

2. 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	Směřování 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

ROLE SPECIALISTY

- Vlastní odbornost
- Expertní činnost
- Práce, kterou dělá „vlastníma rukama“...

ROLE MANAŽERA

- Udržování organizační struktury
- Organizování lidí, času, zdrojů
- Řízení a kontrola...

ROLE KOUČE

- Rozvoj potenciálu lidí
- Vzdělávání a zvyšování jejich odbornosti
- Posilování jejich dovedností a samostatnosti

ROLE LÍDRA

- Získávat lidi pro vizi
- Motivace lidí
- Inovace, prosazování změn
- Tvorba organizační kultury...

ROLE PORADCE

- Předávat zkušenosti a dovednosti
- Nasměrovat k řešení
- Sdílet dobrou praxi...

ROLE PSYCHOLOGA

- Umět vyslechnout
- Mít empatický přístup
- Chápat širší souvislosti prožívání a jednání lidí

ROLE MENTORA

- Být k dispozici zaměstnancům
- Umět střídat role manažera, leadra, kouče a mentora
- Být příkladem pro ostatní v rozvoji dovedností...

ROLE MEDIÁTORA

- Mít dovednost mediovat
- Zachovávat neutralitu při řešení problému mezi lidmi
- Mít znalosti v oblasti konfliktologie...

... a další, např. role supervizora, “síťlaře” (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, zvládnutí administrativy...)
- ☐ sociální dovednosti (řešení konfliktů, adekvátní míra empatie, rozvinutá emoční a sociální inteligence...)
- ☐ schopnost týmové spolupráce (zvládnutí týmových rolí, dovednost vytvořit a pracovat s týmem...)

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

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 hodnotili 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 „vyskytnu“. 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**).“*