

Manažerské techniky a přístupy II

Management

12. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Time management



- **Time management** je přístup k efektivnímu řízení a využívání pracovního času.
- Time management je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, které napomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti života tak, aby bylo možné optimálně a smysluplně využívat čas, který máme k dispozici.
- Jedná se v podstatě o přístup k efektivnímu hospodaření s časem.
- Řízení času je velmi důležité, a to nejen pro vedoucí pracovníky, ale i pro běžné pracovníky.
- Důležitost tohoto přístupu je vidět především v poslední době, kdy jsou kladeny na zaměstnance vysoké nároky spojené se vzděláváním, rozvojem jejich schopností a dalšími nároky.

Generace Time managementu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Můžeme rozlišit čtyři generace time managementu, které vznikaly postupně v závislosti na přístupu k času:

- **1. generace: Co dělat?** – cílem bylo vytvoření seznamu úkolů, které bylo třeba vykonat, přičemž nebyla rozlišována jejich důležitost;
- **2. generace: Co a kdy dělat?** – dochází k přiřazování časového údaje k úkolům a povinnostem bez označení práce s prioritou;
- **3. generace: Co, kdy a jak dělat?** – propracovaný přístup k plánování času zahrnující určení priorit, vlastních hodnot, zabývající se stanovením cílů a denním plánováním;
- **4. generace – Člověk** – pozornost věnována samotnému člověku a uspokojení jeho potřeb, základními principy jsou: člověk je více než čas, cesta je víc než cíl, zevnitř je víc než zvenku, pomalu je víc než rychle, celek je víc než část.

- Významnou a neoddělitelnou součástí Time managementu je plánování času.

Podle P. Druckera je pro efektivitu manažerů vhodné rozdělit plánování do těchto fází:

- zaznamenání času – časové snímky dne;
- řízení času – na základě časového snímku dne jsou neproduktivní činnosti rozděleny do těchto kategorií:
 - činnosti, které není třeba vůbec dělat, a můžeme se jich zbavit;
 - činnosti, které může dělat stejně dobře nebo lépe někdo jiný;
 - činnosti, jejichž vykonáváním mrhá pracovník časem jiných lidí.
- slučování času – nastavení dostatečně velkých časových úseků.

Nástroje plánování času



- zaznamenávat a rozpracovávat priority, cíle, úkoly, činnosti
- plánovat pomocí kalendáře od roční až po denní úroveň
- pohotově zachytit nápady a různé poznámky
- připravovat se na jednání a provádět jeho záznam
- přehledně uchovávat adresy, telefonní čísla a další údaje
- shromažďovat informace (modely různých projektů, atd.)
- uchovávat kreditní karty, diskety, vizitky
- vést evidenci financí, postřehů, zážitků atd.
- mít plánovací systém neustále u sebe
- podporovat vlastnosti naší mysli – to je asociační vazby a kombinační schopnosti
- nadhled – ten je podmínkou pro udržení rovnováhy

Techniky řízení času



- Na základě zjištění ohledně práce a využívání času je možné použít některou z technik řízení času.

Mezi nejběžněji používané **techniky řízení času** patří:

- delegování;
- Paretovo pravidlo – rozdělení času na základě Paretova pravidla 80/20: 20% vynaloženého času na konkrétní aktivity přinese 80% výsledků;
- analýza ABC – seřazuje úkoly do kategorií A, B, C na základě Paretova pravidla;
- Eisenhowerův princip – rozdělení úkolů do skupin podle toho, nakolik přispívají k dosažení cílů na: A důležité a nutné, B důležité, C nutné, D ani důležité ani nutné.

Manažerské přístupy v mezinárodním prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Management se vždycky bude lišit podle oblasti světa. Je to dáno vývojem společnosti, v té které lokalitě a chápáním světa v těchto lokalitách. V této souvislosti mluvíme o interkulturním managementu, nebo také managementu napříč kulturami.
- Rozdíly v kulturních standardech různých národů se stávají zdrojem mnoha významných lidských nedorozumění a často i bariérou vzájemné spolupráce.

Interkulturní přístup by měl respektovat různé kultury a skutečně realizovat tato opatření:

- dobře poznat a pochopit cizí kulturu;
- cizí kulturu respektovat v její odlišnosti a specifičnosti;
- vytvářet ve vztahu k cizím kulturám vstřícné kroky.

Interkulturní kompetence I



- K realizaci těchto opatření a překonávání interkulturních rozdílů se v současné době nastavují interkulturní kompetence. **Interkulturní kompetence** představuje schopnost vstupovat do interkulturních nebo přímo multikulturních sociálních situací, schopnost pochopit je v existujících kulturních dimenzích, schopnost přiměřeně je zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly.

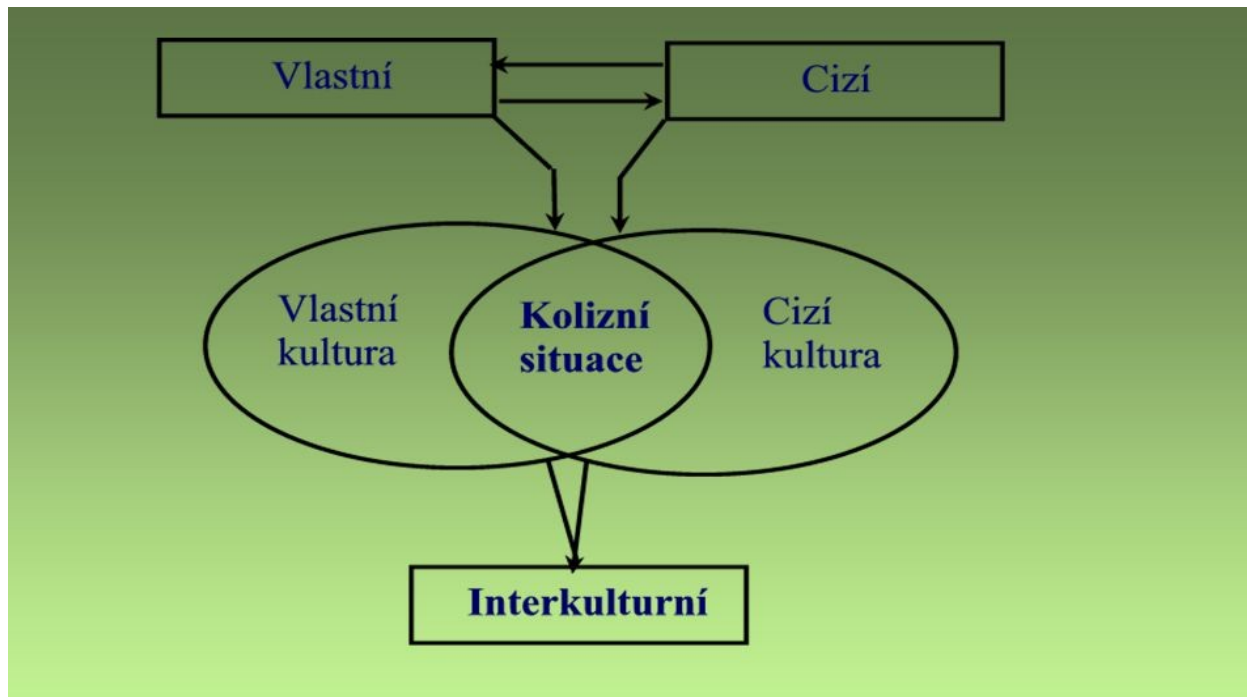
Do oblasti interkulturních kompetencí lze zahrnout:

- poznání a pochopení cizí kultury v jejím fyzickém a systémovém rozměru;
- poznání a pochopení kulturních standardů cizí kultury (sociálních hodnot, norem a vzorců jednání);
- zvládnutí existence dvou různých kulturních vlivů v jedné osobě a ve vazbě na reprezentanta druhé kultury;
- zobecnění a vytvoření účinného souboru taktik a strategií pro poznání, pochopení a komunikaci s dalšími cizími kulturami.

Interkulturní kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Interkulturní kompetence II



- Interkulturní manažerská kompetence je vzájemně závislá s dalšími manažerskými kompetencemi, strategickou, individuální, sociální a odbornou kompetencí, které významně podporují úspěšné působení manažera v mezinárodním prostředí.
- Pod pojmem **strategická kompetence** je chápáno finanční řízení, řízení rizik, znalostí, organizační schopnosti, schopnost řešit problémy, rozhodování a synergie.
- **Individuální kompetence** představuje schopnost vlastní motivace, sebeorganizování, kontroly situace, odolnost vůči stresu, optimistický přístup a schopnost sebekritiky.
- **Sociální kompetencí** je chápána schopnost týmové spolupráce, přizpůsobení se, komunikace, empatie, tolerance a řídicí schopnosti.
- **Odborná kompetence** předpokládá schopnost aplikace získaných znalostí z oboru, o řízení podniku, moderních komunikačních technologiích a mezinárodní pracovní zkušenost.

Typy mezinárodních manažerů



- V kontextu mezinárodního managementu se setkáváme pojmy expatriot, inpatriot a euromanažer.
- **Expatriotem** rozumíme manažera, který je vyslán mateřskou společností do zahraničí za účelem splnění určitého úkolu nebo specialistu pracujícího v zahraničí v mezinárodním týmu.
- Za **inpatrioty** jsou považováni manažeři relokovaní na omezenou dobu z dceřiné společnosti do centrály mezinárodního podniku, a to většinou za účelem získání a rozvinutí interkulturní kompetence.
- **Euromanažerem** je označován takový vedoucí pracovník, který vykonává řídicí funkce ze své mateřské země, tzv. „na dálku“ nebo-li virtuálně. V případě potřeby navštěvuje osobně jednotlivé pobočky v zahraničí. Tento typ manažera bývá v odborné literatuře vymezován také jako „virtuální expatriot“.

Americký management



- Americký management má od svého zrodu značnou autoritu, která stoupla zejména po druhé světové válce.
- Přes své problémy, které americký management ve svém vývoji překonává, se v poválečném období rychle šířil zejména do zemí západní Evropy, Japonska a n_kterých tzv. nově industrializovaných zemí.
- S uplatňováním principů amerického managementu se současně přebírala i jeho terminologie.
- Avšak určité specifické prvky, vyplývající z národních tradic a zvyklostí, se přes uplatňování amerického managementu zachovaly (např. v managementech Francie, Německa, Itálie, Holandska apod.).
- Protože management zemí západní Evropy, přes své národnostní zvláštnosti, uplatňuje v podstatě stejné principy a metody jako americký management, vznikl tzv. euro-americký management.

Japonský management I



- Uplatňováním amerického managementu v Japonsku (po druhé světové válce), došlo postupně ke vzniku japonského managementu se všemi specifickými rysy a důsledky konkrétního vývoje Japonska. Vznikla tzv. **japonská škola**, jako protiváha amerického, resp. západního managementu.
- Zatím co v USA se uplatňují minimální zásahy vlády do činnosti podniků, v Japonsku existuje účinná spolupráce vlády a podniků, vysoko kvalifikovaná centrální regulace ekonomiky, formulování hospodářských programů (cílů) země apod.
- Pokud jde o řízení japonských podniků, tak je zde výraznou charakteristikou kolektivismus, dominance kolektivních cílů a pocitů závaznosti, uplatňuje se zde princip „každému své místo“, člověk se v japonském podniku uplatní svým umem, zkušenostmi, ale má i pocit sociální jistoty, má uspokojivé pocity morální, estetické i citové.

Japonský management II



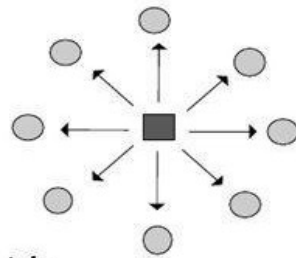
- Zatímco management amerických podniků vychází z vědeckých a pragmatických poznatků, tak management v Japonsku je chápán spíše jako umění než věda.
- Často se hovoří o tzv. japonském stylu řízení, jako jednotným systému řízení uplatňovaném v japonských podnicích. Toto chápání je však příliš zjednodušené, protože japonské podniky uplatňují takový systém řízení, který jim nejvíce vyhovuje.
- Je však realitou, že systémy řízení japonských podniků mají některé společné znaky, jako například kolektivní rozhodování (ringi systém), celoživotní pracovní poměr, systém odměňování a další.
- Většina charakteristických znaků japonského managementu je bezprostředně spojená s řízením v tradičních podnicích.

EPRG model

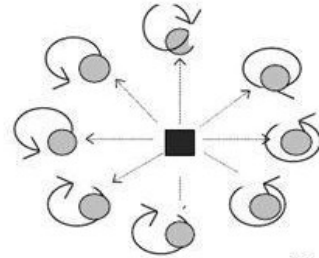


- Perlmutter vyvinul tzv. EPRG model, jehož prostřednictvím popsal čtyři základní způsoby manažerských přístupů na mezinárodních trzích: etnocentrický, polycentrický, geocentrický a regiocentrický.
- **Etnocentrický přístup** je typický rozhodujícím vlivem mateřské firmy a kultury země, v níž je umístěna centrála, přičemž míra autonomie jednotlivých dceřiných společností je nízká a klíčové manažerské pozice jsou obsazeny lidmi z centrály.
- **Polycentrický přístup** je založen na přizpůsobení se místním podmínkám a kultuře a do klíčových pozic jsou dosazováni místní manažeři, kteří nejlépe chápou požadavky trhu, sociální a kulturní zvyklosti a odlišnosti.
- **Geocentrický přístup** vytváří jednotnou koncepci řízení a organizační kulturu zcela nezávislou na kultuře, v níž se nachází mateřská společnost i zahraniční dceřiné společnosti.
- **Regiocentrický přístup** spojuje podstatné kulturní prvky mateřské společnosti a lokálních kultur v zahraničí.

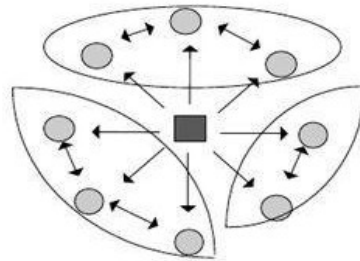
EPRG model



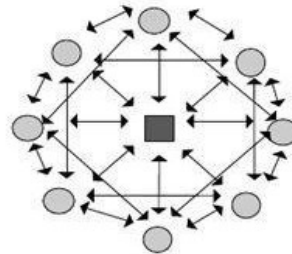
Ethnocentric



Polycentric



Regiocentric



Geocentric