

Role vedoucího a požadavky na jeho kompetence

Jak lze jednoduše popsat proces řízení a vedení lidí?

„Je proces koordinování činností skupiny osob, realizovaný jednotlivcem nebo více lidmi za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální činností“.

(Donnelly, J. a kol., 1997)

Celý proces řízení a vedení lidí se dělí na mnoho jednotlivých řídicích procesů a manažer k tomu musí vykonávat podle klasických teorií řízení následující činnosti:

- plánování
- organizování
- vedení
- koordinování
- kontrolování

Konkurenceschopnost organizace vyžaduje stále efektivnější využívání jejího nejcennějšího zdroje – lidí.

Nový způsob práce s lidmi = **LEADERSHIP (řízení a vedení lidí)**

VEDENÍ LIDÍ A MANAGEMENT PODLE KOTTERA:

| | ŘÍZENÍ | VEDENÍ LIDÍ |
|--|--|------------------------|
| Vytvoření programu rozvoje organizace | Plánování a příprava rozpočtu | Stanovení směru |
| Rozvoj lidských zdrojů k dosažení programu | Organizace a vytváření pracovních týmů | Směrování lidí |
| Realizace | Kontrola a řízení realizace programu | Motivování a inspirace |

ŘÍZENÍ

Plánování a příprava rozpočtu:

Stanovení podrobných kroků a časových plánů k dosažení potřebných výsledků a alokace zdrojů nezbytných pro jejich uskutečnění.

Organizace a vytváření pracovních týmů:

Vytvoření určité struktury pro splnění plánovaných požadavků, výběr pracovníků na daná místa v této struktuře, delegování pravomocí a odpovědnosti, vytváření pravidel a postupů, které lidem pomáhají udržovat směr, vývoj metod nebo systémů ke sledování dosažených výsledků.

Kontrola a řízení realizace programu:

Sledování výsledků a odchylek od plánu, plánování a organizace postupů řešících tyto problémy.

VEDENÍ

Stanovení směru:

Vytvoření vize budoucnosti (často velmi vzdálené) a strategií k dosažení změn potřebných pro uskutečnění této vize.

Zapojení lidí:

Komunikace vytčeného směru slovy i činy vůči všem, jejichž spolupráce může být potřebná pro vytváření týmů a koalic, které vizi i strategie chápou a věří v ně.

Motivace a inspirace:

Podnítit lidi k překonání zásadních bariér tvořených pravidly, byrokracií a zdroji tím, že uspokojíme jejich základní (často opomíjené) potřeby.

Manažer v organizaci by měl zvládnout několik rolí

... a další, např. role supervizora, "síťáře" (umí propojovat lidi uvnitř i vně organizace), sociologa, projektového experta...

Pro zvládnutí rolí potřebuje manažer neustále rozvíjet základní kompetence. Zde jsou některé z nich:

- řízení a vedení lidí (využívání různých stylů vedení, výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců...)
- komunikační dovednosti (prezentační dovednosti, verbální, neverbální a vizuální komunikace, asertivita...)
- organizace práce a času (plánování, definování cílů, organizování vlastního času a času zaměstnanců, zvládání administrativy...)
- sociální dovednosti (řešení konfliktů, adekvátní míra empatie, rozvinutá emoční a sociální inteligence...)
- schopnost týmové spolupráce (zvládání týmových rolí, dovednost vytvořit a pracovat s týmem...)

Vydefinování kompetencí manažera organizace úzce souvisí s vizí a požadavky dané konkrétní organizace!

Závěr: Role a kompetence manažera jsou důležitou součástí sebepoznání a seberozvoje manažerských dovedností. Každý manažer neustále pracuje na jejich zdokonalování.

Stimulační otázky:

- Které z uvedených rolí zvládáte, které potřebujete rozvinout?
- Které z uvedených kompetencí zvládáte, které potřebujete rozvinout?
- Jak byste zhodnotili kompetence u dalších vedoucích pracovníků organizace?
- Co uděláte pro rozvoj manažerských kompetencí u dalších vedoucích pracovníků organizace?

Případová studie (příklad z praxe):

Umění „pohybovat se“ v různých rolích.

Co je skutečným uměním dobrého manažera a lídra? Umět v každém přítomném okamžiku vnímat, v jaké roli se právě nacházím. Jeden manažer mi to popisoval asi takto:

*„Začal jsem používat různé role ve své praxi a abych si je uvědomil, tak často sděluji týmu, v jaké roli se právě „vyskytuji“. Např. na minulé poradě jsem je prostřídal v tomto sledu. Tým měl průšvih s jedním zákazníkem. Vystoupil jsem v **roli majitele** a oznámil týmu, že jsem včera zjistil, že firma přišla o 60 tisíc a že z toho nemám radost. Automaticky jsem se začal ptát, co se stalo (**role kouče**), proč se to stalo a kdy, co pro to členové týmu udělali, jak to dopadlo, co navrhnou, abychom ztrátu eliminovali, popř. aby se příště nestala. Po vyslechnutí jsem navrhl svoje nápady (**role poradce**). Opět jsem se zeptal, co říkají i mým návrhům (**role kouče**). Poté jsme společně vydefinovali cíle a postupy (**role manažera a specialisty**). Na závěr jsem tým pochválil za spolupráci, za vysvětlení celé situace s tím, že jsem nyní schopen více pochopit celou zápletku s klientem (**role psychologa**), poradou jsem zakončil sumarizací závěrů a úkolů pro příští období (**role manažera**).“*