Základní a průběžné manažerské funkce, manažerské role

Ing, Miroslav Mašlej, Ph.D. Akademický pracovník

Henry Mintzberg:
Manažeři jsou zajímavý fenomén. Jsou dobře placení, mají obrovský vliv a značný nedostatek selského rozumu.

1. Úvod

2. Manažerské funkce

3. Manažerské role

4. Moderní manažerské role

Závěr

1. Úvod

- **klasický MNG 19. -30. let 20. století**
- Fayol,

  Ford, Baťa, Taylor, Weber
- Úkolová mzda, výstupní kontrola

- **40. – 70. let**
- Maslow, Gulick, Sloan

  Barnard
- Manažerská revoluce
- Vznikly nové teorie - přístupy
- vlastník - manažer

- **MNG konce 20. st.**
- P. Drucker
- Koncepce dokonalého podniku - založená na zkušenostech úspěšných manažerů
- spoluúčast zaměstnanců na řízení firmy

- **MNG 21. st.**

Bill Gates

Wiliam Hewlet

Akio Morita

S. Jobs

- Globalizace
- Znalosti
- Invence
- Inovace
- Volný tok peněz
- KS

Historie
Teoretické koncepce manažerských funkcí

Henri Fayol

- Plánování
- Organizování
- Přikazování
- Koordinace
- Kontrola

L. Gulick a L. Urwick

POSDCORB

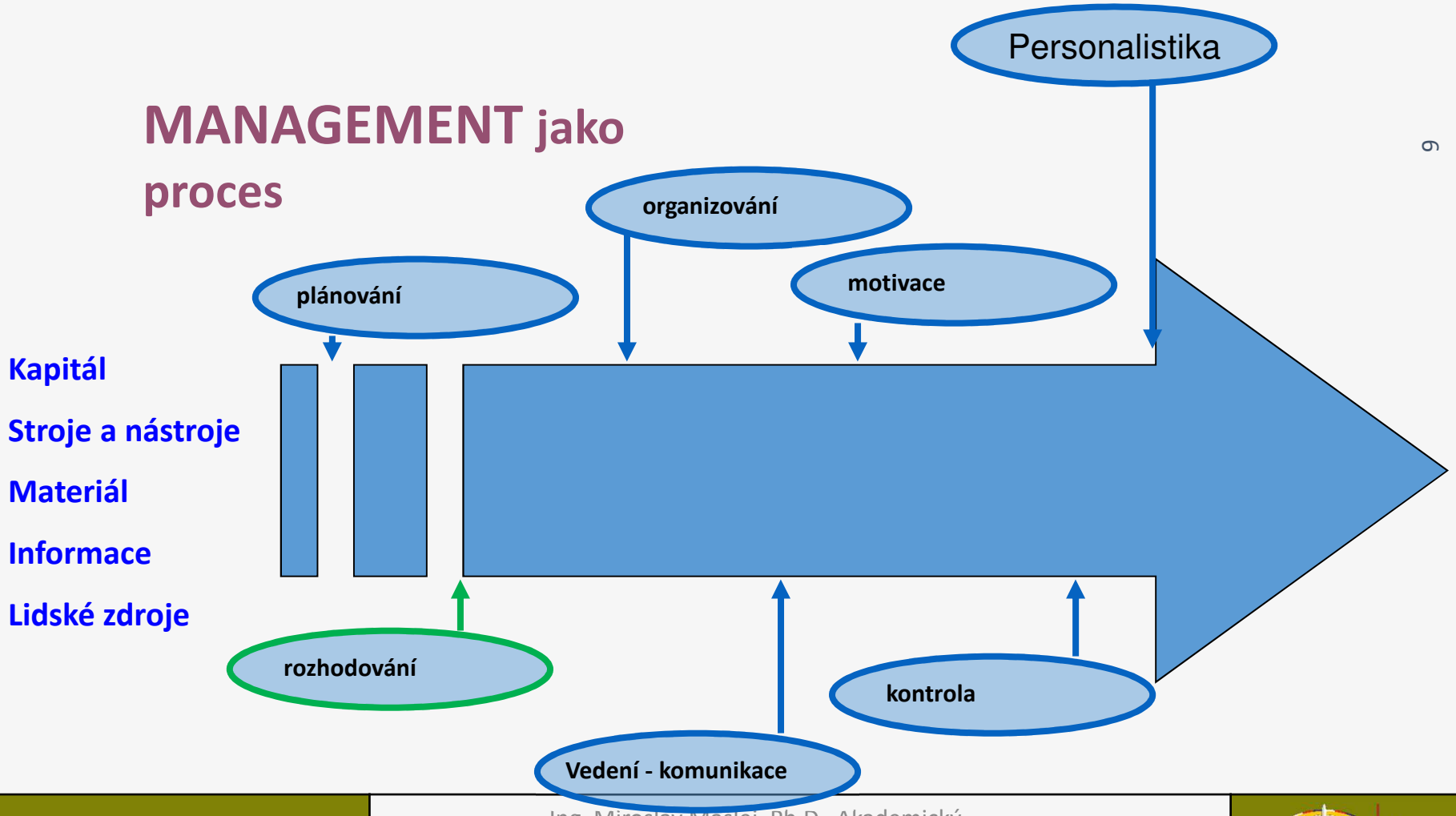
- Plánování
- Organizování
- Personální zajištění
- Přikazování
- Koordinace
- Evidence a podávání zpráv
- Rozpočtování

H. Weihrich a H. Koontz

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrola

- **Management je *proces?***
- **Je to proces *systematický?***
- **Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává.**
- **Jsou to činnosti podstatné, které musí zvládnout.**
- **Své poslání plní manažeři pomocí manažerských funkcí.**

MANAGEMENT


Personalistika
MANAGEMENT jako proces
organizování
plánování
motivace
Kapitál
Stroje a nástroje
Materiál
Informace
Lidské zdroje
rozhodování
kontrola
Vedení - komunikace

2. MANAŽERSKÉ FUNKCE

- **Sekvenční manažerské funkce**
  - *Plánování*
  - *Organizování*
  - *Výběr a rozmisťování pracovníků*
  - *Vedení lidí*
  - *Kontrola*

- **Paralelní manažerské funkce**
  - *Analyzování řešených problémů*
  - *Rozhodování*
  - *Realizace, respektive implementace*

Sekvenční manažerské funkce

Plánování

- Plánování předchází realizaci všech dalších následných manažerských funkcí, protože zahrnuje stanovení cílů. Výsledkem této funkce je ***plán***.

- ***Podstatou každého plánování je:***

✓*volba cíle (strategie) SMART*

✓*stanovení prostředků k dosažení cíle*

✓*určení nejvýhodnější cesty k dosažení cíle (taktika)*

- **Typy plánu:**

a) *Z hlediska časového horizontu*

b) Z *hlediska úrovně rozhodovacího procesu*

Organizování

- Spočívá v budování prováděcí **organizační struktury**, která vytvoří vhodné prostředí pro efektivní spolupráci jednotlivců a skupin při dosahování stanovených cílů.
- Výsledkem organizování je **organizace**.

Organizace má zajistit:

- Bylo jasné, kdo a co má dělat, kdo je odpovědný za výsledky.
- Byly odstraňovány organizační překážky při uskutečňování plánovaných činností.
- Existovaly rozhodovací a komunikační sítě nezbytné k řešení očekávaných problémů.

Výběr a rozmístění spolupracovníků

- **Personalistika (HRM)** je proces získávání potřebných a schopných pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí a udržení na zvolené pozici. Využívá poznatky z oblasti psychologie, sociologie, práva a organizace práce.

Hlavní úkoly :

- Nábor a výběr pracovníků (získávání).
- Adaptace pracovníků ve prospěch firmy.
- Hodnocení podle výsledků práce i chování.
- Stabilizace (udržení) pracovníků.

Vedení lidí

- Je cílevědomý proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila firemní cíle.
- **Vést a řídit lidi vyžaduje dvě základní dovednosti:**
  - Vytvářet energii
  - Usměrňovat energii

- **Styl vedení (způsoby využívání pravomoci):**
  - Autoritativní styl (autokratický)
  - Demokratický styl
  - Liberální styl

Kontrola

- Podstatou je objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska vytyčených cílů. Smyslem je korekce pracovních procesů tak, aby bylo cílů co nejefektivněji dosaženo v zájmu dalšího rozvoje organizace.
- **Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků:**
  - Stanovení standardů.
  - Měření vykonané práce z hlediska stanovených standardů.
  - Korekce zjištěných odchylek od standardů a plánů.
- **Funkce kontroly**
- *ekonomická = odstranění nedostatků*
- *sociální = zlepšení vztahů uvnitř kolektivu*
- *psychologická = pocit odpovědnosti pracovníků za vykonanou práci*

Paralelní manažerské funkce

- ***Analyzování řešených problémů***
  - Cílem je pochopit podstatu problému.
- ***Rozhodování***
  - Proces, při kterém manažer volí nejvýhodnější variantu řešení, na základě určených kritérií. Posuzuje a hodnotí pozitivní a negativní dopady jednotlivých variant. Podstata spočívá v porovnání variant a volby nejoptimálnější varianty.
- ***Realizace – Implementace (včetně koordinace)***

Paralelní manažerské funkce / *Sekvenční manažerské funkce*	***Analýza***	***Rozhodování***	***Implementace***
Plánování	X	***X***	X
Organizování	X	*X*	X
***Výběr* a rozmístění spolupracovníků**	X	*X*	X
Vedení lidí	X	*X*	X
Kontrola	X	*X*	X

MF se konkretizují v různých oblastech života organizace a nabývají v nich specifického charakteru



3. Manažerské role

Manažer vystupuje v několika typech vztahů vůči:

- nadřízeným,

- podřízeným,

- spolupracovníkům,

- klientům či veřejnosti.

Řízení sociálních systémů ovlivňuji následující faktory:

- Vlastnosti, osobnost vedoucího pracovníka manažera;
- Postoje, potřeby a osobnostní charakteristiky členů řízené skupiny;
- Zvláštnosti organizace (účel, struktura, povaha činnosti, atd.);
- Vnější prostředí – ekonomické, sociální, politické, technologické atd.

Henry Mintzberg charakterizoval 10 různých rolí:

- **Interpersonální**
- **Informační**
- **Rozhodovací**
- **Administrativní**

Interpersonální role

Představitel

Reprezentuje organizaci při ceremoniálech (setkání nových pracovníků, zahajuje provoz,účastní se reprezentačních akcí atd.);

svou přítomnosti vyjadřuje zájem firmy

přítomní oceňují že přišel osobně

Vedoucí

Vystupuje ve vztahu k podřízeným – prostřednictvím nich realizuje cíle organizace;

motivuje, usměrňuje, zjišťuje jejich silné a slabé stránky;

dbá na jejich osobní rozvoj;

hodnotí výsledky jejich práce a formuluje úkoly na další období.

Spojovatel

S jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci;

udržuje vztahy mezi útvary a vztahy mezi organizací a jejím okolím.

Informační role

Pozorovatele

vyhledává manažerské informace, potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa

(porady, informační sítě, tisk, rozhovory, recepce, sportovní kluby)

Šiřitele

informace, které získal zvenčí ve prospěch organizace

je šiřitelem interních informací svým podřízeným skrze roli vedoucího

informace může prezentovat jako prostý fakt nebo jim může dodat hodnotící rozměr

Mluvčí

reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním

svým vystupováním vytváří image na veřejnosti - hájí zájmy organizace a brání ji před napadáním z jiných stran

Rozhodovací role

Podnikatel

Vymýšlí, podněcuje a projektuje změny;

využívá příležitostí, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení;

zavádí nové produkty na trh, mění technologii nebo adaptuje technologii;

podnikání je činností která nejvíce přispívá k rozvoji organizace a k udržení postavení;
důležité je zvážení rizika podnikatelských aktivit.

Řešitel rušivých událostí

Musí reagovat na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů;

organizační aktivity většinou neprobíhají hladce a manažeři musejí neustále překonávat nové bariéry;
čelit nežádoucím tlakům a kritickým situacím, zvenčí nebo zevnitř organizace.

Distributor zdrojů

Hospodaří se zdroji ;

snadná úloha v době hojnosti, většinou organizace pracují v nedostatku zdrojů;

usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů;

prosazuje svůj nadhled při diskusi s jednotlivými podřízenými při rozdělování zdrojů

Vyjednávač

Projevuje se v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i s jinými organizacemi, s podřízenými, kolegy, odboráři, klienty…

nezbytnou podmínkou pro zastávání této role je pravomoc k hospodaření se zdroji;

čím vyšší úroveň v OJ více svého času budou věnovat vyjednávání.

4. Moderní manažerské role

- **Moderní pojetí manažerských rolí**

- **Role komunikačního manažera**
- **Role manažera času**
- **Role manažera cílů**
- **Role manažera změn**

vedoucí pracovníci se denně ocitají v neustálém konfliktu často protichůdných rolí, zájmů a požadavků

- **nadřízený očekává realizaci podnikových cílů**
- **kolegové kooperativní chování**
- **spolupracovníci – podřízení, ohled na jejich zájmy a potřeby**
- **státní instituce a odbory vstřícnost k jejich požadavkům**

- **Role komunikačního manažera**
- **Komunikace znamená vnímání, očekávání a požadavky**

Komunikace - MF

Komunikace písemná | **Komunikace ústní** | Komunikace elektronická

Sdělující

- Neurovnání si myšlenek před sdělením
- Nepřesné vyjadřování
- Rozsáhlé prezentování informací
- Zařazení myšlenek, které spolu nesouvisejí, do jednoho celku

Příjemce

- Nedostatečné soustředění při příjmu sdělení
- Soustředění se na detail místo na podstatu sdělení
- Soustředění se na odpověď již po úvodní informací, aniž by bylo vyslechnuto celé sdělení

• Role komunikačního manažera

➢ **Role vyžaduje zvládnout:**

- **1. účinnou prezentaci vlastních myšlenek,**
- **2. situačně adaptabilní vedení rozhovoru - dialog,**
- **3. vedení porad - mnohostranná komunikace,**
- **4. konstruktivní vedení vnitřního dialogu – zajištění vlastní zpětné vazby.**

➢ ***Zásady, které je třeba si při přípravě na jednání uvědomit:***

- **negativní myšlenky vyvolávají obavy, pocit méněcennosti, bezmocnosti, nejistotu, agresivitu a vnitřní napětí,**
- **protistrana - partner se častěji uchyluje do izolace,**
- **konfliktní postoje ovlivňují nejen zdraví, ale i další jednání,**
- **pozitivní dialog nasměruje k optimismu a úspěchu obě strany.**

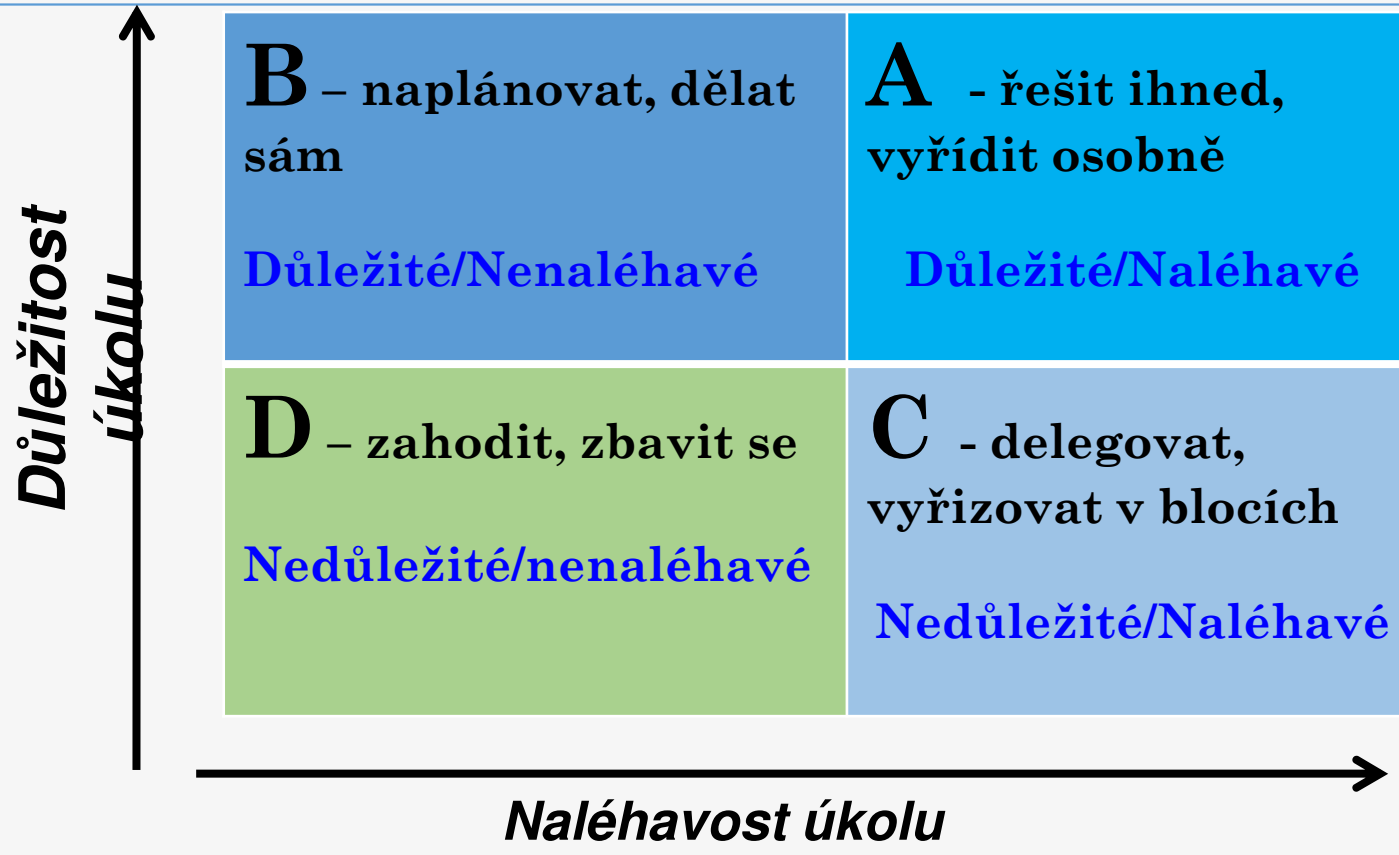
• Role manažera času

"Čím více jsme zaneprázdněni, tím méně času máme naučit se jej lépe využívat !"

- Čas **nemůžete koupit.** Je nám rozdělen všem stejně, demokraticky.
- Čas **nemůžete uspořit.** Plyne nezadržitelně, každou sekundu jsme starší.
- Čas **nemůžete zastavit.** Ztracený čas už nikdy nemůžete nahradit.

Eisenhowerův princip

Jde o způsob určování priorit v rámci organizování a sebeorganizování, kdy se úkoly cíleně posuzují podle dvou dimenzí



• Role **manažera cílů**

Vize – budoucnost

Osobní cíle	Cíle spolupracovníků	Týmové cíle	Cíle firmy

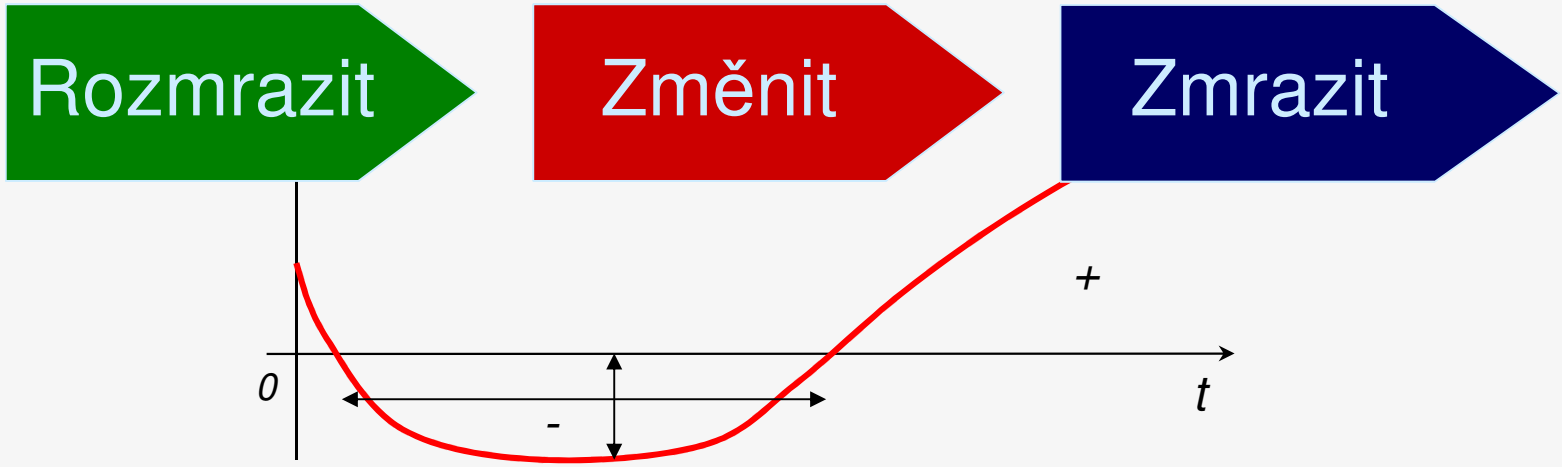
Standardní cíle	Výkonnostní cíle	Inovační cíle

Formulace cílů
- **obsah = Co?**
- **množství = Kolik?**
- **cílová oblast = Kde?**
- **termín = Kdy?**
- **odpovědnost = Kdo?**

Organizační principy řízení podle cílů
- **participace (na návrhu, formulaci, projednávání),**
- **prověřování (osobně, diskusí, komisí),**
- **písemná evidence o stavu cílů (hlášení).**

Role manažera změn

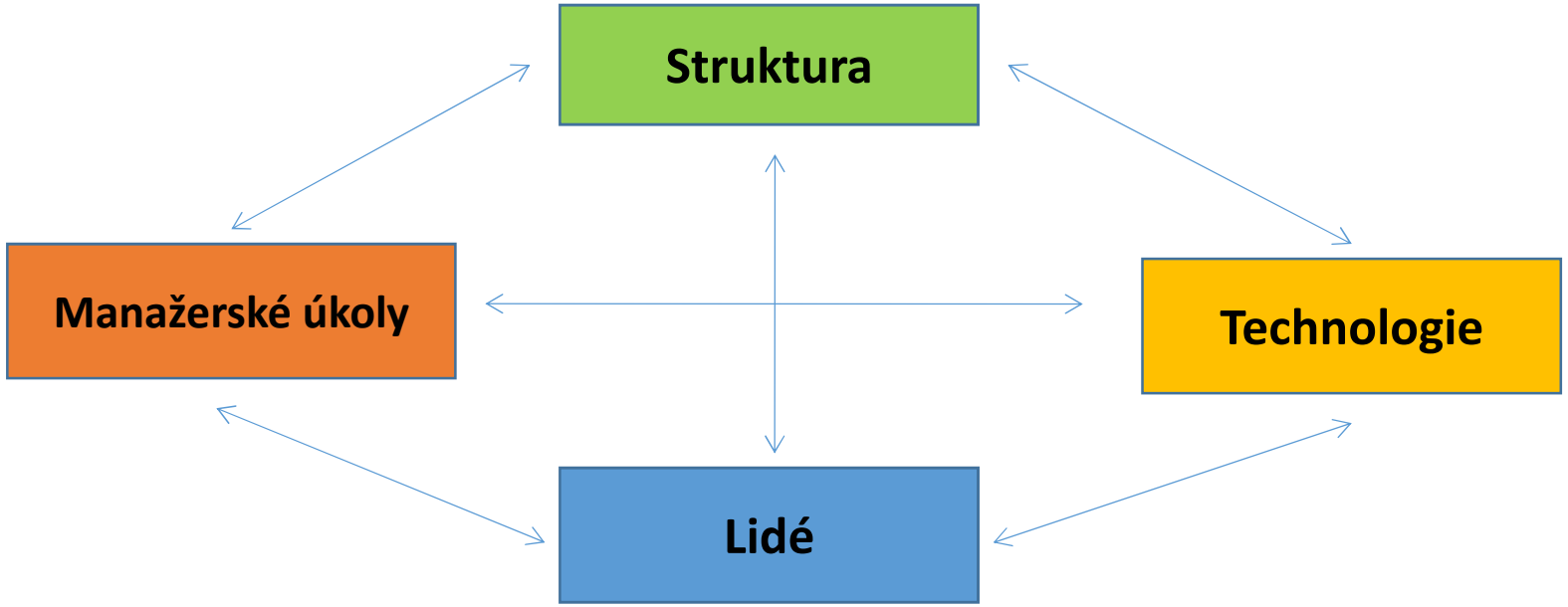
Lewinův třífázový model změn *(Kurt Lewin)*



Každá změna je krátkodobě změnou k horšímu.
Nelze realizovat změnu bez bolesti - „change pain“.
Změna spotřebovává energii.
I v průběhu změny musíme „dělat business (práci)“.

Celistvý pohled na vliv změn *(Harold Leavitt)*

- Jde o vnímání působení jak vnitřních, tak i vnějších změn, které vznikají záměrně či nezáměrně - **kritické faktory úspěchu**.



„Leavittův diamant“

ZÁVĚR

- **Manažerské funkce** - typické úlohy, které vedoucí pracovníci řeší v procesu své řídící práce.
- Ze sociologického hlediska je **role** manažera funkce, ve které manažer působí ve vztahu k jiným lidem.
- Z hlediska managementu **role** vyjadřují specifické formy **chování**, které jsou potřebné k vykonání úkolu daného pracovního místa nebo práce.

Literatura

- VEBER, J. a kol. *Management.* Praha: Management Press, 2001.
- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management.* Brno: Computer Press, 2006.
- DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera*. Management Press, 2012
- HŘEBÍČEK, Vladimír. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 154 s. ISBN 9788021045378.
- DĚDINA, J. Management a organizační chování. Praha: Grada 2005