

**MUNI
PED**

Pojetí managementu a osobnost manažera

Ing. Nikola Straková

Pojetí managementu

3 možné významy:

1. Řízení (řídít, vést)
2. Vedení podniku/organizace (skupina osob, které řídí podnik)
3. Vědní disciplína (obor studia)

Management ve smyslu řízení

- Proces rozhodování a prosazování vůle řídicího subjektu vůči řízenému objektu
 - Kdo může být řídicí subjekt?
 - Kdo může být řízený objekt?
- Systematický proces plánování, organizování, vedení a kontrolování využití zdrojů, zaměřený na zajišťování funkce a plnění cílů organizace.
- Proces transformace vstupů na výstupy, zdrojů na výsledky, schopností a znalostí lidí na výkony

Management ve smyslu vedení organizace

- Management =
 - Jednotlivé osoby (manažeri)
 - Skupiny osob (orgány řízení)

Management ve smyslu vědní disciplíny

- Management = nauka o obsahu, metodách a technikách řízení organizací (ziskových i neziskových)
- Čerpá poznatky z ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky, ...
- Manažerské umění – individuální schopnosti manažerů
 - Organizační schopnosti, umění jednat s lidmi, vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování, ...

Manažer

- Osoba, která řídí část nebo veškerou práci jiných zaměstnanců a která zodpovídá za chod částí nebo celé organizace.
- Proč potřebují organizace (i ty neziskové) manažery?

Obsah práce manažera

- Obsah a nápn práce jednotlivých manažerů je velmi variabilní a závisí zejména na:
 - Druhu, velikosti, organizační kultuře a cílech organizace
 - Typu organizační a řídicí struktury a na řídicím stupni, na kterém manažer plní úkoly
 - Profesním zaměřením manažera (výrobní, marketingový, finanční, ...)
 - Technické a technologické úrovni procesů v organizaci
 - Počtu a kvalifikaci spolupracovníků a podřízených pracovníků
 - Stádiu rozvoje odvětví, konkurenci v odvětví a na situaci ve vnějším prostředí
- Pro bližší charakteristiku a klasifikaci obsahu práce manažera rozlišujeme **manažerské funkce a manažerské role**

Manažerské funkce

= hlavní skupiny činností každého manažera

– Rozlišujeme funkce:

- a) Základní
- b) Odborné

– Mnoho autorů se zabývalo klasifikací manažerských funkcí

– Zjednodušené (4 fce) -> velmi podrobné (19 fcí)

– Např.:

Gulick (1937) – POSDCORB,

Koontz a Weihrich (1993) – funkce sekvenční a průběžné,

Zucha (1993) – manažerský řídicí okruh

Základní manažerské funkce podle Koontze a Weihricha (1993)

Funkce průběžné	Funkce sekvenční			
	Plánování	Organizování	Personalistika a vedení	Kontrola
Analýza				
Rozhodování				
Implementace				

Odborné funkce

– Rozdělují se na:

1. Funkce odborně – technické
2. Personální
3. Administrativní

Manažerské role

– Bývají charakterizovány ze 2 hledisek:

1. Sociologické hledisko

- Normativní a tolerované chování s ohledem na věk, pohlaví, sociální status, společenskou nebo pracovní funkci, ...

2. Hledisko managementu

- Specifické formy chování potřebné k vykonání určitého úkolu nebo skupiny úkolů daného pracovního místa nebo práce
- Očekávaný standard chování a jednání manažera při vykonávání určité pracovní funkce
- Role ve vztahu k spolupracovníkům, nadřízeným, podřízeným, vlastníkům, zákazníkům, ...

Klasifikace rolí manažera

1. Podle míry explicitnosti pravidel

- Formální (role nadřízeného, podřízeného, spolupracovníka) x neformální (vyplývají z osobních vztahů mezi lidmi, nemají přesná pravidla a povinnosti)

2. Podle modelu tří kruhů

- Role spočívající ve splnění společného úkolů, udržení skupiny/týmu jako celku, stimulování rozvoje jedince (poznání jeho individuálních potřeb)

3. Podle Mintzberga

4. Podle stadia vývoje organizace

- Zakladatel, investor -> organizátor, plánovač -> vynálezce, realizátor -> správce, organizátor -> následník, reorganizátor

5. Podle vztahu k manažerským kompetencím

- Role komunikačního manažera, manažera času, manažera cílů, manažera změn

Manažerské role podle Mitzberga

- Celkem stanovil 10 druhů rolí
- Ve 3 skupinách takto:

1. Interpersonální role:

- Reprezentant
- Vůdce/lídr
- Spojovací článek

2. Informační role:

- Sběrač podnětů
- Šířitel podnětů
- Mluvčí

3. Rozhodovací role:

- Podnikatel/tvůrce změn
- Řešitel poruch
- Přidělovatel zdrojů
- Vyjednávač

Konflikty rolí

- Manažer vystupuje v určitých situacích ve více rolích
 - Vedoucí + spolupracovník, podřízený + člen rodiny => konflikty
- Konflikt rolí = střet dvou nebo více protichůdných rolí přibližně stejně silných sil při plnění cíle
- Konflikty mohou být jednou z příčin frustrací manažerů, jejich nejistoty, nedostatku sebedůvěry, podrážděnosti, nespokojenosti s prací, nedůvěry v kolegy, zhoršení pracovní morálky

Konflikty rolí (Tyson a Jackson, 1997 + Adair, 1993)

1. Konflikty mezi rolemi

- Neslučitelné chování dvou a více rolí vykonávaných současně
 - **Přetížení rolemi** -> přerozdělit role na více manažerů
 - **Nevytížení rolí** -> manažer využije svých schopností k rozvinutí role nebo převezme roli další
 - **Mnohoznačnost rolí** -> vyjasnění a projednání rolí se zainteresovanými

2. Konflikty uvnitř rolí

- Manažer klade rozdílné/protichůdné požadavky na jednu roli
 - **Nekompatibilita rolí** = protichůdná očekávání (nadřízeného, podřízených ke splnění úkolu) ve vztahu k 1 roli -> splní se očekávání důležitější strany

Kvalitní manažer? Úspěšný manažer?

- Kdo je/byl podle vás úspěšný manažer?
- Jakého současného manažera obdivujete? Co na něm obdivujete? Jaká byla jeho cesta k úspěchu?
 - Referát, min. 2 normostrany, odevzdávárna