

**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 (manažeři)
  - 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 rolí** -> 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