



ÚLOHY V MANAŽÉRSKÝCH ROLÁCH

Úlohy manažérov sa formálne zadávajú v popisoch práce. Osobný štýl manažéra potom určuje, ktorej činnosti venuje viac alebo menej pozornosti, a akými metódami ich vykonáva. V podstate ide o vykonávanie manažérskych rolí (podľa Mintzberga).

Interpersonálne roly

Reprezentant

Čím vyšší je manažérsky post, tým významnejšie miesto patrí tejto role. Na najvyšších manažérskych postoch sa vyžadujú aj vedomosti z protokolu, ale v každom prípade sa očakávajú **vynikajúce komunikačné zručnosti**. Pozornosť tiež treba venovať z hľadiska manažéra a jeho spoločenskému správaniu. Vždy ide o reprezentáciu organizácie, nielen o reprezentatívnosť manažéra ako osoby.

Vedúci

„Šéf“ je v očiach podriadených niekto, kto vie v každom okamihu zaujať stano-

visko, vie niesť zodpovednosť, vie zabojovať za svoj tím, podporí svojich ľudí, keď je to potrebné, vie byť prísny ale spravodlivý, do ťažkých úloh ide spolu so svojimi ľuďmi, nevydáva len pokyny, ale vie osobne priložiť ruku k dielu, ak urobí chybu, dokáže si ju priznať... Tento zoznam by bol veľmi dlhý, ak by mal byť úplný. Jeho špecifiká závisia od zloženia personálu organizácie, od zloženia tímu.

Ak je v ženskom tíme na manažérskom poste „šéfka“, požiadavky na jej manažérske zručnosti v role vedúcej budú iné, ako keď tá istá šéfka bude šéfovať zmiešanému alebo mužskému tímu. V každom prípade obstať v tejto role sa dá len vtedy, ak **manažér**

správne identifikuje, kto sú ľudia, ktorých vedie.

Spájateľ

Organizácie, ale aj jednotlivé útvary majú svojich manažérov preto, aby niekto zladoval prístupy, koordinoval kroky k istému (stratégiou organizácie určenému) cieľu. Manažér je povinný **cieľavedome viesť ľudí tak, aby ich, činnosť smerovala k tomuto určenému cieľu**. Aj v prípade, že má rozdielny názor na niektoré časti stratégie, nesmie ísť svojou cestou. Tá totiž vedie k inému cieľu, nekončí sa tam, kde cesty ostatných útvarov. Ak ide o vrcholového manažéra, musí svoju rolu uplatniť v permanentnom sústreďovaní pozornosti všetkých útvarov, celého personálu na spoločný cieľ.

Informačné roly

Monitorovač

Nedostatok informácií najčastejšie vedie k nesprávnym rozhodnutiam. Túto vážnu chybu si manažér nemôže dovoliť, preto je rola monitorovača strategicky dôležitou rolou, najmä v súčasnom boome informácií. Niekedy sa zvykne hovoriť, že **informácie sú v súčasnosti dôležitejšie ako peniaze**. Čo musí manažér monitorovať? Jednoduchšie by bolo povedať, čo nemusí. Záber informácií, ktoré sú v konkrétnych situáciách dôležité, je totiž veľmi široký. Čím viac informácií – utriedených, overených, teda použiteľných – manažér má, tým lepšie rozhodnutia môže prijímať. Sú to informácie týkajúce sa činnosti ľudí svojho tímu, ostatných činností a postupov v organizácii, informácie o tom, čo sa v organizácii cení, informácie o konkurencii, o nových technológiách a smeroch v príslušnom odbore činnosti, informácie o rovnakých a podobných produktoch atď.

Šíriteľ

Existujú prívrženci myšlienky, že „manažéri sú spracovávatelia informácií, ktorí sídlia v spleti informačných kanálov každej

organizácie, pričom ich **úlohou je informácie prijímať, spracúvať a šíriť**“. Ak si uvedomíme, že manažér pracuje vždy s ľuďmi a pre ľudí, je zrejme, že nemôže zostať len v role monitorovača, ale nevyhnutne musí informácie šíriť, lebo inak by musel každú činnosť nielen naplánovať, ale aj urobiť sám. V tejto role je však dôležitejšie ako pri monitorovaní triediť informácie – nie každá informácia je určená všetkým. Aj „posunutie“ správnych informácií nesprávnym ľuďom môže viesť ku katastrofe. Manažérske kompetencie sa veľmi často overujú práve tým, ako manažér nakladá s informáciami. Iným problémom je neposkytnutie informácií ľuďom, ktorí majú plniť úlohy závislé od dostatku istých konkrétnych informácií. V takom prípade manažér svoju rolu šíriteľa informácií zneužíva.

Hovorca

Nejde o rolu hovorcu tak, ako ju dnes poznáme. Ide o manažérsku rolu, v tomto prípade by sme mohli hovoriť skôr o „prezen-

aby ich mohol splniť, je jednoducho nesprávny človek na nesprávnom mieste. Rola iniciátora je jednou z hlavných rolí manažéra, pretože on je hybnou silou svojho tímu, on **musí prichádzať s podnetmi, s výzvami**. Manažér je ten, kto sa neuspokojuje so súčasnými úspechmi tímu, manažér je ten, kto identifikoval potenciál svojich ľudí, a vie, že dokáže oveľa viac. Manažér musí viesť svoj tím k nadštandardným výkonom, odhaľovať schopnosti jednotlivcov a vytvoriť podmienky na ich využitie v prospech tímu. Aby túto úlohu zvládol, musí uplatniť svoj tvorivý potenciál, svoju odvahu realizovať stále náročnejšie úlohy a k rovnakému prístupu viesť aj svojich ľudí.

Krízový manažér

Nároky na manažérsku prácu, množstvo rôznych obmedzení, ktoré ju sprevádzajú, originalnosť nových úloh – toto všetko je mimoriadne živná pôda na vznik krízových situácií. Manažér musí zvládnuť aj rolu krízového manažéra. Nie je pritom dôležité, či

Riadený konflikt je užitočnou vecou – poskytuje priestor na výmenu názorov na rôzne prístupy, ponúka alternatívne riešenia.

tátorovi“. Túto rolu manažér naplňa napríklad vtedy, keď prezentuje projekt svojho tímu alebo jeho výsledky vedeniu organizácie, kolegum, širšej verejnosti. Zo strategického hľadiska je to rola rovnako dôležitá ako ktorákoľvek iná, pretože umožňuje ostatným útvaram, organizáciám pochopiť a porozumieť cieľom, úsiliu a spôsobu realizácie úloh v konkrétnej organizácii alebo tíme. Prácu svojej organizácie alebo útvaru musí manažér vedieť nielen dobre organizovať, ale aj „predať“.

Rozhodovacie roly

Iniciátor

Manažér, ktorý očakáva pridelenie úloh,

ide o interpersonálny problém alebo problém vznikajúci z nedostatku rôznych zdrojov, problém v komunikácii či problém manažmentu. V tejto role musí manažér **správne identifikovať príčinu krízy, svoje možnosti a najefektívnejší spôsob riešenia krízy**. Úspešnosť bude závisieť od množstva a kvality informácií, od spojencov, komunikačných zručností manažéra a celkového postavenia (kreditu) manažéra v organizácii alebo útvaru.

Distribútor zdrojov

Aj to je rola manažéra. Musí ju zvládnuť s rovnakou zodpovednosťou ako každú inú. Motivovaný zamestnanec je prínosom pre



organizáciu len vtedy, ak vie, chce, ale aj môže vykonávať svoju prácu nadštandardne. Aby mohol takto pracovať, musí mať na to vytvorené podmienky. Tie musí manažér vytvárať optimálne pre tím **zabezpečením všetkých „zdrojov“ – materiálnych, finančných, personálnych, informačných, technologických**. Niekedy môžu v tomto ohľade vzniknúť problémy. Vtedy je manažér povinný nájsť náhradné riešenie, resp. akceptovať z toho vyplývajúce nedostatky.

Vyjednávač

V pracovnom procese neplynú veci bez problémov, je to činnosť vykonávaná ľuďmi, preto prirodzene vznikajú aj konfliktné a kon-



troverzné situácie. Rovnako aj riešenie náročných, zložitých pracovných problémov prináša rozdielne stanoviská. **Riadený konflikt je užitočnou vecou** – poskytuje priestor na výmenu názorov na rôzne prístupy, ponúka alternatívne riešenia. „Hádať sa“ o pracovných záležitostiach v rámci odborných mantinelov s primeranou dávkou korektnosti je vždy užitočným prístupom. Aktéri takého „hádania sa“ preukazujú, že im na riešení problému záleží, vkladajú do problému celý svoj potenciál, odborný aj vecný. Manažér v role krízového manažéra musí byť tým, kto **zabezpečí neosobný charakter takého konfliktu**.

V žiadnom prípade sa nesmú hádať

ľudia, len odborníci na svojich pracovných miestach. Niekedy však dôjde aj k interpersonálnemu sporu, keď ide o spor ľudí, pri ktorom sa jednotlivci navzájom urážajú a inak si ubližujú. Manažér musí jednoznačne deklarovať, že takýto spor nepatrí na pracovisko, a striktno odmietnuť riešiť takéto spory ako pracovné spory. Inak by takýto spor musel pokladať za porušenie pracovnej disciplíny zo strany jeho aktérov. Pri každom „vyjednávani“ manažér osvedčí svoju kompetentnosť vtedy, ak je riešením problému **„výhra – výhra“**, teda nikto zo sporu nevyjde ako víťaz a nikto ako porazený.

Uvedené **roly sa prelínajú** tak, ako

prácu manažéra charakterizuje tempo, prerušovanie, stručnosť, rôznorodosť činností a uprednostňovanie ústnej komunikácie pred písomnou. Aj tie činnosti, ktoré prácu manažéra zdanlivo narušujú, sú v skutočnosti jej súčasťou. Telefonáty, sms-ky, e-maily, návštevy, spoločenské povinnosti – to všetko je súčasťou naplňania jednotlivých manažérskeho rolí. Ťažko sa definuje pracovný a mimopracovný čas, pretože aj to, čo vyzerá ako nesúvisiace s pracovnou náplňou manažéra, je v skutočnosti tým, čo manažér robiť musí, lebo to vyplýva z jeho postavenia (napríklad účasť na kultúrnom podujatí, charitatívnej akcii alebo udalosti niektorého z marketingových partnerov).