního naplnění cílů.
- Složeno ze:
 - Diferenciace a integrace činností, podpory kooperace, vytváření procesní propustnosti a stanovování rolí, decentralizace pravomocí

3. Stanovování cílů

- Převod činností a úkolů do podoby individuálních cílů
- Řízení očekávání – navazuje na psychologickou smlouvu
- Pracovní vs. osobní cíle
- SMART, KARAT a KISS

Činnosti zaměřené na lidské zdroje: 60-70% času

1. Výběr

- Manažer je jedním z hlavních konstitučních prvků kultury organizačního celku.
- Výběr je kontinuální činnost i u zaměstnanců přijatých do pracovního poměru. Cílem je kontinuální výběr zaměstnanců pro budoucí úkoly/činnosti.
- Do výběru zaměstnanců se odráží nejen aktuální úkolová stránka, ale stránka osobního rozvoje.
 - Výhled osobního rozvoje je stanovován na cca 1 až 2 roky

2. Adaptace a mentoring

- Po nástupu, ale i při redefinici pracovního místa.
- Během této činnosti je charakteristická zvýšená pozornost a komunikace ze strany manažera.
- Součástí činností v době adaptace a mentoringu je i uzavření psychologické smlouvy.

Činnosti zaměřené na lidské zdroje

3. Delegování a zmocňování

a) Delegování horizontální (obsah práce)

- Někdy zaměňováno za stanovování úkolů a cílů.

b) Delegování vertikální (rozsah práce)

- Zvýšení autonomie a pravomocí (plánování, organizování, kontrola atd.).
- Často vyžaduje zapojení koučinku a minimálně třetí stádium vedení.

4. Motivování

- Motivační pohovory, průběžné jednání manažera, incentivy.
- Základní pravidlo: **demotivaci zaměstnanců je možné realizovat úspěšně nevědomě a jen se zlomkem úsilí, které je naopak nutné vložit do jejich motivace.**

5. Hodnocení, zpětná vazba

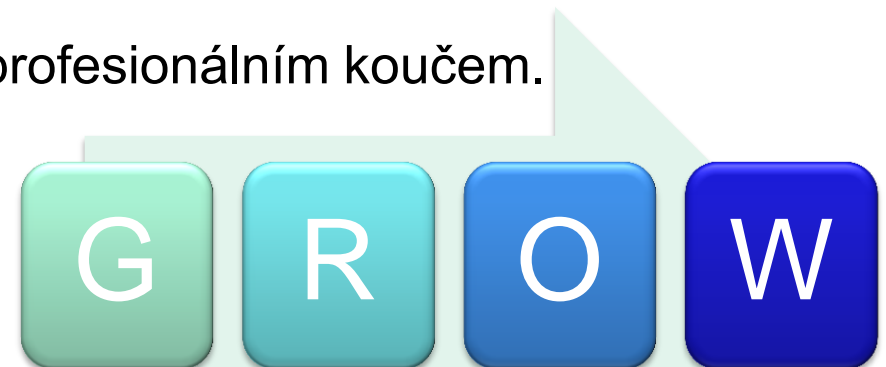
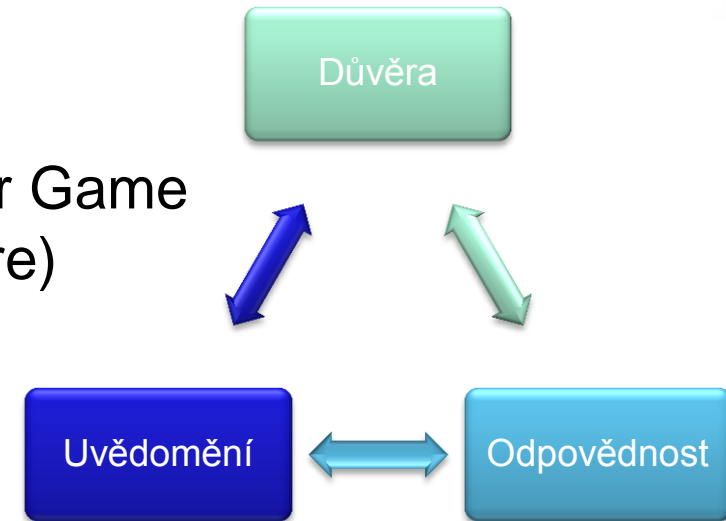
- Po propouštění nejméně oblíbená manažerská činnost.
- Formalizovaná hodnocení jsou méně náročná pouze, když manažer provádí hodnocení jako svoji každodenní práci.

Manažerský koučink

Zaměřený na schopnosti, chování a výkon - Inner Game
Původ ve sportovním koučinku (Gallwey, Whitmore)

Obsahem dva zcela odlišné přístupy:

1. Koučink jako součást vedení následovníků
 - Prvky koučinku jsou uplatňovány jako součást běžné komunikace o pracovních úkolech
 - Na výsledek orientovaný koučink s použitím principu DUO (ART)
2. Koučink jako nástroj rozvoje následovníků
 - Vedený manažerem (je-li kouč) nebo profesionálním koučem.
 - Podle typu zakázky Manažerský, Solution nebo Všíímavý koučink.
 - Vhodné pro znalostní zaměstnance s vysokou pracovní morálkou.



Činnosti zaměřené na lidské zdroje

6. Odměňování

- Souvisí jak s nárokovou, tak nenárokovou složkou mzdy nebo platu.
- Nekonzistentnost vede obvykle k dlouhodobé ztrátě významu a efektu při motivaci.
- Odměňování je významnou součástí komunikační strategie.

7. Redefinice úkolů a pracovních míst

- Redefinice je reakcí na proměnlivost cílů, výběr zaměstnanců a změny v procesu.
- Psychologie změny a práce se strachem.

8. Propouštění a odchody

- Emočně a postojově nejnáročnější manažerská činnost.
 - Vyžaduje vyjádření racionálních skutečností i emocionální podpory.
- Podporu nepotřebuje pouze zaměstnanec, ale také manažer a zůstávající tým.
 - Nebezpečí vytvoření tabu a deformace skupinové atmosféry.
 - Orientace na budoucnost.
- Nutné je komunikačně pracovat i se zaměstnanci, kde se odchod očekává (termínované úvazky, odchody do důchodu)

Děkuji za pozornost



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ