

**Henry Mintzberg:**

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

# MANAGEMENT I

## TÉMA Č.4

### MANAŽERSKÉ FUNKCE A ROLE

plk.Ing. Miroslav MASLEJ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu

Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail.: [miroslav.maslej@unob.cz](mailto:miroslav.maslej@unob.cz)

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: *Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu*

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)



# OBSAH

- 1. Úvod
- 2. Manažerské funkce
- 3. Manažerské role
- 4. Moderní manažerské role
- 5. Kompetence a principy manažerské práce
- Závěr



# LITERATURA

- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.  
Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s.  
ISBN 80-251-0396-X.
- MAŠLEJ, M. a kol. Základy a základní pojmy  
managementu. Brno: UO FEM, 2006. 190 s. S-3673.
- VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management  
Press, 2001. 700s. ISBN 80-7261-029-5.
- GRASSEOVÁ, M., MAŠLEJ, M., BRECHTA, B.  
*Manažerské rozhodování: Teoretická východiska a  
praktické příklady.* Část 1. 1.vydání. Brno: FEM UO,  
2010. 174 s. ISBN 978-80-7231-730-1. Skripta S –3816.

# 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
- Vznikli nové teorie - přístupy
- vlastník - manažer

- **MNG konce 20. st.**
- P. Drucker
- Koncepce dokonalého podniku
- založená na zkušenostech úspěšných manažerů a jejich zevšeobecnění

- **MNG 21. st.**
- Gates, Hewlet
- globalizace
- Znalosti
- Invence
- Inovace
- Volný tok peněz
- KS

# HISTORIE TEORETICKÉ KONCEPCE MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ

- Plánování
  - Organizování
  - Příkazování
  - Koordinace
  - Kontrola
- Plánování
  - Organizování
  - Personální zajištění
  - Příkazování
  - Koordinace
  - Evidence a podávání zpráv
  - Rozpočtování
- Plánování
  - Organizování
  - Příkazování
  - Kontrola



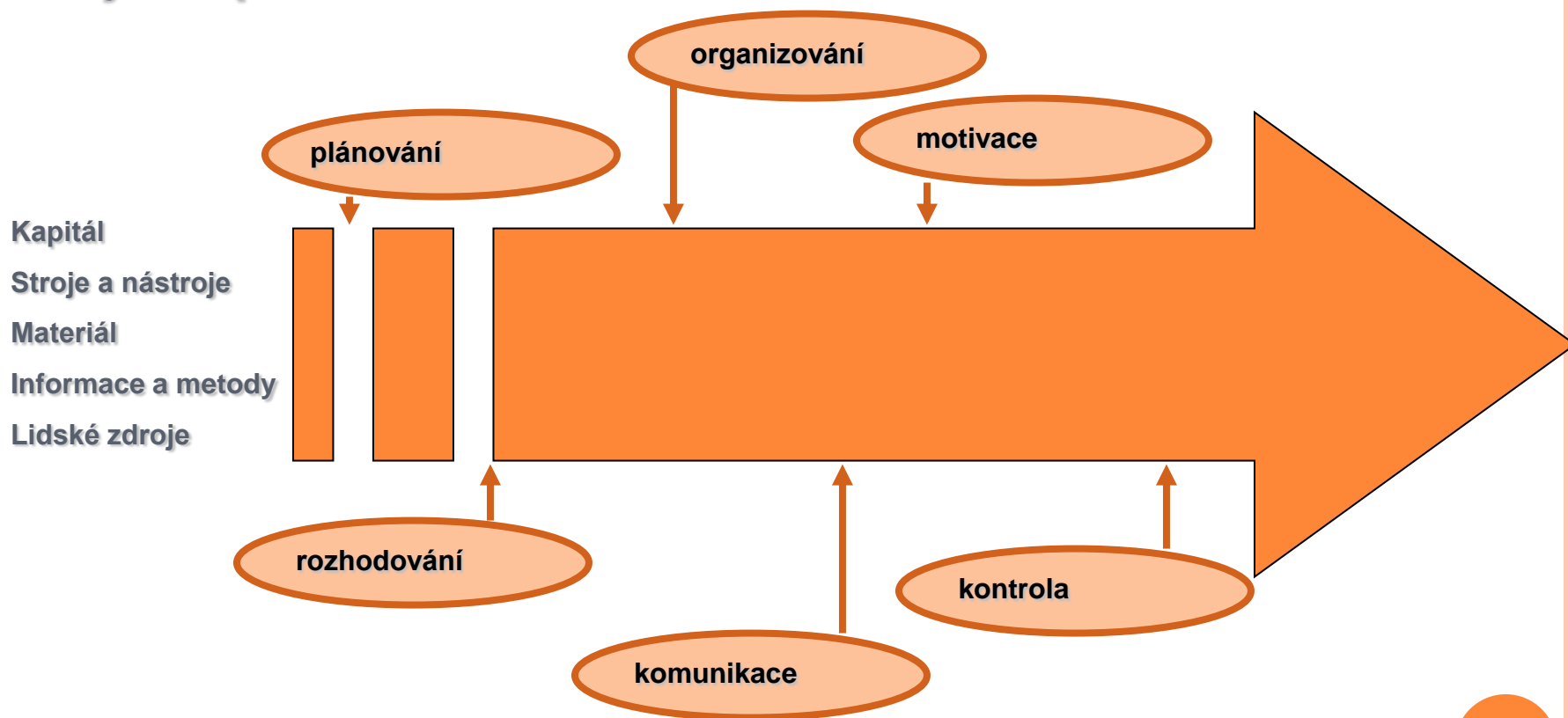
# SOUČASNOST MANAŽERSKÉ FUNKCE

- 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

## MANAGEMENT jako proces



# 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*.
- Typy plánu:
  - a) *Z hlediska časového horizontu*
  - b) *Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu*
    - 1. strategické plánování
    - 2. taktické plánování
    - 3. operativní plánování



# ORGANIZOVÁNÍ

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

## 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
- OSCAR



# VÝBĚR A ROZMÍSTĚNÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ

- Personalistika 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
- Adaptace pracovníků ve prospěch firmy i osobnosti pracovníků
- 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
  - Usměrnovat energii
- Styl řízení (způsoby využívání pravomoci):
  - Autokratický styl
  - 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



# 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.

## ○ *Implementace*



## Maticové zobrazení sekvenčních a paralelních manažerských funkcí

<i>Paralelní manažerské funkce</i>	<i>Analýza</i>	<i>Rozhodování</i>	<i>Implementace</i>
<i>Sekvenční manažerské funkce</i>			
<i>Plánování</i>	X	X	X
<i>Organizování</i>	X	X	X
<i>Výběr a rozmístění spolupracovníků</i>	X	X	X
<i>Vedení lidí</i>	X	X	X
<i>Kontrola</i>	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.

Formální

Neformální

Vedoucí

Podřízený

Spolupracovník

**Henry Mintzberg** charakterizoval 10 různých rolí:

- Interpersonální
- Informační
- Rozhodovací
- Administrativní



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA  
OBRANY

## Interpersonální role

### Představitel

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

svou přítomností 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 )

### Šířitele

informací, které získal zvenčí, do organizace skrze svou roli poradce a je šířitelem 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 **příležitosti**, 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, jako jsou peníze, lidé, čas, moc, zařízení.

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

usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů

prosazuje svůj nadhled při diskusích 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, dodavateli, se státní či místní administrativou

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

**vyšší úroveň** v OJ více svého času budou věnovat vyjednávání

## ○ Administrativní role

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

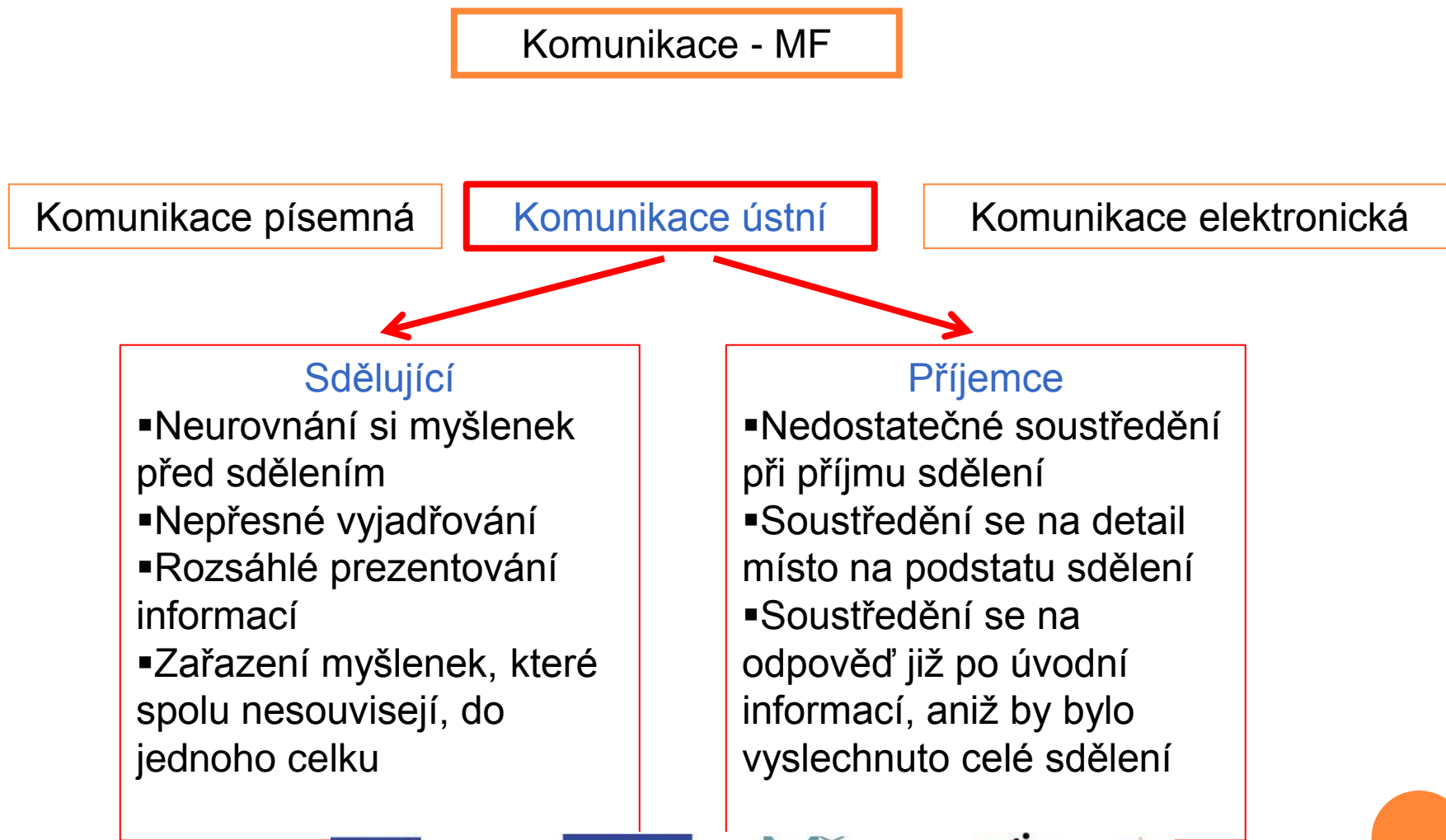


# 4. MODERNÍ MANAŽERSKÉ ROLE

- Moderní pojetí manažerských rolí
  - Role komunikačního manažera
  - Role manažera času
  - Role manažera cílů
  - Role manažera změn



## ○ Role komunikačního manažera



## ○ Role komunikačního manažera

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





## o 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.



## o Role manažera času

### 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.



## ○ Doporučená pravidla pro manažery:

- Prvořadé 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.



## o Role manažera cílů

### Vize – budoucnost - firma

Osobní cíle

Cíle spolupracovníků

Týmové cíle

Cíle firmy

Standardní cíle

Výkonnostní cíle

Inovační cíle

#### Formulace cílů

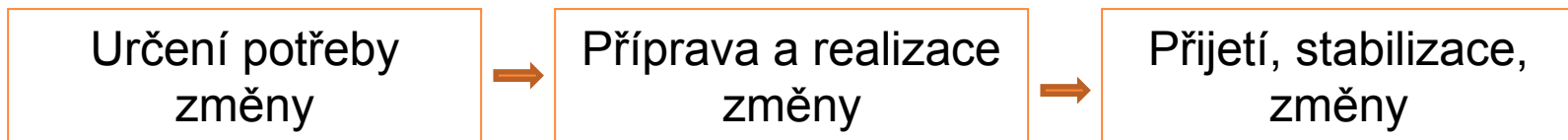
- obsah = Co?
- množství = Kolik?
- cílová oblast = Kde?
- termín = Kdy?
- odpovědnost = Kdo?

#### Organizační principy řízení podle cílů

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

## ○ Role manažera změn

- **Globalizace** – proměnlivost ekonomické reality (krize, politické konflikty...)
- Změny jsou nevyhnutelným projevem reality
  - *vše se vyvíjí a podléhá proměnlivosti (TQM, PDCA, teorie úzkých míst TOC)*
  - *změna je ve své podstatě nepřetržitý proces (reengineering)*
  - *tempo realizace změn se zrychluje*
- Každá změna je narušením návyku
- Přijetí změny – korekce rozhodnutí, modifikace každodenních rolí
- **Inovace** – změny v reálných strukturách - novosti
- **Invence** – změny v lidské myšlenkové činnosti
- Impulsy ke změně – vlastní podněty, vnější podněty, odpor vůči změnám
- **Inkrementální změny** – iniciované zdola, malé přírůstky (zlepšováky)
- **Transicionální změny** – iniciované shora (vývoj, výzkum)
- **Udržovací změny** – vzhledem ke konkurenci



# 5. KOMPETENCE A PRINCIPY MANAŽERSKÉ PRÁCE

**Kompetence manažera** – způsobilost úspěšně vykonávat příslušnou pracovní činnost.

## 1. Odborné znalosti

vzdělání, nadstavby pro manažery, přehled v různých disciplínách (komplexní myšlení)

## 2. Praktické dovednosti (skills)

## 3. Sociální zralost

lidské, mravní kvality, souvisí s charakterovými vlastnostmi manažera, činorodostí, aktivitou.

Součástí sociální zralosti je i charisma.



# ○ Obecné principy manažerské práce

## 1. Princip priorit

Paretovo pravidlo – 80/20 což znamená, že 20% nejvýznamnějších jevů má 80% významovou hladinu. Zaměření pozornosti na priority, na to, co je významné.

## 2. Princip prevence

Vychází ze zásady, že čím dříve se objeví a odstraní určitý nedostatek, tím nižší budou ztráty s ním spojené.

## 3. Orientace na zákazníka

Organizace usilují nejen o splnění požadavků zákazníka, ale i o jejich celkovou spokojenost a dlouhodobou věrnost.

## 4. Zásada bezvadnosti

Jde o vyvolání příznivého postoje ke kvalitě vykonávané či odváděné práce a převzetí odpovědnosti za ni, monitorování vlastních chyb a učení se z nich.

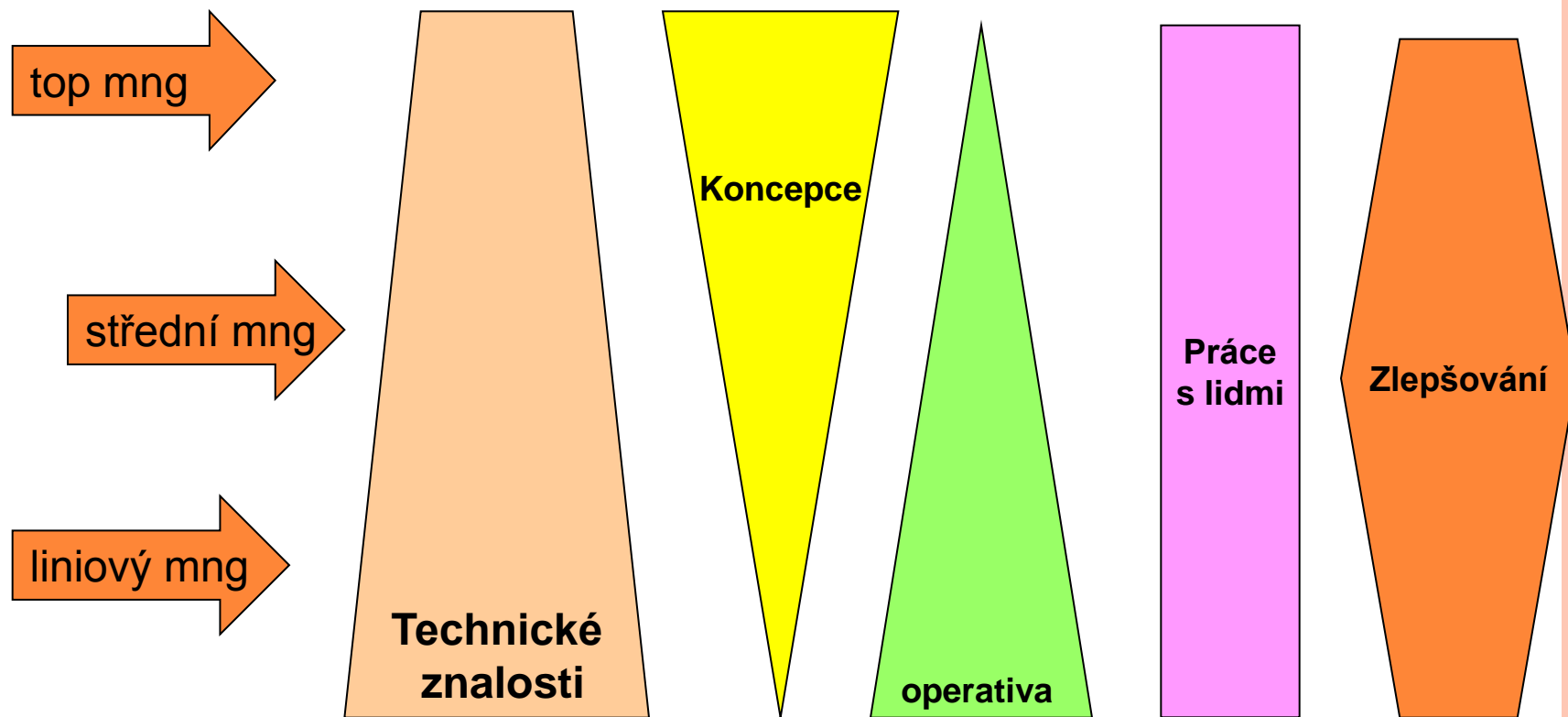


## Odlišnosti v náplni práce na jednotlivých úrovních řízení

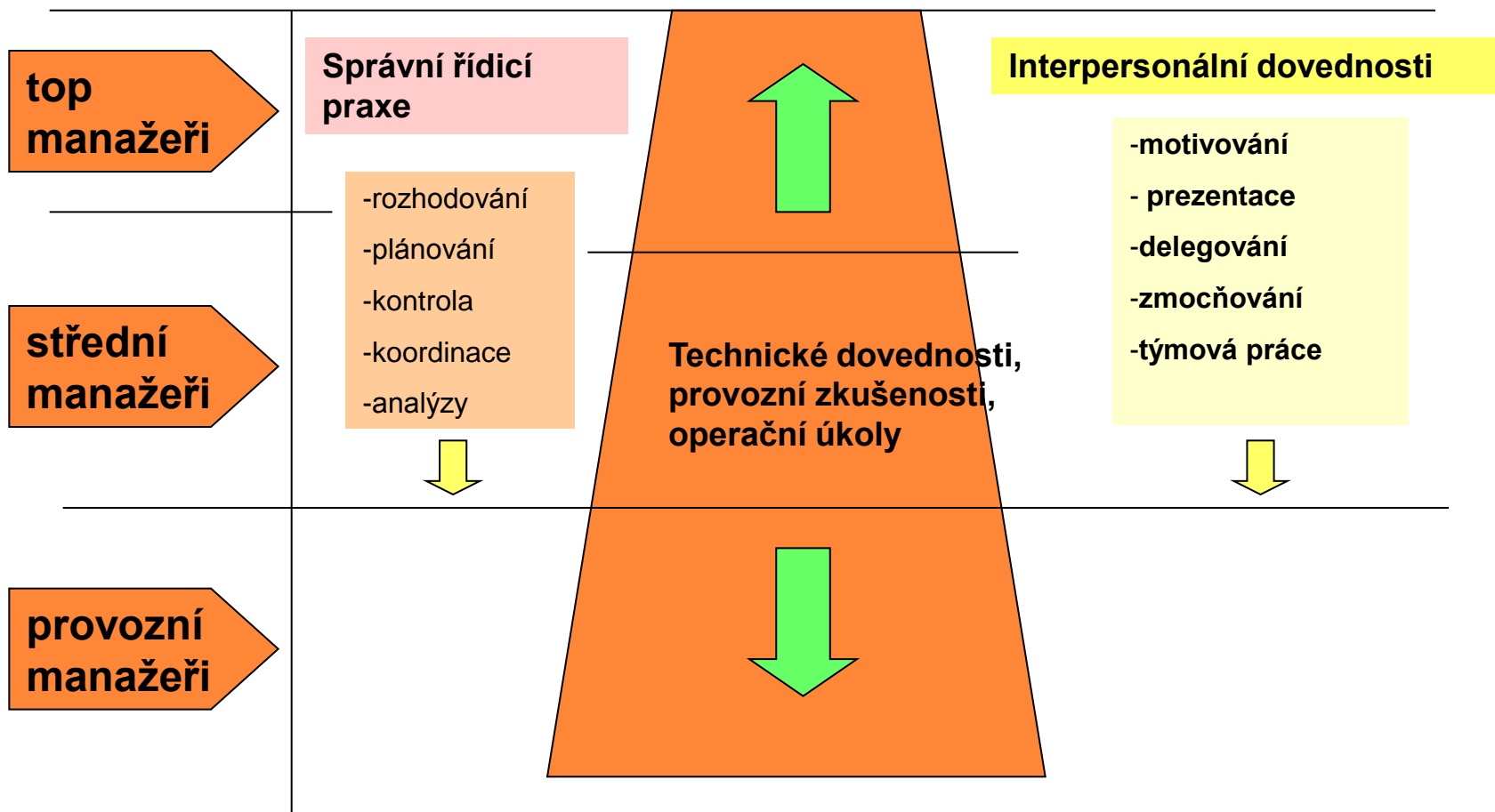
plánování		
organizování	plánování	plánování
vedení	organizování	
	vedení	organizování
kontrolování		vedení
	kontrolování	kontrolování
<b>LINIOVÝ MANAGEMENT</b>	<b>STŘEDNÍ MANAGEMENT</b>	<b>VRCHOLOVÝ MANAGEMENT</b>



# Typické manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



# Struktura manažerských dovedností příslušná dané úrovni řízení



# DOTAZY?

plk. Ing. Miroslav MAŠLEJ, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu  
Katedra vojenského managementu a taktiky

E-mail: [miroslav.maslej@unob.cz](mailto:miroslav.maslej@unob.cz)

