

## 5. Osobnosť manažéra

- **manažér**- manažéri sú pracovníci, ktorí riadia prácu iných a súčasne preberajú zodpovednosť za výsledky práce iných. Náplňou práce manažéra je vykonávať riadiace činnosti- manažérske funkcie. Na výkon svojej práce musí mať isté schopnosti a vlastnosti, ktoré sú či už vrodené alebo získané štúdiom a sebadisciplínou.

- **úrovne manažérov**- v podniku rozlišujeme 3 úrovne manažérov:

1. manažéri prvej línie- sú v priamom kontakte s výkonnými pracovníkmi (vrchný čašník, šéfkuchár, majster v dielni)
2. manažéri strednej úrovne- rôznorodá skupina- prevádzkar, vedúci odbytu, vedúci marketingu, vedúci personálneho oddelenia
3. vrcholoví manažéri- TOP manažment- riadiaca funkcia- riadia podnik ako celok.

- **podľa činnosti**, ktoré manažéri vykonávajú ich rozlišujeme na:

- a. univerzalistov- vrcholoví manažéri
- b. špecialistov- manažéri nižších úrovní

- **osobnosť manažéra**- manažér by mal mať nasledovné vlastnosti: iniciatívnosť, samostatnosť, rozvážnosť, rozhodnosť, cieľavedomosť, zodpovednosť, zásadovosť, vytrvalosť, optimizmus, fantázia, emocionálna a citová vyrovnanosť.

Uvedené vlastnosti môžu mať dvojaký charakter:

- a) vrodené (temperament, inteligencia)
- b) získané- výchovou, vzdelaním, výcvikom

Na výkon tejto funkcie je dôležitá aj autorita; osobnosť manažéra súvisí aj s podnikovou kultúrou. Je to súbor hodnôt, noriem a vzťahov charakteristických pre daný podnik.

- **manažérske funkcie**- medzi hlavné manažérske funkcie patrí:

- 1) **PLÁNOVANIE**: proces stanovenia cieľov podniku, ako aj spôsobu a ciest ich dosiahnutia. Ciele sú budúce stavy, ktoré sa majú dosiahnuť k určitému časovému okamihu. Aby bol cieľ jasne stanovený, musí spĺňať 3 základné podmienky:
  - a. cieľ sa musí vecne vymedziť- musí byť jasné, do ktorej oblasti spadá
  - b. musí byť časovo ohraničený- musí byť stanovený k určitému časovému okamihu (31.12.2008)
  - c. musí byť kvalifikovateľný- vyjadrený číslom- napr. o 1%, o 10 lôžok.
- 2) **ORGANIZOVANIE**: je činnosť, prostredníctvom ktorej sa do riadeného objektu zavádzajú také vzťahy, ktoré zamedzujú nekoordinovanému správaniu sa a umožňujú vytváranie cieľov. Organizácia znamená nahradenie neusporiadanosti poriadkom- t.zn. že ľudia vedia, čo, kde a kedy majú robiť, za akú odmenu, a kým majú spolupracovať, kto ich riadi, aké majú práva a povinnosti.
- 3) **VEDENIE**: patrí medzi najdôležitejšie funkcie manažmentu; od spôsobu vedenia závisia výsledky práce nielen manažéra ale aj kolektívu. Pod vedením v užšom slova zmysle rozumieme bezprostredné pôsobenie manažéra na podriadených; v širšom slova zmysle vedenie zahŕňa aj vytváranie pracovných podmienok, motiváciu a stimuláciu.
- 4) **KONTROLA**: je zameraná na hodnotenie javov a procesov, ktoré v riadenom objekte prebehli, prebiehajú alebo budú prebiehať. Úlohou kontroly je: zistiť skutočný stav; porovnať ho s plánom (zistiť prípadné odchýlky skutočnosti od plánu); vyvodiť závery pre ďalšie rozhodovanie.

- **vedenie ľudí**- jedna zo základných manažérskych funkcií. Od spôsobu vedenia závisia výsledky práce celého kolektívu.

- **spôsoby vedenia ľudí**: manažér vedie ľudí 3 spôsobmi:

- I. priamym usmerňovaním- príkazy, nariadenia
- II. nepriamym pôsobením- motivácia, stimulácia, priaznivá podniková klíma
- III. osobným príkladom- vlastnosťami, konaním, vystupovaním

- **štýly vedenia ľudí**- štýl môžeme chápať ako formu pracovného vzťahu medzi manažérom a podriadeným. Štýl vedenia silne závisí od osobnosti manažéra, od pracovného kolektívu a od situácie. Rozlišujeme 4 základné štýly vedenia ľudí:

1. **AUTORITATÍVNY**: manažér za každých okolností trvá na svojich rozhodnutiach a príkazoch. Svoje názory presadzuje i proti mienke podriadených.
2. **DEMOKRATICKÝ**: vedúci pracovník sa pri rozhodovaní riadi svojimi zamestnancami, vypočuje si ich mienku a názory a rozhoduje na základe väčšiny hlasov.
3. **PARTICIPATÍVNY**: participovať = spolupracovať; Manažér sa rozhoduje na základe spolupráce s odborníkmi.
4. **LIBERÁLNY**: je charakteristický mäkkosťou prístupu vedúceho k podriadeným. Má nízku autoritu. Snaží sa robiť populistickú politiku; nepopulárne zásady a opatrenia presúva na iných a býva tolerantný voči chybám podriadených.

- **manažérska komunikácia**- komunikácia patrí k najvýznamnejším manažérskym činnostiam. Efektívny manažér asi 70% svojho pracovného času komunikuje. Manažérska komunikácia je vzájomná výmena informácií medzi účastníkmi manažérskych aktivít.

Dobrý manažér musí: - mať viac dobrých argumentov ako partner

- tok informácií musí byť na vyššom stupni

- jeho komunikácia má byť viac jednosmerná ako dvojsmerná

Chyby manažérskej komunikácie: - keď manažér nevie reagovať pružne ale pokračuje v tom, čo si vopred pripravil

- nevie navodiť uvoľnenú atmosféru

- nedokáže komunikáciu uzavrieť

- odstránenie chýb manažérskej komunikácie: kurzy; sebazaprenie- snaha zmeniť sa, odstrániť chyby.

Najvhodnejší čas manažérskej komunikácie je od 9.00 utorok – štvrtok a nesmie trvať viac ako 60 – 90 min.

- **komunikačné bariéry**:

1. uzavretosť partnera- pri nedôvere, antipatii
2. autizmus- úplné uzavretie sa
3. vydieranie, šikanovanie
4. skresľovanie a zatajovanie údajov, informácií

**- zásady spoločenského správania:- všeobecné:** pravidlá spoločenského správania chápeme ako pomôcku pre konkrétne situácie a sú to nielen pravidlá spoločenského styku, ale aj súčasť umenia žiť. Spoločenské správanie zahŕňa tieto oblasti:

- pozdravy a predstavovanie
  - ako prvý zdraví muž ženu, mladší staršieho, podriadený nadriadeného; počas pozdravu sa dívame do očí osobe, ktorú zdravíme; zdravíme aj tých, ktorých poznáme len z videnia + všetkých nadriadených, aj keď ich bližšie nepoznáme
  - predstavujúci predstaví najprv ženu muža, nadriadenému podriadeného, staršiemu mladšiemu; ak je predstavený jednotlivec skupine, najskôr je predstavený on, potom členovia skupiny jemu.
  - tykanie navrhuje žena mužovi, starší mladšiemu, nadriadený podriadenému; navrhnuté tykanie sa neodmieta.
  - podanie ruky ponúka žena mužovi, starší mladšiemu, nadriadený podriadenému; muž vždy pri podaní ruky vstane, žena iba ak ju podáva rovnako starej, či staršej žene; odmietnutie podania ruky je veľkou urážkou.
  - vizitky- dávame, keď nás niekomu predstavia; nedávame ju na stôl, ale určenej osobe do ruky; prijatú vizitku oplácame svojou vizitkou.
- starostlivosť o zovňajšok- ide predovšetkým o držanie tela, chôdzu, sedenie, rozprávanie, mimiku, gestikuláciu- starostlivosť o súbor týchto prejavov nazývame spoločenská hygiena. K starostlivosti o zovňajšok patrí aj osobná hygiena (čistota tela a úprava vlasov). K celkovej starostlivosti patrí aj obliekanie a obúvanie. Móda rozlišuje oblečenie na: leto, zima; deň, večer; rôzne spoločenské podujatia. Oblečenie môže byť aj: športové, domáce, spoločenské všedné a spoločenské sviatočné. Oblečenie prevádzajú doplnky: Pánske: klobúky, vesty, viazanky, vreckovky, rukavice, hodinky, dáždniky...  
Dámske: kožušinky, kabelky, šatky, šperky, opasky...  
Schopnosť esteticky vnímať je vecou vkusu. Vкус je predpokladom elegancie. elegancia je osobitný vzťah človeka k dokonalej harmónii tvarov, materiálov, vzorov a farieb.
- dialóg a konverzácia- patria medzi druhy komunikácie- ide o verbálnu rečovú formu. Reč môže byť vedená ako: dialóg, diskusia / debata. Na vytvorení celkového dojmu sa podieľajú tieto zložky:
  1. hlas- skúsený rečník dokáže svoj hlas zvyšovať / znižovať, zafarbiť tak, aby dotváral obsah reči. Medzi najčastejšie hlasové nedostatky patrí: monotónnosť, zlá artikulácia, vysoký a slabý hlas, zadychávanie, silný prízvuk.
  2. jazyk- mal by sa používať v spisovnej podobe a využívať jeho pestrosť (synonymá, prívlastky, prirôvnania...) Medzi nedostatky patria: nezrozumiteľnosť, nesprávne používanie cudzích slov.
  3. tréma- je jav prirodzený; určitá nervozita je však prospešná pretože zvyšuje výkonnosť
  4. počúvanie- je to aktívna činnosť vyžadujúca pozornosť. Počúvanie sa môže dávať najavo slovné i gestami.
- správanie sa na kultúrnych podujatiach. pracovisku, návštevách- pri spoločenských podujatiach sa tiež dodržiavajú pravidlá spoločenského správania- pozdravy, oslovenie, predstavovanie, podania ruky, tykanie a pod. Veľký význam má umenie rozprávať, vedenie dialógu; medzi sprievodné javy spoločenského stretnutia patria: prosba, žiadosť, poďakovanie, žart, reakcia na žart, zručnosť viesť neformálnu konverzáciu.
- správanie pri stolovaní- pod pojmom stolovanie rozumieme konzumovanie nápojov a jedál a súhrn určitých návykov a predpisov. Pravidlá stolovania by sa mali dodržiavať vždy, nie len v reštaurácii.
  - Vstup do reštaurácie- ak vstupuje muž a žena- muž vstupuje prvý, má nájsť vhodné miesto a usadiť ženu
  - používanie obrúskov, používanie príborov
  - slušné sedenie a vyjadrovanie sa

**- zásady spoločenského správania:- na pracovisku:** bezchybné správanie je základným predpokladom kvalifikovanej práce čašníka. Hostia sú ochotní prehladnúť drobný priestupok proti odborným pravidlám, ale spravidla ani jeden hosť neodpustí prehrešky proti slušnému správaniu.

10 pravidiel správania sa čašníkov na pracovisku:

- I. do práce nastupujeme vždy oddýchnutí
- II. súkromné problémy nechávame doma, pracovné problémy riešime sami- hostí nimi nezaťažujeme.
- III. zmyslom nášho konania je spokojnosť hostí
- IV. rešpektujeme priania a príkazy našich nadriadených
- V. snažíme sa vyvarovať chýb a ak vzniknú, hneď ich napravíme
- VI. vytvárame si dobré vzťahy k hosťom a spolupracovníkom
- VII. radou, činom, ale predovšetkým osobným príkladom pomáhame mladším spolupracovníkom.
- VIII. na pracovisku nefajčíme, nežujeme žuvačky, nepijeme alkoholické nápoje, nesprávame sa hlučne, nenavštevujeme pracovisko vo voľnom čase a nepohybujeme sa po pracovisku v civilnom oblečení.
- IX. z pracoviska odchádzame po predchádzajúcom dovolení nadriadeného a nie v pracovnom odevu.
- X. ak je to potrebné, pomôžeme aj po ukončení pracovného času.

**- diplomatický protokol-** znamená pravidlá pre styk diplomatov. Každý diplomat si musí osvojiť spoločenské správanie. Musí dodržiavať etiketu a protokol, aby neurobil faux pas /fo pá/ v oficiálnom styku.

Medzi protokolárne povinnosti vyslaného predstaviteľa patria:

1. Zoznamovacie návštevy- u oficiálnych činiteľov prijímajúceho štátu a partnerov v diplomatickom zbore. Zvyčajne v doobedňajších hodinách.
2. Víťanie delegácie- na letisku, železničnej stanici alebo v prístave. Vedúci misie a jej diplomatický personál stoja v sformovanom rade. Po odznení hymien je potrebné vhodne sa usmievať a potriať ruky tým, čo prichádzajú.
3. Vizitky- diplomati musia mať vizitky a pri vzájomnom diplomatickom stretnutí si ich vymieňať.
4. Oblečenie- pri zúčastňovaní sa na spoločenských podujatiach musia byť diplomati vhodne oblečení. Podľa diplomatického protokolu je vhodnou spoločenskou farbou tmavá- čierna, tmavosivá. Biela košeľa, tmavšia kravata, tmavé ponožky, čierne topánky, čierny alebo sivý klobúk, tmavé rukavice.

Žakety- dlhý kabát vzadu rozstrihnutý- k nemu prúžkované nohavice svetlejšej farby, vesta, siví cylinder a kožené tmavšie rukavice.

Smoking- na oficiálne akcie po 19-tej hodine (večerné koncerty, do divadla a všade kde je na pozvánke napísané BLACK TIE alebo CRAVATE NOTE- nosí sa k nemu biela košeľa, čierny motýlik (bez vesty).

Frak- nosí sa na slávnostné recepcie k sviatku, večere s hlavou štátu, nástupné audiencie, a všade kde je na pozvánke napísané WHITE TIE alebo CRAVATE BLANCHE. Nosí sa v kombinácii s bielou alebo čiernou vestou, bielou košeľou a bielym motýlikom.

Dámske oblečenie- podlieha móde; platí zásada, že oblečenie má byť kvalitné, primerané veku, postave a konkrétnej spoločenskej udalosti. Delí sa na veľkú a malú večernú toaletu, kratšie večerné (koktailové) šaty, vychádzkové oblečenie a športové oblečenie.

5. Rady a vyznamenania- ak je to uvedené na pozvánke, nosia sa so sebou aj rady a vyznamenania.

- veľmi dôležitou v diplomatickom protokole je otázka poradia oficiálnych osobností: pápežský nuncius, mimoriadny a splnomocnení veľvyslanci, vyslanci, dočasní alebo trvalí vedúci diplomatických misií, zástupcovia, radcovia, tajomníci, atašé. Otázka poradia je dôležitá najmä pri nástupoch a zasadacom poriadku.