

Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Základní a průběžné manažerské funkce, manažerské role

Cíl: Vysvětlit sekvenční a paralelní manažerské funkce a důležitost uplatňování manažerských rolí v manažerské práci.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Vysvětlíte pojem manažerské funkce a analyzujete jejich účel v manažerské praxi.
2. Charakterizujete jednotlivé manažerské funkce.
3. Charakterizujete jednotlivé manažerské role.

Studijní literatura:

- VEBER, J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2001.
- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006.
- DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera*. Management Press, 2012

Obsah:

1. Manažerské funkce
2. Manažerské role
3. Závěr

Funkce řízení vyjadřuje schopnost k řídicímu působení, které představuje cílevědomé usměrňování chování a rozvoj jak řízeného systému, tak i vlastního řídicího systému.

Systémy řízení firmy jsou vybaveny určitou hierarchicky uspořádanou množinou funkcí řízení, kde každá funkce systému řízení je projevem určitého účinku řídicího působení.

1. Manažerské funkce

Funkce řízení jsou odrazem dělby práce v řídicí činnosti, obecně působících zákonitostí a řídicích potřeb subjektu řízení.

V reálných hospodářských systémech (firmách) se projevují:

- **Obecné funkce řízení** – platné v určitém rozsahu (podle povahy řízeného systému) pro každý systém řízení. Vyplývají z obecných zákonitostí, principů a účelu řízení.

- **Specifické funkce řízení** – vznikají při řízení jednotlivých oblastí činností, jsou konkretizací obecných funkcí řízení.

Funkce řízení můžeme posuzovat také jako:

- **součást řízení** nebo jako druh řídicího procesu (např. rozhodování, organizování atd.), problematika **funkce se ztotožňuje s problematikou struktury řízení**
- **dílčí řídicí činnost** vykonávaná specializovanou složkou řízení (např. funkce řízení výcviku, řízení výroby, řízení zásobování atd.), **funkce řízení se ztotožňuje se specializací útvarů**.
- **výraz závislosti změn** v objektu řízení na celkovém působení subjektu řízení (obdobu funkce v matematice), v podstatě tedy **funkce řízení jako cíl nebo poslání řízení**.

Praktickou aplikací manažerské teorie, se Fayolem formulované základní funkce řízení postupně překrývaly se složkami (komponentami) cyklu řízení. Americké pojetí manažerských funkcí, které formulovali Koontz a Weihrich, k nim ještě přiřazují **základní personální činnosti** (získávání, výběr a rozmístění pracovníků).

PLÁNOVÁNÍ

- **Předvídací funkce:** způsobilost řízení k předvídání a hodnocení možných důsledků předpokládaného vývoje.
- **Předurčovací funkce:** způsobilost řízení k závaznému vytyčení budoucího vývoje a stavů řízeného systému.

Tato funkce zahrnuje:

- a) **tvorbu cílů** – tvorba souhrnných (základních) cílů a jejich transformace do dílčích postupových cílů a úkolů pro řízený objekt,
- b) **programovací aktivity** – stanovení vnitřních i vnějších podmínek (prostředků, způsobů cest) pro realizaci cílů.

ORGANIZOVÁNÍ

- **Uspořádávací funkce:** schopnost účelně uspořádávat použitelné zdroje (lidské, materiální i další) a řízené procesy tak, aby byla zabezpečena činnost nutná k efektivnímu dosažení cílů řízení.

VEDENÍ LIDÍ

- **Aktivační funkce:** způsobilost řízení k vyvolání a udržení aktivity řízeného systému (u člověka – motivace a stimulace) ve vazbě na zájmy lidí, kteří jsou součástí příslušného reálného subjektu.

Působí především prostřednictvím ostatních funkcí.

- **Realizační funkce:** způsobilost vést řízený systém k realizaci cílů bezprostředním usměrňováním jeho fungování.

Zajišťuje operativní (běžné) řízení, usměrňování, koordinaci, korekci, předávání úkolů atd.

KONTROLA

- **Ověřovací funkce:** schopnost registrace a vyhodnocování výkonné činnosti řízeného systému i důsledků řízení, včetně zpětné vazby na řídicí systém.

Tyto základní funkce spolu úzce souvisejí a dochází i k překrývání, souvisí i s hlavními složkami procesu řízení.

Manažerské funkce jsou v podstatě hlavní činnosti, které řídící pracovník (manažer) provádí při výkonu své práce.

2. Manažerské role

Řízení sociálních systémů představuje složitý a dynamický vztah mezi následujícími faktory:

1. Vlastnostmi osobnosti vedoucího pracovníka.
2. Postoji, potřebami a dalšími osobnostními charakteristikami členů řízené sociální skupiny.
3. Zvláštnostmi organizace, ve které řízení probíhá, jako její účel, struktura, povaha úkolů apod.
4. Ukazateli vnějšího prostředí, nejen ekonomickými, ale také sociálně – politicko - legislativními, ekologickými a technologickými.

Profese manažera představuje druh pracovní činnosti, který vyžaduje speciální přípravu pro její vykonání, zejména proto, že je uzlovou profesí, která spočívá v organizování a zabezpečování všech činností souvisejících s posláním organizace v návaznosti na její cíle. Cíle organizace, také nepadají z nebe, ale váží se na potřeby vlastníků, zákazníků, dodavatelů, orgánů státní správy, společenských organizací a vlastních zaměstnanců. Se všemi zmíněnými subjekty jsou manažeři při své práci, konfrontováni a ve vazbě na své poslání, což je řídit procesní činnosti firmy tak, aby dosahovala svých integrovaných cílů s efektivním využitím jejích disponibilních zdrojů, svázání. Prostředkem k uplatňování svých představ jsou jim manažerské funkce. Každodenně naplňovat jejich obsah, ale znamená schopnost vcítit se do zájmů i druhé strany, participující, ale také vkládající své úsilí do ekonomických výsledků firmy.

Manažeři musí být schopni každodenně na tomto kolbišti obstát, což si vyžaduje zvládat ve své pracovní pozici **role** tak, aby si udrželi lesk statusu, nejen svého, ale firmy jako celku.

Klasické dělení manažerských rolí

Již v 70. letech minulého století, kritické názory kanadského odborníka **Henri Mintzberga** na četnost využití manažerských funkcí v každodenní jeho práci, vyvolaly silnou odezvu.

Mintzberg klasifikuje denní manažerské činnosti do tří skupin rolí:

- **Interpersonální role**
- **Informační role**
- **Rozhodovací role**

Interpersonální role vyplývají přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti vedoucího pracovníka udržovat a rozvíjet kontakty s partnery a to:

- mimo vlastní řízenou organizaci (zákazníci, dodavatelé, představitelé bank, státní správy, odborových svazů apod.),
- v rámci vlastní organizace (nadřízení, podřízení spolupracovníci, představitelé odborů a zájmových organizací apod.).

Mimo i ve vlastní organizaci, vedoucí pracovník - manažer v podstatě sehrává **tři dílčí role**:

- **představitele organizace ("figurehead")**
- **"vůdce" organizace ("leader")**
- **spojovacího článku ("liason")**

Informační role manažera spočívá v jeho účasti při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití informací, tj. v informačních procesech. Jde opět o tři dílčí role:

- **monitorujícího příjemce informací ("monitor")**
- **šířitele informací ("disseminator")**
- **mluvčího organizace ("spokeperson")**

Rozhodovací role manažera je hlavním zjevným projevem jeho cílevědomé činnosti k dosažení cílů organizace. Jsou to právě informace, které manažer zhodnocuje v řídicím systému firmy. Skupina rozhodovacích rolí zahrnuje čtyři dílčí role:

- **podnikatelskou ("entrepreneurial")**
- **řešení problémů ("disturbance-handler")**
- **alokace zdrojů ("resource-allocator")**
- **vyjednávače ("negotiator")**

Tyto role spočívají v účelovém výběru jednoho z přípustných řešení vznikajících rozhodovacích situací manažerského jednání, jeho následném sdělování či prosazování a kontrole plnění.

Všechny dílčí role jsou vzájemně propojeny a navzájem se podmiňují. Umění vedoucího pracovníka pak spočívá v jejich **sladěné integraci**.

Současná manažerská literatura, připojuje k uvedeným třem skupinám rolí i skupinu rolí administrativních, a to s třemi dílčími rolemi:

- **administrátora (processor of paperwork)**
- **sledování a kontroly úkolů (monitor of policies)**
- **správce rozpočtů (administrator of budgets)**

Moderní dělení manažerských rolí

Ve světové manažerské literatuře lze dnes najít i další zajímavá pojetí manažerských rolí. Patří k nim i tzv. čtyři role moderního manažera, které reagují na skutečnost, že dnešní vedoucí pracovníci se denně ocitají v neustálém konfliktu často protichůdných rolí, zájmů a požadavků, jako např.:

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

Tyto skutečnosti často vedou k výrokům a činům, které oslabují manažerskou pozici jako např. **"Já dělám svou práci a nic víc po mně nemůže nikdo chtít"**, nebo vzniká silné nutkání sklouznout k autoritativním formám řízení, následně selhávání v interpersonálních vztazích, což může končit značnou demotivací a vytvořením silných obranných bariér u zaměstnanců.

Úspěšně zvládnout svou funkci v netransparentní, dynamické a složité situaci znamená, naučit se dobře plnit následující klíčové role:

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

Podívejme se nyní na jednotlivé moderní role blížeji.

Role komunikačního manažera

Umět úspěšně realizovat tuto roli znamená, dokázat přimět průměrné lidi k trvale dobrým pracovním výkonům. 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.

Ad 1) Řekněte, co hodláte říci. Řekněte to jasně a srozumitelně, jednoduše, nekomplikovaně, ale s logickou strukturou. Formulujte závěry svého projevu a vybídněte k praktickému jednání.

Ad 2) Předpokladem efektivního průběhu je otázka "**V čem je problém?** – kdo je jeho vlastníkem a z toho vyplývá, zda vedoucí bude vypovídat nebo aktivně naslouchat a podle toho jednat.

Ad 3) Pro každé téma se snažit uplatnit obecný model:

- **o co jde (v čem je problém);**
- **jak vypadá situace;**
- **vyjádření účastníků;**
- **jak zní můj návrh na řešení;**
- **co je třeba učinit jako první krok?**

Samozřejmě, že formu provedení bude ovlivňovat účel. Jestli půjde o porady informační, řešitelské nebo krizové, ale také pravidelné, nebo vynucené.

Ad 4) Zpětná vazba představuje vlastní hodnocení průběhu porady. Co bylo dobré a užitečné? Co je třeba vylepšit apod.?

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;
- záporné - konfliktní postoje ovlivňují nejen zdraví, ale i další jednání;
- pozitivní dialog nasměřuje k optimismu a úspěchu obě strany.

Role manažera času

Všichni jsme se setkali s lidmi, kteří si neustále stěžují na nadměrné množství práce, ale také známe lidi, kteří zvládají dennodenně mnohem větší množství práce, než stěžovatelé. Tajemství jejich úspěchu spočívá v jejich schopnosti řídit svůj čas. To znamená, že zvládají:

1. používat techniky, které umožňují získat maximum z minima investovaného času;

2. koncentrovat se na věci, které jsou důležité;
3. naučili se delegovat pravomoc.

Naučit se efektivně řídit svůj čas si však, vedle sebekázně, vyžaduje i určitý čas na vytvoření kladného stereotypu, ale kdo nám ho poskytne? A tady se dostáváme k tzv. *paradoxu zaneprázdněného člověka*: **“Čím více jsme zaneprázdněni, tím méně času máme naučit se jej lépe využívat!”**

Dostat se z tohoto bludného kruhu znamená uvědomit si, že čas je ta nejlepší investice, protože:

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

Lidé si zpravidla neuvědomují, zda využívají svého času dobře nebo špatně. Způsob, jak to zjistit, je podívat se na klasické příznaky špatného řízení času:

1. Neustále přetížený program, více než 55 pracovních hodin týdně, častá práce po večerech a víkendech, sotva čas si vzít dovolenou.
2. Neschopnost splnit termíny, stálé zpoždění, neustálý pocit, že je třeba něco stihnout.
3. Nedostatečné řešení problémů do hloubky.
4. Ukvapená rozhodnutí.
5. Strach delegovat práci nebo akceptovat iniciativu jiných.
6. Preference krátkodobého zisku před střednědobým nebo dlouhodobým, neustálé “hašení”, denní řešení krizí.
7. Neschopnost odmítnout nový úkol.
8. Dlouhý seznam lidí, kteří čekají na schůzku.
9. Pocit, že nemáte situaci pod kontrolou, že ztrácíte přehled o vašich cílech a prioritách.
10. Perfekcionismus.
11. Stres.
12. Málo času nebo žádný čas na rodinu, společenské události a zábavu.

Většinu z nás pravdivé odpovědi nepotěšily. Psychologové vysvětlili, že mnoho našich zvyků je výsledkem jakýchsi omezujících poselství, která jsou integrována v nejhlubších zákoutích našeho vědomí. Zpravidla mají podobu příkazů (drivers), kterým se svým jednáním

podrobuje. V literatuře se můžeme setkat s českým označením *“manipulační pověry”*. Patří k nim:

- **Musíš být perfektní** – jako by vám vnitřní hlas neustále říkal: “Měl bys dělat lépe”. Takový člověk zpravidla často používá výrazy jako: “Samozřejmě”, “Jistě”, “Jasně” apod.
- **Musíš se více snažit** – jestliže si neustále opakuje: “Měl bych se více snažit”, tak často říkáte: “To je těžké”, “To neumím udělat”, “Nevím” apod.
- **Musíš být milý** – neustále se obáváte, že nejste k ostatním dost milý a často říkáte: “To jste laskavý”, “Myslíte, že byste mohl...”, “Vy víte nejlépe...”.
- **Musíš pospíchat** – často si říkáte “To nikdy neuděláš” a nahlas používáte: “Co ode mne chtějí?” nebo “Rychleji, rychleji!”
- **Musíš být silný** – opakuje si: “Musíš schovat svoji slabost” a druhým říkáte: “To nevadí” a “Bez komentáře” a vaše výrazy jsou chladné a tvrdé.

Výsledkem působení těchto pověr je, že se můžeme stát jejich otroky – dnes se říká “workholiky”. Jednou z možností, jak se osvobodit od těchto *manipulujících pověr* a ušetřit obrovské množství času je uvědomění si a přijetí *základních asertivních práv*, uvedených v tabulce.

MUSÍŠ BÝT PERFEKTNÍ	Mám právo být svůj. Mám právo udělat chybu. Chybovat je lidské. A já jsem člověk.
MUSÍŠ SE VÍCE SNAŽIT	Mám právo zastavit, co jsem začal. Mám právo vyhrát. Mám právo něco dokázat.
MUSÍŠ BÝT MILÝ	Mám právo nebýt odpovědný za pocity jiných. Respektuji a vážím si svých pocitů. Přijímám odpovědnost za své vlastní pocity.
BUĎ SILNÝ	Mám právo vyjádřit své pocity. Mám právo být k někomu uzavřený. Mám právo být otevřený k ostatním. Mám právo nebýt silný.
MUSÍŠ POSPÍCHAT	Mám právo žít v přítomnosti. Mám právo na svůj čas. Mám čas dosáhnout toho, co chci

Úspěšní manažeři doporučují držet se následujících ověřených pravidel:

- Prvořadá úkoly především – znamená to schopnost stanovit priority. Úkolů bude vždy víc než času.
- Napsat seznam úkolů – ověřuje správnost hierarchického uspořádání z hlediska priorit a zároveň, vytvořený seznam je východiskem pro budoucí rozhodování k delegování úkolů, již ve vazbě na předpokládanou dobu trvání pracovních činností.
- Konečný denní odhad potřeby času a stanovení priorit.
- Do denního plánu zařadit rezervu času pro nepředvídané úkoly.
- Delegování úkolů.
- Evidence odložených úkolů.
- Kontrola a vyřizování odložených úkolů.

Role manažera cílů

Hrát dobře tuto roli znamená vytvářet a zabývat se vizí budoucnosti a sladit ji s představami o cílech firmy.

Obecná metodika cílově orientovaného řízení zahrnuje:

1. Přípravu cílů (osobní cíle vedoucího, spolupracovníků, skupinové, týmové cíle a cíle firmy).
2. Druhy cílů (standardní, výkonnostní, inovační).
3. Formulace cílů zahrnuje:
 - obsah = Co?
 - množství = Kolik?
 - cílová oblast = Kde?
 - termín = Kdy?
 - odpovědnost = Kdo?
4. Organizační principy řízení podle cílů:
 - participace (na návrhu, formulaci, projednávání),
 - prověřování (osobně, diskusí, komisí),
 - písemná evidence o stavu cílů (hlášení).

Role manažera změn

Z obecné teorie managementu vyplývá, že řízení je vždy zaměřeno do budoucnosti, přičemž se vychází z informací, které postihují minulost a současnost, a teprve z nich je budoucnost predikována. Úspěšná řešení reálné situace si proto objektivně vyžadují, aby manažeři byli připraveni korigovat nejen svá rozhodnutí, ale také modifikovat své každodenní role. Každá změna je narušením návyku. Po některých voláme, po jiných méně, ale velmi často, když je máme realizovat, tak ztrácíme odhodlání, energii a mnohdy i přesvědčení o jejich potřebnosti. Z této obecné analýzy vyplývají úkoly pro manažery:

- správně diagnostikovat situaci;
- nabýt přesvědčení o potřebě změn a způsobu jejich uskutečňování;
- analyzovat tlaky působící pro a proti změnám a umět je využít (cit, trpělivost, komunikace).