

# Role managera v organizaci

# Cíle managerské práce

**Řídit tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.**

Úkolem managera není všechno znát, ale umět využít odborníků k dosažení žádoucích cílů.

Čím vyšší úroveň řízení, tím univerzálnější znalosti managera

Manager na nižší úrovni řízení – více specifických, odborných znalostí

# Pojetí managerské práce

Mění se v čase (viz geneze teorií).

Od technokratického k humanistickému pojetí řízení.

Změny v managerské práci:

- Od příkazování a kontroly k sebeřízení a sebekontrolé pracovních skupin. Manager se stává koordinátorem (koučem)

# Manažerské Vlastnosti

## Vrozené

Potřeba řídit

Potřeba mít moc

Umění vcítit se do potřeb spolupracovníků

## Získané znalosti a dovednosti

odborné znalosti

|  
|  
|

sociálně psychol. znalosti

|  
|

metody řízení

|  
|

dobrá fyzická a psychická



# Postavení managera v organizaci

- Manager – zaměstnanec
- Manager – manager
- Manager - vlastník

# Manager v řídicí hierarchii

---

## I. FÁZE

PODNIKATEL

---

## II. FÁZE

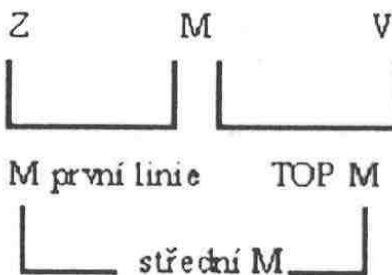
VYDĚLENÍ PROFESE  
ZAMĚSTNANEC

Z ————— V

---

## III. FÁZE

VYDĚLENÍ PROFESE MANAŽER  
A POSTUPNÁ DIFERENCIACE  
DO JEDNOTLIVÝCH ÚROVNÍ



koncepte M dohlážitela

---

IV. FÁZE - VÝVOJOVÁ  
SAMOSPRAVNÁ FIRMA

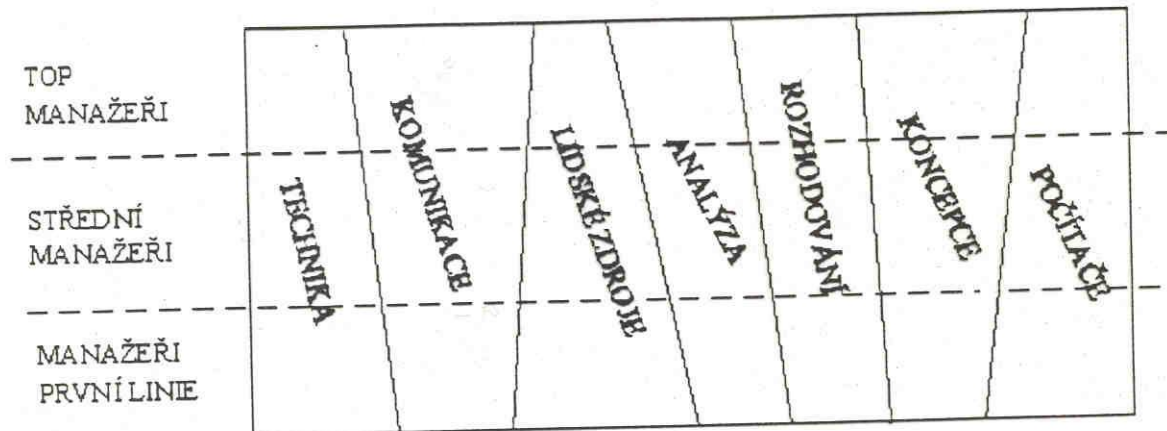
# Managerské dovednosti

## Různě důležité pro různé řídicí stupně

- Technické dovednosti
- Lidské dovednosti
- Koncepční dovednosti

# Požadavky na dovednosti v jednotlivých řídicích úrovních

Obr. 12.3: Požadavky na dovednosti jednotlivých manažerských úrovní





# Základní charakteristiky managerské práce

- Konfliktnost cílů
- Práce s nejistotou a rizikem
- Odpovědnost za výsledky
- Odpovědnost za úspěchy a neúspěchy
- Zprostředkovaný výkon práce

# Typický status (role) managera

- Reprezentant
- Politik
- Podnikatel
- „Každodenní“ manager
- Týmový manager
- Expert
- Nováček

# Tvůrčí vedení - vůdcovství

- Proces ovlivňování lidí způsobem, který vede efektivně k dosažení cílů
- Vedení lidí jako věda i **umění** – zkušenost, intuice
- Lidé následují toho, kdo je schopen uspokojit jejich osobní cíle

# Schopnosti vůdce

- Efektivně využívat moc
- Motivovat spolupracovníky
- Inspirovat k následování
- Vytvářet klima pro vysokou výkonnost



# Vlastnosti vůdce

## **Povahové vlastnosti:**

- Sebedůvěra
- Cílevědomost
- Sebekontrola
- Prokazování schopností
- Zjevný vztah mezi cíli a chováním
- Ovlivnění chování ostatních členů skupiny

**Charisma** – základ v osobnosti vůdce



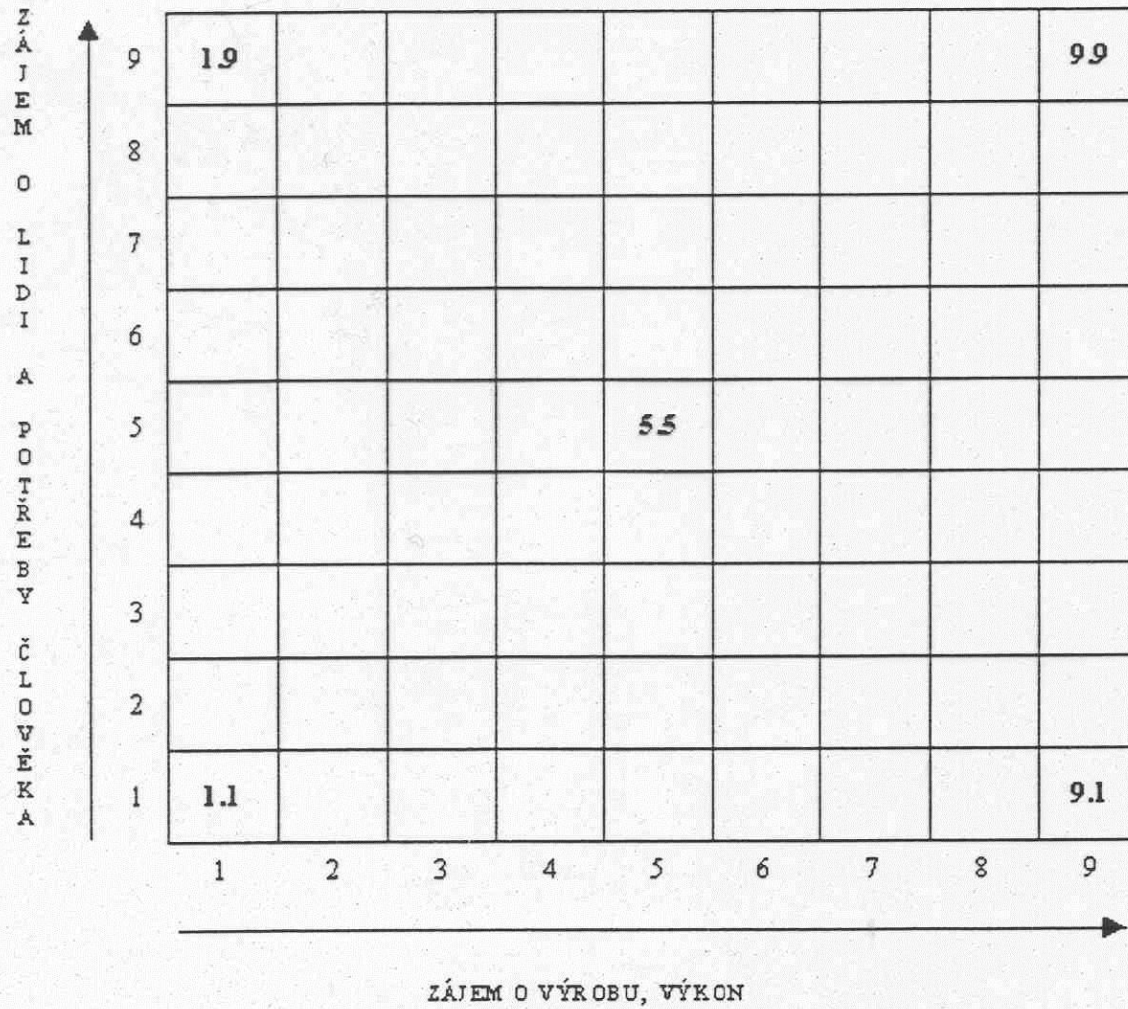
# Prvky účinného vedení

- Síla vůdce (jeho pozice)
- Kvalita vztahů mezi vůdcem a skupinou
- Způsob stanovení vztahů nadřízenosti a podřízenosti

# Modely vůdců

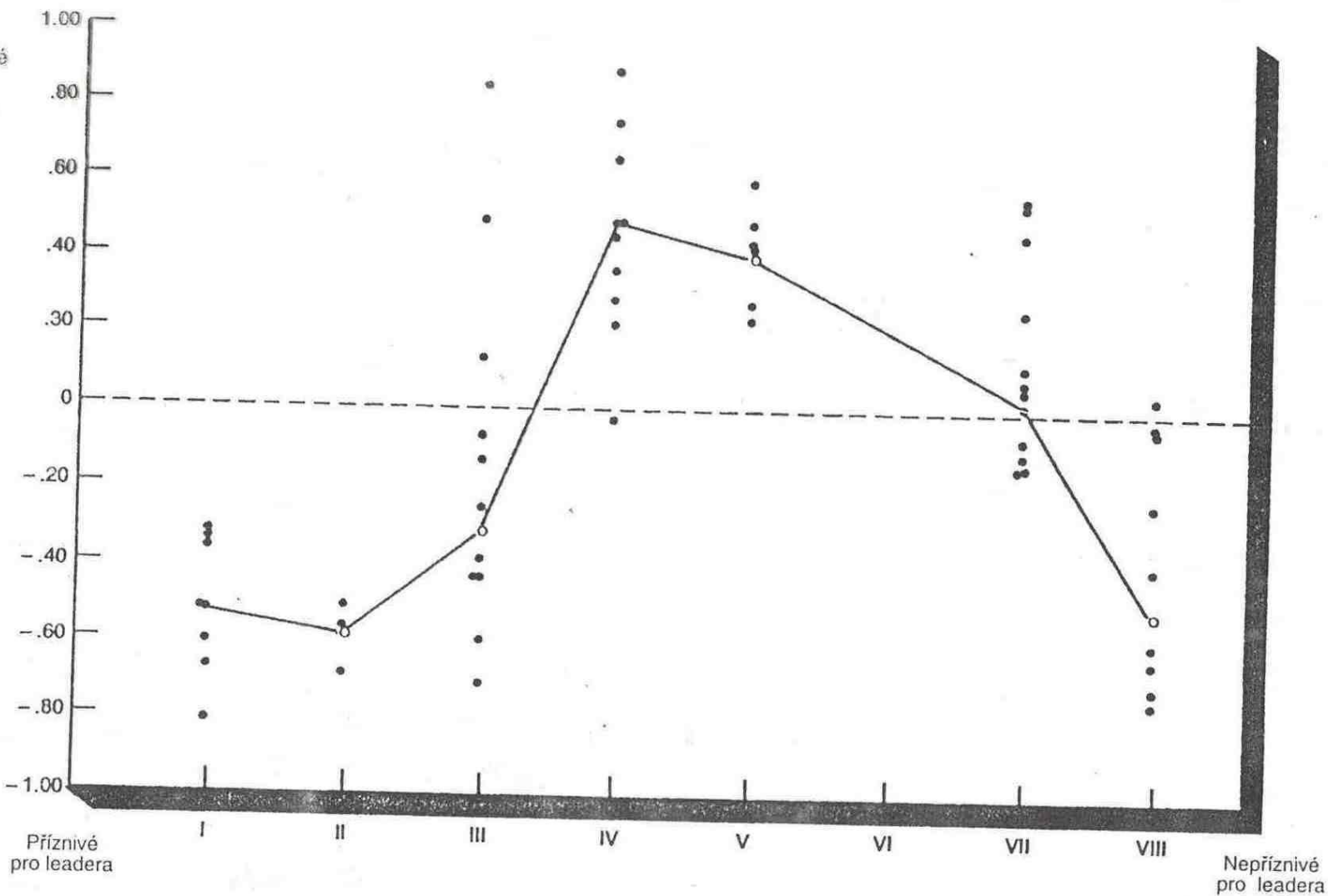
- Rozdílná orientace při vedení
- - orientace na výkon
- Orientace na pracovníka

Obr. 12.4: Mřížka chování manažera



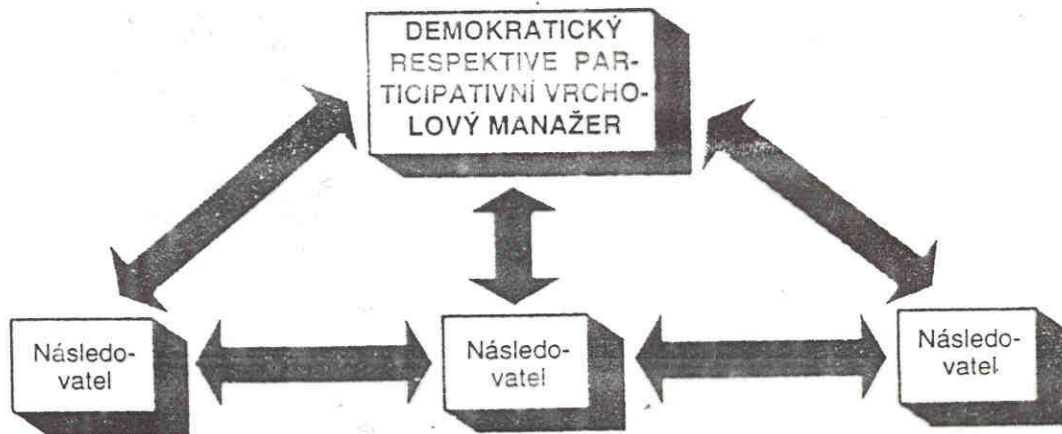


Vysoké LPC:  
Orientace na mezilidské  
vztahy  
(Vysoká orientace na  
pracovníky)



(Nízká orientace na  
pracovníky)  
Nízké LPC:  
orientace na úkoly

Vztahy leader – členové	Dobré	Dobré	Dobré	Dobré	Horší	Horší	Horší	Horší
Struktura úkolu	Strukturovaný	Strukturovaný	Nestrukturovaný	Nestrukturovaný	Strukturovaný	Strukturovaný	Nestrukturovaný	Nestrukturovaný
Poziční moc leadera	Silná	Slabá	Silná	Slabá	Silná	Slabá	Silná	Slabá





# Další schopnosti vůdce

- Vzbudit důvěru podřízených
- Nadchnout ostatní pro vlastní vizi
- Schopnost nekompromisního jednání
- Schopnost podstoupit riziko
- Kompetence, nevynucená autorita
- Celostní vnímání problémů
- Schopnost motivovat

# Možnosti motivace

- Spoluúčast na zisku
- Aktivní účast na řízení a rozhodování
- Spoluvlastnictví

# Transformační a transakční vedení

**Transformační vedení** – vůdce inspiruje, motivuje, **transformuje schopnosti podřízených do cílů organizace**, a to ne příkazy a sankce, ale charisma, osobní nasazení

Transformuje i postoje a hodnoty podřízených

- Má vizi
- Je schopen o ní přesvědčit
- Je schopen vzbudit důvěru
- Usiluje o rozvoj svých schopností

# Transformační a transakční vedení

## ■ **Transakční vedení**

Vztah „směny“ mezi podřízenými a nadřízenými

Metody řízení jsou tradiční, zaměřené na proces, charisma vůdce nehraje klíčovou roli

- Schopnost přesného vnímání
- Vzdělání, zkušenost ,
- Pochopení a znalost úkolů



# Multikulturální vedení

- Zohlednění odlišnosti kultur
- Využívání „jinakosti“ ve prospěch celku