

ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ

M



**Ivana
Folwarczná**

- Moderní metody využívané v zahraničí a ČR včetně vyhodnocení jejich efektivity
- Zkušenosti z praxe doplněné výzkumem mezi manažery a personalisty v ČR

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Ing. Ivana Folwarczná, Ph.D.

Rozvoj a vzdělávání manažerů

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 3953. publikaci

Odborné recenze (na www.grada.cz):
Prof. Ing. Josef Koubek, CSc.
Prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.
Doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová
Sazba Jan Šístek
Počet stran 240
První vydání, Praha 2010
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2010
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3067-7 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6367-5 (elektronická verze ve formátu PDF) © Grada Publishing, a.s. 2011

Upozornění

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

Obsah

Názory odborníků na knihu	8
O autorce	9
Úvod	11
1 Role manažera a její požadavky	13
1.1 Kvalitní vedení – zdroj konkurenční výhody	14
1.2 Kdo je manažer?	14
1.3 Vlastnosti úspěšného manažera	15
1.4 Situace v České republice	23
2 Rozvoj manažerů	27
2.1 Definice pojmů	28
2.2 Manažerské schopnosti	30
2.3 Modelování manažerských schopností	31
2.4 Politika rozvoje manažerů	34
2.5 Česká realita	45
3 Styly učení manažerů	49
3.1 Vývoj přístupů k učení manažerů aneb trocha teorie nikoho nezabije	50
3.2 Nedirektivní vzdělávání – přístup Carla Rogerse	52
3.3 Přístup Malcolma Knowlese	54
3.4 Přístup Reginalda Revanse	54
3.5 Kolbův cyklus učení	55
3.6 Přístup Chrise Argyrise	59
3.7 Shrnutí teorií učení	60
3.8 Učení manažerů a jejich motivace	60
4 Metody rozvoje manažerů	63
4.1 Přístupy k rozvoji manažerů	64
4.2 Formální programy vzdělávání a rozvoje	66
4.3 Situace v České republice	68
4.4 Hodnocení efektivity metod	70
5 Strukturovaný seberozvoj	73
5.1 Definice seberozvoje	74
5.2 Předpoklady úspěchu seberozvoje	75
5.3 Seberozvoj a změna	80
5.4 Seberozvoj jako proces	81
5.5 Příprava programu seberozvoje	82
5.6 Pěstování seberozvoje	84
5.7 Seberozvoj a česká realita	85

6 Koučování	87
6.1 Základy koučování	88
6.2 Definice koučování – pohled odborníků	89
6.3 Definice koučování – pohled manažerů	90
6.4 Druhy koučování	91
6.5 Východiska koučování	93
6.6 Koučování není vyučování	94
6.7 Model GROW (<i>goal, reality, options, wrap-up</i>)	96
6.8 Model RAFAEL	98
6.9 Systemický přístup	99
6.10 Výhody a nevýhody koučování	101
6.11 Koučování a mentoring	102
6.12 Koučování a <i>counselling</i> (konzultace)	102
6.13 Závěr	103
6.14 Rozšíření koučování v České republice	104
7 Metoda 360° zpětné vazby	105
7.1 Zpětná vazba	106
7.2 Využití metody 360° zpětné vazby* pro rozvoj manažerů	107
7.3 Výhody metody	109
7.4 Možné problémy spojené s metodou	110
7.5 Využití metody pro hodnocení nebo pro rozvoj	112
7.6 360° zpětná vazba a časová náročnost	115
7.7 Je organizace připravena na 360° zpětnou vazbu?	115
7.8 Zásady úspěšné implementace systému	119
7.9 Jak nejlépe využít 360° zpětnou vazbu?	121
7.10 České prostředí a 360° zpětná vazba	122
8 Učení se akcí	125
8.1 Co je to učení se akcí?	126
8.2 Revans a jeho pojetí	126
8.3 Argyris a Schon a jejich „akční věda“ (<i>action science</i>)	128
8.4 Učení se akcí a změna	132
8.5 Rozdělení rolí při učení se akcí	134
8.6 Umění moderovat učící se skupiny	136
8.7 Role facilitátora	140
8.8 Využití metody učení se akcí pro rozvoj manažerů	141
8.9 Shrnutí a situace v České republice	143
9 Neurolingvistické programování – nástroj rozvoje manažerů i organizace	145
9.1 Co je neurolingvistické programování (NLP)?	146
9.2 NLP a principy učící se organizace	147
9.3 Rozvoj a učení organizace	148
9.4 Individuální a organizační učení	150

9.5	Budování vztahů jako základ úspěchu	151
9.6	Důležitost neverbální komunikace při vytváření <i>raportu</i>	153
9.7	Odpojení se	156
9.8	Neurologické úrovně podle Diltse	156
9.9	Modely jazyka	158
9.10	NLP a orientace na výsledky	160
9.11	Model vůdcovství podle NLP	161
9.12	Řízení změn	163
9.13	Shrnutí o NLP	164
10	Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje manažerů	167
10.1	Jak hodnotit efektivitu investic do vzdělávání a rozvoje?	168
10.2	Hodnocení efektivit jako součást systematického procesu	170
10.3	Hodnocení efektivit a jeho vazba na identifikaci potřeb	171
10.4	Jak a kdy měřit efekty vzdělávání a rozvoje	172
10.5	Postup při procesu vyhodnocování	172
10.6	Metody hodnocení investic do vzdělávání a rozvoje	176
10.7	Shrnutí a typy pro vyhodnocování vzdělávání a rozvoje manažerů	201
10.8	Situace v České republice	204
11	Kafeteria model	207
11.1	Základní směry vzdělávání a rozvoje manažerů	208
11.2	Kafeteria model	208
11.3	Návrh programů pro jednotlivé úrovně řízení	210
11.4	Výhody modelu	214
11.5	Nevýhody modelu	215
11.6	Předpoklady modelu	215
12	Výzkum vzdělávání a rozvoje manažerů v ČR	217
12.1	Cíle výzkumu	218
12.2	Hlavní závěry výzkumu	218
	Závěrečné shrnutí	224
	Summary	225
	Seznam použité literatury	226
	Přílohy	231

Názory odborníků na knihu

Kniha představuje ucelený pohled na vzdělávání a rozvoj manažerů a oproti ostatním publikacím věnovaným tomuto tématu obsahuje i některé netradiční přístupy a více zohledňuje realitu a specifika České republiky.

Lze konstatovat, že kniha bezpochyby přispěje k rozšíření znalostí o problematice vzdělávání a rozvoje manažerů a bude k užítku nejen manažerům samým, ale i pracovníkům personálních útvarů, vedení organizací a koneckonců i vzdělávacím institucím zaměřeným na vzdělávání a rozvoj manažerů.

*prof. Ing. Josef Koubek, CSc.,
emeritní profesor VŠE v Praze*

Cílem autorky je vymezit roli manažera a požadavky na řízení a vedení lidí v globalizované společnosti s akcentem na to, jaké metody vzdělávání a rozvoje může vedoucí pracovník uplatnit ke svému seberozvoji, jaké k rozvoji svých spolupracovníků, a také jak je může realizovat v podnikové praxi.

Publikaci hodnotím po obsahové stránce jako mimořádně aktuální, protože představuje dovednou kombinaci teoretického poznání, výsledků řady výzkumů a dlouholeté praktické zkušenosti autorky s metodami vzdělávání a rozvoje manažerů v českých podmínkách. Kniha osloví vnímavé čtenáře, kteří se jí mohou nechat inspirovat pro změny ve svém seberozvoji a v podpoře podnikového klimatu, kde bude vstřícnost k aplikaci novátorských metod ve vzdělávání a rozvoji manažerů. Vzdělávání pracovníci tak budou spokojenější, stabilizovanější a schopni odvádět vyšší výkony.

*prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.,
vedoucí katedry personalistiky, VŠE v Praze*

Publikace se zabývá aktuální problematikou rozvoje managementu, klíčovými otázkami řízení pracovního výkonu manažerů, které jsou spojeny s moderními vzdělávacími a rozvojovými metodami. Práce je podložena studiem rozsáhlé odborné literatury a reprezentuje současné názory na tuto oblast řízení lidských zdrojů.

*doc. Ing. Otakar Němec, CSc.,
katedra personalistiky, VŠE v Praze*

O autorce

Ing. Ivana Folwarczná, Ph.D.

Autorka v současné době působí jako kouč a konzultant. Specializuje se na poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů, především na oblasti řízení pracovního výkonu a kontinuálního rozvoje organizací i jednotlivců včetně koučování a mentoringu. Zkušenosti v této oblasti získala v České republice i v zahraničí. Mimo jiné pracovala deset let na různých pozicích v poradenské společnosti PricewaterhouseCoopers, z toho několik let ve funkci ředitelky oddělení lidských zdrojů. Ivana Folwarczná získala své bohaté zkušenosti také díky účastem na vysoce kvalitních programech vzdělávání a rozvoje manažerů v České republice i v zahraničí, kde měla možnost získat nejnovější poznatky a dovednosti od nejuznávanějších současných odborníků v této oblasti. Dále pak využila osobní zkušenosti s vytvořením a implementací těchto programů spolu se zkušenostmi s individuální konzultační činností při práci s českými manažery, manažery ze zemí střední a východní Evropy (převážně Polsko, Maďarsko), západní Evropy (především Německo, Nizozemsko, Velká Británie) i ze zámorí, převážně pak z anglosaských zemí (USA, Austrálie, Nový Zéland, Republika Jižní Afrika atd.). Jednalo se o nejrůznější projekty jako např. příprava a implementace strategie řízení lidských zdrojů, příprava a implementace systému řízení pracovního výkonu včetně 360° zpětné vazby, seberozvojové programy pro manažerské talenty, projekty rozvoje a změny podnikové kultury včetně zavádění kultury koučování a mnoho dalších.

V roce 1998 vystudovala Vysokou školu ekonomickou v Praze, obor podniková ekonomika a management. V roce 2006 dokončila doktorské studium oboru management dizertační prací na téma *Soudobé trendy vzdělávání a rozvoje manažerů*, která vzbudila nejen na akademické půdě pozitivní ohlas. Autorka vystupuje na odborných konferencích, publikuje v odborných časopisech a aktivně se snaží sdílet získané poznatky a zkušenosti s manažery i personalisty. Ve své práci se snaží propagovat nejnovější trendy v oblasti vedení lidí s důrazem na respekt vůči člověku a na víru v lidský potenciál. Její styl práce je nedirektivní, podporující a zaměřený na spolupráci a dlouhodobý výkon. Za důležité pro svoji práci považuje především zdraví, respekt, důvěru, sebepoznání, pozitivní přístup a orientaci na výsledek.



Úvod

Tato kniha se zabývá vzděláváním a rozvojem manažerů v České republice. **Hlavním cílem celé práce je zmapování a detailní rozbor moderních metod vzdělávání a rozvoje manažerů využívaných ve vyspělých zemích. Také si chceme ověřit, do jaké míry jsou tyto metody využívány v České republice. Dalším důležitým cílem je na základě převážně zahraničních zkušeností identifikace a kritický rozbor metod vyhodnocování efektivity těchto programů a opět zjištění situace v České republice.**

Úvodní kapitoly se věnují postavení manažera v dnešní „turbulentní“ době plné změn, zajímají se o klíčové charakteristiky úspěšných manažerů a zároveň zkoumají styly jejich učení. Jak již bylo řečeno, **hlavním úkolem knihy** je zmapovat **moderní metody vzdělávání a rozvoje manažerů**. Detailněji jsou popsány především moderní metody využívané ve vyspělých zemích, jako programy seberozvoje, koučování, metoda 360° zpětné vazby, učení se akcí a neurolingvistické programování. Ty představují nejen metody rozvoje manažerů, ale zároveň slouží jako nástroj organizačního rozvoje. Důležitým pilířem knihy je i část zabývající se **vyhodnocováním efektivity** programů vzdělávání a rozvoje, která ukazuje možné přístupy, jak zkoumat ve většině případů kvalitativní charakteristiky, jež není možné přesně měřit.

Za největší přínos lze považovat kromě širokého záběru zpracované literatury (převážně zahraniční) především **využití poznatků, znalostí a zkušeností** autorky z její praxe a z účasti na vzdělávacích programech v zahraničí, hlavně v západní Evropě v oblasti, která nebyla dosud v České republice příliš popsána. Proto autorka ve vysoké míře čerpala z originální anglosaské i německé literatury.

Kapitoly jsou doplněny o informace z nejrůznějších výzkumů, včetně autorčina vlastního¹. Mapovala v něm situaci v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů v České republice se zaměřením **na zjištění strategických priorit vzdělávání a rozvoje manažerů, na využití moderních metod vzdělávání a rozvoje i způsobů vyhodnocování efektivity těchto programů**. Výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření v organizacích působících v České republice. Dotázáni byli nejen sami manažeři, ale také personalisté. Cílem tohoto dvojího pohledu bylo ověřit některé hypotézy a zjistit, zda manažeři, kteří se programů účastní, vnímají efektivitu určitých metod či stanovení priorit rozvoje podobně jako personalisté, kteří ve většině případů tyto programy navrhují a zajišťují jejich realizaci i hodnocení jejich úspěšnosti.

¹ Folwarczná, I.: Doktorská dizertační práce, Soudobé trendy ve vzdělávání a rozvoji manažerů v České republice, vlastní výzkum, Praha 2006, s. 165–217. Komplettní závěry výzkumu jsou dostupné na http://grada.cz/katalog/kniha/rozvoj-a-vzdelavani-manazeru_5881/stahuj/

Závěry provedeného výzkumu byly v některých oblastech **konfrontovány se závěry průzkumů provedených v rámci tzv. The Cranfield Project on European Human Resource Management**².

Autorkou provedený výzkum se svými výsledky snaží **popsat současný stav vzdělávání a rozvoje manažerů v České republice a ukázat jeho možný směr do budoucnosti**. Některé výstupy jsou velmi zajímavé, až překvapující, jiné zase potvrzují trendy vzdělávání a rozvoje manažerů ve vyspělých ekonomikách. Zajímavé jsou především **strategické priority vzdělávání a rozvoje** manažerů na nejbližší tři roky, **míra využívání moderních metod vzdělávání a rozvoje na pracovišti**, úroveň práce s manažerskými talenty, podpora žen v manažerských funkcích, informace o investicích do vzdělávání a rozvoje a mnohé další.

² Viz Koubek, J. a kol.: The Cranfield Project on European Human Resource Management; s. 81–102 v: Řízení lidských zdrojů v ČR a jeho integrace do vytvářejícího se evropského modelu řízení lidských zdrojů. Acta Oeconomica Pragensia, 8, 2000, č. 4.



Role manažera a její požadavky

> 1.1 Kvalitní vedení – zdroj konkurenční výhody

V závislosti na změnách, které se všude kolem nás odehrávají, a z nich vyplývajících požadavků na odbornost i osobnostní stránku manažerů, je vhodné si nyní **definovat profil manažera³ současnosti a budoucnosti**, označovaného některými autory jako ideální manažer 21. století.

Soudobá podoba vedení lidí není ryzí utopie, která se zrodila v mozcích teoretiků managementu. Jedná se o kumulované znalosti a zkušenosti lidí, kteří v praxi pozorovali **metody a postupy v oblasti řízení, jež přinášejí výsledky**.

Převažujícím způsobem, jak donutit lidi k práci v klasické industriální společnosti, byla metoda biče a cukru představovaná silou, hrozbami a kontrolou na straně jedné a převážně peněžními odměnami na straně druhé. Tento přístup byl z krátkodobého hlediska určitě efektivní, ale z dlouhodobého pohledu vedou tyto autokratické principy k postupnému zhoršování výkonu, jelikož lidé na silové tlaky reagují vědomou nebo podvědomou vzpourou. Přestože byla prokázána dlouhodobá neefektivnost těchto tradičních přístupů k řízení lidí, stále patří tento styl, založený na příkazech a kontrole, k velmi často používaným principům řízení lidí. Tento styl řízení se přenáší na nové generace manažerů. Dalším prvkem, který podporuje autokratické řízení, je orientace na splnění krátkodobých cílů, vyvolaná především absencí poslání, vize a strategie organizace, útvaru, oddělení, týmu.

Konkurenceschopnost organizace ale v současných silně proměnlivých podmínkách není možné udržet zaváděním pouze krátkodobých opatření, která nerespektují kvalitativní potenciál zaměstnanců. **Lidé v organizaci, jejich motivace a angažovanost** představují v poslední době **jeden z hlavních faktorů vytváření konkurenční výhody**. Způsob, **jakým vedení organizace zachází se svými zaměstnanci**, velmi silně **ovlivňuje způsob, jakým tito zaměstnanci komunikují dále se zákazníky**, a také to, jaký zájem mají o inovace a hledání nových řešení. Inovace a invence jsou hnacím motorem každé organizace a mohou se stát zdrojem klíčové konkurenční výhody.

> 1.2 Kdo je manažer?

Termín manažer se začal používat především v anglosaských zemích k označování všech osob zodpovídajících za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání,

³ Pro účely této knihy budeme používat pro manažera, vedoucího pracovníka i vůdce termín **manažer**, protože je v českém prostředí nejčastěji používán.

veřejnou správu, nebo o společenské či neziskové organizace. V podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace. V malých firmách a některých středních firmách je vlastník současně hlavním manažerem organizace. Historický trend však směřuje k oddělení řídicí funkce od vlastnictví. Vrcholoví manažeři zodpovídají za přijímání a zavádění rozhodnutí při rozvoji organizace. Podléhají vlastníkově či představitelům vlastníků. Existují i další druhy a kategorie manažerů. Jejich zodpovědnost se omezuje na určité činnosti, organizační jednotky či úrovně.

Podle Yukla „je manažer **osoba**, která zastává postavení, v němž se od ní **očekává výkon vedení**, ale bez jakýchkoli předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází“⁴. Vedení je podle tohoto autora interpersonální vliv, vykonávaný za určité situace a směřující pomocí komunikačního procesu **k dosažení určitého cíle nebo několika cílů**.

Jak je vidět, pojem manažer je velmi široký. Je proto nezbytné zjistit, co daná osoba skutečně dělá, a nezaměřovat se pouze na to, jak se nazývá funkce, kterou vykonává.

V současné době hodně slyšíme o tomto tématu: Jaký má být manažer současnosti, aby obstál v globálním světě plném změn a rostoucí konkurence? Ve firmách jsme stále svědky direktivního způsobu řízení, jak již bylo zmíněno výše. Pořád platí, že **manažeři se učí řídit především pozorováním svých vlastních nadřízených a kolegů**. Tento přístup funguje pro krátkodobé plnění cílů. Z dlouhodobého hlediska však příliš účinný není, protože nepracuje s potenciálem zaměstnanců a jeho využitím.

> 1.3 Vlastnosti úspěšného manažera

Jací by tedy manažeři měli být? Jaké by měli mít vlastnosti? Na tyto otázky se nabízí celá řada odpovědí. Na základě svých zkušeností se mi nejvíce líbí pojetí Di Kampové. Vychází z podnikové praxe a názorů úspěšných manažerů.

Úspěšný manažer splňuje následující požadavky:

1. Je vzorem pro ostatní

Praxe potvrzuje, že lidé si více všímají toho, co děláte a jak se chováte, než toho, co jim říkáte, aby dělali. Manažer má jít ostatním příkladem v tom, co hlásá. Lidé velmi bedlivě sledují, zda manažer sám plní to, co požaduje od nich.

⁴ Yukl, 1989; citováno podle Prokopenko, J. – Kubr, M.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha, Grada Publishing 1996, s. 23–24.



PŘÍKLAD

Ve své praxi jsem se setkala s manažerem, který byl známý tím, že chodí na schůzky téměř vždy pozdě. Když přišel pozdě jeho podřízený a manažer jej na tento nedostatek upozornil, byl velmi udiven jeho reakcí a odpovědí – zaměstnanec si prý nemyslel, že je to problém, protože manažer sám to přece dělá taky.

2. Zná dobře sebe sama

Manažer může vést dobře svůj tým, pouze pokud je schopen sebereflexe a sám dobře zná své silné stránky i oblasti vhodné pro rozvoj. Nejprve musí porozumět sám sobě, aby se naučil rozumět i ostatním, a díky tomu je správně vést a motivovat. Jinak hrozí, že si nevyrovnaný a nejistý manažer bude vybíjet své nálady a frustrace na svých spolupracovnících, čímž negativně ovlivní motivaci, morálku a fungování celého týmu. Neznalost sebe sama také brání manažerovi využít vlastní potenciál.

PŘÍKLAD

Pracovala jsem s manažerem, který byl vůči svým kolegům velmi kritický. Při udělování zpětné vazby vždy kladl důraz na to, co ještě musí dotyčný zaměstnanec zlepšit. Moc často nechválil. Když jsem s ním pak rozebírala výsledky jeho 360° zpětné vazby, byl bez sebe vzteky, že se tam objevila i řada podnětů na jeho zlepšení, především v oblasti vedení lidí. Vůbec nedokázal zpětnou vazbu přijmout. Pracovali jsme pak pomocí koučování na jeho rozvoji v oblasti poznání sebe sama.

3. Soustavně se vzdělává

Úspěšný manažer na sobě průběžně pracuje, rozvíjí své znalosti a dovednosti. To se týká jak oblasti odborné, tak vedení lidí. Je důležité, aby dokázal připustit, že není vševědoucí, a uměl přiznat chybu. Je otevřený novým myšlenkám a aktivně vyhledává příležitosti k dalšímu rozvoji. Už nestačí, aby dělal věci správně, teď jde o to, aby je dělal nově a nebál se experimentovat. Rozvojem manažera je myšleno nejen formální vzdělávání např. v kurzech, ale i přijímání výzev v podobě náročných projektů, pověření prací v zahraničí atd. Platí, že ti, kteří se neustále učí, lépe znají sebe sama, a jsou tudíž sebevědomější.

PŘÍKLAD

V praxi se mi potvrdilo, že ti nejlepší manažeři vedle svých každodenních povinností mysleli na svůj rozvoj. Zajímali se o možnosti dalšího vzdělávání a aktivně je sami vyhledávali. Totéž přenášeli na své kolegy v týmu a inspirovali je. Tím vytvářeli prostředí, kde bylo možné bez obav uplatňovat nové poznatky a třeba i udělat chybu. Chyba je přijatelná, pokud se z ní člověk poučí a neopakuje ji. Podřízení hodnotili velmi pozitivně manažery, kteří dokázali chybu přiznat a byli ochotni mluvit o svém rozvoji.

4. Má potěšení ze změny

V současném měnícím se prostředí je změna jedinou jistotou, jak říká otec moderního managementu Peter Drucker. Řízení změny je nezbytnou dovedností manažera. Je nutné změnu přijmout a učit se z ní. Nestačí na ni pasivně reagovat, je nutné ji iniciovat, a dokonce vytvářet.

Manažer se musí ptát: Co ještě? Jak ještě? Stejný přístup podporuje u svých spolupracovníků a oceňuje ty, kteří zlepšují stávající procesy. Prostě by měl místo otázek typu „Proč dělat věci jinak?“ klást otázky typu „A proč je neudělat jinak?“.

Moje zkušenost z našich podniků ale ukazuje, že přirozená reakce lidí na změnu je obava. Považují ji za signál, že to, co vytvořili, už není dost dobré. A mají proto potřebu se obhajovat. Argumentují nejčastěji tím, proč měnit něco, co docela dobře funguje, a že nemají dost času na to, aby neustále vymýšleli nové přístupy. To je ale jen výmluva. Manažer by měl svým spolupracovníkům ukazovat pozitivní stránky změny, vysvětlit, co jim změna přinese, a jejich obavy tak rozptýlovat. Také je důležité, aby zachoval ze stávajícího systému to, co je dobré a co funguje i v nových podmínkách.

Časem se lidé naučí, že změna je každodenní součástí jejich práce. Umožňuje jim uskutečňovat jejich nápady, což vede ke zlepšování procesů a usnadnění práce.

PŘÍKLAD

Eva, specialistka na vzdělávání v mezinárodní firmě, byla vyslána na krátkodobou stáž do pobočky ve Velké Británii. Měla tam být zaškolená v novém systému výměnných pracovních stáží, které rozvíjely získávání zkušeností formou práce na mezinárodních projektech nebo na pozicích v zahraničí. Po návratu Eva přednesla domácímu týmu hlavní získané poznatky. Kromě znalostí, které získala, byla nejvíce nadšena způsobem práce, který tam panoval. Členové týmu byli podporováni k neustálému zlepšování procesů a uplatňování nových nápadů. Kladli si vždy otázky: Je způsob, kterým nyní pracujeme, ten nejefektivnější? Dalo by se to dělat ještě jinak? Musíme to vůbec dělat? Část schůzky týmu byla vždy věnována zlepšování způsobu práce, což mělo dvojí účinek – vyšší efektivitu práce a větší motivaci

spolupracovníků, kteří měli radost, že se jejich nápady uplatňují v praxi. Manažerka týmu požádala Evu, aby napříště moderovala schůzky týmu ona a uplatnila získané principy. Samozřejmě, že velká změna nepřišla okamžitě, ale byl to první krůček na dlouhé cestě ke změně myšlení.

5. Má vizi

Úspěšný manažer dokáže jasně formulovat vizi, kam jeho tým směřuje. Členové týmu potřebují znát požadovaný (cílový) stav, aby věděli, že je jejich snažení v souladu s cíli týmu. Je pro ně také velmi motivující vědět, jak jejich individuální výkon přispívá k celkovému úspěchu týmu.

Proces **stanovení vize** může mít různé podoby:

- manažer vizi stanoví sám;
- manažer konzultuje svou vizi se členy týmu a jejich připomínky zahrne do finální podoby;
- manažer vizi vytváří spolu se členy týmu – moderuje a usměrňuje diskusi členů týmu o společné podobě vize.

Čím více manažer členy týmu zapojí do vytváření vize, tím více se oni cítí spolu-zodpovědní za její uskutečnění.

PŘÍKLAD

Řešili jsme záležitost nespokojenosti a vysoké fluktuace zaměstnanců v týmu, kde bylo procento odchodů výrazně vyšší než v ostatních týmech. Z průzkumu spokojenosti zaměstnanců vyplynulo, že členové týmu byli velmi nespokojeni s tím, že neznají vizi a cíle týmu. Považovali tudíž hodnocení výkonu za nejasné a nespravedlivé, což pro ně bylo demotivující. Pokud dostali možnost pracovat v jiném týmu nebo i v jiné firmě, příliš neváhali. Manažer týmu byl tedy vyzván k návrhu řešení na zlepšení komunikace v týmu.

6. Je si vědom současného stavu věcí

K tomu, aby tým úspěšně směřoval k dosažení vize, musí vědět, v jaké se momentálně nachází situaci. Manažeři mají často tendenci zamlžovat současný stav věcí a neradi přiznávají, že něco není v pořádku. Začnou komunikovat otevřeně, až když nastane krize, kterou již zatajit nemohou. To je škoda, protože právě rozpor mezi stávající situací a cílovým stavem vytváří žádoucí energii, která žene výkon

týmu kupředu. Peter Senge, autor knihy *Pátá disciplína*, tento hnací motor nazývá kreativní pnutí a považuje ho za velmi užitečné.

Spolupracovníci potřebují znát současný stav, aby věděli, co je třeba ještě udělat, aby dosáhli stanovených cílů.

PŘÍKLAD

Pracovala jsem na restrukturalizačním projektu, kdy bylo bohužel nutné propustit 10 % odborníků na velmi specifický produkt. Tento produkt dlouhodobě stagnoval a oživení se nedalo očekávat dříve než za dva roky. Manažer celé divize velmi otevřeně informoval o současné těžké situaci a upřímně vyjádřil obavy ze ztráty kvalitních lidí. Jejich uplatnění v ostatních divizích však nebylo možné. Jaké bylo jeho překvapení, když pracovníci divize sami přišli s návrhem na 10% snížení svých platů na období dvou let, aby nemuseli být jejich kolegové propuštěni.

7. Chová se čestně a eticky

Obchodní etika je v dnešní době často diskutovaným tématem. Každá úspěšná organizace má své psané i nepsané principy chování; většinou je nazýváme etické kodexy. Ty jsou stanoveny i pro jednotlivé profese a jejich dodržování garantují profesní organizace (např. lékařská či advokátní komora, komora auditorů atd.).

Manažer je nositelem firemních hodnot. Aby byl vzorem pro své spolupracovníky, je důležité, aby se choval čestně a eticky. Není nic horšího než manažer, který nedodržuje etické principy. Lidé jsou velmi citliví na to, aby se jejich nadřízený choval spravedlivě ke všem členům týmu, aby neměl své oblíbence a aby respektoval zákony a firemní pravidla.

Etika se projevuje i ve způsobu komunikace s lidmi. Dobrý manažer se chová k ostatním s respektem a nemanipuluje jimi. Vždy ctí pravidla slušného chování. V této oblasti silně platí jeho role vzoru pro ostatní spolupracovníky.

PŘÍKLAD

Personalistka mezinárodní firmy řešila případ vysoce postaveného manažera, který se velmi hrubým způsobem choval k některým členům týmu. Byl na tuto záležitost upozorněn svým nadřízeným, ale situace se opakovala ještě horším způsobem, který nabýval formu psychického nátlaku. Manažer byl velmi překvapen, když s ním bylo zahájeno disciplinární řízení pro porušování etického kodexu firmy. Důležitá byla podpora generálního ředitele tuto situaci řešit.

8. Dokáže myslet systémově

Myslet systémově znamená uvědomovat si, jak fungují jednotlivé procesy, a dokázat oddělit příčiny od následků. Praxe ukazuje, že většina pracovních problémů je způsobena nefungujícími systémy, nikoli lidmi. Lidské chování je jen následkem systémové příčiny. Tento způsob myšlení odstraňuje kulturu obviňování a zaměřuje se naproti tomu na řešení problému. Přináší také komplexní a dlouhodobý pohled na podstatu problémů. Systémové myšlení považuje za stěžejní i Peter Senge, který je nazývá stmelující pátá disciplína, která je pilířem učící se organizace. Manažer díky takovému způsobu uvažování dokáže motivovat své spolupracovníky k inovacím a experimentům.

PŘÍKLAD

Jako kouč jsem měla za úkol pomocí koučování zajistit zlepšení pracovního výkonu marketingové specialistky Kláry. Ta měla zastupovat kolegyni na pozici analytička výzkumu trhu po dobu její mateřské dovolené. Hlavní interní zákazníci však nebyli s její prací spokojeni. Tvrdili, že se její výkon nedá s výkonem předchůdkyně vůbec srovnat, že jim nevěnuje tolik času, není zdaleka tak precizní při vyhotovení a prezentaci požadovaných analýz. Klára byla také velmi frustrovaná, protože měla pocit, že dělá to nejlepší, co může, a přitom cítila, že zákazníci očekávají víc.

Nejprve jsem se začala pít po popisu práce. Zjistila jsem, že vlastně formálně neexistuje. Původní role byla upravena a Kláře přibýly na starost některé věci, které její předchůdkyně neměla. Po rozhovoru s interními zákazníky jsem zjistila, že oni o upravené podobě role nemají ani tušení. Nešlo tedy v žádném případě o lidské selhání, ale o nevyjasněné očekávání zúčastněných stran. Řešením bylo připravit nový popis práce a jasně formulovat očekávání interních zákazníků ve vztahu k nově stanoveným povinnostem paní Kláry.

9. Dokáže efektivně komunikovat

Efektivně komunikovat neznamená pouze jasně a srozumitelně formulovat sdělení nebo brilantně prezentovat své názory, ale také umět budovat vztahy s ostatními lidmi. Co to znamená? Jde zaprvé o schopnost vyjadřovat své myšlenky jasně a jednoduše, způsobem srozumitelným pro ostatní. Manažer by měl současně umět projevit skutečný zájem o druhé. Když manažer umí říkat věci s citem, spolupracovníci jeho sdělení budou vnímat a pochopí ho, i když nebude zcela precizní. Samozřejmě důležitou roli hraje i řeč těla, která musí být v souladu s obsahem sdělení. Je potvrzeno, že když obsah sdělení nesouhlasí s řečí těla, vítězí právě řeč těla, a lidé obsahu sdělení nevěří.

PŘÍKLAD

Jeden z manažerů prezentoval nový obchodní plán, který požadoval výrazný růst tržeb. Obsah prezentace byl velmi ambiciózní, stanovené cíle náročné a pozitivně formulované. Tón manažerova hlasu i jeho gesta však působily velmi pasivně, až odevzdaně a sklíčeně. Při prezentaci seděl a celou dobu se díval do počítače. Vypadal, že sám nevěří, že je plán reálný, a jeho zájem na splnění cílů vyzněl velmi rozpačitě. Nemusím snad ani říkat, že odezva u členů týmu byla také velmi rozpačitá a odcházeli s dojmem, že stejně není možné plán splnit, což si šéf určitě myslí taky.

10. Myslí pozitivně

Pozitivní myšlení a vnímání světa je jedna z klíčových vlastností úspěšného manažera. Spousta manažerů lehce propadá negativnímu myšlení a vidí všude kolem jen problémy a důvody, proč něčeho nelze dosáhnout. Manažer-vůdce naopak hledá, čeho všeho dosáhnout lze. Věří, že je možné změnit věci k lepšímu, a zaměřuje se na řešení. I v obtížných situacích velmi pomáhá smysl pro humor, především v momentech, kdy věci nejdou podle plánu. Pozitivní myšlení je našťástí velmi nakažlivé, takže je manažer přenáší na ostatní spolupracovníky a tím vytváří velmi příjemnou atmosféru v týmu.

PŘÍKLAD

Vzpomínám si na svou trenérku basketbalu, která nás hráčky vždycky dokázala motivovat mimo jiné i tím, že nám zdůrazňovala, že na to máme, že jsme skvělé a že to soupeřkám pěkně „nandáme“. Když jsme ve finále důležitého turnaje prohrávaly o tři body, a do konce zápasu zbývalo deset vteřin, řekla mi: „Zapomeň na skóre, postav se na trojku, holky ti nahrají a ty si představ, že jsi úplně v pohodě jako na tréninku a ten trojkový koš prostě s radostí dáš.“ Opravdu mi to tehdy vyšlo a my jsme turnaj vyhrály.

11. Umí sebe i ostatní nadchnout

Umění nadchnout se pro věc nejlépe demonstrují děti. Jsou hravé, užívají si vše, co dělají, a dokážou svou radost ze hry projevit a přenést na ostatní. Bohužel tuto vlastnost postupně ztrácejí s tím, jak se začínají kontrolovat. Manažer by měl začít opět objevovat své vnitřní dítě. Jeho nadšení přirozeně strhne i ostatní lidi a zapojí je do procesu nejen po stránce rozumové, ale i citové – a to dělá divy. Nadšení pro věc člověku dává víru v to, co dělá a o co usiluje. Utvrzuje to jeho vůli dělat věci nejlépe, jak dovede.



Tato skvělá vlastnost je našťástí, stejně jako pozitivní myšlení, nakažlivá a úspěšně se přenáší na ostatní lidi v různých situacích; dokonce i v případě, kdy okolnosti nejsou příliš příznivé. Je proto důležitá při řízení změn.

PŘÍKLAD

V devadesátých letech jsem se zúčastnila semináře dr. Davida Caseyho v Ashridge College v Anglii. Jednalo se o seberozvojový program pomocí metody učení se akcí (*action learning*), tedy práce v malých učicích se skupinách*. U nás v České republice nebyla tehdy tato metoda rozvoje zatím příliš známá. (Více se o ní dozvíte v kapitole 8.)

Na seminář jsem odjížděla spíše skepticky naladěná. Říkala jsem si, cože to zase bude za anglosaské novinky, o jejichž uplatnění v našem prostředí jsem dost pochybovala. Dr. Casey mě však ohromil svým zápalom pro tento způsob práce s lidmi. Byl velmi pokorný, vyrovnaný a nikoho k ničemu nenutil. Jeho nadšení však vyzařovalo z každého slova a gesta. Udělal také to nejlepší, co mohl – nechal nás po celé tři dny semináře pracovat touto metodou, získat vlastní zkušenost a vytvořit si vlastní názor. Odjela jsem zcela zanícená pro věc a už v letadle jsem přemýšlela, jak bych mohla rozšířit povědomí o této metodě a její přenesení do praxe.

12. Je opravdový

Jedná se o potvrzení manažerovy jedinečnosti. Manažer staví na své osobnosti a přirozeném stylu. Je lidský, umí si přiznat, že nikdo není dokonalý, ani on sám. Staví úspěch na své osobité kombinaci kvalit, která je mu dána geneticky, výchovou, vzděláním i prostředím, ve kterém se pohyboval, atd. Nesnaží se za každou cenu kopírovat někoho jiného. Každý z nás je jedinečný. Pokud manažer staví na své přirozenosti, lidé mu uvěří a mají ho rádi, i když s ním třeba nemusí vždy souhlasit.

PŘÍKLAD

Pracovala jsem s manažerem, který chtěl zlepšit své prezentační dovednosti. Tvrdil, že jeho styl prezentace je suchý a příliš vážný, a když se pokusí o vtip, nikdo se mu většinou nesměje. Když jsem se ho zeptala, jak by podle něho měla vypadat jeho ideální prezentace, odpověděl,

* Účastníci pracují ve skupinkách o velikosti kolem šesti členů na svých tématech rozvoje. Vzájemně si pomáhají a učí se jeden od druhého. Jejich práci moderuje a usměrňuje zkušený konzultant – expert v oblasti komunikace a rozvoje nazývaný facilitátor. Skupince je však ponechána vysoká úroveň samostatnosti jak v obsahu, tak v procesu učení.

že se mu líbí styl jeho kolegy, marketingového ředitele. Jeho prezentace prý vždycky srší vtipem a lidé se u nich dobře pobaví.

Podle mých zkušeností není dobré, když se chceme někomu podobat a přebíráme některé jeho techniky, které naší osobnosti často vůbec nesedí. Působí to většinou křečovitě a nevěrohodně. Cílem prezentace také není – až na výjimky – lidi pobavit, ale předat jim informace, přesvědčit je, získat jejich podporu atd. Závisí samozřejmě i na posluchačích a příležitosti, při které prezentace probíhá.

Zpět ale k našemu manažerovi. Klíčovým momentem pro jeho rozvoj bylo, když si uvědomil, že už nechce nikoho napodobovat, ale že chce stavět na svém přirozeném stylu prezentování. Ten byl spíše klidný, formální, dobře strukturovaný a rétoricky velmi bohatý. Pár tipů na zlepšení získal ze zpětné vazby od nadřízených a kolegů. Pak už pouze mírně zapracoval na svém celkovém uvolnění před prezentací, zpomalení řeči a očním kontaktu. Výrazně se při prezentacích uklidnil, působil velmi profesionálně a přirozeně, takže občas spontánně zařadil i vtip, a výsledek se dostavil – publikum mu uvěřilo! Byl sám sebou a neměl už potřebu někoho napodobovat!

> 1.4 Situace v České republice

Výzkum na vzorku manažerů pracujících v České republice⁵ ukázal, že čeští manažeři považovali za **klíčové charakteristiky úspěšného manažera** především (viz tabulka 1.1):

- **Vůdcovské schopnosti** – 90 % manažerů považovalo schopnosti vést lidi za klíčové. Nejčastěji byly vyjádřeny jako vůdcovství (*leadership*) schopnosti spojené se sebedůvěrou, přirozenou autoritou a uměním vést lidi. Dále respondenti zmiňovali charisma, strategické myšlení, nadhled a dobrý úsudek atd.
- **Osobnostní předpoklady** – uvedla je více než polovina manažerů. Mezi nejčastější patřily osobnostní zralost, rozvaha, skromnost, loajalita, slušnost, osobní odpovědnost, morálka atd.
- **Orientace na cíl a výsledky** – označilo ji více než 40 % manažerů. Jednalo se o odpovědi jako orientace na cíl, vysoká výkonnost, rozhodnost, cílevědomost, houževnatost, výdrž, tzv. tah na branku a další.

⁵ Folwarczná, I.: Doktorská dizertační práce, Soudobé trendy ve vzdělávání a rozvoji manažerů v České republice, vlastní výzkum, Praha 2006, s. 207.



Tab. 1.1 *Názory manažerů na charakteristiky úspěšného manažera*

Hlavní charakteristiky úspěšného manažera	Názory manažerů							
	Celkem		Vrcholoví		Střední		Linioví	
	Počet odpovědí	Podíl manažerů v %	Počet odpovědí	Podíl manažerů v %	Počet odpovědí	Podíl manažerů v %	Počet odpovědí	Podíl manažerů v %
Vůdcovské schopnosti	37	90,2	13	76,5	20	100,0	4	100,0
Osobnostní předpoklady	21	51,2	12	70,6	9	45,0	-	-
Komunikační dovednosti	17	41,5	8	47,1	5	25,0	4	100,0
Vize, orientace na cíl	18	43,9	7	41,2	9	45,0	2	50,0
Odbornost	8	19,5	3	17,6	4	20,0	1	25,0
Jazykové znalosti	5	12,2	2	11,8	2	10,0	1	25,0
Poznání sebe sama	2	4,9	2	11,8	-	-	-	-
Celkem	89	x	47	x	34	x	8	x

Poznámka: Tabulka obsahuje údaje získané z dotazníků pro manažery. Ti mohli označit nanejvýš tři charakteristiky, a proto je počet odpovědí vyšší než počet manažerů, tj. 41. Podíl vyjadřuje podíl manažerů, kteří vyjádřili danou charakteristiku, z celkového počtu manažerů, ne podíl z celkového počtu odpovědí. To znamená, že je součet podílů vyšší než 100 %, protože manažeři měli možnost vyjádřit více charakteristik (odpovědí).

Pramen: Vlastní šetření v období říjen 2005 – únor 2006

Podíváme-li se na názory manažerů podle úrovně řízení, zjistíme, že názory středních manažerů víceméně kopírovaly výše zmíněné pořadí celé skupiny manažerů. Částečně se lišil **názor vrcholových manažerů**, jejichž priority lze považovat za velmi vyvážené a zdůrazňující také **význam komunikačních dovedností**, které uvedla téměř polovina z nich. Komunikační dovednosti považovali za klíčové i linioví manažeři, pro něž byly spolu s vůdcovskými schopnostmi na prvním místě, což vyjádřilo 100 % z nich. Linioví manažeři naopak neuvedli ani jednu osobnostní předpoklady. Odborné znalosti skončily až na pátém místě. Jak je vidět, **odbornost není považována pro úspěch manažera za tak důležitou**. O to zajímavější na výzkumu je zjištění, že manažeři se v uplynulém roce zúčastnili nejčastěji odborných konferencí a kurzů, kde získávali právě odborné znalosti. Důraz na odbornost je tedy stále silný.

Za **hlavní prioritu svého rozvoje na příští tři roky** označili čeští manažeři zlepšení svých manažerských a interpersonálních schopností, nazývaných často **měkké dovednosti** (*soft skills*). Důraz kladli především na **interpersonální dovednosti jako komunikační dovednosti, schopnost týmové práce a umění ovlivňovat druhé**.

Až na druhém místě se umístily **odborné znalosti** v oblasti, ve které manažer působí. Zmiňovány byly především oblasti financí a marketingu.