

MANAŽERSKÁ PRÁCE

Manažer

- označování všech osob, které řídí část nebo veškerou práci jiných zaměstnanců a které zodpovídají za chod částí nebo celé organizace, ať již se jedná o podnikání, veřejnou správu nebo o společenskou neziskovou organizaci
 - CEO (Chief Executive Officer - generální ředitel, prezident organizace aj.)
 - COO (Chief Operational Officer - provozní ředitel)
 - CFO (Chief Financial Officer - finanční ředitel)
- na manažery kladou své nároky především majitelé, vlastníci a zřizovatelé dané organizace
 - očekávají od manažerů nejvyšší zhodnocení svého kapitálu (majetku), který svěřili manažerům do správy, dále požadují úsporné hospodaření se svěřenými prostředky, naplňování cílů, pro něž organizaci založili

Obsah a náplň práce 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 tzn. zda pracuje v oblasti výrobní, marketingové, finanční aj.,
 - technické a technologické úrovni procesů v organizaci,
 - počtu a kvalifikaci spolupracovníků a podřízených pracovníků,
 - stadiu rozvoje odvětví, konkurenci v odvětví a na situaci ve vnějším prostředí.

Obsah činnosti manažerů podle stupně řízení

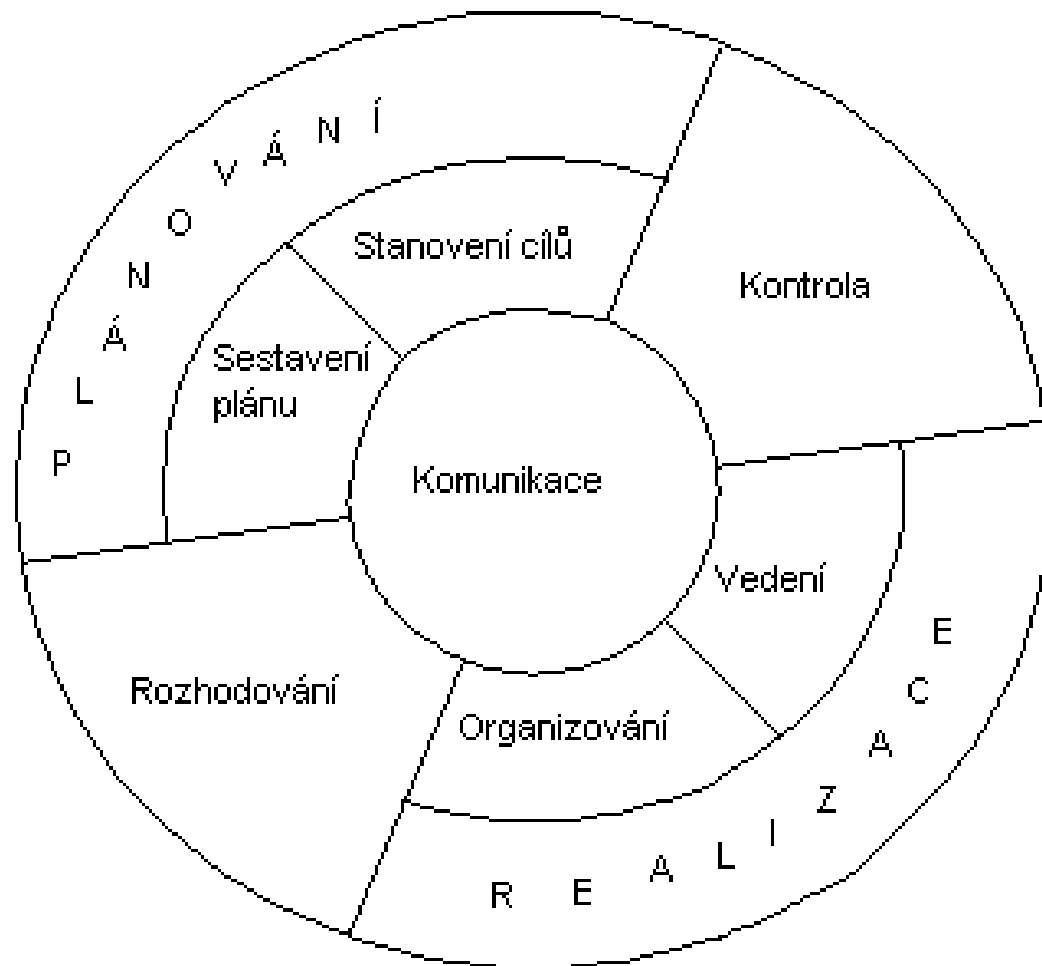
Stupeň řízení	Druhy činností		
	Strategické	Taktické	Operativní
Vrcholový	75 %	20 %	5 %
Střední	20 %	60 %	20 %
Základní	5 %	20 %	75 %

Manažerské funkce

- dvě skupiny základních manažerských funkcí (Koontz a Weihrich, 1993)
 - funkce sekvenční - plánování, organizování, personalistika a vedení, kontrola
 - funkce průběžné - analýza, rozhodování, implementace

Manažerské funkce

- manažerský řídicí okruh podle Zucha (1993)



Manažerské funkce – plánování

- výchozí manažerská sekvenční funkce, rozhodování v následujících oblastech:
 - vytyčování cílů, které mají být v budoucnu dosaženy
 - určení aktivit (činností, akcí), které musejí být vykonány, mají-li být dosaženy vytyčené cíle
 - určení zdrojů, jejich množství a alokaci, potřebných k dosažení cílů
 - rozhodnutí o implementaci plánu, tj. určení pracovníků a jejich úkolů při plnění plánu

Manažerské funkce – plánování

- rozhodující význam v procesu plánování je **stanovení cílů**, které je chápáno jako vědomé zaměřování budoucí činnosti organizace určitým směrem:
 - cíle komplementární tj. takové, u nichž zvyšující se stupeň plnění jednoho cíle vede současně k růstu plnění cíle druhého
 - cíle konkurenční tj. takové, u nichž zvyšující se stupeň plnění jednoho cíle vede ke snižování stupně plnění cíle druhého
 - cíle protikladné tj. takové, u nichž plnění jednoho cíle vylučuje možnost plnění cíle druhého. Protikladné cíle jsou označovány jako extrémní případ cílů konkurenčních.
 - cíle indiferentní tj. takové, u nichž plnění jednoho cíle nemá vliv na plnění cíle jiného

Manažerské funkce – plánování

- veškeré cíle by měly být stanoveny a vyjádřeny podle tzv. principu SMART
 - S – Specific – specifické a konkrétní pro každou vnitropodnikovou jednotku, skupinu pracovníků, případně pro jednotlivé pracovníky
 - M – Measurable – měřitelné, tj. kvantifikovatelné, aby bylo možno přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň jejich plnění,
 - A – Achievable/Acceptable – dosažitelné/přijatelné – akceptovatelné, tj. přijatelné jak pro jednotlivé interní a externí zájmové skupiny tak pro organizaci a vnitropodnikové jednotky
 - R – Realistic/Relevant – realistické/relevantní – realizovatelné, tj. splnitelné z hlediska disponibilních materiálových, finančních a lidských zdrojů a z hlediska časových možností plnitelů
 - T – Time Specific/Trackable – časově specifické/sledovatelné – termínované, tzn. že u každého cíle by měl být uvedený požadovaný termín splnění

Manažerské funkce – plánování

- 3 způsoby plánování
 - **Retrográdní plánování** (plánování Top-Down), při němž se cíle a plány pro nižší stupně řízení odvozují shora dolů. Předností je, že cíle všech dílčích plánů vnitropodnikových organizačních jednotek na nižších stupních řízení jsou v souladu s cíli a plány vrcholového stupně řízení. Nevýhodou je, že nadřízená organizační jednotka může k ukládání úkolů přistupovat direktivně a ukládat i cíle nespílitelné.

Manažerské funkce – plánování

- 3 způsoby plánování
 - **Progresivní plánování** (plánování Bottom-Up) – opačný přístup. Výhodou progresivního plánování je, že vychází od nejnižšího základního organizačního stupně řízení, který má nejbližší k informacím o trhu, o požadavcích zákazníků a posiluje motivaci navrhovatelů na plnění plánu. Nevýhodou je, že si dílčí plány mohou protiřečit, často nemohou být realizovány ve stejné době a nemusí být vždy akceptovatelné nadřízenými organizačními jednotkami.

Manažerské funkce – plánování

- 3 způsoby plánování
 - **Protisměrné** plánování (plánování Top-Down/Bottom-Up), při němž se nejprve na úrovni vrcholového managementu vypracovává předběžný nadřazený rámcový plán, od kterého se odvozují plány dílčí, podřazené, tzn. že se uplatňuje retrográdní princip. Současně se uplatňuje progresivní princip, tzn. že od nejnižší plánovací úrovně až k vrcholovému stupni jsou navrhovány plány dílčí. Odchylky se řeší vzájemnou koordinací obou principů. Protisměrné plánování odstraňuje jednostranné nevýhody obou předcházejících způsobů a v praxi se používá nejčastěji.

Manažerské funkce – organizování

- je chápáno jako proces vytváření nové, nebo přetváření stávající organizace
- uspořádávání prvků a vztahů mezi nimi v systému označovaném jako organizace za účelem dosažení cílového stavu tohoto systému
- uspořádání prvků v systému se označuje pojmem organizovanost

Manažerské funkce – organizování

- princip OSCAR (Dale, 1972)
 - stanovení cílů (Objectives)
 - specializace pracovníků a vnitropodnikových jednotek (Specialization)
 - koordinování činností při plnění cílů (Coordination)
 - vymezení pravomoci vedoucím pracovníkům (Authority)
 - vymezení odpovědností za plnění úkolů (Responsibility)

Manažerské funkce – vedení

- způsob jednání a chování manažera (vedoucího pracovníka) ke spolupracovníkům
- klasifikace stylů vedení
 - **autokratický** styl vedení, založený výhradně na funkční pravomoci, je to styl nařizovací (donucovací), při němž vedoucí pracovník rozhoduje o všem sám.
 - **demokratický** styl vedení, založený na spolupráci vedoucího a spolupracovníků, přičemž vedoucí rozhoduje sám na základě konzultací se spolupracovníky, nebo rozhodují společně.
 - **volný** styl vedení, při němž vedoucí pracovník ponechává spolupracovníkům volnost v rozhodování, spoléhá na to, že vědí, co a jak se má dělat.

Manažerské funkce – vedení

- Podle toho, zda se manažer při vykonávání funkce vedení orientuje **na lidi** (jedná s nimi přátelsky, ponechává jim volnost v jednání) nebo **na práci** (detailně a formou příkazů určuje úkoly, stanoví normy a přísně kontroluje jejich plnění), rozlišujeme čtyři styly vedení



Manažerské funkce – vedení

- **Exploativně-autoritativní** styl vedení uplatňují manažeři, kteří nedůvěřují podřízeným, komunikují s nimi pouze formou příkazů shora, o všem rozhodují sami, problémy spolupracovníků je nezajímají a při jejich hodnocení používají převážně postihy a tresty.
- **Laskavě-autoritativní** styl vedení uplatňují manažeři, kteří málo důvěřují spolupracovníkům, umožňují komunikaci zdola, ale rozhodují sami, jejich hlavní zájem je splnění úkolů ač připouštějí problémy spolupracovníků, při jejich hodnocení kromě postihů používají i odměny.

Manažerské funkce – vedení

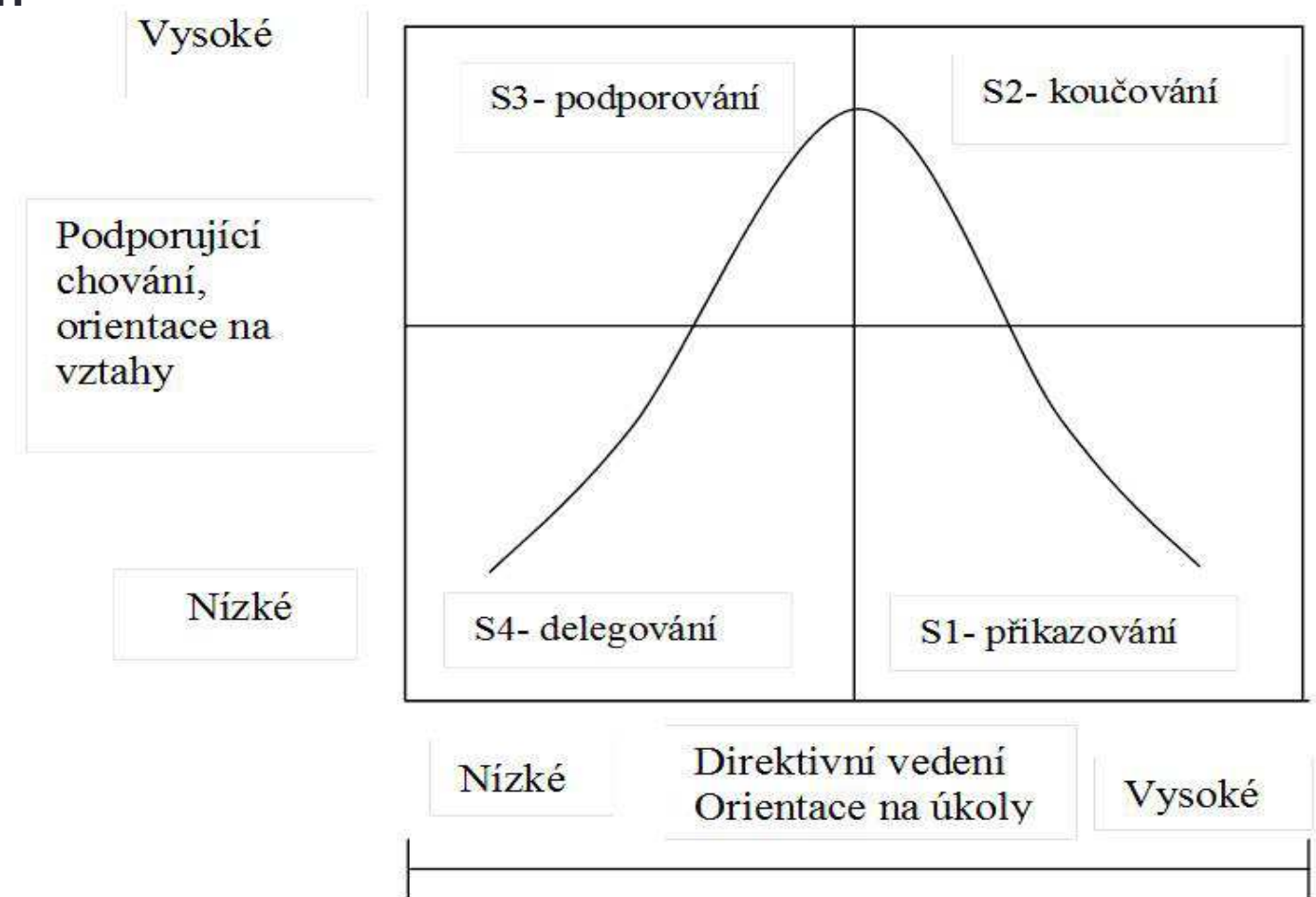
- **Konzultativní** styl vedení uplatňují manažeři, kteří podřízeným důvěřují, podporují obousměrnou komunikaci a vyžadují názory a náměty od spolupracovníků, o základních problémech rozhodují sami, rozhodování o dílčích problémech delegují, při hodnocení pracovníků používají převážně odměny.
- **Participativně-skupinový** styl vedení uplatňují manažeři, kteří plně důvěřují spolupracovníkům, komunikují všemi směry, se spolupracovníky jednají jako s rovnocennými partnery, vedou je k tvořivé spoluúčasti na vedení a rozhodovací pravomoci delegují.

Manažerské funkce – vedení

- 5 variantních hlavních stylů vedení
 - Styl 1.1 – slabé (ochuzené) vedení, při němž manažer vyvíjí minimální úsilí k zabezpečení úkolu, nezajímá se ani o spolupracovníky, jeho cílem je nepřijít o místo a vyhýbat se problémům.
 - Styl 1.9 – vedení společenského klubu, při němž se manažer stará o přátelské ovzduší a vztahy mezi lidmi, kterých si cení více než pracovních výsledků. O plnění úkolů nemá zájem.
 - Styl 9.1 – autoritativní vedení, při němž manažer ignoruje lidi, vyžaduje bezpodmínečnou poslušnost a splnění úkolů.
 - Styl 5.5 – rovnovážné vedení, při němž manažer udržuje rovnováhu mezi potřebou udělat práci a udržet pracovní morálku lidí na uspokojivé úrovni.
 - Styl 9.9 – týmové vedení, při němž manažer důvěřuje spolupracovníkům a získává je ke spolupráci při plnění úkolů. Tento styl považují autoři za ideální pro všechny situace a doporučují manažerům, aby usilovali o jeho dosažení.

Manažerské funkce – vedení

- situační vedení



Manažerské funkce – vedení

- S1 – přikazování tj. vysoce direktivní styl, směřující k tomu, aby podřízený vedoucí pracovník získal základní dovednosti a návyky k plnění úkolů, požadované v dané organizaci. Nadřízený nařizuje a nepřipouští komunikaci zdola.
- S2 – koučování (poradenství) tj. způsob vedení, při němž nadřízený manažer vystupuje ve vztahu k podřízenému v roli kouče (poradce) a pomáhá mu s řešením problémů. Z nadřízeného zadavatele úkolů se stává rovnocenný partner, který vyžaduje komunikaci zdola a upouští od nařizování.

Manažerské funkce – vedení

- S3 – podporování tj. styl orientovaný na posilování vyzrálosti podřízeného manažera, na samostatná rozhodování a na zlepšování mezilidských vztahů. Nadřízený přesouvá rozhodování na podřízeného.
- S4 – delegování (zmocňování) tj. styl vedení, který poskytuje podřízeným vedoucím pracovníkům volnost a samostatnost v jednání a plnění úkolů, posiluje pravomoce a odpovědnosti a angažovanost pracovníka při plnění úkolů.

Manažerské funkce – kontrola

- je v procesním pojetí managementu poslední manažerskou sekvenční funkcí
- kontrolovat je nezbytné v plánování, v organizování i v personalistice a vedení lidí
- kontrola jako manažerská sekvenční funkce kromě soustavného sledování a kritického hodnocení jevů a procesů plní v organizaci ještě další funkce

Manažerské funkce – kontrola

- fáze

- Stanovení standardů (kritických kontrolních bodů), tj. ukazatelů, které slouží jako kritéria pro srovnávání skutečnosti s plánem. Standardy mají být snadno zjistitelné, pokud možno kvantifikovatelné a pro hodnocení jevů a procesů relevantní ukazatele.
- Dohlížecí činnost (dohled, dozor) v užším významu, chápaná jako činnosti zaměřená na sledování zda a jak jsou v organizaci uplatňovány a dodržovány právní a organizační předpisy
- Zjišťování skutečností a zjišťování míry shody resp. neshody a jejich příčin mezi skutečností a plánem (standardem, cílem aj.).
- Úprava (korekce) odchylek ve směru ke splnění plánu a k dosažení plánovaných cílů.
- Využití výsledků kontroly při přípravě a tvorbě plánů, při stanovení cílů a při definování kritických kontrolních bodů (standardů) na příští období.

Děkujeme za pozornost!!!

Použité zdroje

- Chládková, H. (2013). Manažerské funkce. In M. Foret al. *Management v regionálním rozvoji*, pp. 75-90. Brno: MENDELU.