

FPH

VYSOKÁ ŠKOLA
EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

fph.vse.cz

Profil manažera



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Role manažera

- Jako jeden z výrazných faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace je považován přístup organizace ke svým lidem, zaměstnancům. Klíčová je v tomto procesu role manažera, který nepovažuje své lidi jako náklady, které je potřeba kontrolovat, ale spíše jako hodnotná aktiva firmy, o které je potřeba pečovat (Schermerhorn, 2008; Pfeffer & Veiga, 1999).
- Manažer je osoba, která **podporuje své podřízené a je zodpovědná za jejich práci** (Schermerhorn, 2008). Manažer je tím, kdo určuje co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat. Nemůže tak ale činit bez ohledu na své pracovníky či skupiny. Manažer proto **musí umět s lidmi vhodně komunikovat**: sdělovat jim své požadavky, ale také jim naslouchat. Úspěšně řídit a vést může pouze ten manažer, který zná názory a potřeby svých pracovníků, který je dokáže vhodně ovlivňovat, a který dokáže propojovat jejich zájmy a cíle s podnikovými (Pauknerová a kol., 2006).
- Pokud manažer neplní dobře svou řídicí roli, může ho ve skupině „nahradit“ neformální vedoucí – leader (- má vliv na skupinu díky svým odborným nebo osobnostním charakteristikám).

Faktory ovlivňující vůdcovství

Faktory ovlivňující vůdcovství (Nakonečný, 1998):

- Uznávání a chápání členů skupiny
- Iniciativa a organizační schopnosti
- Účast na životě skupiny
- Osobní vztah k motivacím členů skupiny
- Sociální citlivost vůči dění ve skupině

Obsah pracovní činnosti vedoucího je podmíněn jeho zařazením do určité řídicí funkce. Zařazení lze dělit následovně:

- Hierarchicky (manažeři nižší, střední a vyšší, top management)
- Podle činnosti (manažeři liniovní a štábní)

Kvalifikace manažera

- Manažeři působí ve firmě v celé řadě oblastí (na výrobu, na ekonomiku, na společenské vztahy, na vedené pracovníky, na vlastní osobu), přičemž nelze jednoznačně říci, co je v kvalifikaci manažera nejdůležitější, protože všechny složky kvalifikačního profilu jsou podstatné. Celková úroveň manažerské práce je určena úrovní nejslabšího článku.
- Manažerská pozice klade vysoké nároky na profil osobních vlastností manažera (členitá a různorodá práce, disponibilita více či méně rozsáhlé a výrazné společenské moci). Význam osobních vlastností manažera vyplývá ze společenského poslání a skladby jeho činnosti. Ve výkonu řídicí funkce převažuje jednání s lidmi, stálý styk s nimi a působení na ně.

V čem se liší úspěšní manažeři od ostatních?

V čem se liší úspěšní manažeři od ostatních? Dle Pauknerové a kol. (2006) jsou to následující vlastnosti, schopnosti a aktivity:

- Vyšší úroveň rozumových schopností
- Vyšší míra flexibility (přizpůsobivost a pružnost)
- Zaměření na syntetickou a koncepční práci
- Bystřejší orientace v situacích
- Širší a hlubší znalosti
- Odpovědnějším plněním pracovních povinností
- Lepší předpoklady pro organizační práci
- Aktivnější účast na společenském dění
- Vysoká aspirační úroveň
- Inovativnost a tvořivost
- Častější vstupy do sociálních interakcí
- Předávání a vyžadování většího množství informací
- Větší dominantnost
- Větší odolnost vůči neuropsychické zátěži
- Určitý nadhled a smysl pro humor

Dle Schermerhorna (2008) jsou znaky vůdcovství následující:

- Drive: energie, houževnatost, iniciativa
- Sebevědomí: víra sám v sebe a své schopnosti
- Kreativita: kreativita a originalita myšlení
- Kognitivní schopnosti: dostatečná inteligence k využívání a interpretaci informací
- Znalost businessu: znalost celého odvětví a jeho technických základů
- Motivace: radost z ovlivňování ostatních k dosahování společných cílů
- Flexibilita: schopnost adaptovat se na potřeby svých zaměstnanců (followers) a požadavkům situace
- Čestnost a integrita: důvěryhodnost, čestnost, spolehlivost, předvídatelnost

Vlastnosti manažera

- Profil osobnosti manažera je nutné posuzovat v souvislosti s provozními okolnostmi a situacemi, za kterých se řídicí činnost uskutečňuje. Nelze tedy uvažovat o obecně platném modelu vlastností, které člověk musí mít, jestliže chce úspěšně vykonávat pozici vedoucího.
- Mezi další determinanty řídicích činností jsou:
 - Pracovní skupiny a pracovníci, kteří ji tvoří (jejich individuální potřeby, zájmy, postoje, skupinové tradice, normy a hodnoty)
 - Schopnost manažera uspokojovat potřeby členů pracovní skupiny
- Osobnost manažera je pouze jedním z faktorů, které ovlivňují úroveň manažerské práce. Celkově se uplatňují 4 základní faktory:
 1. Osobnostní vlastnosti
 2. Postoje, potřeby a osobní vlastnosti členů pracovní skupiny i profil této skupiny
 3. Zvláštnosti podniku
 4. Celkové ekonomické a společenské prostředí

Manažerské funkce a role

- Henry Fayol (1916), Administration Industrielle et Generale:
 - Plánování
 - Organizování
 - Příkazování
 - Kontrola
 - Koordinace
- Peter F. Drucker (1973), Management: Tasks Responsibilities, Practices
 - Určování cílů + rozhodování o realizaci
 - Organizování
 - Motivování a komunikace
 - Hodnocení
 - Rozvoj lidí + průřezová koordinace
- John Schermernhorn (2017), Exploring Management, 6th edition:
 - Plánování
 - Organizování
 - Vedení
 - Kontrola
- Henry Mintzberg (1973), The Nature of Managerial Work:
 1. Interpersonální role
 1. Reprezentant
 2. Vůdce/ Leader
 3. Spojovací článek
 2. Informační role
 1. Sběrač podnětů
 2. Šířitel podnětů
 3. mluvčí
 3. Rozhodovací role
 1. Podnikatel/tvůrce změn
 2. Řešitel poruch
 3. Přidělovatel zdrojů
 4. vyjednávač

Manažerské funkce a role II.

- Leo Vodáček & Olga Vodáčková (2009), Moderní management v teorii a praxi.
 - Sekvenční:
 - Plánování
 - Organizování
 - Výběr a rozmisťování spolupracovníků
 - kontrola
 - Paralelní-průběžné:
 - Analyzování řešených problémů
 - Rozhodování
 - Realizace + implementace
- Jaromír Weber et al (2011), Management
 - Průřezové činnosti:
 - Rozhodování
 - Organizování
 - Řízení lidských zdrojů
 - Komunikování
 - Práce s informacemi
 - Činnosti naplňující fáze managementu
 - Plánování
 - Implementace
 - kontrola

Práce manažera dle H.Mintzberga

- Podle H.Mintzberga tradiční rozdělení manažerských funkcí neodpovídá realitě
- Mintzberg provedl studii s 5 CEO středních až velkých amerických organizací (konzultantská f., technologická f., nemocnice, vzdělávací instituce a f. vyrábějící spotřební zboží)
- Při studii byla použita metoda „structural observation“ – týdenní intenzivní pozorování jednotlivých CEO
- Výsledek studie přinesl srovnání mezi mýty, které jsou obecně přijímány jako náplň manažerské práce a realitou, která každodenní náplní manažerské práce

Folklor vs. Fakta dle H.Mintzberga

- 1 The manager is a reflective, systematic planner.*

Study after study has shown that managers work at an unrelenting pace, that their activities are characterized by brevity, variety, and discontinuity, and that they are strongly oriented to action and dislike reflective activities.
- 2 The effective manager has no regular duties to perform.*

In addition to handling exceptions, managerial work involves performing a number of regular duties, including ritual and ceremony, negotiations, and processing of soft information that links the organization with its environment.
- 3 The senior manager needs aggregated information, which a formal management information system best provides.*

Managers strongly favor the verbal media --namely, telephone calls and meetings.
- 4 Management is, or at least is quickly becoming a science and a profession.*

The manager's programs -- to schedule time, process information, make decisions, and so on-- remain locked deep inside their brains.

Manažerské role dle H.Mintzberga

- Manažerská práce může být popsána jako různé role nebo jako sety organizovaného chování, které lze identifikovat s manažerskou pozicí
- Mintzberg identifikoval na základě svého výzkumu 10 manažerských rolí, které lze rozdělit do 3 skupin:
 - Interpersonální role
 - Informační role
 - Rozhodovací role

Manažerské role dle Mintzberga

- Interpersonální role
 1. Reprezentant
 2. Vůdce/ Leader
 3. Spojovací článek
- Informační role
 1. Sběrač podnětů
 2. Šířitel podnětů
 3. mluvčí
- Rozhodovací role
 1. Podnikatel/tvůrce změn
 2. Řešitel poruch
 3. Přidělovatel zdrojů
 4. Vyjednávač

Successful vs. Effective Real Managers

- Dle Luthanse (1988) lze rozdělit manažery na úspěšné a efektivní. Rozdíl mezi nimi popisuje následovně:
 - Successful managers:
 - Ti, kteří postupují v karierní hierarchii relativně rychle
 - Effective managers
 - Ti, kteří mají spokojené a angažované podřízené a řídí vysoce výkonná oddělení

Lufhans tvrdí, že tito manažeři mají jen málo věcí společných, protože nejsou zahrnuti v tentýž každodenních aktivitách organizace.

Popis manažerských funkcí podle Johna Kottera

- Založeno na studii 15 úspěšných generálních manažerů (malý vzorek elitních manažerů, studie byla ale považována za důležitý krok v odpovědi na otázku co manažeři v každodenní praxi dělají)
- Podobně jako Mintzberg tvrdí, že tradiční pojetí manažerských f-cí tak, jak je rozdělil Fayol, neodpovídá realitě, protože manažeři tráví většinu svého času interakcí s ostatními (meetingy, získávání a dávání informací)
- Kotter tato setkávání nazývá „network building“
- Networking naplňuje to, co Kotter nazývá manažerskou agendou. Získáváním relevantních a potřebných informací ze svých sítí je manažer schopen realizovat svou agendu

Studie Freda Lufhanse

- Na rozdíl od svých předchůdců Mintzberga a Kottera provedl výzkum s větším vzorkem manažerů (44) pocházejících z různých manažerských úrovních a různých typů organizací (Lufthans, 1988)
- Výsledek výzkumu tvoří 4 manažerské aktivity, které manažeři skutečně vykonávají
 - Komunikace
 - Tradiční management
 - HRM
 - Networking

Studie Freda Lufhanse II.

- 1) Komunikace
 - Tato aktivita se se skládá z výměny rutinních informací a papírování
 - Pozorované chování zahrnovalo: zodpovídání dotazů, získávání a šíření informací, informování o výsledcích meetingů, odpovídání na emaily, čtení reportů, psaní reportů, rutinní finanční reportování
- 2) Tradiční management
 - Tato aktivita se skládá z plánování, rozhodování a kontroly.
 - Pozorované chování zahrnovalo: určení cílů, definování úkolů potřebných k jejich dosažení, přidělování úkolů, předávání rutinních instrukcí, definování problémů, řešení každodenních operačních krizí, rozhodování, co dělat, vytváření nových procedur, monitorování výkonů, prevence

Studie Freda Lufhanse III.

- 3) Networking

- Tato aktivita se skládá ze socializace, politikaření a interakce s lidmi z venku
- Pozorované chování zahrnovalo: neformální komunikaci, vtipkování, diskuse nad drby, stěžování si, politikaření, jednání se zákazníky, dodavateli a prodejci, účast na externích meetinzích, účast a pořádání akcí pro veřejnost

- 4) HRM

- Tato aktivita se skládá z motivace, trestání, řízení konfliktů, vzdělávání a rozvoj
- Pozorované chování zahrnovalo: formální odměňování, žádání o vstupy, poskytování ocenění, naslouchání návrhům, poskytování zpětné vazby, podpora týmu, řešení konfliktu mezi podřízenými, přezkoumávání žádostí, zajištění školení, vypracování popisu pracovního místa, vyhodnocení zájemců o pozici, rozhovory se zájemci o pozice, orientace zaměstnanců, koučování, mentoring, vysvětlování úkolů podřízeným

Manažer vs. Leader

- Abraham Zaleznik napsal v r. 1977 článek, ve kterém zdůrazňuje, jak jsou pro úspěch firmy důležité nejen manažeři, ale také leadři.
- Zaleznik tvrdí, že manažeři a leadři jsou naprosto rozdílní a definuje je následovně:
 - Manažer: hledá pořádek, kontrolu a rychlé rozřešení problémů
 - Leader: má rád umělce, toleruje chaos a chybějící strukturu

Podle Zaleznika potřebují firmy jak manažery, tak leadery, aby excelovaly.

Manažer vs. Leader II.

	MANAGERS	LEADERS
Attitudes toward goals	<p>Take an impersonal, passive outlook.</p> <p>Goals arise out of necessities, not desires.</p>	<p>Take a personal, active outlook. Shape rather than respond to ideas. Alter moods; evoke images, expectations.</p> <p>Change how people think about what's desirable and possible. Set company direction.</p>
Conceptions of work	<p>Negotiate and coerce. Balance opposing views.</p> <p>Design compromises. Limit choices.</p> <p>Avoid risk.</p>	<p>Develop fresh approaches to problems.</p> <p>Increase options. Turn ideas into exciting images.</p> <p>Seek risk when opportunities appear promising.</p>

Manažer vs. Leader III.

Relations with others

Prefer working with people, but maintain minimal emotional involvement. Lack empathy.

Focus on process, e.g., *how* decisions are made rather than *what* decisions to make.

Communicate by sending ambiguous signals. Subordinates perceive them as inscrutable, detached, manipulative. Organization accumulates bureaucracy and political intrigue.

Attracted to ideas. Relate to others directly, intuitively, empathetically.

Focus on substance of events and decisions, including their meaning for participants.

Subordinates describe them with emotionally rich adjectives; e.g., "love," "hate." Relations appear turbulent, intense, disorganized. Yet motivation intensifies, and unanticipated outcomes proliferate.

Sense of self

Comes from perpetuating and strengthening existing institutions.

Feel part of the organization.

Comes from struggles to profoundly alter human and economic relationships.

Feel separate from the organization.

Zdroje

- The Ways Chief Executive Officers Lead. (1996, May 1). Retrieved from <https://hbr.org/1996/05/the-ways-chief-executive-officers-lead>
- Drucker, P. F. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: HarperCollins.
- FAYOL, H., & STORRS, C. (1949). *Administration Industrielle Et Générale*. General and Industrial Management ... Translated ... by Constance Storrs, Etc.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *Academy of Management Perspectives*, 2(2), 127-132. doi:10.5465/ame.1988.4275524
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48. doi:10.5465/ame.1999.1899547
- Stephens, S.CH. (1993). Five CIO's at work: Folklore and facts revisited. *Journal of Systems Management*, 44(3), 34-42.
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Facts. *Harvard Business Review*
- Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders. Are They Different? *Harvard Business Review*
- Pauknerová, D. a kol (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada
- Schermerhorn, John R.Jn. (2008). *Management*
- Nakonečný, M, (1998). *Encyklopedie obecné psychologie*. Academia
- Bedrnová, E.,Jarošová,E., Nový, I. A kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

