

DRTIVÁ VĚTŠINA ORGANIZACÍ VELMI DOBŘE MĚŘÍ VÝSLEDKY ŘÍZENÍ, ZATÍMCO VÝSLEDKY VEDENÍ PONECHÁVÁ, ŽEL, NEPOVŠIMNUTY. MĚŘENÍ, ČI ALESPOŇ ZPĚTNÁ VAZBA, JE VŠAK ZÁKLADEM PRO DALŠÍ ROZVOJ A ZLEPŠOVÁNÍ. PROTO SI V DALŠÍM POKRAČOVÁNÍ ČLÁNKŮ O LEADERSHIPU VYSVĚTLÍME, V JAKÝCH OBLASTECH PRODUKUJE LEADERSHIP (ČILI TRANSFORMAČNÍ VEDENÍ) VÝSLEDKY.



Foto: archiv ČT, Shutterstock.com

Všechno se vším souvisí

Soukromá a veřejná oblast

Z nejobecnějšího pohledu přináší činnost manažera výsledky ve dvou oblastech: v rozvoji jeho vlastní osobnosti a v rozvoji organizace nebo organizační jednotky, ve které působí. Obě tyto oblasti spolu úzce souvisejí a vzájemně se ovlivňují. Slabá osobnost, která žije nevyváženým, neúplným či dokonce rozporným soukromým životem, bude těžko produkovat takové výsledky ve veřejné oblasti, jaké by mohla produkovat v opačném případě. A naopak to platí také: špatné výsledky ve veřejné oblasti se nutně negativně podepisují na oblasti soukromé. Celkový výsledek manažera lze tedy charakterizovat jakou součin hodnoty výsledků z obou oblastí.

CELKOVÝ VÝSLEDEK = OSOBNÍ VÝSLEDEK X VEŘEJNÉ VÝSLEDKY

To znamená, že nula v kterékoliv oblasti je nulou celkovou. A také to znamená, že dvě desítky dávají dohromady ne dvacítku, ale stovku. Projevuje se zde totiž synergický efekt.

Soukromé výsledky

Proto organizace, kterým opravdu záleží na jejich výsledcích, kladou veliký důraz na rozvoj osobnosti manažera, záleží jim na tom, jaké má výsledky ve své soukromé oblasti. Poskytovat manažerovi školení v oblasti jeho odbornosti je sice dobré, rozhodně nikoliv postačující. Člověk je o hodně více než pouze soubor jeho odborných znalostí, dovedností a profesionálního chování.

Každý člověk by měl harmonicky a vyváženě uspokojovat všechny své základní životní potřeby: fyzické, sociální, mentální a duchovní. Všechny uvedené oblasti tvoří celistvý systém. Jákýkoliv nedostatek v oblasti jedné způsobuje problémy v ostatních oblastech a naopak. Dobrý výsledek v oblasti jedné podporuje dosažení dalších dobrých výsledků. Asi jediným rozumným způsobem, jak to může organizace zjistit a případně podpořit, je poskytnout manažerům mentorování a koučování.

Veřejné (organizační) výsledky

Z organizačního, podnikového hlediska jsou na výsledcích manažerovy činnosti zainteresovány určité zájmové skupiny: sama organizace, její zaměstnanci, investoři (nebo majitelé) a pochopitelně zákazníci. Některé velké a globální firmy přídávají ještě i výsledky v širším environmentálním kontextu. Vnímají totiž svoji velikost i jako určitou společenskou zodpovědnost. Je důležité, aby výsledkem manažerova úsilí bylo vyvážené a harmonické uspokojování zájmů všech zainteresovaných stran. Není v pořádku produkovat výsledky v jedné oblasti na úkor zájmů dalších zainteresovaných stran. A opět zde platí, že uvedené oblasti jsou mezi sebou propojeny a vzájemně se ovlivňují. Pokud například jedna z uvedených oblastí trpí, například zaměstnanci, dříve nebo později se to promítne i do jiných oblastí; kvalita a kvantita poskytovaných produktů poklesne a tím přestanou být uspokojování zákazníci. Nebudou-li spokojeni, poklesnou finanční výsledky podniku a tím nebu-

dou uspokojeny ani zájmy majitelů. Celý systém se v konečném důsledku propadá dolů. Toto ovlivňování probíhá nejen v negativním, ale i v pozitivním smyslu: pozitivní výsledky z jedné oblasti podporují dosažení dobrých výsledků v dalších. Celkový prostor manažerských výsledků a jejich vztahů lze graficky vyjádřit asi takto:



Výsledky leadershipu

Každému manažerovi i podnikateli je známo, které výsledky se měří v rámci klasického managementu, který je ekvivalentní řídicí činnosti. Méně už je známo, které výsledky jsou produktem vedení, a to jak na osobní, tak i organizační úrovni. Na osobní úrovni jsou produktem sebeřízení očividné skutečnosti: vlastní chování a manažerovy znalosti a dovednosti. Známé manažerské kompetenční modely jsou právě o tom. Sociální a duchovní oblast, včetně hodnotového žebříčku, postojových rámců, sebepojetí i vlastního osobního poslání, které poskytují dané osobě základní směr a motivaci, jsou výhradním produktem sebevedení. V organizaci jsou výsledkem řídicí činnosti manažera tvrdé realie; zejména se jedná o finanční výsledky, tržní podíl a spokojenost klientů. Více o tom a o leadershipu vůbec v příštím čísle Komory.cz.

Martin Hájek,
www.vedeme.cz

POKR JE NEJENOM ZNÁMÁ NAPÍNAVÁ KARETNÍ HRA, ALE I PRAVIDELNÝ ČTVRTEČNÍ POŘAD ČESKÉ TELEVIZE. POSLEDNÍ DVA ROKY MODERUJE PŮLHODINOVOU MOZAIKU POSTŘEHŮ, KOMENTÁŘŮ A RAD PRO PODNIKATELE POPULÁRNÍ ALEŠ CIBULKA.

POKR pro podnikatele



Odvahu a dobrý nápad

„POKR na konci roku 2007 oslavil svůj stý díl. Když si spočítáte, že do každé půlhodinky se týden co týden vejde pět reportáží, je to už slušná řádka lidských osudů. Hluboce se skláním před všemi, kteří měli tu odvahu a vrhli se do podnikání. A věřím, že ne vždycky jsou začátky jednoduché. Není legrace začít podnikat kupříkladu na malé vesnici a nebo v seniorském věku. Hotovým hazardem může být vstup na podnikatelskou dráhu bez koruny a s velkým podnikatelským úvěrem. Ale naše reportáže dokazují, že i to jde. Právě tak ne každý dokáže vzít na sebe obrovskou zodpo-

ho pokru, jak vám osud namíchá karty. Někdy je to náramně složité. A právě pro tyto případy je zde náš POKR se svým podnikatelským servisem námětů a rad, včetně nejrůznějších tipů na využívání fondů z Evropské unie.“

Nejúspěšnější díl?

„Nemohu kupříkladu zapomenout na manžele, kteří před lety začali chovat šneky. Jen tak, doma na zahradě. Postupně se firma rozrůstala a dnes vyváží do luxusních francouzských restaurací šnečí játra! Obdobný je i příběh manželského páru, který vyrábí čokoládové bonbóny a marcipánová zvířátka. Začínali

„Do každé půlhodinky se týden co týden vejde pět reportáží a to už je slušná řádka osudů.“

vědnost za sociální jistoty či postavení svých zaměstnanců. Člověk ale musí mít tu zmíněnou odvahu a hlavně – dobrý nápad neboli perfektní podnikatelský záměr,“ říká Aleš Cibulka. „Je mi ale jasné, že tím to nekončí, nýbrž začíná. Ale i v podnikání platí, jako u samotné-

s deseti kusy, nyní jich produkují tisíce. V souvislosti s touto reportáží se mi vybavuje i odvrácená stránka podnikání – závist,“ vzpomíná Aleš Cibulka. „Právě těmto manželům někdo pravidelně podpaluje poštovní schránku a už dvakrát jim otrávil milované chovné holuby.“

PROTOŽE POKR PŘINÁŠÍ ZAJÍMAVÉ PODNĚTY A INFORMACE PRO SOUČASNÉ A MOŽNÁ I BUDOUCÍ PODNIKATELE, BUDEME V KOMOŘE. CZ PRAVIDELNĚ VYZRAZOVAT NEJZAJÍMAVĚJŠÍ NÁMĚTY PŘIPRAVOVANÝCH POSTŘEHŮ, KOMENTÁŘŮ A RAD PRO PODNIKATELE. VÍCE NA: WWW.CESKATELEKATVEZ.CZ/PROGRAM/PODNIKATELSKYSERVIS

NENECHTE SI UJÍT (vždy ve čtvrtek, 22.20, ČT1)

Námět veskrze jarní

Semena Vaněk – to je v českém zahrádkářství pojem. Paní Šterclová zrestituovala zahradnický obchod, který její pradědeček založil již v roce 1899. Navázala na rodinou tradici, orientuje se na velkoodběratele a maximálně se přizpůsobuje požadavkům pěstitelů. Jejím největším trumfem však je osobní přístup k zákazníkům...

POKR ve vlastním životě?

„Je fakt, že za ta léta, kdy POKR moderuji, už jsem ledacos odkoukal. Výborné je, že mám šanci se během natáčení setkat s odborníky a ptát se jich konkrétně na to, jak je to s daňovou reformou nebo s placením pojistného. Divákům, kteří takového odborníka nemají po ruce, se snažím informace alespoň zprostředkovat. Musím se ale přiznat, že co se týče daní – mám na ně kamarádku, odbornici, která mi s nimi pomáhá. Dostane veškeré mé faktury a já s hrůzou u panáka očekávám, kolik mě to bude zase stát...“ usmívá se Aleš Cibulka.

Neláká vás díky POKRu podnikatelská dráha?

„Ale vždyť já už dávno podnikám! Ne že bych šil boty nebo pekl housky, ale podnikám coby „moderátor a publicista“. Takových je nás řada. A shodujeme se v tom, že z téhle „škatulky“ jim jde hlava kolem i na finančních úřadech. Budeme muset natočit nějaký díl o tom, jaké je DPH u naší práce? Co lze odečítat a co ne...“

Úspěšný český Granát

V roce 1953 vzniklo sjednocením menších podniků družstvo Granát, které od té doby vyrábí české granátové šperky a šíří jejich slávu po celém světě. Dnes zaměstnává více než 500 zlatníků a kameníků. V současné době bojuje především s napodobeninami, vyráběnými v zahraničí. Granát je členem Svazu českých a moravských výrobních družstev, o jehož významu a podpoře v této souvislosti pohovoří i Jan Wiesner, předseda svazu.