

OT I 0: Potenciál rozvoje manažerských vlastností



Vyučující: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
Akademický rok: 2022/2023

OBSAH

1. **Potenciál manažera**
2. **Hodnocení potenciálu**
3. **Typologie potenciálu dle Hollana**
4. **Typologie potenciálu dle Scheina**
5. **Osobní rozvoj manažera**
6. **Image managera**
7. **Umění jednat a mluvit s lidmi**

I. Potenciál manažera

- Potenciál manažera = schopnost vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci.
- Potenciál manažera je předpokladem dosažení manažerských kompetencí.
- Znalost potenciálu umožní manažerovi:
 - Zaměřit se na oblast činnosti, ve kterých má šanci vyniknout.
 - Dodá přesvědčení, že v určité oblasti dokáže dosáhnout cíle.
 - Odradí od aktivit, ve kterých by nedosáhl dobrých výsledků.
 - Pomáhá při rozhodnutích související s přechodem do nové funkce.

2. Hodnocení potenciálu

- Hodnocení potenciálu spočívá v hodnocení potenciálu, který pracovník neměl možnost projevit v práci.
- Potenciál lze zjišťovat:
 - **psychologickými metodami** (test manažerského potenciálu)
 - **assessment center** (skupinové provedení simulací, manažerských her, sebeprezentace atd.)
 - **kariérovými testy** (test kariérových kotev, test profesionálního zájmu)
 - **testováním na úkolech**, které nejsou pro pracovníka běžné, delegováním náročnějších úkolů

3. Typologie potenciálu dle Hollana (1966)

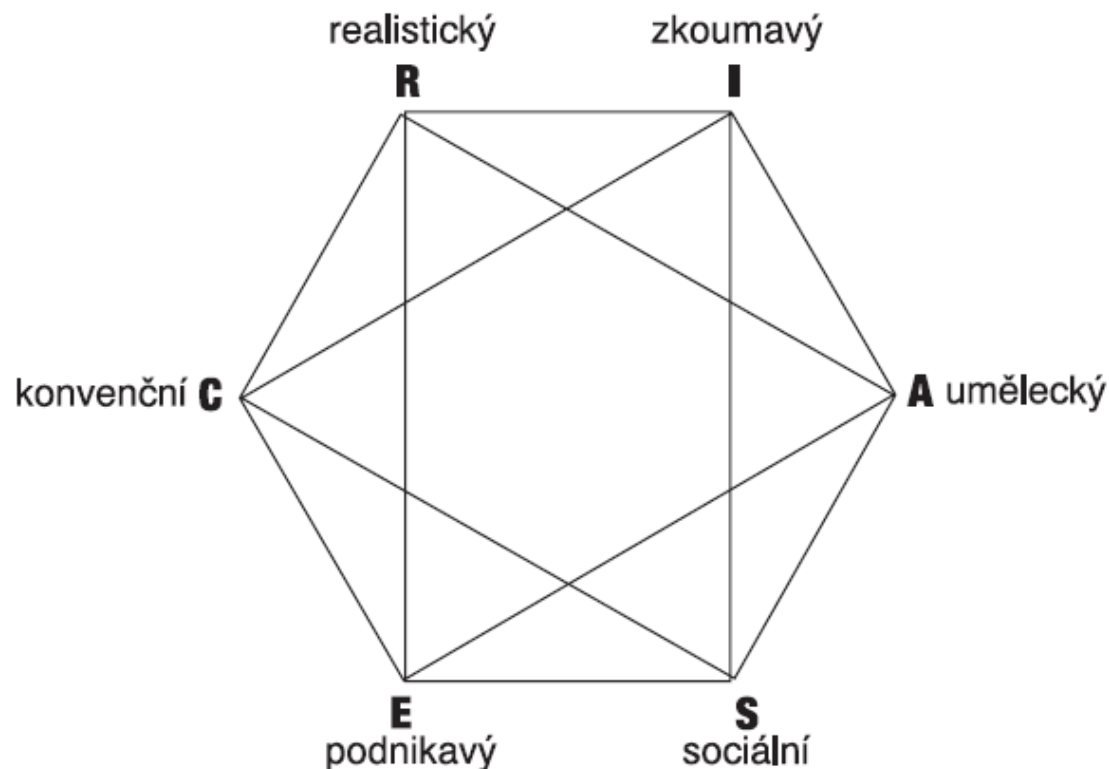
- Určil 6 typů osobností podle profesionálního prostředí.
- Každý z těchto typů orientuje svou kariéru do pracovního prostředí, které je v souladu s jeho osobností:
 - typ realistický
 - typ zkoumavý
 - typ sociální
 - typ konvenční
 - typ podnikavý
 - typ umělecký

- **Typ realistický** – vyznačuje se agresivním chováním, schopnostmi a dovednostmi, spojenými s fyzickou aktivitou.
- **Typ zkoumavý** – dává přednost poznávacím aktivitám (přemýšlení, organizování) před emocionálními aktivitami (biologie, matematika, kybernetika atd.)

- **Typ sociální** – preferuje interpersonální aktivitu před intelektuální nebo fyzickou aktivitou (sociální práce, diplomacie atd.)
- **Typ konvenční** – vyhledává činnosti jasně vymezené pravidly a realizuje příkazy nadřízených, zájmy organizace na úkor vlastních potřeb (účetnictví, finance).

- **Typ podnikavý** – využívá své schopnosti k získávání ostatních a přesvědčovat je k dosahování svých cílů (management, právo, obchod)
- **Typ umělecký** – usiluje o sebevyjádření, vyjádření svých citů a tvůrčí práci (hudba, výtvarné umění, herectví)

Slučitelnost kariérových orientací



Pokud je orientace osobnosti silná v typech, které spolu sousedí, může to být v určitých profesích výhoda. Při opačném položení různých kariérových orientací dochází ke kariérovým rozporům.

4. Typologie potenciálu dle Scheina

- Po nástupu do zaměstnání si nový pracovník vytváří svůj sebeobraz a dopracovává si své profesionální pojetí. Toto pojetí má tři komponenty, které tvoří tzv. **kariérovou kotvu**:
 - Vlastní obraz talentu a schopností
 - Vlastní obraz motivů a potřeb
 - Vlastní obraz postojů a hodnot

Kariérová kotva slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry.

- Schein rozlišuje pět typů kariérových kotev:
 - technicko-funkční kompetence
 - Manažerská kompetence
 - Jistota
 - Autonomie
 - Kreativita

Později k nim doplnil službu, soutěž a životní rovnováhu.

5. Osobní rozvoj manažera

Osobní rozvoj manažera = postupné změny v jeho osobním potenciálu, jeho narůstání a jeho přeměna v kompetence.

Rozvoj manažera je založen na provedení těchto činností:

1. Analýza vzdělávacích (rozvojových) potřeb
2. Sestavení plánu rozvoje
3. Volbu metod realizace
4. Vyhodnocení výsledků

Ad I) Analýza vzdělávacích (rozvojových) potřeb

- Základem je zjištění kompetencí potřebných k výkonu současných resp. cílových funkcí a porovnání se stávající úrovní kompetencí manažera.
- Rozdíl mezi požadovanou a skutečnou kompetencí manažera se nazývá vzdělávací (rozvojovou) potřebou.

Ad2) Plán rozvoje

Zahrnuje stanovení cílů, výběr metod získávání potřebných kompetencí, určení kdo bude rozvojové aktivity provádět a časový harmonogram.

Ad3) Realizace osobního rozvoje

Realizace osobního rozvoje se uskutečňuje buď:

A/ metodami získávání zkušeností

B/ vzděláváním.

A/Metody získávání zkušeností:

- **Asistování** – spolupráce rozvíjeného manažera s nadřízeným resp. starším zkušenějším kolegou.
- **Delegování** – pověřování rozvíjeného pracovníka vykonáváním úkolů náležejících k práci nadřízeného.
- **Individuální „koučování“** - externí konzultant prostřednictvím řízené diskuse aktivizuje pracovníka a pomáhá mu rozvíjet se, řešit problémy a dosahovat lepších výsledků.

- **Rotace** –převádění rozvíjeného manažera z jednoho funkčního pracovního místa na druhé.
- **Rozšiřování práce** – doplňování stávajících vykonávaných činnosti o další vykonávané aktivity, které jsou na stejné úrovni náročnosti.
- **Obohacování práce** – doplňování pracovní náplně o činnosti odpovědnější a náročnější.

B/ vzdělávání

- Sebevzdělávání
- Vzdělávací programy

Ad4) Hodnocení výsledků rozvoje

Výsledky rozvojových aktivit jsou porovnány s cíli a posouzena úroveň kompetencí. Hodnocení se stává dalším podkladem pro hodnocení.

6. Image manažera

- Vzhled vypovídá hodně o nás i o firmě kterou reprezentujeme.
- Vypovídá o naší tvořivosti, profesionalitě, vztahu k práci a okolí.
- Firma by se měla pokusit sladit propagované firemní hodnoty s osobním image zaměstnanců.

7. Umění mluvit a jednat s lidmi

- Většina činností manažera předpokládá jednání s lidmi, jejich znalost, schopnost je motivovat a zejména s nimi komunikovat.
- Ze snímku pracovního dne vyplývá struktura pracovní náplně managerů (potvrzuje nutnost komunikace):
 - **Osobní styk** (porady, jednání s návštěvami, tel. rozhovory).
 - **Písemný styk** (agenda, podepisování, diktování dopisů)
 - **Ostatní** (zprávy, studium směrnic, služební cesty)

Členění stylu řízení manažera s ohledem na způsob komunikace

1. **Styl demokratický** – manažer je neustále v kontaktu se svými lidmi. V průběhu procesu si všímá lidí při práci, neváhá poradit, pomoci. Otevřeně hodnotí jejich klady a zápory.
2. **Styl autokratický** – vedoucí je centrální osobou, vše má předem promyšleno, rozdělí úkoly, kontroluje plnění. Lidé vstupují do procesu pouze svým výkonem.
3. **Styl liberalistický** – manažer nechává věcem volný průběh, vysvětlí úkol a zkušený tým zajistí splnění.

Literatura

- Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- Kohout, J. Rétorika. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-92-6.