

# Manažerské techniky a přístupy II

12. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

# 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

---



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.

# Plánování času

---



- 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

# Optimální rozložení času v běžném pracovním týdnu

---



- Pracovní činnosti –  $1/4$  týdenního času, tj. 42 h. (5x8)
- Rodina a komunitní činnosti –  $1/4$  týdenního času, tj. 42 h.
- Osobní činnosti –  $1/6$  týdenního času, tj. 28 h.
- Klidové činnosti –  $1/3$  týdenního času, tj. 56 h. (7x8)
- Proces plánování času, jehož součástí je analýza využívání času, umožňuje určit největší zloděje času, tedy činnosti nebo osoby způsobující plýtvání časem.

# Zloději času

---



## Interní zloději času

- Nedostatečná organizace
- Odkládání
- Neschopnost říci „ne“
- Nedostačující zájem
- Vyhaslost

## Externí zloději času

- Návštěvníci
- Telefon
- Pošta
- Čekání
- Porady a jednání

# 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.



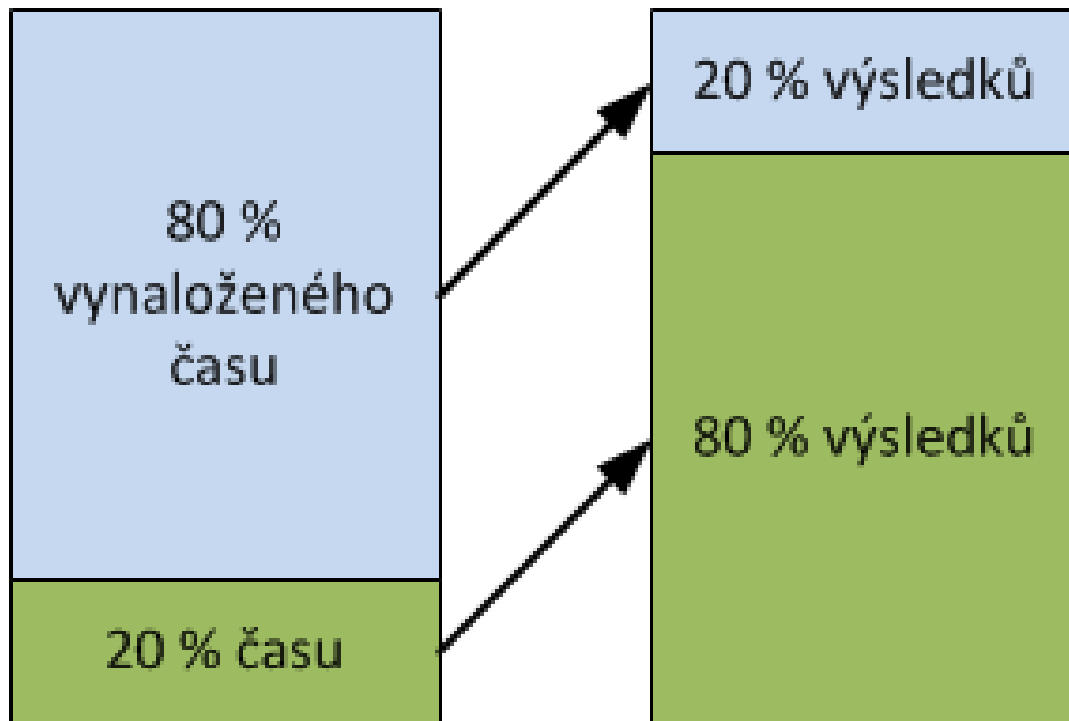
# Paretovo pravidlo

---



- Jedná se o princip využívaný hojně nejen v time managementu, ale i v jiných souvislostech.
- S jeho formulací přišel na začátku 20 století italský ekonom Vilfredo Pareto. Pracuje s jednoduchým poměrem 80 : 20. Pareto původně tvrdil, že 80% bohatství kontroluje 20% lidí.
- Z pohledu time managementu to pak znamená, že 80% času ve výsledku přináší pouze 20% výsledků.
- Samozřejmě, že tento poměr nikdo neplatí naprosto přesně, ale je důležité je zamyslet se, jestli opravdu plnění všech úkolů a povinností má stejný efekt.
- Praxe ukazuje, že při řízení, rozhodování či plánování je třeba soustředit se především na oněch kritických 20 % činností, čímž lze dosáhnout 80 % možného efektu. Řídící práce je tak vykonávána s největším efektem.

# Paretovo pravidlo



# ABC analýza

---



- ABC analýza vychází z důležitosti úkolů.
- Jsou členěny do tří skupin podle jejich důležitosti s přihlédnutím k plnění profesionálních a osobních cílů.
- **Skupina A** – prioritní úkoly – manažer by je měl bez odkladu vykonat sám, představují přibližně 15 % z celkových úkolů, avšak na výsledcích se podílí až 65 %. Jedná se tedy o úkony zásadní a jejich řešení rozhoduje o úspěšnosti manažera.
- **Skupina B** – úkoly důležité – je možné jich část delegovat na podřízené. Podíl na celkových úkolech i výsledcích se pohybuje kolem 20 %.
- **Skupina C** – úkoly nedůležité – mají nejmenší hodnotu pro splnění cílů manažera, například administrativa a další rutinní práce. Patří sem 65 % veškerých činností, na výsledcích se podílí ale jen 15 %. Manažer je deleguje na podřízené, pouze ve výjimečných případech je vykonává sám.

# Eisenhowerův princip I

---



- **Eisenhowerův princip** (anglicky **Eisenhower's Urgent or Important Principle**) je technika určování priorit v rámci (sebe) organizování - rozhodovací práce manažera (typicky vrcholového, například CEO), kterou vypracoval Dwight Eisenhower.

Pomáhá vytrždit denní úkoly na ty podstatné a nepodstatné. Úkoly dělí podle **důležitosti a naléhavosti**:

- **Důležitost úkolu** – jak je daný úkol v rámci organizace nebo v rámci rozhodovací pravomoci manažera důležitý. Pomáhá dosáhnout cílů organizace?
- **Naléhavost úkolu** – jak je daný úkol časově naléhavý - tedy jak rychle musí být vyřešen.

# Eisenhowerův princip II

---



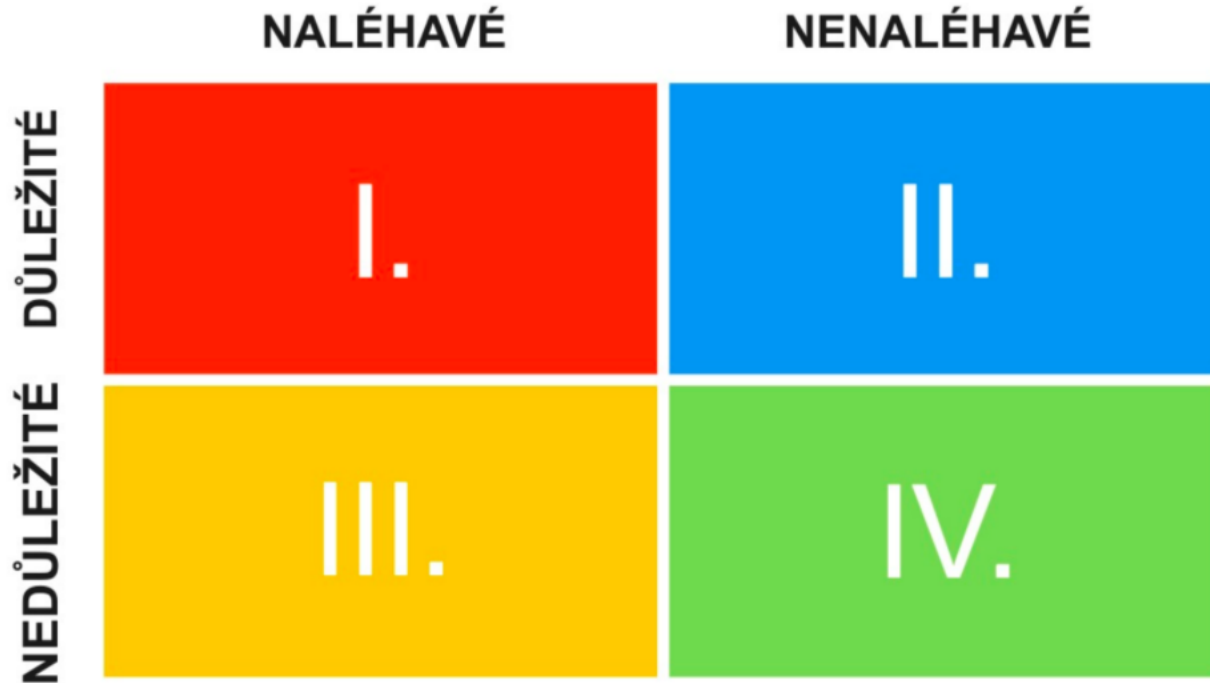
Výsledkem jsou následující kombinace úkolů rozdělena do čtyř kvadrantů:

- **I. Důležité a zároveň naléhavé** – jedná se o krizové situace a neodkladné problémy, manažer řeší tyto úkoly sám a neprodleně
- **II. Důležité a nenaléhavé** – se patří všechno, co je třeba udělat – v podstatě prevence krizových situací předtím než vzniknou, pokud to manažer neřeší, mohou se dostat do prvního kvadrantu, jde o denní úkoly, plánování i kontrolu úkolů. Tyto úkoly lze delegovat
- **III. Nedůležité, ale naléhavé** – sem patří naléhavé či nepředpokládané události nebo vyrušení (telefonáty, emaily atd.); tyto úkoly je možné delegovat.
- **IV. Nedůležité a zároveň nenaléhavé** – těmto činnostem je třeba se vyvarovat, jsou často předmětem prokrastinace. Je třeba vytvořit opatření, například pravidla rozhodování či pravomocí, aby se tento typ úkolů vůbec na danou rozhodovací úroveň nedostával

# Eisenhowerova matice



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Pravidla řízení času

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- je žádoucí vypracovat přehled úkolů a činností, které subjekty vykonávají
- určit priority - určit důležitost jednotlivých aktivit
- příbuzné aktivity soustředit (agregovat) do stejných úkolů
- denní plán a časový rozsah aktivit by měl vycházet dlouhodobých plánů
- každý den zařadit něco pro radost, ale nic důležitého neodkládat
- denní plán sestavit den předem a počítat v něm s malou rezervou
- stanovit dobu trvání porad a návštěv
- vyhýbat se přerušování práce a úkoly dokončovat
- tvořivé úkoly konat v nejproduktivnější době (mezi 9-12 hod.)
- naučit se analyzovat zloděje času a snažit se je odstranit
- na konci dne vyhodnotit splnění plánu
- po skončení práce se odpoutat od myšlenek na ni

# Manažerské přístupy v mezinárodním prostředí

---



- 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.

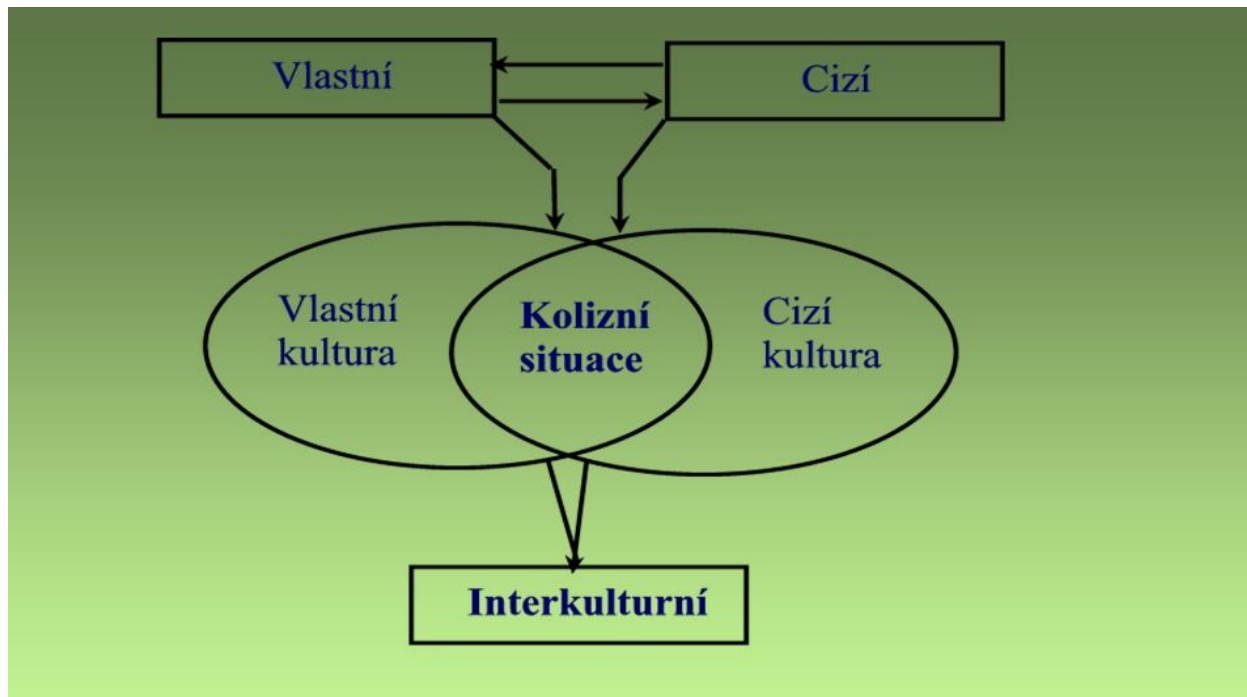
Do oblasti interkulturních kompetencí lze zahrnout:

- 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.

# Interkulturní kompetence III

---



- V centru všech uvedených předpokladů se nachází interkulturní kompetence, kterou je možné chápat jako schopnost rozumět specifikům vlastní i cizích národních kultur a zohledňovat je ve svém chování.
- K této kompetenci patří také jazykové znalosti, schopnost metakomunikace, připravenost učit se a schopnost tolerance.
- Vzájemná závislost uvedených manažerských kompetencí je zcela evidentní. Manažer musí být např. schopen, odborně vysvětlit a komunikovat své rozhodnutí ostatním pracovníkům svého týmu tak, aby dosáhl maximální míry akceptace zadávaného úkolu.
- K úspěšnému zvládnutí nutně potřebuje symbiózu jazykových znalostí, řídicích schopností, empatie a znalost obsahu národní kultury všech jeho členů.

# 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“.

# Typy chování mezinárodních manažerů

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Pro **dominantní chování** je typické, že uznávané hodnoty a normy chování jsou považovány za zcela výjimečné, jediné správné a jsou tedy vnímány jako nadřazené ostatním.
- U **asimilačního přístupu** jsou hodnoty a normy cizí kultury přijímány za vlastní.
- O **divergenci** můžeme hovořit, pokud jsou obsahové prvky střetávajících se kultur, a to zejména hodnotové systémy a normy chování, vnímány jako stejně významné a efektivní, protože jsou mnohé z hodnot a norem chování vzájemně nekompatibilní, mohou vést zejména v prvotních fázích mezinárodní spolupráce ke vzájemným rozkolům.
- Pouze při vzájemné **syntéze** vlastní a cizí kultury se daří zúčastněným partnerům postupně rozměšňovat stávající uznávané kulturní systémy a formovat tak nový kvalitní interkulturní prostor.

# 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.

# Charakteristiky amerického managementu

---



- V USA se uplatňují minimální zásahy vlády do činnosti podniků.
- Management amerických podniků vychází z vědeckých a pragmatických poznatků.

Vliv amerického managementu na management podniků se projevuje nejvýrazněji v těchto oblastech řízení:

- klasifikace pracovní činnosti a odměňování;
- přístup k řízení z aspektu lidských vztahů;
- americký systém průmyslových vztahů;
- zvyšování produktivity práce.



# 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.

# Charakteristické znaky japonského managementu I

---



- **Statusový systém diferenciacie pracovníků** představuje rozdělení pracovníků v podniku na pracovníky řádné (v podniku pracují po dobu celého produktivního věku) a dočasné pracovníky (sloužící na vyrovnávání zaměstnanecké fluktuace). Řádní pracovníci jsou uspořádáni do určitých kategorií, které tvoří podmínky pro kariéru.
  - Status tedy podmiňuje funkční zařazení pracovníka. Japonské průmyslové podniky dodnes nemají vypracovaný systém detailního popisu práce.
  - Individuální úlohy a zodpovědnost pracovníků za jejich plnění nejsou jednoznačně určené.
  - Tradice japonského řízení od počátku zprůmyslňování, tzv. ringi systém rozhodování, zformoval pracovní kolektiv nesoucí plnou zodpovědnost za plnění úloh. Tento kolektivismus je výrazným prvkem i současného řízení v japonských podnicích.
-

# Charakteristické znaky japonského managementu II

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

- **Trénink vedoucích prostřednictvím ringi systému** („rin“ znamená předložit návrh nadřízenému a získat si jeho souhlas a „gi“ znamená uvažovat, rozhodovat) jehož průběh je následující: nižší vedoucí pracovník na formuláři ringisho definuje návrh řešení daného systému – následuje cirkulace tohoto dokumentu mezi příslušnými sekcemi - ringisho se postupně dostane k vrcholovému vedení (k prezidentovi apod.) – když prezident vyjádří svůj souhlas, pak rozhodování je ukončeno a ringi dokument se vrátí na implementaci k iniciátorovi.
- **System odměňování je založen na délce pracovního poměru a vzdělání pracovníka.** Mzda pracovníka v konečném důsledku závisí na tom, ve které kategorii je zařazen. Tento způsob odměňování vyplývá z neexistence popisu práce a kritérií vyjadřujících individuálních výkon pracovníka.

# Charakteristické znaky japonského managementu III

---



- **Metody zdokonalování systému řízení** jsou v tradičním japonském podniku chápány jako výchova a zdokonalování práce vedoucích pracovníků. Mezi základní metody zdokonalování řízení v Japonsku patří:
  - výběr kádrů – do vyšších funkcí jsou jmenováni pracovníci s vyšším vzděláním, zejména pak absolventi známých univerzit a s rychlejším postupem studia;
  - rotace – patřila svého času mezi nejvíce používanou metodu zdokonalování řízení, jedná se o změnu pracovního zařazení vedoucích pracovníků v pravidelných časových intervalech.

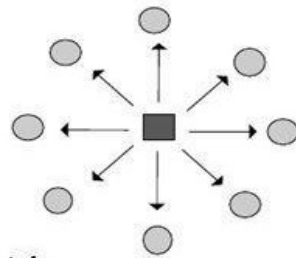
# EPRG model

---

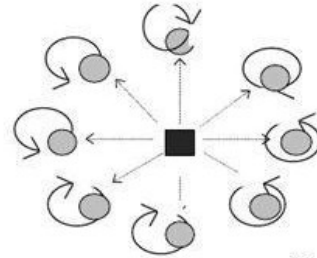


- Perlmutter vyvinul tzv. EPRG model, jehož prostřednictvím popsal čtyři základní způsoby manažerských přístupů na mezinárodních trzích: etnocentrický, polycentrický, geocentrický a regiocentrický.
- **Etnocentrický přístup** je typický rozhodujícím vlivem mateřské firmy a kultury země, v níž je umístěna 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.

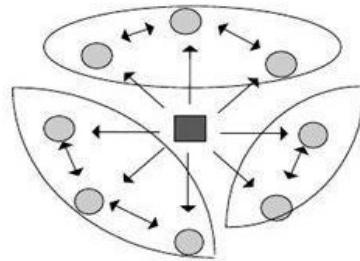
# EPRG model



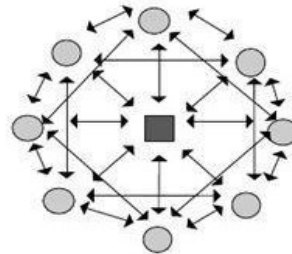
Ethnocentric



Polycentric



Regiocentric



Geocentric