

5. 3. 2024

# manažerské dovednosti .

delegování & efektivní vedení porad



# manažerské dovednosti

ledy by to bylo jednodušší



- **schopnost stanovovat cíle**  
skutečný leader umí svému týmu zprostředkovat a jasně definovat cíle
- **znalost trhu a finančního řízení**  
dosažitelné cíle je možné stanovovat na  
idě dobré znalosti trhu a sledování trendů,  
ce jsou důležité nejen pro finanční  
ažery
- efektivní komunikace**  
ně, srozumitelně a adekvátně
- patience a zpětná vazba**  
rozumění ostatním je podmínkou efektivní  
unikace
- negotování cílů, raději než dílčích  
lů**
- aktivní time management**
- trvalý a kontinuální seberozvoj**

01

# time management & efektivní vedení porad.



# nejčastější časožrouti v praxi manažera

“čas je jediná komodita na světě, která není obnovitelná”

- **cestování** = pro některé manažery nutný, avšak zdánlivě neproduktivní čas, já trávím za volantem cca 12 - 20 hodin týdně), který lze využít (sof/1:1 calls s podřízenými, krátkými calls s klienty, kdy nepotřebuji větší přípravu, plánováním schůzek a úkolů + záznam na diktafon atd.)
- **nedostatečná příprava na důležité schůzky či úkoly** - je dobré si vždy připravit seznam otázek či bodů k řešení, abych se nemusela doptávat později na detaily později (v praxi recruitera např. tzv. intake form s klientem, call script s kandidátem) = nečekané zdržení; díky dobré přípravě šetříte čas sobě i druhým
- **porady a schůzky všeho druhu**, pokud jsou: příliš časté, zbytečně dlouhé, časově jasně neomezené, bez jasného vedení, bez jasné agendy, bez záznamu, bez kontroly předchozích bodů a stanovování SMART cílů

# efektivní vedení porad s týmem

## aneb co a proč, kdo s kým a jak potřebuje probrat

- co je vlastně porada?

komunikační technika, v níž jde o vzájemné sdělování mezi jednotlivci i skupinami v rámci organizací, předmětem je řešení problémů, sdělování informací a rozhodnutí

- efektivní porada má:

- účel, tj. proč (1:1 hodnocení, týmová provozní porada, porada projektového týmu atd.)
- přiměřenou frekvenci dle účelu (provozní porady s týmem cca 1x týdně, u dlouhodobého projektu klidně 1x kvartál) a délku (denní provozní porady ve výrobě např. jen 15 minut, kvartální projektové na hodinu a více)
- být vedena, tj. má svého moderátora, který určuje a hlídá využití vymezeného času pro jednotlivé vstupy zúčastněných (zpravidla, ale ne vždy to je nutně manažer oddělení)
- dle účelu určena jen pro ty, **kterých se to přímo týká** a ti mají mít přiměřený a vyčleněný prostor pro vyjádření (all hands meetings vs. 1:1 evaluation)
- ideálně navazuje na předchozí poradu revizí bodů z posledního zápisu a vždy končí shrnutím bodů a zápisem pro všechny zúčastněné (meeting minutes e-mailem, excel tab, evaluation forms v různých interních systémech, u nás např. Scholasticus)

02

delegování cílů raději než  
dílčích úkolů.



# delegování jako manažerská dovednost

kdyby bylo jednoduché dělat  
manažera, dělá to každý :-)



- přibývající úkoly a odpovědnost za práci svou i práci týmu vyžadují zvlášť u mladých manažerů nutnost naučit se umění delegovat
- reální manažeři nepadají z nebe, ale kariérně rostou z nižších pozic na vyšší manažerské a proto se často setkávají s rizikem vyhoření - mají pocit, že musí zvládnout to, co předtím a ještě řídit tým; dost často mají nereálná očekávání i vůči svým podřízeným (mnohdy bývalým kolegům)
- delegovat nerovná se přehodit nepříjemné úkoly nebo odpovědnost na podřízené (jak to často v praxi vypadá)
- delegovat = převést část agendy na někoho, kdo má na to kapacitu (čas, schopnosti, dovednosti) v zájmu redukce vlastní zátěže + “uvolnit si ruce” na činnosti v rámci své role, které přinášejí přidanou hodnotu

# delegování cílů raději než úkolů

“je lepší divokého koně krotit, než líného do zadku kopat”

- kdy a co můžu jako manažer delegovat?
- de facto vše, co není v rozporu s mou rolí, tj. řídit, kontrolovat a rozhodovat a s mou konkrétní náplní práce - tzn. nemůžu delegovat např. podpisy nekonečných PP dokumentů, ale můžu požádat kolegyně, aby mi je připravily podle mnou stanovených templates, za jejichž správnost odpovídám já atd.)
- na koho delegovat?
- na toho, kdo má potřebné kapacity (čas, znalosti, dovednosti, pracovní podmínky), vůli to dělat a já mám v něj dostatečnou důvěru
- jak správně delegovat?
- sdělit, čeho je třeba dosáhnout (co je cíl hry), raději než detailně vysvětlovat, co má přesně udělat? Má vlastní mozek a baví ho jej používat :-)
- na co se připravit? že se v zájmu ušetření svého času vzdáváte přímé kontroly, že i když to dotyčný neudělá tak, jak byste si představovali, tak ne proto, že na to nemá, ale možná proto, že jste podcenili výše zmíněné body



chcete se na r  
zeptat?

