

## 1. PROFIL MANAŽÉRA

- ✚ *základné kompetencie a roly manažéra*
- ✚ *princípy a štýl manažérskej práce*
- ✚ *etika manažéra*

### Vypracovanie:

- ✚ *Základné kompetencie a roly manažéra*

**Manažér** je ten, kto riadi a prevádzkuje podnik menom a v záujme jedného alebo viacerých súkromných vlastníkov tejto organizácie. V súčasnom podnikaní je väčšina firiem riadená ľuďmi, ktorí sa priamo nepodieľajú na ich vlastníctve. Fayol opísal manažéra ako človeka, ktorý sa zaoberá plánovaním, organizovaním, koordinovaním a kontrolou. Iní autori kladú dôraz na také činnosti ako je riešenie problémov, rozhodovanie, riadenie zmien, tvorba vízie budúcnosti, vedenie ľudí, motivovanie a pod.

**Správanie manažéra** a tým aj spôsob jeho riadenia závisia od troch vplyvov:

- 1) **vnútorná sila manažéra** – faktory: hodnotový systém, dôvera podriadeným, vlastné vodcovské sklony, pocity bezpečnosti v neistých situáciách
- 2) **postoje podriadených** – faktory: možnosť nechať rozhodovať podriadených prichádza do úvahy ak majú pomerne vysokú potrebu nezávislosti, sú ochotní preberať zodpovednosť za rozhodovanie, zaujímajú sa o problémy a pod.
- 3) **vplyv danej situácie** – faktory: typ organizácie, pracovná skupina, povaha problému, časové termíny.

**Základné funkcie manažéra podľa Fayola:**

- 1) **predvídanie a plánovanie** – musia hľadať do budúcnosti, predvídať, čo sa stane a pripraviť sa na to
- 2) **organizovanie** – manažéri musia vytvoriť takú sústavu formálnych vzťahov, ktorá najlepšie umožní plniť ciele organizácie. Mali by zostaviť takú organizačnú štruktúru, aby uľahčovala prípravu a plnenie plánov.
- 3) **vedenie** – musia byť príkladom pre svojich podriadených, musia ich inšpirovať, povzbudzovať a vštepovať im vedomie ich postavenia.
- 4) **koordinovanie** – mal by dosiahnuť, aby práca jeho oddelenia a podriadených zapadala do celkového plánu organizácie; zásadný význam tu hrá tok informácií
- 5) **kontrolovanie** – kontroluje, čo sa stalo a čo sa stať malo

Manažér je typ vedúceho, ktorý stojí v prvej línii, dokáže podriadených nadchnúť pre ciele organizácie. Robí to tým, že:

- je podnikateľ
- dobre pozná svojich podriadených
- je s nimi v trvalom kontakte
- má celkový nadhľad nad tým, čo sa deje v jeho skupine

Prácu manažérov na všetkých stupňoch riadenia pozoroval aj **Mintzberg** a definoval manažéra cez jeho **role**, t.j. vytypoval si manažérske činnosti, ktoré vykonávajú vedúci pracovníci a nazval ich role. Definíciu manažérov nazval „folklórom“ pretože definovanie manažérov cez ich funkcie nepovažuje za dostatočné. Vytyka sa mu, že ešte nezachytil všetky funkcie a tie, ktoré zachytil, sa opakujú.

### *Role manažérov podľa Mintzberga:*

#### **1. interpersonálna rola**

- a) manažér vykonáva rolu **reprezentanta** – vystupuje ako autorita vo vzťahu k okoliu a k svojim podriadeným
- b) manažér vykonáva rolu **vedúceho** – mal by zosúladiť potreby podriadených a potreby organizácie
- c) manažér vykonáva rolu **spájateľa** – udržiava sieť vzťahov v rámci svojho oddelenia a aj mimo neho

#### **2.informačná rola**

- a) manažér vykonáva rolu **pozorovateľa** – sleduje všetko, čo sa deje a zhromažďuje informácie
- b) manažér vykonáva rolu **šíriteľa** – prenáša informácie svojim podriadeným
- c) manažér vykonáva rolu **hovorca** – prenáša informácie smerom von a hore

#### **3.rozhodovacia rola**

- a) manažér vykonáva rolu **iniciátora** – rozhoduje o zmenách, ktoré sa majú v skupine uskutočniť
- b) manažér vykonáva rolu **krízového manažéra** – informuje o rozhodnutiach, ktoré sú nepredvídateľné a mimo kontroly
- c) manažér vykonáva rolu **distribútora zdrojov** – disponuje finančnými, ľudskými a časovými zdrojmi
- d) manažér vykonáva rolu **vyjednávateľa** – hospodári so zdrojmi v reálnom čase

Mintzberg tvrdí, že každý manažér má svoju vlastnú hierarchiu rolí. Mintzbergov zoznam rolí znázorňuje roztrieštenosť práce manažéra. Tvrdí, že manažér prechádza od jedného problému k druhému známymi i neočakávanými zmenami. Jeho manažér je manažér, ktorý musí konať okamžite a jeho práca spočíva v každodennom riešení organizačných problémov. Manažér prechádza v ktorýkoľvek deň od problému k problému programovým i neprogramovým spôsobom. Práca manažéra má výrazne interaktívny charakter. Manažéri venujú až tretinu svojho času poradám a návštevám.

**Vlastnosti manažérov:** pracovitosť, dôslednosť, cieľavedomosť, tvorivosť, kultúrna prispôsobivosť a porozumenie, schopnosť práce v tímoch, sebaistota, charizma, vlastný systém hodnôt, organizátor, tolerantný, sebakritický, stabilný a pod. – *vlastná tvorba* 😊

**Charakteristické rysy manažérov:** inteligencia, iniciatíva, sebaistota, helikoptérova črta, entuziazmus.

**Schopnosti manažérov:** vytváranie vzťahov k obchodným partnerom, schopnosť vedúceho pracovníka viesť, schop. riešenia konfliktov, schop. vypracovať si dopredu veľký rozsah informácií, schop. rozhodovania v ťažkých situáciách, schop. optimalizácie vkladania kapitálu, schop. podnikania.

**Kompetencia** manažéra je jeho schopnosť vykonávať určitú funkciu alebo súbor funkcií a dosahovať pri tom určitú úroveň výkonnosti. Definícia kompetencií manažéra je vyjadrená popisom jeho znalostí, povahových rysov, postojov a schopností.

### **Znalosti**

Znalosti sú získané a v pamäti uchované informácie o určitých javoch, pojmoch a ich vzťahov. V našom prípade sa znalosti chápu ako súbor znalostí o ekonomickom, podnikateľskom, manažérskom prostredí, technológiách, organizácii a jej štruktúre, o spoločenských, psychologických faktoroch a pod.

### **Povahové rysy**

Je nemožné vypracovať univerzálny model osobnosti a preukázať, že osobnosť spĺňajúca požiadavky tohto modelu zaručene dosiahne úspech v konkrétnej riadiacej funkcii. Povahové rysy môžeme definovať ako charakteristické spôsoby, ktorými osobnosť reaguje na rovnaké skupiny podnetov. Príkladom povahových rysov sú: sklon k preberaniu iniciatívy, pružnosť, prispôsobivosť, sebadôvera, plachosť, agresivita, vytrvalosť, trepezlivosť a pod.

### **Postoje**

Postoje spočívajú v cítení a v zaujímaní stanovísk pre a proti k rôznym otázkam. Postoje manažéra sa odrážajú v jeho chovaní. Postoje odrážajú merítka hodnôt, ktoré určitá osoba vyznáva. Základnou otázkou pri posudzovaní postojov je, či môžu byť ovplyvnené výchovou a vzdelaním. Skúsenosti ukazujú, že postoje možno meniť len veľmi obtiažne, ale za určitých okolností je možné i postoje zmeniť na základe osobných skúseností a spätnej väzby od ostatných ľudí.

### **Zručnosti**

Jedná sa o schopnosť urobiť určité veci, aplikovať znalosti, osobné predpoklady a postoje v pracovnom prostredí. Všeobecne povedaní, medzi schopnosti zastávať manažérske funkcie patria schopnosti odborne – technické, všeobecne manažérske a organizačné, analytické a koncepčné, spoločensko-kultúrne, komunikačné, vodcovské a politické.

### **Skúsenosti**

Niekedy sa považujú za ukazovateľ kompetencie. Veľmi rozšírený je názor, že kvalifikácia sa zvyšuje úmerne s dĺžkou praxe.

### **Kompetencie technické a kompetencie s jednaním s ľuďmi**

Kompetencie manažéra môžeme rozdeliť na dve väčšie skupiny: technická kompetencia a chovanie a vystupovanie. Technická kvalifikácia zahŕňa technické znalosti, schopnosti, talent, postoje, ktoré sa týkajú technologických, ekonomických, finančných, štrukturálnych a procedurálnych aspektov práce. Oblasť chovania a vystupovania zahŕňa všetky zložky týkajúce sa práce s ľuďmi, ktoré ovplyvňujú komunikáciu a jednanie manažéra s jednotlivcami a skupinami, a to ako v rámci organizácie, tak mimo nej. Takéto delenie tak vyjadruje dve základné stránky práce každého manažéra, t.j. stránku technickú a stránku medziľudských vzťahov.

**Pozn.:** Čo sa týka kompetencií, v literatúre sa uvádza, že je to synonymum slova schopnosti, je to v podstate zmysel pre niečo, alebo nadanie. Charizma je schopnosť jedinca získavať a viesť skupinu bez formálneho mandátu, je to súbor vlastností uznávaných okolím, na základe ktorých sa človek s takýmito vlastnosťami môže stať vodcom ovplyvňujúcim svojím konaním okolie. Vodca je viac charizmatický ako manažér. Pod charizmou možno rozumieť takú celostnú kompetentnosť spôsobilosti osobnosti, ktorá ako synergia je výsledkom jej sociálnej zrelosti, odbornej zdatnosti a praktickej zručnosti.

Takže záver: „z každého rožku trošku“ ☺ t.j. pri tých kompetenciách v podstate treba povedať schopnosti manažéra, ktoré si každý vie domyslieť a obkecať ☺ takže netreba z toho robiť zbytočnú vedu...

### **Princípy a štýl manažérskej práce**

Každý nadriadený preferuje istý štýl vedenia a tím nabáda, inšpiruje, tlačí na svojho podriadeného, ktorý je takisto vedúcim pracovníkom, aby si osvojil prístup podobný jeho prístupu.

(pozn.: koľko autorov, toľko štýlov, ťažko si vybrať, ale tieto si myslím predstavujú základ ☺)

#### **Vedenie môže byť: (štýly)**

- a) **autoritatívne** – preferuje priame metódy riadenia, prikazovanie a dôslednú kontrolu. Medzi záujmami a názormi vedúceho a podriadeného existujú protiklady. Komunikácia medzi nimi je minimálna, podriadený má nedostatok informácií. Smer komunikácie je zhora dole, vedúci prideliťujú jasne definované úlohy a majú všetku autoritu a zodpovednosť, *nevýhodou* je, že potláča iniciatívu jednotlivca; *výhoda* – zdôrazňuje systematické plnenie úloh.
- b) **demokratické** – nepriame metódy riadenia, motivačné riadenie. Je tu spolupráca a spoločné rozhodovanie. Dobrá úroveň kontaktov, viac informácií, lepšia motivácia. Vedúci odovzdáva väčšiu časť autority, úlohy sa rozdeľujú na základe dohovoru, aktívna komunikácia. *Výhoda* – zvyšuje sa osobná zaujatosť podriadených; *nevýhoda* – je náročný na čas.

Štýly vedenia môže vo všeobecnosti rozdeliť na:

- 1) **štýl motivovaný vzťahom** – teda viac sa orientuje na ľudí a ich potreby a záujmy
- 2) **štýl motivovaný úlohou** – viac sa orientuje na plnenie úloh, neustála kontrola ľudí

Manažéri používajú viac ako jeden štýl vedenia. Jeho **vhodnosť závisí od danej situácie**. House identifikoval napr. tieto štýly vedenia:

- **direktívne vedenie** – využívanie príkazov, nariadení a smerníc. Vedúci využíva plánovanie, organizovanie, koordinovanie a kontrolu.
- **podporné vedenie** – prejavuje záujem o potreby zamestnancov, priateľský a rovnocenný prístup k podriadeným. Vytváranie príjemného pracovného prostredia.
- **participatívne vedenie** – konzultácia s podriadeným a zohľadňovanie ich názorov pri rozhodovaní.
- **vedenie orientované na výsledky** – prejavovanie dôvery v schopnosti zamestnancov

### **Manažérska etika**

Pojem **etika** je chápaný ako súbor princípov a zásad, ktoré umožňujú rozlišovať medzi tým, čo je dobré, zlé, správne či nesprávne. Stále viac sa úloha a postavenie etiky (v americkom podnikaní) stáva stredom pozornosti manažérov a verejnosti. Ovplyvňuje to množstvo faktorov: aféry okolo neetického chovania niektorých veľkých firiem; podnikateľská etika sa dostáva do popredia aj preto, že z dlhodobého hľadiska je neetický manažment tak pre firmy, ako aj pre celú spoločnosť mimoriadne nákladný; verejnosť a manažéri si uvedomujú, že vývoj poňatia etiky v manažérskom rozhodovaní predstavuje veľmi zložitý a vyzývajúci fenomén.

Vzhľadom k zložitosti poňatia etiky je treba, aby:

1. manažér mal k dispozícii zásady, ktoré je treba pri rozhodovaní rešpektovať
2. aby organizácia vedela, čo má urobiť, aby mala istotu, že je manažérske rozhodovanie etické

Úlohou manažérov je pri rozhodovaní dávať do súladu protichodné hodnoty. Musia zvažovať nielen svoje vlastné prania a požiadavky organizácie, ale i prania zamestnancov a spoločnosti. **Etické štandardy** sú tak ovplyvňované troma východiskami:

#### **maximum osobného prospechu (egoizmus)**

toto extrémne poňatie možno interpretovať tak, že človek vyhľadáva iba to, čo mu prináša pôžitok a naopak, vyhýba sa tomu, čo by mu mohlo priniesť utrpenie. Takýto manažéri sú orientovaní hlavne na peniaze, prestíž.

#### **maximum prospechu druhého (altruizmus)**

takýto človek má snahu voliť také alternatívy, ktoré prinášajú najväčší prospech druhým. Je však veľmi obtiažne uskutočňovať výhradne altruistické rozhodnutia.

#### **záväzok voči formálnym princípom**

je medzi dvoma extrémami – egoizmom (predstavuje aktivitu, z ktorej má prospech iba jednotlivec) a altruizmom (chovanie, z ktorého má prospech spoločnosť).

Manažéri by sa pri rozhodovaní mali riadiť týmito **princípami**:

- 1) *preferovať záujmy spoločnosti pred záujmami organizácie*
- 2) *preferovať záujmy organizácie pred osobnými záujmami manažérov*
- 3) *odhaľovať pravdu vo všetkých prípadoch organizačného i osobného konania.*

### **Úloha organizácie v etickom chovaní**

Základnou snahou organizácie by malo byť vytvorenie **etického kódexu**, na ktorého tvorbe by sa mal podieľať hlavne vrcholový manažment a mal by predstavovať písomný dokument, ktorý zahrňuje firemné hodnoty, postoje a normy etického chovania. Etické kódexy by mali zamestnancom uľahčovať riešenie ich etických dilet, jasne vytyčovať postoje organizácie v oblastiach vyznačujúcich sa etickou neurčitou a viesť trval organizáciu k takému chovaniu, ktoré je všeobecne považované za etické a spravodlivé. Mal by sa dotýkať oblastí ako: dôvera, konflikt záujmov, prijímanie darov, sexuálne obťažovanie, rovnocenné práva zamestnancov, ekológia, bezpečnosť práce, a pod.

Mnoho organizácií sa snaží etiku svojho počínania zdokonaľovať tým, že implementujú etické kódexy, uskutočňujú pre svojich zamestnancov semináre zamerané na problematiku etiky alebo zriaďujú funkciu etického dozoru a ombudsmana.

Teórie etiky:

- 1) **teória utility** – navrhuje, aby plány a činnosti boli zvažované z hľadiska ich dôsledkom, t.j. plány by mali byť tvorené tak, aby prinášali čo najväčší úžitok čo najväčšiemu počtu ľudí
- 2) **teória základných práv** – udáva, že všetci ľudia majú rovnaké základné práva
- 3) **teória práva** – požaduje, aby tí, ktorí rozhodujú boli pri svojom konaní vedení poctivosťou, spravodlivosťou a nestrannosťou

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)