

## 5. MANAŽÉR

⇒ *Pracovník, kt. riadi prácu a preberá zodpovednosť za výsledky práce iných.*

⇒ *Vedúca osobnosť podniku alebo skupina top manažmentu*

⇒ Úrovne manažérov:

- Top manažment** => manažéri usmerňujú činnosť podniku ako celku, vymenúva ich vlastníka alebo najvyššie orgány spoločnosti
- Manažéri strednej úrovne** => manažér odborných štábných útvarov
- Manažér prvej línie** => prevádzkarka, majster, vedúci dielne, hl. čašník, šéfkuchár

⇒ Manažér plní nasledovné funkcie:

- Výkonná** – riadi činnosť tímu a zodpovedá za výsledky, musí byť presný, zodpovedný, spravodlivý, objektívny, rozhodný a ústretový
- Výchovná** - je vzorom pre podriadených, vedie ich k výkonom a rieši konflikty  
**Spoločenská** – je kultúrny, dodržiava zásady správania sa, kultivovaný, morálny, nekonfliktný, empatický, odvážny, spoločenský, priateľský, spoľahlivý a rešpektovaný
- Reprezentatívna** – navonok zastupuje svoj tím
- Odborná** – teoreticky i prakticky pomáha riešiť úlohy, podporuje pri vzdelávaní kreatívny, vynaliezavý, podnetový, inteligentný, praktický
- Hodnotiaca** – posudzuje výsledky, je chápaný a objektívny

⇒ Predpoklady k dobrému manažérovi:

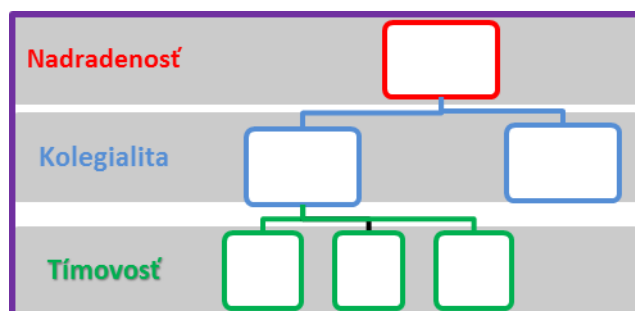
- Vrodené vlastnosti** => výrečnosť, talent, komunikatívnosť
- Nadobudnuté vlastnosti** => výchovou, vzdelaním, prostredím

⇒ Rozdelenie manažérov:

- Univerzalisti** => venujú sa všeobecným činnostiam,  
=> musia mať prehľad o všetkom,  
=> zodpovední za rozvoj podniku,  
=> sú na vedúcich postoch ( generálny riaditeľ, top riaditeľ)
- Špecialisti** => špecializujú sa na určitú oblasť (ekonomický/ výrobný/odbytový úsek )

Vzťahy, v ktorých vystupuje manažér:

- vzťah **NADRADENOSTI**  
a **PODRADENOSTI** – vertikálny charakter, medzi viacerými úrovňami organizačnej schémy, menia sa postupom alebo preradením pracovníkov



b) vzťahy **KOLEGIALITY** a **TÍMOVÉ** vzťahy – horizontálny charakter, vyskytujú sa v útvaroch alebo medzi viacerými útvarmi

## **Komunikácia**

⇒ Podniková komunikácia

A. **Formálna** => vyplýva z formálnych vzťahov na pracovisku ( dolná, horná, vedľajšia)

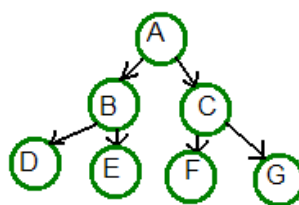
B. **Neformálna** => komunikácia v podniku, na kt. nevlývajú vzťahy podniku (pozície)

⇒ Vzory neformálnej komunikácie

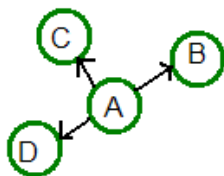
### 1. jednoduchá reťaz



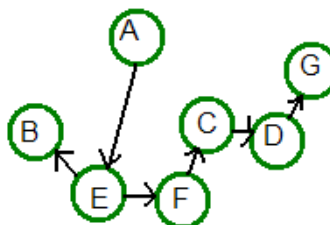
### 2. strapcovitá sieť



### 3. hviezdicová sieť



### 4. pravdepodobnosť sieť



⇒ Komunikácia :

a) **verbálna** – prenos myšlienok hovoreným slovom, patrí sem aj písomná komunikácia

b) **neverbálna** – prenos myšlienok iným slovom, nie hovoreným (mimika, gestikulácia)

⇒ Zásady aktívneho počúvania

1. Schopnosť sústrediť sa na obsah
2. Schopnosť vnímať a analyzovať neverbálnu komunikáciu popri verbálnej
3. Schopnosť pochopiť názor iných
4. Reagovať na odlišné názory iných bez emócií

⇒ Komunikačné bariéry: rušivé vplyvy

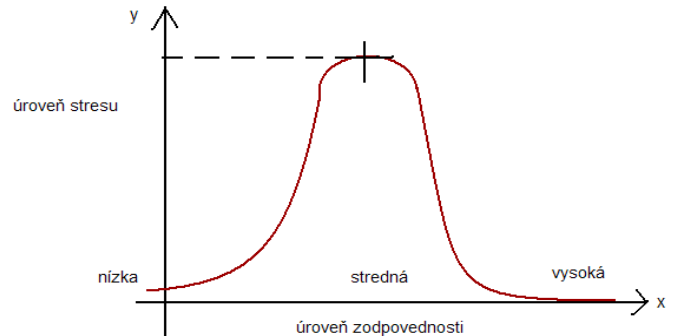
a) **Mikrobariery** (subjektívne) nesústredenosť, fyzické potreby, nepripravenosť, jazykové schopnosti

b) **Makrobariery** (objektívne) podmienky komunikácie( hluk, ozvena, čas), spôsob komunikácií

⇒ **STRES** => tiež patrí medzi komunikačné bariery,  
=> nepohoda zamestnanca, kt. môže mať  
fyzické alebo psychické následky

⇒ Faktory stresu => povinnosti, časový stres,  
zdravotný stav, počasie, súkromie

⇒ Výsledky stresu => môžeme si ich všimnúť  
=> náladovosť, podráždenosť, nesústredenosť, nedochvilnosť, fajčenie, alkohol, únava



⇒ Manažér vplýva na svojich podriadených :

1. **Vzor** => vlastnosťami a konaním => výchovná funkcia
2. **Nepriamo** => motiváciou, stimuláciou, mzdou
3. **Priamo** => úlohy, príkazy, rady

### **Motivačná teória**

⇒ Motivačné teórie => zakladateľom je Douglas McGregor, rozdelil pracovníkov do skupín:

- A. pracovníci X** – u nich je predpoklad, že nie sú spokojní s prácou, nemajú k práci osobný vzťah, ide im iba o zárobok peňazí, ktorých nemajú nikdy dost. Ani zvýšenie mzdy im zvyčajne nepomáha – vhodný prístup manažéra je princíp koláča a korbáča (výhody ale aj sankcie za nedodržanie úloh)
- B. pracovník typu Y** – je protikladom X, predpokladá sa u neho samostatnosť, chce pracovať no musí mať tvorivé prostredie, ktoré ho podnecuje a vyvoláva záujem pracovať, manažér musí dbať na rozvíjanie neformálnych vzťahov na pracovisku, starať sa o pracovnú klímu a nezabúdať na pochvalu, odmenu, ocenenie.
- C. pracovník typu Z** – je pracovne založený, vzťah na báze disciplíny a spolupráci,

⇒ Okrem motivácie poznáme aj **Stimuláciu** => proces, v kt. vonkajšie vplyvy cielene pôsobia na človeka, ovplyvňujú tým jeho konanie. Stimulácia môže byť :

- a) **Pozitívna** => na základe posilňovania perspektívy úspechu ( odmeny)
- b) **Negatívna** => na základe posilňovania hrozby neúspechu a negatívnych dôsledkov (pokarhanie)

⇒ Vznik profesie manažéra: => Súvisí so vznikom a vývojom teórie manažmentu, v začiatkoch boli často prepojené funkcie vlastník-manažér-pracovník. Postupom času vedenie preberali profesionálni manažéri. Oddelili sa záujmy skupín:

- a) **vlastníci:** záujem o max. zisku, min nákladov, zhodnotenie kapitálu, napĺňanie poslania podniku
- b) **manažéri:** mať zodpovednosť v rovnováhe s právomocami, mať spoločenské postavenie, imidž úspešného človeka
- c) **pracovníci:** rast mzdy, kariérny postup, možnosť zlepšovať kvalifikáciu, mať na pracovisku dobré vzťahy, uplatnenie svojich schopností

⇒ Kariéra manažéra => požiadavky na manažéra sú diferencované, rozdielne podľa úrovne riadenie a charakteru činnosti.

⇒ Manažér v priebehu kariéry prechádza určitými etapami vývoja:

- a) Prípravná etapa: získavanie teoretických poznatkov
- b) Uchytenie sa : zaradenia sa do prac. kolektívu, získavanie skúseností z riešenia problémov a upevňovanie si pozície v kolektíve.
- c) Rozvoj: najdôležitejšia fáza v manažérskej kariére, manažér si osvojuje dôležité návyky, stáva sa autoritou v kolektíve, rastie odborne i osobne, (obdobie 30-50 rok.)
- d) Čas ústupu kariéry: ubúdajú sily, prejavuje sa poklesom iniciatívy, sklon k rutine, neochota podporovať zmeny, strata autority.

⇒ Nároky na osobnosť manažéra:

- Inteligenčné dispozície
- Znalosť marketingu
- Etika manažérskeho chápania a jednania
- Mobilita a pružnosť
- Chápanie komplexných javov
- Komunikatívny
- Informovaný
- Musí vedieť riešiť konflikty

### ***Etický kódex:***

- Zásady prístupu k podriadeným
- samokontrola pre manažéra v otázkach prístupu a riešenia niektorých otázok

⇒ Etika vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu rieši otázky:

- ochrana ŽP,
- bezpečnosť produktu,
- zodpovednosť voči investorom a dodávateľom,
- pravdivá reklama.

⇒ Etika vo vzťahu k vnútornému prostrediu rieši otázky:

- objektívnosť pri prijímaní a prepúšťaní,

- zabezpečenie občianskych práv a slobôd
- zásady pre obdržanie darov

**Lobbing** => informačná ( mediálna) politická činnosť podniku pre dosiahnutie cieľov.

**Korupcia** => sľub alebo poskytnutie platby osobe, aby ovplyvnila úradný výkon, alebo aby ho nevykonala

### **Pracovný pohovor**

⇒ Pri testovaní uchádzača o zamestnanie sa využíva ako podklad:

1. žiadosť o prijatie do zamestnania
2. Curriculum Vitae – CV životopis a motivačný list uchádzača
3. referencie
4. doklady o vzdelaní
5. dotazník – umožní vytvoriť zoznam uchádzačov ktorí budú vybraní na osobný pohovor
6. výberový rozhovor
7. testy schopností, inteligencie, skúšky vedomostí a zručností, hodnotí sa:
  - vnímanie
  - pozornosť
  - pamäť
  - myslenie
  - nekonfliktnosť
  - odolnosť voči stresu
  - komunikačné danosti
8. pre novoprijatého zamestnanca ďalej nasleduje skúšobná doba/ adaptácia
  - rotácia pracovníkov po oddeleniach
  - prezentácia na súťažiach, workshopoch
  - tvorba projektov
  - účasť na kurzoch, stážach, seminároch a pod.

⇒ Vyhľadávanie pracovníkov:

- A. **Interné zdroje** - naši pracovníci zaradení na nové pozície z dôvodu reorganizácie alebo zvýšenia kvalifikácie zamestnanca. Vyhľadávanie pracovníkov z vlastných výrobných zdrojov má výhody – poznajú zamestnancov, nízke náklady na vyhľadávanie, vieme, čo očakávať, lepšie sa adaptuje na novú funkciu.
- B. **Externé zdroje** – inzercia na webstránkach, tlači, spolupráca s úradom práce, personálna agentúra, spolupráca s odbornými školami

⇒ Pri prijímaní pracovníka môžu nastať nasledovné chyby:

1. „**haló efekt**“ – výber na základe prvého dojmu
2. **chyba projekcie** – neprimerané kritériá