

Vedení lidí a jeho uplatňování v podmínkách firmy OKIN Outsourcing

Bc.Kristýna Srovnalová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

nascannované zadání s. 1

nascannované zadání s. 2

*** naskenované Prohlášení str. 1***

*** naskenované Prohlášení str. 2***

ABSTRAKT

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá pojmy vedení a řízení lidí a definuje klíčové rozdíly mezi těmito procesy. Popisuje osobnost lídra a manažera, jejich role a úlohy. Praktická část obsahuje analytickou a projektovou část. Prvně jsou analyzovány osobnostní profily vybraných manažerů s cílem definovat, zda-li u nich převládá manažerský nebo vůdcovský profil. Následně je vypracován projekt efektivního vedení lidí, který vychází z výsledku dotazníkového šetření manažerů.

Klíčová slova: vedení a řízení, lídr, manažer, sociální zralost, odborné znalosti a praktické zručnosti, pracovní skupina, tým

ABSTRACT

This diploma paper is divided into two sections – theoretical and practical. Theoretical part deals with terms of leadership and management and show main differences between those two processes. It describes personality of leader and manager, their roles and tasks. Practical part contains analysis of personality typology of managers working in organization. The main aim is to define if management or leadership profile dominates by those managers. The second part of practical section is devoted to project of effective leadership, based on results of analysis.

Keywords: leadership and management, leader, manager, social maturity, professional knowledge, practical skills, working group and team

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. za velmi trpělivý a ochotný přístup při vedení mé diplomové práce, za jeho cenné rady a připomínky v průběhu konzultací.

Můj dík patří i rodičům za trpělivost a podporu při studiu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

OBSAH	8
ÚVOD	11
I.	12
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 POVAHA ŘÍZENÍ	13
1.1 CO JE TO ŘÍZENÍ	13
1.2 ÚČEL ŘÍZENÍ A VEDENÍ	13
1.3 PROCES ŘÍZENÍ	13
1.4 ŘÍZENÍ VERSUS VEDENÍ	14
2 DEFINICE POJMŮ „LEADER“ A „LEADERSHIP“	17
2.1 KDO JE LÍDREM?	17
2.1.1 Role vedení	17
2.1.2 Kvality a schopnosti lídra a požadavky na jeho chování	17
2.2 CO JE LEADERSHIP?	19
2.3 STYLY VEDENÍ	20
2.3.1 Koučování	20
2.4 SITUAČNÍ VEDENÍ	21
3 MANAŽER A JEHO ROLE	22
3.1 PŘÍSPĚNÍ MANAŽERA	22
3.2 MANAŽERSKÉ ROLE	23
3.3 MANAŽERSKÉ KVALITY	24
3.4 SYSTÉM SCHOPNOSTÍ	25
4 MANAŽER VERSUS LÍDR	26
4.1 VZTAH K ÚKOLU	26
4.2 VZTAH K PRÁCI	26
4.3 VZTAHY S OSTATNÍMÍ	27
5 VLASTNOSTI SUBJEKTŮ MANAGEMENTU A JEJICH SOCIÁLNÍ ZRALOST	29
5.1 SOCIÁLNÍ ZRALOST	29
5.2 VLASTNOSTI OSOBNOSTI	30
5.2.1 Charakterové vlastnosti	30
5.2.2 Poznávací a tvůrčí vlastnosti	30

5.2.3	<i>Temperament</i>	31
5.2.4	<i>Výkonnostní (somatické) vlastnosti osobnosti</i>	32
5.2.5	<i>Odborné znalostmi a praktické zručnosti</i>	32
5.3	VLASTNOSTI OSOBNOSTI	33
5.3.1	<i>Charakterové vlastnosti</i>	33
5.3.2	<i>Poznávací a tvůrčí vlastnosti</i>	33
5.3.3	<i>Temperament</i>	34
5.3.4	<i>Výkonnostní (somatické) vlastnosti osobnosti</i>	35
5.3.5	<i>Odborné znalostmi a praktické zručnosti</i>	35
6	DEFINICE TÝMU A PRACOVNÍ SKUPINY	36
6.1	VYMEZENÍ POJMU PRACOVNÍ SKUPINA.....	36
6.2	VYMEZENÍ POJMU TÝM	36
II.	37
	PRAKTICKÁ ČÁST	37
7	ANALÝZA ORGANIZACE A SYSTÉMU VEDENÍ	38
7.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	38
7.2	ROZDĚLENÍ JEDNOTLIVÝCH ÚSEKŮ NA TÝMY A JEJICH AKTIVITY	39
7.3	NAPLN PRACE MANAZERA USEKU A VEDOUCIHO TÝMU VE SPOLEČNOSTI OKIN OUTSOURCING:...	43
8	HODNOCENÍ TEMPERAMENTU MANAŽERŮ ÚSEKU POMOCÍ DOTAZNÍKU	45
9	VLASTNÍ ANALÝZA TEMPERAMENTU A VLASTNOSTÍ MANAŽERŮ ÚSEKU SPOLEČNOSTI OKIN OUTSOURCING – METODA, REALIZACE A VÝSTUPY	47
9.1.1	<i>Slovní vyjádření výsledků dotazníku – určení manažerského nebo lídrovského profilu</i>	50
9.1.2	<i>Závěrečné shrnutí</i>	53
10	PROJEKT VEDENÍ LIDÍ VE FIRMĚ OKIN OUTSOURCING, ZAMĚŘENÝ NA ZLEPŠENÍ VEDENÍ MANAŽERŮ	54
10.1	NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU PRO MANAŽERY ÚSEKU	55
10.1.1	<i>Návrh formuláře vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky</i>	55
10.2	NÁVRH PROGRAMU PRO MANAŽERY ÚSEKŮ A VEDOUcí TÝMU	61
10.2.1	<i>Úspěšnost po realizaci programu teambuildingu</i>	63
10.2.2	<i>Rizika vznikající při realizaci projektu</i>	64
10.2.3	<i>Nákladová analýza</i>	64
10.2.4	<i>Časová analýza</i>	65
10.3	ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ.....	65
	ZÁVĚR	66

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
SEZNAM OBRÁZKŮ	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
SEZNAM TABULEK.....	71

ÚVOD

Řídit anebo vést? To je otázka, kterou si musejí klást všichni manažeři. Co to ale ve skutečnosti znamená být manažerem anebo leaderem? V čem jsou manažeři a lídři jiní? Je možné současně řídit a vést? Nalezení odpovědí na položené otázky bude prvním dílčím cílem této práce. Primárně se budu snažit o definování pojmů „leader“ a „leadership“.

Problematika řízení a vedení lidí je stále aktuální. Svědčí o tom i skutečnost, že zmíněným tématem se zabývá celá řada českých i zahraničních autorů. Některé publikace se dokonce stávají světovými bestsellery.

V praktické části diplomové práce se zaměřím na kvality manažera a leadera. Pomocí tzv. sebehodnotícího dotazníku se pokusím odhalit schopnosti a vlastnosti vybraných vedoucích pracovníků dané organizace a následně rozeberu a zhodnotím jednotlivé typy manažerských profilů, které jsou výsledkem zkoumání. Schopnost orientovat se, zaměřit se na lidi tvoří jeden z nejdůležitějších ukazatelů pokroku na cestě leadershipu.

Hlavním cílem této práce je pokusit se pojmenovat předpoklady potřebné k tomu, aby se manažeři stali úspěšnými a efektivními lídry, poskytnout jim doporučené návody, jak mohou rozvinout své schopnosti a své chování, aby uspěli jako lídři ve svých úsecích organizace. V projektové části této práce navrhnu opatření, které vyplývá z analýzy osobnostní typologie manažerů ve společnosti OKIN Outsourcing. Mým záměrem bude předložit navržené opatření vedoucím pracovníkům společnosti, které bude mít vliv na to, aby se vedení lidí stalo efektivní.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POVAHA ŘÍZENÍ

Teoretická část této práce začíná celkovým pohledem na to, co jsou procesy řízení a vedení, následovaným výkladem o jejich cílech a účelech.. Budu pokračovat porovnáváním obou procesů a uvedu rozdíly mezi řízením a vedením, protože mnohdy dochází k prolínání interpretací obou pojmů.

1.1 Co je to řízení

Existuje několik definic pojmu „řízení“. Všechny z nich se shodují v tom, že nejdůležitějším článkem řízení jsou lidé. Nejčastěji je tento proces charakterizován jako „zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo“. Tato vymezení ukazuje řízení jako účelovou aktivitu, která se soustřeďuje na dosažení stanovených cílů. Další, již rozšířená definice pak konstatuje, že „se řízení týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo“. Za celý proces řízení jsou odpovědni manažeři, kteří pracují s ostatními lidmi a koordinují jejich činnosti.

1.2 Účel řízení a vedení

Za hlavní účel řízení a vedení se považuje určování směru, usnadňování změny a dosahování výsledků pomocí efektivního, kreativního a odpovědného využívání zdrojů.

1.3 Proces řízení

Henri Fayol definuje tyto procesy řízení: plánování, organizování, přikazování, kontrolování a koordinování. Tento klasický pohled však vyvracejí empirici Henry Mintzberg a Rosemary Stewartová, kteří zkoumali, jak si manažer skutečně rozvrhuje čas. Podle jejich teorie je práce manažerů rozmanitá a velmi často přizpůsobena momentálním událostem, jež nelze předvídat a manažeři je nemají pod kontrolou. Mohou se vědomě snažit o plánování, organizování, řízení a kontrolu, ale stává se, že je jejich život vystaven nenadálým situacím a změnám.

„Mnozí odborníci právem zařazují pod pojem řízení jenom část těch poznatků, které pokrývá pojem management. Řízení (anglicky control) vyjadřuje též působení řídicích částí celku na řízenou část, která je v souladu se stanoveným cílem (kybernetický přístup), resp.

těž jejich vzájemné působení, které vyplývá z funkce řízení, tedy z plánování, organizování, kontroly (klasický přístup)“.

(Provazník, 2003, s .46)

1.4 Řízení versus vedení

Konečně se dostávám k zásadní problematice, jež spočívá v uvědomování si rozdílu mezi řízením a vedením. Vedení lidí si totiž mnoho lidí ztotožňuje s řízením. Někteří se dokonce domnívají, že vedení znamená totéž, co řízení. Jedná se ale o dva rozdílné pojmy. Obecně se dá říci, že nositelem řízení je manažer, zatímco reprezentantem vedení je lídr.

„Pod funkcí řízení budeme rozumět určitý druh činnosti (určitou část vynakládané práce), která se realizuje na principu rozdílných vztahů, v rozdílné časové posloupnosti, na základě rozdílných informací a souvisí s dělbou práce a specializací ve sféře řízení“.

(Provazník, 2008, s. 22)

Týká se dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, jenž představují především lidé, ale také peníze, budovy, stroje, informace, znalosti aj. Nositelem řízení je manažer, zatímco reprezentantem vedení je lídr.

Vedení se orientuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Zahrnuje motivování a ovlivňování způsobu práce podřízených a zajišťování splnění příslušných pracovních úkolů. Vedení je založeno na osobní angažovanosti vedoucích pracovníků.

Tento rozdíl je zásadní. Řízení se vztahuje hlavně k zabezpečování, alokaci, využívání a kontrolování zdrojů. Ale tam, kde jsou angažováni lidé – a to je téměř vždy – není možné dosahovat výsledků, aniž by bylo zabezpečeno efektivní vedení. Nestačí být dobrým manažerem zdrojů, musíte být i dobrým lídrem lidí. Práce manažera je především práce s lidmi. Správného manažera by mělo zajímat i to, zda jsou zaměstnanci spokojeni. Také by měl umět řešit konflikty, které mezi podřízenými na pracovišti občas vznikají.

Rozdíl mezi řízením a vedením ve svém výroku vystihuje Warren Bennis:

„Řídit znamená docílit, aby lidé udělali, co je potřeba udělat. Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udělat, co je potřeba udělat. Manažeři vyvíjejí tlak. Lídři vyzývají k následování. Manažeři rozkazují. Lídři komunikují“ . (Covey, 2006, s. 341)

Stephen Covey, celosvětově jeden z nejuznávanějších odborníků na vedení lidí, ve svých knihách popisuje význam vedení a řízení velmi zešíroka. Podle něj je řízení zaměřeno na otázky druhého řádu: Jak něco udělat nejlépe? Vedení se zaobírá prvořadou otázkou: Co chci dokázat?

„Řízení je děláni věcí správně; vedení je děláni správných věcí“. (Peter Drucker a Warren Bennis)

„Řízení znamená efektivnost našeho postupu po žebříčku úspěšnosti; vedení určuje, zda se žebřík opírá o správnou zed“.

(Covey, 1996, s. 92)

Pro pochopení rozdílu mezi oběma pojmy uvádí Covey příklad o skupině dělníků, kteří prosekávají cestu v pralese. Jsou to tedy vykonatelé a jsou řízeni těmi, kteří jdou za nimi. Dělníkům brousí sekyry, píší návody a pracovní postupy, určují pracovní rozvrhy, vedou cvičení zaměřená na kondici a vytrvalost a vypracovávají pro ně systémy odměňování. Vůdce je ten, který se vyšplhá na nejvyšší strom, aby zmapoval celou situace. Zjišťuje, že se všichni nacházejí v nesprávném lese a sděluje to ostatním. Dělníky a řídicí pracovníky jakoby tato informace vůbec nezajímala. Vždyť postupují kupředu a to je hlavní. Zaměstnanci jsou často tak zaneprázdnění obrazně řečeno „prosekáváním podrostu“, že ani nevnímají, že jsou v nesprávném lese. V rychle se měnícím světě, ve kterém žijeme, je podle autora úloha vedení důležitější než kdykoliv předtím.

„Postrádáme spíše představu neboli cíl cesty a kompas (soubor principů anebo směrů) než silniční mapu. Často nevíme, jaký terén je před námi nebo co budeme potřebovat k tomu, abychom jím prošli; mnoho bude záležet na našem uvážení v daném okamžiku. Vnitřní kompas nám však vždycky udá směr. Úspěšnost, často dokonce přežití, nezávisí jen na množství úsilí, ale na tom, zda toto úsilí je vyvíjeno ve správném lese. Proměny probíhající ve většině průmyslových odvětví a oborů vyžadují nejdříve vedení a potom řízení.“
(Covey, 1996, s. 93)

Covey dále konstatuje, že účinné řízení bez účinného vedení může být problematické.

„Sebelepší řízení nemůže nahradit nedostatek vedení“. (Covey, 2006, s 341)

Myslím si, že dnešní organizace jsou v mnoha případech až příliš řízené, ale nedostatečně vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur než ve tvorbě vize. Jsou to spíše manažeři než vůdci.

Tématu „v čem jsou manažeři a lídři jiní“ se budu podrobněji ještě v této práci věnovat.

„Sebelepší řízení nemůže nahradit nedostatek vedení“. (Covey)

Myslím si, že dnešní organizace jsou v mnoha případech až příliš řízené, ale nedostatečně vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur než ve tvorbě vize. Jsou to spíše manažeři než vůdci.

Tématu „v čem jsou manažeři a lídři jiní“ se budu podrobněji ještě v této práci věnovat.

2 DEFINICE POJMŮ „LEADER“ A „LEADERSHIP“

Předtím než přejdu k samotnému objasnění obou pojmů, ráda bych vyřešila problém týkající se pravopisu. V textu používám počestělou podobu slova „leader“, tedy „lídr“, česká mluvnice tento tvar připouští. Naopak anglický výraz „leadership“ zůstává zachován. Je třeba také zmínit české ekvivalenty „vůdce“ a „vůdcovství“. Oba tyto termíny se ale v literaturách s tématem vedení lidí vyskytují zřídka.

2.1 Kdo je lídrem?

Definice tohoto termínu je velké množství. Jedna z nich říká, že je to člověk, který může ovlivňovat ostatní. Lídr někoho nebo něco vede na cestě někam jinam, rozhoduje o kurzu nebo směru dalšího postupu a řídí činnosti a aktivity ostatních. S lídry se můžeme setkat v každé oblasti lidského snažení. Tou je kupříkladu politická scéna, veřejný sektor, průmyslové odvětví a v neposlední řadě firma či asociace. Také hudební skupina má svého lídra. Je důležité poznamenat, že se všichni se můžeme stát lídry. Můžeme se naučit, jak jím být. Není třeba stát se někým jiným, např. Napoleonem. Musíme se snažit být tím nejlepším, čím jsme.

2.1.1 Role vedení

Jaké role vůbec lídr zastává? Podle Armstronga lídr plní tři základní role. Za prvé musí definovat úkol, tedy zabezpečovat, aby skupině, kterou vede, bylo jasné, co se od ní očekává. Za druhé naplňuje to, proč skupina vlastně existuje. Zajišťuje, aby byl naplněn účel skupiny. Pokud se nepodaří daný úkol splnit, výsledkem může být frustrace a disharmonie, což může v konečném důsledku vést k rozpadu skupiny. Obsahem třetí role je udržování efektivních vztahů mezi sebou a ostatními členy skupiny. Jen efektivní vztahy přispívají ke splnění úkolu

2.1.2 Kvality a schopnosti lídra a požadavky na jeho chování

Kvality vyžadované od lídrů se mohou různit a záleží především na situaci, ve které se nacházejí. Na základě výzkumu a analýzy efektivních lídrů byly odhaleny generické a druhové charakteristiky a schopnosti příznačné pro dobré lídry. John Adair vytvořil seznam kvalit, mezi něž patří nadšení, sebedůvěra, houževnatost a vytrvalost, čestnost a poctivost, laskavost a srdečnost, neméně důležitá je pokora a skromnost.

Bennis a Thomas přicházejí s myšlenkou, že lídrové schopnosti vyplývají ze zkušeností, které lídry formovaly. Za rozhodující schopnosti oba autoři považují schopnost adaptace, schopnost dosahovat angažovanosti lidí ve společné věci, podmanivý hlas a čestnost. Daniel Goleman, autor celosvětového bestselleru *Práce s emoční inteligencí*, pokládá právě emoční inteligenci za klíčovou složku schopnosti vést. Emoční inteligence (EQ) hodnotí lidskou schopnost orientovat se ve vlastních emocích a citech jiných lidí. Goleman poukazuje na to, že efektivní lídři mají společnou rozhodující věc; tou je vysoká úroveň emoční inteligence.

Zajisté má smysl se začít zabývat i dovednostmi a chováním lídrů. Jo Owen uvádí překvapivou skutečnost, že mnohým lídrům chybí základní manažerské dovednosti. Dokonce jsou si toho sami vědomi, Mít hluboké znalosti z oblasti marketingu, účetnictví a jiných oborů, strategické myšlení, umět dobře dělat prezentace a vést písemné záznamy je pro ně sice užitečné, nikoliv však podstatné. Owen doslova říká, že většina lídrů považovala inteligenci pro účely leadershipu za něco, co má poměrně nízkou prioritu.

Podle průzkumu lidé od svých lídrů očekávají především schopnost motivovat, mít vizi, čestnost, upřímnost a poctivost a v neposlední řadě umění zvládat krize.

Vedení jako takové přirozeně předpokládá následování. Lídr nemá podřízené, ale potřebuje efektivní následovníky. Ti svého lídra jako svého vůdce respektují a chtějí mít pocit, že jsou vedeni dobrým směrem. Upřímnost, otevřenost, spravedlnost a přátelskost jsou důležitými vlastnostmi, které od něj následovníci očekávají. Lídr je považován za „nejlepšího z celé skupiny“. Musí prokazovat, že je více méně odborníkem pro splnění všech daných úkolů. To ovšem neznamená být nutně lepší odborník než ostatní členové skupiny, ale musí umět správně koordinovat kroky k naplnění vytyčených cílů, to znamená řídit a propojovat odborné schopnosti ostatních ve prospěch dosažení výsledků. S vedením velmi těsně souvisí motivace. Motivace označuje vše, co iniciuje určitou aktivitu a určité chování člověka. Dobrý lídr by měl umět motivovat ostatní a dostat z nich to nejlepší.

„Efektivní lídr pomáhá a podporuje ostatní. Buduje oddanost a angažovanost, dobře působí na lidi. Formuje a motivuje tým“.

(John Quincy Adam)

Lídr je považován za nositele hodnot, které jsou pro skupinu nejdůležitější. Hodnoty může i sám ovlivňovat.

2.2 Co je leadership?

Již několikrát jsem zmínila slovo „leadership“. O čem je tedy řeč? Podle Oxford English Dictionary (Oxfordského slovníku angličtiny) leadership znamená schopnost vést. Když tuto definici rozšířím, tak mohu konstatovat, že to rovněž označuje inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení požadovaných výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení vytyčených cílů.

Na to, co je leadership, se každý dívá trochu jinak. Podle profesora Jána Provazníka je vedení lidí (leadership) součástí základní manažerské funkce, kterou je organizace. Zahrnuje aktivity, spojené s implementací stanovených cílů, plánů, úloh, aktivity spojené s řešením úloh.

Peter Urs Bender přichází s novým pojetím. Na rozdíl od jiných, pro které leadership obecně představuje „vedení někoho jiného“, se sám domnívá, že začíná od vedení sama sebe. Předtím než začneme vést druhé, musíme být schopni vést sami sebe. Jako špičkový manažer musíme začít nejdříve u sebe, dostat ze sebe to nejlepší, než totéž dovedeme se svými podřízenými. Tento pohled na vedení označuje Bender jako „niterný leadership“.

Efektivní vedení tvoří jednu z klíčových vlastností manažera. Spolu s ostatními náležitostmi řízení tvoří efektivní vedení základ manažerské práce.

Autor James H. Donnelly formuluje definici vedení lidí založené na moci, tedy zdatnosti člověka a síly, která umožňuje ovládat podřízené spolupracovníky. Moc podle něj lze členit následujícím způsobem:

- Moc donucovací, která je založena na strachu podřízených (např. přidělení nepříjemné práce)
- Moc odměňovací, vycházející z možnosti vedoucího poskytnout odměnu (Podřízená ví, že pokud vyhoví přání nadřízeného, tak jí bude odměněna)
- Moc odborná, která je dána znalostmi (Jedinec s odbornou mocí je člověk se zkušenostmi, dovednostmi a znalostmi)
- Moc legitimní, vyplývající z postavení nadřízeného v podnikové hierarchii

- Přitáhnutá moc, založená na to, že vedené osoby se ztotožňují s vůdcem. Jedinci se chtějí ztotožnit s mocnou osobou, poskytnou nebo přitáhnou k této osobě moc, protože ji nějakým způsobem přitahuje

2.3 Styly vedení

Stylem vedení se označuje vztah vedoucího k ostatním jednotlivcům nebo kolektivu. Je charakteristický pro daného vedoucího, neboť je konkrétním, vnějším projevem vedoucího pracovníka. Vedení lidí má proto výrazný charakter sociální, neboť je prvkem odrážejícím sociální vztahy ve skupině v průběhu pracovního procesu. Podle klasické teorie lze styly vedení rozdělit do tří základních skupin:

- Autoritativní styl – je systém vedení, kde moc i rozhodování jsou soustředěny do osoby vedoucího. Vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, nevýhodou je potlačení individuální motivace a iniciativy.
- Demokratický styl – představuje soustavu vedení lidí, kde vedoucí deleguje, značnou část autority předává podřízeným, přitom si však ponechává odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou je značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování-
- Styl Laisser - faire (volný průběh) – je způsob vedení, kde vedoucí ponechává řízení práce plně na svých podřízených a svou autoritu přenechává skupině. Pracovníci ve skupině si sami řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální, mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou zde je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí. Nevýhodou však může být bezcílné tápání tehdy, když je potřeba konečného rozhodnutí vedoucího.

2.3.1 Koučování

Koučování je styl vedení lidí převzatý z oblasti sportu. Tento styl lze chápat ve dvojitým pojetí:

- Jako formu poradenství, kdy kouč je k dispozici manažerům, kteří se na něj mohou obrátit s žádostí o pomoc při řešení problému
- Jako styl řízení, kdy dochází k omezování přímých příkazů a projevy formální moci nahrazuje posilování spolupráce a dárcovství při řešení problémů.

Koučování vyšších vedoucích pracovníků mohou zajišťovat zvláštní konzultanti. Ti se obvykle soustředí na pomoc lidem, zaměřenou na rozvoj produktivnějších způsobů chování a na změnu nefunkčních stylů řízení. Koučování je často založeno na informacích poskytovaných testy osobnosti, jako je např. Myers Briggs Type Indicator.

2.4 Situační vedení

Situace, v nichž lídři a jejich týmy fungují. Ovlivňují přístupy, které lídři uplatňují. Neexistuje žádný ideální systém vedení a všechno závisí na dané situaci. Mezi faktory, které ovlivňují vhodnost nějakého stylu, patří např. typ organizace, osobnost lídra nebo charakteristika skupiny.

„Na úkol orientovaný přístup (autokratický, kontrolorský, transakční) může být nejlepším přístupem v případě krizových situací nebo v případě, kdy má lídr moc, formální podporu nadřízených a relativně dobře strukturovaný, jasný cíl. Za těchto okolností je skupina ochotnější a lépe připravena na to, aby byla řízena, a aby se jí říkalo, co má dělat. V méně strukturovaných nebo nejasných situacích, kde výsledky závisejí na tom, jak dobře skupina spolupracuje a má vědomí společného účelu, pravděpodobně dosáhnou lepšího výsledku lídři, kteří se zaměřují na udržování dobrých vztahů s lidmi (demokratičtí, umocňovatelé/usnadňovatelé a transformační)“.

(Armstrong, 2008, s.29)

3 MANAŽER A JEHO ROLE

Jak definovat, kdo jsou manažeři? Dříve to bylo jednoduché: byli to členové organizace, kteří říkali ostatním, co a jak mají dělat. Obecně se rozlišovali od ostatních „nemažerů“, tedy zaměstnanců, kteří přímo vykonávali práci a plnili dané úkoly. Dnes už je tomu jinak. Změny v charakteru práce a její organizaci zamlžily dřív ostré hranice mezi manažery a ostatními pracovníky. S trochou nadsázky mohou říci, že za manažera se v dnešní době považuje každý, kdo plánuje, vytváří rozhodnutí, hodnotí něčí výkonnost apod. Zkrátka provádí činnost, jež byla tradičně součástí práce manažerů.

Před třemi lety jsem brigádně pracovala v restauraci McDonald's v Irsku a dost jsem se divila, kolik manažerů tam fungovalo. Vedle hlavního manažera restaurace tam působil manažer kuchyně, manažer toalet, manažer „Drive through“, manažer úklidu apod. Trvalo mi delší dobu, než jsem se v jejich pozicích začala orientovat. Často jsem si kladla otázku, proč tolik lidí. Nebylo by efektivnější jejich počet zredukovat? Teď ale malinko odbíhám od tématu. Tito manažeři měli však jedno společné – neměli žádný podřízený personál a zodpovídali pouze za řízení svých úseků a nikdo jim v tom nepomáhal.

Nyní se konečně dostávám k objasnění pojmu „manažer“. Je to člověk, který pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. Přiřazuje práci skupinám v jednotlivých odděleních nebo pracuje s jednotlivci. Jsou mu uděleny patřičné pravomoci a nese odpovědnost za to, co jeho podřízení dělají a čeho dosahují.

3.1 Příspěvní manažera

Manažer musí být manažersky kompetentní. Na míře jeho kompetentnosti závisí kvalita a efektivnost chování organizace jako celku. Co si máme představit pod pojmem manažerská kompetentnost? Je to schopnost chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky a reálnou míru přidané hodnoty.

„Klíčem k úspěchu nebude zastávaná pracovní pozice, ale míra způsobilosti, kompetentnosti každodenně vytvářet novou či přidanou hodnotu.“

(Porvazník, 2002, s. 22)

Kompetentnost lze chápat jako způsobilost vedoucího pracovníka vykonávat určitou pracovní činnost, využívat znalosti a dovednosti v nových situacích v rámci daného zaměstnání a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonnosti. Jde tady nejenom o schopnost a způsobilost vedoucího pracovníka, ale také o jeho ochotu a angažovanost plnit pracovní úkoly.

Kompetentnost se vyznačuje určitou dimenzí, která má dva protipóly, pozitivní, přinášející užitek a negativní, nepřinášející prospěch ani organizaci, ani jednotlivci.. Příkladem manažerské dimenze je praktická dovednost. Kladným projevem této dimenze je šikovnost (mistrovství), naopak záporným se stává nešikovnost (neohrabanost). Dimenze „odborná znalost“ se kladně vystihuje jako rozumnost (znalost, vědomost), naopak záporná jako nevědomost (hlupáctví, chytráctví). Pro zajímavost za nejcharakterističtější dimenzí tohoto tisíciletí se považuje sociální zralost. Jejím pozitivem je způsobilost žít pro jiné, negativem je egoizmus. Z výše uvedených dimenzí se poté odvozuje rovnice (transformace) kladné a pozitivní kompetentnosti.

V prvním odstavci této podkapitoly jsem zmínila termín „přidaná hodnota“. Tento pojem se původně vyskytoval v účetnictví. Jeho používání však bylo rozšířeno a nyní označuje využívání všech zdrojů takovým způsobem, který zabezpečuje, aby tyto zdroje přinášely trvale vysokou a podstatnou návratnost, všeho toho, co do nich bylo vloženo. Přístup k řízení ve smyslu přidané hodnoty znamená získávat více z menšího množství zdrojů. Co, nebo spíše kdo tvoří přidanou hodnotu v podniku? Jsou to právě manažeři a lidé, které tito manažeři řídí. Je nutné udělat vše proto, aby organizace přijala a rozvíjela ten správný druh lidí, kvalitní pracovníky, efektivně je řídila a motivovala, pěstovala v nich firemní loajalitu a udržovala s nimi stabilní vztahy. Toto zcela určitě přispívá ke zvýšení přidané hodnoty.

Manažeři by měli co nejlépe využívat své zdroje tak, aby přinášely lepší výsledky. Tímto způsobem se podílejí na přidané hodnotě.

3.2 Manažerské role

Pod pojmem manažerské role rozumíme specifickou kategorii chování manažerů. Nutno podotknout, že role není totéž co pracovní místo, nýbrž úloha, kterou lidé hrají při plnění svých povinností. Manažerskými rolemi se zabýval Mintzberg, který formuloval schéma , na jehož základě lze charakterizovat, co manažeři dělají. Deset manažerských rolí rozdělil

do třech oblastí: oblast mezilidských vztahů, oblast předávání informací a oblast rozhodování. Pojdme si nyní tyto oblasti více přiblížit.

Role pro mezilidské vztahy jsou takové, které se týkají lidí. Mohou to být podřízení, ale i lidé mimo organizaci. Zde můžeme rozlišit tři role: manažer s autoritou, vůdce a budovatel vztahů. V rolích pro předávání informací manažeři přijímají, shromažďují a rozšiřují informace. Do této oblasti patří monitorování, rozšiřování a role mluvčího. V rolích pro rozhodování manažeři realizují výběr. Představují se zde čtyři varianty: podnikatel, krizový manažer, alokátor zdrojů a vyjednaváč.

Z výkladu vyplývá, že se manažeři zabývají činnostmi a úkoly. Činnosti zahrnují to, co manažeři dělají – jejich chování. To, co se od manažerů očekává nebo vyžaduje, jsou úkoly. Manažeři zodpovídají za to, že bude něco uděláno, splněno. Plánují, koordinují a uskutečňují to, co se uskutečnit má. Mnohdy to nemají jednoduché, na své cestě musejí čelit překážkám. Musejí být flexibilní a umět pružně reagovat na požadavky. Pracují s programy, procesy, událostmi, možnostmi a důsledky. Dělají to prostřednictvím svých podřízených, sebe i jiných lidí. Mohou být podporováni ze strany svých pracovníků, ať už radou nebo pomocí, ale konečné rozhodnutí zůstává pouze na nich.

3.3 Manažerské kvality

Osobní kvalita manažera je dána řadou osobnostních a pracovních předpokladů a je výsledkem působení vrozených i získaných vlastností osobnosti, vzdělání, zkušenostmi a dovednostmi.

Pedler, Boydell a Burgoyne provedli výzkum a následně formulovali jedenáct vlastností neboli kvalit, kterými se vyznačují úspěšní manažeři. Těmi jsou:

1. znalost základních faktů
2. odpovídající odborné znalosti
3. soustavná citlivost na události
4. analytické dovednosti a schopnost řešit problémy a rozhodovat, posuzovat
5. sociální dovednosti a schopnosti

6. emoční pružnost
7. proaktivita, iniciativa
8. kreativita
9. duševní čilost, bystrost
10. vyvážené zvyky a dovednosti učit se
11. znalost sama sebe

3.4 Systém schopností

Mnoho organizací vytvořilo systémy schopností, které definují to, o čem se domnívají, že jsou klíčové schopnosti nezbytné k dosažení úspěchu. Úkolem organizace je pomáhat manažerům poznávat jejich vlastní výkonnostní potenciál a umožňovat jim potřebné vzdělání. Armstrong uvádí základní schopnosti, které by měly organizace od manažerů požadovat. Mezi ně patří například:

- Schopnost stanovovat a plnit náročné cíle
- Schopnost soustavně rozpoznávat a zkoumat příležitosti pro podnik, chápat tyto příležitosti a znát priority organizace
- Schopnost přesvědčivě ústně nebo písemně komunikovat
- Schopnost pěstovat rozvoj členů svého týmu pomocí poskytování zpětné vazby, podpory a pomoci, povzbuzování a koučování
- Schopnost rozhodovat o průběhu akce, zabezpečovat, aby byly k dispozici zdroje pro uskutečňování této akce a vytvářet postup prací, které jsou potřebné pro dosažení stanoveného výsledku
- Schopnost analyzovat situace, diagnostikovat problémy, rozpoznat klíčové záležitosti, určovat a vyhodnocovat alternativní možnosti a vytvářet logická a přijatelná řešení
- Schopnost kooperativně a flexibilně pracovat s ostatními členy týmu a plně chápat roli, kterou v týmu zastává

4 MANAŽER VERSUS LÍDR

V první kapitole této práce jsem popsala rozdíly mezi řízením a vedením, ale v čem se liší manažer od lídra? Toto je otázka, která byla položena víc než jednou. Není až tak mnoho zdrojů, jenž kvalifikovaně uvádějí rozdíl mezi manažerem a lídrem. Jedním z nejlepších je článek Abrahama Zaleznika s názvem „Managers and Leaders: Are they different?“ ,vydaný v Harvard Business Review.

„Rozdíl mezi manažery a lídry tkví v konceptuálních věcech ležících hluboko v psychice. Jedním z rozdílů je přístup k chaosu a pořádku. Manažeři milují procesy, vyhledávají stabilitu a usilují o absurdní kontrolu všeho. Instinktivně se snaží řešit všechny problémy rychle, a někdy ještě před tím, než plně porozumí významu a souvislostem problému. Lídři jsou jiní: tolerují chaos a absenci struktury a jsou ochotni proniknout pod povrch věcí a porozumět jim, i za cenu toho, že to nebude až tak rychlé. Z tohoto pohledu se lídři podobají spíše umělcům, vědcům a ostatním kreativním profesím, než manažerům.“

Zaleznik vnímá manažera a lídra jako dvě velmi odlišné osobnosti.

„Liší se v tom, co je motivuje, liší se svými osobními zkušenostmi, liší se v tom, jak myslí a jednají.“

4.1 Vztah k úkolu

Podle Zaleznika mají manažeři neosobní vztah k úkolům. Spíše je považují za něco, co je nutné udělat. Jde jim spíše o optimalizaci toho, jak daný úkol provést. To lídr je jiní. K úkolu, který přijal, zaujímá osobní vztah. Do jeho plnění zapojuje své emoce, i emoce ostatních, jejich touhy a přání. Úkol rozpracovává, přemýšlí o něm a posuzuje různé možnosti a alternativy. Výsledkem tohoto přístupu je změna v myšlení lidí o to, co se požaduje, co je důležité.

4.2 Vztah k práci

„Manažeři vnímají práci jako určitý schvalovací proces, který zahrnuje lidi a myšlenky, proces, který umožňuje nastavení strategie a dělání rozhodnutí. Manažeři tento proces podporují plánováním, kalkulací rozporů a jejich následným zmírňováním. V průběhu tohoto procesu manažeři vyjednávají, smlouvají, odměňují, trestají. Aby lidé akceptovali řešení, musí manažeři neustále koordinovat a vykonávat různé protichůdné tendence. Tato

činnost má mnoho společného s činností diplomatů a mediátorů. V podstatě se manažeři snaží najít ze všech „možností tu jednu správnou“.

Lídr pracuje jinak. Narozdíl od manažera, který se snaží eliminovat možnosti tak, aby mu zbyla pouze jedna, ta nejlepší, lídři vytvářejí možnosti nové. Dělají to takovým způsobem, že vzbudí nadšení ostatních v žádoucím směru, z čehož pak se pak rodí nové možnosti. Manažeři hledají ve známém prostředí, pouze vybírají z více možností a neradi při tom riskují, lídři naopak riskují – objevují něco, co před tím nebylo.

Manažeři mají averzi k riziku, zatímco lídři ho spíše vyhledávají. Při sledování své vize považují za přirozené, když narážejí na problémy a překážky, které musejí překonávat. Vidí před sebou cesty, jimž se ostatní vyhýbají. Tyto cesty berou jako vhodnou příležitost k naplnění svých cílů.

Manažeři dávají přednost bezpečí a jistotě. Nepotřebují mít pocit dobrodružství a raději volí, z pohledu lídra, nudnou a útrpnou práci.

„Co lidi přitahuje více, zda jistota, nebo riziko, není věc vědomé volby, jako spíše otázka osobnosti člověka“.

(Zaleznik, 1997)

4.3 Vztahy s ostatními

„Pro manažery je charakteristické vyhledávat práci s ostatními lidmi. Individuální práce v nich vzbuzuje obavy. Za druhé je pro ně charakteristické jejich nízké zapojení do těchto vztahů“.

Ukazuje se, že manažerům často chybí schopnost empatie a neumějí moc dobře porozumět emocím a motivům druhého člověka. Jde o to být schopný pochopit, jak a proč člověk jednal tak, jak jednal, jaké z toho má pocity a jaký má na kterou věc názor. Empatie může být buď vrozená, ale lze se jí naučit. Manažeři navazují vztah s lidmi podle role, kterou momentálně zastávají, nebo v rozhodujícím procesu.

Lídři jsou odlišní. Fungují poměrně značně intuitivně a empaticky.

„Manažerova pozornost se koncentruje na to, jak se věci dělají, pro lídra je důležité to, co události a rozhodnutí znamenají pro účastníky. Přemýšlet o tom, jaký význam věci a události mají je opravdu něco jiného, než přemýšlet o tom, jak se budou řešit“. Na rozdíl od

manažera se vztahy lídra k lidem liší značným osobním emociálním zapojením; umí milovat i nenávidět“.

(Zaleznik, 1997)

Při vedení lidí se manažer i lídr charakterizují odlišnými styly. Manažer je představitelem transakčního stylu, který je založen na tradičních motivačních prostředcích – odměňování a postihování pracovníků. Manažer byl do své funkce jmenován společností, ve které pracuje. Jeho podřízení provedou to, co jim nařídí. Nedělají to proto, že jsou „slepí roboti“, ale protože jsou za to placeni (dostávají výplatu).

U lídrů je tomu jinak. Reprezentují transformační (charismatický) styl vedení, kdy se používá silně ovlivňující způsob chování, který působí na emocionalitu. Říkat lidem, co mají dělat, je neinspiruje v tom, aby ho následovali. Když lidé chtějí následovat svého lídra, tak se s ním pustí i do situací, které by dříve považovali za riskantní. Lídři se silnějším charismatem to mívají jednodušší, dokáží povzbudit ostatní k činům. Pokud je lídr charismatický, neznamená to ovšem, že je i nápadná a výstřední osobnost. Naopak, díky své klidné povaze si získává důvěru u druhých.

Závěrem si položíme otázku: Může být manažer lídrem a lídr manažerem? Odpověď zní ano. Předpoklady k tomu být manažerem nebo lídrem nespočívají výhradně v lidské povaze. Lídr, který vykazuje pouze lídrové schopnosti, se příliš neuplatní v kontrolování docházky zaměstnanců, příprav reportů a plánování řádných dovolených pracovníků, tedy záležitostí, které zaměstnavatel od manažerů vyžaduje v pravidelných intervalech. Podobně, manažer, jenž příliš času věnuje pouze administrativním úkolům, si způsobuje problémy tím, že se málo věnuje rozvoji vztahů se zaměstnanci.

5 VLASTNOSTI SUBJEKTŮ MANAGEMENTU A JEJICH SOCIÁLNÍ ZRALOST

Jaký je subjekt managementu člověk, jaké má vlastnosti? V této kapitole se pokusím vymezit pojem sociální zralost a popíšu strukturu osobnostních vlastností, které ji vytvářejí.

5.1 Sociální zralost

„Člověk ví, že má žít jako člověk“.

(Porvazník, 2003, s. 419)

Víme, že člověk je něčím, co dokáže přemýšlet, rozpoznávat dobro od zla, umí se rozhodnout a umí vyjednávat. Dokáže se orientovat ve společnosti a prosadit se v ní. Jeho sociální zralost mu umožňuje konat správně, což se dá považovat za důležitou součást života.

Sociální zralost je vlastností, kterou se nemůžeme naučit, ale získáváme ji geneticky (vrozené vlastnosti) a výchovou.(proces formování osobnosti).Výchova je působení na procesy lidského učení a socializaci s cílem přeměny člověka po všech stránkách, tedy tělesné i duševní. Profesor Zaleznik, k tématu sociální zralost dodává, že výchova lídrů musí být odlišná od výchovy manažerů. Manažeři rostou díky procesu socializace, který jednotlivce připravuje k tomu někam patřit a zachovávat si stávající rovnováhu sociálních potřeb.Podle profesora život lídrů musí být naproti tomu zaměřen na individualitu a osobní rozvoj, který podněcuje jednotlivce k psychologickým a sociálním změnám.

Lidé si na své cestě životem uvědomují hodnoty a utvářejí si své priority. Podle priorit člověka, organizace a celé společnosti lze rozpoznat charakter lidí, jejich chování, jejich osobnost. Právě charakterové vlastnosti jsou vrcholem sociální zralosti.

„Sociální zralost je vědomé nebo nevědomé zachování základních lidských principů chování, díky kterým se zachovává celostnost osobnosti. Tyto principy jsou založeny na rozlišování mezi dobrým a zlým, správným a špatným, přičemž se člověk nezaměřuje jen na samotný cíl, který má být dosažen a v souladu tímto myšlením, ale i na použité prostředky na jeho dosažení“.

(Porvazník, 2003, s. 431)

Za sociálně odpovědné chování organizace považujeme takové chování, které je v souladu s právními předpisy a platnými zákony. Protože společnost umožňuje podnikat, mají podnikatelské organizace vůči společnosti povinnost vytvářet zisk. Když ho vytvářejí legálně, znamená to, že jejich chování je sociálně odpovědné. Nečiní – li tak, nazývá se její chování nezodpovědné.

5.2 Vlastnosti osobnosti

Vlastnosti osobnosti ukazují, jaký člověk je. Pakliže vrcholem sociální zralosti jsou charakterové vlastnosti subjektů managementu, tak můžeme tyto charaktery lidí pozorovat i v pracovním procesu. Vlastnosti lidí mají určitou intenzitu a utvářejí se chováním člověka v podmínkách, ve kterých žije a pracuje. Poznáním psychických vlastností člověka můžeme posuzovat jeho chování. Vlastnosti manažerů se koneckonců odrážejí také v jeho stylu vedení.

5.2.1 Charakterové vlastnosti

Charakterové vlastnosti se projevují v chování a jednání člověka vztahu k člověku, k práci, k sobě a z toho lze poznat i hodnoty jedince. Vyjadřují individuální zvláštnosti člověka a pohotovost člověka jednat podle určitých etických principů. Profesor Porvazník člení tyto vlastnosti na volní a humánní. Volní jsou odrazem naší vůle být aktivní. Nazýváme je aktivizačními vlastnostmi a znázorňují vztah člověka k činnosti. Humánní vlastnosti vyjadřují vztah člověka ke světu, jeho základní hodnotovou orientaci, ale také vztah k druhým lidem, institucím, v nichž pracují, regionu a v neposlední řadě k sobě samému.

5.2.2 Poznávací a tvůrčí vlastnosti

Označují inteligenční vlastnosti založené na rozlišovacích schopnostech a tvořivosti. Jsou to vlastnosti, které opět ovlivňují práci vedoucího pracovníka. Můžeme je charakterizovat jako proces osvojování poznatků. Souvisejí s tím, jak vnímáme svět a jevy kolem nás a umíme rozlišovat fakta, Do těchto vlastností patří i paměť, tedy schopnost uchovávat a používat informace. Kvalita a míra poznání člověka závisí zejména na poznávacích vlastnostech jako např.: hloubka vnímání jevů, přesnost při rozlišování fakt, dokonalost postřehu, komplexnost řešení apod.

Tvůrčí vlastnosti dávají člověku schopnost, aby v důsledku změn vytvářel něco nového, nový produkt. Projevuje se takovými výsledky činnosti, které jsou novým přínosem pro jednotlivce i lidskou společnost. V případě práce manažera to může znamenat přínos pro organizaci, nebo tým, který vede.

5.2.3 Temperament

Pod pojmem temperament (lat. přiměřená směs) chápeme souhrn charakteristických nebo vrozených rysů osobnosti, které se trvale projevují způsobem reagování, jednání a prožívání.

K základním charakteristikám temperamentu patří:

- Intenzita a rychlost reakcí člověka na různé podněty z fyzického, sociálního a kulturního prostředí
- Odolnost vůči silným a dlouhotrvajícím podnětům
- Citovost vyjadřující míru pohyblivosti či stálosti přežívání člověka
- Náladovost, která vyjadřuje to, jak se člověk nechává ovládat svými emocemi
- Výrazovost anebo míra, ve které se emoce a citové zážitky projevují navenek a způsob, kterým k tomuto dochází (křečovitost, uvolněnost, klid a rozvaha, roztěkanost)

Behavioristický přístup nazírání na vlastnosti temperamentu má základ v astrologii. Astrologové odvodili vlastnosti temperamentu ze čtyř živlů: země, oheň, voda, vzduch.

Starověký lékař Hypokrates rozdělil temperament na čtyři typy: sangvinik (krev), flegmatik (sliz; hlen), melancholik (černá žluč), choleric (žluč).

Sangvinik se vyznačuje přiměřenou reaktivitou na různé podněty. Je přízpusobivý, emočně vyrovnaný, ale poněkud nestálý a lehkovážný, vesele laděný, optimistický, jeho prožitky jsou spíše mělké a stejně tak i jeho city - emočně stabilní extrovert. Bývá to dobrý vůdce. Flegmatik je emočně celkem vyrovnaný, navenek se jeví jako lhostejný. Vykazuje ho stálost a vcelku spokojenost. Hlubší vztahy má spíš k vybraným osobám. Vyznačuje se spíše pasivitou a nemá v oblibě změny. Navenek se projevuje jako stabilní introvert.

Melancholik se charakterizuje hlubokými prožitky a smutným laděním. Usiluje o klid, nemá rád vypjaté situace a vzruchy a hlučnost. Žije spíše vnitřně, je to emočně labilní introvert. Cholerik je silně vzrušivý, má sklony k hněvu a agresi. Těžko se ovládá a často reaguje impulzivně. Je to netrpělivý, panovačný emočně labilní extrovert. Upřímně si příliš nedokážu představit svého nadřízeného, kterému je tento temperament vlastní.

5.2.4 Výkonnostní (somatické) vlastnosti osobnosti

Dobré zdraví je předpokladem sociální zralosti a tvoří základ pro všechny tři pilíře kompetence, které jsem již představila v podkapitole o přispění manažera. Lidský organismus má předpoklady k přirozenému zdraví, jenže vlivem působení nepříznivých vlivů (stres, vyčerpanost, psychosomatická onemocnění, nefungující rodinné zázemí atd.) může být zdraví ohroženo. V důsledku psychických, ale i tělesných obtíží, mohou vznikat zdravotní obtíže a dochází k úbytku energie. Obzvláště dlouhodobý stres škodí a nutno říci, že právě manažeři jsou mu během své funkce vystaveni velice často. Vysoké pracovní nasazení, „šibeniční termíny“, ale i nedostatek odpočinku jejich zdraví vůbec neprospívá. Jedinou cestou, jak znovu získat svůj životní elán, je pokusit se harmonizovat obojí. Tělo i duši. V první řadě je důležité, aby manažer dokázal odhadnout pocit únavy a naučil se relaxovat, třeba tím, že si během pracovní doby „naordinuje“ desetiminutové přestávky, kdy se věnuje úplně něčemu jinému, třeba cvikům na protáhnutí šije. Psychologové radí, aby se tito lidé více oddávali pohybovým aktivitám, protože jim může přinést psychické uvolnění, což se odrazí v jejich optimistické náladě. Aneb podle výroku J.J. Rousseau z roku 1977 „Tělo je nutno cvičit kvůli duši“.

5.2.5 Odborné znalosti a praktické zručnosti

Široký rozhled a odborné znalosti tvoří základ kvalifikace každého manažera a jeho úspěšnosti. Na odborné kvalitě vedoucího pracovníka závisí fungování týmu a skupiny, kterou vede. Investice do rozvoje dovedností a znalostí se už netýká pouze vybrané skupiny, ale firmy jako celku, protože jedině tak se zlepší fungování celého týmu – firmy. Manažer by se měl soustavně vzdělávat a zvyšovat si své znalosti a dovednosti, protože se obor managementu neustále vyvíjí, vznikají nové poznatky, jinak řečeno se „update“

Vysoká dynamika v ekonomické i pracovní oblasti si vyžaduje neustálé osvojování nových dovedností a zručností.

5.3 Vlastnosti osobnosti

Vlastnosti osobnosti ukazují, jaký člověk je. Pakliže vrcholem sociální zralosti jsou charakterové vlastnosti subjektů managementu, tak můžeme tyto charakterové vlastnosti lidí pozorovat i v pracovním procesu. Vlastnosti lidí mají určitou intenzitu a utvářejí se chováním člověka v podmínkách, ve kterých žije a pracuje. Poznáním psychických vlastností člověka můžeme posuzovat jeho chování. Vlastnosti manažerů se koneckonců odrážejí také v jeho stylu vedení.

5.3.1 Charakterové vlastnosti

Charakterové vlastnosti se projevují v chování a jednání člověka vztahu k člověku, k práci, k sobě a z toho lze poznat i hodnoty jedince. Vyjadřují individuální zvláštnosti člověka a pohotovost člověka jednat podle určitých etických principů. Profesor Porvazník člení tyto vlastnosti na volní a humánní. Volní jsou odrazem naší vůle být aktivní. Nazýváme je aktivizačními vlastnostmi a znázorňují vztah člověka k činnosti. Humánní vlastnosti vyjadřují vztah člověka ke světu, jeho základní hodnotovou orientaci, ale také vztah k druhým lidem, institucím, v nichž pracují, regionu a v neposlední řadě k sobě samému.

5.3.2 Poznávací a tvůrčí vlastnosti

Označují inteligenční vlastnosti založené na rozlišovacích schopnostech a tvořivosti. Jsou to vlastnosti, které opět ovlivňují práci vedoucího pracovníka. Můžeme je charakterizovat jako proces osvojování poznatků. Souvisejí s tím, jak vnímáme svět a jevy kolem nás a umíme rozlišovat fakta. Do těchto vlastností patří i paměť, tedy schopnost uchovávat a používat informace. Kvalita a míra poznání člověka závisí zejména na poznávacích vlastnostech jako např.: hloubka vnímání jevů, přesnost při rozlišování fakt, dokonalost postřehu, komplexnost řešení apod.

Tvůrčí vlastnosti dávají člověku schopnost, aby v důsledku změn vytvářel něco nového, nový produkt. Projevuje se takovými výsledky činnosti, které jsou novým přínosem pro jednotlivce i lidskou společnost. V případě práce manažera to může znamenat přínos pro organizaci, nebo tým, který vede.

5.3.3 Temperament

Pod pojmem temperament (lat. přiměřená směs) chápeme souhrn charakteristických nebo vrozených rysů osobnosti, které se trvale projevují způsobem reagování, jednání a prožívání.

K základním charakteristikám temperamentu patří:

- Intenzita a rychlost reakcí člověka na různé podněty z fyzického, sociálního a kulturního prostředí
- Odolnost vůči silným a dlouhotrvajícím podnětům
- Citovost vyjadřující míru pohyblivosti či stálosti prožívání člověka
- Náladovost, která vyjadřuje to, jak se člověk nechává ovládat svými emocemi
- Výrazovost anebo míra, ve které se emoce a citové zážitky projevují navenek a způsob, kterým k tomuto dochází (křečovitost, uvolněnost, klid a rozvaha, roztěkanost)

Behavioristický přístup nazírání na vlastnosti temperamentu má základ v astrologii. Astrologové odvodili vlastnosti temperamentu ze čtyř živlů: země, oheň, voda, vzduch.

Starověký lékař Hypokrates rozdělil temperament na čtyři typy: sangvinik (krev), flegmatik (sliz; hlen), melancholik (černá žluč), choleric (žluč).

Sangvinik se vyznačuje přiměřenou reaktivitou na různé podněty. Je přizpůsobivý, emočně vyrovnaný, ale poněkud nestálý a lehkovážný, vesele laděný, optimistický, jeho prožitky jsou spíše mělké a stejně tak i jeho city - emočně stabilní extrovert. Bývá to dobrý vůdce. Flegmatik je emočně celkem vyrovnaný, navenek se jeví jako lhostejný. Vykazuje ho stálost a vcelku spokojenost. Hlubší vztahy má spíš k vybraným osobám. Vyznačuje se spíše pasivitou a nemá v oblibě změny. Navenek se projevuje jako stabilní introvert. Melancholik se charakterizuje hlubokými prožitky a smutným laděním. Usiluje o klid, nemá rád vypjaté situace a vzruchy a hlučnost. Žije spíše vnitřně, je to emočně labilní introvert. Choleric je silně vzrušivý, má sklony k hněvu a agresi. Těžko se ovládá a často reaguje impulzivně. Je to netrpělivý, panovačný emočně labilní extrovert. Upřímně si příliš nedokáže představit svého nadřízeného, kterému je tento temperament vlastní.

5.3.4 Výkonnostní (somatické) vlastnosti osobnosti

Dobré zdraví je předpokladem sociální zralosti a tvoří základ pro všechny tři pilíře kompetence, které jsem již představila v podkapitole o přispění manažera. Lidský organismus má předpoklady k přirozenému zdraví, jenže vlivem působení nepříznivých vlivů (stres, vyčerpání, psychosomatická onemocnění, nefungující rodinné zázemí atd.) může být zdraví ohroženo. V důsledku psychických, ale i tělesných obtíží, mohou vznikat zdravotní obtíže a dochází k úbytku energie. Obzvláště dlouhodobý stres škodí a nutno říci, že právě manažeři jsou mu během své funkce vystaveni velice často. Vysoké pracovní nasazení, „šibeniční termíny“, ale i nedostatek odpočinku jejich zdraví vůbec neprospívá. Jedinou cestou, jak znovu získat svůj životní elán, je pokusit se harmonizovat obojí. Tělo i duši. V první řadě je důležité, aby manažer dokázal odhadnout pocit únavy a naučil se relaxovat, třeba tím, že si během pracovní doby „naordinuje“ desetiminutové přestávky, kdy se věnuje úplně něčemu jinému, třeba cvikům na protáhnutí šije. Psychologové radí, aby se tito lidé více oddávali pohybovým aktivitám, protože jim může přinést psychické uvolnění, což se odrazí v jejich optimistické náladě. Aneb podle výroku J.J. Rousseau z roku 1977 „Tělo je nutno cvičit kvůli duši“.

5.3.5 Odborné znalosti a praktické zručnosti

Široký rozhled a odborné znalosti tvoří základ kvalifikace každého manažera a jeho úspěšnosti. Na odborné kvalitě vedoucího pracovníka závisí fungování týmu a skupiny, kterou vede. Investice do rozvoje dovedností a znalostí se už netýká pouze vybrané skupiny, ale firmy jako celku, protože jedině tak se zlepší fungování celého týmu – firmy. Manažer by se měl soustavně vzdělávat a zvyšovat si své znalosti a dovednosti, protože se obor managementu neustále vyvíjí, vznikají nové poznatky, jinak řečeno se „updatuje“

Vysoká dynamika v ekonomické i pracovní oblasti si vyžaduje neustálé osvojování nových dovedností a zručností.

6 DEFINICE TÝMU A PRACOVNÍ SKUPINY

V projektové části se budu analyzovat systém vedení organizace, přičemž budu charakterizovat jednotlivé pracoviště. Je tedy zapotřebí si uvědomit rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem.

6.1 Vymezení pojmu pracovní skupina

Pracovní skupinu tvoří lidé jednoho pracoviště, spojených společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením. Základními znaky pracovní skupiny jsou:

- Společné cíle
- Společná činnost
- Vnitřní struktura pracovních pozic a rolí
- Časté osobní kontakty mezi spolupracovníky
- Relativně trvalé sociální vztahy

6.2 Vymezení pojmu tým

Tým je malá pracovní skupina, dvou a více jedinců.

- Členěna dle funkcí
- Nemá danou vnitřní formální organizační skupinu
- Má společné stanovené cíle
- Má intenzivní vzájemné vztahy
- Má výrazný kolektivní duch
- Panuje silná soudržnost mezi členy týmu

Podle Milana Mikuláščíka je tým speciálním druhem pracovní skupiny. Je důležité nejprve vytvořit pracovní skupinu, ze které může později vzniknout dobrý tým

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALÝZA ORGANIZACE A SYSTÉMU VEDENÍ

Objektem k provedení projektu této diplomové práce je společnost OKIN Outsourcing, která má vedoucí postavení na trhu řízení a správy objektů (facility management) a je jednou z největších společností v České republice zabývajících se poskytováním outsourcingu. OKIN Outsourcing je značka pro divizi Business Process Outsourcing společnosti OKIN Group specializující se na outsourcing podnikových procesů. Společnost vznikla v roce 2004, kdy začala poskytovat služby jedné z největších telekomunikačních firem na světě Verizon Business. Během této doby se rozrostla z 20-ti zaměstnanců v Ostravě na současných více jak 400 ve dvou centrech - Ostravě a Praze. O vývoji v letech 2004-2009 lze mluvit jako o dynamickém růstu, zatímco roky 2009 a 2010 jsou zaměřeny na stabilizaci. OKIN Outsourcing v současné době pokrývá široké portfolio činností: od administrativních, přes kontrolní a finanční, až po ty vysoce sofistikované technického charakteru. Nabízí kompletní realizaci outsourcingových projektů. Služby zákazníkům jsou zaměřeny na identifikaci činností a procesů, které jsou nebo mohou být předmětem outsourcingu. Jestliže se blíže podíváme na jednotlivé kroky, jedná se o následující:

- procesní analýza u klienta
- vytvoření studie proveditelnosti a plánu realizace
- realizace outsourcingového projektu

Ve firmě působí zejména mladí lidé, velkou část tvoří absolventi vysokých škol. K výkonu práce je vedle ostatních dovedností a schopností nutné znát anglický jazyk na pokročilé úrovni, který se používá dennodenně při komunikaci se zahraničním klientem. Počátkem letošního roku se společnost přestěhovala do nového sídla v administrativním centru Nordica, které bylo postaveno jako nízkoenergetické

7.1 Organizační struktura společnosti

V čele divize OKIN Outsourcing stojí ředitelka, která má pod 5 přímých podřízených, kteří se nazývají manažeři Každý z pěti úseků se dělí na několik týmů a podtýmů v nichž pracují řadoví zaměstnanci. Název „tým“ považujeme za oficiální název, který používá organizace. Ve skutečnosti se jedná o pracovní skupiny. Vymezení pojmů „tým“ a „pracovní skupina“ jsem zmínila v teoretické části této práci. Pracovníky v týmech řídí a vede jejich vedoucí

týmu, který má svého zástupce., Vedoucí týmů, nebo-li tým lídři, a jejich zástupci jsou podřízeni manažerům úseku.

7.2 Rozdělení jednotlivých úseků na týmy a jejich aktivity

Úsek Order Entry

Tento úsek se dělí na tři týmy: Tým validace, Order Entry tým a Start up tým

Tým validace

Pracovníci validačního týmu (validátoři) zodpovídají za správnost objednávky z hlediska administrativy. To znamená, že musí zajistit, aby všechna kritéria a dokumenty potřebné k akceptování objednávky byly splněny a dodány. Oddělení prodeje vkládá objednávky za pomoci svých asistentů do interního systému (Siebel), odkud si validátor objednávky vyzvedává. Komunikace validátora ohledně případných problémů či nedostatků na objednávce je pak vedena ve směru k prodejcům, kteří komunikují přímo se zákazníkem. Požadované schopnosti validátora jsou bystrost, smysl pro detail a přehlednost, dobré komunikační schopnosti, asertivita, logické spojování si kusých informací v celky a hlavně pečlivost při kontrole správnosti údajů, neboť na tyto se pak spoléhají ostatní týmy, které společně realizují zakázku

Order Entry tým

Objedávka poté, co je akceptována validátory, směřuje do **úseku** Order Entry. Úkolem OE je přesně zadat ověřené informace do interních systémů v závislosti na produktu a typu objednávky a regionu instalace připojení. OE tým také vytváří nové účty, v případě nutnosti se stará o opravy a interní změny podle požadavků zákazníka a možností designu VzB sítě. Aktivity Order Entry jsou úzce provázány s aktivitami Order Validation a nejen proto, že dříve spadaly pod jeden tým, je nelze radikálně oddělit. Na základě **údajů** vložených do systému se poté zakázka již fyzicky realizuje. Vyžádá-li si to zákazník, aktivuje Ordou také WAN Analysis databázi. To umožňuje zákazníkovi kontrolu doručeného servisu. Požadované schopnosti pracovníka Order Entry jsou pečlivost, pohotovost a umění správně rozlišit specifika jednotlivých produktů a typů objednávek.

Start Up tým Start up tým tvoří rozhraní mezi aktivitami Order entry a Job Controllingu. Monitoruje, zda lokální týmy Verizonu Business v jednotlivých zemích provedou technickou validaci objednávky se zákazníkem včas. Poté, co je

objednávka z technického hlediska v pořádku, Start-up specialista objednává technické vybavení (hardware, software, maintenance), které je nezbytné pro uskutečnění připojení. Nedílnou součástí je také zadání informací o daném vybavení do systémů Verizon Business, které toto vybavení monitorují. Start-up řeší případné problémy s obchodním zástupcem, projekt managerem, technickým konzultantem nebo jinými podpůrnými týmy VzB, které jsou za danou objednávku či zákazníka zodpovědní. Poté předává Start-up specialista objednávku Job Controllingu. Požadované schopnosti pro Start-up jsou dobré komunikační schopnosti a cit pro technické záležitosti.

Úsek Job Controll

Úsek Job Controll zahrnuje tyto dva týmy:

Job Controll CNO tým

Od roku 2007, kdy byl tento tým založen, se jeho řady značně rozrostly a je momentálně největším v divizi BPO. Job Controller (dále jen JC) je v podstatě jakýmsi koordinátorem jednotlivých kroků vedoucích k úspěšné instalaci objednaného připojení z produktové řady Private IP. Tyto kroky JC plánuje společně s pracovníky zodpovědných VzB týmů a to na základě data zvoleného zákazníkem a vypočteného data instalace. V případě, že se vyskytne nějaký problém nebo je třeba provést změny na již aktivní objednávce, kontaktuje JC pracovníka příslušného týmu a dohlíží na urychlené řešení dané situace. Dohlíží také na včasné doručení hardwaru a access line. Jsou-li provedeny všechny nezbytné kroky, stanoví JC počáteční datum splatnosti poskytnutého servisu a předává objednávku dále.

JC Metro IP tým

Aktivita tohoto týmu jsou prakticky stejné jako u Job Control CNO, liší se jen detaily specifickými pro hlasové a IP produkty. V rámci nutné reorganizace vznikl tento tým na podzim roku 2008 a to sloučením původních dvou týmů JC Metro a JC IP.

Úsek BGN

Tento úsek sdružuje tři týmy: Billing tým a jeho podtýmy, Globalink tým a Small teams

Billing tým

Billing tým vznikl v roce 2005. S přibývajícím množstvím aktivit a nutné migraci dat ze stávajících fakturačních systémů do jednoho se od té doby tým značně rozrostl a funkčně

rozčlenil. Obecně však platí, že dbá na správné nastavení účtů, správnost účtovaných položek, zodpovídá za výpisy a fakturaci poskytnutého servisu.

Tým Billing Order Entry

Billing Order Entry je pověřeno zadáváním objednávek do fakturačních systémů, na jejichž základě je pak zakázka placena zákazníkem. Předpokladem pro tuto práci je smysl pro detail a přesnost, komunikační schopnosti a pečlivost při kontrole správnosti údajů.

Billing Operations – New Activities

Tato týmová sekce se věnuje především manuálnímu tvoření faktur. Zodpovídá za správnost všech kreditů a implementaci tarifů.

Manual Migrations

Třetí část týmu pracuje na postupné manuální migraci všech dat z několika stávajících fakturačních systémů do jednoho komplexního systému (Prime Biller).

Dosud byl zpracován systém Portál a změny právě probíhají v systémech Arboru a Swarm.

Globalink tým

Tým je zodpovědný za komunikaci s partnery VzB v místech, kde nemá společnost vlastní síť. Vytváří tzv. Globalink ID, které obsahuje veškeré údaje týkající se Access Line. Tato data kontroluje Order Validation tým a Order Entry podle těchto údajů pak zadává objednávku do systému. Globalink se od svých začátků poněkud rozrostl a nyní je již samostatným týmem.

Small teams (Malé týmy)

Jak už sám název napovídá, tato část ostravské pobočky je tvořena několika menšími sub-týmy, jejichž zaměření je opravdu rozličné. Subtýmy jsou následující »

Marketing - zajišťuje podporu mezinárodní intranetové strategie.

Sales Support- poskytuje podporu prodejcům.

Reporting - zpracovává statistické výkazy

Admin - zajišťuje prostřednictvím tří sub-týmů jednak dohled nad dostupností náhradních dílů, dále aktualizaci interních databází a také péči o speciální požadavky zákazníků.

PTT Invoicing - zpracovává faktury jednotlivých telekomunikačních společností.

Pricing Analyst - jak je patrné z názvu, tato sekce Small Teams se zabývá analýzou a schvalováním cen jednotlivých produktů.

Úsek Repair

Tento tým vznikl v roce 2006 a to na základě kvalitní práce dosavadních týmů a tedy získané důvěry v projekt Clarius.Repair tým pečuje o kvalitu stávajícího připojení a řeší technické problémy, které na linkách a celé síti mohou nastat. Problémy se rozčleňují a dále řeší podle jejich priority. Tomu odpovídá také označení tzv. tiketů (P1, P2, atd.), které jsou pak připisovány jednotlivým členům týmu. Vnitřně je Repair tým strukturován podle produktů.

IP Dedicated P1, P2 & DSL team

Tento tým je zodpovědný za tikety P1 a P2 v EMEA regionu pro tzv. „nestrategické zákazníky“, v poslední době však rozšiřuje svou působnost i na řešení tiketů pro preferované tzv. „strategické zákazníky“. P1 tikety se týkají totálního výpadku sítě, kdy je linka zcela nepoužitelná. P2 tikety jsou řešeny v případech, kdy servis funguje, ale s určitými obtížemi (např.: ztráta dat, výpadky, rychlost připojení, atd.). Původně samostatný DSL tým byl časem včleněn do tohoto týmu a řeší problémy na DSL linkách.

Tým 24 X 7

Tým 24x7 zajišťuje nepřetržitou podporu zákazníků (24 hodin denně, 7 dní v týdnu).

Managed PIP Delivery Acceptance team

Aktivity tohoto týmu jsou jednak administrativní a pak také techničtějšího rázu. Kontrolují samotný circuit (okruh), označují interfacely, které se mají sledovat (mají být zahrnuty pod management), ověření správnosti produktu. Dále nastavují finální konfiguraci routerů, switchů a kontrolují správné připojení modemu.

Tým Change Control

Change Control tým se zabývá tzv. change requesty, vytvořenými na základě zákaznických požadavků. Jedná se o konfigurační změny na VZB zařízeních na již fungujícím servisu.

Indirect voice repair team

Náplní práce této sekce repair týmu je řešení problémů telefonních hovorů zákazníka. Jednak je to kvalita telefonního hovoru, ale hlavně situace, kdy jsou celkově znemožněna tele-

fonní spojení, v podstatě tedy veškeré problémy, které jsou nepříjemné každému běžnému uživateli telefonních linek.

Úsek vzdělávání

V tomto úseku pracují lidé, kteří dávají zaměstnancům společnosti různá školení (technické, BOZP apod.). Patří sem i lektori jazyků. Lekce angličtiny, němčiny nebo španělštiny jsou zaměstnancům OKINu poskytovány zdarma v rámci firemních benefitů.

7.3 Náplň práce manažera úseku a vedoucího týmu ve společnosti

OKIN Outsourcing:

Manažer úseku ve společnosti :

- metodicky vede a řídí skupinu týmových vedoucích podřízených jeho úseku a poskytuje jim odbornou pomoc
- zajišťuje podklady a návrhy pro výpočet mezd zaměstnanců
- sleduje personální procesy v týmech
- podílí se na strategii a tvorbě plánů v rámci svého úseku
- spoluúčastní se náborů nových zaměstnanců
- vytváří pravidelný reporting vedení divize
- analyzuje a hodnotí výsledky jednotlivých týmů a navrhuje opatření

Vedoucí týmu ve společnosti:

- zajišťuje běžné administrativní úkony (kontroluje docházkový systém, podepisuje dovolenkové listy zaměstnanců apod.)
- zajišťuje školení zaměstnanců (členů týmu) a hodnotí jejich výkon
- vede pravidelné mítinky se členy týmu
- píše reporty o aktivitách týmu
- podporuje manažera v aktivitách v rámci úseku
- nastavuje kariérní plány pro své podřízené

- aktivní participace na neustálém zlepšování procesu
- odpovídá za výsledky svého týmu
- výsledky prezentuje manažerovi úseku
- řeší případné konflikty a nenadálé situace uvnitř týmu

8 HODNOCENÍ TEMPERAMENTU MANAŽERŮ ÚSEKU POMOCÍ DOTAZNÍKU

V této části práce budu formou dotazníkového šetření hodnotit temperament manažerů. Na základě výsledků mohu posoudit jejich vlastnosti. Nejprve uvedu odpovědi vybraných vedoucích pracovníků a posléze se zaměřím na rozbor a hodnocení jednotlivých typů manažerských profilů, které vyplynou z dotazníku.

Výzkum se bude dotýkat manažerů úseku organizace, kteří představují střední linii managementu. Požádala jsem je o vyplnění dotazníku, abych mohla následně analyzovat jejich manažerské a vůdcovské schopnosti a zjistit profil jejich osobnosti a vlastností, které mohou ovlivňovat chování a jednání nejen vůči svým podřízeným, ale celé organizaci.

Zmiňovaný dotazník je zkrácenou verzí o mnoho podrobnějších nástrojů Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Jedná se o metodu sebepoznání vycházející z badatelské činnosti C.G.Junga. Na jeho dílo navázaly Katharine Cook-Briggs a Isabel Briggs Myers, které vytvořily osobnostní dotazník (osobnostní inventář). MBTI nabízí lídrovi řadu stylů nebo typů změn. Může být orientován na:

- Extroverzi nebo introverzi
- Smysly nebo intuici
- Rozumovost nebo citovost
- Uvážlivost nebo vnímavost

„Znalost sebe sama znamená i vědět, jak působíte na ostatní lidi“.

(Owen, 2006, s. 26)

Nejen pro vedoucí pracovníky je užitečné znát svou osobnostní typologii. Nástroje MBTI lze použít pro mnoho dalších účelů, např. v těchto oblastech: osobnostní rozvoj, rozvoj organizací, plánování a rozvoj kariéry, zefektivnění obchodní činnosti apod.

Na následující stránce je vyobrazena tabulka znázorňující kombinaci písmen označujících psychické preference různých osobnostních typů. Každá preference je stejně dobrá. Každý typ je jedinečný a má své silné a slabé stránky.

Tab. 1. Tabulka manažerských a vůdcovských typů

ISRU Zodpovědný Manažer Dělá věci správně	IZCU Přizpůsobivý Manažer Slouží lidem	INCUC Inspirující Lídr Inspiruje druhých	INRU Lídr Perfekcionista Všechno vylepšuje
ISRV Řešící Manažer Určuje vhodné zdroje	ISCV Pozorný Manažer Nic mu neujde	INCV Idealistický Manažer Snaží se o transformaci	INRV Systémový Lídr Snaží se o čistou logiku
ESRV Realistický Lídr Realizuje věci	ESCV Naděšený Lídr Zpříjemňuje práci	ENCVC Oportunistický Lídr Odhaluje příležitosti	ENRV Invenční Lídr Hledá nové přístupy
ESRU Důsledný Manažer Dosahuje cíle	ESCU Pomáhající Manažer Poskytuje pomoc	ENCUC Přesvědčující Lídr Artikuluje hodnoty	ENRU Vítězí Lídr Směřuje k naplnění cílů

Tab. 1. Tabulka manažerských a vůdcovských typů (zdroj konzultace DP)

Management	Vůdcovství
E=Extroverze	I=Introverze
S=Smyslovost	N=Intuitivnost
R=Rozumovost	C=Citovost
U=Uvážlivost	V=vnímavost

Tab. 2. Temperament a vlastnosti příznačné pro management a vůdcovství

(zdroj: konzultace k diplomové práci)

9 VLASTNÍ ANALÝZA TEMPERAMENTU A VLASTNOSTÍ MANAŽERŮ ÚSEKU SPOLEČNOSTI OKIN OUTSOURCING – METODA, REALIZACE A VÝSTUPY

Analýza osobnosti manažera se uskutečnila dotazníkovou metodou. Všem pěti manažerům úseku jsem prostřednictvím elektronické pošty předala dotazník. Termín jeho vyplnění jsem určila do pěti pracovních dní, ale všichni ho zpracovali ještě týž den, kdy jsem jim ho poslala. Výstupem dotazníku je popis osobnosti manažera z pohledu rozhodování, plánování, komunikace s okolím a motivovanosti.

Osoby, které se zúčastnily dotazníkového šetření:

- Jana Kubánková, Dis, manažer úseku Order Entry
- Ing. Lukáš Řezníček, vedoucí úseku Job Control
- Ing. Patrik Hádek, manažer úseku Repair
- Ing. Aleš Kohoutek, manažer úseku BGN
- Mgr. Pavla Duhánková, manažer úseku vzdělávání

	a	b		a	b		a	b		a	b
1		x	2		x	3		x	4		x
5	x		6		x	7	x		8		x
9		x	10	x		11	x		12		x
13		x	14		x	15	x		16		x
17	x		18		x	19		x	20		x
21	x		22	x		23		x	24		x
25	x		26	x		27	x		28		x
29		x	30	x		31		x	32		x
33	x		34	x		35	x		36		x
	5	4		5	4		5	4		5	4
	E			S			R				U

Tab. 3. Tabulka s odpověďmi Jany Kubánkové (vlastní zpracování)

	a	b		a	b		a	b		a	b
1	x		2		x	3		x	4	x	
5	x		6		x	7		x	8	x	
9		x	10		x	11	x		12	x	
13	x		14		x	15		x	16		x
17		x	18		x	19		x	20		x
21		x	22	x		23		x	24		x
25		x	26	x		27		x	28	x	
29		x	30		x	31		x	32		x
33		x	34		x	35		x	36		x
	3	6		2	7		1	8		4	5
		I			N			C			V

Tab. 4. Tabulka s odpověďmi Lukáše Řezníčka (vlastní zpracování)

	a	b		a	b		a	b		a	b
1	x		2	x		3		x	4		x
5	x		6		x	7		x	8	x	
9		x	10		x	11	x		12	x	
13	x		14		x	15	x		16	x	
17	x		18		x	19	x		20	x	
21	x		22	x		23	x		24	x	
25	x		26	x		27		x	28		x
29		x	30		x	31		x	32		x
33	x		34	x		35		x	36		x
	5	4		4	5		4	5		5	4
		E			N			C			U

Tab. 5. Tabulka s odpověďmi Patrika Hádka (vlastní zpracování)

	a	b	a	b	a	b	a	b		
1	x		2	x	3		x	4	x	
5	x		6		x	7	x	8	x	
9		x	10		x	11	x	12	x	
13	x		14	x		15		x	16	x
17	x		18	x		19	x	20	x	
21		x	22		x	23		x	24	x
25	x		26	x		27	x	28	x	
29	x		30		x	31	x	32	x	
33		x	34	x		35		x	36	x
	6	3	5	4	5		4	5		
	E		S		R			V		

Tab. 6. Tabulka s odpověďmi Aleše Kohoutka (vlastní zpracování)

	a	b	a	b	a	b	a	b		
1	x		2		x	3		x	4	x
5	x		6	x		7	x	8	x	
9	x		10		x	11	x	12	x	
13		x	14		x	15		x	16	x
17	x		18	x		19	x	20	x	
21	x		22	x		23		x	24	x
25	x		26	x		27	x	28	x	
29		x	30		x	31		x	32	x
33	x		34	x		35		x	36	x
	7	2	5	4	4	5	3	6		
	E		S		C			V		

Tab. 7. Tabulka s odpověďmi Pavly Duhánkové (vlastní zpracování)

9.1.1 Slovní vyjádření výsledků dotazníku – určení manažerského nebo lídrovského profilu

Jana Kubánková – typ ESRU – Důsledný manažer

Na základě odpovědí Jany lze definovat její profil, který je tvořen kombinací písmen ESRU. Patří mezi typy s preferencí smyslového vnímání, který využívá k získávání informací všech pět smyslů.

Je energická, originální a tvrdě pracující s cílem dosáhnout co nejlepších výsledků nejen v rámci úseku, ale i celé divize. Pro lidi typu ESRU je typické, že sledují spíše krátkodobé materiální výsledky. Smyslově založení jedinci jsou ve svém mluveném projevu důslední a konkrétní a obvykle zaměřeni na podrobnosti. Rozhodují se na základě faktů a čísel.

Jana si svou práci umí dobře naplánovat a plány také dodržuje. To ostatně i potvrzuje v dotazníku. Upřednostňuje plánování strukturované a předem dobře promyšlené. Totéž vyžaduje od svých podřízených. Má ráda pevný řád, organizovanost a preferuje zaběhnuté procesy. Při vytváření strategií je logická a rozhodná. Dává přednost rychlým rozhodnutím, nerada otálí s vyřešením problémů. Je důsledná, a má sklon držet se věcí, které nejsou dokončeny. Zaměřuje se na včasné dokončení projektů. Ráda kontroluje.

Lidé s profilem ESRU se svými podřízenými vycházejí dobře, projevují se lidskostí a čestností, ale od svých podřízených si drží profesíální odstup. Vyznačují se spíše autoritativním stylem vedení.

Lukáš Řezníček – typ INCV – Idealistický lídr

Introvertní typ člověka, ostatně to i potvrzuje v dotazníku. Jeho jedinečnou vlastností je nedirektivnost. Má výborné komunikační schopnosti, zajímá se potřeby jiných lidí. V oblasti managementu je člověk typu INCV nejúspěšnější ve tvorbě vizí, které spoluutváří s ostatními. Rád plánuje, ale nemá v oblibě kontrolování. Často nechává věci otevřené, takzvaně s otazníkem a vyhýbá se závěrům.

Lidé s touto typologií jsou hodně zvědaví, mají snahu na sobě neustále pracovat a zdokonalovat se. Změnu přijímají až rozhodnutí, že jim vyhovuje, a trvá to přesně tak dlouho, jak sami chtějí.

Idealisté s preferencí NF jsou abstraktní, když komunikují či kooperují, pokud dosahují cílů. Jeho vztah k podřízeným je založen na kooperaci. Lukáš je otevřený vůči nápadům svých podřízených a umí přijímat jejich vrhy inovací. Dokáže v nich probudit angažovanost. Má velké předpoklady stát se vůdcem (oním charismatickým lídrem). Emfatickým a benevolentním. Ovšem pozor, aby té jeho benevolenci nezačali jiní zneužívat.

Patrik Hádek – ENCU – přesvědčující lídr

Patrika a další zástupce typu ENCU charakterizuje jedinečná vlastnost – přesvědčivost. Patrik je extrovert, který je hodně zaměřen na mezilidské interakce. Zajímá se o druhé lidi a usiluje o harmonii.

V práci rád řeší nové a složité úkoly. Při vytváření strategie příliš nerespektuje zaběhnuté postupy, ale dává přednost postupům novým. Hodně dá na své zkušenosti a má v oblíbě změny. Říká se o něm, že je to na akce orientovaný novátor („Změňme to!“). Považuje svůj úsudek, ale do provedení změn také zapojuje ostatní. Ptá se jich, jestli se změnou souhlasí. Pokud dostane uspokojivou odpověď, tak se pustí rychle do akce. Věnuje pozornost systémovým změnám (např. systém odměňování zaměstnanců), ale nechce být moc zapojován do detailních prvků.

Dělá věci důkladně a důslednost má pro něj cenu zlata. Usiluje o včasné uzavření problému a velmi nerad odkládá záležitosti na další den. Charakterizuje ho rčení: „Nejdřív práce, pak zábava“. Bohužel neumí odpočívat, což tvoří jeho slabou stránku.

Se svými podřízenými vychází dobře, ale nelíbí se mu fakt, že by propustil zaměstnance za slabé výkony, aniž by mu dal ještě šanci. Přece když dám někomu šanci, tak tím jen získám. V tom smyslu, že i ostatní ve mně vidí velkorysost.

Aleš Kohoutek – ESRV – Realistický manažer

Člověk typu ESRV, stejně jako Aleš, patří do skupiny realistický manažer. Lze ho charakterizovat následovně: Racionální, předpověditelný, analytický, neemocionální. Nejúspěšnější je v aktivitách, které lze okamžitě fyzicky realizovat. Vyniká zejména v řešení krizových situací. Učí se nejlépe, pokud má přesné instrukce krokem a logické a

pádné důvody, proč se učit novým věcem. Vyhovují mu tvrdá data, kvantitativní metody, rozhodování a postup bod za bodem. Rozumově založení lidé hledají závěry a rozhodnutí na základě logiky a analýzy a je-li to možné, tak rádi dospívají k objektivní pravdě, která je pro ně důležitá. Pravdu preferují před dohodou.

Má neosobní styl, vytváří prostředí málo motivující pro ostatní, dává organizaci stabilitu, ale selhává, když se věci nedaří – volí silová řešení. U Aleše oceňuji, i přes jeho poněkud „přísnější“ profil, to, že je ochoten dát šanci slabšímu zaměstnanci. Nedůvěřuje inovacím, zejména těm, které vycházejí z intuice. Je úspěšný tam, kde jde více o věci a procesy než o lidi

Pavla Duhánková – ESCV – Nadšený manažer

O člověku, kterému vyšla kombinace ESCV, stejně jako Pavle, lze říci, že je to extrovertní typ, který je zaměřený na současnost, hmatatelné výsledky a fakta. Nedůvěřuje intuici, naopak je orientuje se na současné záležitosti a problémy a moc nemá v oblibě problémy nové. Pracuje soustavně a drží se při zemi. Je založen prakticky a realisticky a dotahuje nové postupy k dokonalosti. Závěry odvozuje po sběru informací a faktů.

V práci dává přednost flexibilitě, je rád spontánní. Omezuje ho struktura a řád. Nechává věci otevřené, jen jak to jde. Zaměřuje se na proces. Manažer typu ESCV dobře rozumí fungování organizace. Nejúspěšnější je v aktivitách, které lze okamžitě fyzicky řešit s ostatními. Učí se nelépe pokud má přesné instrukce krok za krokem, dostává se mu časté přátelské interakce a pozitivní zpětné vazby. Vyhovuje mu práce na konkrétních problémech a se skupinou lidí. Vyzná se v lidech, dobře s nimi vychází, Umí je motivovat, povzbudit a nadchnout pro cíl. Je akční, dokáže hravě zapojit své podřízení do aktivity. Je v soustavném kontaktu s realitou, atmosférou, lidmi. Nemá rád abstrakce a velké inovace. Mívá však problém s plněním závazků.

Je to typ průzkumníka a příliš nemá v oblibě, když jim někdo říká, co mají dělat. Usilují o vytvoření vlastních postupů. Nemají trpělivost se standardními procesy. Někdy dělá čáru přes rozpočet v tom smyslu, že věci vyřídí jinak, než bylo původně domluveno. Jejím záparem jsou problémy při pohledech do budoucna a formulaci koncepcí.

9.1.2 Závěrečné shrnutí

Z výsledků dotazníku nám vyplynulo, že na jednotlivých úsecích působí tři vedoucí s manažerským profilem a dva s profilem vůdcovským. To by tedy mohlo znamenat, že jedni mají spíš tendenci lidi řídit a druzí vést. Při analýze se také ukázalo, že mezi manažery převažují extroverti, ale vůdci více inklinují k introvertní povaze. Obecně na základě výstupu šetření lze konstatovat, že mezi manažery úseku (manažery střední linie) převládají lidé s manažerskými dovednostmi nežli s vůdcovským i schopnostmi.

I když je tento dotazník pouze zkrácenou verzí mnohem podrobnějších nástrojů pro určení osobnostní typologie, jde udělat základní představu toho, jaký má kdo přístup k lidem a okolí a jak s nimi komunikuje. Dozvěděla jsem se, zda-li upřednostňuje práci samostatně anebo v týmu, ale rovněž třeba jaký zaujímají postoj k procesu plánování. Dotazník ukázal, že každý člověk má jiné předpoklady, aby se stal efektivním lídrem, ale také pomohl odkrýt jeho slabé stránky.

Myslím si ale, že tento dotazník není dostatečný pro odhalení všech manažerských kompetencí a vůdcovských schopností. Bylo by na místě provést výzkum více do hloubky, nebo uskutečnit jiné metody hodnocení. Domnívám se, že kombinace čtyř písmen nemůže zas tak jednoznačně definovat jaký vedoucí pracovník ve skutečnosti je a jak jedná. Zkrátka jej nelze zaškatulkovat a předpokládat, že se bude chovat tak, jak určuje typologie, do níž spadá. Nejen v životě, ale i během pracovního procesu vznikají nestandardní situace. Nelze očekávat, že člověk, který v dotazníku uvedl ono, by se pak v této nenadálé situaci zachoval stejně. Ostatně mi tento fakt potvrdili i dva dotazovaní, když v některých ze svých odpovědí zaškrtnuli obě varianty a já jim pak musela vysvětlovat, že se musí rozhodnout pouze pro jednu možnost.

Problém spočívá i v tom, že naši manažeři pořádně nechápou rozdíl mezi managementem a leadershipem.

V projektové části této diplomové práce se budu zabývat návrhy efektivního vedení lidí ve firmě OKIN Outsourcing. Pro zpracování projektu budu vycházet z výsledků dotazníků.

10 PROJEKT VEDENÍ LIDÍ VE FIRMĚ OKIN OUTSOURCING, ZAMĚŘENÝ NA ZLEPŠENÍ VEDENÍ MANAŽERŮ

Ukázalo se, že manažeři úseků se mají ještě co učit, aby uměli efektivně vést lidi, a aby dokázali udělat z lidí, které řídí, své následovníky, jenž za nimi dobrovolně jdou a uskutečňují jejich vizi. Úsilí o zlepšení vedení týmů pracovníků ve firmě OKIN Outsourcing by mělo být vyjádřeno v dlouhodobém programu, který bude realizován v podobě vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky - manažery úseků.

Z analýzy osobnostní typologie vyplynulo, že vedoucí pracovníci mají, co se týče vedení lidí, i slabé stránky (např. nedostatek kontroly, nízká úroveň motivace, odkládání odpočinku). Je vhodné jim navrhnout ucelený vzdělávací program, v jehož průběhu by jim byly poskytnuty ověřené rady a návody, jak efektivně vést své podřízené. Program rozvíjí a posiluje dovednosti jak řídit sám sebe a své podřízené. Definice tréninkových potřeb a jejich racionální naplňování je v každé organizaci klíčem k úspěchu. Poměr školení, tréninku a praktického rozvoje by měl být vyvážený a racionálně naložený v čase, aby nedošlo k zahlcení spolupracovníků a snížení efektivity týmu.

Vzdělávání bude zaměřené zejména na tyto oblasti:

- Time management – hospodaření s časem
- jak porozumět vůdcovským (lídrovským) schopnostem
- lídr a rozvoj jeho vlastností

Metodologickým východiskem vzdělávacího programu programů bude zážitkové učení a koučující přístup. Jejich společným jmenovatelem je aktivní zapojení účastníků do procesu učení, dialog lektora s účastníky a společné hledání v praxi využitelných poznatků.

Samotná realizace vzdělávacího programu bude probíhat formou Indrových aktivit, buď přímo ve firmě nebo v hotelu. V jejím průběhu se využijí především řízené skupinové diskuze, řešení modelových situací, rozbor skutečných pracovních situací, hry a stručný výklad lektorů. Tato akce bude vedena ve spolupráci předními odborníky.

V další etapě projektu bude představen návrh programu se zaměřím na upevňování vztahů v rámci pracovní skupiny - úseku, konkrétně mezi manažerem úseku a jeho podřízenými -vedoucími týmu. Cílem je zdokonalení pracovních skupin ve schopnostech a

dovednostech efektivní komunikace a spolupráce. Program bude probíhat v podobě outdoorových aktivit.

10.1 Návrh vzdělávacího programu pro manažery úseku

10.1.1 Návrh formuláře vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky

Pro potřeby vzdělávacího programu jsem navrhla podobu formuláře. Musí být podepsaný jak zúčastněným pracovníkem, tak i jeho nadřízeným.

Dlouhodobý plán rozvoje vedoucích pracovníků do roku 2011
Jméno a příjmení:
Datum narození:
Funkce, doba výkonu funkce:
Nejvyšší dosažené vzdělání:
Program rozvoje pracovníků se bude týkat těchto oblastí:
1. Time management
2. Jak porozumět leadershipu
3. Funkce leadershipu
4. Lídr a rozvoj jeho vlastností
Dne:
Podpis nadřízeného pracovníka:
Podpis pracovníka, který bude vzdělávací program absolvovat

Tab. 8. Návrh formuláře Dlouhodobý plán rozvoje vedoucích pracovníků

(vlastní zpracování)

10.1.1.1 Návrh na zlepšení Time managementu

Umět si naplánovat čas je klíčová schopnost pro každého manažera, ale ne všichni tuto schopnost mají. Time management se zabývá hospodařením s časem s důrazem na

dosažené výkony; že manažer udělá a dokončí věc, kterou udělat chce nebo jež se udělat mají. Pro time management je důležitý cíl a orientace na výsledky. Úspěch se v managementu měří dosaženou kvalitou, jak pracovního, tak osobního života.

Manažer si musí uvědomit, že je schopen definovat úlohu svého úseku a co je podstatou úspěšného výsledku. Měl by si také položit otázku, zda tráví čas přemýšlením a plánováním pro sebe i ostatní.

John Adair uvádí svých 10 principů Time managementu:

1. Vy pěstujte si vlastní smysl pro čas.
2. Určete dlouhodobé cíle.
3. Vytvořte střednědobé plány.
4. Naplánujte si den.
5. Využijte svůj čas co nejlépe.
6. Uspořádejte si administrativu.
7. Zorganizujte si schůze.
8. Delegujte efektivně.
9. využijte „vázaný“ čas.
10. Starejte se o své zdraví.

Peter Drucker zastává názor, že když jsme schopni řídit svůj čas, jsme schopni řídit cokoli. Manažer by si měl vést záznamy toho, jak nakládá s časem a vytvořit dokument s tabulkou, do které si zapíše kolik hodin a procent času stráví při určité činnosti. Díky němu zjistí, jak svůj čas skutečně využívá a může své nakládání s časem změnit.

Činnost	Strávený čas (v hodinách)	% z času	Komentář (jak si dále ušetřit čas)
Vedení porad	5	13,5	Předem určit čas jednotlivým tématům proraďy
Telefonování	15	38	Psát stručnější písemné zprávy

Tab. 9. Návrh schématu plánování času(vlastní zpracování)

Manažer by měli lépe využívat tzv. vázaný čas, tj. čas, který je zarezervován např. pro cestování. V případě, že cestuje, měl by tento čas věnovat ke čtení, psaní, přemýšlení, zdokonalováním se v cizím jazyce při poslouchání CD

Některé činnosti manažera se dají delegovat – tedy převést na podřízeného pracovníka. Manažer by měl zvážit na koho je nejlepší tyto aktivity delegovat. Tím by měl být člověk kompetentní a zodpovědný. Výzkum ukázal, že v podnikatelském světě má vliv působení manažera na obchodní tým mimořádný význam. Vedení není něco, co děláte pro lidi, ale něco, co děláte s lidmi. Sdělené poznatky se totiž vybaví zaměstnanci po třech týdnech pouze ze sedmdesáti procent a po třech měsících pouze z deseti procent. Sdělené a ukázané postupy se po třech měsících vybavují ze dvaatřiceti procent. Pak jasně hovoří výsledky pro sdělení, ukázání a vyzkoušení poznatků, kdy i po třech měsících se i pracovníkovi vybaví celých šedesát pět procent.

Vedoucí své podřízené pracovníky má nejen zasvětit – sdělit jim své zkušenost, ale nechat je více nahlédnout do některé ze svých činností, kterou může být např. jednání s klientem o zlepšení procesu komunikace, tím, že je vezme na poradu a v dalším kroku sehraje roli „společníka“ při tomto jednání.

V rámci tématu Time managementu bude manažerům rozdán stručný dotazník, který má ověřit jestli delegují efektivně. Dotazník vypadá následovně:

Berete si práci domů na večer/víkendy anebo pracujete více jak devět hodin denně?	Ano/ne
Přesně víte, kterou práci byste mohli/měli delegovat na někoho jiného, ale ještě jste tak neučinili?	Ano/ne
Umíte delegované úkoly jasně definovat a jste přesvědčeni, že osoba, na kterou jste úkoly delegovali, rozumí, čeho má být dosaženo?	Ano/ne
Věříte lidem, nebo je to pro vás obtížné?	Ano/ne
Myslím si, že úkol který hodláte delegovat, neudělá nikdo stejně dobře jako vy?	Ano/ne
Zapojujete osoby, na něž mají být úkoly delegovány, do celého plánovacího a rozhodovacího procesu?	Ano/ne

Tab. 10. Návrh dotazníku zjišťující efektivní delegování (zdroj. Adai, 2005, s. 15)

U jednoho dotazovaného se ukázalo, že neumí odpočívat. Plánování odpočinku a péče o své zdraví s rozumným využíváním času. Pro lidi ve vedoucích funkcích je velmi důležité věnovat se svému zdraví a umět odpočívat. Potřebují aspoň na nějaký čas zapomenout na všechny problémy, stres a povinnosti, které dnešní uspěchaná doba přináší a načerpat psychickou pohodu. K problematice péče o zdraví bude pro manažery připraven dotazník, který zjišťuje, jestli se dostatečně věnují péči o stav své energie.

Máte dostatek spánku? Osm hodin denně nebo o trochu méně, záleží na věku	Ano/ne
Dovolená – vybíráte si celou svou dovolenou a dokážete si ji užít?	Ano/ne
Přemýšlíte o svém životě a o práci alespoň několik minut denně?	Ano/ne
Cvičení – cvičíte alespoň dvacet minut třikrát týdně?	Ano/ne
Jsou vaše stravovací návyky rozumné? Platí umírněnost ve všem	Ano/ne

Tab. 11. Návrh dotazníku zkoumající postoj manažera k péči o zdraví

10.1.1.2 Jak porozumět leadershipu

Manažeři si zcela nejsou jisti pojmem vůdcovství (leadership), jak mu porozumět. Je třeba jim taktéž objasnit jaké schopnosti má lídr mít.

V této části programu jim budou představeny tři prvky leadershipu, kterými jsou:

1. Vůdce: vlastnosti, osobnosti, charakter
2. Situace: z části neměnná a z části proměnlivá
3. Skupina: následovníci – jejich potřeby a hodnoty

Měli by si být vědomi toho, jak se mají dívat na funkce vůdcovství ve vztahu k potřebám pracovní skupiny. Tyto potřeby jsou viděny jako tři překrývající se potřeby:

- Potřeby týkající se úkolu – dosáhnout společného cíle
- Potřeby týkající se týmu – držet pohromadě nebo udržovat jednotlivce jako jeden tým
- Potřeby jednotlivců – potřeby, které si každý jedinec přináší do skupiny.

Manažeři se dozví, že tyto tři potřeby jsou hesly leadershipu a jako správní lídři by měli lidem pomáhat dosáhnout společného cíle, zajistit soulad týmové práce a umět naslouchat jednotlivcům a uspokojit jejich potřeby.

10.1.1.3 Funkce leadershipu

Po definování osobnostního profilu u manažerů vyšlo najevo, že se někteří dostatečně nezabývají kontrolováním, nebo neumějí plánovat. Proto budou účastníkům programu představeny jednotlivé funkce leadershipu, se kterými musejí velmi zacházet a neustále je rozvíjet. Těmito funkcemi jsou:

- Vymezení úkolu
- Plánování
- Informování
- Plánování
- Kontrola
- Hodnocení
- Motivace
- Organizování
- Dávání příkladu

10.1.1.4 Lídr a rozvoj jeho vlastností

Poslední fáze vzdělávacího programu bude věnována samotné osobnosti lídra a jeho vlastnostem. V rámci prezentací si manažeři vyslechnou výklad o vlastnostech lídra. V průběhu tohoto tematického bloku získají návod, jak se stát efektivním lídrem.

Rovněž budou požádáni o vyplnění testu, který ukáže, zda-li potřebnými vlastnostmi disponují. Návrh testu vypadá následovně:

Mám všech sedm vlastností, které by měl lídr mít?	Ano/ne
Dokázal/a jsem někdy, že jsem zodpovědná osoba?	Ano/ne
Jsem vyhlášený/á pro svoje pracovní nadšení?	Ano/ne
Jsem aktivní, charismatická a společenská osoba?	Ano/ne
Mohu říci, že mě lidé považují za srdečného člověka	Ano/ne
Považují mě lidé za čestného člověka?	Ano/ne
Umím ovládat své emoce?	Ano/ne
Jsem dostatečně sebevědomý/á na to, abych se smířila s kritikou?	Ano/ne
Byl/a jsem upřímná a poctivá k lidem, se kterými jsem v posledním půlroku spolupracovala?	Ano/ne

Tab.12. Test vlastností lídra (vlastní zdroj)

10.1.1.5 Úspěšnost po realizaci vzdělávání

Po realizaci projektu bude možné měřit výsledky až s odstupem času, tj. minimálně šest měsíců. Předpokládá se, že manažeři uvedou do praxe získané poznatky z oblasti leadershipu, budou lépe hospodařit se svým časem a stanou se efektivními lídry, kteří znamenitě ovládají všechny vůdcovské funkce.

10.1.1.6 Rizika spojená s realizací projektu

Při realizaci projektu je třeba brát v úvahu i rizika, která jej mohou ohrozit. Nejvyšší riziko představuje nedostatek finančních prostředků. Není se čemu divit – v době hospodářské krize mnohé firmy vynakládají prostředky pro vzdělávání pracovníků minimálně. Druhým rizikem je nezájem vedoucích pracovníků. Důvodem by mohla být jejich neochota se dále vzdělávat. Mohou argumentovat i tím, že by jim účast na programu ubrala čas, který musejí věnovat své práci. Mezi další faktory patří časové opoždění, které může být způsobeno nedostatkem lektorů.

Riziko	Výše rizika	Pravděpodobnost vzniku rizika
Nedostatek financí	Vysoká	Vysoká
Nezájem vedoucích pracovníků o projekt	Nízká	Nízká
Časové opoždění	Nízká	Nízká
Nedostatek lektorů	Nízká	Nízká
Nedostatek prostorů	Nízká	Nízká

Tab.13. Analýza rizika spojeného realizací projektu (vlastní zpracování)

10.1.1.7 Nákladová analýza vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky

Pro realizaci projektu je zapotřebí počítat s těmito náklady:

- Lidské zdroje (vzdělavatelé, odborníci, poradci, hotelový personál)
- Materiálně- technické zdroje (pomůcky, prostory pro výuku, hotelové zázemí)
- Finanční zdroje (finanční prostředky)

10.1.1.8 Časová analýza projektu

Program začne probíhat od 3. ledna roku 2011 a jeho ukončení se předpokládá v 30. června téhož roku.

10.2 Návrh programu pro manažery úseků a vedoucí týmu

Ačkoliv se na základě jednotlivých typologií manažerů může zdát, že mají se svými podřízenými pozitivní vztahy, je třeba se jimi taky zabývat. Bude jim navržen program, který si bere za cíl přinést zdokonalení pracovních skupin ve schopnostech a dovednostech efektivní komunikace a spolupráce. Tato akce se bude uskutečňovat v podobě teambuildingů, jehož záměrem je bližší vzájemné poznání členů pracovní skupiny.

Přihláška do Programu Teambuilding

Prihlašuji se na kurs programu dne

Jméno:

Firma:

Adresa firmy:..... tel.:.....

fax:

e-mail:

Cenu programu a jednotlivých kurzů hradí firma.

Podmínky pro zařazení do kursu:

1/ Účastníci musí být nahlášeni jmenovitě

2/ Po obdržení zprávy o zařazení do kursu (po termínu uzávěrky)

musí účastník kursu potvrdit faxem nebo e-mailem svoji účast.

3/ Přihlášky, které přijdou po termínu uzávěrky nemohou být zařazeny do kursu

Poznámka: V případě, že nebudete zařazeni do daného termínu školení, je nutno zaslat novou přihlášku na jiný termín

Kontaktní adresa:

-
-
-

email:

datum: podpis, razítko.....

Tab.14. Návrh přihlášky do teambuildingového programu(vlastní zdroj)

Hlavním zdrojem rozvíjející zkušenosti jsou zážitky získávané při řešení zajímavých, méně obvyklých, nezářídka dobrodružných týmových úkolů. Teambuilding bude připraven v outdoorovém stylu a je rozdělen do těchto kurzů:

1. Teamwork

Hlavními cíli tohoto kurzů bývá:

- zmapování charakteristických rysů fungování pracovní skupiny
- připomenutí hlavních principů efektivní spolupráce
- rozvoj kompetencí pro funkční spolupráci (např. komunikace, řešení konfliktů, rozhodování, techniky týmového řešení kreativních úkolů)
- dosažení žádoucích změn chování, případně i posun v postojích

2. Teamspirit

- Forma společné zábavy, nabízející odreagování
- Akce orientované na posílení týmového ducha
- celodenní akce nabízející zajímavé společné zážitky
- Program tvoří nejčastěji outdoorové aktivity, týmové hry a kreativní dílny. Akce mohou mít například podobu „poutí“ s řadou zajímavých „atrakcí“, nebo rámec delší hry s tématickou legendou.

10.2.1 Úspěšnost po realizaci programu teambuildingu

- rozvíjení tvůrčích postupů
- aktivní jednání
- lepší vytváření neformálních vztahů
- pohyb v novém (přírodním) prostředí
- intenzivní učení z prožitků namísto pouhého shromažďování informací
- rozpoznání silných a slabých stránek jednotlivců i týmu

- zjištění vlastní pozice v týmu a případných možností, jak ji zlepšit
- začlenění samotářských spolupracovníků do kolektivu
- vytvoření týmové atmosféry v rámci úseku
- zlepšení komunikace a vzájemných vztahů
- motivace zaměstnanců a zlepšení pracovního prostředí
- zvýšení produktivity týmu a efektivní spolupráce

10.2.2 Rizika vznikající při realizaci projektu

Rizika spojená s uskutečněním teambuildingového outdoorového programu jsou přibližně stejná jako rizika při realizaci vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky. Pro podmínky programu jsem připojila riziko špatného počasí, které by mohlo negativně ovlivnit průběh venkovních činností.

Riziko	Výše rizika	Pravděpodobnost vzniku rizika
Nedostatek financí	Vysoká	Vysoká
Nezájem vedoucích pracovníků o program	Nízká	Nízká
Časové opoždění	Nízká	Nízká
Nedostatek lektorů	Nízká	Nízká
Přírodní vlivy (špatné počasí)	Střední	Střední
Nedostatek prostorů	Nízká	Nízká

Tab. 15. Analýza rizika při realizaci programu teambuildingů (vlastní zpracování)

10.2.3 Nákladová analýza

Pro uskutečnění programu je nutno kalkulovat s těmito náklady:

- Lidské zdroje (vzdělavatelé, odborníci, poradci,)
- Materiálně- technické zdroje (pomůcky, náradí pro workshopy, sportovní potřeby)

- Finanční zdroje (finanční prostředky)

10.2.4 Časová analýza

Teambuildingový program bude uskutečněn po ukončení vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky.

Začátek je stanoven na 1. srpna 2011, konec se předpokládá 30.zářím 2011

10.3 Závěrečné doporučení

Vypracování návrhu vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky a teambuildingového programu pro firmu OKIN Outsourcing je velmi složitý a zdlouhavý proces. Velmi důležité je vzbudit zájem u pracovníků, kteří mají tyto programy absolvovat. Ti by si měli uvědomit, že během své profesní kariéry musejí na sobě neustále pracovat a rozvíjet se ,a proto by neměli svou účast ve vzdělávacích projektech podceňovat.

Jedině dobře vedený tým může znamenat přidanou hodnotu pro celou organizaci.

ZÁVĚR

Vedení lidí ve firmě OKIN Outsourcing jsem zpracovala formou dotazníkového šetření. Výsledkem zkoumání bylo určení toho, zda-li u vybraných manažerů převládá manažerský, či lídrovské profil. Překvapivým zjištěním byla skutečnost, že máme je ve společnosti vedoucích pracovníků s manažerským profilem. Z toho vyplynulo, že je potřeba nastavit opatření toho, aby se tito manažeři stali více lídři a lépe porozuměli leadershipu. Byl jim navržen vzdělanostní program, který je má „vychovat“ k tomu, aby se stali efektivními lídry.

Naše společnost se vyvíjí, exponenciálně roste znalostní potenciál jednotlivců, pracovních týmů, stoupají nároky na manažerské dovednosti i vůdčí schopnosti na jednotlivých úrovních řízení. Pro nižší pracovní zařazení je významnější podíl odborných znalostí. Čím vyšší pozice, tím větší důležitost leadershipu. Nikdo si již neumí představit v čele nadnárodní korporace osobu postrádající charisma. Co udělají akcionáři, pokud společnost nesplňuje očekávání? Vymění CEO. Podle čeho je vhodný nástupce vybrán? Neexistuje jednoduchý návod na kriteria z hlediska vynikajícího výkonu v pozici lídra. Očekávání jsou veliká.

Většinou začínají podobně. Společnost personálně zeštíhlí a sníží náklady. Na svých prvních vystoupeních prezentují vizi společnosti. Jsou přesvědčiví při vlastním ztotožnění se s touto vizí, v prezentaci respektu k základních hodnot společnosti. V každém okamžiku jsou ztělesněním patřičné míry sebedůvěry, cílevědomosti, vyzařují sebeuvědomění organizace jako celku. Vyzařují z nich vůdčí schopnosti jako takové. Musí umět řídit svůj vlastní pracovní tým. Nemusí znát všechny odborné detaily, k tomu mají týmy poradců. Součástí jejich charismatu jsou pak rétorické schopnosti v každé situaci. Musí být přesvědčiví, aby jim všichni věřili, že to, co říkají, myslí vážně a jsou přesvědčeni o správnosti svého konání. Jsou obratní v získávání lidí pro vlastní záměry.

Dobrou zprávou je, že personální agentury, oddělení řízení lidských zdrojů vyhledávají nové osobnosti podle těchto principů. Dobrou zprávou je, že na nejdůležitější pozice jsou vyhledáváni ti nejlepší, nejvhodnější.

Již méně dobrou zprávou je, že těch nejlepších je stále citelnější nedostatek, zároveň méně dobrou zprávou je, že přehnaný důraz na technologie někdy potlačuje důležitost umět se vyznat nejen sám v sobě, ale i v ostatních, zvládat vlastní emoce či ovlivňovat emoce

jiných. Otázkou pro filozofy a sociology pak je, jaké vlastně osobnosti potřebuje svět, aby vyběděl ze současné krize, která je nazývána nejen krizí ekonomickou, ale především krizí důvěry.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. Brno: Vltava, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [3] BENDER, Urs P. *Niterný leadership*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 219 s. ISBN 80-7261-069-4
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 324 s. ISBN 80-85839-09-1
- [5] COVEY, Stephen. *7 návyků vdčích osobností*. Praha: Pragma 1997. 323s. ISBN 80-85213-41--9
- [6] COVEY, Stephen. *8.návyk Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press, 2008. 371 s. ISBN 878-80-7261-138-6
- [7] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1.vyd. Praha: 2002. 257 s. ISBN 80-85 943-12-3,
- [8] GOLEMAN Daniel. *Práce s emoční inteligencí*. Praha. Columbus, 2000. 366 s. ISBN 80-7249- 17-6
Press, 2002. 257 s. ISBN 80-85 943-12-3
- [8] DONNELLY, James H., GIBSON James L., IVANCEVICH John M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- [9] MAXWELL, John C. *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma, 2002. 186 s. ISBN 80-7205-870-3
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4
- [11] PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 2. vyd. Bratislava: SPRINT, 2003.

512 s. ISBN 80-89085-05-9

[12] PORVAZNÍK, Ján. *Management I*. 1. vyd. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003.

153 s. ISBN 80-7318-126-6

[13] Vedení lidí, vnitřní dokument, ISBN bez.

[14] Vedeme.cz [online]. 2010 [cit. 2010- 03-30]. Dostupný z WWW: <<http://vedeme.cz>

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Tabulka manažerských a vůdcovských typů.....	46
Tab. 2. Temperament a vlastnosti příznačné pro management a vůdcovství.....	47
Tab. 3. Tabulka s odpověďmi Jany Kubánkové.....	48
Tab. 4. Tabulka s odpověďmi Lukáše Řezníčka.....	48
Tab. 5. Tabulka s odpověďmi Patrika Hádka.....	49
Tab. 6. Tabulka s odpověďmi Aleše Kohoutka.....	49
Tab. 7. Tabulka s odpověďmi Pavly Duhánkové.....	48
Tab. 8. Návrh formuláře Dlouhodobý plán rozvoje vedoucích pracovníků.....	55
Tab. 9. Návrh schématu plánování času.....	56
Tab. 10. Návrh dotazníku zjišťující efektivní delegování.....	57
Tab. 11. Návrh dotazníku zkoumají postoj manažera k péči o zdraví.....	58
Tab. 12. Test vlastností lídra.....	60
Tab. 13. Analýza rizika spojeného realizací projektu.....	61
Tab. 14. Návrh přihlášky do teambuildingového programu.....	62
Tab. 15. Analýza rizika při realizaci programu teambuildingů.....	65

SEZNAM PŘÍLOH

Sebehodnotící dotazník

11

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] text

SEZNAM TABULEK

Chyba! Nenalezena položka seznamu obrázků.

SEZNAM PŘÍLOH

