

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Filozofická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Jana RŮŽIČKOVÁ

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy
Katedra psychologie

Diplomová práce

Jana Růžičková

Rozvoj manažerských kompetencí
Management competences development

Praha, 2012

vedoucí diplomové práce:

PhDr. David Michalík, Ph.D.

Chtěla bych poděkovat PhDr. Davidu Michalíkovi, Ph.D. za odborné vedení a podnětné návrhy při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině a přátelům, kteří mi poskytovali podporu a pomoc při korekturách.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze

datum

.....

podpis

Anotace

Rozvoj manažerů je ústředním tématem organizací a jejich HR oddělení. Pro efektivní fungování zaměstnanců, týmů a celé organizace je klíčový kvalitní manažer, který toto fungování usnadňuje. Tato diplomová práce se zaměřila na zmapování problematiky rozvoje manažerů s akcentem na tréninkové a další rozvojové aktivity. Empirická část práce se orientuje na 3 cílové skupiny participující na manažerském rozvoji. Kvalitativní část výzkumu se uskutečnila formou polostrukturovaných rozhovorů s lektory a HR manažery. Kvantitativní část výzkumu dotazuje manažery samotné. Manažerské dovednosti byly rozděleny do 4 oblastí – Komunikační dovednosti, Prezentační dovednosti, Vedení lidí a Sebeřízení. Pro kvantitativní výzkum byl vytvořen Dotazník rozvoje manažerských dovedností. Testovaly se 3 hypotézy, první Pearsonovým korelačním koeficientem a další dvě t- testem pro 2 závislé výběry. Pracovala jsem s hladinou významnosti 0,05.

U všech oblastí dovedností je patrný rozpor mezi názory lektorů, HR manažerů a manažerů samotných. Manažeři více zdůrazňují vliv pracovní praxe pro svůj rozvoj než odborníci na rozvoj jako takový. Sice také zmiňují pozitivní efekt praxe, zdá se však, že jsou ovlivněni svou profesí, která se orientuje na vzdělávací metody a rozvojové strategie.

Dále jsem předpokládala nejčastější výskyt koučinku u TOP manažerů, dále pak u středního managementu a nakonec nejmenší výskyt u nižšího managementu. S tímto názorem korespondovaly výsledky od HR manažerů. Lektori hodnotili nejvyšší výskyt u středního managementu a dle výstupů od manažerů je nejčastěji koučován TOP management, ale další v pořadí jsou na podobné úrovni střední a nižší management.

Testování hypotéz bylo následující. První hypotéza, že služebně starší manažeři, hodnotí významněji posun v rozvoji svých manažerských dovedností, se nepotvrdila.

Druhá hypotéza se potvrdila jen částečně. Manažeři hodnotí podobně důležitost tréninkových aktivit u Komunikačních dovedností, Prezentačních dovedností a Vedení lidí. U Sebeřízení manažeři vykazovali menší důležitost tréninku než u předchozích oblastí dovedností.

Třetí hypotéza, že pracovní praxe hraje dominantnější roli než trénink v rozvoji dovedností Vedení lidí, byla potvrzena.

Klíčová slova: manažer, kompetence, dovednost, trénink, koučink

Abstract

The manager development process is the anchor theme of the organisations and their HR departments. The quality manager is the key factor for the effective function of employees, teams within and the organisation as a whole, and facilitates the functioning process. This thesis deals with the problematics of manager development, with a special focus on the training and other developing activities. The empirical part is orientated on three target groups participating on the manager development. The qualitative part of the research was being realised through semi-structured interviews with lecturers and HR managers. The quantitative part captures the interviews with the managers themselves. The manager skills are divided into four areas-Communication Skills, Presentation Skills, Management of People and Self-Management. In the requirement of quantitative research the Questionnaire of the Development of Manager Skills was constructed. The three hypotheses were being tested, first by Pearson correlation coefficient, the following two by dependent t-test for paired samples with a significance level of 0,05.

Across the whole spectrum of skills, there is a noticeable contradiction between the opinion of lecturers, HR managers and managers. The managers emphasize more the influence of working experience for their personal development than the specialists. The specialists also name the positive effect of the working experience, nevertheless, there is a presumption of them being affected by their profession, based on educative methods and development strategies.

The most numerous existence of the coaching process was assumed to be found at the TOP management, then at the intermediate management and finally the lowest existence at the lower management. This assumption was supported by the result of HR managers. On the other hand, the lecturers rated the intermediate management as the group with the most numerous existence of the coaching process. The managers indicated, that the first group should be TOP management, but the other groups, first intermediate then lower management, are on the comparable level.

The testing process of the hypotheses was following. The first hypothesis, claiming that the managers with more working experience evaluate themselves more in a sense of the development of their management skills, was not confirmed.

The second hypothesis was partly confirmed. The managers evaluate similarly the significance of the training activities within the area of Communication Skills, Presentation Skills and Management of People. In the area of Self-Management the managers indicated lower significance of training.

The third hypothesis, assuming the fact, that the working experience is superior to the training focused on the area of Management of People, was confirmed.

Key words: manager, competence, skill, training, coaching

Obsah:

A. ÚVOD	8
B. TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Vztah psychologie k tématu rozvoje manažerských dovedností	10
2. Manažerský kontext	13
2.1. Manažeři a management	13
2.2. Osobnost manažera	15
2.3. Role manažera	18
3. Kompetence	20
3.1. Definice pojmu kompetence	20
3.2. Manažerské kompetence	21
3.3. Kompetence a HR procesy	25
4. Manažerské vzdělávání	31
4.1. Přístup k rozvoji manažerů	31
4.2. Efektivita rozvoje manažerů	37
4.3. Specifika vzdělávání manažerů ve veřejném sektoru	39
5. Nástroje rozvíjející manažery	42
5.1. Tréninkové aktivity	42
5.1.1. Evaluace tréninkových aktivit	48
5.2. Koučink	53
5.2.1. Individuální koučink	56
5.2.2. Skupinový koučink	59
5.3. Další nástroje rozvíjející manažery	61
5.3.1. Mentoring	61
5.3.1.1 Neformální mentoring	62
5.3.1.2 E-mentoring	63
5.3.2. Teambuilding	64
5.3.3. Neformální učení	67
5.3.4. Simulační manažerské hry	67
5.3.5. Tutoring	68
5.3.6. Doplnující rozvojové nástroje	68

C. EMPIRICKÁ ČÁST	70
1. Předmět a cíl empirické práce	70
1.1. Propojení kvalitativní a kvantitativní části výzkumu a základní cíl a předmět zkoumání	71
2. Kvalitativní část výzkumu	73
2.1. Cíl kvalitativního výzkumu, použité metody a charakteristika cílových skupin	73
2.1.1 Charakteristika cílové skupiny – lektoři	73
2.1.2 Charakteristika cílové skupiny – HR manažeři	75
2.2. Popis, rozbor a interpretace dat	76
2.2.1 Lektoři	76
2.2.2 HR manažeři	90
2.3. Shrnutí kvalitativní části výzkumu a porovnání cílových skupin	101
3. Kvantitativní část výzkumu	106
3.1. Cíl kvantitativního výzkumu a použité metody	106
3.2. Koncepce dotazníku rozvoje manažerských dovedností	106
3.3. Sběr dat	107
3.4. Popis vzorku	108
3.5. Výsledky dotazníkového šetření	110
3.6. Testování hypotéz	112
4. Shrnutí výsledků a diskuze	115
4.1. Souhrn výzkumu, výstupů a diskuze	115
4.2. Závěr	122
5. Použitá literatura	123
6. Přílohy	131
6.1. Příloha č. 1. Rozhovory LEKTOŘI	131
6.2. Příloha č. 2. Rozhovory HR MANAŽEŘI	146
6.3. Příloha č. 3. Dotazník rozvoje manažerských dovedností	164
6.4. Příloha č. 4. Statistické výstupy testování hypotéz a volné odpovědi respondentů	165

A. ÚVOD

Žijeme v době, která je zaměřená na výkon a efektivitu. V ziskové i neziskové sféře je nutné obstát a vytvářet určité hodnoty, které se někdy promítají v zisku a jindy v uskutečněné službě apod. Člověk a lidský potenciál je klíčovým faktorem pro fungování firem a organizací, bez lidí by neexistovalo pracovní prostředí. S tímto faktem se každodenně setkává oblast řízení lidských zdrojů. A zde vstupuje do hry klíčová postava a tou je manažer.

Lidstvo mělo od nepaměti tendenci se sdružovat a vytvářet skupiny, které zvyšovaly šanci na přežití. Objevení spolupráce a rozdělení činností nastartovaly nejen raketový vývoj člověka jako takového, ale především rozkvět lidského společenství. Zde se začali projevovat přirození vůdci, kteří si tuto roli zasloužili díky svým schopnostem a dovednostem či fyzickou převahou. Tito přirození vůdci pracovali převážně se svými zkušenostmi a flexibilitou řešit vzniklé situace.

Dnes stejně jako během historie lidstva je vedoucí osoba klíčová pro fungování společenství, ať politického, ekonomického, rodinného, neformálního či formálního. Hraje důležitou úlohu při rozdělování činností a zodpovědností, řešení sociálních situací, povzbuzování ostatních a směřování společenství k určitému cíli. Je tím, kdo ovlivňuje úspěšné či neúspěšné fungování společenství.

Na rozvoji manažerů, jejich kompetencí a jejich dovedností se podílí 3 klíčové skupiny. Jsou to manažeři sami. Budují svou kariéru, snaží se odvést kvalitní práci a měli by dobře znát sebe sama a své potřeby. Druhou skupinou jsou trenéři, lektori, kouči a další, kteří mají bezprostřední vliv na rozvoj manažerů. Tito lidé pomáhají v cestě k rozvoji, mohou být rádci, facilitátory či důvěrníky. Jedná se o profesionály, kteří jsou kompetentní, mají zkušenosti a odbornost. Třetí skupinou je organizace a lidé, kteří mají na starosti právě rozvoj zaměstnanců, zvláště manažerů. Ti rozhodují o rozvojových strategiích jednotlivců a skupin. Monitorují výstupy.

Tato diplomová práce si klade za cíl jednak zmapovat, jaké existují přístupy v rozvoji manažerů především v zahraničí, a dále nahlédnout pod pokličku, jak se rozvíjejí manažeři v současné době v České republice.

Struktura diplomové práce je koncipována v rámci následujících sekcí. V teoretické části práce nalezneme 5 základních kapitol. V první kapitole mám snahu ukotvit zpracovávané téma v rámci oboru psychologie. Druhá kapitola se zaměřuje na základní charakteristiky manažera a manažerského prostředí. Ve třetí kapitole se snažím nastínit problematiku manažerských kompetencí i kompetencí obecně. Další čtvrtá kapitola již cílí do oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů a v poslední kapitole provedu čtenáře problematikou konkrétních rozvojových nástrojů pro manažery. Nalezneme zde dominantní tréninkové nástroje, dále koučink, mentoring, tutoring, teambuilding apod.

Empirická část diplomové práce je rozdělena na kapitoly popisující kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kapitola zabývající se kvalitativním výzkumem je rozčleněna na podkapitoly zaměřující se na cíle kvalitativního výzkumu, popis použitých metod a cílových skupin. Další podkapitoly obsahují popis získaných výsledků pro jednotlivé cílové skupiny a jejich shrnutí a porovnání. Kapitola orientující se na kvantitativní výzkum přibližuje cíle výzkumu a použité metody, tvorbu speciálního dotazníku, proces sběru dat, popis vzorku respondentů, získané výsledky a testování hypotéz. Závěrečná kapitola shrnuje, komentuje a diskutuje získané výsledky.

B. TEORETICKÁ ČÁST

1. Vztah psychologie k tématu rozvoje manažerských kompetencí

Tato diplomová práce je zpracována v rámci oboru Psychologie práce a organizace.

„Psychologie práce a organizace se soustřeďuje na praktické užití výzkumných výsledků v pracovní činnosti a vztah této činnosti k psychickým vlastnostem, stavům a procesům, které jednak umožňují činnost a na druhé straně jsou prací utvářeny a modifikovány. To je spojeno s výzkumem zákonitostí, pomocí nichž duševní procesy, stavy a vlastnosti regulují pracovní činnost.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 13)

Jako teoretickou i aplikovanou vědu popisuje psychologii práce R. Kohoutek a J. Štěpaník (1999, s. 7). Psychologie práce „se zbývá studiem psychologických zvláštností, podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka v určitém pracovním prostředí, a to v průmyslu, obchodě, dopravě a jiných odvětvích.“

Psychologie práce se řadí mezi hlavní aplikované psychologické disciplíny. Jejím ohniskem zájmu je především vztah člověk a práce (Pugnerová, 2006). D. Dlouhá (2008, s. 3) upřesňuje, že „tato psychologická disciplína představuje soubor poznatků významných pro úpravu pracovních postupů, objektivních podmínek práce, bezpečnosti práce, řízení a organizace práce, výchovu, výběr, rozmisťování, vedení a hodnocení pracovníků a řízení mezilidských vztahů na pracovištích.“

APA Dictionary of psychology (VandenBos, 2006) definuje psychologii práce a organizace jako oblast psychologie, která zkoumá lidské chování v pracovním prostředí a aplikuje všeobecné psychologické principy, oblasti a problémy spojené s prací, zvláště s problematikou orientovanou na výběr zaměstnanců, rozvoj a trénink, hodnocení zaměstnanců, pracovní podmínky, prevence nehod, analýzu pracovního místa, pracovní spokojenost, leadership, efektivitu týmu a pracovní motivaci. Psychologové práce a organizační psychologie uskutečňují empirické výzkumy zaměřené na porozumění individuálnímu a skupinovému chování uvnitř organizací a využívají výsledky výzkumů, aby zlepšili efektivitu organizace a podpořili zaměstnance.

Psychologie práce a organizace se dotýká oblastí, jako je lidské chování ve vztahu k práci a pracovní organizaci. Z toho vycházejí tyto 3 aspekty:

1. chování pracujících lidí

– zde je chování chápáno v širším smyslu než pouze jako pozorovatelné pracovní činnosti. Jedná se také o postoje, emoce, návyky, motivy pracujícího jedince. Mnoho témat psychologie práce a organizace je ve vztahu s chováním jedince, jako je výběr, hodnocení výkonu, vytváření kariérních plánů, pomoc a poradenství v případě problémů. Spadají sem pochopitelně i pracovní úkoly, pracovní podmínky, redukce stresu apod.

2. práce

- v přesném významu práce odpovídá aktivitám, které vycházejí z vykonávání dané práce v závislosti na pozici v organizaci. Můžeme zde nalézt také odvozená témata jako zahájení pracovní kariéry, trh práce, jak se lidé vyrovnávají s problémy s prací, rekvalifikační principy, nezaměstnanost apod.

3. chování lidí v propojení s organizací

- práce vyžaduje organizaci a spolupráci. Zde se objevují otázky, jak jedinec se svými potřebami, životním příběhem, zájmy a kvalitami se může vyrovnávat s potřebami, zájmy a prioritami organizace, dále pak práce vázaná na místo či práce distančním způsobem (Drenth, Thierry, De Wolf, 1998)

Kořeny této aplikované disciplíny můžeme objevit již na začátku 20. století. Právě v roce 1912 německý filosof a psycholog Hugo Münsterberg vydal knihu s názvem Psychologie a hospodářský život (Psychologie und Wirtschaftsleben). Zde byl poprvé použit termín psychotechnika a jednalo se o první pojednání o tomto tématu. První světová válka zaznamenala větší rozmach psychotechniky, hlavně v USA a v Německu. V USA se rozvíjely skupinové testy inteligence, které byly využívány převážně v armádě. V Německu se používaly psychotechnické zkoušky, které se zaměřily pro výběr řidičů a pilotů. (Pugnerová, 2006)

V českých zemích je psychotechnika svázána se jménem J. Doležal. Stěžejními pracovišti byly Psychotechnický ústav, Ústřední psychotechnický ústav a Ústřední poradna pro volbu povolání v Praze. Ústřední psychotechnický ústav založený v roce 1921 vykonával poradenskou činnost pro různé závody a podniky. (Dlouhá, 2008)

Dříve uváděný název psychologie práce byl v roce 1973 v USA přejmenován na psychologii práce a organizace, což lépe vystihovalo předmět studia, konkrétně jednání v organizacích a rozvoj zájmu o organizační podmínky (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Klíčové oblasti psychologie práce a organizace

1. Výběr a rozmisťování zaměstnanců – patří sem nábor, výběr a rozmisťování zaměstnanců, dále pak hodnocení zaměstnanců, analýza práce a pracovního místa, profesiografie apod.
 2. Výcvik a rozvoj zaměstnanců – zde můžeme nalézt identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců, realizace rozvojových aktivit a jejich evaluace, dále pak rozvoj řízení a plánování kariéry
 3. Organizační rozvoj – analýza organizační struktury, výkon jedince a skupin, apod.
 4. Měření činnosti – měření efektivity jedinců a celé organizace
 5. Kvalita pracovního života – pracovní spokojenost, pracovní podmínky, rovnováha pracovního a osobního života, apod.
 6. Psychologie spotřebitele – potřeby spotřebitele, jeho preference, reakce apod.
 7. Inženýrská psychologie – pracovní prostředí, efektivita systému člověk – stroj, vývoj systémových a informačních technologií
- (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003)

Podoborem psychologie práce a organizace je psychologie řízení a manažerská psychologie. R. Kohoutek a J. Štěpaník (1999, s. 75) popisují psychologii řízení jako aplikovanou psychologickou disciplínu, „která je relativně samostatnou a specifickou součástí psychologie práce. Věnuje pozornost subjektu a objektu řízení a řídicím procesům. Subjektem řízení jsou majitelé firem, podnikatelé a manažeři, objektem různé skupiny řízených pracovníků. Předmětem zájmu psychologie řízení jsou teoretické a praktické problémy managementu.“

V APA Dictionary of psychology (VandenBos, 2006) je manažerská psychologie definovaná jako aplikace znalostí o lidském chování na témata, jež se objevují v managementu organizací – nejvíce však řešení problémů, uskutečňování rozhodnutí, leadership a osobní vztahy na pracovišti.

Předmět této diplomové práce se orientuje na manažerské kompetence a jejich rozvojové možnosti. Úzce souvisí s oblastí řízení a managementu, je však více začleněn do psychologie manažerského chování a osobnosti manažera, dále pak do procesu rozvoje zaměstnanců s důrazem na manažerský kontext. Sdružuje se zde několik disciplín psychologie práce a organizace, které jsou organicky propojeny, aby dokázaly pojmut toto široké téma.

2. Manažerský kontext

2.1. Manažeři a management

Termín manažer je odvozen od slova management – z anglického to manage (řídít, vést, být ve vedoucí funkci).

Definice pojmu management je celá řada a tyto definice zdůrazňují:

1. Předmět a účel studia

- příkladem je: „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“ „Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.“ (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 16).

2. Vedení lidí

- do tohoto okruhu definic zdůrazňujících vedení spadá například pojetí Americké společnosti pro management. Management zde znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce někoho jiného. Dále pak management jako umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých. (Koontz, Weihrich, 1993). K tomuto pojetí patří také přímo formulace H. Koontze a H. Weihricha: „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Koontz, Weihrich, 1993, s. 16).

Dále však autoři uvádí potřebu rozšíření definice o otázky:

- Jak se liší management na různých řídicích úrovních.
- Jaké má úkoly a role management v různých druzích organizací.
- Jaký je způsob řízení, tedy jak probíhá plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.
- Zda cílem všech manažerů je vytvářet zisk.
- Řízení úzce souvisí s produktivitou, tedy s efektivností a výkonem.

3. Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky.

- důraz je kladen na specifické funkce prováděné pracovníky. Zde nalézáme definice: „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“ nebo, že „management jsou typické činnosti,

kteří manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd." (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 16).

Manažer je člověk zastávající vedoucí pozici, řídí a provozuje podnik podle zájmů vlastníka. Dříve vlastník a manažer splývali, dnes ale dochází k oddělení těchto pojmů a na řízení se podílejí i lidé, kteří nemají podíl na vlastnictví. Manažeři zodpovídají za přijímání, realizaci rozhodnutí a za chod organizace (Prokopenko, Kubr, 1996).

V odborných textech můžeme najít pojmy manažer a leader, manažerské vedení a leadership. Přestože někteří autoři tyto pojmy striktně rozlišují, mnozí chápou tyto pojmy jako synonyma a operují s těmito pojmy současně či je zaměňují. V této práci jsou pojmy manažer a leader zmiňovány v podobných významech a není dodržováno jejich rozlišení. Uvědomuji si tento nedostatek, jsem však nucena přistoupit k tomuto opatření z důvodu nejasné diferenciaci této terminologie ve výzkumné literatuře, která hrála stěžejní roli při zpracování teoretické části této práce.

Manažer se často chápe jako předstupeň leadera. Literatura i lidé pracující s manažery chápou jejich způsob vedení jako instrumentální, které se dá spíše naučit, rozvíjet. Leader se oproti tomu chápe více jako vůdce. Ten, který přináší ještě něco více než každodenní vedení. Často se mluví o osobnostním posunu, etickém vlivu leadera. Tito lidé jsou často na vyšších manažerských pozicích a mají tendenci posouvat svou organizaci, svůj tým a také sami sebe dále.

M. Tureckiová (2007) se zabývá přerodem osobnosti manažera v osobnost leadera. Chápe tento vývoj v několika stupních, kdy hlavní roli hraje proces získávání zkušeností, znalostí, dále pak odvahy a sebedůvěry.

1. stupeň – manažer/poziční leader – jeho podřízení ho poslouchají, protože je na pozici vedoucího a nic jiného jim nezbývá.
2. stupeň – transakční manažer – pro podřízené je výhodné ho poslouchat. Obě strany znají svá očekávání a přidanou hodnotu.
3. stupeň – výkonový manažer - jeho podřízení ho respektují pro jeho práci pro firmu, jeho znalosti a jeho osobnost.
4. stupeň – rozvíjející/transformační manažer/leader – podřízení ho následují díky důvěře a vděčnosti. Snaží se je rozvíjet a podřízení pro něj hodně znamenají.

5. stupeň – osobnostní/referenční manažer/leader – jeho podřízení ho následují pro to, kým je a co svou osobností reprezentuje. Je nositelem hodnot, charakteru, znalostí a působí jako vzor chování a jednání.

Jak jsem však výše uvedla, rozlišení pojmů manažer a leader se v této práci stírá.

2.2. Osobnost manažera

Osobnost můžeme charakterizovat jako historicky a geograficky podmíněného jedince. Je nutné mít stále na paměti, že osobnost si nese sebou svou minulost, minulost své komunity a lokální determinanty. Osobnost vytváří jak vrozené dispozice, tak sociální prostředí, do kterého se jedinec rodí.

Osobnost lze definovat „souhrnem vlastností, které jsou pro daného člověka příznivé, jsou organizované do určitého celku a odrážejí se v jeho chování.“ (Dlouhá, 2008, s. 11)

Osobnost utváří:

- zájmy – trvalé vztahy k určitým jevům či předmětům. Mají velký význam v činnosti a životě člověka, neboť jej aktivizují a povzbuzují k určité činnosti. (Mikuláščík, 2002)
- schopnosti – jsou předpokladem pro úspěšné vykonávání určité činnosti. Schopnosti jsou geneticky předurčené až ze 60%, pokud však nejsou splněny podmínky socializace, dojde i k nenaplnění tohoto vrozeného základu. Vrozené předpoklady jsou vlohami. Rozvíjení schopností u manažerů a zaměstnanců je jedním z úkolů práce s lidmi. (Mikuláščík, 2002)
- temperament – jedná se o souhrn psychických vlastností jedince, které utvářejí průběh duševních dějů a jednání jedince. Vyšší nervová soustava se skrze temperament promítá do chování člověka. Je určován citovostí, citlivostí, náladovostí a výrazovostí. (Dlouhá, 2008)
- charakter – souhrn psychických vlastností, které se utvářejí díky uvědomělým zásadám a projevují se v chování. Vyjadřuje také vztah člověka ke skutečnosti a tento vztah má aspekty společenské a etické. Charakter člověka se utváří především výchovou a dalšími sociálními vlivy. Poznání charakteru člověka umožňuje predikovat jeho budoucí jednání, neboť se jedná o poměrně stabilní vlastnosti osobnosti. (Dlouhá, 2008)

Hlavní znaky osobnosti (Dlouhá, 2008):

1. struktura osobnosti – patří sem trvalejší rysy osobnosti v jejich vzájemném vztahu. Dle struktury osobnosti lze predikovat budoucí jednání člověka.
2. dynamika osobnosti – uskutečňuje se prostřednictvím přechodných vztahů osobnosti ke svému okolí. Dynamika osobnosti zahrnuje motivaci, postoje, potřeby a další. Je důležitým znakem osobnosti, který ovlivňuje formování osobnosti.
3. míra normality – zde se rozlišuje chování a jednání člověka, která se pohybují v mezích normality a která již zachází mimo tyto meze.
4. vztah osobnosti k sociální situaci – každá sociální situace je trochu odlišná od té předchozí a může vyvolávat jiné odpovědi člověka na ni.

Aktivita manažera je vymezena a určena dělbou činnosti, dělbou a hierarchií moci, motivačními podmínkami, které by měly být funkční, vnějšími a vnitřními vztahy a interakcemi, lidmi, které řídí on a lidmi, kteří řídí jeho, jeho vlastními osobnostními a řídicími předpoklady.

Nedávná studie prezentovaná brazilskou psycholožkou E. A. Villemor-Amaral (2007) se snaží pomocí psychodiagnostické metody Rorschach Comprehensive Systém (ROR) zmapovat osobnostní aspekty manažerů na exekutivních pozicích. Data zahrnují 20 protokolů ROR generálních ředitelů (CEO) ve výběrovém řízení na vyšší pozice v rámci nadnárodních společností. Celá polovina CEO vykazovala ukvapený postoj pro analýzu faktů a tendence tvořit unáhlené a neopatrné závěry, které zvyšují riziko chyby při rozhodování. Třetina probandů měla sklon k pasivnímu postoji s očekáváním, že ostatní budou řešit problém, a dále chování podle očekávání ostatních, které může způsobovat konflikt manažera a evokovat vyhýbání se povinností. Necelá čtvrtina CEO vykazovala triádu indikující sklon k závislosti. Více jak polovina měla nedostatečnou copingovou strategii – tzn. významný nedostatek zdrojů pro zvládnání stresových situací a malou schopnost čelit novým problémům. Většina indikátorů, které byly nalezeny, zpochybňují predikci profesionálního úspěchu, zvláště pak charakteristiky deprese, vztahový deficit a pasivní závislost. Jediným pozitivním aspektem byla vysoká produkce odpovědí. Všichni zkoumaní exekutivní manažeři měli úspěchy ve své dosavadní práci a pracovní pozici.

Zde se nabízí hypotéza, zda předpokládané osobnostní charakteristiky dokážou predikovat úspěšné manažerské vedení. Je však možné, že nalezené negativní charakteristiky jsou

výsledkem náročného životního stylu v soutěživém pracovním prostředí, které produkuje osobní nepohodlí a ztrátu víry ve vztahy. Tento výzkum je rozhodně užitečný v odkrytí hlubších osobnostních aspektů skrytých pod profesionální maskou, která se utvořila za roky práce v náročném, soutěživém až nepřátelském prostředí.

Na manažery se kladou velké nároky. Nicméně i manažeři jsou lidé se svými slabinami, a proto je právě u nich klíčový jejich rozvoj a ochota na sobě pracovat. Již Sun Tzu před mnoha stoletími napsal, že vůdcové mají 5 slabostí – že jsou přehnaně lehkomyšní (mohou být zničeni), přehnaně opatrní (mohou být chyceni), jsou snadno vznětliví (mohou sklidit posměch), velmi úzkostliví (mohou být pokořeni), hluboce oddaní (mohou být zneužiti). (Mikulášтик, 2002)

I. Folwarczná (2010) podala výčet klíčových vlastností úspěšného manažera podle Di Kampové:

1. manažer jako vzor pro ostatní

- Podobně jako u rodičovské role je pro manažery důležitý jejich osobní příklad. Principy, které vyžaduje, musí dodržovat také on.

2. dobrá znalost sebe sama

- Pokud zná manažer dobře sebe sama, je si vědom svých silných a slabších stránek a dokáže reflektovat své chování a svá rozhodnutí. Takový manažer se může stále rozvíjet.

3. soustavné vzdělávání

- Takový manažer zná své rozvojové možnosti a vyhledává pro sebe vhodné vzdělávací aktivity. Nemusí se jednat pouze o formální vzdělávací situace, ale i o náročné úkoly a další výzvy manažerské praxe. Dále je otevřený vůči novým zkušenostem, novým myšlenkám a přístupům.

4. otevřenost vůči změnám

- Nestačí pouze změnu přijímat, ale také ji iniciovat a vytvářet. Manažer by měl stále hledat prostor pro zlepšení procesů a pracovních postupů. Dále by měl manažer umět změny dobře komunikovat svým podřízeným a umožnit jim bezproblémové procházení změnami, které se stále v praxi objevují.

5. znalost aktuálního stavu/reality

- Manažer dokáže analyzovat aktuální stav a otevřeně ho komunikovat se svým týmem. V případě, že manažer zná současný stav věcí, je schopen vytvářet vize viz níže.

6. vize

- Úspěšný manažer má vždy vizi, kterou ale musí jasně formulovat a sdělit ji svým podřízeným, aby věděli, k jakému cíli směřují. Pokud do vytváření vize zapojí i své podřízené, vzniká intenzivnější skupinová zodpovědnost.

7. čestnost a etické jednání

- Takový manažer vychází z firemních hodnot, chová se ke svým podřízeným, kolegům i nadřízeným s respektem a dodržuje základní etické principy.

8. systémové myšlení

- Manažer se umí „pohybovat“ v kontextu systému organizace, rozumí procesům apod.

9. efektivní komunikace

- Manažer komunikuje kongruentně a srozumitelně. Dokáže formulovat své požadavky, umí delegovat, motivovat a hodnotit podřízené tak, aby je nevystavoval zbytečnému stresu a zvyšoval efektivní fungování celého svého týmu.

10. pozitivní myšlení

- Takový manažer ve své každodenní praxi vytváří pozitivní pracovní atmosféru. Věří sobě i svým lidem a obtížné situace řeší s nadhledem a případným humorem.

10. schopnost nadchnout sebe i ostatní

- Jestliže manažer disponuje schopností nadchnout se pro nějaký projekt či problém, vytváří pozitivní klima a přenáší tak své nadšení i na ostatní. Tento „drive“ zvyšuje celkový týmový výkon.

11. opravdovost

- Každý člověk je jedinečný se svými kladnými i zápornými stránkami a v případě, že manažer svému okolí umí ukázat sebe přirozeným způsobem, jeho okolí to vždy ocení.

2.3. Role manažera

Stejně jako každý člověk má své životní a sociální role, musí i manažer přijmout svou manažerskou roli a ztotožnit se s ní. Většinou plní manažer několik svých manažerských rolí a jeho manažerská úspěšnost se často odvíjí od úspěchu zvládnutí těchto rolí.

F. Hroník (2008, s. 10) uvádí hezkou myšlenku, že „manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonost všech.“ Z tohoto konstatování je patrné, že manažer hraje

klíčovou roli při iniciaci a propojení všech organizačních složek, které má na starosti. Organizuje své podřízené, rozhoduje o jejich podmínkách práce, hodnotí jejich výkon a získává kapitál a řeší finanční náklady a zisky.

Někdy ale může dojít k situaci, že jeho manažerská role je v rozporu s jeho přesvědčením. Stává se tak v situaci, kdy například vedení očekává komunikaci složitých změn směrem k zaměstnancům či outplacement (rozvázání pracovních smluv s určitými podřízenými) apod. V takovémto případě se nachází manažer ve složité situaci a je nucen se s tím často sám vypořádat.

Další věcí je, jaké jsou očekávání od manažera ze strany podřízených a jak on plní svou manažerskou roli: Dle výzkumu D. Michalíka a P. Vávrové (Michalík, Vávrová, 2010) podřízení hodnotí, že jejich vedoucí ne vždy bezprostředně posuzují produkty jejich činnosti. Nicméně vedoucí pracovníci jsou se svými podřízenými spokojeni a kladně posuzují jejich důvěryhodnost. Tyto rozpory se stávají poměrně často dle mých osobních zkušeností.

V literatuře můžeme nalézt 3 základní role manažera (Hroník, 2008):

1. Manažer jako stavitel chrámu

- Manažer ukazuje svým podřízeným širší perspektivu a formuluje společný zájem. Předává druhým hodnoty, vize a principy, kterým on sám věří a které dávají význam a smysl práci a jejím cílům.

2. Manažer jako sadař

- Je orientován především dovnitř organizace. Stará se o své podřízené, buduje vztahy, řeší problémy a kultivuje pracovní prostředí.

3. Manažer jako bojovník

- Pro bojovníka je příznačná statečnost, vyhrává, ale umí i prohrávat. Takový manažer vede své podřízené k cíli, umí je nadchnout a motivovat.

3. Kompetence

3.1. Definice pojmu kompetence

Termín kompetence se v dnešní době skloňuje ve všech pádech. Můžeme se s tímto pojmem setkat v pedagogice, personalistice, ale i v politice a ve státní správě apod.

Kompetence je v APA Dictionary od Psychology (VandenBos, 2006) popisována jako široký repertoár dovedností, zvláště pokud jsou aplikované pro stanovení úkolů. Někdy je rozlišována kompetence a vykonávání, což je způsob, kterým se kompetence realizuje v dané práci jedince.

První použili pojem kompetence P. Selznick a I. H. Ansoff. Nicméně až teprve C. K. Prahalad a G. Hamel dokázali posunout tento pojem do aplikace svým zásadním článkem v Harvard Business Review. (Cejthamr, Dědina, 2004)

J. Veteška a M. Tureckiová (2008) se domnívají, že v pracovním prostředí se kompetence vyznačují znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi konkrétního pracovníka, jeho povahovými rysy a postoji.

Kompetentností se obecně rozumí, že profesionál je kvalifikovaný, schopný a obdařený rozumět a uskutečňovat určité věci vhodným a efektivním způsobem. Pouze mít znalost či dovednost je nedostatečné pro jedince, který bude považován za kompetentního. Spíše je zde důležitý aspekt, že kompetence vyžaduje akční jednání a v určitém sociálním kontextu verifikaci, co bylo daným jednáním dosaženo. Vhodná a efektivní činnost vyžaduje schopnost posouzení, kritického myšlení a rozhodování. V profesi také kompetence znamená, že chování probíhá v určitém smyslu v souladu s normami a pravidly prostředí, etickými principy, a hodnotami práce (Rudolfa aj., 2005).

D. H. Reilly, J. Barclay a F. Culbertson (1977) sloučili prvky kompetence tak, aby zahrnovaly to, co jedinec přináší práci či své roli, tedy znalost, dále co jedinec dělá v práci či své roli, tedy výkon, a také co je dosaženo jedincem v práci či jeho roli, tedy výsledek.

F. Hroník (2007, s. 61) uvádí, že kompetence je „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. ... Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.“

Kompetence patří k poměrně stabilním složkám osobnosti a naznačují, jakým způsobem se bude její nositel chovat, uvažovat a projevovat se v určitých situacích.

Složky osobnosti, které se promítají do kompetencí (Kubeš, Spillnerová, Kurnický, 2004):

- Motivy – spadají sem veškeré procesy, které člověka podněcují k určité činnosti.
- Rysy – vrozené charakteristiky, které umožňují stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z okolního prostředí. Patří sem například temperament.
- Vnímání sebe samého – má vliv na osobní přesvědčení, zda člověk dokáže určitý úkol, činnost vykonat.
- Vědomosti – patří mezi ně nahromaděné poznatky, které souvisí s výkonem práce na dané pozici.
- Dovednosti – schopnost vykonat činnosti související s nějakým fyzickým či duševním výkonem.

Při klasifikaci pojmu kompetence můžeme setkat s jednoduchým rozdělením kompetencí na pracovní a osobní kompetence, které vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního prostředí či v podmínkách osobního života. A dále sociální kompetence označující způsobilost jedince vhodně se prosadit v sociálních vztazích.

3.2. Manažerské kompetence

První aplikace manažerských kompetencí můžeme nalézt už ve 30. letech 20. století ve vojenské historii teorie řízení v Německu a poté ve spojeneckých armádách. (Cajthamr, Dědina, 2004)

Dalšími průkopníky byli psychologové snažící se vycházet z teorie rysů. Prostřednictvím faktorové analýzy se snažili vyčlenit ty nejzákladnější rysy. V oblasti aplikace se však ukázalo, že tato teorie rysů příliš nefunguje. Úsilí vytvořit jakýsi ideální standard osobnosti manažera bylo neúspěšné. Ukázalo se, že úspěšní manažeři jsou rozdílné osobnosti (Hroník, 2007). Přesto však se částečně teorie rysů užívá při diagnostice vhodné osobnosti pro určitou

pozici. Například se může jednat o 5ti faktorový model Big Five, kde nalezneme 5 základních rysů – neuroticismus, extraverte, otevřenost, příjemnost a svědomitost. Existuje také celá řada dalších variant faktorových členění. (Atkinson a kol, 1995)

E. Bedrnová a I. Nový (2007) rozlišují 3 klíčové přístupy k vymezení pojmu manažerské kompetence:

- a) Funkčně – perspektivní (činnosti) – tento přístup vychází z klasických teorií managementu. Podle těchto teorií je možné definovat, které funkce či činnosti manažeři vykonávají (často je uváděno plánování, organizování, vedení lidí a kontrola) a na této bázi lze i specifikovat potřebné dovednosti.
- b) Observačně – deskriptivní (role) – tento přístup pochází od autorů, kteří se věnovali reálnému pozorování manažerů při práci. Zaměřuje se na manažerské role.
- c) Koncepty identifikace schopností (dispozice a dovednosti) – klíčovým ohniskem je zde identifikace schopností, respektive vlastností, které manažer k výkonu své práce nutně potřebuje. Často se však jedná o obsažné seznamy vlastností (dovedností), jejichž cílem je kompetenci postihnout vyčerpávajícím způsobem, což je pro její jedinečnost prakticky nemožné.

Předchůdcem v uchopení kompetencí se stal Hugo Mintzberg se svojí monografií z roku 1973 „Povaha manažerské práce“, kde pomocí pozorování manažerů v pracovním procesu definoval 3 hlavní role: interpersonální, informační a rozhodovací. (Hroník, 2007). Později Richard Boyatzis v 70. letech 20. století prováděl významné výzkumy v oblasti modelování kompetencí pod záštitou americké konzultační a výzkumné firmy z oblasti řízení lidských zdrojů McBer & Comp. (Cajthamr, Dědina, 2004) Právě on má hlavní podíl na přímém podchycení kompetencí manažerů a své poznatky z výzkumu zpracoval v práci „Kompetentní manažer“ z roku 1982. Realizoval studii, kde sledoval více než 2000 manažerů z různých firem a různých úrovní řízení. Představil obecný kompetenční model s 12-ti kompetencemi, které je možno označit jako příčiny úspěchu manažera. (Hroník, 2007) Určil tzv. „prahové“ kompetence jako základní a nepostradatelné požadavky na manažera. Mezi ně se řadí „užívání mocenského vlivu pro získání poslušnosti podřízených, přiměřené sebehodnocení (znalost předností a nedostatků), pozitivní naladění (optimismus, dodávání sebedůvěry jiným), spontaneita (schopnost snadného sebevyjádření, rozhodování bez zbytečného váhání), logické myšlení (řazení jevů podle příčinnosti, pořádek a systematičnost), speciální znalosti a dovednosti (disponování potřebnými fakty, schopnost je využívat, podobně jako teoretické

poznatky a modely) a schopnost přispívat rozvoji spolupracovníků (pomoc při jejich pracovních a osobních problémech, poskytování zpětné vazby, podpora jejich seberozvoje)“ (Cajthamr, Dědina, 2004, s. 12).

V. Cajthamr a J. Dědina (2004) také představují další činnosti, znalosti, dovednosti, postoje, případně povahové vlastnosti, které R. Boyatsiz uvádí jako důležité pro dosahování vyšší manažerské výkonnosti:

- orientace na mocenské působení
- schopnost jasně identifikovat problém
- orientace na výkon
- proaktivita
- konceptualizace
- sebejistota a rozhodnost
- schopnosti úspěšné ústní prezentace
- kultivované užívání moci
- řízení skupinových procesů
- schopnost objektivního vnímání
- sebeovládání a potlačování osobních zájmů s ohledem na zájmy organizace
- energie, adaptabilita a přizpůsobivost

R. Boyatsiz doporučoval užití kompetencí v široké paletě personálních procesů, jako například „výběr kandidátů na pracovní pozice, hodnocení manažerů a specialistů, vnitřní benchmarking kvality lidských zdrojů a jejich řízení, audit managementu organizace, odměňování, analýzu lidského potenciálu organizace, plánování a řízení kariér, vytváření nových organizačních struktur, identifikaci rozvojových potřeb jednotlivců, skupin či organizačních jednotek, analýzu tréninkových potřeb.“ (Cajthamr, Dědina, 2004, s. 13)

Úsilí racionalizovat manažerské kompetence a standardy přinesl britský Management Charter Initiative, který je výkonným orgánem National Forum for Management Education and Development. V roce 1988 vydal MCI ustanovení, které vymezilo odpovídající znalosti, dovednosti a vlastnosti požadované na manažerských pozicích (Management Standards). MCI se snaží aplikovat kompetence a způsobilosti ve výcviku a rozvoji manažerů. Tyto standardy napomáhají manažerům a organizacím k větší efektivitě práce. (Cajthamr, Dědina, 2004)

Jiný úhel pohledu na manažerské kompetence podává Z. Dytrt (2004, s. 7): „Manažerské kompetence nevznikají jmenováním nebo volbou manažera, nýbrž jsou průsečíkem vnitřních a vnějších vlivů, které vedle jeho osobní způsobilosti a předpokladů determinují prostor pro jejich působení. Je samozřejmé, že některé vlivy může svým působením usměrňovat a rozvíjet a naopak, některé vlivy relativně neměnné jsou dány vnějšími institucemi. Mezi vnější vlivy patří politický, ekonomický a sociální systém společnosti a v neposlední řadě legislativa, tj. odborná a etická úroveň zákonných norem a jejich vymahatelnost, práce justice a její korektnost.“

„V odborné literatuře je pojem kompetence mnohdy používán synonymně s pojmem kvalifikace, kterou se rozumí soustava schopností potřebných k získání způsobilosti k výkonu určité specifické činnosti, tedy vztah člověka a práce. (Termín kvalifikace byl v tomto textu definován v souladu s Doporučeními Evropského parlamentu a Rady EU zavedením evropského rámce kvalifikací pro celoživotní učení.) Z právě uvedené definice kvalifikace je zřejmé, že také její vnímání v dokumentech EU se posouvá směrem ke kvalifikacím (odborným předpokladům jako podmínce výkonu určité profese) založeným na osvojených kompetencích (způsobilostech).“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 43)

J. Veteška a M. Tureckiová (2008) dále chápou formální kvalifikaci jako u spojení profesních kompetencí a klíčových kompetencí, mezi něž se řadí orientace v oboru, dovednosti, vědomosti, osobní a pracovní zkušenosti, znalosti, postoje a schopnosti.

B. Kowske a K. Anthony (2007) přicházejí se zajímavým mezinárodním výzkumem, ve kterém zkoumali kulturní podmíněnost preferencí manažerských kompetencí u středního managementu. Definovali registr 24 očekávatelných kompetencí, který hodnotili nadřízení manažerů ve 12ti zemích. Výzkum našel významné kulturně podmíněné rozdíly u požadovaných manažerských kompetencí, avšak dvě kompetence (analýza problému, práce s týmem) se jevily podstatné pro všechny zkoumané kultury (země). Tyto dvě kompetence byly součástí šesti hlavních kompetencí, které by mohly být vnímány jako všeobecné a klíčové kompetence pro vykonávání manažerské práce. V rámci registru 24 kompetencí byly vytvořeny 4 konstrukty manažerského fungování (self leader, vizionářský leader, technický leader, delegující leader). V Japonsku například není preferován ani jeden z uvedených 4 typů leadershipu (vedení), což je jediná země, která ve výzkumu vykazovala tento výsledek. V USA je sice favorizován také holistický manažerský styl, avšak všechny 4 styly jsou oproti

Japonsku považovány za velmi důležité. Podobné výsledky vykazovaly země, jako jsou Austrálie a Velká Británie, jež však kladou větší důraz na vizionářský styl leadershipu. U většiny zemí byl prioritní delegující manažerský styl, což může být pro podřízené manažerů velkou výhodou, neboť právě tento styl zkompetentňuje podřízené, podporuje jejich iniciativu a rozvíjí pocit uplatnění.

3.3. Kompetence a HR procesy

Důležitou součástí je propojení kompetencí s potřebou firmy vybírat, hodnotit a rozvíjet své zaměstnance a manažery. Kompetence se staly funkční součástí personálních procesů u většiny firem a společností. V zahraniční terminologii mluvíme o:

- na kompetencích založeném přístupu CBA (Competence-based Approach) (Van Der Neujde aj., 2006), (Talke aj. 2006), (France aj., 2008), (Bartram, 1996) apod.
- řízení podle kompetencí MbC (Management by Competencies)
- na kompetencích založeném vzdělávání CBE (Competence-based Education) (Keller aj., 2006), (Sampson aj., 2007), (Onnismaa, 2003), (Salopek, 2009) apod.

Prvním krokem bývá definování tzv. popisu práce (job description). Profil pracovního místa (job profile) zahrnuje požadované kompetence a odpovědnosti dané pracovní pozice. Toto vymezení může zjednodušit nábor kvalifikovaných a kompetentních zaměstnanců a objektivizovat náborovou činnost. Kompetenční klíč je nazýván kompetenčním modelem. Kompetenční model firmy by měl být citlivě provázán s personální a celofiremní strategií firmy.

Obecně se firmám doporučuje vytvořit si svůj vlastní specifický kompetenční model, který by pokrýval zvláštnosti dané firmy s důrazem na firemní kulturu a hodnoty firmy. U této problematiky spíše platí, že méně znamená více. Tedy, čím jednodušší a uživatelsky srozumitelnější kompetenční model je vytvořen, tím snáze s ním pracují i lidé na nepersonalistických pozicích a tím spíše se stává „živou“ a životaschopnou součástí firmy.

Na rozdíl od pouhé analýzy pracovního místa, mají kompetenční modely tendenci být více zacílené na práci jako takovou, více jsou propojeny se strategií firmy a propojené s firemními procesy. Je však důležité kompetenční model dobře napojit na další personální procesy, jako

je rozvoj zaměstnanců a tréninkové aktivity, 360° zpětnou vazbu hodnocení výkonu, kariérní plány, výběrové nástroje apod. Kompetenční modely jsou jedinečné ve způsobu seřazení znalostí, dovedností, postojů a hodnot (Werner aj., 2003).

Kompetenční modely se uplatňují v praxi v následujících oblastech (Hroník, 2007, str. 70):

- **nábor a výběr zaměstnanců**
 - Kompetenční profil kandidáta → Behaviorální interview
 - Assessment Centre
- **hodnocení zaměstnanců**
 - Hodnotící pohovory → Behaviorální interview
 - Odměňování zaměstnanců
- **rozvíjení zaměstnanců**
 - Development Centre → 360° zpětná vazba
 - E-learning, e-development → Rozvojový/ plán
 - Behaviorální interview

D. Bartram ve své studii (2005) navázal na klasifikaci manažerských kompetencí do 8mi obecných faktorů se 112ti podkategoriemi vytvořenou Kurzem, Bartramem a Baronem před rokem 2002. Tato klasifikace se uvádí pod názvem Velká Osmička (dále Great Eight), neboť hraje důležitou úlohu v oblasti pracovní výkonnosti, podobně jako Big Five v diagnostice osobnosti. Klasifikace Great Eight poskytuje rozčlenění oblasti pracovního výkonu, které je shodné s širokou paletou modelů používaných profesionály-praktiky v oblasti kompetencí, což je podporováno empirickým přístupem a zkušeností z firem.

Přehled základních 8mi kategorií kompetencí ve vztahu k osobnostním charakteristikám u Big Five, motivace a vztahovosti:

1. Vedení a rozhodování

- uskutečňování kontrolní činnosti, vůdcovství, iniciace činnosti, poskytování směru a přebírání zodpovědnosti.

(osobnostní charakteristiky – potřeba moci a kontroly, extraverte)

2. Podpora a spolupráce

- podpora ostatních, prokazování respektu a ohleduplnost v sociálních situacích, má lidi na prvním místě, efektivní práce s jednotlivci, týmy, klienty a dalším personálem. Chová se v souladu s jasnými osobními hodnotami, které doplňují hodnoty organizace.

(osobnostní charakteristiky – ochota)

3. Sociální interakce a představování (ovlivňování)

- dobrá komunikace a efektivní síť kontaktů (networking). Úspěšně přesvědčuje a ovlivňuje druhé. Vytváří důvěrné vztahy s ostatními přirozeným způsobem.

(osobnostní charakteristiky – extraverte, obecné mentální schopnosti)

4. Analýza a interpretace

- čistě analytické myšlení, cílenost do jádra problému, efektivní aplikace vlastních odborných znalostí, rychlé zvládnání nových technologií, dobrá písemná komunikace.

(osobnostní charakteristiky – obecné mentální schopnosti, otevřenost k novým zkušenostem)

5. Kreativita a konceptualizace

- dobře pracuje v situacích, které vyžadují otevřenost pro nové myšlenky a zkušenosti. Vyhledává příležitosti k učení. Ovládá situace a problémy, kde je potřeba inovace a kreativita. Myslí široce a strategicky. Podporuje a řídí organizační změny.

(osobnostní charakteristiky – otevřenost k novým zkušenostem, obecné mentální schopnosti)

6. Organizování a vykonávání

- plánuje v čele a pracuje systematickým a organizovaným způsobem. Následuje směr a procesy. Zaměřuje se na zákaznickou spokojenost a poskytuje kvalitní službu či produkt ve vztahu k standardům.

(osobnostní charakteristiky – svědomitost, obecné mentální schopnosti)

7. Adaptace a zvládnání

- adaptuje se a dobře reaguje na změnu. Zvládá tlak a zhoršení situace.

(osobnostní charakteristiky – emoční stabilita)

8. Podnikavost a výkonovost

- Zaměření se na výsledky a dosažení osobních pracovních cílů. Ideální, když práce úzce souvisí s výsledky a s dopadem na osobní úsilí. Porozumění obchodním záležitostem a financím. Hledání příležitostí k seberozvoji a kariérenímu vzestupu.

(osobnostní charakteristiky – potřeba dosažení a uskutečnění, negativní ochota)

D. Bartram uskutečnil meta-analýzu 29 validizačních studií, které použily koncept Great Eight. Sledoval vztah mezi predikcí dané kategorie kompetence pomocí osobnostních škál a

kritériem shodné kompetence. Předpokládal vyšší korelaci shodných párů (osobnostní a schopnostní prediktoru a kritéria) a nižší korelaci tzv. „nepárů“ či párů křížem. Data byla sebrána cross-kulturálně (Evropa, Střední Východ, J Afrika, Dálný Východ a USA) z různých firem a různorodých sektorů podnikání. Bartram našel silný vztah mezi párovými prediktory a kritérii kompetencí. (Bartram, 2005)

Na kompetencích založené kvalifikaci se zabývá finská práce (Onnismaa, 2003). Představuje osobní studijní program, který slouží jako nástroj k úspěšnému dokončení odborného vzdělávání dospělých. Klíčem je prvotní definování cílů a vztahu k budoucí profesi, jež jedinec uskutečňuje sám, za pomoci členů své skupiny a trenéra. Finský kvalifikační systém, který je založený na kompetencích, se podobá Britskému národnímu a Skotskému odbornému kvalifikačnímu systému (NVQs/SVQs). NVQ se zaměřuje na stálé zlepšování výkonnosti organizací a vychází z koncepce učebního cyklu založeném na zkušenostech, jež formuloval D. Kolb. Učební cyklus se skládá nejen ze zkušeností, ale i jejich reflexí, zobecněním a otestováním zobecněných poznatků v praxi (Cajthamr, Dědina, 2004).

J. Onnismaa (2003) klasifikuje odborné a profesionální schopnosti a dovednosti následujícím způsobem:

- „Jádrové“ schopnosti a dovednosti – každodenní, úkolově specifické, technické dovednosti
- Instrumentální schopnosti a dovednosti – přenosné dovednosti: znalost cizích jazyků, informačně-technologické dovednosti, zákaznický přístup, apod.
- Schopnosti a dovednosti se rozvíjející – rozvoj kariéry, reflexivita, sebehodnocení, profesionální etika
- Schopnosti a dovednosti v pracovním prostředí – podniková úroveň, schopnost „přežít“ v dané organizační struktuře, „tiché/nevyslovené“ znalosti

Klíčem této práce je snaha o nastavení takového osobního studijního programu, který bude prospěšný nejen společnosti (komunitě), ale bude formálně nastaven s osobní zodpovědností jednotlivce podporující jeho motivaci a chuť na sobě pracovat.

S podobným konstruktem pracují hlavně firemní vzdělávací procesy užívané na celém světě. Většinou se jedná o jakýsi akční osobní plán, který bývá nastaven v rámci hodnotících pohovorů mezi zaměstnancem na dané pozici a jeho nadřízeným. Tento rozvojový plán bývá právě provázán s přístupem zaměřeným na kompetence, řízením podle kompetencí či na kompetencích založeným vzděláváním (CBA, MbC, CBE), kde si zaměstnanec s pomocí

svého nadřazeného definuje požadované kompetence, které je třeba rozvíjet, stanovuje si konkrétní cíl a cestu, jež mu dosažení cíle umožní.

Nutnou provázanost s personálními procesy zdůrazňuje J. McKillip (2001), což předkládá ve 2 případových studiích. Analýza pracovního místa se rozšířeně používá při výběru a náboru, vzdělávání, hodnocení, ale také může přinášet své „ovoce“ designování tréninkových a rozvojových aktivit. J. McKillip se zaměřil na vztah analýzy pracovního místa a tréninkovou evaluaci. Respondenti prošli formálním tréninkem převážně u kompetencí, které byly klasifikovány jako extrémně důležité, důležité a částečně důležité a neprošli si tréninkem kompetencí, které byly ohodnoceny jako nejméně důležité. Toto může být tím správným klíčem v rozhodování pro témata a nástroje rozvojových vzdělávacích programů. Je však nutné nezapomenout na sladění analýzy pracovního místa s aktuálními potřebami zaměstnanců na daných pracovních místech. V opačném případě si pak můžou zaměstnanci procházet při rozvojových programech témata, která pro ně nemusí být až tak přínosná a prospěšná.

Zajímavý výzkum propojující manažerské kompetence a tréninkové potřeby uskutečnily ve Španělsku psychologičky S. Agut a R. Grau (2002) na manažerech v turistickém ruchu. Srovnávaly manažerské kompetenční potřeby, které posuzovali sami manažeři, a manažerské tréninkové požadavky. Manažerské kompetenční potřeby rozdělily na technické a všeobecné. Cílem bylo nalézt nástroj, který lépe napomůže identifikovat skutečné nedostatky v manažerských schopnostech a dovednostech apod. Výsledky ukázaly technické kompetenční potřeby ve znalostech určitých tematických oblastí jako je finančně-ekonomický management, marketing, analýza trhu apod., a všeobecné kompetenční potřeby (například sebekontrola v emočně vypjatých situacích). Co se týče manažerských tréninkových a vzdělávacích požadavků, manažeři překvapivě požadovali pouze vzdělávání zaměřené na technické kompetence (převážně počítačové a jazykové kurzy), chyběla však témata související s všeobecnými kompetencemi. Důvodem by mohl být předpoklad manažerů, že trénink by jim nepomohl ve zlepšení daných všeobecných kompetencí. Jak autorky uvádějí (Agut a Grau, 2002), Spencer a Spencer ve své monografii *Competence at work: Models for superior performance* z roku 1993 popisuje, že všeobecné kompetence jsou utvářeny částečně osobností člověka, což komplikuje jejich posuzování a rozvíjení pomocí tréninkového procesu. Autorky proto doporučují propojit oba nástroje při identifikaci vzdělávacích a tréninkových potřeb k dosažení komplexnějšího rozvojového plánu pro manažery.

S tématem tréninkových aktivit a vzděláváním lídrů pracuje i tzv. operační psychologie (Operational psychology), která poskytuje podporu bezpečnostně-obranným jednotkám v oblastech práce s lidskými zdroji, diagnostice, psychometrie, vzdělávání a výkonu. (Johnsen, Eid, 2006) V tomto aplikovaném psychologickém oboru se psychologové snaží uskutečňovat empirický výzkum a vytvářet banku znalostí pojímající individuální a související faktory, které ovlivňují lidské chování s jeho dynamikou.

Na začátku 90. let proběhly v Austrálii rozsáhlé reformy v rámci politiky národního profesního vzdělávání a tréninku (Smith, Smith, 2007). Součástí reforem bylo nastavení na kompetencích založeném tréninku a rozvoji systému pro společné uznání tréninku ve státním sektoru a u soukromých organizací. V polovině 90. let byl uskutečněn rozsáhlý výzkum, jehož výsledky vypovídají o tom, že se výrazně navýšil počet tréninků, avšak tréninkové programy jsou roztržité, s chybějícím zacílením a bez strategického zaměření. Poté pokračovala implementace dalších změn v profesním vzdělávání a tréninku, kdy se například zodpovědnost za tréninky posunula až do nižšího managementu. Některé organizace však dnes přistupují k opačnému trendu, a to opětovou centralizací pod nově zformovaná tréninková oddělení. Organizace začaly užívat kompetenční standardy, které se vyvíjely spolu s tréninkovými nástroji od začátku 90. let. To souviselo také s tzv. „Tréninkovými balíčky“ (Training package), které umožňovaly lépe nastavovat tréninkové a rozvojové aktivity. Z nedávného výzkumu vyplývá, že „trénink může hrát významnější roli v provázání s praktikami managementu lidských zdrojů, než se dříve předpokládalo.“ (Smith, Smith, 2007, s. 277)

4. Manažerské vzdělávání

4.1. Přístupy k rozvoji manažerů

Musíme si uvědomit, že rozvoj manažerů nemůže být vytržen z kontextu organizace. Rozvojové programy firem by měly vycházet nejen z potřeb manažerů, ale zároveň i organizace samé. Pokud firemní kultura a nejvyšší vedení nepodporuje vzdělávání manažerů ve firmě, může dojít ke konfliktu potřeb a cílů vzdělávání.

B. Michels (2009) zmiňuje 5 hlavních kroků, které probíhají v cyklickém sledu:

1. Hodnocení dovedností a identifikace znalostních mezer na individuální a týmové úrovni
2. Vytváření individuálních a skupinových vzdělávacích plánů v souladu s nalezenými potřebami
3. Výběr a implementace tréninkového a vzdělávacího programu
4. Včlenění vzdělávání do organizace
5. Znovuzhodnocení v pravidelných intervalech k evaluaci dopadu a identifikace nových potřeb

Klíčovou roli identifikace vzdělávacích potřeb zdůrazňují ve své studii W. D. Patton a C. Pratt (2002). Podle nich je prvním krokem při vývoji manažerských tréninkových programů vyhodnocení organizačních a individuálních tréninkových potřeb. Vyhodnocení tréninkových potřeb (TNA – Training Needs Assessment) se jeví jako logický vstup k pochopení, jaké jsou tréninkové potřeby.

P. Boxall a J. Gilbert (2007) vytvořili interdisciplinární rámec, který obsahuje 3 hlavní komponenty (1) domény obecných cílů, (2) typologie firemních stylů a (3) efektivita – management strategických tlaků a problémů. Pod doménami obecných cílů můžeme objevit získávání a udržení vhodných manažerů, rozvíjení manažerských kompetencí a motivace manažerů k výkonu. U typologie firemních stylů P. Boxall a J. Gilbert rozkrývají problematiku identifikace talentů pro manažerské posty. Dle firemního stylu dané firmy se rozpracovávají dlouhodobé kariérní plány. S tímto souvisí i programy rozvoje talentů. A právě skupina konkrétních zaměstnanců, případně manažerů považovaných za tzv. talenty firmy se často v terminologii personální psychologie nazývá „talent pool“ či „manažerský

pool“. P. Boxall a J. Gilbert popisují dva v literatuře rozlišované modely. Jedním z rozvojových procesů je Japonský model, pro který je typické, že zaměstnanec rotuje napříč firmou bez zjevné specializace na určitou oblast. Druhý rozvojový proces je označován Německým modelem, kde časný rozvoj zaměstnance je lokalizován v konkrétní firemní oblasti, kde je očekáván kariérní a manažerský postup daného manažera.

U Japonského modelu je patrná tendence rozvíjet určitou multifunkčnost jedince, snaha o získání komplexního pohledu na fungování firmy a jistou pokoru a odosobnění od individuálního kariérního zaměření. Při rozmanitých pracovních nárocích a úkolech je dále možné identifikovat ty firemní oblasti a pracovní pozice, kde daný jedinec prokazoval nejlepší schopnosti a dovednosti. Německý model má zase naopak své výhody v přímé specializaci v dané firemní oblasti, perfektní postihnutí specifik oborové problematiky. Tento Německý model se zdá být ekonomičtější a přímočařejší, může být však provázán s chybným nastavením kariérního plánu a jedinec se tak může minout s pracovní pozicí, která by pro něj byla vhodnější, jak z jeho hlediska, tak z hlediska firmy.

E. A. Drost, A. A. Frayne, K. B. Lowe aj. M. Geringer (2002) přišli se studií, která srovnává tréninkové a rozvojové praktiky devíti zemí a jednoho regionu. Cílem bylo identifikovat univerzální tréninkové a rozvojové postupy. Výsledky sjednotily kulturně a ekonomicky si bližší země. Například v asijských zemích vykazovali manažeři výrazně větší spokojenost s firemními tréninkovými a rozvojovými programy. Na rozdíl od toho v Mexiku a Latinské Americe cítili manažeři nepřiměřenost, neadekvátnost a nutnost zlepšení firemních rozvojových programů. Američtí, Kanadští a Australští manažeři vnímali absenci a prostor pro zlepšení „měkkých“ tréninkových a rozvojových programů (vedení týmu, porozumění obchodním praktikám, firemní kultura apod.) a proaktivnějších tréninků (příprava na budoucí pozici/roli, interkulturní tréninky apod.).

Tyto výsledky mohou souviset s geo-kulturně-politicko-ekonomickou historií a aktuální situací v daných zemích. Dále dlouhodobé zkušenosti jednotlivých zemí a firem se vzděláváním zaměstnanců a tzv. vzdělávací kultura mohou ovlivňovat nabídku rozvojových programů a očekávání manažerů a dalších zaměstnanců od firemního vzdělávání.

Otázkou je, zda spokojenost manažerů se vzdělávacími programy v asijských zemích souvisí skutečně s odpovídající nabídkou pokrývající potřeby manažerů, či vycházejí z tradice

kolektivistické východní kultury, kde skupina je více než jedinec a je vyžadováno podřízení se a naprosté sjednocení s firemními hodnotami.

Japonsko se zaměřuje na tzv. on-the-job trénování a on-the-job učení, které probíhá přímo v pracovním procesu. Tréninkové a rozvojové aktivity jsou pečlivě plánovány a hodnoceny. Negativní postoj k tréninku může jednotlivci zničit kariéru. V Číně, Thajvanu, Korei a Japonsku mají firmy tendenci klást větší důraz na firemní hodnoty a interpersonální dovednosti více než jejich západní protějšky. V Číně regulují rozvojové programy ve firmách vládní vlivy. Jsou zde vytvořeny ideologické a odborné standardy, které musí každý zaměstnanec zaměstnaný na celý úvazek absolvovat. Poslední dobou se však začal klást důraz na moderní manažerské vzdělávání, neboť je velký zájem na ekonomických výsledcích firem. Toto vzdělávání si uskutečňují firmy samy, ale také univerzity, pracovní asociace a mezinárodní konzultantské firmy. V Mexiku a Latinské Americe se výrazně zvýšila úroveň rozvojových programů díky nadnárodním firmám a zahraničním investorům. Latinská Amerika stále bojuje s nízkým věkem zaměstnanců, negramotností a rozvojové programy uvnitř firem mohou umožnit zaměstnancům lepší budoucnost. V Austrálii dle statistických dat tréninkové aktivity dlouhodobě rostou a ve větším podílu se realizují pro manažerské úrovně než pro ostatní zaměstnance. Tento nárůst však není doprovázen hodnocením a evaluací rozvojových programů. Dále zde vzrostla poptávka po trénincích konzultantů a lektorů. V Kanadě je stále běžnější spolupracovat s externími lektory a konzultanty. V roce 1996 Conference Board of Canada zveřejnila zprávu mapující tréninkové a rozvojové programy u 219 firem. Sektory, které se umístily jako nejvíce realizující tréninkové a rozvojové programy, byly naftový a finanční průmysl, pojišťovnictví, obchod s realitami a důlní průmysl. American Society of Training and Development (ASTD) uvádí, že většina amerických firem trénuje okolo 74% svých zaměstnanců. Trénink technických dovedností zde zabírá 29% tréninkových nákladů, zatímco kvalita a obchodní praktiky činí 5% a interpersonální komunikace dosahuje pouze 6% tréninkových nákladů. Na konci 90. let se začala interní tréninková oddělení zmenšovat a firmy začaly ve větší míře využívat externí tréninkové zdroje (Drost aj., 2002).

Další zahraniční studie mapuje aktuální situaci v rámci managementu lidských zdrojů a rozvojových programů v Číně (Venter, 2003). Velký ekonomický rozkvět čínských firem vedl v posledních letech i k důrazu na management lidského kapitálu. Přestože zaměstnanci stále nereflektují, že vzdělávací systém slouží potřebám rozvoje jejich dovedností, organizace

intenzivně pracují na zlepšení rozvojových a tréninkových programů. Mnoho čínských firem používá formální vzdělávací programy jako selektivní systém, výběrový mechanismus, který identifikuje elitní zaměstnance a poté následuje jejich další rozvoj. Vzhledem k tomu, že vysoce kvalifikovaných zaměstnanců není v Číně mnoho, je snaha poskytovat lidem, kteří mají tento potenciál, rozsáhlé vysoce kvalitní vzdělávání.

Jiný čínský výzkum, který uskutečnil C. L. Zhao (2005), se zabývá otázkou zahraničních firem v Číně, v nichž pracují čínští manažeři. Firemní kultura a hodnoty jsou v těchto kulturách specifická a často odlišná od čínských firem. Jako nástroje pro rozvojové aktivity v rámci firemní kultury rozlišuje C. L. Zhao formální trénink, který je nepostradatelný pro přežití a vývoj firmy, a neformální trénink, jež je uskutečňován bez konkrétního účelu a úmyslného návrhu a plánování a dále koučink, který je podpůrným nástrojem pro tréninkové aktivity. Trénink obecně je zde vnímán jako „kulturní praxe“, která včleňuje firemní cíle a hodnoty do učebního procesu. Je to vhodný způsob, jak podpořit proces socializace místních manažerů do pro ně relativně nové firemní kultury. Tréninky manažerských dovedností mohou být podpořeny porozuměním firemním hodnotám a tak dojde k rychlejší adaptaci do firmy. Je však nutné poskytnout těmto místním manažerům kontinuální rozvojové programy a nikoliv jednorázový trénink. Konkrétně v této čínské otázce existují schopnosti a dovednosti, které jsou považovány u čínských manažerů jako nedostatečné (například kreativita). Rozvojové aktivity by pak mohly napomoci a podpořit rozvíjet ty stránky, které jsou potřebné pro vykonávání dané pracovní pozice. V těchto případech se často jedná o analýzu problému, ochotu převzít zodpovědnost, odvahu čelit realitě a soutěživost.

Studie z roku 2005 (Ramirez a Mabey, 2005) se zaměřuje na porovnání přístupu k manažerskému rozvoji v západoevropských zemích (Francie, Nizozemí, Německo, Norsko, Španělsko a Velká Británie). Z hlediska vnímání priority rozvoje managementu klade Německo na tuto problematiku největší důraz, zatímco pro Francii a Velkou Británii je důležitost manažerského rozvoje z těchto zemí nejnižší. V oblasti interních rozvojových programů pro management zaujímají všechny zkoumané země podobný postoj, tyto interní rozvojové programy jsou obvykle užívány ve všech těchto zemích. Externí rozvojové programy, tzn. tréninky a semináře spojené s kvalifikací a rozvojem znalostí a dovedností (odborné a všeobecné vzdělávání a tréninky) častěji využívají organizace ze zemí Velká Británie a Nizozemí, nejméně pak organizace v Německu a Španělsku. V porovnání prostředků, které umožní efektivní manažerský rozvoj (firemní trénink, trénink na pracovišti,

manažerské vzdělání a zkušenost), například nizozemské a španělské společnosti kladou podobný důraz na všechny 4 varianty rozvoje. Největší vliv zkušenosti a firemního tréninku vidí společnosti z Velké Británie, Německa a Francie. V celkových výsledcích jsou firemní tréninky obvyklým nástrojem pro rozvoj manažerů. A právě firemní tréninky jsou považovány za nejefektivnější metodu pro manažerský rozvoj. Důvodem může být lepší provázanost firemního interního vzdělávání s potřebami firmy, jejích zaměstnanců a firemní kulturou. Tato interkulturní analýza odhalila některé z lokálně vázaných přístupů, jimiž firmy rozvíjejí své tréninkové a rozvojové strategie. Velká Británie více než jiné země spoléhá na externí vzdělávání a všeobecné dovednosti. Nizozemí spíše kombinuje možnosti rozvoje manažerů a Norsko a Německo dávají přednost internímu firemnímu vzdělávání manažerů.

Na Goldman Sachs University se C. Pledger (2007) a jeho kolegové věnují designování a realizaci manažerských programů propojenými s kariérními milníky manažerů. Studijní plán je postaven na modelu, který shrnuje očekávání firmy od lídrů, a to v řízení obchodu, posilování firemní kultury a vedení lidí. (Pledger, 2007) Hlavní programy jsou vytvořeny tak, aby jeden stavěl na druhém a pružně se doplňovaly:

1. Sebelídr – program zacílený na osobu lídra, větší porozumění sobě samému a řízení své kariéry. Program probíhá 2x měsíčně. Účast je založená na zjištěných potřebách prostřednictvím analýzy výkonu, individuálního rozvojového plánu.
2. Nový lídr – tento program se orientuje na rozvíjení nových lídrů.
3. Strategický „ovlivnitel“ – program zaměřený na manažerské a individuální charakteristiky pomáhající těm, kteří potřebují ovlivňovat ostatní.
4. Zkušený lídr – program orientovaný na manažery, kteří vedou jiné manažery.
5. Brilantní leadership – program zaměřený na vedení řídicích pozic (ředitelů).

Moduly se zaměřují vždy na jedno téma a pobíhají v rámci osobních skupinových setkání, ale i on-line. Součástí jsou také společná fóra, kde si lídři vyměňují své zkušenosti. Specifikem těchto programů jsou pokračující interní rozvojové intervence tzv. Organization Development intervention = O.D. intervention. Tyto intervence jsou zacíleny na 3 hlavní oblasti: obchodní, týmové, individuální. Po programu následuje 180° zpětná vazba, skupinový koučink a O.D. intervence. Toto vše je dobrovolné. Evaluace probíhala na více úrovních – ochota doporučit program, hodnocení stavu dovedností účastníky před a po absolvování programu, kvalitativní hodnocení v rámci skupinového koučinku a 360° zpětná vazba hodnotící kompetence leadershipu. Absolventi programu Leadership a Management vykazovali signifikantně lepší

výsledky při hodnocení leadership kompetencí než srovnávací skupina, která tento program neabsolvovala.

V letech 2001-2002 uskutečnila Linda Bjornberg (2002) výzkum pod hlavičkou americké IPMA HR Benchmarking Committee. Tento výzkum se zaměřil na tzv. best practices, neboli praxí osvědčené praktiky, v oblasti tréninkových a rozvojových programů. Opět je zdůrazňovaná nutnost provázání rozvojových programů s potřebami firmy a zaměstnanců. Nadřízení účastníků rozvojových programů jsou zodpovědní za identifikaci tréninkových potřeb a umožnění absolvování určitého programu. Účastníci sami jsou však zodpovědní za jejich osobní profesní rozvoj tzn., jak využijí programy ve svůj prospěch a aplikují nabyté znalosti a dovednosti do své praxe. Evaluace rozvojových programů probíhá často hodnocením stavu před a po uskutečněných tréninkových a rozvojových programech. Toto hodnocení většinou uskutečňuje nadřízený účastníka a účastník sám. Transfer z tréninku se uskutečňuje pomocí tzv. akčního plánování na každém jednotlivém tréninku, dále prostřednictvím účastnických koučujících skupin jako podpory tréninku, kontaktem nadřízených účastníků trenéry apod. Účastníci vyplní své akční plány ještě před skončením tréninku. Tyto akční plány se týkají toho, co účastník chce dělat, tedy změny chování v souvislosti s absolvovaným tréninkem. Variantou může být poskytnutí osobního akčního plánu nadřízenému, který s ním pak pracuje i v rámci hodnotících pohovorů. Dalším nástrojem pro transfer znalostí a dovedností z tréninku je navazující hodnotící trénink, kde účastníci s trenérem diskutují a hodnotí, co se jim daří aplikovat do své praxe a co nedaří. Z tohoto nástroje mohou vycházet další tréninkové a rozvojové potřeby účastníků. Jiným praxí osvědčeným nástrojem je vznik podpůrných skupin složených z účastníků, v nichž diskutují strategie jak implementovat znalosti a dovednosti získané na tréninku. Zároveň se mohou vzájemně „koučovat“. Jiným navazujícím instrumentem může být kruhový peer-koučink, kdy je vytvořeno kruhové strukturované spojení mezi kolegy, kteří se „v kruhu“ individuálně koučují, tedy nekoučují se 2 kolegové vzájemně. Zde bych si dovolila poznámku, že u tohoto nástroje je nutná velká vzájemná důvěra týmu a znalost a supervize metody koučinku, neboť zde vzniká velké riziko nefunkčnosti tohoto nástroje z mnoha důvodů.

Novinkou v rozvíjení lídrů může být téma etika. Neetický přístup některých firem může pramenit z přístupu manažerů na vedoucích pozicích. Celkové etické chování firmy směrem ven je klíčem k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, dodavateli a veřejností.

Současně vytváří etický přístup uvnitř firmy pozitivní klima pro kvalitní pracovní vztahy a podpůrné bezpečné prostředí pro fungování a výkon zaměstnanců. Je však otázkou, zda se etika dá rozvíjet či měnit. O to se například snaží v USA koučinkové centrum leadershipu a etiky (Thornton, 2009). Uskutečnili zde průzkum u 205ti exekutivních manažerů veřejného a soukromého sektoru. Shledali, že většina senior exekutivních manažerů stráví méně než 25% svého času rozvoje leadershipu. Překvapujícím zjištěním bylo, že lidé v organizaci zodpovědní za vzdělávání nestráví více než 25% svého času rozvojem manažerských dovedností u svých zaměstnanců a většinu svého času se zabývají reportováním finančních ukazatelů. L. F. Thornton poukazuje na potřebu implementace etického leadershipu do organizací, už však nepředstavuje konkrétní zkušenosti a výsledky s aplikací tohoto tématu.

Otázkou, jak rozvíjet senior management firem čili vyšší management, se zabývá britská studie z roku 2006 (Brown, 2006). Podnětné oblasti, kterým se věnují rozvojové programy, zahrnují: leadership, strategický management, management změny a inovace. Z výzkumu vyplývá, že rozvojové oblasti, kterým by měly vzdělávací programy věnovat více do hloubky, jsou:

- větší rozšíření mezioborových programů (programy vedené praktiky či v kombinaci lektora a praktika)
- větší vazba na CEO (generálního ředitele) a jeho zahrnutí do těchto programů
- intenzivnější užití projektů spojených se strategií firmy
- rozvoj příležitostí, kdy senior manažeři mohou přispět k formulování a práci na strategických problémech
- zahrnutí senior manažerů do vytváření a hodnocení rozvojového programu

4.2. Efektivita rozvoje manažerů

O téma, jak lze měřit efektivitu ve vzdělávání a konkrétně v tréninkových a rozvojových programech, je mezi lidmi zodpovědnými za vzdělávání ve firmách velký zájem. Zda se určitý vzdělávací program promítl do pracovního výkonu zaměstnanců, lze těžko objektivně změřit. Mnoho firem pracuje pouze s deskriptivními daty popisujícími, kolik dnů, hodin tréninků, koučinku, mentoringu, teambuildingu apod., kolik zaměstnanců absolvovalo a jaká byla bezprostřední spokojenost účastníků s daným vzdělávacím programem (často užívaný formulář hodnotící uskutečněný program – číselné hodnocení a volné verbální hodnocení).

Pokud organizace usiluje více se přiblížit exaktnosti měření efektivity, snaží se přesněji zjistit aktuální stav, vzdělávací potřeby a mezery a definovat si přesné měřitelné cíle. Toto je velmi mnoho práce, neboť je nutné vytvořit funkční systém na identifikaci toho, co bude potřeba rozvíjet a u jakých jednotlivců či skupin zaměstnanců. Tento systém souvisí s personálními procesy, jako jsou například kompetenční modely apod. Důležité je také nastavení komunikace (tzv. komunikačních toků) a systém kontroly – kdo bude identifikovat vzdělávací potřeby, či zaměstnanec sám, jeho nadřízený, či oba společně v propojení s hodnotícími pohovory nebo v rámci 360° zpětné vazby. Kdo bude hodnotit dosažení individuálních rozvojových cílů.

V odborné literatuře zaměřené na rozvoj manažerů (Werner aj., 2003) nalezneme, že pouze 10% rozvojových manažerských programů je evaluováno jinak než jen pouze prostřednictvím spokojenosti jejich účastníků s rozvojovým programem. Z těchto omezených dat se pak hůře vychází při výzkumu efektivity.

Tématem efektivity manažerského rozvoje se zabývá B. D'Netto, F. Bakas a P. Bordia (2008) v australské studii. Zdůrazňují nutnost strategického manažerského rozvoje jako části firemní politiky. Vytvořili model měření efektivity manažerského rozvoje, jenž je založen na klíčových stupních zahrnutých v systematických designujících a monitorujících rozvojových manažerských programech. Jedná se o 3 stupně, které zahrnují vyhodnocení rozvojových potřeb, realizaci rozvojového programu a evaluaci programu. Skutečně efektivní manažerský rozvoj má přímý vliv na pracovní spokojenost, nepřímý na finanční obrat. Zatímco pro jednotlivce má efektivní manažerský rozvoj přínos ve zlepšení jeho znalostí a dovedností, organizace může mít prospěch z vyšší produktivity, nižšího absentérství, lepšího zákaznického servisu.

Byl nalezen vztah mezi firemní kulturou učící se organizace (= firemní kultura založená na hodnotách učení, vzájemné učící podpory zkušenějších od méně zkušených a rozvoje) a podporou vrcholového managementu (= vrcholový management podporuje finančně i nefinančně rozvoj svých zaměstnanců), dále s podporou liniového managementu (= zapojení liniového managementu do rozvoje zaměstnanců) a s evaluací po realizaci rozvojových programů. To znamená, že pokud organizace má firemní kulturu podporující učení, management na všech úrovních chápe a pomáhá definovat, uskutečňovat a vyhodnocovat rozvojové aktivity, a pokud jsou dobře nastavené procesy evaluace, pak je vysoká pravděpodobnost efektivity manažerského rozvoje. Zajímavé je podchycení oblasti podpory

liniového managementu. Ze studie vyplývá, že když vyšší manažeři podporují rozvoj svých podřízených, jejich podřízení manažeři mají více nadšení a jsou aktivnější ve svém vlastním rozvoji. Vyšší manažeři také poskytují svým podřízeným více příležitostí pro uplatnění a užití jejich dovedností a znalostí. Přestože z výzkumu vyplývá, že evaluace po realizaci rozvojových programů má pozitivní vazbu na uplatnění dovedností a znalostí, pouze 23% respondentů uvádí, že zažili návaznost rozvojového programu na svém pracovišti. Dále byl nalezen přímý vztah mezi příležitostmi uplatnit naučené znalosti a dovednosti a efektivitou manažerského rozvoje. K těmto závěrům došly i jiné výzkumy, které autoři zmiňují. Z výsledků dále vyplývá, že noví manažeři a juniorštější manažeři v Austrálii absolvují výrazně méně manažerských rozvojových programů, přestože literatura předpokládá, že možnosti manažerského rozvoje mohou lákat a udržet nové zaměstnance. Manažerský rozvoj v Austrálii se jeví jako odměna za senioritu.

T. L. Cekada (2010) uvádí, že udržení nabytých znalostí a dovedností z tréninků se pohybuje po 1 roce od absolvování tréninku mezi 10% až 20%.

Souhrnné výsledky výzkumů v oblasti rozvoje manažerů napovídají, že manažeři, lídři a jejich manažerské dovednosti a leadership mohou být v čase rozvíjeny (Werner aj., 2003).

Po skoro 60tiletém výzkumu této oblasti jsou nyní odborníci schopni odpovědět na otázku, zda je vůbec možné manažerské dovednosti a leadership rozvíjet. Výsledky jsou však rozmanité a vždy jsou ve vztahu k danému firemnímu prostředí, kvalitě přípravy a realizace rozvojových programů a měření efektivity.

4.3. Specifika vzdělávání manažerů ve veřejném sektoru

Rozvojem manažerů a dalších zaměstnanců se v České republice jen okrajově zabývá veřejný sektor, který pro tyto aktivity často nedisponuje finančními prostředky. V mnoha případech chybí osoba odborníka na vzdělávání, jež se těmto problémům interně věnuje. A pokud vzdělávání probíhá, jde většinou cestou odborného vzdělávání a informační přípravy. Dovednostní rozvoj bývá podceňován a málokdy dochází k identifikaci rozvojových potřeb manažerů a zaměstnanců. Toto vše může souviset s nedostatečnými personálními procesy (kvalifikovaný výběr a nábor zaměstnanců, hodnotící a motivační procesy, apod.), které

rozvojové programy předcházejí. Vzdělávání ve veřejném sektoru může sloužit k zvyšování kvalifikace zaměstnanců, větší motivaci na sobě pracovat a konkurenceschopnosti zaměstnanců na trhu práce. Americká studie mapuje rozvojové a tréninkové programy ve 33 městských úřadech (Jacobson, Rubin, Selden, 2002). Dle průzkumu poskytuje veřejná regionální správa v 32 městech USA vzdělávání pro všeobecné zaměstnance od základních dovedností po specifické dovednosti. Často se využívají tréninkové sety. V 60% se využívá tréninků leadershipu. Organizační struktura souvisí s rozdělením rozvojových programů na všeobecné a manažerské. Vysvětlením může být vztah mezi individuálními a organizačními tréninkovými strukturami a odpovídajícím plánem propojující potřeby organizace a jejích zaměstnanců.

Podobné potřeby mají i vládní organizace po celém světě. Je nutné standardizovat rozvoj klíčových lídrů a ostatních zaměstnanců ve vládním sektoru, na ministerstvech, apod. Například v Jižní Korei vznikla Komise státních úřadů, která má sloužit k monitorování a informování o aktuálních potřebách rozvoje. Ve Velké Británii existuje tzv. Cabinet Office, jež má zodpovědnost za rozvoj top manažerů ve veřejném sektoru. Podobná organizace existuje například v Austrálii (Public Service and Merit Protection Commission), na Novém Zélandu, v Japonsku, Francii, Nizozemí a ve Švédsku, kde nedávno vznikl National Council for Quality and Development se zodpovědností za rozvoj seniorních top manažerů ve veřejném sektoru. Vzdělávací procesy a tréninkové a rozvojové programy jsou zde velmi podobné komerční sféře. Dominantou však zůstává zaměření na manažerský rozvoj lidí ve vedení. Konkrétně na Novém Zélandu pracují s „profilujícím protokolem“, který slouží ke identifikaci správných osob na danou pozici a následně k rozpoznání potřebných klíčových dovedností. Systém je založen na kompetenčních modelech a úrovních kompetencí požadovaných a aktuálních podobně jako u jiných organizací. (Bhatta, 2002)

Potřebou rozvíjet manažery v nemocnicích a zdravotnických zařízeních se zabývá článek z roku 2009 (Runy, 2009). Klíčové je rozvíjet leadershipové kompetence a maximalizovat efektivní fungování dané organizace. Rozvíjení komunikace, vytváření a sdílení vizí, zvyšování motivace a nabírání a udržení vhodných zaměstnanců a manažerů patří mezi hlavní domény. Rozvíjení manažerských dovedností lidí na vedoucích pozicích se stává prioritou pro tyto organizace, jak popisuje Marie Sinioris, prezidentka a CEO National Centre for Healthcare Leadership. Je to nový přístup, který již přináší své ovoce, a je potřeba se na něj dívat ne jako na zbytečný výdaj, ale jako na vklad, jež se organizaci vrátí.

W. D. Patton a C. Pratt (2002) poukazují na skutečnost, že formální vyhodnocování tréninkových potřeb zaměstnanců ve státním sektoru se realizuje podstatně méně než v sektoru soukromém. Právě tito autoři uskutečnili případovou studii založenou na diskusních skupinách, ve kterých diskutovali s manažery veřejného sektoru. Otázky se dotýkaly témat manažerských potřeb, jakým způsobem by manažeři ze svého týmu vybírali člověka vhodného na vedoucí pozici, jakými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi disponoval nejlepší manažer, kterého vedli, a jakými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi disponoval naopak nejhorší manažer. Jaké vzdělání či tréninkové aktivity jsou klíčové pro manažery a čeho se jim v rámci vzdělávání nedostává. Vhodná výsledná témata tréninkových programů byla sdružena do tří hlavních dimenzí, které reflektovaly hlavní cíle tréninků: řízení výkonu zaměstnanců, řízení výkonu organizace, řízení vztahů.

5. Nástroje rozvíjející manažery

Nástrojů v rozvoji a vzdělávání manažerů je široké spektrum. Zde se budeme zabývat převážně tréninkovými aktivitami a koučinkem, což jsou nejčteněji používané rozvojové nástroje. Je však nutné podotknout, že u rozvoje daného manažera či nějaké manažerské skupiny je nutné vycházet z jejich individuálních potřeb, dále pochopitelně z potřeb firmy/společnosti a nároků dané manažerské pozice. Vzdělávání je nákladnou záležitostí a bavíme se také o drahocenném čase, který manažer musí investovat do svého rozvoje. Proto je nutné rozvíjet manažery cíleně, s ohledem na jejich možnosti a hranice, a pracovat více s kvalitou než s kvantitou vzdělávání.

Mezi efektivní podpůrné nástroje v tréninkových a rozvojových programech řadí W. Hirsh (2009)

- I. bohatší možnosti poskytování zpětné vazby či jiná hodnocení, jako je 360° zpětná vazba nebo tzv. Development Centre (DC), které většinou obsahují podporu osobního rozvoje a kariérního plánování
- II. koučink nebo mentoring od interních či externích zkušených profesionálů
- III. plánované získávání zkušeností ve formě stínování, rotace pracovního místa, obohacující nadstavbové projekty, akční učební sety či rozvojové kariérní postupy

Tyto nástroje se užívají zejména ve speciálních programech realizovaných pro vybrané skupiny zaměstnanců, například v rámci rozvoje talentů apod.

5.1. Tréninkové aktivity

Pojmu trénink se nejčastěji užívá pro aktivity zaměřené na získávání znalostí, dovedností a postojů, kdy přenos do pracovní praxe probíhá bezprostředně či v blízkém čase po uskutečnění tréninku (Werner aj., 2003).

Oproti tomu rozvojové aktivity nemusí mít bezprostřední použití v pracovním prostředí v čase.

Trénink bývá v organizacích stěžejním nástrojem pro rozvoj manažerů i dalších zaměstnanců. Tréninkové aktivity probíhají skupinově, což řadí tréninky mezi ekonomicky méně náročné

nástroje pro rozvoj lidí. Trenéři a lektori buď pracují přímo pro danou organizaci, nebo s ní spolupracují externě (prostřednictvím vzdělávací agentury či samostatně). Existence tzv. interního trenéra má své výhody například v dobré znalosti firemní kultury a větší schopnosti přizpůsobit tréninkové aktivity pracovnímu prostředí a pracovním situacím, které zaměstnanci denně zažívají. Nevýhodou může být vznik stereotypu při trénování podobných cílových skupin, menší odstup od lidí a situací a tendence ke stagnaci a zastavení rozvoje trenéra – absence inspirace u jiných organizací a cílových skupin apod. Účastníci mohou mít obavy o vyzrazení osobních a diskrétních informací, které sdělí v průběhu tréninku. Dále mohou být pod větším tlakem a stresem s obavou, že jejich výkon na tréninku nebude adekvátní a ohrozí udržení jejich zaměstnání. Pokud je trenér externista, může přinášet hodně příkladů z jiných firem a inspirovat účastníky, přichází jako externí odborník a pokud si získá účastníky, jeho trenérský přístup může mít více váhy a budit větší důvěru. Tento typ trenéra na sobě musí neustále pracovat, rozvíjet se, získávat různorodé zkušenosti, aby uspěl na trhu práce. Nevýhodou může být menší znalost prostředí, potřeba delšího času při tréninku na adaptaci a získání důvěry účastníků.

První tréninkové programy vznikaly již ve 20. a 30. letech 20. století. Po 2. světové válce se rozšířila aplikace tzv. T-skupin, které byly spojovány s americkými National Training Laboratories, T-skupiny se realizovaly v prostředích podobným kempům v délce 3-4 týdnů. Jednalo se o nestrukturované skupiny a pracovaly s technikou „tady a teď“. Hlavním učebním mechanismem byla zpětná vazba mezi účastníky. Účastníci procházeli intenzivní skupinovou zkušeností. Tato tréninková metoda dosáhla svého vrcholu v 60. letech 20. století a přestože se už dnes nepoužívá, s dílčími nástroji se pracuje dodnes. Německý psycholog Kurt Lewin přispěl k rozvoji T-skupin. V roce 1933 emigroval do USA a ovlivnil mnoho oblastí psychologie včetně sociální psychologie a psychologie práce, neboť se mimo jiné věnoval výzkumu skupinové dynamiky. K. Lewin věřil, že manažerský trénink je úspěšný pouze tehdy, pokud mají účastníci možnost vidět, jak jejich obvyklé chování působí na druhé. Mezi hlavní techniky patřila již zmíněná zpětná vazba, skupinová diskuze a hraní rolí. Za předchůdce hraní rolí je považováno psychodrama, které vytvořil rakouský psychiatr Jacob Levy Moreno, který také emigroval do USA (Highhouse, 2002).

Profesionální učení a trénování lze rozdělit do několika málo stupňů (Michels, 2009):

1. Abstraktní konceptualizace – porozumění teorii či hlavním myšlenkám souvisejícím s novou dovedností

2. Aktivní experimentování – nutnost zkoušet si nové informace a dovednosti
3. Konkrétní příklad – spojení nových informací s tím, co už člověk zná a má v praxi odzkoušené a aplikace v reálných situacích
4. Reflektivní pozorování – individuální práce s reflexí a zpětnou vazbou a sdílení s mentorem, koučem a kolegy.

Srovnáváním firemní tréninkové a rozvojové politiky ve Velké Británii a Indii se zabývá výzkum z roku 1999 a 2002 (Yadapadithaya a Stewart, 2003). Celkem se výzkumu zúčastnilo 469 firem z obou zemí. V porovnání s Indií je více tréninků realizováno ve Velké Británii. Organizace ve Velké Británii se také více zajímají o obchodní výsledky tréninkové a rozvojové politiky.

Výzkum zaměřující se na vliv aktivního učení na počet chyb zaměstnanců realizovali T. Katz-Navon, Z. Stern a E. Naveh (2009). Vycházeli z předpokladu, že aktivní učební klima pozitivně ovlivňuje individuální a týmový výkon, jako je zlepšení efektivity, inovativnost a schopnost učení. Existují obory, kde počet chyb může ohrozit životy lidí. Výsledky přinesly překvapivá zjištění. Pokud klima aktivního učení bylo nízké, byl nalezen lineární vztah mezi prioritou bezpečnosti a bezpečným výkonem (výkonem bez chyb). Při vysokém klimatu aktivního učení výsledky ukazovaly obloukový vztah do písmene U.

Hodnocení tréninkového programu „Vůdčí manažer“ realizovaného ve Velké Británii pro státní správu uskutečnili B. Dexter a Ch. Prince (2007). Jedná se o postgraduální certifikovaný program realizovaný od roku 2000 zaměřený na rozvoj leadershipu. Stěžejní metodou je akční učení, v rámci teoretického základu je snaha provazovat teoretické informace s praxí a zkušenostmi účastníků. Probíhá v 15ti modulech během 10ti měsíců. Program předchází 360° zpětná vazba a strukturovaný rozhovor, jež analyzuje psycholog práce. Díky tomuto úvodnímu nástroji lze nastavit akční plán jednotlivce a jeho osobní rozvoj. Největším přínosem pro manažery měl program ve zlepšení tvorby procesů a projektovém managementu, v efektivnější práci s týmem, v rozvoji vazeb, komunikace a spolupráce, dále pak ve zlepšení sebeřízení.

Nutné je přesně zacílit tréninkový program a poskytnout ho takové cílové skupině manažerů, která z něj nejvíce výtěží pro svou praxi. Otázkou, zda poskytovat manažerům a ostatním státním zaměstnancům tréninky „měkkých“ (zde interpersonální trénink) či „tvrdých“

dovedností (zde technický trénink), se zabývá řecký výzkum z roku 2001 (Petridou a Spathis, 2001). Vytvořili klasifikační model, dle kterého se rozhodovalo, jakým typem tréninku si účastník projde. Proměnné, které měly vliv na účastnictví v tréninkových aktivitách, byly nalezeny v tomto pořadí: manažerská úroveň, pohlaví, vzdělání, věk a délka zaměstnání. 31% top manažerů se účastnilo tréninku „měkkých“ dovedností a 51% absolvovalo technický trénink. U ostatních manažerských úrovní byl větší podíl technického tréninku. Z hlediska délky dosavadního zaměstnání bylo 71% účastníků obou typů tréninků zaměstnáno v organizaci do 5 let a 29% více než 5 let. Pro trénink „měkkých“ dovedností byla průměrná doba v zaměstnání 3 roky a pro trénink „tvrdých“ dovedností byla průměrná doba v zaměstnání 5 let.

Z trochu jiného úhlu se na problém tréninkových aktivit dívá P. Tharenou (2001). Tato studie sledovala vliv tréninkové motivace (sledované skrze očekávání účastníků či motivaci učit se) na množství a dlouhodobost absolvování tréninkových a rozvojových aktivit. Výsledky ukazují, že čím je vyšší tréninková motivace (očekávání a s motivace učit se), tím větší je účast respondentů na tréninkových a rozvojových programech. V případě, že zaměstnavatel (podpora nadřízeného a organizační procesy) podporoval účast respondentů na tréninkových a rozvojových programech, byla signifikantně vyšší účast respondentů v následujících 12ti měsících, kteří vykazovali vyšší tréninkovou motivaci (očekávání a motivace učit se).

Očekávání manažerů a motivace učit se jsou tedy výraznými atributy toho, že daný manažer skutečně absolvuje daný tréninkový a rozvojový program. Je zajímavé, že předpokládané vnější proměnné, jako je právě vedení nadřízeného a propojení se vzdělávací strategií firmy, nemají tak výrazný vliv na účast na tréninkových a rozvojových programech. Když manažer očekává, že dovednosti a znalosti, které získá v rámci vzdělávacích programů, ovlivní jeho pracovní výkon, zvyšuje se jeho aktivní přístup k získání možnosti účastnit se takového vzdělávání. Z toho vyvstává, že manažer a zaměstnanec jako jedinec je klíčovým faktorem pro vytváření nabídky tréninkových a rozvojových programů ve firmě. Personální divize by se tedy měla flexibilně přizpůsobovat potřebám svých manažerů a zaměstnanců obecně. Vyplývá z toho také, že nemotivovaní zaměstnanci neprocházejí takovým množstvím vzdělávacích programů jako motivovaní zaměstnanci. Je pozitivní informací, že tak velké investice nejsou vkládány do nemotivovaných zaměstnanců. Otevírá se zde však otázka, jakým způsobem u nemotivovaných zaměstnanců zvyšovat jejich tréninkovou a rozvojovou motivaci. Jaký přístup ze strany firmy a zvláště HR by zvýšil tuto motivaci.

Moderní technologie se rozvíjejí raketovou rychlostí. V první řadě umožňují HR lépe zpracovávat veškerou personální a také vzdělávací agendu. Zasahují však i do vzdělávacích aktivit. Právě tématem ukotvení tréninkových a rozvojových programů v čase a prostoru se zabývají L. Baird, D. Griffin a J. Henderson (2003). Tradiční je realizace tréninkových a rozvojových programů v daném čase a shodném prostoru. Výhody zachování shodného prostoru jsou, že trenér a kouč může jednoduše pozorovat chování účastníků, v rámci tréninku funguje skupinová dynamika a při koučinku kontakt tváří v tvář usnadňuje vybudování vzájemné důvěry, dále ulehčuje vzájemné porozumění. Nevýhodou jsou vysoké náklady na přemístění lidí, pronájem prostor a další výdaje. Dále pak nepřímé náklady, když jsou zaměstnanci mimo firmu. Samoučení z literatury, tréninkové manuály a učení založené na počítačích jsou příkladem učení neukotveném na jednom místě. Dále se sem nově řadí telekonference, videospojení, internetová komunikace včetně „chatu“ apod. Lidé mohou být v různých částech světa a přitom společně diskutovat, učit se a dávat si zpětné vazby. Učení se v čase má mnohem více rovin než učení se v prostoru. První rovinou je učení se z minulosti. Běžné jsou programy založené na učení se z minulosti. Pracuje se zde se zkušenostmi a rozebírají se situace, které již proběhly, analyzují se a hledají se lepší možná řešení.

Programy založené na učení se z přítomnosti se zaměřují na aktuální zkušenost. Tyto programy jsou velmi populární a pracují se situací tady a teď a účastníci se učí reagovat v aktuální sociální situaci. Skupinové tréninkové aktivity jsou tohoto časového ukotvení konkrétním příkladem. Dále sem spadá učení se přímo v pracovním procesu a poskytování okamžité zpětné vazby např. nadřízeným či spolupracovníky.

Příkladem programů založených na budoucnosti je vytváření určitých strategických scénářů, ve kterých si mohou manažeři testovat, co by se mohlo stát po jejich rozhodnutích a akcích. Tento způsob má výhodu v tom, že může testovat reakce a rozhodnutí lidí v situacích, které reálně nenastaly, ale mohou nastat.

L. Baird, D. Griffin a J. Henderson (2003) vypracovali klasifikaci jednotlivých vzdělávacích nástrojů s propojením na dimenze prostoru a času:

1. Stejný prostor + učení se z minulosti

- prezentace znalostí
- případové studie
- workshopy

2. Stejný prostor + učení se z přítomnosti

- akční učení
- revize bezprostředně po akci
- prezentace tzv. „best practices“
- koučování

3. Stejný prostor + učení se z budoucnosti

- simulace – vytváření strategických scénářů
- strategické experimenty – testují se předpoklady a zachycení učení. Mluví se o nich jako „rychlé selhání, levné selhání“.
- učební partnerství se zákazníky

4. Jiný prostor + učení se z minulosti

- „skladiště“ znalostí
- historická analýza
- on-line knihy a manuály
- distanční učení – knihy, manuály, učení se vlastním tempem, instrumentální balíčky

5. Jiný prostor + učení se z přítomnosti

- telekonference
- společné řešení problémů nebo učení formou tele/videospojením
- rozložené učení
- učební partnerství
- zpětná vazby od kolegů

6. Jiný prostor + učení se z budoucnosti

- experimentování přes bariéry a zpětná vazby od kolegů – sledují se složité scénáře, skupinové interakce apod.
- mnohoúčastnická a mnohomístní multidynamická simulace – nejčastěji užívané v armádě

Přestože se různé alternativní vzdělávací nástroje začínají častěji užívat, největší podíl vzdělávacích nástrojů stále zůstává na tradičních nástrojích ukotvených v místě. Různé časové dimenze jsou efektivní v jejich kombinaci, avšak distance místa může být velkou bariérou pro

vznik reálných interakcí mezi účastníky a mezi účastníkem a vzdělávacím expertem (trenérem, koučem apod.).

5.1.1 Evaluace tréninkových aktivit

APA Dictionary od Psychology (VandenBos, 2006) popisuje tréninkovou evaluaci jako hodnocení tréninkových programů za účelem určení jejich efektivity. Evaluace tréninkových aktivit může být zaměřena na postoje a reakce účastníků na trénink, na znalosti účastníků, které získali na tréninku, nebo na změny chování účastníků, dále také na efektivitu skupiny či organizace.

Důležité je k evaluaci tréninkových aktivit přistupovat na několika úrovních (Werner aj., 2003).

- organizační úroveň – vnímaná organizační podpora tréninku, a zda je účast na tréninkových aktivitách povinná či nepovinná. Zaměstnanci jsou více motivováni k účasti na tréninku, pokud mají pocit, že jsou tyto aktivity ve shodě s firemními cíli a podporovány nejvyšším vedením a účast je vyžadována.
- sociální úroveň – přímý nadřízený může pozitivně či negativně ovlivnit motivaci účastníků tréninku a jejich vnímání užitečnosti tréninku. Přímý nadřízený může pozitivně ovlivnit výstupy z tréninku svou prezentací potřeby tréninkových aktivit, objasněním předpokládaných tréninkových výstupů a tím, jak tyto výstupy budou přínosné pro vykonávání dané práce a budoucí rozvoj. Dále nadřízený může podpořit své podřízené poskytováním interpersonální a technické podpory všem, kteří procházejí vzdělávacím procesem. Spolupracovníci mohou následně využít to, co si účastník vzdělávacího programu přinesl do své pracovní praxe. Někdy však tento vliv na spolupracovníky může být v opačné rovině.
- individuální úroveň – zde hraje významnou roli připravenost jedince na tréninkové aktivity a jeho specifická motivace pro dané tréninkové téma. Účastníci tréninkových aktivit by měli mít dostatečné kognitivní schopnosti pro pochopení sdílených informací, dále by měli mít dostatečné množství porozumění jejich konkrétní práci, aby si uvědomili, jak moc se úkoly, znalosti a dovednosti zmiňované a trénované

v rámci tréninku vztahují jejich práci. Dále pak by neměli mít obavy z tréninkových aktivit a tréninkového prostředí.

Motivace k učení souvisí s vírou účastníků, že trénink odpovídá jejich potřebám a bude pro ně prospěšný.

Již v roce 1959 Donald L. Kirkpatrick otiskl v časopise Training and Development články s technikami evaluace tréninkových programů. D. L. Kirkpatrick formuloval 4 úrovně evaluace a to (Kirkpatrick, Kirkpatrick, 2006):

- **Hodnocení REAKCE** (jedná se o reakci účastníků tréninkového programu tzn., jak jsou spokojeni s tématem a průběhem tréninku, trenérem, podmínkami apod.) „Reakce“ se zaznamenává do hodnotících archů bezprostředně po tréninkovém programu. Tento krok evaluace poskytuje informaci o přijetí celku a dílčích částí tréninkového programu účastníky, jejich motivaci, hodnocení trenéra apod.

- **Hodnocení UČENÍ** zde znamená změnu postojů, zvýšení znalostí, rozvoj dovedností jako výsledek účasti na tréninku. Je nutné definovat si přesné zaměření tréninku pro ohodnocení změny. Snadněji se porovnává změna znalostí, například formou testování před a po tréninkovém programu, komplikovaněji pak postoje, které však lze měřit postojovými škálami. Nejsložitěji se hodnotí rozvoj komplexnějších dovedností. Příkladem může být hodnocení verbální komunikace před tréninkem a po tréninku. Je nutné stanovit přesné kategorie a konkretizace škál hodnocení. Hodnotitel musí být přesně vyškolen.

- **Hodnocení CHOVÁNÍ** zde znamená transformaci nabytých znalostí, dovedností a změnu postojů do pracovního chování účastníka tréninku. Pro vhodnou evaluaci chování lze použít kontrolní skupinu osob, které neprošli tréninkovým programem. Dále je nutné poskytnout účastníkům čas, aby mohli uplatnit a rozvinout změnu chování v pracovním prostředí. Také se používá hodnocení pracovního chování před a po tréninkovém programu. Je možné použít i zpětnou vazbu o chování účastníka od nadřízených, podřízených a kolegů i od něho samotného.

- **Hodnocení VÝSLEDKU** je sumarizace všech předchozích bodů s propojení na obchodní a finanční výsledky.

L. Bjonberg (2002) popisuje osvědčené nástroje pro evaluaci tréninků:

- **úroveň I. – bezprostřední hodnocení tréninku účastníky** – ve formuláři účastníci hodnotí kvalitu tréninku, co bylo pro ně nejvíce přínosné, co by mohlo zlepšit kurz pro další účastníky, zda jim vyhovovalo tempo tréninku apod.

- **úroveň II. – sebehodnocení účastníků** – účastníci hodnotí, zda se zlepšily jejich znalosti, dovednosti, pochopení u daných tréninkových témat. To může napomoci zhodnotit, zda trénink přispěl k navýšení znalostí či posílení dovedností.
- **úroveň III. – aplikace do praxe** – zde se evaluace zaměřuje na to, zda jsou získané znalosti a dovednosti aplikované v praxi. Často to bývá provázáno s akčními plány či seznamy cílů, které obdrží nadřízení účastníků a po delší době (např. 3 měsíce) hodnotí, zda plán či cíl byl uskutečněn. Při sumarizaci veškerých dílčích dat může právě toto poskytnout relevantní výsledek možného transferu tréninkových programů do pracovní praxe.

Zajímavým termínem je Pygmalionský leadershipový trénink, který je odvozen od Pygmalionské leadershipové teorie, která předpokládá, že zvýšená manažerská očekávání od podřízených ovlivňuje jejich výkon a platí bez počáteční analýzy manažerských úkolů a požadavků na manažerské dovednosti. Když se navíc odvozuje obsah tréninků od manažerské práce a požadavků na manažery, účastníci vnímají, že je tréninkový program v užším vztahu s jejich pracovním prostředím a dochází k účinnějšímu transferu nabytých znalostí a dovedností (Eden aj., 2000).

Meta-analýza z roku 2009 (Tailor aj., 2009) srovnává 107 výzkumných studií, jež se zaměřily ve svém zkoumání na efekt manažerských tréninkových programů. Dané studie sledovaly přenos tréninku do pracovní praxe účastníků, a to při hodnocení změny po tréninku přímo v pracovním prostředí, dále při hodnocení situace před tréninkem a po tréninku, srovnání s kontrolní skupinou. Dále výzkumníci porovnávali 4 zdroje hodnocení – sebehodnocení, hodnocení od nadřízených, od kolegů a podřízených. Efekt tréninkového přenosu byl větší, když obsah tréninků vycházel z analýzy manažerských úkolů a požadavků na manažerské dovednosti. To neplatilo pro kritérium sebehodnocení, zde se výsledky rozcházely. Právě hodnocené tréninkové programy založené na kritériu sebehodnocení bylo nejčtenější. U tréninkových programů, které hodnotili pouze sami účastníci, byl shledán menší tréninkový efekt. Pokud přenos tréninkového programu hodnotili sami účastníci a dále jejich nadřízení, jednalo se o větší efekt. Tato skutečnost mohla být ovlivněna tím, že lidé v organizaci předpokládají, že vzdělávací aktivity by měly mít pozitivní efekt. Dále byl nalezen pozitivní přenos manažerského tréninku napříč všem čtyřem hodnotícím kategoriím. V případě, že efekt přenosu manažerských tréninkových programů hodnotí pouze sami účastníci, hodnocení může vést k přehnaně optimistickým hodnotám. Naopak při hodnocení efektu přenosu pouze

podřízenými je riziko přehnaně pesimistických hodnot. Pokud se při evaluaci přenosu efektu manažerského tréninku do pracovního chování manažerů užije více hodnotících zdrojů (sebehodnocení, hodnocení nadřízenými, kolegy a podřízenými), je velká pravděpodobnost zjištění objektivních dat.

S indickými zkušenostmi s evaluací tréninkových programů přichází P. S. Yadapadithaya (2001). Porovnával evaluační nástroje užívaných v soukromém, státním sektoru a u nadnárodních korporací. Hodnoceny byly evaluační nástroje typu:

1. dotazník, ve kterém účastníci hodnotí průběh tréninku, jeho obsah a práci trenéra bezprostředně po skončení tréninku
2. hodnocení postojů
3. testy papír-tužka
4. výkonové testy
5. rozhovory
6. pozorování
7. hodnocení výkonu

U státních organizací byla zřejmá dominance využívání dotazníků (1.) – 95%, ostatní evaluační nástroje byly zastoupeny v malé míře. V soukromém sektoru často firmy také preferují dotazníky (1.) a dále pak hodnocení výkonu (7.). Nadnárodní korporace se od prvních dvou skupin organizací výrazně liší nižší preferencí dotazníků (1.) – 54% a upřednostněním hodnocení postojů (2.) a hodnocení výkonu (7.). Zastoupení všech ostatních forem evaluačních nástrojů včetně dotazníku je v přibližně stejném poměru a pohybuje se na 50% hranici.

Z hlediska načasování evaluace tréninků se opět liší přístup nadnárodních korporací od státního a soukromého sektoru v Indii. Nadnárodní společnosti uskutečňují evaluační kroky před tréninkem, během tréninku, bezprostředně po tréninku a v konkrétních obdobích po skončení tréninkových programů. Oproti tomu ve státním sektoru a u soukromých firem provádějí evaluaci převážně bezprostředně po skončení tréninkového programu.

Dále se státní a soukromý sektor liší od nadnárodních korporací ve strategii evaluačních aktivit, kdy evaluaci nejčastěji uskutečňují u trénované skupiny po realizaci tréninkového programu a dále už s trénovanou skupinou evaluačně nepracují. Tuto podobu evaluační strategie provádí nadnárodní korporace v menším poměru. Častěji však realizují sběr dat před a po uskutečnění tréninkového programu.

Vysvětlením nálezů v evaluační strategii indických organizací, jež odlišují domovské organizace, ať státní či soukromé, od nadnárodních společností, může být skutečnost, že nadnárodní společnosti mají možnost využívat procesy svých mateřských centrálních společností. Tyto korporáty sdílejí zkušenosti lokálních poboček a vytvářejí efektivní prověřené postupy v pracovních a rozvojových procesech. Často působí na trhu delší dobu v masovějším měřítku a musí standardizovat a sladovat přístupy vedoucí k rozvoji svých zaměstnanců. Nevýhodou těchto společností však může být sterilita a formálnost při vyhodnocování efektivity a získávání pouze kvantitativních dat. Menší lokální organizace mohou lépe pokrýt rozvojové potřeby svých manažerů a zaměstnanců. HR oddělení může získávat informace o efektivitě tréninkových programů i jinými neformální způsoby, individuálně pracovat s motivací účastníků tréninkových aktivit a jejich snahou přenášet nabyté znalosti a dovednosti do každodenní praxe. Výzkum monitoruje evaluační přístupy, nikoli však evaluaci samou.

Hodně firem si dnes klade za cíl při sledování efektivity svých vzdělávacích programů sledování transferu nabytých znalostí a dovedností do pracovního fungování. Je to náročný úkol, který vychází z investovaných nákladů firmy do vzdělávání. Pochopitelné je sledovat, zda investované finance se promítly do pracovního fungování zaměstnanců. Tímto tématem se zabývá výzkum zacílený na Bhútánské účastníky vzdělávacích programů, které se odehrávají mimo území Bhútánu (Sofa, 2007). Výzkum hodnotil efektivitu tréninků za 5tileté období u tří typů účastníků – akademici, manažeři, zaměstnanci technické podpory. Výsledky ukazují počáteční vysoké hodnoty motivace u všech účastníků. Jejich postoje k tréninku se však v průběhu času proměňovaly. Při návratu do pracovního prostředí se důvěra v jejich schopnosti transferu naučeného dokonce dostala na nižší úroveň, než byla na začátku celého výzkumu. Co se týče skutečného transferu naučeného a překlápění nabytých znalostí a dovedností jednotlivých účastníků výzkumu, výsledky variovaly dle typu tréninkového programu, předchozích zkušeností respondentů a jejich motivace.

5.2. Koučink

APA Dictionary of Psychology (VandenBos, 2006) vysvětluje koučink jako intervenční techniku pro manažery, výkonné zaměstnance a lídry, kteří potřebují dovednosti pro řešení problémů, interpersonální vztahy, motivování kolegů a dalších zaměstnanců v organizačním či skupinovém uspořádání.

Zajímavý je původ slova koučink – coaching. R. R. Kilburg a R. C. Didrich (2007) udávají, že původ slova *coaching* pochází z maďarské vesnice s názvem Kocs a dále také od pohodlnějšího, zastřešeného povozu či kočáru (koczi). Tento kočár má za cíl převézt cestující drsným terénem, chránit je přede všemi nástrahami cesty od okamžiku jejich nástupu do cíle jejich cesty.

V přeneseném významu by měl koučink plnit právě tento cíl, tedy doprovázet klienty při nebezpečné cestě vlastní psychikou a rozvoje sebe sama.

Koučování má svůj původ ve sportu, kde trenér/kouč napomáhá jednotlivci či týmu k nejlepším sportovním výsledkům. Inspirací při rozvoji koučinku byla kniha s názvem *The Inner Game of Tennis*, kterou napsal Timothy Gallwey. Zde zdůraznil klíčovou roli psychiky. Kouč tedy může pomoci překonat vnitřní překážky či snížit jejich vliv, aby nebránily dobrému výkonu. „Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by něco učilo, pomáhá učit se.“ (Whitmore, 2002, s. 18)

Timothy Gallaway je považován za duchovního otce koučinku mnohými představiteli různých směrů jako je například Myles Downey, zakladatel School of Coaching, Graham Alexander a Sir John Whitmore, kteří přinesli „inner game“ do Evropy v 80. letech minulého století (Hannon, 2009)

Koučink se stal novým nástrojem, který umožňuje pracovní změny a rozvoj zaměstnanců. Na konci osmdesátých let minulého století se objevil firemní koučink, který má dopady jak na rozvoj jednotlivce, tak na rozvoj celé organizace. Nyní bývá koučink považován jako firemní benefit, který se promítá do pracovní i osobní roviny klíčových zaměstnanců (Scamardo, Harnden, 2007).

J. Whitmore (2002, s. 17) uvádí: „Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá.“

Existují různé přístupy ke koučování. Nejprve musíme od sebe oddělit koučování jako způsob vedení lidí a koučování jako hlubší řešení stěžejního problému. V prvním případě je vždy koučem manažer a koučovaný jeho podřízený. Důležité je, aby manažer měl schopnosti koučovat a prošel intenzivním výcvikem koučování. Přesto však mají možnosti koučování jako formy vedení lidí své limity. Vždy záleží na vztazích a důvěře. Pozice kouče a koučovaného jsou v tomto případě ve velkém nepoměru a brání větší otevřenosti a mohou ohrožovat koučovaného.

Druhým případem je kouč odborníkem převážně na koučování. Kouč může být interní, což znamená, že je součástí organizace a specializuje se na koučování manažerů a zaměstnanců, kteří toto koučování potřebují. Tento způsob koučování bývá instrumentálněji zaměřen na dílčí otázky výkonu, chování a dovedností. Organizace nejčastěji využívají formu interního koučování pro obchodní pozice a řeší se zde otázky spojené s přímým prováděním dané práce. Jsou zde podobné limity jako u manažera-kouče, neboť kouč je stále součástí organizace a koučovaný může mít obavy sdělovat niternější záležitosti.

Další variantou koučování jako hlubšího řešení stěžejního problému je pomocí externího koučování. Externí kouč není tolik provázán s organizací, často probíhá tento způsob koučování mimo budovu firmy a výhodou může být skutečně bezpečný prostor pro rozvoj koučovaného.

Také můžeme rozlišit koučování dle vzdělávání a zaměření kouče. V praxi se setkáme s kouči, kteří vyšli z tzv. business prostředí, mají zkušenosti z různých manažerských pozic, absolvovali koučinkové vzdělání a nyní se věnují převážně koučování. Tito lidé požívají u koučovaných velkého respektu, hovoří stejným jazykem a rozumí prostředí, ve kterém se v rámci koučování pohybují. Často prošli výcvikem určitého konkrétního koučovacího směru a dle něj koučinkové aktivity provádějí. Mezi těmito kouči můžeme nalézt hodně skvělých profesionálů, kteří jsou velmi prospěšní. Je však nutné, aby tito lidé také pracovali pod supervizí zkušenějších koučů, aby nedocházelo ke snížení kvality koučování. Další kategorií kouče je kouč-psycholog. Takový kouč prošel pochopitelně psychologickým a často i psychoterapeutickým vzděláním s určitým zaměřením. Toto zaměření pak také aplikuje v rámci koučování. Výhodou těchto koučů je dobrý potenciál pro práci s lidmi, znalost lidské

psychiky a schopnost „jít“ více do hloubky. Firmy spolupracují s těmito kouči právě v situacích, kdy potřebují rozvíjet své zaměstnance i na psychologické bázi a když mají pocit, že zadaný problém souvisí s psychickými mechanismy.

R. R. Kilburg a R. C. Diedrich (2007) rozlišují několik situací, kdy se používá koučink.

- assessment a programy orientované na rozvoj (koučink může být vhodnou metodou pro rozvoj talentů, či manažerů, kteří čelí novým situacím a jsou posouváni do klíčových pozic
- zlepšení výkonu (kouč může napomoci manažerům ovlivňovat výkon jejich zaměstnanců, pracovat s jejich motivací apod.)
- pomoc při budování hodnot, vizí, poslání a strategie organizace (podstatná část manažerů si neuvědomuje důležitou roli sdílení hodnot, což vede k loajalitě zaměstnanců, jejich většímu propojení s firmou, větší týmovou spolupráci apod. Dále jsou ti manažeři, kteří těmito záležitostmi neumějí pracovat.)
- vytváření a zlepšování efektivity a spolupráce týmu (někdy kouč řeší problém týmu a manažera v něm a pomáhá odstranit negativní vazby a chování)
- řešení konfliktů a mediace (kouč posouvá konflikt na konstruktivnější „půdu“, dává zpětnou vazbu, nabízí možnosti řešení)
- výměna manažera a jiné řízení změn (kouč může napomoci manažerovi i zaměstnancům v situaci změny manažera, či v situaci, kdy firma prochází změnami, restrukturalizací, sloučením apod.)

Během doby, kdy se rozvíjel koučink, se objevovaly různé přístupy koučinku, často ovlivněné psychoterapeutickými směry (Kilburg, Diedrich, 2007).

1. Kognitivně-behaviorální přístup

- intervenční techniky vztahující se ke kongici a změně chování. Základní myšlenkou je, že posouzení situace, tedy kognitivní zhodnocení, má vliv na chování jedince. Chování tedy lze ovlivnit změnou kognitivního přístupu.)

2. Racionálně-emoční behaviorální přístup

- emoční reakce a chování jedince je determinováno výhradně interpretací situací, nikoli situacemi samotnými. Klíčový je termín iracionální důvěra/víra, který ovlivňuje vyhodnocování situací a následně chování.

3. Gestalt přístup

- zaměřuje se na okamžik „ted' a tady“, pracuje s energií koučovaného a dané situace. Pracuje na bázi uvědomování si pocitů a principu přítomnosti.

4. Systemický přístup

- tento přístup vychází z konstruktivistického chápání systémů. Můžeme mluvit o odklonu od expertního postoje k postoji partnerské (dialogické) spolupráce a o podněcování systému, tedy jedince, páru, skupiny, atp. k lepší (užitečnější) organizaci sebe sama.

5. Psychodynamický přístup

- předpokladem tohoto přístupu je skutečnost, že chování, vztahování a emoce jedince je ovlivňováno minulými zkušenostmi, převážně z raného období života. Staví se zde na zvědomění nevědomých konfliktů a jejich řešení.

V praxi se můžeme setkat s dalšími variantami a přístupy koučinku, které vychází z různých východisek, například přístup akčního rámce (AFT) či přístup Neurolingvistického programování (NLP).

Koučink má široké pole využití a dle cílové skupiny můžeme koučink také dělit na individuální a skupinový.

5.2.1. Individuální koučink

V individuálním koučinku se setkáváme s tandemem kouče a koučovaného. Koučovaný dostává individuální péči a veškerý čas je věnován pouze jemu. České firmy v současné době častěji využívají individuálního koučinku než skupinového.

F. A. Kombarakaran, J. A. Yang, M. N. Baker a P. B. Fernandes (2008) definují manažerský koučink jako krátkodobý interaktivní proces mezi koučem a manažerem ke zlepšení efektivity manažerského vedení pomocí zvýšení uvědomění si sebe sama a procvičování nového chování. Koučinkový proces napomáhá v získávání nových dovedností, hledisek, nástrojů a znalostí prostřednictvím podpory, povzbuzování a zpětné vazby v kontextu organizace.

R. R. Kilburg a R. C. Diedrich (2007) udávají podrobnější popis procesu koučinku. Pracují s pojmem exekutivní koučink a ten považují za formální poradenský vztah mezi klientem ve vedoucí pozici a profesionálním koučem. Zaměření koučinku je nejčastěji na pomoc klientům zlepšit zvládnout jejich role v organizaci, ačkoliv je zde široká paleta témat a problémů, jimž čelí lidé a kde může kouč asistovat. Dále se jedná o časově ohraničené spojení, ačkoliv

v některých případech to může a také pokračuje více let. Kouč a klient si často nastavují cíle pro aktivity, které jsou vzájemně definovány. A na závěr, je zde určitá forma vyhodnocení, které vede k formální i neformální zpětné vazbě směrem ke klientovi popisující výsledek koučinku.

C. Jules (2009) popisuje případovou studii použití koučinku v managementu ve zdravotnictví. Koučinkové aktivity vycházející z gestaltu byly manažery vnímány jako cenné zkušenosti s velkým přínosem, v případě, že se organizace angažuje při iniciaci změny. Může být koučink přínosnější pro rozvoj manažerských dovedností než jiné nástroje.

Sledování efektivity koučování je složitá záležitost. Právě tímto tématem se zabývá nizozemská studie z roku 2006 (Evers, Brouwers, Tomic, 2006). Snahou bylo zjistit, zda koučování vede skutečně k naplnění očekávaných cílů. Skupinu manažerů ve státní sféře rozdělili na kontrolní skupinu a druhou, která prošla koučinkem. Na začátku měřili očekávání výsledků jednotlivých manažerů. Očekávané posuny byly rozděleny do tří hlavních oblastí a to, schopnost stanovit si vlastní cíle, jednání vyváženým způsobem a dbalý a vyrovnaný pracovní a osobní život. Po čtyřech měsících vykazovali koučovaní manažeři signifikantně lepší výsledky u prvních dvou zkoumaných oblastí (schopnost stanovit si vlastní cíle a jednání vyváženým způsobem) na rozdíl od kontrolní skupiny. Je však otázkou, zda jsou tyto rozvinuté oblasti dlouhodobě udržitelné.

Dále je zajímavé, že nebyl nalezen žádný signifikantní rozdíl mezi oběma skupinami manažerů v oblasti dbalý a vyrovnaný pracovní a osobní život. Výzkumníci hypotetizují, že důvodem může být primární zaměření koučinku na předchozí dvě oblasti, které se zdají být pro pozici manažera neklíčovější. Dalším vysvětlením může být skutečnost, že tato oblast je složitější pro uchopení a uskutečnění změn. Je možné, že dlouhodobější koučovací proces, kde by tato oblast byla základním cílem, by mohl uskutečnit výraznější posuny u manažerů.

Výsledky každopádně ukazují, že koučink je efektivní nástroj rozvoje manažerů a nikoliv nákladným módním výstřelkem. Koučovaní manažeři také projevovali velké uspokojení nad tím, že jim byly nabídnuty možnosti nejen, jak zlepšit své dovednosti, ale také ke zlepšení jejich efektivního fungování zvláště v jednání vyváženým způsobem a ve správném stanovování cílů.

Rozsáhlý výzkum uskutečnili v USA F. A. Kombarakaran, J. A. Yang, M. N. Baker a P. B. Fernandes (2008) na vzorku 114 manažerů a 42 koučů. Až 81% manažerů uvádělo, že výstupy z koučinku jsou ve shodě s jejich očekáváními. Výsledky ukázaly, že ke změně a zlepšení došlo v 5-ti oblastech – vedení lidí; vztahy s manažery; stanovování priorit a cílů; angažovanost a produktivita a komunikace. Z tohoto výzkumu je patrné, že dobře vytvořený koučinkový program s externími kouči může pomoci manažerům se změnou a zlepšením v lidských a pracovních oblastech.

Faktory, které zajistí úspěšnou realizaci koučinku a jeho výsledky, jsou – výběr dobrých koučů, podpora firemního prostředí, manažerský závazek a aktivní zapojení manažerů. Manažeři získají nová hlediska a procvičí si nové způsoby chování, které vedou ke změně a zlepšení strategického vedení. Koučink samotný je nedostatečný k vyvolání manažerských dovedností, komunikačních dovedností a schopnosti stanovovat si cíle. Doplňující intervence je potřeba zvláště v oblasti problematické komunikace. Jedním důvodem může být, že osobnostní charakteristiky jsou komplexnější, než mohou koučinkové aktivity ošetřit. Další příčinou může být, že firemní kultura adekvátně nepodporuje manažery a neodměňuje tyto jejich pracovní-osobní změny.

Se závěrem, že kvalita vztahu mezi koučovaným manažerem a koučem signifikantně ovlivňuje výsledek koučinku, přišli Anna Duckworth a Erik de Haan (2009). Zkoumali 152 manažerů a 31 koučů a sledovali tyto atributy – výsledek koučinku (posuzovaný koučovaným manažerem), kvalitu vztahu (posuzovaný koučem i koučovaným a dále upraveným dotazníkem Working Alliance Inventory), profil osobnosti kouče i koučovaného (dle MBTI), typ koučovací intervence a sebedůvěra koučovaného (pomocí nástroje Albert Bandura's Social Cognitive Theory). Výsledky naznačují, že výsledek či efekt koučinku je silně ovlivněn vztahem mezi koučovaným a koučem tak, jak ho vnímá koučovaný manažer. Oproti tomu nebyla nalezena korelace mezi výsledkem koučinku a vztahem, jak ho vnímá kouč. Je překvapivé, že vnímání vztahu z pozice kouče je tak odlišné a nemá vliv na průběh a zisk z koučinku pro manažery. Také nebyl nalezen vztah mezi typem osobnosti a efektem koučinku a dále mezi propojení jednotlivých typů osobností kouče a koučovaného manažera. První 3 typy intervencí měly statisticky pozitivní korelaci v tomto pořadí - 1. můj kouč mi pomáhá objevovat, 2. můj kouč mě vybízí k přemýšlení a činům, 3. můj kouč mě podporuje. Další 3 typy intervencí neměly statisticky signifikantní korelaci – poskytování informací; pomoc v uvolnění emocí a nechat si poradit; přímé poradenství.

Z výsledků vyplývá, že vztah vnímaný koučovaným manažerem je nejsilnějším faktorem, který může ovlivnit pozitivní efekt koučinku. Je to klíčový moment, na který by se měli zaměřit i lidé z HR, kteří pomáhají identifikovat potřebu koučinku a rádi by také monitorovali efektivitu koučinku.

5.2.2. Skupinový koučink

Skupinový koučink se využívá spíše pro koučování týmů než koučování například skupiny manažerů na stejné manažerské úrovni. Pracuje se zde se skupinovou dynamikou a cílem je vždy vyřešit určitý skupinový problém.

R. R. Kilburg a R. C. Diedrich (2007) poukazují na to, že koučink týmu není to samé jako teambuilding či rozvoj týmu. Koučování týmu je proces, kdy psycholog-konzultant pokračuje v podpůrném vztahu s týmem, ale i jednotlivými manažery. Což znamená, že tráví čas s týmem stejně tak, jako se věnuje individuálnímu koučinku stejných manažerů. Koučování týmu je opakovací proces pro tým i jednotlivce. U jednotlivce je orientován na rozvoj, což je opakem vůči přístupu krátkodobého zaměření na problém u koučování týmu.

P. Rosinki (2009, s. 34) uvádí, že „koučování týmu se odlišuje od 'maskulinního' poradenství (požadavky byznysu, úkoly a cíle) a 'femininního' vytváření týmu (lidské hodnoty, vztahy) tím, že využívá obojího s cílem dosáhnout jak lepších výsledků, tak vztahů.“

Stejně jako má individuální koučink svou inspiraci v individuální psychoterapii, tak i skupinový koučink vychází ze zkušeností skupinové psychoterapie. Existují zde jisté atributy, které jsou pro skupinový koučink typické (Scamardo, Harnden, 2007).

Prvním z nich je budování a udržování víry a naděje. Je to důležitý faktor pro většinu členů koučované skupiny. Podporuje tak motivaci k uskutečňování změn a rozvoje nových dovedností. Poslouchání příběhů jiných členů skupiny, kteří jsou na jiné úrovni změny, dovednosti apod. může rozvíjet víru ve vlastní změnu a úspěch v její dosažení. V americkém výzkumu (Scamardo, Harnden, 2007) manažeři, kteří absolvovali skupinový koučink, reportovali, že efektivněji a s větší jistotou jsou schopni řídit sebe sama, aby dosáhli svých cílů. Také sdělovali, že získali větší jistotu ve svou schopnost úspěšně řídit osobní a pracovní změny.

Druhým atributem je univerzálnost, kdy si většinou jednotliví manažeři myslí, že jejich situace je ojedinělá a není nikdo, kdo by měl zkušenosti s řešením daného problému. Ve skupinovém koučinku však zjišťují, že existují jisté paralely, které jejich jedinečný případ staví do kontextu jiných manažerských osudů a problémů. Nacházejí tak shodné principy. Manažeři ve výzkumu u této charakteristiky prohlašovali, že se na začátku cítili výrazně izolovaní. V průběhu skupinového koučinku se jejich vnímání sebe sama proměnilo ve více realistické a uvědomili si, že jejich problémy jsou v tomto povolání běžnější.

Třetím znakem je sdílení informací. Jedinec může získat informace didakticky či ze zkušenosti ostatních. Členové koučující skupiny si mohou předávat systematické informace a rady, jak nejlépe dosahovat svých cílů. Všichni členové jsou na stejné úrovni a nehraje zde roli nadřazenost rolí a jiné bariéry. Manažeři ve výzkumu sdíleli své zkušenosti a principy, jak motivovat své podřízené a jak je efektivně vést. Dále se snažili rozvíjet své ideje, nápady a myšlenky, které by podpořily fungující procesy vedení lidí a sebe.

Dalším znakem u skupinového koučinku je altruismus. Lidé jsou obdarovávaní tím, že dávají. Členové koučovací skupiny se snaží si co nejvíce pomáhat. Poskytují si podporu, útěchu, rady a návrhy a náhled na situaci zvenku. Altruismus je klíčový při vytváření interpersonálních vztahů ve skupině a napomáhá úspěchu celé koučované skupiny. Zde zkoumaní manažeři vyjadřovali hrdost na svou schopnost nabízet nápady jiným manažerům a cítili se odměněni za své příspěvky. Zkušenější manažeři poskytovali své zkušenosti ostatním, kteří je s nadšením přijímali. Vzájemná podpora byla hodnocena velmi pozitivně.

Posledním atributem je imitační chování. Totiž mnoho toho, co se jedinec naučí, probíhá formou pozorování a imitačního chování. V koučující skupině mohou mít její účastníci prospěch z věcí, které fungují u jiných účastníků. Imitační chování tak může umožňovat členům přenos zkušeností, které se osvědčily nebo neosvědčily. Ve zkoumané skupině koučovaných manažerů si členové vzájemně poskytovali vlastní příklady z praxe a jejich řešení, což umožnilo ostatním poučit se z jejich chyb a zároveň navázat na úspěšné řešení určitých situací.

E. Stacke (2005) zdůrazňuje ve skupinovém koučinku klíčovou úlohu diagnostiky týmu a to díky 3 vstupům:

- I. Fungování týmu – důvod existence, poslání a cíle týmu
- II. Struktura týmu – jedná se o organizační schéma, systém informací, procesy
- III. Dynamika týmu – sem řadí styl leadershipu, styl komunikace a úroveň motivace. Dynamika je to, co tým žene dopředu a pomáhá dosahovat jeho cíle.

5.3. Další nástroje rozvíjející manažery

5.3.1. Mentoring

Mentoring je chápán jako poskytování instrukcí, povzbuzení a jiné pomoci jednotlivci k podpoření jeho celkového růstu a rozvoje nebo učení nových dovedností, rozvoje kariéry či dalších vzdělávacích a k práci se vztahujících cílů. Početné množství mentorovacích programů existuje uvnitř pracovních, vzdělávacích a jiných uspořádání. Využívají častou komunikaci a kontakt mezi mentory a mentorovanými stejně tak jako různé další techniky a procedury k rozvoji pozitivních produktivních vztahů. (VandenBos, 2006).

8 druhů mentoringového vztahu rozlišuje I. E. Udeh a A. Omar ve svém článku z roku 2009 (2009):

- 1) formální kontinuální strategický mentoring
- 2) formální kontinuální dobrovolný mentoring
- 3) formální přerušovaný strategický mentoring
- 4) formální přerušovaný dobrovolný mentoring
- 5) neformální kontinuální strategický mentoring
- 6) neformální kontinuální dobrovolný mentoring
- 7) neformální přerušovaný strategický mentoring
- 8) neformální přerušovaný dobrovolný mentoring

Tato klasifikace vznikla analýzy mentoringového procesu:

- a) zahajovací fáze mentoringu – jak se mentor a mentorovaný propojili
- b) uskutečňování mentoringu – samotný průběh mentoringu, intenzita vztahu mentora a mentorovaného
- c) výsledek mentoringu – pochopení, kdy by měl mentoring skončit apod.

Klíčové je rozlišení mentoringu na formální a neformální. Kdy u formálního mentoringu není vztah mentora a mentorovaného většinou iniciován jejich přáním, ale vychází z iniciativy organizace. Neformální mentoring je iniciován spontánně bez účasti třetí strany. Pohnutkou je zájem, který má jeden jedinec o druhého jedince.

S tématem tzv. peer mentoringu přichází S. E. Bryant a J. R. Terborg (2008). Peer mentoring je podle nich proces, který je kvalitativně odlišný od tradičního mentoringu. Základním rozdílem je úroveň zkušenosti a moci, jíž disponuje mentor. Tradiční mentoři jsou schopni poskytnout radu související s prací, taktickou podporu, přístup k interním informacím, možnosti zlepšení apod. Tyto základní rysy klasického mentoringu významně ovlivňují přirozenost vzájemného vztahu a podíl toho, jaké znalosti jsou sdíleny a jakým způsobem jsou sdíleny.

5.3.1.1 Neformální mentoring

Tématem neformálního mentoringu se zabývá článek od Loise J. Zacharyho (Zachary, 2009). Neformální mentoring je často organizacemi podceňován a považován za méně významný než formální mentoring. Většinou je neformální mentoring anonymní a skrytý v organizaci. Vztahy v neformálním mentoringu jsou popisovány jako méně strukturované, kauzální a přirozené. Neexistují pevná pravidla a každý takový vztah je individuálně specifický. Tento vztah může trvat týdny, měsíce či celý život. Způsoby jakými lze podpořit existenci neformálního mentoringu:

- poskytnutí vzdělávání v oblastech mentoringu a tréninku zaměstnancům
- sdílení zkušeností mezi zaměstnanci
- vytvoření podpůrného pracovní prostředí
- komunikace a informování zaměstnance o neformálním mentoringu – co lidé od něj mohou očekávat apod.
- realizace pracovních snídaní, obědů se sdílením zkušeností a informací
- povzbuzování zaměstnance, aby si vytipovali vhodného mentora
- zajištění supervize pro mentory a mentorované
- vytvoření webového prostoru, kde si zaměstnanci mohou vyhledávat vhodné mentory apod.

Neformální mentoring, jak už termín vystihuje, by dle mého názoru měl být dobrovolný a ne vynucovaný organizací. Navíc je nutné ho implementovat v rozvinutém prostředí učící se organizace. Pokud organizace na tento přístup není připravená, měl by zaměstnanec HR oddělení trpělivě podporovat vytvoření takové firemní kultury, kde je velká důvěra mezi zaměstnanci, otevřenost vůči informacím, ochota spolupracovat a pomáhat si navzájem a tendence stále na sobě pracovat. Toto vyžaduje hodně času a v některých případech nemusí být reálně dosaženo této proměny. V situaci násilné implementace neformálního mentoringu do firemního klimatu s nevstřícným přístupem k těmto záležitostem a patologickým pracovním prostředím nemohou být překvapením absurdní situace a nulové výsledky.

Ideální situace pro neformální mentoring je mentoringová komunita sobě si nekonkurujících CEO (generálních ředitelů). Člověk na té nejvyšší pozici v organizaci se může dostat do situace, kdy cítí, že potřebuje své řídicí rozhodnutí zkontrolovat či se o něčem, co souvisí s firmou či jím samým, poradit. V dané chvíli však otevření daného problému před svými podřízenými se může jevit jako velmi špatný nápad. Řešením může být individuální koučink či síť nezávislých mentorů, tedy zkušených lidí, kteří pracují na podobných pozicích jako on. Jiným řešením může být kultivování takové firemní kultury, která bude otevřená pro sdílení informací, problémů a případných emocí mezi kolegy. Ideální je kombinace všech tří podpůrných prostředků: koučink, mentoring a otevřená firemní kultura. Každý generální ředitel společnosti se musí stále rozvíjet, připouštět si své slabé stránky a konzultovat svá obchodní rozhodnutí s profesionály na podobných pozicích (Terry aj., 2009).

5.3.1.2 E-mentoring

S rozvojem informačních technologií se začaly zpočátku vzácně, dnes však častěji, využívat elektronické metody v rozvojových programech. Obdoba on-line koučinku může být tzv. e-mentoring.

V 90. letech 20. století začala společnost Triple Creek Associates vyvíjet internetový komunikační systém jako bázi pro e-mentoring (Francis, 2009). Globální povaha jejich mentoringového programu znamená, že sdílení znalostí vzkvétá bez ohledu na zeměpisné a firemní hranice. Společnost povzbuzuje účastníky e-mentoringového programu, aby vyhledávali i své vlastní nové mentory, kteří nejlépe podpoří jejich individuální, jedinečné

rozvojové potřeby. E-mentoringový program se intenzivně rozeběhl v roce 2007 a do roku 2009 evidují 2381 mentory a 3341 mentorované účastníky.

5.3.2. Teambuilding

Dalším čteněji užívaným nástrojem pro rozvoj manažerů a zaměstnanců je teambuilding, což jsou často zážitkové outdoorové, někdy indoorové, aktivity. Teambuilding, jak už název napovídá, se nejčastěji užívá pro podporu týmů. Využívá se zde zážitkového učení pro rozvoj jednotlivce, umožnění náhledu na jeho chování v různých zátěžových a skupinových situacích. Někdy se takových aktivit účastní manažer se svým týmem, někdy je skupina účastníků složena pouze ze zaměstnanců na manažerských pozicích, což se odvíjí od účelu a cílů teambuildingu.

Teambuilding je popisován v APA Dictionary of Psychology (VandenBos, 2006) jako strukturovaná intervence vytvořená ke zvýšení míry fungování týmu. Tato intervence často zahrnuje zhodnocení současného stavu skupinového rozvoje, vyjasněním a upřednostnění určitých cílů a zvýšení soudržnosti skupiny.

Zážitková metoda pracuje na bázi prožitku z akce a zážitku z konkrétní situace. Dále se jedná o metodu skupinového učení, jednotlivci si mohou poskytnout různorodý náhled na situaci, projevy chování apod.

Základními dvěma principy zážitkové metody jsou (Zahrádková, 2005):

- akce a prožitek – účastník teambuildingového programu prochází určitou situací, prožívá ji a získává zkušenost
- zpětná vazba – bezprostředně po společném prožitku si účastníci poskytují zpětnou vazbu a získávají tím náhled na své chování a jednání

Britský spisovatel Aldous Leonard Huxley ve své knize Text and Pretext z roku 1933 uvádí hezkou myšlenku, že „zkušenost není to, co se nám přihodí, zkušenost je to, co uděláme z toho, co se nám přihodí.“ (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 16)

Teambuildingové aktivity se realizují buď ve vnějším přírodním prostředí (outdoor), a nebo ve vnitřních prostorách (indoor). Outdoorová zážitková metoda umožňuje nevšední zážitky

v přírodním prostředí, kterému se člověk musí přizpůsobit. Dalším specifikem outdooru je rozmanitost jeho aktivit a možný větší podíl vnější zátěže. Účastníci mohou podstupovat náročné adrenalinové aktivity typu jízdy divoké řeky, horolezectví apod. Indoorové aktivity někdy vycházejí z nepříznivého počasí, mohou být však plánovitě se záměrem nerozptylovat účastníky a zacílit aktivity více na skupinové procesy, otevírání a řešení individuální a skupinových problémů.

V. Svatoš a P. Lebeda (2005) uvádějí mezi výhodami outdoorového tréninku:

- realnost situací – zaměření na „ted“ a tady“, reálnými situacemi účastníci skutečně procházejí, získávají osobní zkušenost a neuvažují pouze v hypotetických dimenzích a mohou nahlížet na důsledky situací a své chování v nich
- názornost a přenositelnost – vzhledem k osobnímu prožitku konkrétní situace mohou účastníci efektivně pracovat se zpětnou vazbou, uvědomit si určité stereotypy a typické rysy svého chování a také skupiny a vytěžit z této zkušenosti pro svou pracovní i osobní realitu
- vysoká míra zapamatování – osobní zážitek je obvykle provázán s emočním prožitkem, což fixuje po dlouhou dobu danou situaci v paměti
- atraktivnost a zábavnost – realizované aktivity se často vymykají zkušenostem účastníků a přinášejí jim neobvyklé zážitky, což může vést k aktivnějšímu zapojení a pozitivnímu postoji účastníků
- bezpečné prostředí pro experimentování – aktivity a situace na outdoorových akcích jsou obvykle pod plnou kontrolou realizačního týmu, účastníci tedy nejsou ohroženi na životě. A pokud jsou realizátoři zkušení profesionálové a odborníci, umí řešit i psychologicky náročnější situace, v nichž například dojde k dekompenzačnímu mechanismu jedince či celé skupiny. I z tohoto hlediska by tedy účastníci měli cítit bezpečné prostředí a důvěru v lektorský tým proto, aby se dokázali uvolnit a experimentovat i se svým chováním a prožíváním.
- rozvojový efekt – podstatou outdoorového tréninku je všeobecný rozvoj účastníků a budování důvěry v rámci skupiny, přestože jsou dané aktivity zaměřeny na určité rozvojové cíle. Situace, kterými prochází účastníci, jsou tak mnohohrstevné a ovlivněné tolika okolnostmi, že se zde objevují další vedlejší rozvojové efekty.

Důležité je zdůraznit, že je klíčové držet se zadání a cíle při vytváření, realizaci a vyhodnocení outdoorových aktivit či teambuildingových aktivit obecně. Účastníci by měli vědět, proč to dělají, jaký to má smysl a po uskutečnění dostat zpětnou vazbu a analyzovat

prožitou situaci. To je základní zodpovědností realizačního týmu. Zároveň bych chtěla upozornit na rizika video záznamů, které neplní svůj účel při analýze situací, ale následně slouží k obveselení firmy. Účastníci se v průběhu outdoorových či indoorových aktivit mohou dostávat do nelehkých situací a špatně poté snášejí jejich expozici ze záznamu.

V. Svatoš a P. Lebeda (2005) ještě upozorňují na problémy při realizaci a efektu outdoorových programů, kdy atraktivita úkolů může odvádět pozornost účastníků učení, tedy toho, co by si měli „odnést“. Dalším rizikem je u některých účastníků menší schopnost nalezení paralel k modelovým situacím ve skutečném životě a tedy i přenesení zkušenosti dále. Také autoři uvádějí, že dle jejich zkušeností jsou outdoorové aktivity v rozporu s konzervativním chápáním vzdělávání, jak účastníků, tak i zadavatelů (firem) a pochopitelná je i organizační náročnost a finanční nákladnost takovýchto akcí.

Existují společnosti, které se nebojí experimentovat v rámci rozvoje svých zaměstnanců a manažerů. Některé organizace užívají kreativnější varianty, jako jsou outdoorové aktivity, na komunitě založené práci a spolupráci s umělci jako jsou herci či muzikanti. (Kirkham, 2009) Připodobnění pracovních týmů k hudebnímu tělesu je nasnadě. City of London Sinfonia je orchestrem, který má zkušenosti s aplikací tvůrčích schopností a disciplíny v hudbě do rozvoje leadershipu. Tento orchestr již spolupracoval s firmami z různých odvětví komerční sféry (finance, výroba,...) a veřejného sektoru (policie a vládní agentury). V těchto případech nejde pouze o den strávený v jiném prostředí, ale o účelnou intervenci, která má trvalý dopad na organizační chování se zaměřením na jednotlivce i tým a pracovní výkon. Důležitý je zážitek vlastní kreativity, prožitek tvořivé akce, společné práce mimo bezpečné pracovní prostředí a zkušenost s vysokou úrovní výkonu v rámci tvořivé práce. Jak může dále zkušenost se symfonickým orchestrem pomoci organizacím a týmům:

- Tvořivost – jak je možné vytvořit prostředí, kde se bude podporovat a rozvíjet tvořivost
- Komunikace – jak je možné poslouchat a rozumět bez řeči, které by bylo rozumět
- Zplnomocnění (empowerment) a harmonie – jak lze dát lidem možnost přemýšlet vlastní hlavou a přitom zajistit, že všichni budou „tahat za jeden provaz“ a půjdou kupředu stejným směrem

5.3.3. Neformální učení

Neformální učení, jak už název vypovídá, neprobíhá standardní formální cestou. Je předpoklad, že se většina manažerského učení uskutečňuje právě neformálním způsobem. Příkladem neformálního učení může být varianta, kdy se manažer učí sám z vlastního popudu, je součástí určité sociální sítě, podstupuje koučování, mentoring či se učí formou pokus-omyl. Studie zkoumající manažerské neformální učení v pracovním procesu ukazují jeho velkou intenzitu. Například studie z roku 1988 McCall (v Enos, Kehrhahn, Bell, 2003) popisuje, že z celkového počtu 35ti definovaných manažerských dovedností rozvinuli manažeři až 30 právě pomocí neformálního učení (například pracovní nasazení). Studie týmu M. D. Enose, M. T. Kehrhahna a A. Bella z roku 2003 (Enos aj., 2003) se snažila zaktualizovat poznatky v této sféře. Nejprve skrze rozhovory v rámci fokusových skupin definovali 20 základních manažerských dovedností a respondenti byli dotazováni, jakým způsobem si rozvíjí a rozvíjeli danou dovednost. Výsledky ukazují, že neformální učení je převážně sociální proces a že manažeři s vysokou úrovní specializační odbornosti, kteří mají málo zkušeností se spolupracovníky, nadřízenými, a organizační podporou, rozvíjejí své manažerské dovednosti častěji pomocí neformálního učení.

5.3.4. Simulační manažerské hry

Existují oblasti kompetencí a dovedností, které nelze rozvíjet standardním způsobem. Je proto nutné přizpůsobit se potřebám rozvoje a zkoušet i jiné alternativní rozvojové nástroje, jako jsou například simulační metody. Ty umožňují vytváření podmínek, kde jedinec musí flexibilně přistupovat k dané situaci a nacházet přístupy k řešení zcela nových problémů. Příkladem simulační metody je manažerská hra. Základem manažerské hry je vytvoření takového prostředí a situace, která se velmi přibližuje reálným systémům řízení. Účastníci takové manažerské hry se stávají součástí fiktivních subjektů, kde pak vystupují v klíčové manažerské roli. Záměrem je postavit účastníky do takových situací, ve kterých budou nuceni využívat svých teoretických znalostí, dosavadních zkušeností a tvořivého potenciálu pro dosažení kýženého cíle. Dále je snaha navodit atmosféru kompetice či spolupráce či obojího. Účastníci manažerských her jsou často nuceni získávat a zpracovávat informace, formulovat vize, směřovat ostatní pro sdílení společných hodnot, rozhodovat, organizovat práci v týmech, delegovat úkoly, motivovat, vyjednávat apod. (Hájek aj., 1999)

5.3.5. Tutoring

Tutoring je pojem, který je skloňován stále častěji. Ve Velké Británii označuje slovo tutor vyučujícího na univerzitě, v USA se jedná o nejnižší postaveného vyučujícího na univerzitě.

Jedna z variant, jak tohoto pojmu užívá, je v souvislosti s učením. Můžeme mluvit o soukromém doučování – učiteli. Dále se s tímto pojmem můžeme setkat v souvislosti s e-learningem, kdy tutor je člověk, který dohlíží na hladký průběh e-learningu a je k dispozici svým „studentům“.

Tutoring v návaznosti na mentoring znamená jakési doprovázení, dohled. Příkladem může být pomoc služebně staršího kolegy při nástupu manažera (zaměstnance) do nového zaměstnání.

5.3.6. Doplnující rozvojové nástroje

Mezi doplňující nástroje můžeme zařadit například učební portály, které spravují buď firmy samy, či je obhospodařují vzdělávací společnosti a poskytují k nim přístup pro své klienty. Málokdy fungují tyto portály samostatně v rámci vzdělávacího programu. Většinou doplňují rozvojový a tréninkový program a zajišťují tzv. informační bázi pro účastníky. Často se užívají takové formy, jako jsou blogy pro sdílení praktických zkušeností komunitou, samostudijní programy (např. pro školení BZOP), dále pak on-line koučink, apod.

V článku *Learning Portals Represent a New Trend* (Learning Portals, 2009) popisujícím průzkum společnosti Expertis a Training Industry 45% firem plánuje aktualizovat jejich existující učební portály a 14% se chystá tyto portály spustit. Při dotazování účastníků rozvojových programů 50% uvedlo, že učební portál byl pro ně rozhodně důležitý a 39% uvedlo částečnou důležitost.

Podobným tématem se zabývá i Marjorie Derven (2009). Otevírá otázku využití sociálních sítí pro rozvoj zaměstnanců. Blogy, sociální sítě jako Facebook, LinkedIn apod. jsou populární a intenzivně navštěvované (například podle průzkumu Pew Internet American Life Project 75% dospělých Američanů ve věkovém rozmezí 18-24 let má vytvořený svůj profil na sociální síti). Zde už je jen krůček k tomu využít tyto nástroje pro firemní účely. Tzv.

„Milěňané“, generace narozená po roce 1981, která v současné době tvoří 22% pracovní síly, a očekává se, že se zvýší na 46% v roce 2020. Tato generace preferuje technologickou interaktivitu a je stále na síti, pro tuto generaci je nutné využít sociální sítě jako efektivního způsobu jejich rozvoje.

Zdá se však, že hypotézy o realizaci tréninkových programů pouze prostřednictvím on-line spojení nejsou až tak reálné a efektivní. Ano, realizují se videokonference, které spojí v jednom okamžiku řečníky z různých částí světa. Avšak tréninkové aktivity, v nichž hraje významnou roli skupinová dynamika, rolová cvičení a zpětná vazba, už svou podstatou vyžadují reálnou účast všech, trenéra a trénovaných. Sociální sítě však mohou hrát klíčovou roli v podpůrných rozvojových nástrojích, jako informační portál, sdílení zkušeností, určování vzdělávacích potřeb, poskytování zpětné vazby z rozvojových programů apod.

C. EMPIRICKÁ ČÁST

1. Předmět a cíl empirické práce

Co umožňuje rozvoj manažerských dovedností, byla pochopitelně základní otázka, která však v průběhu času přinášela další dílčí otázky. Pohybujeme se v oblasti, která je obtížně měřitelná a jak mi řekl jeden respondent ve výzkumu: „Až někdo přijde na to, jak měřit efektivitu (manažerského) vzdělávání, dostane Nobelovu cenu.“

Cílem empirické práce je zmapovat, jakým způsobem se v současné době rozvíjí manažeři v ČR z více úhlů pohledu s důrazem na tréninkové aktivity.

Empirická část práce je zaměřena na zkoumání manažerských dovedností, což je pouze část manažerských kompetencí, jak uvádí odborná literatura. Toto zúžení tématu jsem byla nucena uskutečnit z důvodu praktických, neboť na této bázi fungují vzdělávací společnosti a také HR oddělení.

Otázky, které byly na počátku empirického výzkumu, byly následující:

- Lze řízeně rozvíjet manažery a jejich dovednosti?
- Jakou roli hraje prostředí a vrozenost?
- Je lepší rozvíjet manažerské dovednosti jen v rámci jejich pracovní praxe či v rámci cíleného manažerského vzdělávání?
- Jaké konkrétní varianty manažerského vzdělávání se používají?
- Jaké konkrétní nástroje se používají v rámci tréninku manažerských dovedností?
- Nakolik je odlišné vzdělávání manažerů od ostatních zaměstnanců?
- Jaká témata jsou v rámci rozvoje manažerských dovedností klíčová pro manažery a firmy?
- Jak proměnila současná ekonomická situace poptávku a nabídku vzdělávání?

1.1. Propojení kvalitativní a kvantitativní části výzkumu a základní předmět zkoumání

Pro komplexnost problému jsem zvolila triangulaci metod a zkoumaných skupin. „Pod pojmem triangulace se rozumí kombinace různých metod, různých výzkumníků, různých zkoumaných skupin nebo osob, různých lokálních a časových okolností a teoretických perspektiv, jež se uplatňují při zkoumání určitého jevu.“ (Hendl, 2005, s. 149) V tomto případě jde o datovou triangulaci a triangulaci zkoumaných osob.

Vzhledem k tomu, že se na rozvoji manažerských kompetencí podílí sám manažer, HR oddělení, tak i realizátor rozvojových vzdělávacích služeb(lektor), rozhodla jsem se zaměřit výzkum na všechny tyto 3 subjekty.

Přestože se výzkum soustředí na 3 různé skupiny, jádrem a ústředním tématem jsou manažerské dovednosti. Po prostudování odborné a populárně-vědecké literatury a konzultací s odborníky jsem se rozhodla manažerské dovednosti rozdělit do 4 kategorií.

4 manažerské dovednosti:

1. KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Komunikační dovednosti se projevují v úspěšném zvládnutí různorodých komunikačních situací s využitím **komunikace verbální i neverbální**. Spadá sem například **řešení konfliktů, asertivita, vyjednávání, ale i dovednost vést rozhovor s prvky aktivního naslouchání a účinného předávání informací** apod.

2. PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI

Prezentační dovednosti spočívají v efektivním představení klíčových informací jedné osobě či většímu publiku. Skládají se z logického **strukturování prezentace, práce s přesvědčivými argumenty, přizpůsobení prezentace typu a potřebám posluchačů, volby vhodných prostředků prezentace**. Uplatňují se zde **řečnické dovednosti a psychické zvládnutí vystupování na veřejnosti**.

3. VEDENÍ LIDÍ

Do dovedností vedení lidí se řadí rozmanité dovednosti související s **vedením jednotlivců, ale i týmů**. Řadí se sem například **delegování, vedení porad, motivace podřízených, hodnocení výkonu, rozvoj týmové spolupráce a řízení změn**.

3. SEBEŘÍZENÍ

Pod pojmem sebeřízení se skrývá oblast dovedností zaměřených na **sebepoznání a sebemotivaci, schopnost řízení pracovních priorit a času, zvládnutí stresu** a schopnost **uvolnění napětí a rozvíjení sebe sama** obecně.

V rámci kvalitativní části výzkumu jsem vedla polostrukturované rozhovory se dvěma cílovými skupinami, lektory a HR manažery. Kvantitativní část jsem zaměřila na cílovou skupinu manažerů. Pro tento účel jsem vytvořila Dotazník rozvoje manažerských dovedností.

2. Kvalitativní část výzkumu

2.1. Cíl kvalitativního výzkumu, použité metody a charakteristika cílových skupin

Cílem kvalitativního výzkumu bylo vytěžit, co nejvíce informací a zkušeností osob, kteří se podílejí na rozvoji manažerských dovedností.

Zvolila jsem metodu polostrukturovaného rozhovoru. J. Ferjenčík chápe rozhovor jako "...zprostředkovaný a vysoce interaktivní proces získávání dat." (Ferjenčík, 2000, s. 171) J. Hendl udává, že nevýhody strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami jsou v omezení předem daných témat. (Hendl, 2005) Naopak nestrukturovaný rozhovor striktně neřadí otázky a znění není přesně určeno. Zvolila jsem právě metodu polostrukturovaných rozhovorů, kdy jsem vycházela ze základních otázek, se kterými byli dotazovaní předem seznámeni a zároveň jsem pokládala doplňující otázky v případech, kdy se zdálo, že se respondent odchyluje od tématu či je nutné ještě nějaká témata blíže specifikovat. Někdy také respondenti přeskakovali v odpovědích na kladené otázky.

Polostrukturované rozhovory jsem uskutečnila s lektory (Lze použít i výraz trenér. Zvolila jsem však pojmenování lektor, neboť v praxi se tento výraz nejčastěji užívá.) a s HR manažery (Používám toto jednotné označení, přestože se v některých případech jednalo i o HR ředitele apod. Všechny tyto dotazované osoby pracovaly na vyšších manažerských pozicích.)

2.1.1 Charakteristika cílové skupiny - lektori

Oslovila jsem lektory, kteří se zabývají tréninkem manažerských dovedností již několik let, tito odborníci se také zabývají koučinkem. Hlavním výběrovým kritériem bylo absolvované studium jednooborové psychologie, dále pak delší praxe při lektorování manažerských tréninků a zastoupení obou pohlaví.

S těmito lektory jsem vedla polostrukturované rozhovory, ty jsem zaznamenávala na diktafon a přepisovala.

Otázky polostrukturovaného rozhovoru pro lektory byly následující:

- Jak dlouho se věnujete tréninkům?

- S jakými tématy tréninků máte zkušenosti?
- Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností z Vašeho úhlu pohledu (trénink, koučink, praxe, alternativní nástroje, ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.
- + Jaké konkrétní metody/techniky užívané v trénincích jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?
 - Komunikační dovednosti
 - Prezentační dovednosti
 - Vedení lidí
 - Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.
- Kdy se dle Vašeho názoru firmy rozhodují pro tréninky x kdy pro koučink?
 - A v jakých případech doporučujete klientovi trénink či koučink?
- O jaká témata je dle Vašeho názoru největší zájem ze strany firem/ manažerů?
- Jak se dle Vašeho názoru změnila poptávka a realizace manažerského vzdělávání v dnešní ekonomické situaci?

Rozhovorů se zúčastnilo celkem 5 lektorů:

- 3 muži, 2 ženy
- 4 lektoři studovali na FF Univerzity Karlovy a 1 lektor na FF Univerzity Palackého v Olomouci
- průměrná doba lektorování je 10,8 let

Všechny polostrukturované rozhovory se uskutečnily formou osobního setkání a průměrná doba rozhovoru byla 30-40 minut.

Lektoři zde mají roli expertů, jako psychologové i jako ti, kteří přímo pokrývají poptávku po rozvoji manažerských dovedností. Přijímají zadání od firmy a přizpůsobují ho potřebám manažerů. Přepisy jednotlivých rozhovorů jsou k dohledání v Příloze č. 1.

V původním záměru výzkumu bylo uskutečnit polostrukturované rozhovory i s profesionály, kteří se zabývají koučinkem. Tento původní záměr jsem z důvodu nemožnosti získání podobného počtu koučů pro polostrukturovaný rozhovor opustila. Nicméně jsem v jednom případě, kdy lektor je současně i koučem, položila lektorovi také otázky týkající se koučinku. Při zpracování tohoto polostrukturovaného rozhovoru nebyly tudíž odpovědi na otázky týkající se koučinku zpracovány.

2.1.2 Charakteristika cílové skupiny – HR manažeři

Dále jsem oslovila HR manažery různých firem. Podmínkou byla skutečnost, že tato osoba má přímo na starosti rozvoj a vzdělávání manažerů (zaměstnanců).

Zastoupení firem je následující:

1. VÝROBNÍ FIRMY

- česká výrobní firma vyrábějící nemocniční a pečovatelská lůžka a další zdravotnické vybavení (počet zaměstnanců 500 – 999)

2. OBCHODNÍ FIRMY

- nadnárodní prodejce elektroniky (počet zaměstnanců 500 – 999)

- česká výrobní a obchodní firma orientující se na přírodní produkty (kosmetika, dřevěné hračky, řemeslné výrobky) (počet zaměstnanců 50 – 99)

3. FIRMY POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY

- bankovní instituce se zahraniční účastí (počet zaměstnanců 4.000 – 4.999)

- bankovní instituce se zahraniční účastí (počet zaměstnanců 10.000)

- česká firma zabývající se správou informačních a komunikačních systémů a aplikací (počet zaměstnanců 200 – 249)

- česká firma poskytující elektroinženýrské služby a servis (počet zaměstnanců 50 – 99)

Otázky polostrukturovaného rozhovoru pro HR manažery byly následující:

- Jaký spatřujete největší rozvojový efekt u 4 hlavních kategorií dovedností - nebo-li, co nejvíce podporuje rozvoj jednotlivých dovedností dle Vašeho názoru:

Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností (trénink, koučink, praxe, jiné alternativní nástroje ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet apod.

- Komunikační dovednosti
- Prezentační dovednosti
- Vedení lidí
- Sebeřízení

- Jak se liší rozvojová strategie manažerů od rozvojové strategie ostatních zaměstnanců

+ podle jakých kritérií se rozhodujete pro vzdělávání u manažerů

- Zda měříte efektivitu (firma) a pokud ano, tak jakým způsobem (orientačně) - tzn. jakými nástroji
- Kdy se rozhodujete pro tréninky, kdy pro koučink? Jsou zde nějaké diference u různých manažerských úrovních?
- Jak se mění/změnila strategie vzdělávání manažerů u Vaší společnosti v současné ekonomické situaci apod.

Jak je na první pohled patrné, některé otázky se shodují s otázkami pro lektory.

Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci HR oddělení (ve většině případů se jednalo o HR manažery či HR ředitele, tzn. osoby na úrovni TOP managementu) se uskutečnily ve 2 variantách – formou osobního rozhovoru a také telefonicky z důvodu velké časové vytíženosti některých HR manažerů. Formou telefonického rozhovoru se uskutečnily 3 ze 7 rozhovorů. Průměrná délka všech rozhovorů byla 30-40 minut.

HR manažer zde vystupuje v roli zadavatele rozvojových aktivit pro manažery, identifikátora rozvojové potřeby a následně hodnotitele a posuzovatele kvality dosaženého rozvojového cíle. Přepisy jednotlivých rozhovorů jsou k dohledání v Příloze č. 2.

2.2. Popis, rozbor a interpretace dat

2.2.1 Lektori

Jak už bylo uvedeno výše, lektorům byly položeny 4 otázky. Při zpracování jejich výroků užívám přímé citace pro upřesnění a konkretizaci sdělení (viz přepisy rozhovorů v Příloze č. 1)

Otázka č. 1. Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností z Vašeho úhlu pohledu (tréninky, koučink, praxe, alternativní nástroje, ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

+ Jaké konkrétní metody/techniky užívané v trénincích jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?

- **Komunikační dovednosti**

- **Prezentační dovednosti**
- **Vedení lidí**
- **Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.**

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI OBECNĚ

Co vše napomáhá v rozvoji manažerských dovedností, bych rozdělila do následujících kategorií:

- manažer sám
 - „...ten manažer by se sám měl snažit ty dovednosti zlepšovat.“
 - „Každý se nerodí manažerem, ale je to míra sebereflexe a otevřenosti“
- zodpovědnost firmy
 - „...myslím, že je velký potenciál a to je rovina uvnitř té firmy.“
 - „... myslím si, že je to podobný jako u umění. Ano, může se najít přirozený talent, který v podstatě až tolik nepotřebuje to vzdělávání, ale je to strašně vzácné. Ten grunt je potřeba. Měl by ten člověk mít v průběhu svého růstu někoho vedle sebe, kdo ho vede, piluje a otesává.
 - „Personalisti by si měli pro manažerskou pozici vybrat správného člověka, který umí jednat s lidmi – to je klíčová kompetence. Jejich komunikační styl a jejich způsob vedení. Ochota pracovat na sobě a vzdělávat se.“
 - „Oni jdou z toho semináře hodně namotivovaní, ale pak by potřebovali tzv. „doplňovat“, a když to doplňování té energie, chuti, zájmu není, tak ta křivka rapidně klesá a ztrácí se ten efekt a pak to jsou trochu vyhozené peníze a tak to ale dělá většina firem.“
 - „Bylo by dobré, aby jejich manažeři například věděli, jaký si dali tzv. „závazek“ (či kolega jako patron a vzájemně se mohou hlídat). Nevím, jak to funguje v praxi, tu zpětnou vazbu mám málokde. Ale u dlouhodobých projektů to mohu pozorovat a něco to do sebe má. „
- vzdělávání
 - koučink či konzultace - „Pak si myslím, že ti lidé by měli mít možnost koučinku nebo individuální konzultace (záleží, jak to budeme nazývat), ale aby to bylo na nich. Aby oni sami si řekli, já bych chtěl probrat toto, jestli to dělám dobře. A jestli by to bylo sezení, nebo by ten lektor byl přizvaný ke konkrétní situaci, to už by asi bylo jedno, no spíše lépe ta reálná

situace, protože ta je objektivnější na rozdíl od vyprávění, ale to myslím, že by měla být nadstavba k těm tréninkům.“

- Follow up - *„Nebo follow up Idenní setkání, ale s tím už si ani nepamatuji, kdy jsem se setkala.“*

- vhodné je i doplnit alternativními aktivitami – např. Teambuilding – *„Mám zkušenosti, že to může přinést velké stmelení celé společnosti od nejnižších pozic po ty nejvyšší. Doporučovala bych firmám, aby 1-2x do roka tyto aktivity realizovaly, nemusí to být celá společnost, můžou to být jednotlivé týmy. Připravit dobře teambuilding znamená připravit takové aktivity, aby každý měl šanci a aby ty lidi se projeví trošku v jiných charakteristikách, než jsou ty pracovní. A najednou ty lidi se více vnímají jako lidi, zlidští to atmosféru, jsou tolerantnější a lépe se jim spolupracuje. Jde taky o zpětnou vazbu, protože bez ní to ztrácí smysl. Když neví, proč něco dělají, můžou si připadat jako blbci. Když se to natočí na video a pak se to pouští k obveselení.“*

Recept na efektivní trénink

I. INTERAKTIVITA

- prožitek – *„Kdybych měla říci, v čem je ten přínos, tak je to o tom, že to není přednáška, ale že ty lidi mají prožitek, tak si něco vyzkouší, něco zažijí, v něčem se trošku „namočí“. Možná, že se i pochopí. Dostanou zpětnou vazbu, jak by to bylo lepší či ideální a přijmou to nebo nepřijmou.“*

- dynamický, interaktivní zážitek – *„Co je nejefektivnější? Dynamický, interaktivní zážitek, ale to je takový výstřel rakety, a aby se ta raketa dobře směřovala, bylo by potřeba s tím pracovat dál.“*

- teorie : trénink 30:70 nebo 20:80 – *„Nejdůležitější je ten trénink, protože ten teoretický základ se ti manažeři dozvídají už na VŠ, nemají to rádi a pokud jim dáš teoretický základ, tak jen ve formě jednoduchého schémátka, kterého se chytanou a pak trénují.“*

II. ZPĚTNÁ VAZBA

- lidé dostanou zpětnou vazbu

- *„... a druhý den už můžeme jít hlouběji do těch zpětných vazeb vzájemně. Nejenom oni mezi sebou, ale i já vůči nim. A když chci ty lidi rozvíjet, stále platí, že se ty lidi musí chválit, aby nikdo neodcházel s tím, že je úplně nemožný.“*

III. OSTATNÍ FAKTORY

- atmosféra – *„Lektor si ty lidi nejdřív musí získat a vytvořit si s nimi vztah důvěry. ... Někdy ale na toto potřebujete celý půlden, a proto ty jednodenní tréninky nemají takový efekt jako ty*

2denní, kdy se první den tak jako otukáváme, zkusíme ... a druhý den už můžeme jít hlouběji...“

- sebepoznání je základ - *„V rámci sebepoznání by si měli udělat mantinely, co můžou změnit, co ne. A na to může nasedat trénink toho dalšího.“*

JG uvedl, že podle jeho názoru se nejlépe rozvíjí prezentační dovednosti, které často trvají 1 až 2 dny. Zde je vidět posun na konci oproti začátku. U komunikačních dovedností mají manažeři s delší praxí problém zajet do jiných kolejí a u vedení lidí je to ještě složitější.

Ten samý lektor (JG) přišel s názorem, že kdyby se realizoval výzkum efektu u rozvoje manažerských dovedností s kontrolní skupinou a 100 hodinami tréninku, předpokládá se, že by tam byl posun.

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Mezi nástroji, které jsou vhodné pro rozvoj komunikačních dovedností u manažerů lektori uvádějí následující:

- hraní rolí
- přímá interakce
- videofeedback
- zde nejvíce interaktivní nástroje
- krátké hry, cvičení (např. parafrázování mezi sebou) – technika + zážitek

Někteří lektori uvádějí, že neradi u rozvoje komunikačních dovedností užívají videoanalýzu – *„Nemám ráda kameru – nerada používám kameru, беру to jako ztrátu času dívat se na to, co již proběhlo.“*

- *„S videem nemám tak dobrou zkušenost, trochu mě to zdržuje. Když mám jen 1 den a 2 dny, tak to zdržuje.“*

Lektorka ZT popisuje svůj způsob tréninku komunikačních dovedností: *„Nejprve vysvětlím, demonstruji (ukážu), pak zážitek (pojd'te si to vyzkoušet) a pak nacházím důvody, kdy to mohou používat.“* JG užívá podobný postup, který charakterizuje následovně. Nejprve poskytne manažerům (účastníkům tréninku) kognitivní strukturu a dále pokračuje přes

behaviorální trénink. Připodobňuje tuto metodu ke KBT (Kognitivně-behaviorální terapii) a také i k sociodramatu.

Trénink je z pohledu ZT více obohacující v případě, že se účastníkům tréninku poskytne větší prostor pro diskuzi, tak mohou sdílet své názory a zkušenosti.

Opakovaně se objevil důraz na zpětnou vazbu. *„Zpětná vazba ve 2 fázích – nejprve ji dává ten partner, pak okolí a pak já. Oni většinou vystihnou to, co já. Pochvala, co se dařilo, co opakovat a co měnit. Samozřejmě předtím vysvětlím, co je hodnocení, jak se dělá.“* Zpětná vazba je klíčová právě bezprostředně po určité situaci.

Lektoři se dále věnovali otázce, zda pro rozvoj komunikačních dovedností je vhodné volit variantu tréninku či koučinku. Padl názor, že rozvoj komunikačních dovedností se zásadně liší u tréninku a koučinku. *(„Např. na tréninku komunikace se člověk učí obecné principy komunikace, z nichž si vybírá, co jemu sedí. I se jde do hloubky, ale jsou to obecné mechanismy. Ale v rámci koučování se mluví jen o něm, o jeho způsobu, jak on ty získané věci z kurzu aplikuje a zvnitřní do své vlastní práce. Tyto dva přístupy si tedy vůbec nekonkurují, spíše se doplňují a vysokých manažerů by oba neměly chybět.)*

Lektor MC doporučuje pro rozvoj komunikačních dovedností spíše trénink. *„Myslím si, že je lepší interaktivní trénink pro komunikační dovednosti než koučování, kde ta interakce není. Ve skupině je to zážitkovější, větší sebezkušenost, něco jako trénink sociálních dovedností. Trénink bude asi efektivnější než koučink.“*

K preferenci tréninku u rozvoje komunikačních dovedností se připojují i další lektoři. *„...rozhodně jít na trénink, protože tam mají ty ostatní lidi a ty jsou obohacující a vidí, jak to dělají ostatní.“* Koučink by doporučovali individuálně. Například když je manažer velmi dobrý, je lepší ho rozvíjet individuálně v rámci rozvolněné struktury.

Ten samý lektor (MC) dále popisuje zkušenost se zadáním zlepšení komunikačních dovedností u koučinku *(„Manažeři si někdy u koučinku stanoví cíl zlepšit komunikační dovednosti a když se o tom pak bavíme dál, tak z toho vyjde např. prosadit vůči vedení nějakou změnu, nebo nějaké své návrhy, takže to je specifická komunikace vůči vedení, ale je to spíše o mikropolitice. Uplatňování moci, vyjednávání koalice, koaliční jednání a tak. To je spíše vedení lidí.“)*

A jak funguje pracovní praxe v rozvoji komunikačních dovedností? Lektor MC uvádí, že praxe je efektivní, ale pouze se zpětnou vazbou, například mentoringem, či koučinkem ze strany nadřízeného.

PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI

Lektoři se shodují na nutnosti užívat videoanalýzu při rozvoji prezentačních dovedností manažerů.

- „Zde to video používám a pracuji s ním jako s hlavním. Je nejlepší, když se ty lidi vidí ... 40-60% z toho je videoanalýza.“

- „...čistě mechanický trénink do úplného zblbnutí, videotrénink.“

- „...tam je kamera důležitá.“

Lektor JG kromě videotréninku zdůrazňuje práci s mentálními mapami a uvádí, že pracuje s kognitivní strukturou ohledně neverbality.

Na otázku, zda je lepší trénink či koučink, lektoři shodně zdůrazňují nutnost trénovat prezentační dovednosti („Zde si myslím, že ten kouč moc prostoru už nemá, je to spíš o tom trenérovi. Koučink bych moc neviděl.“; „Zde trénink a pak když má někdo trému, tak to na koučinku odblokovat.“)

Lektor MC doporučuje čistě mechanický trénink „až do úplného zblbnutí“.

Jiný lektor připodobňuje prezentační dovednosti herectví. – „Prezentační dovednosti jsou strašně podobné herectví, stejně jako když někdo chce být herec, musí se naučit to řemeslo, jak se má pohybovat, co používat a pak zároveň má svého učitele a ten z něho tahá jeho osobnost. Ale jedno bez druhého nemůže fungovat. Kurzy + koučování a pilování stylu.“

VEDENÍ LIDÍ

Lektoři uváděli, že rozvoj dovednosti vedení lidí formou tréninku umožňují nástroje, jako je interaktivita tréninku, případové studie, rolové cvičení, sparring partneři, modelové úkoly, simulační hry s kognitivními schémata a vše co si manažeři v rámci interaktivity mohou vyzkoušet.

Témata, která se pod touto kategorií dle lektorů objevují, jsou motivování lidí, řízení lidí, personální činnosti manažera, styly řízení, firemní kultura, manažerský styl, leadership, zvládání situací, vedení porad, ale i například time management.

ZT doporučuje před rozvíjením dovedností vedení lidí uskutečnit typologii manažera. – *„Udělat typologii, aby věděli, jaký jsou typ a co je jim vlastní. A pak mohou být úspěšní. Mnoho manažerů má jeden styl a jedno přesvědčení a to prosazují za každou cenu a nemají sebereflexi, co dělají a jak dělají a mohou nadělat spoustu škod.“*

A jak si vede v porovnání trénink a koučink?

Lektor DŠ uvádí, že to, co lze naučit v rámci kurzů je omezené, ale důležité je to opakovat, aby to manažeři nezapomněli. Koučování může dovednost vedení lidí rozvíjet do nekonečna, protože přicházejí nové situace a pokud má manažer kouče, se kterým to může sdílet a konfrontovat, je to dobré. Opakovaně se objevuje názor, že koučink je vhodný jako doplněk tréninků.- *„Zde bych ten koučink viděl jako hodně přínosný jako doplněk či nadstavba, kdy se ten šéf o spoustě těch věcí potřebuje bavit v intimním prostoru, jen on a kouč. Přece jenom před těmi kolegy spoustu věcí nemůže otevřít, protože by tím trochu ztratil třeba tvář, nebo by se mohl diskreditovat.“* Lektorka ZT doporučuje doplnit trénink koučinkem, pokud má manažer nějaké potíže, ať si je uvědomuje on sám, či jen jeho okolí.

MC logicky doporučuje pro juniorštější manažery (tzn. služebně méně zkušené) pouze trénink a pro seniorštější manažery (tzn. služebně zkušenější) koučink. *„...zde by se už více mohly řešit takové ty politické vztahy mikropolitika firmy, taktiky, jak s kým vyjednávat, co na koho platí, strategie, manipulace, ovlivňování. To jsou věci, které se nedají moc natrénovat a je to o tom individuálním přístupu a to patří do té intimity koučování.“*

Lektorka LK si všímá 3 druhů manažerů ve věku cca do 55 let. První skupina manažerů se snaží více poznat sebe sama a od tohoto se odráží v práci se svými podřízenými. Pak je skupina spíše mladších manažerů, jejichž cílem je z podřízených dostat co největší výkon. A třetí a nejpočetnější skupina manažerů má snahu vytvářet přátelskou atmosféru, ve které podřízení podávají také výkony, tzn. participativní styl řízení. *„u manažerů po 55 let je to velice individuální. Nedá se kategorizovat.“*

Lektor MC dále rozlišuje 2 kategorie lidí na vedoucích pozicích. Ti první jsou manažeři a ti druhí vůdcové nebo tzv. lídři. U manažerů doporučuje lektor rozvíjet dovednost vedení lidí formou tréninku. Uvádí, že tito manažeři se dají vytrénovat, jsou to jakýsi řemeslníci a vedení lidí se dá naučit jako řemeslo. Někteří manažeři skončí na této úrovni, neboť jim chybí přesah do vůdcovství (leadershipu). Lídry je vhodné rozvíjet kombinací tréninku a koučinku. Leadership se prý už školí hůře. Jedná se o uvolňování potenciálu k vedení, motivování. Lektor předpokládá, že tato dovednost je více vrozená, geneticky daná. Odhaduje, že lídři mají větší talent v přesvědčování lidí. Jsou to lepší rétorici než ostatní, ale potřebují vedení, aby tu rétoriku využívali k dobrým cílům. Nadstavbu tréninku vidí například jako koučink od nadřízeného daného manažera, který je dobrý. Dále v kombinaci s mentorem, jež poskytuje své zkušenosti a také s externím koučem, který hledá skrytý potenciál, jež si manažer neuvědomuje.

SEBEŘÍZENÍ

Tuto oblast dovedností bych rozdělila na 2 základní témata a to řízení času, nebo-li time management a řízení stresu, čili stress management.

Lektoři se více vyjadřovali k řízení času. Zde uváděli, že trénink time managementu je specifitější než jiné tréninky. Například tím, že by se údajně mohl školit za cca 15 minut. – *„De facto by se kurz TM dal zhustit do 15 min, lektor by rozdal pravidla TM a řekl – toto musíte dodržovat.“* Lektor JG poskytuje účastníkům tipy a triky a oni poté reflektují, jak oni na tom jsou, přemýšlí o sobě a hledají řešení. *„Toto je nejvíce kognitivní přístup a možná systémový – systemický, že se ptáš, co by jim pomohlo, jak by to poznali, takže tam je to na pomezí kognitivního a systemického přístupu.“* Manažeři prý mají rádi právě téma time management a občas se to dá školit v rámci zážitkové techniky.

DŠ poukazuje na zkušenost, že předává pravidla time managementu a často účastníci odpovídají, proč to dané pravidlo apod. není možné aplikovat v jejich firmě.

Jiný ale podobný názor říká (ZT), že time management a stress management jsou oba o sebeanalýze a tendenci jít zevnitř člověka. Opak však bývá realitou, lektor sděluje, jak by to mělo být.

Řízení stresu se naopak zabývá nácvikem „věcí“, které jdou mimo rámec manažerských dovedností – relaxační techniky, zvládnání akutního stresu, *„...a to může fungovat při*

prezentaci, při emočně vyhocených situacích, nebo při řešení wlb. je to prevence, aby ten člověk se nedostal do vyhoření nebo do problému s demotivací.“

Lektoři se shodují, že pro tuto oblast rozvoje dovedností manažera je vhodnější koučink:

- *„Speciálně zvládání zátěže a time management je jenom o vnitřním nastavení toho člověka.“*
- *„...jestliže to u toho konkrétního člověka nejde, tak se musí do toho individuálního příběhu a najít ten klíč.“*
- *„Tu kázeň může zajistit tím koučování. 80% koučink(dovednosti) 20% kurzy – informac.“*
- *„Takže jediné koučink na sebeřízení.“*
- *„U tréninku nedoporučuji ve firmě, jediné z jiných firem.“*
- *„Time management 4. generace nejde školit, to je o filosofii, o pochopní hodnotových žebříčků, priorit, wlb (work-life balance), stress management. Ale když to budeme brát jako instrument, jako nástroj, tak jako jo. Time management se dá velice dobře školit, ale tam jde o tu diskuzi s těmi lidmi. Já školím Time management tak, že je to hodně diskuze, málo technik. Techniky se dají užívat jako modelové situace na nějakou komplikovanou situaci priorit, časů a ty lidi se musí v tom zorientovat, ty priority správně stanovovat, musí je dobře naplánovat, je to trénink v podstatě takové logistiky, schopnosti plánování a schopnosti definování priorit a na to jsou docela zajímavé techniky, modelové situace, ale tím to končí, protože, ta další nadstavba je v podstatě taková výuka zásad na co pozor a tím pádem se to rychle posouvá do té 4. generace, kdy to školení je jakási diskuze či týmové koučování. Ten základní Time management je o těch technikách, o té technologii a tohle musí znát všichni, něco si přečtou, mohou diskutovat. A nadto nějaká nadstavba – koučování a to se posouváme do work-life balance, do stress managementu nebo do urovnání si hodnot.“*

Lektorka ZT rozebírá, že většina tréninků se snaží změnit chování – tedy jde odspoda pyramidy. Avšak sebeřízení musí postupovat opačným směrem, tedy od identity přes hodnotové žebříčky, dále přes schopnosti, znalosti a dovednosti až k chování, na které tyto změny budou mít vliv. Proto doporučuje spíše koučink.

**Otázka č. 2. Kdy se dle Vašeho názoru firmy rozhodují pro tréninky x kdy pro koučink?
A v jakých případech doporučujete klientovi trénink či koučink?**

Lektoři se shodují v názoru, že základem pro rozvoj manažera jsou manažerské kurzy a tréninky. Koučink je pak nadstavbou (jde o osobní zlepšení; „něco doladit“, jde pro specifické

pozice apod.). U tréninku hraje roli i skupina ostatních manažerů, skupinové namotivování aj.) (*„Já doporučuji nejdříve kurz, je tam obohacení o ty ostatní lidi a pak může vědět, co zlepšit, protože tam má i porovnání. Kurzy jsou dobrý. Koučink je nadstavba a je to osobní zlepšení.“*; *„Tréninky spíše pro ty, kde je větší množství (manažerů), také aby je firma namotivovala. A koučování pro ty specifický pozice.“*)

MC zmiňuje, že realizuje skupinový koučink a poukazuje na to, že se někdy hranice mezi školením a skupinovým koučinkem může stírat. (*„Ta hranice mezi tím, co už jakoby školení a týmový koučink se stírá. Protože to, co je týmový koučink, může být dobrá diskuze, která se rozvine v rámci školení. Ti lidé si z toho školení odnesou informace, zážitek, ale současně tam došlo k rozsáhlé diskuzi, kde se diskutují důležitá témata a to může být týmovým koučinkem. Přestože to nemuselo být tou zakázkou. Týmový koučink platí spíše pro nějaké uzavřené týmy, kde se řeší nějaký konkrétní problém. Ale nedá se to dělat plošně.“*) Přidává se i JG, který uvádí, že pokud koučuje, nerozlišuje trénink a koučink tak úplně, někdy v rámci koučinku učí nějakou dovednost, používá sparing partnera či videozáznam.

Firmy se rozhodují pro rozvojové aktivity na základě efektivity, budgetu a jak velkou část zaměstnanců chce firma pokrýt. Dle JG se nejčastěji trénuje střední management – *„Trénují se nejvíce střední manažeři, na ty vyšší si už nikdo netroufne a na ty nižší nevynaloží tolik peněz.“*

MC má zkušenost, že se koučují i mistři (tzn. nižší management), ale jedná se o interní koučink = koučuje vyškolený zaměstnanec firmy.

Firmy se prý rozhodují pro tréninky a koučink nejen podle financí, ale i podle zkušeností klíčových osob. *„Firmy se rozhodují pro koučink a pro trénink podle peněz a podle zkušeností toho, kdo o tom rozhoduje. Když má zkušenosti s koučinkem, tak mu dává prostor.“*

LH má paradoxní zkušenost s koučinkem: *„Některé firmy se rozhodují pro koučink, když mají pocit, že některý z manažerů hodně rychle vyrostl, dostatečně ještě ale není zralý a nemůžou pořádat semináře kvůli jednomu, tak mu poskytnou koučink. Aby to nevypadalo, že on je neschopný, tak se ten kouč objedná pro určitou skupinu a pak je na těch lidech, jestli ho využijí nebo ne. A přitom na začátku byl jeden ten nosný, kvůli kterému se to řešilo a nakonec ten efekt má více lidí a nakonec jsou většinou více rádi ti, kteří tam byli přizváni, než kvůli kterému to bylo.“*

Otázka č. 3. O jaká témata je dle Vašeho názoru největší zájem ze strany firem/ manažerů?

Někteří lektori se shodují, že velký zájem je o témata jako je stress a time management – „V poslední době mám pocit, že je moderní hlavně wlb neboli všechno, co se týká zvládnání stresu, zátěže, nabírání nějaké pozitivní energie, aby lidé byli schopni podávat výkony, ale aby jim vydrželi. A potom taková témata, která se můžou objevit, která zvýší efektivitu, a to je Time management, nebo to, co spadá do toho sebeřízení.“

JG naopak uvádí, že dle jeho zkušeností manažeři nepreferují relaxační techniky. („Nemají moc rádi relaxační techniky.“)

Je však patrné, že každý lektor vnímá poptávku po trochu jiných tématech.

Tato témata bych rozdělila do následujících bloků:

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

- asertivita
- neetické druhy komunikace (u otevřených kurzů)
- nonverbální komunikace
- nestandardní způsoby nedirektivního vyjednávání
- zvládnání konfliktních situací

OBCHODNÍ DOVEDNOSTI

- jak manipulovat lidi, aby kupovali (objevilo se masivně po revoluci a jsou stále)
- orientace na dlouhodobé vztahy se zákazníky

VEDENÍ LIDÍ

- dovednost využívat styly řízení – úkolování, motivování, delegování, koučování (pozn. lektora – toto nelze naučit na 2denním kurzu)
- diversity management (propojování nesourodých týmů)
- zvládnání problémových situací (jednání se šéfem, dodavatelem, apod.)
- manažerský styl (Manažeři mají pocit, že to nejde jinak, než to dělají oni sami a jsou překvapení a unešení, že jsou i jiné možnosti a snaží se nalézt svůj vlastní styl. Je to banalita, ale mají to rádi.)

SEBEŘÍZENÍ A ROVNOVÁHA PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA (WLB)

- time management (řízení času a priorit)
- stress management (řízení stresu)
- sebepoznání

OSTATNÍ TÉMATA

- interkultura
- mužsko-ženská komunikace
- MBTI

Další postřehy lektorů k otázce, co poptávají firmy/manažeři:

- tendence vytěžit potenciál z lidí
- dnes více psychologie – poznání lidí, typologie, styly jednání s různými typy lidí (větší hloubka v pochopení lidí)
- 2 druhy manažerů (první jsou ti, co chtějí poznat sebe a pak ostatní a ti, co chtějí znát triky jak na ostatní)
- lektoři se shodují, že se někdy liší poptávka od HR oddělení a od samotných manažerů (*„Z mé zkušenosti je rozdíl mezi poptávkou HR a cílových zaměstnanců-manažerů, protože často se ta témata seminářů delegují seshora. Management typu HR, vzdělavač – vymyslí něco, neptá se lidí, jestli by to chtěli, prosadí to nahoře. On ukáže, že dobře pracuje. A ty lidi dole to dostanou jako rozkaz a oni už na ten seminář jdou s priority s nechutí, protože to dostali jako rozkaz. Pokud se podaří na tom semináři udělat dobrou atmosféru, tak se pak od nich dozvíte, že třeba by chtěli se vzdělávat, ale úplně jiné téma.“*; *„S manažery tu poptávku spíše konkretizují. Někdy se ty požadavky rozcházejí a pak je lepší pracovat s těmi manažery spíše koučovacím způsobem. ... Někdy při té konkretizaci z toho vyleze něco jiného. Občas se to konkretizuje na schůzce před tréninkem, ale běžně je to tak, že se nastavuje ta zakázka přímo v situaci tréninku. To nastavování před se mi stalo, ale spíše u specialistů – ti manažeři na to nemají čas.“*; *„Realita je taková, že mi zavolají z nějaké agentury a řeknou, máme pro vás asertivitu a je to pro 12 lidí, je to už prodaný. Jsem až ten koncový článek. To, že firma chtěla předem vidět lektora, se mi stávalo dříve, ale teď ne.“*)
- problémové jsou vzdělávací projekty z EU fondů – projekt často připravuje jiná dodavatelská firma, která nezná potřeby dané firmy
- firmy nedodržují posloupnost témat a úrovní, skupina manažerů na tréninku není homogenní (lektor míní, že někteří jsou zkušenější a prošli již nějakými tréninky a jiní ne)

Otázka č. 4. Jak se dle Vašeho názoru změnila poptávka a realizace manažerského vzdělávání v dnešní ekonomické situaci?

SNÍŽENÍ OBJEMU VZDĚLÁVÁNÍ A DALŠÍ ÚSPORNÁ OPATŘENÍ

- firmy více hlídají, proč potřebují vzdělávání a proč jde který manažer do kurzu
- do r. 2008 bylo vzdělávání hodně kvantitativní (*„Máme hodně peněz, tak je utratíme. Pošleme tam půlku firmy, máme na to.“*)
- ruší se plošné vzdělávání – *„Přišla krize, takže všichni se polekali a hodně stopli takové ty plošné projekty vzdělávání, kdy to bylo pro celý segment středního managementu a byla tam řada dovedností.“*
- poptávka klesla i díky ESF (Evropské strukturální fondy), které devalvovaly ceny a kvalitu lektorů (školí učitelé ze škol, kteří přednášejí, ale netrénují)
- *„Strašně se šetří, jak na počtu dnů, tak na prostředí a těch vedlejších věcech, prostory, technika, občerstvení, tam je to hodně vidět. Ti lidé, co byli zvyklí to spojit s večerními akcemi s kolegy, těm se to hodně nelíbí, protože teď školení není jeden velký mejdan, ale musí si např. některé věci hradit sami, působí to na lidi negativně a lektori to trochu odnáší.“*
- *„Všiml jsem si, že ořezávají balíky na vzdělávání. Zařizujeme si ty věci interně, to jsem si všiml opakovaně u větších firem. Důsledek je, že lidi, kteří jsou poměrně nekvalifikovaní, dělají kvalifikovanou práci. A všiml jsem si, že chtěli proškolit nekvalifikovaný lidi, např. z HR, aby dělali 360° zpětnou vazbu, či Assessment Centre apod. Školení trenérů je teď poměrně časté.“*

VĚTŠÍ DŮRAZ NA KVALITU A CÍLENOST

- kvalita a opatrnost - *„Důraz firem na kvalitu vzdělávání je tu také. Větší kontrola, firmy jsou také opatrnější, koho si pustí do firmy. Ten trend je dobrý ve smyslu, že chtějí vidět lektora, mluvit s lektorem, vidět jeho práci.“*
- dnes firmy na vzdělávání více šetří, ale ku prospěchu věci – hlídají si více výstup – *„Větší důraz na kvalitu.“*
- lepší cílení - *„A pak jsou firmy, které ještě zafungovali jinak, které v zásadě zareagovali opačně, řekli si, nemáme zakázky, jsme ohroženi krizí, musíme investovat do lidí, takže oni naopak zacílili tu poptávku pro ty klíčové lidi. Udělali si personální audit a vytáhli si klíčové lidi a do nich investovali na míru šité tréninky plus koučink, ale ten cíl byl většinou obchodní. Takže ta změna toho zadání byla spíše posílit obchodní akvizice. Jsou to manažeři, ale takový, kteří musí přinášet zakázky, případně ty, co byly schopni zorganizovat nějaké strategické*

partnerství či fúzi, nebo přetáhnout zákazníka. Čili obchodní manažeři – do těch se investovalo více. Ne tedy plošně.“

- důraz na vstup a výstup – *„Daleko větší pozornost se věnuje úvodním workshopům, úvodní diagnostice/analýze, aby se zjistilo, jaká je to zakázka, očekávání. A více se zabývají tím výstupem, hodnocením efektivity, zda se to projevilo. A i když šikovný personalista ví, že se to těžko měří, tak pracují alespoň s kvalitativním výstupem.“*

- důraz na kvalitu – *„Chtějí nejlépe DVD, fotky, během kurzu.“*

- chtějí hodnocení účastníků – *„Chtějí zpětnou vazbu na každého účastníka, ale odmítám to dělat. Dávám jen zpětnou vazbu na celou skupinu. Dám zpětnou vazbu, když tlačí, ale nedělám to ráda.“; „Co odmítám, objednájí si seminář a chtějí, abychom ty lidi charakterizovali, abychom řekli, jestli jsou správně na svých místech, jestli bychom někoho vyhodili nebo nevyhodili. Nevím, jestli to souvisí s krizí, ale poslední 2 roky se s tím setkávám. Dříve se to nedělo.“*

- chtějí více za méně – *„zpětné vazby a mnoho schůzek (před po apod.)“*

ZMĚNA TÉMAT

- témata jsou shodná

- posílení obchodní akvizice

- změnila se poptávka na obchodní dovednosti, tlak na lidi, motivace

- chtějí zvýšení manažerské kreativity (investují do toho, aby z těch lidí získali, co nejvíce)

- stress management a time management

- *„Jedná se taky o témata, která jsou nově zabalená.“*

- emoční inteligence

- módní téma – gender

- více rozjíždí koučink (*„Je to „boom“.“*)

2.2.2 HR manažeři

HR manažerům bylo položeno 5 otázek. Při zpracování jejich výroků také užívám přímé citace pro upřesnění a konkretizaci sdělení (viz přepisy rozhovorů v příloze č. 2).

Otázka č. 1. Jaký spatřujete největší rozvojový efekt u 4 hlavních kategorií dovedností: - nebo-li, co nejvíce podporuje rozvoj jednotlivých dovedností dle Vašeho názoru:

Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností (trénink, koučink, praxe, jiné alternativní nástroje ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

- **Komunikační dovednosti**
- **Prezentační dovednosti**
- **Vedení lidí**
- **Sebeřízení**

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI OBECNĚ

K manažerským dovednostem obecně se HR manažeři vyjadřovali z různých úhlů pohledu. Při shrnutí jejich pohledů se objevuje následující obrázek:

- je třeba rozlišovat znalosti a dovednosti a také skutečnost, že manažer tyto nabitě znalosti a dovednosti musí uvést do praxe - *„Když se člověku dá kuchařka a on si ji přečte a na druhou stranu, že umí za pomoci té kuchařky fungovat v praxi. Jsou to skutečně velice rozdílné věci. Takže když tady budu říkat, ano, jsou tady nějaká školení a budu u nich říkat, ano, umím si představit, že jsou nějaká lepší, tak to ještě neznamena, že bych 100% věděla, jak na to, aby to ti lidé skutečně v té praxi používali.“*

- 1. trénink, 2. koučink, 3. praxe – *„Ale obecně v měkkých dovednostech si myslím, že se dělá ten trénink a koučink a pak ta návazná praxe, ale jen pouze když ten člověk cíleně implementuje.“*

- rozlišuje různé manažery – *„Osobně si myslím, že záleží na konkrétní osobnosti, protože někdo lépe slyší na on the job – zlepšování přímo v praxi a někdo potřebuje spíše nějaké ty teoretické souvislosti a zarámování, aby si tu praxi rozčlenil do nějakého systému, který mu ta teorie trochu dá.“*

- rozděluje lidi na vedoucích pozicích na manažery a lídry: *„Řekla bych obecně, že u manažerů na jakékoliv pozici platí to prostředí, ve kterém ten manažer je, ten tým, který řídí, jak náročná ta pozice bude, protože i od toho se odvíjí nároky na tu danou dovednost, kterou*

by měl mít. Rozhodně od manažera, který povede 5 lidí, nebudu očekávat to, jako od člověka, který bude mít pod sebou 150 lidí.“

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Pouze polovina HR manažerů, kteří se k tomuto problému vyjádřila. 3 ze 6ti si myslí, že je vhodné komunikační dovednosti manažerů rozvíjet nejprve formou tréninku. Důraz je na interaktivitu tréninku. – *„Právě třeba u manažerů v případě komunikačních dovedností, tam bych upřednostňovala standardně ten trénink interaktivní ve smyslu teorie, praxe...“*

Druhým nástrojem v pořadí je zmiňován koučink (*„Pokud je u manažera problém s komunikací, tak je to docela vážný problém, protože je to jeden z předpokladů, aby byl úspěšný na té svojí pozici... je pak na to potřeba využít nějakou intenzivní metodu a to je většinou externí koučink. Zde trénink není efektivní. Pokud je problém v technikách komunikace, pak na to máme jiného kouče, který ho pozoruje při práci, diskutuje s ním ty aktivity a pomáhá manažerovi, aby si přišel na to, jaké správné techniky v daných situacích využít.“*)

Třetí v pořadí je zmíněna praxe. Myšleno je tím získávání zkušeností v praxi a učení se dovednostem přímo v praxi. (*„Co se týče komunikačních dovedností, tak si myslím, že to je praxe a dále dobrý nadřízený, který ti dává zpětnou vazbu. Ta zpětná vazba je u komunikačních dovedností nezbytně nutná, protože spousta lidí vůbec nemusí tušit, že ty komunikační dovednosti nemá na dobré úrovni nebo že komunikuje nevhodně a vůbec to není o jejich schopnostech, ale o jejich nevědění.“*)

Druhá polovina HR manažerů se spíše přiklání k názoru, že trénink pro rozvoj manažerských dovedností není efektivní, neboť nesimuluje všechny reálné situace. *„Komunikační dovednosti jako takové, si myslím, že jsou hodně důležité a nejsem si úplně jist, jak moc jsou trénovatelné. ..., protože těch situací musí být obrovská škála.“* Maximálně připouští základní komunikační trénink na začátku manažerské kariéry.

Také se objevuje hypotéza, že je klíčové již při výběru manažera přijímat lidi, kteří už v této fázi dobře komunikují. Jiný HR manažer firmy (JČ) si pohrává s myšlenkou, že 70% komunikačních dovedností je vrozených (*„náтура“*) a 30% se dá vytrénovat.

V čem se však všichni shodují, je klíčová role koučinku při rozvoji komunikačních dovedností. Jde o řešení komunikačních problémů manažera a pouze individuální přístup může mít větší efekt dle většiny. (*„Určitě se to odvíjí od temperamentu, povahy, seniority a dalších věcí, ale obecně bych spíše sázela na ten koučink.“*)

Co mi připadá jako velmi dobrý postřeh lidí z prostředí firem je otázka vydefinování cíle rozvoje komunikačních dovedností, neboť ne vždy se může jednat o čisté komunikační dovednosti, někdy může jít o nevyjasněné kompetence manažera, nebo o téma, které spíše spadá do oblasti vedení lidí a ne přímo komunikace. (*„Například že manažer neví, jak něco řešit či komunikovat s jinými útvary ve firmě – nejsou vyjasněné kompetence. Často neřešíme nekomunikativnost manažera, ale spíše to bývá nedorozumění (z 90%).“*)

PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI

Většina dotazovaných HR manažerů se shoduje, že nejvhodnějším nástrojem pro rozvoj prezentačních dovedností manažera je trénink. Právě trénink poskytne manažerovi kvalitní zpětnou vazbu a určitou sebereflexi díky hodnocení ostatních účastníků tréninku, lektora, ale také díky tomu, že ostatní účastníci částečně nasimulují situaci obecnstva. Neopomenutelnou roli zde také hraje kamera, čili videoanalýza. Pokud má manažer příležitost se vidět, získá realističtější sebereflexi.

- „... zde bych také upřednostňovala trénink, neboť je zde klíčová zpětná vazba. U většiny tréninků je zpětná vazba, ať již videozáznamu či jiného média, aby se viděl či slyšel.“

- „Zde si myslím, že trénink je naopak velmi dobrý, že ty prezentační dovednosti se dají skvěle přes trénink trénovat, naučit, pochopit, co je tam důležité. Je tam velmi důležité, aby se ten člověk viděl při té prezentaci, což je na tréninku prezentačních dovedností absolutní samozřejmost, že jsou ty lidi natáčeni, a myslím si, že je to něco, co člověk může trénovat i sám, může to zkoušet, může si před zrcadlem zkoušet dělat prezentaci sám pro sebe a myslím, že je to hodně o tom tréninku.“

Někdy HR manažer (firma NG) doporučuje rozvíjet prezentační dovednosti i formou koučinku, ale to pouze v situaci, kdy se jedná o osobnostní problém (tréma).

Někteří manažeři ve firmě EH si údajně stěžují, že simulovaná prezentace je vytržená z kontextu a chybí zde přirozenost situace. Dále převážně manažeři technických profesí mají

zájem výhradně o návod na prezentaci, chtějí informace, ale nemají už zájem zkoušet si prezentaci mezi sebou. Osobně předpokládám, že to může být způsobeno nejistotou a obavami prezentovat a tedy odhalit se před svými kolegy.

VEDENÍ LIDÍ

Dotazovaní HR manažeři se ve většině shodují, že pro rozvoj dovedností spadajících do oblasti vedení lidí je vhodná kombinace více vzdělávacích nástrojů, tedy převážně tréninku a koučinku:

- „V případě méně zkušených manažerů bych postupovala cestou nejprve teoretických znalostí, jak se vedou lidi a na základě toho rozvíjet další vývoj. ... Ten zkušený manažer může již dostat ten koučink, zde již se řeší ty konkrétní problémy a dá se dosáhnout toho cíle rychleji než tréninkem.“

- „U vedení lidí si myslím, že je důležité zde kombinovat více věcí dohromady. Je důležité absolvovat nějaké teoretické tréninky a semináře, ale jde to v ruku v ruce s praxí. ... Tudiž nejvíce u těchto dovedností jde ruku v ruce teorie a praxe.“

- „U osobnostního problému nasazujeme kouče.“

A jaké dovednosti spadající do oblasti vedení lidí jsou klíčové a firmy u svých manažerů rozvíjí? V tom se firmy poměrně shodují:

- nejdůležitější dovednost je motivace podřízených (schopnost vytvářet podmínky svým podřízeným)
- klíčové je, jak dávat podřízeným zpětnou vazbu, hodnotit, zadávat úkoly, delegovat
- motivace zaměstnanců, vedení týmu, rozvoj lidí, leadership

HR oddělení u firmy NG také poskytuje manažerům nástroje, které pomáhají při vedení lidí. Jedná se například o systém řízení výkonu, odměňování zaměstnanců, různá incentivní schémata (pravidla), stanovování cílů pro podřízené, hodnocení podřízených, rozvíjení podřízených. HR oddělení zde vystupuje pouze jako konzultant.

SEBEŘÍZENÍ

Větší část dotazovaných HR manažerů se přiklání k názoru, že trénink může být dobrým nástrojem pro rozvoj dovedností sloučeným pod pojmem sebeřízení. U řízení času například doporučují kombinovat trénink s e-learningem (*„E-learning vnímám jako přínosný, ale např. v time managementu, nikoliv však u prezentačních a komunikačních dovedností.“*). Také se u firmy NG objevila pozitivní zkušenost s mentoringem od zkušenějšího kolegy právě u řízení času. Kolega může napomoci novému manažerovi lépe se začlenit do časového běhu v rámci firmy, lépe si vše zorganizovat apod. Jiný zmiňuje klíčovou roli nadřízeného manažera.

Menší část dotazovaných je však skeptická k efektivitě tréninku. *„Nezvládnutí stresu a time management, tak školení Time management mě připadají trochu zbytečná, protože ti účastníci to ve většině případů hned zapomenou. Tady nejvíce může pomoci kouč.“* Důraz je na sebekázeň manažera při dodržování určitých zásad. Také se objevuje názor o celoživotním boji člověka s těmito tématy a chuť na sobě pracovat (*„Myslím si, že je to pro spousty lidí celoživotní boj se v tom posunout a být v tom lepší, že je to něco, co vychází spíše z nějakého temperamentu, nebo povahy člověka, jak k tomu přistupuje. Někdo více podléhá stresu někdo méně, a od toho se odvíjí jeho přístup k time managementu a stress managementu a dalším věcem.“*).

Několik HR manažerů doporučuje také koučink. Např. *„Pokud je to potřeba více podpořit, pak externí kouč.“*

Otázka č. 2. Jak se liší rozvojová strategie manažerů od rozvojové strategie ostatních zaměstnanců

+ podle jakých kritérií se rozhodujete pro vzdělávání u manažerů

Firmy se zhruba dělí na 2 poloviny v tom, jak se mění strategie rozvoje manažerů a ostatních zaměstnanců (3 firmy vypovídají, že se jejich strategie neliší a 4 firmy uvádějí, že se jejich strategie zásadně liší).

Firmy, jejichž strategie rozvoje manažerů a ostatních zaměstnanců se neliší, popisují svou rozvojovou strategii manažerů takto:

- klíčové je zjištění potřeby, co je třeba vzdělávat – „*Rozdílná strategie není, tzn. zjišťujeme potřebu pravidelným hodnocením a pravidelným ročním plánům,...*“ (Jediný rozdíl mezi manažery a nemanážery je užití Development Centre (DC) u manažerů. DC probíhá před vzdělávacím programem manažerů a po skončení podávají manažeři a jejich nadřízení zpětnou vazbu – hlídají tedy efektivitu vzdělávání.

- „*Nejsou odlišnosti, vše se odvíjí od hodnocení výkonu.*“ Jemný rozdíl je, že nemanážeri mají průhlednější výstup hodnocení výkonu než manažeři. Firma dále odděluje TOP management, který je napojen na předsedu představenstva, a střední management. HR oddělení zde nemá vliv na rozvoj TOP managementu, ale toto oddělení TOP managementu od personálních a vzdělávacích aktivit by se mělo brzy sjednotit.

- „*Ono se to v zásadě moc neliší, protože musíte ty lidi rozvíjet v tom, co dělají a manažeři vedou lidi. ...Vždy jde jenom o obsah.*“ firma rozvíjí stejným způsobem manažery a specialisty, klíčová je skutečnost, zda lze vytvořit skupinu či se daný člověk bude rozvíjet individuálně (Firmě jde dále o komplexnost vzdělávání, které musí vycházet z potřeb firmy – z její strategie, potřeb lidí a se vstupy od nadřízených lidí.)

A jaké odlišnosti ve své rozvojové strategii manažerů a ostatních zaměstnanců vidí zbylé 4 firmy?

- Manažerům poskytují soft skills (měkké dovednosti) až v 80% z ostatního vzdělávání. „*A mají být tím člověkem, který překlápí to, co HR považuje za nutné a dostává info z byznysu a to předává právě přes ty manažery.*“ Jedná se o velkou nadnárodní firmu, která má sklony k šablonovitému přístupu k nabídce vzdělávání. Tato nabídka vychází ze 3 zdrojů – strategie firmy, priority divize/pobočky a možnostem HR oddělení (finance, politika vzdělávání apod.). U TOP managementu je trochu odlišný přístup ve vzdělávání, neboť nabídku trhu vzdělávání v ČR vnímají jako omezenou, proto se orientují na korporátní tréninky v zahraničí.

- „*HR vstupuje hodně do rozvoje manažerů – hodně to řeší. ... My manažerům pomáháme, jak mají rozvíjet své lidi, ale zároveň je to jejich zodpovědnost a za rozvoj manažerů má zodpovědnost HR.*“ U manažerů více cílí rozvojové potřeby a diskutují s ním a s jejich nadřízenými, naopak u ostatních zaměstnanců definuje potřeby manažer s daným zaměstnancem a poté je k dispozici katalog vzdělávání, další nástroje a rozpočet pro daného člověka. U manažerů firma používá více individuálně zaměřené nástroje (např. mentoring či

koučink), posílají je na hard skills (tvrdé dovednosti, znalostní kurzy) do zahraničí a více experimentuje (příkladem může být absolvování leadershipu s koněm pro určitého manažera).

- Ostatní zaměstnanci se školí pouze v hard skills a manažeři v soft skills a hard skills. Firma má rozdílný přístup k manažerům různých úrovní. Do určité manažerské úrovně (převážně nižší management) se rozvojový plán odvíjí od kompetenčních modelů a od určité manažerské úrovně se rozvoj manažerů řeší více individuálně. U těchto vyšších manažerů se také pracuje s 360° zpětnou vazbou, osobními pohovory a Development Centre.

- U menší české firmy (PD) se jinak vzdělávají lidé z kanceláře a jinak zaměstnanci na prodejnách. Manažeři prodejen si procházejí interními tréninky a kurzy a manažerské pozice v kancelářích se řeší individuálně. Vzhledem k tomu, že je obtížné vytvořit skupinu manažerů z kanceláře a protože také není vůle, vzdělávají se tito zaměstnanci individuálně na otevřených kurzech spíše orientovaných na hard skills (např. marketing apod.).

Otázka č. 3. Zda měříte efektivitu (firma) a pokud ano, tak jakým způsobem (orientačně) - tzn. jakými nástroji

5 ze 7 firem neměří efektivitu školení, jedna firma proto, že neví jak, ale „*Do budoucna chceme rozjet ten systém a budeme o tom přemýšlet. Není to pro nás zatím priorita.*“, druhá firma nemá potřebu efektivitu měřit.

Ostatních 5 firem měří efektivitu tréninků následovně:

- Základní úrovní hodnocení jsou hodnotící dotazníky bezprostředně po školení. Zde manažer-účastník tréninku hodnotí svou spokojenost s průběhem tréninku, tématem, lektorem apod. Jedna firma tyto výsledky diskutuje s nadřízenými manažerů – „*...diskutujeme tyto výstupy s manažery (nadřízenými manažerů), snažíme se konzultovat i to, co vzejde z těch dotazníků s tím našim náhledem HR, neboť si my sami si zjišťujeme zpětnou vazbu.*“ Ostatní firmy jdou ještě dále.

Společnost IR pracuje s tzv. akčními plány. Tyto akční plány vypracují účastníci společně s lektorem na konci tréninku. Zvolí si 1 úkol, ten se projedná následně i nadřízeným daného manažera a poté se s odstupem času vyhodnotí jeho splnění.

Některé firmy volí hodnocení tréninku s větším odstupem času. Například firma NG pravidelně 30 dní po tréninku zasílá účastníkům follow up formulář, kde účastníci tréninku hodnotí, jak to, co se naučili na tréninku, mohou a aplikují ve své praxi. (/follow up = sledovat, zkoumat co, zabývat se podrobněji)

Firma EH realizuje follow up formou skupinového setkání, kde účastníci zpětně hodnotí trénink samotný, jeho využití v praxi, ale i motivují a inspirují sebe i ostatní manažery.

Jiná varianta je setkání manažera a jeho nadřízeného po ½ roce od tréninku (firma VM). Zde s pomocí speciálně vyvinutého dotazníku hodnotí, jaký měl trénink smysl. „..., *ale máme v plánu se potkávat – 15 lidí za nějaké období, ale odkomunikovat si to verbálně.*“ Tedy opět také follow up.

Společnost NG má propracovaný komplexní systém měření efektivity svého vzdělávání. U tréninků standardního typu používají hodnotící dotazníky bezprostředně po tréninku, dále pak s odstupem času follow up formuláře vyhodnocující úspěšnost aplikace v praxi.

U tréninků a vzdělávacích programů speciálně šitých na míru účastníkům se snaží před uskutečněním programy vydefinovat si cíle. Každý účastník vyplňuje svůj cíl do speciálního formuláře. Po skončení programu se vyhodnocuje dosažení cíle ve skupině. Manažeři účastníci se programem, jejich nadřízený, zaměstnanec HR oddělení a 3. osoba, která taky může sledovat efekt v praxi, se setkávají a hodnotí dosažení jejich individuálních cílů a společného cíle. „*Někdy si kvantitativně něco vydefinujeme, ale častěji se snažíme spíše popsat situaci, popsat chování, kterého chceme dosáhnout.*“ Definování cíle se uskutečňuje formou dotazníku, ale i někdy při skupinovém setkání. HR manažerka hodnotí, že půlka úspěchu dosažení cíle je dobře stanovený cíl.

Tato společnost také pracuje s Development Centre (DC). Realizují DC před a po tréninku, častěji sérii tréninků a seminářů, pouze však tam, kde je vhodné dávat manažery do týmových aktivit.

Firma EH měření efektivity pojímá ještě komplexněji. Kombinují více ukazatelů:

- hodnocení výkonu (měkké ukazatele)
- fluktuace zaměstnanců manažera (zde může být patrné, jaký je)
- hodnotící rozhovory manažera s jeho nadřízeným
- výsledky oddělení daného manažera

- zisk („Business výsledky by se dali využívat především při školení obchodníků.“)

Na otázku, zda firmy používají 360° zpětnou vazbu. 2 firmy (EH a NG) se k tomu vyjadřují velmi opatrně se špatnou zkušeností. Kdy například se hodnotí 8 kompetencí „...ta škála hodnocení je od 1-5 (5= nejlepší) a v průměru mají manažeři hodnocení 4,3, s tím se nedá pracovat.“ Hodnotitelé jsou velmi opatrní, neboť hodnocené osoby berou výsledky hodnocení příliš osobně. Také je problém, když u nadnárodních firem manažera posuzují lidé v různých částech světa.

Zajímavá je zkušenost firmy VM, že efektivita vzdělávání u „talentů“ na manažerské pozice je výrazná, je patrná i přidaná hodnota v aplikaci nabytých znalostí a dovedností v pracovním procesu.

Otázka č. 4. Kdy se rozhodujete pro tréninky, kdy pro koučink? Jsou zde nějaké difference u různých manažerských úrovní?

Většina HR manažerů se shoduje, že tréninky poskytují všem úrovním manažerských pozic.

– „Top management stoprocentně, střední management po zvážení ano, výjimečně i pro specialisty – jsme specializovaná firma na vývoj a na produkty. A když je i tam potřeba, pak je koučink.“

- „...nemáme striktně stanovené, že koučink je jen pro vyšší management. Například já teď mám externího kouče ...“

Trénink volí firmy v případě, že je nějaká skupinová potřeba rozvíjet konkrétní dovednost.

- „Trénink je v oblasti skupinové, cítíme skupinovou potřebu něco sdělit, něco rozvíjet a je tam víc lidí.“

Pouze jedna firma s malým počtem lidí na vedoucích pozicích nevyužívá koučinku. Ostatní koučují své manažery dle úrovně pozice a dále individuálních potřeb. Všechny zbylé společnosti volí koučink pro pozice na úrovni TOP managementu (např. úroveň představenstvo a 2 úrovně managementu pod, TOP management a management -1). Střední management se koučuje spíše výjimečně, pokud je individuální problém. Firma VM uvádí, že ve zcela mimořádných situacích poskytuje koučink i specialistům. To stále hovoříme o

externí formě koučinku, kdy kouč je profesionál, který je externím dodavatelem koučovacích služeb.

Interní koučink, kdy koučuje nadřízený manažera, či jiný speciálně k tomu vyškolený zaměstnanec firmy, využívá polovina dotazovaných firem (3 ze 6ti, které koučují). Interní koučink často umožňují firmy manažerům na nižších úrovních managementu. Objevila se zde negativní zkušenost s interním koučkem: *„Musím ale říci, že s projektem interního kouče nemáme úplně úspěch, protože jsme zjistili, že ti lidé tady v baráku v podstatě nechtějí využívat interního kouče, že tam není ta otevřenost, není tam ta chuť se svěřovat. Bud' se s tím koučem už znají, nebo se s ním nemusí znát, ale už je proto, že je to člověk, který tady roky dělal, tak je to ohrožující.“*

Nadnárodní firma NG užívá různých kombinací koučinku externího interního, konzultací, mentoringu a tréninků. Rozlišují problém osobnostní a systémový a dle toho volí kouče, buď kouče psychologa, nebo pokud je potřeba zajistit nějakou dovednost, pak volí koučink s konzultacemi. Často kombinují koučink také s tréninkem.

Otázka č. 5. Jak se mění/změnila strategie vzdělávání manažerů u Vaší společnosti v současné ekonomické situaci apod.

Tato otázka rozdělila dotazované firmy zhruba na 2 poloviny. První polovina firem radikálně omezila objem vzdělávání a u druhé se příliš nezměnilo, pouze se změnila priority ve vzdělávání.

Firmy, které snížily objem vzdělávání:

- *„Takže na jaře (pozn. 2010) proběhlo radikální zúžení nabídky tréninků. Bylo nutné ušetřit poměrně hodně peněz. ... rozpočet na vzdělávání byl nadprůměrný... Cokoli, co není označené jako essential, tzn. nezbytně nutné pro výkon práce, se zrušilo. Bonusové tréninky už ne - všechno pryč. Hodně to poznamenalo soft skillové věci... A zachovali jsme věci nezbytně nutné, které vyplývají z toho, co ten člověk potřebuje pro svoji práci.“*

- *„Krise nás také poznamenala, celý rok 2009 bylo stopnuté měkké vzdělávání, pouze jsme vzdělávali v těch tvrdých dovednostech bezprostředně potřebných pro realizaci zakázek. Teprve od přelomu roku 2009/2010 jsme najeli do toho dřívějšího standardního režimu, kdy*

to vzdělávání bylo odmrazeno... Byly nám schváleny dotace EU... zde jsme si definovali administrativní podporu toho dodavatele vzdělávání, např. tisk prezenční listiny, dále vyhodnocení zpětné vazby účastníků, dodání elektronických materiálů i v elektronické podobě.“

- firma JČ uvádí, že krize firmu hodně ovlivnila. Hard skills zůstávají a rozvojový program pro nižší management zůstává. Zažádali si o dotace z EU, ale kdyby grant nedostali, snížili by vzdělávání manažerů (koučink a další soft skills).

Firmy, kde se objem vzdělávání nezměnil:

- *„Neodráží se to, dokonce jsme zvýšili náklady na vzdělávání o desetinu procenta.“*

- *„Finančně se snažíme více do nich investovat. Větší důraz klademe na vzdělávání manažerů než na vzdělávání ostatních zaměstnanců. Manažeři jsou klíčovější – více financí. O co více nainvestujeme do manažerů, o to více oni budou investovat do svých lidí, skrze ně investujeme do lidí.“*

- PD uvádí, že firma školí vlastními silami a „nic je to nestojí“, nic se nezměnilo. Pokud je potřeba nějaké speciální vzdělávání pro jednotlivce, řeší se to individuálně, ale krize je ekonomicky nepostihla.

- *„Ono je strašně krátkozraké šetřit na tréninku, tady jsme se rozhodovali, že šetřit je zapotřebí, ale na tréninku šetřit nebudeme. Osvícenější firmy by si bez ohledu na krizi měly školit lidi, které si chtějí zachovat. Krizový management, komunikace změn... Tam kde můžeme šetřit, tzn. nedělat školení pro školení, aby to nebyla pouze jednodenní záležitost. Důležité je mít jasný cíl, co to má přinést a musí to hodně přinášet společnosti. Není to o jednotlivcích, ale o firmě... Nyní chci ten follow up, který se dříve nedělal a abych dostala zprávu, v čem by se ti lidé mohli rozvíjet ještě dál.“*

2.3. Shrnutí kvalitativní části výzkumu a porovnání cílových skupin

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI OBECNĚ

Lektoři a HR manažeři uváděli, že na rozvoj manažerských dovedností má vliv především přístup samotného manažera (jeho chuť na sobě pracovat a sebereflexe), dále přístup jeho zaměstnavatele, zvláště HR oddělení (důraz na výběr správných lidí na manažerské pozice a jejich cílený rozvoj), také přístup nadřízeného manažera (zde je velký potenciál pro pomoc při rozvoji i v propojení se vzděláváním) a v neposlední řadě vzdělávání samotné (zdůrazňována dlouhodobost programů, propojení tréninků, koučinku a konzultací, follow up semináře po trénincích apod. HR manažeři zdůrazňovali nutnost uvádění nabytého na trénincích do praxe, lektoři zase důležitost přístupu HR oddělení a domovské organizace.

Lektoři se pokusili shrnout nezbytné předpoklady kvalitního tréninku. Klíčová je interaktivita tréninku (prožitok) a zpětná vazba od ostatních trénovaných, tak i od lektora. Také byla zmíněna důležitá role vytvoření dobré atmosféry na tréninku.

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Lektoři si stojí za tím, že nejúčinnějším způsobem, jak rozvíjet komunikační dovednosti manažerů, je trénink díky jeho interaktivitě. Koučink a jiné nástroje nejsou tak účinné. HR manažeři se zde rozdělili na dvě skupiny. První tvrdí, že trénink je klíčový, v případě, že manažer má stále problémy s komunikací, zařazovali by koučink a nakonec zmiňovali roli praxe, získávání zkušeností v praxi. Druhá skupina HR manažerů zpochybňuje efektivitu tréninku, neboť údajně nesimuluje reálné situace. Většina HR manažerů se však shodovala, že koučink je vždy efektivní. Lektoři ho doporučují jen v individuálních případech.

Lektoři se také zamýšleli, jaké nástroje se jim osvědčili při tréninku komunikačních dovedností. Objevuje se zde přímá interakce, krátké hry a cvičení, hraní rolí, videofeedback a zpětná vazba samotná. Někteří lektoři zde neradi užívají videoanalýzy, protože je práce s videem zdržuje.

Obě dotazované skupiny se ještě shodují, že praxe se zpětnou vazbou nadřízeného manažera může mít velký efekt v rozvoji jeho komunikačních dovednostech.

PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI

HR manažeři i lektoři si myslí, že trénink s videoanalýzou je klíčový pro rozvoj prezentačních dovedností. Pro manažery trpící trémou doporučují zástupci obou stran koučink.

VEDENÍ LIDÍ

Lektoři i HR manažeři si shodně myslí, že vhodné dovednosti vedení lidí rozvíjet nejprve pomocí tréninku a následně koučinkem. Motivace pro koučink se různí – u zkušenějších a již vytrénovaných manažerů; pokud se nejedná o skupinu manažerů, pak koučink; když má manažer nějaké potíže; když se jedná o témata, která manažer nemůže otevřít před kolegy, aby se nezdiskreditoval apod.

Témata, která se řeší v rámci dovedností vedení lidí jsou následující: řízení lidí, motivování lidí, hodnocení lidí, delegování, personální činnosti manažera, styly řízení, firemní kultura, leadership, zvládání situací, vedení porad, vedení týmů, rozvoj podřízených aj.

Lektoři se zabývali konkrétními nástroji tréninku. Objevil se zde opakovaně důraz na interaktivitu tréninku, případové studie, rolová cvičení, modelové úkoly, simulační hry a vše, co si manažeři v rámci interaktivity mohou vyzkoušet.

SEBEŘÍZENÍ

Lektoři rozlišovali téma Řízení času (Time management) a Řízení stresu (Stress management). U Řízení času uváděli specifickou tréninku, neboť nenabízí příliš možností k interaktivitě (Jen jeden lektor uvedl, že se to občas dá školit v rámci zážitkové techniky.). Jde spíše o představení pravidel, které by se měli dodržovat a následná diskuze. Řízení stresu je orientováno více na nácvik (relaxační techniky a zvládání stresových situací). Většina lektorů se shodla, že pro rozvoj v oblasti dovedností sebeřízení je vhodnější koučink. Ať už z důvodu, že je potřeba řešit tuto problematiku individuálně, či proto, že nemusí být účelné dělat trénink zaměstnanců jedné firmy, či že například Time management 4. generace nelze školit, neboť se jedná spíše o filosofii a hodnotový systém každého jedince.

HR manažeři se pozitivně vyjadřovali na adresu tréninku u rozvoje sebeřízení. Dokonce padl názor, že je dobré trénink propojit s e-learningem. Jiný HR manažer má dobrou zkušenost

s mentoringem zkušenějšího kolegy při začlenění se do časového běhu v rámci firmy, lépe si vše organizovat.

Někteří HR manažeři jsou skeptičtí k efektivitě tréninku u sebeřízení obecně a někteří doporučují koučink.

KDY TRÉNINK A KDY KOUČINK

Lektoři tvrdí, že pro rozvoj manažera je potřeba absolvovat manažerské kurzy a tréninky a pak případně koučink, který je nadstavbou.

Většina dotazovaných firem poskytuje tréninky všem úrovním manažerských pozic. Trénink volí, pokud se vyskytne skupinová potřeba rozvíjet určitou dovednost. Všechny firmy kromě jediné, která nevyužívá koučinku vůbec, volí koučink pro pozice na úrovni TOP managementu (např. představenstvo a 2 úrovně pod, nebo TOP management a management - 1). Střední management se koučuje výjimečně, jen pokud je individuální problém. Specialisté se koučují zřídka. Některé firmy využívají také interního koučinku.

Pohled lektorů, kteří ale zároveň také koučují, je takový, že se nejčastěji koučuje střední management, ojedinele i nižší management (mistři) a v některých firmách TOP management, ale dle názoru jednoho lektora si na TOP management „*nikdo netroufne*“. Dále padl názor, že pokud má klíčová osoba v TOP managementu, která rozhoduje o financích pro vzdělávání, dobrou zkušenost s koučinkem, doporučuje ho.

JAK SE PROMĚŇUJE POPTÁVKA A STRATEGIE FIREM VE VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ V SOUČASNÉ EKONOMICKÉ SITUACI

Lektoři zaregistrovali, že většina firem snížila objem vzdělávání. Netrénují své zaměstnance „plošně“, také ESF změnilly nabídku a poptávku po trénincích (devalvovaly se ceny lektorů a kurzů a snížila se kvalita lektorů – školí učitelé – nepracují interaktivně), firmy dále začaly své vzdělávání řešit interní formou, tzn. zaměstnávají vlastní lektory i kouče.

Polovina HR manažerů potvrzuje, že skutečně jejich firma snížila objem vzdělávání. Školení tvrdých dovedností zůstalo, ale školení měkkých dovedností se buď na nějaký čas úplně zastavilo, či citelně omezilo.

Druhá polovina HR manažerů uvádí, že objem vzdělávání nezměnila, někteří dokonce lehce zvýšili rozpočet, jiné pouze změnili témata tréninků a kurzů.

Lektoři dále zmiňují, že mají zkušenost s firmami, které si dnes více hlídají výstupy z tréninků, lépe cílí tréninky (např. úvodním i workshopy) a často více investují do obchodních pozic, které mají přinášet zakázky, zaměřují se na kvalitu, větší kontrolu, jsou opatrnější při výběru lektora a kouče, někdy žádají zpětné vazby na jednotlivé účastníky tréninků.

JAK SE LIŠÍ ROZVOJOVÁ STRATEGIE PRO MANAŽERY A OSTATNÍ ZAMĚSTNANCE

Polovina firem uvádí, že se jejich rozvojová strategie pro manažery a ostatní zaměstnance neliší, postupují procesem zjištění rozvojové potřeby, či vzdělávací aktivity vycházejí z hodnocení výkonu, nebo je pro firmu klíčové, zda lze utvořit skupinu či budou zaměstnance rozvíjet individuálně.

Firmy, které potvrzují odlišnou rozvojovou strategii manažerů, například více dbají na rozvoj manažerů než ostatních zaměstnanců, kdy manažeři „překlápějí“ nabyté znalosti a dovednosti na své podřízené. Či poskytují manažerům jak tvrdé dovednosti, tak i měkké dovednosti. Měkké dovednosti ale neposkytují ostatním zaměstnancům.

MĚŘENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ

Nadpoloviční část dotazovaných firem měří efektivitu svých rozvojových a vzdělávacích programů. Pracují s hodnotícími dotazníky bezprostředně po školení, kde účastník hodnotí spokojenost s průběhem tréninku, prací lektora, tématem apod. Také firmy využívají tzv. akčních plánů, kde si účastníci stanovují určitý cíl. Objevuje se i Follow up formulář, kde účastníci hodnotí, co a jak se jim daří z tréninku aplikovat do praxe., či formou osobního setkání nadřízeného s účastníkem hodnotí podobně s odstupem času smysl tréninku.

OBLÍBENÁ TÉMATA FIREM A MANAŽERŮ

Každý dotazovaný lektor vnímá poptávku firem a manažerů odlišně, tato témata by se však dala sloučit do určitých oblastí dovedností:

- komunikační dovednosti (asertivita, neetické druhy komunikace, nonverbální komunikace, nedirektivní vyjednávání, zvládání konfliktů)
- obchodní dovednosti (jak manipulovat zákazníky, aby kupovali, orientace na dlouhodobé vztahy)
- vedení lidí (dovednost využívat styly řízení, propojování nesourodých týmů, manažerský styl)
- sebeřízení a rovnováha osobního a pracovního života (řízení priorit a času, řízení stresu, sebepoznání)
- ostatní témata (interkulturní komunikace, mužsko-ženská komunikace, MBTI)

3. Kvantitativní část výzkumu

3.1. Cíl kvantitativního výzkumu a použité metody

Kvantitativní část mi umožňuje popsat, jak se na téma rozvoje manažerských dovedností dívají manažeři. Výsledky dotazníkového šetření mi umožní objasnit, co podle manažerů nejvíce přispívá k rozvoji dovedností. V rámci kvantitativní části ověřuji hypotézy, které se opírají o výsledky kvalitativního výzkumu (polostrukturované rozhovory s lektory a polostrukturované rozhovory s HR manažery).

Manažeři zde vystupují jako tzv. „koneční uživatelé“. Ti, v jejichž zájmu je rozvoj jejich manažerských dovedností. Oni sami by nejlépe měli ohodnotit rozvojové úspěchy a neúspěchy.

Zvolila jsem formu dotazníku, který byl pro tento účel vytvořen (Příloha č. 3).

3.2. Koncepce dotazníku rozvoje manažerských dovedností

Pro účely kvantitativní části diplomové práce jsem sestavila vlastní dotazník. Mým cílem bylo zjistit, jak se na problematiku vlastního rozvoje dívají sami manažeři. Zda vnímají, že rozvíjí v jednotlivých oblastech dovedností (Komunikační dovednosti, Prezentační dovednosti, Vedení lidí, Sebeřízení). A jakou příčinu připisují tomuto rozvoji.

Manažeři v dotazníku u čtyř oblastí dovedností (Komunikační dovednosti, Prezentační dovednosti, Vedení lidí, Sebeřízení) hodnotí, na jaké úrovni dovednosti byli na začátku své manažerské kariéry a na jaké jsou nyní. Dále u každé kategorie dovedností uvádí, jaký podíl měl na jejím rozvoji TRÉNINK, KOUČINK, PRACOVNÍ PRAXE a JINÉ. U tréninků a koučinku upřesňují, kolik dnů (u tréninku) a kolik hodin (koučinku) absolvovali.

V otevřené otázce odpovídají, **jaký největší přínos spatřují v rozvoji svých dovedností?**

U identifikačních údajů manažeri uvádějí:

- pohlaví (žena, muž)
- věk ve čtyřech kategoriích (do 25 let, 26-35 let, 36 let až 55 let, nad 55 let)
- jak dlouho pracují ve vedoucí pozici (do 1 roku, do 3 let, do 10 let, 10 let a více)
- úroveň vedení (nižší management, střední management, top management)

(Nižší management jsem si definovala jako takový, který již pod sebou nemá žádnou manažerskou úroveň.

Střední management má nad sebou i pod sebou další manažerské úrovně. Řadí se sem vedoucí obchodních jednotek i vedoucí jednotlivých útvarů - prodeje, nákupu, marketingu, financí, personalistiky apod.

TOP management je nejvyšší vedení, které je odpovědné za chod organizace jako celku.

Řadím sem úroveň představenstva a jednu až dvě úrovně pod. Záleží na složitosti firemní struktury.).

3.3. Sběr dat

Cílová skupina manažerů se rekrutovala výběrově. Oslovila jsem své známé na manažerských pozicích, známé svých známých a dále jsem část manažerů získala pro vyplnění dotazníku přímo na vzdělávacích akcích – trénincích, konferencích, Development Centre apod. (cca 1/3 probandů).

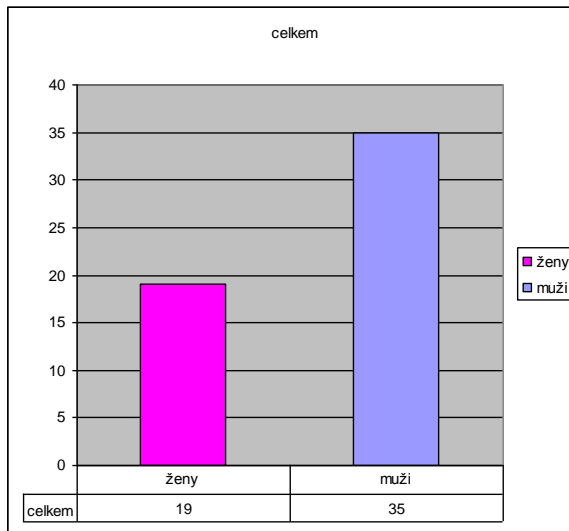
Manažerům jsem při vyplňování dotazníku asistovala, vysvětlila jsem jim cíle výzkumu, strukturu dotazníku, jeho způsob vyplnění a byla jsem k dispozici pro pomoc při samotném vyplnění.

Vzhledem k tomu, že jsem žádala manažery o vyplnění dotazníku osobně, návratnost byla okolo 90%. Pouze cca 10% manažerů odmítlo vyplnit dotazník z časových důvodů.

Manažery jsem oslovovala náhodně a nebylo mým cílem ovlivnit výběr manažera podle jakéhokoli kritéria (pohlaví, věk, manažerská úroveň apod.) Požádala jsem o vyplnění dotazníku všechny manažery, se kterými jsem se setkala.

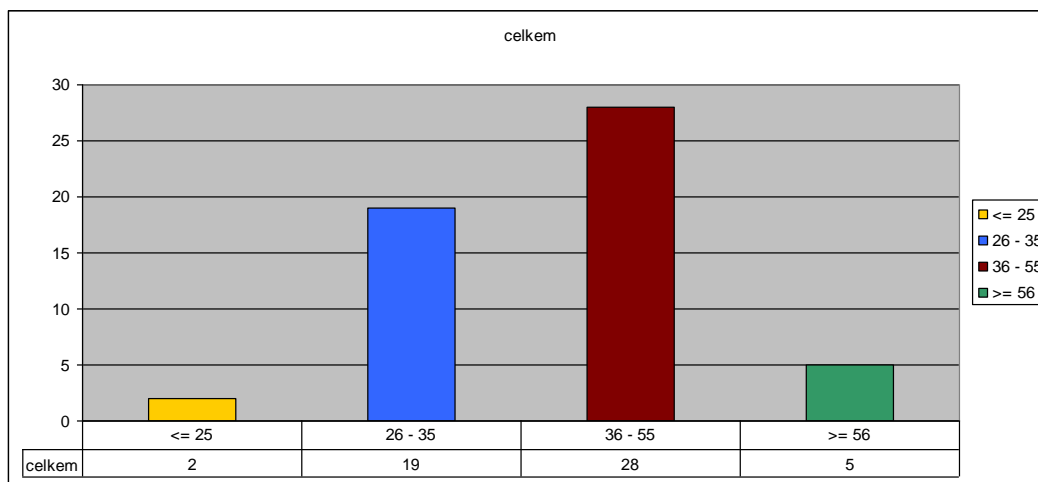
3.4. Popis vzorku

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 54 manažerů, z toho 19 žen a 35 mužů - viz Tabulka a graf č. 1.



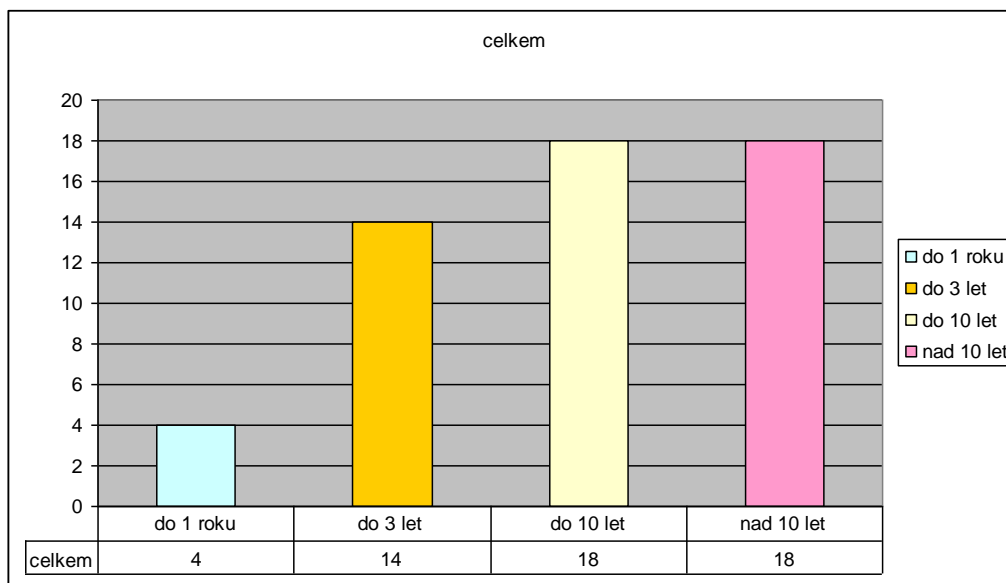
Tabulka a graf č. 1 Rozložení pohlaví respondentů

Z hlediska věkového rozložení do 25 let včetně se zúčastnili 2 manažeři, od 26 let do 35 let včetně 19 manažerů, od 36 let do 55 let včetně 28 manažerů a 56 let a více 5 manažerů - viz tabulka a graf č. 2.



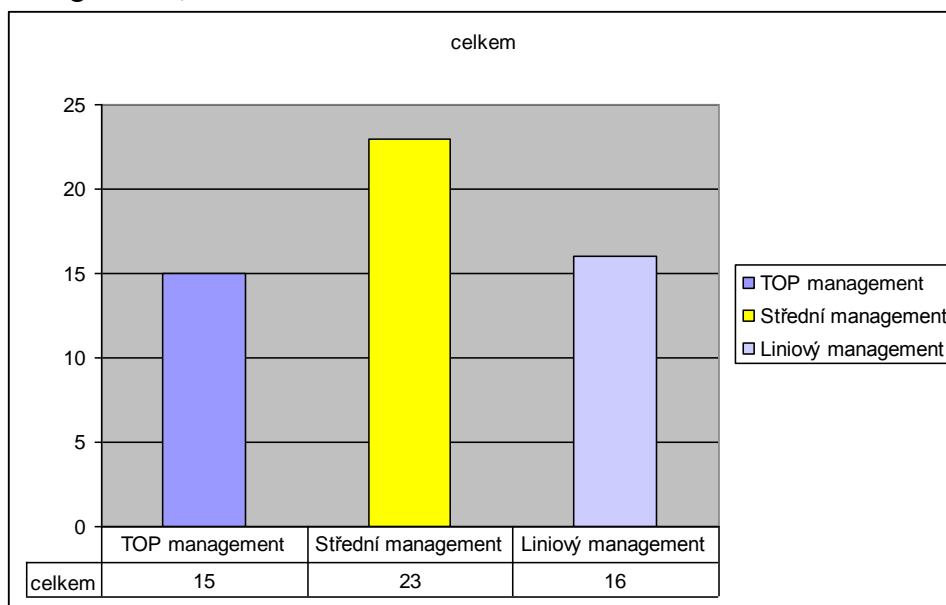
Tabulka a graf č. 2 Rozložení respondentů dle věku

Dle manažerských zkušeností je rozložení manažerů následující. Ve vedoucí pozici do 1 roku byli 4 manažeři, do 3 let 14 manažerů, do 10 let 18 manažerů a nad 10 let 18 manažerů - viz tabulka a graf č. 3.



Tabulka a graf č. 3 Rozložení respondentů dle délky trvání manažerské zkušenosti

Rozložení manažerů z hlediska úrovně vedení bylo následující. 15 zástupců TOP managementu, 23 manažerů na střední úrovni a 16 nižších manažerů - viz tabulka a graf č. 4.



Tabulka a graf č. 4 Rozložení respondentů dle manažerské úrovně

3.5. Výsledky dotazníkového šetření

V této podkapitole popíši, jak manažeři hodnotili rozvoj v jednotlivých dovednostech a které faktory podle nich k rozvoji přispívaly.

Pro zjednodušení uvádím následující zkratky:

KD = komunikační dovednosti

PD = prezentační dovednosti

VL = vedení lidí

SŘ = sebeřízení

Manažeři u 4 základních kategorií dovedností (Komunikační dovednosti, Prezentační dovednosti, Vedení lidí a Sebeřízení) hodnotí na 7 bodové škále, jak na tom byli s daným typem dovednosti na začátku své manažerské kariéry a jak jsou na tom nyní.

V tabulce č. 5 je průměrný posun v jednotlivých oblastech dovedností, jak uvádí respondenti.

oblast dovedností	průměrný posun
KD	2,59
PD	2,61
VL	2,89
SŘ	2,50

Tabulka č. 5 Průměrný posun v jednotlivých dovednostech

V tabulce č. 6 je průměrný souhrn všech posunů.

průměrný posun
02,65

Tabulka č. 6 Průměrný posun celkově

Z tabulky č. 7 je patrné, že největší procentuální podíl v rámci rozvoje manažerských dovedností připisují respondenti u všech oblastí dovedností význam PRAXI, pak TRÉNINKU, dále JINÉ (zde uvádí specifikaci kategorie JINÉ) a nakonec KOUČINKU.

	TRÉNINK	KOUČINK	PRAXE	JINÉ
KD	18,43	1,39	69,81	10,37
PD	19,07	0,93	71,02	8,98
VL	14,63	0,93	73,33	11,11
SŘ	10,46	0,55	71,3	17,69

Tabulka č. 7 Rozložení vlivu TRÉNINKU, KOUČINKU, JINÉ a PRAXE na rozvoji

Jako JINÉ (další kategorie k TRÉNINKU, KOUČINKU a PRAXE), které mělo vliv na rozvoj **komunikačních dovedností, prezentačních dovedností, vedení lidí a sebeřízení**, uvádí respondenti nejčastěji vliv životních zkušeností, zpětnou vazbu od nadřízeného a ostatních, odborné literatury. Mezi dalšími vlivy se objevila individuální psychoterapie, vzory z okolí, intuice apod. viz Příloha č. 4

V tabulce č. 8 je možné nalézt údaje, kde 54 respondentů dále uvedlo, že se zúčastnili celkem 559 tréninkových dní, což je průměrně 10,35 dnů na jednoho respondenta. Také uváděli celkem 111 koučovacích hodin, tedy průměrně 2,05 koučovací hodiny na jednoho respondenta.

	tréninkové dny	koučovací hodiny
celkově	559	111

Tabulka č. 8 Celkově respondenty udané počty dní tréninku a hodin koučinku

Tabulka č. 9 znázorňuje průměrný počet hodin koučinku na osobu pro jednotlivé manažerské úrovně. Z tabulky je patrné, že nejvyšší průměrný počet hodin koučinku na osobu uvádějí manažeři na pozicích TOP managementu a skoro poloviční průměrný počet hodin koučinku na osobu uvádějí respondenti na pozicích středního a nižšího managementu. Překvapením je, že dotazovaní manažeři na pozicích nižšího managementu prošli ještě o trochu vyšším průměrným počtem hodin na osobu než dotazovaní manažeři středního managementu.

	TOP management	Střední management	Nižší management
Průměrný počet hodin koučinku na 1 osobu	3,5 hod.	1,2 hod.	1,9 hod.

Tabulka č. 9 Průměrný počet hodin koučinku na respondenta

Na otevřenou otázku **Co pomohlo v rozvoji obecně**, uvádí respondenti především **pracovní praxi, příklad a způsob vedení nadřízeným, nutnost zvládat určité pracovní situace, kontakt s dalšími lidmi v pracovním prostředí. Dalším okruhem odpovědí v pořadí bylo vzdělávání (tréninky, konzultace, studium literatury a koučink). Dále manažeři uváděli chuť na sobě pracovat, pomoc lidí ve svém okolí, životní zkušenosti a rodinu.** (viz Příloha č. 4)

3.6. Testování hypotéz

Zvolila jsem si celkem 3 hypotézy. U dvou hypotéz jsem předpokládala určitý vztah, jedna hypotéza částečně vycházela z výsledků kvalitativního výzkumu - viz níže.

Hypotéza č. 1

Manažeři s delší manažerskou zkušeností hodnotí větší průměrný posun ve všech 4 oblastech dovedností.

Tuto hypotézu jsem si zvolila jako logický předpoklad, neboť se domnívám, že zkušenější manažeři prošli větším rozvojem svých dovedností.

Hypotéza č. 2

Na rozvoji Komunikačních dovedností a Prezentačních dovedností se více podílí TRÉNINK než je tomu v případě dovedností Vedení lidí a Sebeřízení.

U stanovení této hypotézy jsem vycházela z výstupů z kvalitativního výzkumu (viz podkapitola 2.3. Shrnutí kvalitativní části výzkumu a porovnání cílových skupin)

„Lektoři si stojí za tím, že neúčinnějším způsobem, jak rozvíjet komunikační dovednosti manažerů, je trénink díky jeho interaktivitě.“

„HR manažeři i lektoři si myslí, že trénink s videoanalýzou je klíčový pro rozvoj prezentačních dovedností.“

Hypotéza č. 3

PRAXE přispívá k rozvíjení dovedností Vedení lidí ve větší míře než TRÉNINK.

Vzhledem k tomu, že jsem byla v užším kontaktu s manažery, všimla jsem si toho, jaký význam připisují svým manažerským zkušenostem, které v průběhu své praxe získali.

Při testování hypotéz jsem pracovala na hladině významnosti 0,05. Zvolená hladina významnosti je běžná pro výzkumy tohoto typu. Stanovuje přiměřenou 5% míru rizika, že bude chybně přijata alternativní hypotéza.

Testování hypotézy č. 1

H1: Manažeři s delší manažerskou zkušeností hodnotí větší průměrný posun ve všech 4 oblastech dovedností.

Tato hypotéza sleduje vztah mezi proměnnými - manažerská praxe a souhrnným ukazatelem zachycujícím míru posunu ve sledovaných dovednostech. Vztah těchto znaků byl testován Pearsonovým korelačním koeficientem.

P-hodnota pro korelační koeficient se rovná 0,327. Vzhledem k tomu, že neklesla pod požadovanou hodnotu (0,05), musíme konstatovat, že mezi proměnnými nebyl prokázáný vztah (viz Tabulka č. 9). Služebně starší a zkušenější manažeři nehodnotí významněji, že se více posunuli v rozvoji svých dovedností (Komunikační dovednosti, Prezentační dovednosti, Vedení lidí, Sebeřízení) než služebně mladší a méně zkušenější manažeři.

		délka praxe na vedoucí pozici	posun
délka praxe na vedoucí pozici	Pearson Correlation	1	,136
	Sig. (2-tailed)		,327
	N	54	54
posun	Pearson Correlation	,136	1
	Sig. (2-tailed)	,327	
	N	54	54

Tabulka č. 9 Testování H1 Pearsonovým korelačním koeficientem

Testování H2:

Na rozvoji Komunikačních dovedností a Prezentačních dovedností se více podílí TRÉNINK, než je tomu v případě dovedností Vedení lidí a Sebeřízení.

Pro ověření této hypotézy byl zvolen t-test pro 2 závislé výběry. Bylo potřeba vzájemně porovnat celkem 4 proměnné. Přispění tréninku pro rozvoj KD, VL, PD a SŘ. Přispění je vyjádřeno procentem, které vyjadřuje míru, do jaké se manažeři domnívají, že trénink rozvíjí tyto dovednosti. Průměrné výsledky pro jednotlivé proměnné jsou uvedeny v tabulce č. 10.

	KD trénink	PD trénink	VL trénink	SŘ trénink
Mean	18,43	19,07	14,63	10,46
N	54	54	54	54

Tabulka č. 10 Testování H2 - průměrné procentuální zastoupení tréninku u jednotlivých dovedností

T-test pro 2 závislé výběry zjistil, že statisticky významný rozdíl byl prokázán pro vztah KD a SR a pro PD a SR. Velikost rozdílu KD a SR činí 7,963, P-hodnota je rovná 0,002.

Velikost rozdílu PD a SR činí 8,611. P-hodnota je rovná 0,005.

Je tedy možné konstatovat, že hypotéza č. 2 byla potvrzena jen z části. Rozdíl v důležitosti TRÉNINKU při rozvoji dovedností byl prokázán jen ve vztahu Komunikačních dovedností vůči Sebeřízení a Prezentačních dovedností vůči Sebeřízení. Není možné prokázat, že by v případě Vedení lidí respondenti považovali TRÉNINK za méně důležitý faktor pro rozvoj, než je tomu u Komunikačních dovedností a Prezentačních dovedností.

Testování H3:

PRAXE přispívá k rozvíjení dovedností Vedení lidí ve větší míře než TRÉNINK.

Zde jsem použila také t-test pro 2 závislé výběry. Porovnávala jsem míru, do jaké se podílí TRÉNINK a míru, do jaké se podílí PRAXE - viz tabulka č. 11.

		Mean	N
Pair 1	VL trénink	14,63	54
	VL praxe	73,33	54

Tabulka č. 11 Testování H3 – průměrné procentuální zastoupení tréninku a praxe pro Vedení lidí

T-test pro 2 závislé výběry zjistil, že statisticky významný rozdíl byl prokázán pro vztah KD a SR a pro PD a SR. Velikost rozdílu VL trénink a VL praxe činí 58,7. Rozdíl byl prokázán s vysokou hladinou významnosti (P-hodnota je nižší než 0,001).

H3 byla prokázána. Z výsledků je zřejmé, že PRAXE hraje dominantnější roli v rozvoji dovedností Vedení lidí než TRÉNINK.

Veškeré tabulky a výpočty k hypotézám jsou zařazeny do Přílohy č. 4.

4. Shrnutí výsledků a diskuze

4.1. Souhrn výzkumu, výstupů a diskuze

Rozvoj manažerských kompetencí je komplexní problém, který řeší především HR oddělení organizací. Je totiž v jejich vlastním zájmu zaměstnávat ty nejkvalitnější zaměstnance a zvláště ty, co zaměstnance vedou. Organizace volí cestu rozvoje svých lidí a investic do nich, neboť si tím získávají jejich loajalitu, zároveň však si vychovávají svou manažerskou elitu. Pro organizace by bylo zřejmě nejjednodušší přijmout takového manažera, který má manažerské kompetence, úžejí dovednosti, plně rozvinuté, ale tato možnost není příliš reálná. V případě, že by takový manažer existoval, byl by zřejmě velmi „drahý“ (požadavky na mzdu apod.). Firmy a jiné společnosti častěji preferují rozvíjení svých manažerů v rámci firemních rozvojových programů a tím flexibilně reagují na potřeby organizace a manažerů samotných.

Na rozvoji manažerů participuje ještě jedna skupina profesionálů, a to jsou lektori, kouči a další odborníci, kteří se specializují na pomoc při znalostním, dovednostním a osobnostním rozvoji. Tito lidé jsou v každodenním kontaktu s manažery, aktivizují je, motivují je, učí je a poskytují jim podporu. Znájí jejich potřeby, jejich silné i slabší stránky. Tito lidé pracují s nástroji, které se jim osvědčili, a dále na sobě pracují, aby byli schopni se přizpůsobit proměňující se poptávce po jejich službách.

Manažeři jsou těmi „koncovými uživateli“, kteří procházejí rozvojovými programy, jež pro ně organizace připravila. Jsou těmi, kteří mají užitek z práce HR oddělení a práce lektorů, koučů a ostatních. Měli by dokázat s trochou sebereflexe posoudit, jak se rozvinuli jejich manažerské dovednosti.

Ve zpracované literatuře jsem pokusila prozkoumat a shrnout informace, zkušenosti a výzkumy odborníků, kteří se na rozvoj manažerů orientují. Mezi nástroji, které rozvíjejí manažery, se v dominantní roli objevily tréninkové aktivity, dále pak koučink. Snažila jsem se popsat různé další nástroje, které se také realizují v rámci rozvojových programů pro manažery.

Výzkum v rámci diplomové práce se uskutečnil ve dvou liniích, kvalitativní a kvantitativní výzkum. Hlavní použitou metodou je triangulace, která umožňuje v tomto případě kombinovat různé metody a cílové skupiny.

Kvalitativní část výzkumu probíhala formou polostrukturovaných rozhovorů s 5-ti lektory a dále se 7-mi HR manažery, tedy lidmi, kteří mají na starosti rozvoj a vzdělávání manažerů. Hlavní kostrou rozhovorů byl rozbor toho, co napomáhá rozvoji manažerských dovedností. Otázky se týkaly konkrétních rozvojových nástrojů. Manažerské dovednosti jsem pro tento účel rozdělila do 4 základních oblastí – Komunikační dovednosti, Prezentační dovednosti, Vedení lidí a Sebeřízení. Další otázky se snažily zmapovat problematiku manažerského rozvoje a vzdělávání.

Kvantitativní část výzkumu se zaměřila na cílovou skupinu manažerů, pro které byl vytvořen speciální Dotazník rozvoje manažerských dovedností. Hlavní částí dotazníku byly stejně jako u kvalitativního výzkumu 4 základní oblasti manažerských dovedností (Komunikační dovednosti, Prezentační dovednosti, Vedení lidí a Sebeřízení). U těchto oblastí dovedností na 7-mi bodové škále respondenti posuzovali, na jaké úrovni dovednosti byli na začátku své manažerské kariéry a na jaké úrovni jsou nyní. Poté hodnotili, co daný posun způsobilo. Vybírali ze 4 možností – TRÉNINK, KOUČINK, PRAXE a JINÉ. Těmto čtyřem kategoriím přiřazovali hodnoty v procentech, které svým součtem tvořily 100 procent. Pokud respondenti přiřadili procenta TRÉNINKU, museli uvést, kolik dnů tréninku absolvovali. Pokud přiřadili procenta KOUČINKU, uváděli, kolik využili koučovacích hodin. Dále v otevřené otázce odpovídali, co napomohlo jejich rozvoji obecně.

Kvalitativní a kvantitativní část výzkumu jsou opřeny o základní společnou kostru, která se týká 4 manažerských dovedností (Komunikační dovednosti, Prezentační dovednosti, Vedení lidí a Sebeřízení). Zde jsou souhrnné výsledky všech 3 cílových skupin výzkumu.

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Všichni dotazovaní lektori a polovina dotazovaných HR manažerů si myslí, že neúčinnějším způsobem, jak rozvíjet tuto oblast dovedností, je interaktivní trénink. Druhý v pořadí je koučink, který by spíše volili dotazovaní HR manažeři, lektori jen velmi individuálně. Obě oslovené skupiny také připouští, že pracovní praxe se zpětnou vazbou nadřízeného může mít efekt.

Manažeři vidí největší podíl na rozvoji svých Komunikačních dovedností ve své praxi, dále pak v tréninku, v „jiné“ (zde se objevují také pracovní charakteristiky – zpětná vazba nadřízeného, podřízených a kolegů, osobní život, literatura apod.) a následně v koučinku. Koučink zde však má největší procentuální zastoupení ze všech 4 oblastí dovedností, tento rozdíl je však minimální.

PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI

Oslovení lektoři i HR manažeři si myslí, že trénink s videoanalýzou je klíčový pro rozvoj Prezentačních dovedností. Pro manažery trpící trémou doporučují zástupci obou cílových skupin koučink.

Manažeři uváděli, že největší podíl na rozvoji svých Prezentačních dovedností má praxe, pak „jiné“ (informace, životní zkušenosti, zpětná vazba a pozorování druhých), dále trénink a nakonec koučink. Trénink zde dosáhl největšího procentuálního zastoupení ze všech 4 oblastí dovedností, tento rozdíl je však minimální.

VEDENÍ LIDÍ

Dotazovaní lektoři i HR manažeři si shodně myslí, že je vhodné dovednosti Vedení lidí rozvíjet nejprve pomocí tréninku a následně koučinkem. Motivace pro koučink se různí. Koučink volí u zkušenějších a již vytrénovaných manažerů, pokud se nejedná o skupinu manažerů, když má manažer nějaké potíže; když se jedná o témata, která manažer nemůže otevřít před kolegy, aby se nezdiskreditoval apod.

Manažeři hodnotili podíl na rozvoji svých dovedností Vedení lidí obdobně jako u ostatních oblastí dovedností. Největší význam přisuzují praxi, následně tréninku, pak „jiné“ (životní a pracovní zkušenosti a informace) a nakonec koučinku.

SEBEŘÍZENÍ

Lektoři rozlišují téma Řízení času (Time management) a Řízení stresu (Stress management). U Řízení času uváděli specifickou tréninku, neboť nenabízí příliš možností k interaktivitě. Jde spíše o představení pravidel, které by se měli účastníci dodržovat, a následně diskuze. Řízení stresu je orientováno více na nácvik (relaxační techniky a zvládnání stresových situací). Většina lektorů se shodla, že pro rozvoj v oblasti dovedností Sebeřízení je vhodnější koučink. Ať už z důvodu, že je potřeba řešit tuto problematiku individuálně, či proto, že nemusí být účelné realizovat trénink zaměstnanců jedné firmy, či že například Time management 4. generace nelze školit, neboť se jedná spíše o filosofii a hodnotový systém každého jedince.

HR manažeři se pozitivně vyjadřovali na adresu tréninku u rozvoje Sebeřízení. Objevila se zkušenost s e-learningem a mentoringem zkušenějšího kolegy. Někteří HR manažeři jsou skeptičtí k efektivitě tréninku u Sebeřízení obecně a někteří doporučují koučink. Tyto výstupy podporuje výzkum zaměřený na efektivitu koučinku v rozvoji manažerů (Kombarakaran aj., 2008), kde je právě koučink velmi efektivní pro oblast stanovování priorit a cílů manažera.

Manažeři vykazovali o trochu odlišné výsledky v hodnocení, co má jaký podíl na rozvoji jejich dovedností v rámci Sebeřízení. Pořadí je sice obdobné, jako u ostatních oblastí dovedností (praxe-jiné-trénink-koučink), avšak „jiné“ (mimopracovní život, sport, informace apod.) má vyšší procentuální zastoupení, trénink má naopak výrazně nižší procentuální zastoupení a koučink má také nižší procentuální zastoupení než u ostatních oblastí dovedností

ROZVOJ MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ OBECNĚ

Lektoři a HR manažeři uváděli, že na rozvoj manažerských dovedností má vliv především přístup samotného manažera (jeho chuť na sobě pracovat a sebereflexe), dále přístup jeho zaměstnavatele, zvláště HR oddělení (důraz na výběr správných lidí na manažerské pozice a jejich cílený rozvoj), také přístup nadřízeného manažera (zde je velký potenciál pro pomoc při rozvoji i v propojení se vzděláváním) a v neposlední řadě vzdělávání samotné (zdůrazňována dlouhodobost programů, propojení tréninků, koučinku a konzultací, follow up semináře po trénincích apod. HR manažeři zdůrazňovali nutnost uvádění nabytého na trénincích do praxe, lektoři zase důležitost přístupu HR oddělení a domovské organizace.

Dotazovaní manažeři shrnuli, co jim obecně pomohlo v rozvoji svých dovedností. Nejčteněji se objevovala pracovní praxe, příklad a způsob vedení nadřízeným, nutnost zvládat určité pracovní situace, kontakt s dalšími lidmi v pracovním prostředí. Dalším okruhem odpovědí v pořadí bylo vzdělávání (tréninky, konzultace, studium literatury a koučink). Manažeři také uváděli chuť na sobě pracovat, pomoc lidí ve svém okolí, životní zkušenosti a rodinu.

U všech oblastí dovedností je patrný rozpor mezi názory lektorů, HR manažerů a manažerů samotných. Manažeři více zdůrazňují vliv pracovní praxe, tedy zkušeností, pro svůj rozvoj než odborníci na rozvoj jako takový. Dotazovaní lektoři a HR manažeři sice také zmiňují pozitivní efekt praxe, zdá se však, že jsou ovlivněni svou profesí, která se jako taková orientuje na vzdělávací metody a rozvojové strategie.

APLIKACE TRÉNINKU A KOUČINKU

Lektoři tvrdí, že pro rozvoj manažera je potřeba absolvovat manažerské kurzy a tréninky a pak případně koučink, který je nadstavbou.

Většina dotazovaných firem poskytuje tréninky všem úrovním manažerských pozic. Trénink volí, pokud se vyskytne skupinová potřeba rozvíjet určitou dovednost. Všechny firmy kromě jediné, která nevyužívá koučinku vůbec, volí koučink pro pozice na úrovni TOP managementu (např. představenstvo a 2 úrovně pod, nebo TOP management a management - 1). Střední management se koučuje výjimečně, jen pokud je individuální problém. Specialisté se koučují zřídka. Některé firmy využívají také interního koučinku.

Pohled lektorů, kteří ale zároveň také koučují, je takový, že se nejčastěji koučuje střední management, ojediněle i nižší management (mistři) a v některých firmách TOP management.

Ze souhrnných výsledků oslovených manažerů je patrné, že nejvyšší průměrný počet hodin koučinku na osobu uvádějí manažeři na pozicích TOP managementu a skoro poloviční průměrný počet hodin koučinku na osobu uvádějí respondenti na pozicích středního a nižšího managementu. Překvapením je, že dotazovaní manažeři na pozicích nižšího managementu prošli ještě o trochu vyšším průměrným počtem hodin na osobu než dotazovaní manažeři středního managementu. Výsledek může být ovlivněn například nepochopením instruktáže dotazníku, kde přestože byl koučink jasně definován, nižší manažeři mohli mylně uvést počty koučovacích hodin od svého nadřízeného a nikoli profesionálního kouče.

Předpokládala jsem nejčetnější výskyt koučinku u TOP manažerů, dále pak u středního managementu a nakonec nejmenší výskyt u nižšího managementu. S tímto názorem korespondovaly výsledky od HR manažerů. Lektoři hodnotili nejvyšší výskyt u středního managementu a dle výstupů od manažerů je nejčetněji koučován TOP management, ale další v pořadí jsou na podobné úrovni střední a nižší management.

TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ

Z testování hypotéz vyplývá:

Interpretace výsledků (H1) - Hypotéza nebyla potvrzena. Služebně starší a zkušenější manažeři nehodnotí významněji, že se více posunuli v rozvoji svých dovedností

(Komunikační dovednosti, Prezentační dovednosti, Vedení lidí, Sebeřízení) než služebně mladší a méně zkušenější manažeři.

Je otázkou, proč je výsledek právě takový. Vysvětlením může být skutečnost, že na 7mi bodové škále manažeři měli menší prostor pro relevantní posouzení stavu na začátku kariéry a stavu v současnosti. Dále se zde mohla promítnout opatrnost udávat v současnosti maximální míru dané oblasti dovedností, neboť respondenti mohou předpokládat ještě další rozvoj svých dovedností.

Interpretace výsledků (H2) - Hypotéza byla potvrzena jen z části. Tréninkové aktivity jsou obdobně důležité u rozvoje jak předpokládaných Komunikačních a Prezentačních dovedností, tak i u dovedností Vedení lidí. U Sebeřízení manažeři hodnotili menší důležitost tréninku než u ostatních výše zmíněných dovedností.

Tento výsledek koresponduje s výstupy od lektorů, kdy dotazovaní lektoři u Sebeřízení zdůrazňují spíše koučink než tréninkové aktivity.

Interpretace výsledků (H3) - Hypotéza byla prokázána. Pracovní praxe hraje dominantnější roli v rozvoji dovedností Vedení lidí než trénink.

Přestože i HR manažeři zdůrazňují klíčovou roli praxe, bylo menším překvapením, jak výrazně manažeři hodnotí podíl pracovních zkušeností na svém rozvoji dovedností Vedení lidí. Vysvětlením může být snaha manažerů nespolehat se na vzdělávací aktivity firmy a tedy i nutnost získávat zkušenosti, zpětné vazby, vzory ve svém pracovním prostředí.

Oslovení manažeři vykazovali důraz na rozvojovou roli praxe ve všech 4 oblastech dovedností. Manažer má potřebu růst, zvládat náročné situace a být dokonale adaptován na svou manažerskou roli a nemůže pouze očekávat, co pro něj firma připraví za vzdělávací a rozvojové programy. Tyto výsledky částečně odpovídají výsledkům výzkumu (Agut, Grau, 2002), kde manažeři nepožadovali rozvoj svých všeobecných kompetencí (komunikace apod.) z důvodu, že by jim trénink nepomohl. Autorky své výsledky interpretují tak, že tyto kompetence jsou utvářeny částečně osobností člověka. V jiném interkulturním výzkumu společnosti z Velké Británie, Německa a Francie vnímají dominantní roli zkušeností v rozvoji manažera (Ramirez a Mabey, 2005).

Limity této práce jsou v malém vzorku oslovených lektorů, HR manažerů, ale hlavně manažerů pro kvantitativní výzkum. Vzorek oslovených manažerů se skládá ze dvou částí,

z nichž jedna byla oslovena přímo na vzdělávacích akcích, což mohlo ovlivnit rovnoměrné zastoupení manažerů a navýšit tak celkové i poměrné množství absolvovaných vzdělávacích akcí manažerů. Dále rozdělení manažerských dovedností do 4 oblastí může přinášet jisté komplikace v překrývání témat, například v rámci Komunikačních dovedností a Vedení lidí, či Sebeřízení, kam může spadat i efektivní delegování.

Pro podrobnější zkoumání této problematiky by bylo vhodné uskutečnit studii na větším vzorku osob jak formou rozhovoru, tak formou dotazníků. Doporučovala bych také zahrnout do výzkumu ještě cílovou skupinu složenou z nadřízených manažerů, neboť tyto lidé mohou také velmi dobře posoudit rozvoj svých podřízených. Příhodné by bylo uskutečnit rozhovory také s kouči.

Jiným výzkumným přístupem by ještě mohla být studie zaměřená na zkoumání přímých efektů různě cílených rozvojových programů. Ať už ohodnocením úrovně dovedností účastníků tréninku před programem a s odstupem času po programu, či hodnocením splnění rozvojového cíle a toho, co mělo na splnění cíle dominantní vliv.

Nejvhodnější cestou zkoumání rozvojových možností manažerů by mohla být longitudinální studie větší skupiny manažerů na různé manažerské úrovni, která by zjišťovala rozvojové úspěchy manažerů v delším čase a kde by se pracovalo s širšími výstupy, například 360° zpětnou vazbou, hodnotícími pohovory s nadřízeným, sebehodnocením manažera, psychodiagnostickými metodami apod.

Měření a zkoumání v této oblasti je komplikované, neboť na rozvoji dovedností se podílí více faktorů. Mezi faktory můžeme zařadit okruh týkající se osobnosti manažera, jeho motivaci, otevřenost vůči novým zkušenostem a informacím, sebereflexi, ale i jeho pracovní a životní zkušenosti apod. Jiným okruhem faktorů je vytváření rozvojových programů, jejich cílení a provázání s pracovní praxí, jejich hodnocení. Mezi další faktory také nesmíme zapomenout zařadit i realizátory rozvoje – lektory, kouče, mentory, tutory, konzultanty, jejich zkušenosti, postoje a způsoby práce aj. Snaha podchytit veškeré faktory, které ovlivňují rozvoj manažerů, může být výzvou pro další zkoumání této problematiky.

4.2. Závěr

Tato studie se snažila prozkoumat problematiku manažerského rozvoje s akcentem na tréninkové a koučinkové aktivity z různých úhlů pohledu. Výzkumná část je rozdělena na kvalitativní výzkum orientovaný na lektory a HR manažery ze dvou důvodů. Za prvé se jedná o experty, kteří dobře znají tuto problematiku a mají možnost se k ní vyjádřit více do hloubky, a za druhé je možné získat ke spolupráci jen omezený počet těchto odborníků. Kvantitativní výzkum oslovuje manažery, protože mým záměrem bylo oslovit větší množství respondentů, kteří sami posoudí rozvoj svých manažerských dovedností. Hlavní část výzkumu se zaměřila na 4 oblasti manažerských dovedností – Komunikační dovednosti, Prezentační dovednosti, Vedení lidí a Sebeřízení.

Základním cílem práce byl průzkum této problematiky a získání podnětů a inspirace převážně pro odborníky, kteří se pohybují v oblasti rozvoje a vzdělávání manažerů.

Souhrnné výsledky naznačují, že manažeři vnímají dominantní rozvojový efekt ve své pracovní praxi na rozdíl od lektorů a HR manažerů, kteří významný rozvojový účinek vidí ve vzdělávání a dalších rozvojových aktivitách. Skutečnost, že manažeři přikládají hlavní rozvojový význam pracovním zkušenostem, pokládám za klíčový výstup výzkumné části práce. Odborníci, kteří realizují a financují manažerský rozvoj, se orientují více na tréninkové a další rozvojové nástroje manažerů než na podporu jejich rozvoje přímo v práci. Je otázkou, zda se poptávka a nabídka v rámci manažerského rozvoje nemíjí. Tento výstup však může být ovlivněn i skutečností, že vzdělávací a rozvojové aktivity pro manažery bývají ojedinělé, jednorázové, krátkodobé a nenavazující na praxi manažera. Výzvou je provázání rozvojových aktivit s praxí a zařazení dalších rozvojových nástrojů přímo do pracovní reality manažera, což je jeho přirozené prostředí. Příkladem může být efektivní zpětná vazba od nadřízeného, koučink nadřízeného, on-the-job trénink, mentoring a tutoring zkušeného kolegy apod. Lektorská práce se tedy může zaměřit na specifickou přípravu nadřízených manažerů, aby lépe rozvíjeli své podřízené manažery a ostatní zaměstnance v každodenním pracovním životě. Lidé, kteří rozhodují o rozvojových aktivitách pro manažery, mohou využívat nástroje na efektivnější cílení a propojování vzdělávacích aktivit s aplikací nabytých znalostí a dovedností do manažerské praxe. Dle dílčích výsledků kvalitativní části práce se však takto v některých společnostech skutečně děje. Inspirací může být zapojení lektora do běžného života organizace, jeho roli proměnit z jednorázového setkání s účastníky kurzu na poskytovatele pravidelné konzultantské služby a trenérské podpory, ale i pomoci v roli kouče.

5. Použitá literatura

- AGUT, S., GRAU, R. 2002. Managerial competency needs and training requests: The case of the Spanish tourist industry. *Human Resource Development Quarterly*, 2002, Vol. 13(1), s. 31-51, ISSN 1044-8004
- ATKINSON, R.L., ATKINSON, R.C. a kol. 1995. *Psychologie*. 1. vyd. Praha, VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1995, 862 s., ISBN 80-85605-35-X
- BAIRD, L., GRIFFIN, D., HENDERSON, J. 2003. Time and space: Reframing the training and development agenda. *Human Resource Management*, 2003, Vol. 42(1), s. 39-52 ISSN 0090-4848
- BARTRAM, D. 2005. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 2005, Vol. 90(6), s. 1185-1203, ISSN 0021-9010
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. Vyd. Praha, Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0
- BHATTA, G. 2002. 'It's the identification, stupid': Profiling senior public service managers for training and development. *International Journal of Training and Development*, 2002, Vol. 6(2), s. 98-111, ISSN 1360-3736
- BJORNBERG, L. 2002. Training and development: Best practices. *Public Personnel Management*, 2002, Vol. 31(4), s. 507-516, ISSN 0091-0260
- BOXALL, P., GILBERT, J. 2007. The management of managers: A review and conceptual framework. *International Journal of Management Reviews*, 2007, Vol. 9(2), s. 95-115, ISSN 1460-8545
- BROWN, P. 2006. Do senior management development programmes enhance strategic management capabilities? *Strategic Change*, 2006, Vol. 15(1), s. 37-45, ISSN 1086-1718
- BRYANT, S. E., TERBORG, J. R. 2008. Impact of peer mentor training on creating and sharing organizational knowledge. *Journal of Managerial Issues*, 2008, Vol. 20(1), s. 11-29, ISSN 1045-3695
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2004. *Manažerské kompetence a schopnosti na prahu 21. Století*. 1. vyd., Praha, Vysoká škola ekonomická, 2004, 52 s., ISBN 80-245-0668-8
- CEKADA, T. L. 2010. Training Needs assessment: Understanding what employees need to know. *Professional safety*, 2010, Vol. 55 No.3, s. 28-33

- D'NETTO, B., BAKAS, F., BORDIA, P. 2008. Predictors of management development effectiveness: An Australian perspective. *International Journal of Training and Development*, 2008, Vol. 12(1), s. 2-23, ISSN 1360-3736
- DERVEN, M. 2009. SOCIAL NETWORKING: A Force for Development? *T+D*, 2009, Vol. 63(7), s. 58-63, ISSN 15357740
- DEXTER, B. PRINCE, CH. 2007. Turning managers into leaders: Assessing the organizational impact of leadership development. *Strategic Change*, 2007, Vol. 16(5), s. 217-226, ISSN 1086-1718
- DLOUHÁ, D. 2008. *Psychologie práce*. 3. vyd., Brno, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008, 60 s., ISBN 978-80-7375-191-3
- DRENTH, P. J. D.; THIERRY, H.; De WOLF, M. 1998. *A Handbook of Work and Organizational Psychology: v.1: Introduction to Work and Organizational Psychology*. 2. East Sussex, Psychology Press, 1998. 112 s., ISBN 0863775209
- DROST, E. A., FRAYNE, C. A., LOWE, K. B., GERINGER, J. M. 2002. Benchmarking training and development practices: A multi-country comparative analysis. *Human Resource Management, Special issue: Best practices in IHRM: Lessons learned from a ten-country regional analysis*, 2002, Vol. 41(1), s. 67-86, ISSN 0090-4848
- DUCKWORTH, A., de HAAN, E. 2009. What clients say about our coaching. *Training Journal*, 2009, s. 64-67, ISSN 1465-6523
- DYTRT, Z. a kol. 2004. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1. vyd. Praha, C.H. Beck, 2004, xii, 157 s., ISBN 80-7179-889-4
- EDEN, D., GELLER, D., GEWIRTZ, A., GORDON-TERNER, R., INBAR, I., LIBERMAN, M. 2000. Implanting Pygmalion leadership style through workshop training: Seven field experiments, *Leadership Quarterly*, 2000, Vol. 11(2), s. 171–210, doi 10.1016/S1048-9843(00)00042-4
- ENOS, M. D., KEHRHAHN, M. T. BELL, A. 2003. Informal Learning and the Transfer of Learning: How Managers Develop Proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 2003, Vol. 14(4), s. 369-387, ISSN 1044-8004
- EVERS, W. J. G., BROUWERS, A., TOMIC, W. 2006. A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2006, Vol. 58(3), s. 174-182, ISSN 1061-4087
- FERJENČÍK, J. 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. 1. vyd. Praha, Portál, 2000, 255 s., ISBN 80-7178-367-6

- FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2010, 238 s., ISBN 978-80-247-3067-7
- FRANCE, CH. R., MASTERS, K. S., BELAR, C. D., KERNS, R. D., KLONOFF, E. A., LARKIN, K. T., SMITH, T. W., SUCHDAY, S., THORN, B. E. 2008. Application of the competency model to clinical health psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 2008, Vol. 39(6), s. 573-580, ISSN 1939-1323
- FRANCIS, L. M. 2009. Shifting the Shape of Mentoring. *T+D*, 2009, Vol. 63(9), s. 36-40, ISSN 15357740
- HÁJEK, I., SMUTNÝ, P., PAVLÍKOVÁ, P. 2009. *Simulační manažerská hra*. 1. vyd, Brno, Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 1999, 43 s., ISBN 80-210-2239-6
- HANNON, V. 2009. Coaching must use 'real play, not role play' to survive. *Coaching at Work*, 2009, Vol. 4 Issue 4, s. 8-8, ISSN 1748-9113
- HELLER, J., STEINER, CH., HOCKEMEYER, C. ALBERT, D. 2006. Competence-based knowledge structures for personalised learning. *International Journal on E-Learning*, 2006, Vol. 5(1), s. 75-88, ISSN 1537-2456
- HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha, Portál, 2005, 407 s., ISBN 80-7367-040-2
- HIGHHOUSE, S. 2002. A history of the T-group and its early applications in management development. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002, Vol. 6(4), s. 277-290, ISSN 1089-2699
- HIRSH, W. 2009. Clarifying your learning and development strategy. *Training Journal*, 2009, s. 48-53, ISSN 1465-6523
- HRONÍK, F. 2008. *Manažerská integrita*. 1. vyd. Brno, Motiv Press, 2008, 149 s., ISBN 978-80-904133-0-6
- HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. Vyd. Praha, Grada Publishing, 2007, 233 s., ISBN 978-80-247-1457-8
- JACOBSON, W. RUBIN, E. V., SELDEN, S. C. 2002. Examining training in large municipalities: Linking individual and organizational training needs. *Public Personnel Management*, 2002, Vol 31(4), s. 485-506, ISSN 0091-0260
- JOHNSEN, B. H., EID, J. 2006. Operational Psychology: Training and Development Issues. *Military Psychology*, 2006, Vol. 18(Suppl), s. S1-S2 ISSN 0899-5605
- JULES, C. 2009. Feedback as a Unit of Work: A Data-Driven Approach to Organizational Coaching. *OD Practitioner*, 2009, Vol. 41 (3), s. 8-12 ISSN 10862609

- KATZ-NAVON, T., STERN, Z., NAVEH, E. 2009. Active Learning: When Is More Better? The Case of Resident Physicians' Medical Errors. *Journal of Applied Psychology*, 2009, Vol. 94(5), s. 1200-1209, ISSN 0021-9010
- KILBURG, R.R., DIEDRICH, R.C. 2007. *The wisdom of coaching : essential papers in consulting psychology for a world of change*. 1st print. Washington, American Psychological Association, 2007, xi, 436 s., ISBN 978-1-59147-787-7
- KIRKHAM, J. 2009. Creativity in leadership development. *Training Journal*, 2009, s. 41-43, ISSN 1465-6523
- KIRKPATRICK, D.L., KIRKPATRICK, J.D. 2006. *Evaluating training programs: the four levels*. 3rd ed. San Francisco, Berrett-Koehler, 2006, 379 s., ISBN -57675-348-4, 978-1-57675-348-4
- KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. 1999. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno, Akademické nakladatelství CERM, 1999, 223 s., ISBN 80-214-1552-5
- KOMBARAKARAN, F. A., YANG, J. A., BAKER, M. N., FERNANDES, P. B. 2008. Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Special issue: More about executive coaching: Practice and research, 2008, Vol 60(1), , s. 78-90, ISSN 1065-9293
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. 1993. *Management*. 1. vyd. Praha, Victoria Publishing, 1993. 664 s. ISBN 80-85605-45-7
- KOWSKE, B. ANTHONY, K. 2007. Towards defining leadership competence around the world: What mid-level managers need to know in twelve countries. *Human Resource Development International*, 2007, Vol. 10(1), s. 21-41, ISSN 1367-8868
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2004, 183 s., ISBN 80-247-0698-9
- McKILLIP, J. 2001. Case studies in job analysis and training evaluation. *International Journal of Training and Development*, 2001, Vol. 5(4), s. 283-289, ISSN 1360-3736
- MICHALÍK, D., VÁVROVÁ, P. 2010. Interní komunikace a příklady měření její kvality v praxi. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online]*, 2010, roč. 3, č. 1. Dostupný z WWW: <http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2010/interni-komunikace_michalik.html>. ISSN 1803-3687
- MICHELS, B. 2009. Managing talent with continuous professional development. *U.S. Business Review*, 2009, Vol. 9(13), s. 132-133, ISSN 1552-6313

- MIKULÁŠTÍK, M. 2002. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Zlín, Univerzita Tomáše Bati, 2002, 122 s., ISBN 80-7318-099-5
- ONNISMAA, J. 2003. The personal study program as a tool for career planning and personalization of adult learning. *Journal of Employment Counseling*, 2003, Vol. 40(1), s. 33-42, ISSN 0022-0787
- PATTON, W. D. PRATT, C. 2002. Assessing the training needs of high-potential managers. *Public Personnel Management*, 2002, Vol. 31(4), s. 465-484, ISSN 0091-0260
- PETRIDOU, E. N., SPATHIS, Ch. T. 2001. Designing training interventions: Human or technical skills training? *International Journal of Training and Development*, 2001, Vol. 5(3), s. 185-195, ISSN 1360-3736
- PLEDGER, C. 2007. Building manager effectiveness by combining leadership training and organization development. *Organization Development Journal*, 2007, Vol. 25(2), s. P71-P76, ISSN 0889-6402
- PROKOPENKO, J., KUBR, M., a kolektiv. 1996. *Vzdělání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1996, 631 s., ISBN 80-7169-250-6
- PUGNEROVÁ, M. 2006. *Kapitoly z psychologie práce*. 1. vyd., Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 83 s., ISBN 80-244-1421-X
- RAMIREZ, M., MABEY, Ch. 2005. A labour market perspective on management training and development in Europe. *International Journal of Human Resource Management*, 2005, Vol. 16(3), s. 291-310, ISSN 0958-5192
- REILLY, D. H., BARCLAY, J., & CULBERTSON, F. 1977. The current status of competency-based training, Pt. 1: Validity, reliability, logistical, and ethical issues. *Journal of School Psychology*, 1977, Vol. 15(1), s. 69-74
- RODOLFA, E., BENT, R., EISMAN, E., NELSON, P., REHM, L., RITCHIE, P. 2005. A cube model for competency development : Implications for psychology educators and regulators. *Professional psychology, research and practice*, 2005, Vol. 36, n°4; s. 347-354, ISSN 0735-7028
- ROSINSKY, P. 2009. *Koučování v multikulturním prostředí*. 1. vyd. Praha, Management Press, 2009, 323 s., ISBN 978-80-7261-195-9
- RUNY, L. A. 2009. Developing Tomorrow's Leaders. *H&HN: Hospitals & Health Networks*, 2009, Vol. 83 (4), s. 25-27 ISSN 10688838
- SALOPEK, J. J. 2009. The POWER of the Pyramid. *T+D*, 2009, Vol. 63(5), s.70-75, ISSN 15357740

- SAMPSON, D., KARAMPIPERIS, P., FYTROS, D. 2007. Developing a common metadata model for competencies description. *Interactive Learning Environments*, 2007, Vol. 15(2), s. 137-150, ISSN 1049-4820
- SCAMARDO, M., HARNDEN, S.C. 2007. A manager coaching group model: Applying leadership knowledge. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 2007, Vol. 22(2-3), s. 127-143, ISSN 1555-5240
- SMITH, A. SMITH, E. 2007. The role of training in the development of human resource management in Australian organisations. *Human Resource Development International*, 2007, Vol. 10(3), s. 263-279, ISSN 1367-8868
- SOFO, F. 2007. Transfer of Training: a case study of outsourced training for staff from Bhutan. *International Journal of Training and Development*, 2007, Vol. 11(2), s. 103-112, ISSN 1360-3736
- STACHE, E. 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2005, 154 s., ISBN 80-247-0937-6
- SVATOŠ, V., LEBEDA, P. 2005. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2005, 192 s., ISBN 80-247-0318-1
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha, Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5
- TALKE, K., SALOMO, S., MENDEL, N. 2006. A Competence-Based Model of Initiatives for Innovations. *Creativity and Innovation Management*, 2006, Vol. 15(4), s. 373-384, ISSN 1467-8691
- TAYLOR, P. J., RUSS-EFT, D. F., TAYLOR, H. 2009. Transfer of management training from alternative perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 2009, Vol. 94(1), s. 104-121, ISSN 0021-9010
- TERRY, P., RAO, J., ASHFORD, S. J., SOCOLOF, S. J. 2009. Who Can Help the CEO? *Harvard Business Review*, 2009, Vol. 87(4), s. 33-40, ISSN 0017-8012
- THARENOU, P. 2001. The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001, Vol. 74(5), s. 599-621 ISSN 0963-1798
- THORNTON, L. F. 2009. Leadership Ethics Training: Why Is It So Hard to Get It Right? *T+D*, 2009, Vol. 63(9), s. 58-61, ISSN 15357740
- TURECKIOVÁ, M. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2007, 122 s., ISBN 978-80-247-0882-9

- UDEH, I. E., OMAR, A. 2009. *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Strategic Management (ASM)*, 2009, Vol. 8(1), s. 44-47
- VANDENBOS, G. R. 2006. *APA dictionary of psychology*. 1. Washington, DC, American Psychological Association, 2006. 1024 s. ISBN 1591473802
- VAN DER HEIJDE, C. M., VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. 2006. A Competence-Based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability. *Human Resource Management*, 2006, Vol 45(3), s. 449-476, ISSN 0090-4848
- VENTER, K. 2003. Building on formal education: Employers' approaches to the training and development of new recruits in the People's Republic of China. *International Journal of Training and Development*, 2003, Vol 7(3), s. 186-202, ISSN 1360-3736
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2008, 159 s., ISBN 978-80-247-1770-8
- VILLEMOR-AMARAL, E., A. 2006. Executive performance on the Rorschach Comprehensive System. *Rorschachiana: Journal of the International Society for the Rorschach*, 2006, Vol. 28(1), s. 119-133, ISSN 1192-5604
- VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. 1999. *Management - teorie a praxe v informační společnosti*, 3. vyd. Praha, Management Press, 1999, 291 s., ISBN 80-85943-94-8
- WEINER, I. B., BORMAN, W. C. ILGEN, D. R. KLIMOVSKI, R. J. 2003. *Handbook of psychology. Vol. 12., Industrial and organizational psychology*. New Jersey, Wiley & Sons, 2003, ISBN 0-471-38408-9
- WHITMORE, J. 2002. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vyd. Praha, Management Press, 2002, 185 s., ISBN 80-7261-101-1
- YADAPADITHAYA, P. S. 2001. Evaluating corporate training and development: An Indian experience. *International Journal of Training and Development*, 2001, Vol 5(4), s. 261-274, ISSN 1360-3736
- YADAPADITHAYA, P. S., STEWART, J. 2003. Corporate training and development policies and practices: a cross-national study of India and Britain. *International Journal of Training and Development*, 2003, Vol. 7(2), s. 108-123, ISSN 1360-3736
- ZAHŘÁDKOVÁ, E. 2005. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha, Portál, 2005, 173 s., ISBN 80-7367-042-9
- ZACHARY, L. J. 2009. Filling in the blanks. *T+D*, 2009, Vol. 6(5), s. 62-66, ISSN 15357740

- ZHAO, C. L. 2005. Management of corporate culture through local managers' training in foreign companies in China: A qualitative analysis. *International Journal of Training and Development*, 2005, Vol. 9(4), s. 232-255, ISSN 1360-3736
- Learning Portals Represent a New Trend. *T+D*, 2009, Vol. 63(7), s. 23-23, ISSN 15357740

6. Přílohy

6.1. Příloha č. 1. Rozhovory LEKTOŘI

Lektor DŠ

Jak dlouho se věnujete tréninkům?

5 let

S jakými tématy tréninků máte zkušenosti?

širší škála, ale mám 2 oblasti, které mě baví

– komunikace (prezentační dovednosti, komunikační dovednosti, argumentace, zvládnání nátlakových a manipulativních technik, neetická komunikace)

- zvládnání stresu a zátěže

1. Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností z Vašeho úhlu pohledu (trénink, koučink, praxe, alternativní nástroje, ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

+ Jaké konkrétní metody/techniky užívané v trénincích jsou dle Vašeho názoru neefektivnější?

- *Komunikační dovednosti*
- *Prezentační dovednosti*
- *Vedení lidí*
- *Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.*

Jsou 2 roviny

- 1. rovina v rámci vzdělávacích kurzů

- 2. rovina, že ten manažer by se sám měl snažit ty dovednosti zlepšovat

V rámci možnostem, které firmy dávají realizátorům vzdělávacích kurzů, možností příliš není, lektor nemá ten luxus, že může školit jednu skupinu více jak 2 dny v kuse. Omezený čas a omezený prostředky lektora – což je handicap. Pak je druhá rovina, kde si myslím, že je velký potenciál a to je rovina uvnitř té firmy. Speciálně u koučování je moje zkušenost taková, že koučovat se naučí pouze ten, kdo sám má zkušenost, že byl koučován. A pak je to vlastně padající brambor, kdyby manažeři byly koučovány svými nadřízenými atd., pak by i ten nejposlednější manažer na tom nejnižším stupínku uměl koučovat, protože by si to na sobě vyzkoušel, co mu vyhovuje, a nemusel by se tuto metodu učit složitě.

Koučování má 2 roviny – finanční a metodickou

1. je nákladné pro firmu si najmout externího kouče – některé firmy to dělají

2. metodická rovina znamená, že mnoho koučů nemá psychoterapeutický výcvik a já považuji za stěžejní, že jakmile se člověk pouští do dlouhodobé intenzivní práce na konkrétním jedinci, na zpracování jeho emocí, motivace, prožitků, atd. tam musí mít výcvik. Sebelepší výcvik koučování je pouze výcvik koučování a nezaručí, že ten dotyčný kouč nebude ventilovat na tom svém probandovi své vlastní neurózy, pokud je nemá zpracované a tam já vidím velký problém. Za kouče se považuje kdekdo. pak je otázka kdo je kouč a kdo je zase psychoterapeut, za něj se může vydávat také spousta lidí. A problém je, že toto firmy nevědí. Kouč by hlavně neměl ohrozit duševní zdraví a bezpečnost koučovaného. Jediná záruka je podle mého názoru, že i když kouč nepomůže, ale alespoň nepoškodí je, že má psychoterapeutický výcvik.

Trénink versus koučink – nedá se to porovnávat. Např. na tréninku komunikace se člověk učí obecné principy komunikace, z nichž si vybírá, co jemu sedí. I se jde do hloubky, ale jsou to obecné mechanismy. Ale v rámci koučování se mluví jen o něm, o jeho způsobu, jak on ty získané věci z kurzu aplikuje a zvnitřní do své vlastní práce. Tyto dva přístupy si tedy vůbec nekonkurují, spíše se doplňují a vysokých manažerů by oba neměly chybět.

Prezentační dovednosti jsou strašně podobné herectví, stejně jako když někdo chce být herec, musí se naučit to řemeslo, jak se má pohybovat, co používat a pak zároveň má svého učitele a ten z něho tahá jeho osobnost. Ale jedno bez druhého nemůže fungovat. Kurzy + koučování a pilování stylu.

Vedení lidí – stejně. Toho, co lze naučit v rámci kurzů, je omezené, je důležité to opakovat, aby to nezapomněl, ale v rámci koučování se to může rozvíjet do nekonečna, protože přicházejí nové situace, které musí řešit, pokud to má s kým sdílet a konfrontovat, tak je to dobré.

Sebeřízení – tam si myslím, že je koučování na 1. místě a trénink až potom. Speciálně zvládnutí zátěže a time management je jenom o vnitřním nastavení toho člověka. Nejčastější problém TM je, že lektor říká pravidla TM a auditorium mu říká, že to u nich ve firmě není možné a že si to nemůžou dovolit. Řešení je jednoduché – buď to aplikovat budou, nebo ne a umřou na stres a jestliže to u toho konkrétního člověka nejde, tak se musí do toho individuálního příběhu a najít ten klíč. De facto by se kurz TM dal zhuštit do 15 min, lektor by rozdál pravidla TM a řekl – toto musíte dodržovat. Všechno ostatní je něco navíc. Tu kázeň může zajistit tím koučování. 80% koučink(dovednosti) 20% kurzy - informace

Pracovní praxe – myslím si, že je to podobný jako u umění. Ano, může se najít přirozený talent, který v podstatě až tolik nepotřebuje to vzdělávání, ale je to strašně vzácné. Ten grunt je potřeba. Měl by ten člověk mít v průběhu svého růstu někoho vedle sebe, kdo ho vede, piluje a otesává.

2. Kdy se dle Vašeho názoru firmy rozhodují pro tréninky x kdy pro koučink?

A v jakých případech doporučujete klientovi trénink či koučink?

Firmy se rozhodují pro koučink a pro trénink podle peněz a podle zkušeností toho, kdo o tom rozhoduje. Když má zkušenosti s koučinkem, tak mu dává prostor. Koučink je náročnější finančně, takže je to těžší...

3. O jaká témata je dle Vašeho názoru největší zájem ze strany firem/ manažerů?

- manažerské dovednosti, takže znalost, ale hlavně dovednost využívat styly řízení = úkolování, motivování, delegování, koučování... Háček je v tom, že tyto věci nelze naučit ve smyslu klasického vzdělávání – 2 denního kurzu. Je nutné to procvičovat v horizontu desítek hodin tréninku, což naráží na technický a organizační problémy. Ale myslím si, že to je něco, o co ty lidi mají zájem.

Druhá věc je třeba v těch otevřených kurzech. Vím, že jsou obsazované otevřené kurzy neetických druhů komunikace, tam já s tím mám dobré zkušenosti – to oni chtějí.

4. Jak se dle Vašeho názoru změnila poptávka a realizace manažerského vzdělávání v dnešní ekonomické situaci?

Ubylo peněz, firmy si začaly daleko více hlídat, proč to vzdělávání potřebují a proč konkrétní lidi jdou do konkrétního kurzu. Do 2008 to bylo hodně kvantitativní. Máme hodně peněz, tak je utratíme. Pošleme tam půlku firmy, máme na to. Firmy začaly více šetřit, ale myslím, že je

to ku prospěchu, protože si více hlídají ten výstup. Větší důraz na kvalitu. Témata jsou shodná. Jsou módní témata – gender.

Lektorka LK

Jak dlouho se věnujete tréninkům / koučinku?

14 let – koučinku méně, protože, když jsem začínala, tak se o koučinku nic nevědělo. Ale v podstatě jsem k těm lidem přistupovala tak, jak jsem zjistila, že je nová metoda koučinku. 14 let se nevěnuji ničemu jinému ve smyslu psychologie, ale před tím jsem pracovala v PL Bohnice, ale tréninky jsem začala dělat již na vysoké škole, dělala jsem asistentku nějakým kantorům a profesorům, když jsem studovala.

S jakými tématy tréninků máte zkušenosti?

se všemi

1. Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností z Vašeho úhlu pohledu (trénink, koučink, praxe, alternativní nástroje, ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

+ Jaké konkrétní metody/techniky užívané v trénincích jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?

♣ Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti jsou základ, ale velké množství HR manažerů to tak nevnímá. A je hrozný, když začnu celou sérii vzdělávání – seminářů úplně něčím jiným než jsou komunikační dovednosti, protože na ně se vlastně naráží v jakémkoliv tématu. A komunikační dovednosti obecně hodně vzdělávací firmy prodávají a každá firma pod tím má úplně něco jiného. Takže komunikační dovednosti stále ještě jdou prodat, ale stále méně než jiná témata, protože asertivita a komunikační dovednosti patřily v minulosti k hodně těm frekventovaným. A každý si říká, já už to slyšel a já už jsem na komunikačních dovednostech byl. Že z toho nic neumí, nebo že to byl nějaký „více“ z komunikačních dovedností, to ty lidi ani netuší. Oni si říkají – byli jsme, povídali jsme si tam o něčem, já to umím.

♣ Prezentační dovednosti

♣ Vedení lidí

♣ Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.

Nemusíme to rozdělovat, protože ono je to u všeho stejné. Kdybych měla říci, v čem je ten přínos, tak je to o tom, že to není přednáška, ale že ty lidi mají prožitek, tak si něco vyzkouší, něco zažijí, v něčem se trošku „namočí“. Možná, že se i pochopí. Dostanou zpětnou vazbu, jak by to bylo lepší či ideální a přijmou to nebo nepřijmou. Ale proto, aby se takhle dalo pracovat tím prožitkovým učením, tak se musí vytvořit správná atmosféra. Lektor si ty lidi nejdřív musí získat a vytvořit si s nimi vztah důvěry. Nejde o to naznačit lidem, já jsem ten moudrý a vy ty blbý a takto má být. Bohužel to však dělá spousta lektorů, protože dnes lektora může dělat kdokoliv. Někdy ale na toto potřebujete celý půlden, a proto ty jednodenní tréninky nemají takový efekt jako ty 2denní, kdy se první den tak jako ořukáváme, zkusíme ... a druhý den už můžeme jít hlouběji do těch zpětných vazeb vzájemně. Nejenom oni mezi sebou, ale i já vůči nim. A když chci ty lidi rozvíjet, stále platí, že se ty lidi musí chválit, aby nikdo neodcházel s tím, že je úplně nemožný. Občas es stane, že ty lidi se sesypou, ale to je protože ty lidi už tam přišli s malým sebevědomím a jenom hráli jako, že jsou na tom lépe než jsou. Ale když mám možnost dlouhodobě s nimi pracovat, tak teď u jedné paní, že po ¾ roku ona vyrostala a rozkvetla, začíná si více věřit. A to je taková krásná zpětná vazba.

Je také důležité, jak jsou ty semináře propojené tématicky, protože když jsme se bavili o těch komunikačních dovednostech, tak já bych jako základ viděla sebepoznání, na které pak navazují tyto dovednosti. V rámci sebepoznání by si měli udělat mantinely, co můžou změnit, co ne. A na to může nasedat trénink toho dalšího.

Co je nejefektivnější? Dynamický, interaktivní zážitek, ale to je takový výstřel rakety, a aby se ta raketa dobře směřovala, bylo by potřeba s tím pracovat dál.

Idenní trénink neznamená, že ty lidi odejdou a budou úplně jiní. Po tom tréninku jsou hodně našláplí a proto už záleží na nich, jestli s tím dál budou pracovat. Bylo by dobré, aby jejich manažeři například věděli, jaký si dali tzv. „závazek“ (či kolega jako patron a vzájemně se mohou hlídat). Nevím, jak to funguje v praxi, tu zpětnou vazbu mám málokde. Ale u dlouhodobých projektů to mohu pozorovat a něco to do sebe má.

Pak si myslím, že ti lidé by měli mít možnost koučinku nebo individuální konzultace (záleží, jak to budeme nazývat), ale aby to bylo na nich. Aby oni sami si řekli, já bych chtěl probrat toto, jestli to dělám dobře. A jestli by to bylo sezení, nebo by ten lektor byl přizvaný ke konkrétní situaci, to už by asi bylo jedno, no spíše lépe ta reálná situace, protože ta je objektivnější na rozdíl od vyprávění, ale to myslím, že by měla být nadstavba k těm tréninkům. Když se s tím dál nepracuje, tak klesá ta chuť a energie. Oni jdou z toho semináře hodně namotivovaní, ale pak by potřebovali tzv. „doplňovat“, a když to doplňování té energie, chuti, zájmu není, tak ta křivka rapidně klesá a ztrácí se ten efekt a pak to jsou trochu vyhozené peníze a tak to ale dělá většina firem. Nebo follow up Idenní setkání, ale s tím už si ani nepamatují, kdy jsem se setkala. Firmy mají pocit, že spíše než 1 téma a 1 follow up dají 2 témata a čím je to obsáhlejší, tím je to lepší. Kdyby vzali jedno téma do hloubky a třeba rok s tím pracovali, tak ta efektivita by jednoznačně byla větší. Ale taková praxe není.

Alternativní nástroje – teambuildingové aktivity. Mám zkušenosti, že to může přinést velké stmelení celé společnosti od nejnižších pozic po ty nejvyšší. Doporučovala bych firmám, aby 1-2x do roka tyto aktivity realizovaly, nemusí to být celá společnost, můžou to být jednotlivý týmy. Připravit dobře teambuilding znamená připravit takové aktivity, aby každý měl šanci a aby ty lidi se projevíli trošku v jiných charakteristikách, než jsou ty pracovní. A najednou ty lidi se více vnímají jako lidi, zlidští to atmosféru, jsou tolerantnější a lépe se jim spolupracuje. Jde taky o zpětnou vazbu, protože bez ní to ztrácí smysl. Když neví, proč něco dělají, můžou si připadat jako blbci. Když se to natočí na video a pak se to pouští k obveselení.

2. Kdy se dle Vašeho názoru firmy rozhodují pro tréninky x kdy pro koučink?

A v jakých případech doporučujete klientovi trénink či koučink?

střední management x top management

- tam záleží na tom, co má ten top management za sebou. Pokud téma seminářem prošli v rámci středního managementu – kariéerně, a hodně z toho umí, tak pro ně není efektivní dělat další seminář na téma komunikační, prezentační dovednosti a pak je lepší to koučování či individuální poradenství. Ale pokud je ten top management je nepoznamenaný a myslí si, že všechno ví a umí, pak ty semináře jsou docela dobré. Je hrozně důležité, aby v té firmě na to byla atmosféra, protože jsou top managementy, kdy ty lidi se nenávidí, hledají na sobě chyby a v takovémhle top managementu to dělat nejde.

Pro top management má smysl koučink určitě, mám s tím zkušenosti a vy tam nehrajete roli pouze kouče, ale děláte tam facilitátora nějakým věcem.

I střední management bych rozdělila na nějaké 3 úrovně – u té nejvyšší úrovně, koučink, jak u koho. Když člověk prošel měkkými dovednostmi a poznamenal ho to, tak bych ho už nespala na semináře. Je to hrozně individuální.

Některé firmy se rozhodují pro koučink, když mají pocit, že některý z manažerů hodně rychle vyrostl, dostatečně ještě ale není zralý a nemůžou pořádat semináře kvůli jednomu, tak mu poskytnou koučink. Aby to nevypadalo, že on je neschopný, tak se ten kouč objedná pro určitou skupinu a pak je na těch lidech, jestli ho využijí nebo ne. A přitom na začátku byl jeden ten nosný, kvůli kterému se to řešilo a nakonec ten efekt má více lidí a nakonec jsou většinou více rádi ti, kteří tam byli přizvaní, než kvůli kterému to bylo.

3. O jaká témata je dle Vašeho názoru největší zájem ze strany firem/ manažerů

V poslední době mám pocit, že je moderní hlavně wlb neboli všechno, co se týká zvládnání stresu, zátěže, nabírání nějaké pozitivní energie, aby lidé byli schopni podávat výkony, ale aby jim vydrželi. A potom taková témata, která se můžou objevit, která zvýší efektivitu, a to je Time management, nebo to, co spadá do toho sebeřízení.

V rámci lektorování pracuji převážně s manažery.

Po revoluci byl velký zájem o obchodní dovednosti, tam byl takový velký tlak na to, zmanipulovat lidi, aby kupovali. A to do dnes vydrželo. Ale poslední dobou se z toho začíná vyčleňovat část témat, která vychází z obchodních dovedností, ale je to proklientsky zaměřené, jako že už to není prodat za každou cenu, ale je to o tom prodat tak, abychom dál mohli být přátelé a abychom zachovali dlouhodobé vztahy.

Z mé zkušenosti je rozdíl mezi poptávkou HR a cílových zaměstnanců-manažerů, protože často se ta témata seminářů delegují seshora. Management typu HR, vzdělávač – vymyslí něco, neptá se lidí, jestli by to chtěli, prosadí to nahore. On ukáže, že dobře pracuje. A ty lidi dole to dostanou jako rozkaz a oni už na ten seminář jdou s priority s nechtí, protože to dostali jako rozkaz. Pokud se podaří na tom semináři udělat dobrou atmosféru, tak se pak od nich dozvíte, že třeba by chtěli se vzdělávat, ale úplně jiné téma. Př. jedna firma zaplatila time management pro údržbáře a ty prostě nechápali, co oni ve své práci mají plánovat, když jejich práce spočívá v tom, že jsou v pohotovosti a v případě, že se někde něco stane (praskne žárovka), tak jdou a spraví, takže naprosto nesmyslné téma. Byli naštvaní, nespokojení, ale pak z nich třeba vypadlo, že by je zajímal např. stres management, jak relaxovat, nebo jak zvládat konflikty.

Rozchází se to relativně často. Řekla bych, že čím větší firma, tím, se ty nůžky více rozevírají.

EU fondy – firmy si žádají o dotace, ale projekt pro ně často dělají jiné firmy, které umí psát projekty a nemusí kopírovat potřeby té původní firmy. Takže se například stalo, že roznašeči do schránek měli 12 hodin manažerských dovedností. A jiné firmy, které to hezky prováží, tak třeba ty finance nedostanou.

O která témata se manažeři nejvíce zajímají v rámci rozvoje manažerských dovedností?

jsou různé typy manažerů

- ti, co jdou nejdříve do sebe a pak se od toho odrazí

- ti, co chtějí z lidí vymáčkout ten výkon (do 30 let)

- ti, co chtějí vytvořit přátelskou atmosféru, ve které by lidé podávali výkon (nejpočetnější skupina 35-40%)

(nejsou to ti, co by pouze preferovali ty vztahy, ale hledají rovnováhu – participativní styl řízení, jsme přátelé odsud-posud, ale musíme podávat výkony, potkávám se s manažery, kteří si to uvědomují a přemýšlí, jak to vytvořit, nechťejí na zaměstnance dupat a ví, že by měli malý výkon) – věk 30-40 let

dle mne je to osobnostní záležitost

- u manažerů po 55 let je to velice individuální. Nedá se kategorizovat.

4. Jak se dle Vašeho názoru změnila poptávka a realizace manažerského vzdělávání v dnešní ekonomické situaci?

- strašně se šetří, jak na počtu dnů, tak na prostředí a těch vedlejších věcech, prostory, technika, občerstvení, tam je to hodně vidět. Ti lidé, co byli zvyklí to spojit s večerními akcemi s kolegy, těm se to hodně nelíbí, protože teď školení není jeden velký mejdan, ale musí si např. některé věci hradit sami, působí to na lidi negativně a lektori to trochu odnáší. A co se týče poptávky, tak je to hodně o tom stress managementu, time managementu.

Jedná se taky o témata, která jsou nově zabalená.

Co odmítám, objednájí si seminář a chtějí, abychom ty lidi charakterizovali, abychom řekli, jestli jsou správně na svých místech, jestli bychom někoho vyhodili nebo nevyhodili. Nevím, jestli to souvisí s krizí, ale poslední 2 roky se s tím setkávám. Dříve se to nedělo. Chtějí více za méně – zpětné vazby a mnoho schůzek (před po apod.)

Lektor JG

Jak dlouho se věnujete tréninkům / koučinku?

od 19ti, tzn. nějakých 18 let, ve firmách 12-13 let i koučuji, koučuji integrativní koučink

S jakými tématy tréninků máte zkušenosti?

- širokou oblast nepokrývám. Jedna oblast jsou takové regulační techniky, duševní hygiena a TM. A druhá jsou takové soft dovednosti – tzn. komunikační dovednosti – vyjednávání, zvládání zátěžových situací, vedení lidí a prezentační dovednosti

1. Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností z Vašeho úhlu pohledu (trénink, koučink, praxe, alternativní nástroje, ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

+ Jaké konkrétní metody/techniky užívané v trénincích jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?

- ***Komunikační dovednosti***
- ***Prezentační dovednosti***
- ***Vedení lidí***
- ***Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.***

Komunikační dovednosti – těm lidem dám nějakou kognitivní strukturu, která v sobě zahrnuje nějaký ten teoretický akcent, a potom to provádím přes behaviorální trénink, takže se dá říci, že dělám kognitivně-behaviorální terapii a přejdu na sociodrama, že si to natrénuji. Toto používám nejvíce. Když vidím, že ten člověk je hrozně dobrý, tak je lepší, aby se rozvíjel individuálně či v rámci rozvolněné struktury, ale když mi řeknou škol, tak já školím. Zde používám sparing partnera, který hraje ty situace, lepší je když je ode mě. Taky to funguje, když si ty lidi vzájemně hrají ty scénky, ale není to tak dobré. S videem nemám tak dobrou zkušenost, trochu mě to zdržuje. Když mám jen 1 den a 2 dny, tak to zdržuje. Na co to funguje, je řeč těla, když dělám „pacing“, tam je to video dobré jako takový vstup. Je to kognitivní analýza a trénink.

Prezentační dovednosti – zde to video používám a pracuji s ním jako s hlavním. Je nejlepší, když se ty lidi vidí, potom tam pracuji s mentálními mapami a pracuji tam s kognitivní strukturou ohledně neverbality. 40-60% z toho je videoanalýza.

Vedení lidí – zde používám hodně sparingy a modelové úkoly a simulační hry, dále také s kognitivními schématy. Tam je to takový mix. Jde hodně o tom, co ty lidi chtějí a potřebují. Ono to může být o firemní kultuře, manažerských stylech, leadershipu, zvládání situací a to

jsou zase komunikační dovednosti, vedení porad, patří sem i time management. Těch témat se tam může objevit hodně.

Teorie a trénink 30:70 (20:80) – nejdůležitější je ten trénink, protože ten teoretický základ se ti manažeři dozvídají už na VŠ, nemají to rádi a pokud jim dáš teoretický základ, tak jen ve formě jednoduchého schémátka, kterého se chytanou a pak trénují. Někdy mají radost, že si osvojí nějaký pojem a ten si zpřítomní v rámci té své akce konkrétní.

Sebeřízení – mají rádi Time management. Dá se to občas udělat v rámci zážitkové techniky, ale většinou je to tak, že předáváš tipy, triky a to, že se ty lidi reflektují, jak se na sebe dívají, reflektují, jak to mají, přemýšlí o tom, hledají nějaký řešení. Toto je nejvíce kognitivní přístup a možná systémový – systemický, že se ptáš, co by jim pomohlo, jak by to poznali, takže tam je to na pomezí kognitivního a systemického přístupu.

Co se nejlépe rozvíjí?

- nejlépe se naučíš prezentační dovednosti. Na to ti stačí den, dva, a když vidíš, jak ty lidi prezentují na začátku a na konci, tak vidíš, že je to lepší. U komunikačních dovedností u lidí, kteří mají za sebou delší praxi, tak uvádějí, že je pro ně horší zajet do jiných kolejí, ale stejně si něco odnesou. U vedení lidí je to také složitější, ti co vedou, dělají to už nějakou dobu, spíše si vychytají nějaký trik, něco zajímavého.

Efekt tam je. Skupina kontrolní a ta co si projde stohodinovým tréninkem, pak by trénovaná skupina určitě měla větší posun.

2. Kdy se dle Vašeho názoru firmy rozhodují pro tréninky x kdy pro koučink?

A v jakých případech doporučujete klientovi trénink či koučink?

Koučink – všeobecně tlačíš na řešení aktuálního problému individuálním způsobem, i když je i skupinový koučink

*- každý vnímá a definuje si koučink trochu jinak
- dnes je to boom, je to obchodní značka a tudíž to nemusejí dělat pouze psychologové
- myslím si, že koučink dobrého kouče je docela fajn a já to dělám tak, že když koučuji, tak chvílemi učím nějakou dovednost, trénink a koučink nerozlišuji tak úplně, někdy tam vezmu sparing partnera či videozáznam.*

Trénují se nejvíce střední manažeři, na ty vyšší si už nikdo netroufne a na ty nižší nevynaloží tolik peněz.

A koučink spíše ti top manažeři.

*- hodně to souvisí s tím, jaká je firemní kultura v té firmě, kolik peněz na to vynaloží
- u koučinku zadání dává klient, ale byl i případ kdy HR a nadřízený. Zpětné vazbě se trochu bráním a diskutoval bych to s klientem. U tréninků zpětnou vazbu na jednotlivé účastníky nedávám a bráním se tomu.*

3. O jaká témata je dle Vašeho názoru největší zájem ze strany firem/ manažerů

- mezi manažery je největší zájem o to zvládání problémových situací, oni tak nemají problém se svými podřízenými, ale mají problém s jednáním se šéfem, s externím dodavatelem, nebo s interním dodavatelem, to je taky zajímavý. Poptávky firmy versus poptávka manažerů – s manažery tu poptávku spíše konkretizují. Někdy se ty požadavky rozcházejí a pak je lepší pracovat s těmi manažery spíše koučovacím způsobem. S těmi lidmi se zaměříš na to, kam se chtějí posunout a pak z nich taháš to řešení. Někdy při té konkretizaci z toho vyleze něco jiného. Občas se to konkretizuje na schůzce před tréninkem, ale běžně je to tak, že se

nastavuje ta zakázka přímo v situaci tréninku. To nastavování před se mi stalo, ale spíše u specialistů – ti manažeři na to nemají čas.

O která témata se manažeři nejvíce zajímají v rámci rozvoje manažerských dovedností?

- manažeři strašně ulítávají na takovém tom manažerském stylu a mají pocit, že jinak než oni to prostě nejde a jsou hrozně unešený z toho, že to jde jinak a hledají ten svůj styl. Je to úplná pitomost, ale mají to rádi. Mají dále rádi nestandardní způsoby nedirektivního vyjednávání nebo zvládání konfliktních situací.

Nemají moc rádi relaxační techniky.

4. Jak se dle Vašeho názoru změnila poptávka a realizace manažerského vzdělávání v dnešní ekonomické situaci?

- poptávka se změnila spíše kvantitativně – firmy omezili vzdělávání a začaly ho přeměrovávat třeba i do interního vzdělávání. Více se rozjíždí ten koučink – je to boom, ale toho, že by ty firmy chtěli více za stejné peníze, jsem si nevšiml.

U DC se to také nezměnilo – oni mají nějaký kompetenční model, který je teoretický, odosobněný a není ušitý na ty lidi, takže my se dohadujeme, jak to na to nasadíme a snažíme se to převést na takové kritéria, které je zajímají, ale to je situace, která se příliš nezměnila.

Všiml jsem si, že ořezávají balíky na vzdělávání. Zařizujeme si ty věci interně, to jsem si všiml opakovaně u větších firem. Důsledek je, že lidi, kteří jsou poměrně nekvalifikovaní, dělají kvalifikovanou práci. A všiml jsem si, že chtěli proškolit nekvalifikovaný lidi, např. z HR, aby dělali 360° zpětnou vazbu, či Assessment Centre apod. Školení trenérů je teď poměrně časté.

Lektor MC

Jak dlouho se věnujete tréninkům / koučinku?

- tréninky od roku 1998 – tzn. 12 let

- koučink – 7 let

S jakými tématy tréninků máte zkušenosti?

- standardní

- teď ještě nové téma je facilitace, školím facilitaci

Koučink – jaké jsou poptávky

- nejčastěji, že manažer nějak selhává, hodně stresu je tam, nebo došlo k nějakému konfliktu třeba s nadřízeným či s pracovníky a tím, že je ten člověk na klíčové pozici, ta zakázka není přímo koučink, ale ve smyslu – opravte mě, opravte ho (když to zadávají nadřízení nebo HR) - to je dost časté. Pak je dost častá zakázka, jako náhražka školení, ten člověk je hodně exponovaný, nemá čas se někde školit, tak v podstatě mu udělají individuální koučování, má to suplovat školení soft skills. není tam jenom koučování, ale funguje to částečně jako pedagogický – předávání znalostí a dovedností. A když je to standardní koučink, jde tam o rozvoj potenciálu toho manažera, většinou se s ním počítá na nějakou vyšší pozici, nebo že je hodně exponovaný, tak, aby se na té pozici udržel, je to také jako bonusová záležitost – investice do toho člověka, už třeba všude byl, všechno slyšel a chce něco speciálního, individuálního, to se týká spíše těch vyšších pozic, typu generální ředitelé, či ředitelé velkých divizí. Tam už je to klasické koučování. A v rámci klasického koučování to je o těch oblastech, které si vydefinují s tím koučovaným, většinou ty oblasti jsou, většinou sebeřízení. Ne jenom ten klasický Time management, ale ten Time management 4. generace – wlb, dostávají se tam

takové věci jako soukromí – často. A tam já aplikuji ten můj přístup – analytický koučink. Je to metodika, která vychází z psychoanalýzy a aplikuje psychoanalytickou logiku na koučování. Časová dotace na koučink – je to různé a záleží, zda ta zakázka přišla od firmy či já jsem byl ten, kdo určuje ten časový objem. Pokud jsem to já, tak se snažím, aby to bylo minimálně 8 koučovacích sezení (jedno sezení je 1,5 hod.) a začínáme úvodním vstupem, kde se definují cíle, kde se pracuje individuálně bez publika, bez hlášení a zpětných vazeb. Pořád se jede po té linii těch cílů a končí se tím osmým sezením, kterému se říká „milníkový rozhovor“, kdy se bavíme, jestli je to konec, zhodnotí se těch 8 hodin, přínosy, SWOT analýza, pak se rozhoduje, jestli se pokračuje dál. Ta frekvence je tak 3-4 týdny mezi jednotlivými sezeními. Pokud je to z druhé strany, tzn. zakázku určuje ten klient, pak ta dotace bývá menší, typicky bývají 4 koučovací sezení ve frekvenci jednou měsíčně a ta firma si pak udělá vyhodnocení toho efektu a pokud je tam shoda, tak se může pokračovat dál, dalším kolem zase třeba ty 4 hodiny.

1. Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností z Vašeho úhlu pohledu (trénink, koučink, praxe, alternativní nástroje, ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

+ Jaké konkrétní metody/techniky užívané v trénincích jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?

- **Komunikační dovednosti**
- **Prezentační dovednosti**
- **Vedení lidí**
- **Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.**

- Komunikační dovednosti

- hraní rolí – přímá interakce, videofeedback, zde nejvíce interaktivní metody. Klasická zpětná vazba, která se říká přímo bezprostředně po přehrání dané situace. Videoanalýza a nejčastěji, že se sami angažují sami účastníci v tom tréninku.

Zde bych koučink ani moc nedoporučoval ani ho tam neviděl. Koučování se však také někdy týká stylu komunikace s okolím. Směrem nahoru, jak dělá politiku nahoru, jak řeší věci k podřízeným, takže tam ta komunikace je vždycky, ale to už je spíše oblast jako mikropolitika nebo vedení lidí a to bych tady neviděl. Můžou se samozřejmě o tom bavit, jaké styly fungovaly a jaké ne. Do cílů koučinku se komunikace taky dá dát, někdy to tam myslím mají. Manažeři si někdy u koučinku stanoví cíl zlepšit komunikační dovednosti a když se o tom pak bavíme dál, tak z toho vyjde např. prosadit vůči vedení nějakou změnu, nebo nějaké své návrhy, takže to je specifická komunikace vůči vedení, ale je to spíše o mikropolitice. Uplatňování moci, vyjednávání koalice, koaliční jednání a tak. To je spíše vedení lidí.

Myslím si, že je lepší interaktivní trénink pro komunikační dovednosti než koučování, kde ta interakce není. Ve skupině je to zážitkovější, větší sebezkušenost, něco jako trénink sociálních dovedností. Trénink bude asi efektivnější než koučink.

Praxe může být také efektivní, ale opět se zpětnou vazbou, například mentoringem či koučinkem ze strany nadřízeného.

- Prezentační dovednosti

- čistě mechanický trénink do úplného zblbnutí, videotrénink. Zde si myslím, že ten kouč moc prostoru už nemá, je to spíš o tom trenérovi. Koučink bych moc neviděl.

- Vedení lidí

- když tam shrneme všechny ty věci jako je motivování lidí, řízení lidí, personální činnosti manažera, styly řízení, tak tam v podstatě ty tréninky fungují velice dobře – musí být interaktivní, hodně případové studie, rolové cvičení, vše, co si v té interakci mezi sebou můžou vyzkoušet a plus koučink. Zde bych ten koučink viděl jako hodně přínosný jako doplněk či nadstavba, kdy se ten šéf o spoustě těch věcí potřebuje bavit v intimním prostoru, jen on a kouč. Přece jenom před těmi kolegy spoustu věcí nemůže otevřít, protože by tím trochu ztratil třeba tvář, nebo by se mohl diskreditovat. Trénink ano, u těch juniorštějších a u těch

zkušenějších bych už to řešil tím koučinkem, zde by se už více mohly řešit takové ty politické vztahy mikropolitika firmy, taktiky, jak s kým vyjednávat, co na koho platí, strategie, manipulace, ovlivňování. To jsou věci, které se nedají moc natrénovat a je to o tom individuálním přístupu a to patří do té intimity koučování.

Manažeři se dají vytrénovat. Jsou manažeři a lídři. Manažer je ten řemeslník, to se dá naučit jako řemeslo, techniky, dovednosti – tréninkem. Někdo skončí na té úrovni toho manažera, instrumentálně toho řemeslníka. A už se dál nedostane, protože mu chybí ten přesah k tomu vůdcovství. Když je to pak ve smyslu leadershipu, to už se školí hůře, tam už je to skutečně o tom uvolňovat ten potenciál k tomu vedení, motivování. To už je více vrozené, geneticky dané, možná mají větší talent v přesvědčování lidí, možná jsou to lepší rétorici, ale potřebují to vedení, aby tu rétoriku používali k dobrým cílům a do jisté míry se to vůdcovství dá trochu trénovat.

Manažery bych poslal na trénink manažerských dovedností a lídry, ty co chceme ještě více podpořit či rozvinout v tom vůdcovství, tam bych doporučil nejenom to řemeslo, protože oni musí také znát to řemeslo – dokonale, ale k tomu je ta nadstavba ještě toho leadershipu a ten si myslím, že se lépe rozvíjí koučinkem. Může to být koučink od šéfa, který je hodně dobrý a má zkušenosti, plus mentor, který předává své zkušenosti a dále ten externí kouč, který hledá ten skrytý potenciál, který si ten manažer ani neuvědomuje.

- Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.

TM – záleží jaký, TM 4. generace nejde školit, to je o filosofii, o pochopní hodnotových žebříčků, priorit, wlb, stress management. Ale když to budeme brát jako instrument, jako nástroj, tak jako jo. Time management se dá velice dobře školit, ale tam jde o tu diskuzi s těmi lidmi. Já školím Time management tak, že je to hodně diskuze, málo technik. Techniky se dají užívat, jako modelové situace na nějakou komplikovanou situaci priorit, časů a ty lidi se musí se v tom zorientovat, ty priority správně stanovovat, musí je dobře naplánovat, je to trénink v podstatě takové logistiky, schopnosti plánování a schopnosti definování priorit a na to jsou docela zajímavé techniky, modelové situace, ale tím to končí, protože, ta další nadstavba je v podstatě taková výuka zásad na co pozor a tím pádem se to rychle posouvá do té 4. generace, kdy to školení je jakási diskuze či týmové koučování. Ten základní Time management je o těch technikách, o té technologii a tohle musí znát všichni, něco si přečtou, mohou diskutovat. A nadto nějaká nadstavba – koučování a to se posouváme do work-life balance, do stress managementu nebo do urovnání si hodnot.

Nezapomeňme také na delegování v Time managementu, to nepatří jen do vedení lidí. Ale hlavně to šetří občas. Je to 3. generace Time managementu. Je tam jasně daná úroveň delegování. A když někdo až tam dojde a zjistím, že je tam strop, tak musí začít pracovat s hodnotami a tím se dostáváme do stress managementu, který není jenom o tom, že ten člověk je ve stresu, ale jde o tu prevenci. Akorát se ten stress management zabývá nácvikem takových věcí, který jsou trochu mimo rámec těch manažerských věcí, jako jsou např. relaxační techniky, akutní zvládání akutního stresu a to může fungovat při prezentaci, při emočně vyhocených situacích, nebo při řešení wlb. je to prevence, aby ten člověk se nedostal do vyhoření nebo do problému s demotivací.

2. O jaká témata je dle Vašeho názoru největší zájem ze strany firem/ manažer?

- moderní je například diversity management (propojování nesourodých týmů) to je takové oblíbené téma, Interkultura a pořád ten Time management, to je taková alfa omega, akorát nazvat to Time management je takové neprodejné, takže se to snaží nazvat různě a přejmenovávat na wlb, Stress management hodně. Takže takové věci, kde jde o to vytěžit potenciál z lidí. Možná, že více se tam dostává psychologie. Poznat lidi, typologie, jak na různé typy lidí v tom manažerském a jakými styly s těmi typy osobností jednat. Už to není tak mechanické, technologické, ale snaží se už o tu větší hloubku pochopení lidí.

3. Kdy se dle Vašeho názoru firmy rozhodují pro tréninky x kdy pro koučink?

A v jakých případech doporučujete klientovi trénink či koučink

- ty firmy se rozhodují logicky na základě efektivity. Také dle budgetu – rozpočtu a jak velkou část zaměstnanců chce ta firma pokrýt.

Dneska se už začíná zavádět koučink už např. pro odborné mistry. Už tedy i liniový management A teď je otázka jaké to koučování by to mělo být – zda vnitřní – jeho přímý nadřízený. Ta externí cesta se u mistrů zatím nepoužívá, a nebo týmový koučink. Ta hranice mezi tím, co už jakoby školení a týmový koučink se stírá. Protože to, co je týmový koučink, může být dobrá diskuze, která se rozvine v rámci školení. Ti lidé si z toho školení odnesou informace, zážitky, ale současně tam došlo k rozsáhlé diskuzi, kde se diskutují důležitá témata a to může být týmovým koučinkem. Přestože to nemuselo být tou zakázkou. Týmový koučink platí spíše pro nějaké uzavřené týmy, kde se řeší nějaký konkrétní problém. Ale nedá se to dělat plošně.

Tréninky spíše pro ty. Kde je větší množství, také aby je firmy namotivovala. A koučování pro ty specifický pozice.

4. Jak se dle Vašeho názoru změnila poptávka a realizace manažerského vzdělávání v dnešní ekonomické situaci?

- přišla krize, takže všichni se polekali a hodně stopli takové ty plošné projekty vzdělávání, kdy to bylo pro celý segment středního managementu a byla tam řada dovedností. A pak jsou firmy, které ještě zafungovali jinak, které v zásadě zareagovali opačně, řekli si, nemáme zakázky, jsme ohroženi krizí, musíme investovat do lidí, takže oni naopak zacílili tu poptávku pro ty klíčové lidi. Udělali si personální audit a vytáhli si klíčové lidi a do nich investovali na míru šité tréninky plus koučink, ale ten cíl byl většinou obchodní. Takže ta změna toho zadání byla spíše posílit obchodní akvizice. Jsou to manažeři, ale takový, kteří musí přinášet zakázky, případně ty, co byly schopni zorganizovat nějaké strategické partnerství či fúzi, nebo přetáhnout zákazníka. Čili obchodní manažeři – do těch se investovalo více. Ne tedy plošně.

Důraz firem na kvalitu vzdělávání je tu také. Větší kontrola, firmy jsou také opatrnější, koho si pustí do firmy. Ten trend je dobrý ve smyslu, že chtějí vidět lektora, mluvit s lektorem, vidět jeho práci. Daleko větší pozornost se věnuje úvodním workshopům, úvodní diagnostice/analýze, aby se zjistilo, jaká je to zakázka, očekávání. A více se zabývají tím výstupem, hodnocením efektivity, zda se to projevilo. A i když šikovný personalista ví, že se to těžko měří, tak pracují alespoň s kvalitativním výstupem.

Ti zadavatelé si potřebují více krýt záda před tím top management, aby si nenaběhli, že mají drahý školení či koučování, které nepřináší nějaký přímý efekt.

Problém je s efektem koučování. Například nějaký personalista má představu, že má nějak vypadat efekt koučinku na jejich manažerovi. HR má jinou představu, než se ten manažer začíná chovat, začíná se chovat daleko více průbojněji, asertivněji, průrazněji, tzn. navenek konfliktněji. v tom koučování to hodnotíme jako dobrý posun, zatímco HR to vnímá, že je konfliktnější a problémovější. Takže cíle zadavatele a koučovaného se můžou rozcházet a pak je potřeba to dobře odkomunikovat. Vysvětlit firmě, že je to pro ně přínosem.

Výstupy z koučinku – musí s tím souhlasit koučovaný. Společně si řekneme, co on chce prezentovat jako svůj úspěch – SWOT analýza. Já tam řeknu, jak to já vidím. Co se povedlo, co ne, co nového se tam otevřelo, kde je další potenciál. A pak se domluvíme, co se dá prezentovat nadřízenému a HR. Pak se všichni sejdeme. A řekneme si, jak to bylo na začátku, cíle, jak to proběhlo. Co se povedlo, nepovedlo a proč, jaký to má přínos pro to odd.

Když nejsou žádné výstupy, tak to působí tajemně. Vypadá to, že si tam o něčem povídají, nikdo neví o čem a je to drahý. Já dávám zpětnou vazbu většinou ústně, nepíší žádné elaboráty, v tištěné podobě to může být špatně interpretováno, zkopírováno apod.

Lektorka ZT

Jak dlouho se věnujete tréninkům / koučinku?

trénink - 5 let a koučink – 4 roky

S jakými tématy tréninků máte zkušenosti

- vše, co se týká, tam kde člověk vstupuje do vztahu s druhým – komunikace, facility, stress management, emoční inteligence a ještě koučink pro manažery – jak využívat koučovací přístup při vedení lidí (a také aby si vyzkoušeli koučování a být koučováni).

Témata koučinku jako takového – například poslední případ byla manažerka, která chtěla zlepšit prezentační dovednosti a ač byla na prezentačních dovednostech, tak se jí nedařilo být uvolněná. Takže tam šlo o to odstranit bariéru, ona byla naštvaná na ty lidi, že musí před ně předstoupit a neměla zvládnutou nonverbální stránku. Bylo to sice koučování, ale bylo to o tom, aby si uvědomila, co dělá a jak se promítá to, co si myslí, takže jsme měnili nastavení. Jinak ke mně chodí manažeři spíše sami, než abych měla zakázku od firmy. Já nedělám výkonnostní koučink – tomu se bráním. Pak jsem měla manažera, který měl spoustu témat, od toho, že nezvládá time management, že ho štvou lidi, pak manželka, takže on tam zahrnoval různá témata. Takže SEBEROZVOJ, pochopení sebe, být lepší – vždy jde o zlepšení nějaké oblasti, která jim dělá potíž. Pak také třeba změna kariéry, hledání svého místa.

1. Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností z Vašeho úhlu pohledu (trénink, koučink, praxe, alternativní nástroje, ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

+ Jaké konkrétní metody/techniky užívané v trénincích jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?

- ***Komunikační dovednosti***
- ***Prezentační dovednosti***
- ***Vedení lidí***
- ***Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.***

Komunikační dovednosti

nástroj při kurzu – krátké hry, cvičení (například si cvičí parafrázování mezi sebou) – na tom se ukáže, kdo co umí a já pak to rozeberu ve smyslu – k čemu je to dobré, proč to mají dělat, jak to působilo na ně – oni mají okamžitě zážitek. Mají techniku a zážitek. Nejprve vysvětlím, demonstruji (ukážu), pak zážitek (pojdte si to vyzkoušet) a pak nacházím důvody, kdy to mohou používat. Pak je spousta dalších malých her. Pak se udělají modelovou, kde to můžou spojit. Nemám ráda kameru – nerada používám kameru, беру to jako ztrátu času dívat se na to, co již proběhlo. Když se to ubírá někam jinak, tak to přeruším a začnu toho člověka koučovat (co děláte, kam to vede atd.) a v té chvíli si uvědomí, co dělají a v té chvíli začínají měnit své chování, protože si uvědomí, co dělají.

Zda ten sparing partner druhý účastník, nebo lektor – dva účastníci mezi sebou. Oba si to zažívají a dávají si autentickou zpětnou vazbu a můžu je oba pozorovat a nejsem tam v té chvíli důležitá. Eventuelně do toho vkročím.

Zpětná vazba ve 2 fázích – nejprve ji dává ten partner, pak okolí a pak já. Oni většinou vystihnou to, co já. Pochvala, co se dařilo, co opakovat a co měnit. Samozřejmě předtím vysvětlím, co je hodnocení, jak se dělá.

Zda trénink či trénink – rozhodně jít na trénink, protože tam mají ty ostatní lidi a ty jsou obohacující a vidí, jak to dělají ostatní. Dávám jim hodně prostoru, aby říkali své názory a

své zkušenosti, aby obohatili ty ostatní lidi. A sami to tak dobře hodnotí, že slyší, že jiný člověk to jinak hodnotí.

rozhodně trénink – koučink individuálně.

Prezentační dovednosti

Nedělám prezentačky a tam je kamera důležitá. Tam je důležité si zkusit tu prezentaci, která se provede a pak se analyzuje. Mám ráda autenticitu. Jde tam o technické provedení prezentace a to jak ten daný člověk prezentuje.

Zde trénink a pak když má někdo trému, tak to na koučinku odblokovat.

Vedení lidí

zde seminář v kombinaci s koučinkem (když je tam potíže), protože tam je to složitější. Udělat typologii, aby věděli, jaký jsou typ a co je jim vlastní. A pak mohou být úspěšní. Mnoho manažerů má jeden styl a jedno přesvědčení a to prosazují za každou cenu a nemají sebereflexi, co dělají a jak dělají a mohou nadělat spoustu škod. Často se setkávám s lidmi, kteří hodnotí, že mají špatného šéfa a dělá se jim pod nimi hodně těžko. Ponižuje je, má komplexy, oni to vidí, ale bojí se mu to říct, nebo odporovat, aby nepřišli o práci. Na vedoucích místech je hodně manipulátorů, vlastně nemocných lidí a tyhle lidi nepůjdou na trénink, oni to přece nepotřebují. Firmy si musí uvědomit, že na vedoucí pozici musí být kvalitní člověk, který umí jednat s lidmi a až na druhém místě je odbornost. A ono je to často obráceně. Oni z odborníků dělají manažery a ty jsou často zaseknuti na té osobnostní úrovni a to vnímám jako velký průšvih. My můžeme ty lidi pod nimi školit, ale často nemůžou být dobří a výkonní, protože mají špatného šéfa.

Každý se nerodí manažerem, ale je to míra sebereflexe a otevřenosti. Kdo chce tak může na sobě makat. Personalisti by si měli pro manažerskou pozici vybrat správného člověka, který umí jednat s lidmi – to je klíčová kompetence. Jejich komunikační styl a jejich způsob vedení. Ochota pracovat na sobě a vzdělávat se. Čím lépe sebe znáš, tím lépe poznáš druhý. Aby firma byla úspěšná, musí mít úspěšný lidi v jednání s ostatními. Já vidím jako základ začít od sebe.

Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.

Obě témata jsou obě o sebeanalýze a opravdu jít ze vnitř, pak to porovnat a pak to dávat ven. Většinou to však chodí tak, že jim říkáš, jak to má být a zvenku do nich cpeš něco a oni si to porovnají. Je dobré to dělat i ve skupině, ale podmínka je, že tam musí být bezpečná atmosféra, protože jsou to citlivá témata, například když někdo řekne, jaká je jeho ideální práce. Některé věci jdou docela na dřev, poznat, že mám svoje chyby, ale i zvýšit si sebevědomí.

Lidem říkám – takovou pyramidu, že nejdříve je chování – projevy, výsledky činnosti a tak, nad tím máme schopnosti, tedy jak děláme to chování (schopnosti, znalosti, dovednosti), nad tím máme hodnotový žebříček a naše přesvědčení (priority), nahoře je identita, kdo jsme. A mnoho školení je tak, že se snaží změnit chování a tyhle kurzy, o kterých se teď bavíme, vedou lidi, že si uvědomují, kdo jsem. A z té identity když si uvědomí, kdo jsou, je vlastně propad až dolů do toho chování. A automaticky změní chování. Třeba jsou lidi, kteří si uvědomí, že si zaslouží úctu, že již něco dokázali, když si srovnají hodnoty, co je pro ně v životě důležité. Proč dělají svoji práci, co je pro ně prioritou, a když si uvědomí, že vlastně tu práci chtějí a že většinou ty priority uplatňují v práci a řeknou, jsem na správném místě. Pak to dělají s jiným zápallem, s jinou zodpovědností, když tohle mají zvědoměný.

Takže jediné koučink na sebeřízení. U tréninku nedoporučuji ve firmě, jediné z jiných firem. Tyto témata tréninkově nedělám s manažery, takže nevím, nakolik by byli schopni se otevřít. Tyto témata jsou nejvhodnější na koučink a na to individuálně s tím pracovat, zastavit se, popřemýšlet

2. Kdy se dle Vašeho názoru firmy rozhodují pro tréninky x kdy pro koučinky?

A v jakých případech doporučujete klientovi tréninky či koučinky?

Koučinky doporučuji u lidí, na kterých jim záleží a nechtějí je posílat, či ty sami zaměstnanci nechtějí do skupiny. Nebo je to v případech, že již absolvovali kurzy, ale ten manažer má pocit, že potřebuje něco doladit. Já doporučuji nejdříve kurz, je tam obohacení o ty ostatní lidi a pak může vědět, co zlepšit, protože tam má i porovnání. Kurzy jsou dobrý. Koučinky je nadstavba a je to osobní zlepšení. Práce a život je hodně propojený. Když jsou lidi v pohodě doma, tak lépe fungují v práci. Psycholog kouč, který je k dispozici lidem, jak na pracovní tak osobní témata.

Zaměstnanci produkují a nelze jen očekávat výkon, musí o ně firma pečovat.

Lidi jsou emocionální, fungují na emoce, potřebují ocenit, že jsou pro tu firmu důležití.

3. O jaká témata je dle Vašeho názoru největší zájem ze strany firem/ manažerů

Hodně dělám teď Asertivitu. Záleží, se kterými tématy na mě přijdou agentury. Time management a stress management asi dělají kolegové lektori. Dále dělám Sebepoznání manažerů a já dělám MBTI, takže o toto je docela zájem a ti manažeři si uvědomí, že musí začít sami od sebe, aby mohli poznat ty druhý. Poptávka u manažerů, kteří nejsou úplně uvědomělí, je – dejte mi kurz, kde já budu moct odhadovat ty druhý, budu vědět, jak na ně, budu vědět, co si myslí a to nefunguje. A oni se brání sebepoznání, ale tam, kde to pochopí – psychologie, sebepoznání a sebemotivační semináře. Ted' se mi 3x po sobě stalo, že lidé chtěli vyloženě nonverbální komunikaci, ale chtějí to více do hloubky – jak ovlivňuje to, co dělají, to co si myslí a také mužsko-ženská komunikace. Jsou to témata, která se obnovují.

Je rozdíl mezi zadání firmou a zadání lidí na tréninku? – naposledy to byla velká firma, přišla jsem na školení s tím, že chtějí protimanipulační techniky a vyšší úroveň asertivity a když jsem se ptala, co mají za sebou, tak měli za sebou všechno – jako je stress management, komunikační dovednosti a když jsem se zeptala v jakém rozsahu, tak mi řekli, že za 2 dny to všechno stihli a já jsem zjistila, že neumí klást otázky, tak to byl skutečný průšvih. Zde požadovali nadstavbu a neuměli základy, to byla špatně definovaná zakázka. Jinak trochu dělám změny, ale není to úplně mimo tu poptávku.

V čem mám problém, že oni si třeba objednájí asertivitu, což je v pořádku, ale já mám ráda tu strukturu – nejdříve komunikačky, což jsou základy a pak asertivitu. A nemá to tu logiku v tom vzdělávání, nejdřív musíš umět sčítat a odčítat, abys uměla násobitku. V těchto případech ty komunikačky tam zařadím. Neumějí třeba parafrázovat, nebo klást otevřené otázky a pak musím udělat techniku, kde si to vyzkouší. Problém bývá i v úrovni těch lidí – jedni vědí všechno a druzí jsou neposkrvnění, tak je nutné to sladit. Někdo je nespokojený, že to bylo opakování a pro někoho to bylo moc. Realita je taková, že mi zavolají z nějaké agentury a řeknou, máme pro vás asertivitu a je to pro 12 lidí, je to už prodaný. Jsem až ten koncový článek. To, že firma chtěla předem vidět lektora, se mi stávalo dříve, ale teď ne.

Je to pochopitelně lepší, když můžu komunikovat s tou firmou. Je to služba, která už není placená. A to se může stát, i když vidím firmu předem, že pak nakonec ten trénink musím na místě přizpůsobit. Mám tam určitý prostor a určité mantinely.

4. Jak se dle Vašeho názoru změnila poptávka a realizace manažerského vzdělávání v dnešní ekonomické situaci?

Na jednu stranu poptávka na obchodní dovednosti, tlak na lidi, motivace – to neučím, to chtějí. Na druhou stranu chtějí zvýšení kreativity, tzn. na druhou stranu investují do toho, aby z těch lidí získali, co nejvíce. Emoční inteligence se také prodává do firem. Takže jsou 2 kategorie firem, jedni, co jdou ještě více za byznysem a ty druhý, co dávají více vzdělávání za odměnu. Nechodím příliš na obchodní schůzky. Ale zdá se mi, že jedni zatím nepochopili –

chtějí výkon, větší výsledky, víc prodat. Materialisticky. A některé firmy na to ty peníze dají, pečují o zaměstnance. To mi připadá úžasné.

Důraz na kvalitu – chtějí nejlépe DVD, fotky, během kurzu. Chtějí zpětnou vazbu na každého účastníka, ale odmítám to dělat. Dávám jen zpětnou vazbu na celou skupinu. Dám zpětnou vazbu, když tlačí, ale nedělám to ráda.

Poptávka poklesla, je to zkažené ESF, které jsou zadarmo. Zdevalvovaly se ceny a zdevalvovala se kvalita lektorů. Školí učitelé ze škol, kteří dělají přednášky, takže lidi si říkají, jsme už vyškolení. Takže ESF nepomohly.

6.2. Příloha č. 2. Rozhovory HR MANAŽEŘI

HR manažer NG

1. Jaký spatřujete největší rozvojový efekt u 4 hlavních kategorií dovedností: - nebo-li co nejvíce podporuje rozvoj jednotlivých dovedností dle Vašeho názoru:

Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností (trénink, koučink, praxe, jiné alternativní nástroje ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

- **Komunikační dovednosti**
- **Prezentační dovednosti**
- **Vedení lidí**
- **Sebeřízení**

- **Komunikační dovednosti**

Široká oblast. Snažíme se jít k jádru věci, tzn. zjišťujeme, kde je nějaký problém v oblasti komunikace, tam ty problémy můžou být různého charakteru. Důležité je si vydefinovat obecně, co je cílem, kam se chceme dostat v oblasti, nějaké vnitřní komunikace, jaká je naše vnitřní představa v oblasti komunikace a pak se díváme na to, do jaké míry ten manažer ty předpoklady splňuje či nesplňuje, takže zjišťujeme jakési „gety“ z této oblasti. V té komunikaci často zjišťujeme, že pokud je nějaký problém, tak je to problém v nevyjasněných kompetencích, tzn. jaký manažer má co na starosti. Například že manažer neví, jak něco řešit či komunikovat s jinými útvary ve firmě – nejsou vyjasněné kompetence. Často neřešíme nekomunikativnost manažera, ale spíše to bývá nedorozumění (z 90%). Zjišťujeme příčinu a pak ji opravujeme.

Pokud je u manažera problém s komunikací, tak je to docela vážný problém, protože je to jeden z předpokladů, aby byl úspěšný na té svoji pozici, takže když se zjistí, že manažer má problém s tím filtrovat informace a předávat je dál a je to nějaká schopnost, která mu chybí a je pak na to potřeba využít nějakou intenzivní metodu a to je většinou externí koučink. Zde trénink není efektivní. Pokud je problém v technikách komunikace, pak na to máme jiného kouče, který ho pozoruje při práci, diskutuje s ním ty aktivity a pomáhá manažerovi, aby si přišel na to, jaké správné techniky v daných situacích využít.

Najít problém – opravit ho.

U řadových zaměstnanců koučink nepoužíváme.

1. 3 manažerské úrovně – kouči ano. Rozlišujeme podle strategického záběru toho manažera. Externí kouči pro úroveň představenstva a 2 úrovně pod představenstvo – první, druhá a třetí řídicí úroveň – mají velkou škálu působnosti. Nižší management – vedoucí oddělení a tým lídři, tam se to snažíme řešit spíše pomocí ze strany nadřízeného, kdy vlastně ten nadřízený se stane tím koučem pro toho člověka a vede ho, aby si rozvinul ty dovednosti, a případně to kombinujeme s nějakým formálním tréninkem, pokud se to zdá efektivní. Velkou roli hraje nadřízený toho člověka, který by mu měl dávat zpětnou vazbu a vést ho v té jeho práci, co by měl změnit.

Efekt – koučink by měl být dlouhodobějšího charakteru. Pokud si ten manažer potřebuje osvojit jen pár technik, tak se naučí, co potřebuje. Pokud se to více týká osobnosti toho manažera, tam ten koučink je dlouhodobější a může to trvat i rok. Efektivní to je, v praxi se nám to vyplácí. Podařilo se nám u některých manažerů takto snížit podíl konfliktních situací, máme i zpětnou vazbu od kolegů.

- **Prezentační dovednosti**

Oblast je širší – 1. technické záležitosti týkající se prezentace, tzn. pokud chceme, aby ten manažer měl větší škálu těch prezentačních nástrojů – Power Point, vizualizace apod. – máme formalizované školení na inspirace v oblasti nástrojů pro prezentaci a dáváme

doporučení, jaký nástroj je vhodný pro jakou aktivitu. Dáváme návod jakou prezentační techniku využít v jaké situaci. Máme na to hezký trénink. 2. ten člověk může mít problém postavit se před lidi a něco prezentovat – osobnostní blok. Tréma, stydí se. Tréninkem se to nedá odstranit. Bereme zde externího kouče – zde kouči s psychologickou výbavou. Psychologové, kteří jsou zároveň business kouči. Hledají příčinu obavy a pak s tím pracují. Zde delší koučink – půl roku, rok. Máme zkušenosti, že se to dá odstranit, pokud je dobrý kouč. Máme případy, kde se to podařilo.

▪ **Vedení lidí**

technika x osobnostní věci

Naším cílem je podpořit manažery tak, že jim dáme nástroje, vytváříme jim podklady a takové systémy, které jim pomáhají ve vedení lidí: systém řízení výkonu, odměňování zaměstnanců, různá incentivní schémata. To jsou ty tvrdé věci, které mají jasná pravidla. Stanovování cílů pro ty podřízené, jak je má kontrolovat a hodnotit. Jak by měli pracovat s rozvojem lidí. Naše role je zde konzultační – radíme, jak pracovat s těmito nástroji, dělá to HR či jsou na to interní školení.

Měkké věci – práce manažery na každodenní vedení. Máme více možností. Máme kurzy jednodenní – manažerská akademie. Na základě zpětné vazby manažerů, kde jsou ty nejčastější slabiny, které oni vnímají – z toho jsme namodelovali asi 5 jednodenních kurzů. 1 téma – a sejdou se tam všichni manažeři – 1. motivace zaměstnanců, 2. vedení týmu, 3. rozvoj lidí, 4. leadership (zdůrazňujeme důležitost osobnosti manažera-lídra, jak lidé vnímají manažera, role manažera, vlastnosti lídra, příklady lídrů z banky) – vypracováváme oblasti, na ty máme tréninkové moduly. Ten trénink hodně pomáhá, manažeři si to osvojí, strukturovaná informace. Většinou je to neznalost. U osobnostního problému nasazujeme kouče.

▪ **Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.**

2 nástroje – tréninky na sebeenergetizaci a stress management u řídicích pracovníků. Je to týmová záležitost, hledají se zdroje stresu. Pokud je to potřeba více podpořit, pak externí kouč. Když je manažer přepracovaný, tak je to často time management či stress management. Nově máme teď výjezdní dvojdenky – název Antistres, měříme tam i zdravotní parametry – tlak, fyzická...fyzično a psychično – doporučení správné životosprávy. Manažeři mají také VIP karty do Santé. Snažíme se jim zprostředkovat náhled na sebe, jako bytost zatíženou stresem.

U začínajících manažerů a manažerů, kteří potřebují podporu kolegy, máme zde nepsaný mentoring. Zkušenější manažer mentoruje méně zkušeného kolegu. Či problém se Spořitelnou – doporučujeme zkušené manažery – vezmou si do patronátu méně zkušeného manažera, setkávají se a diskutují věci z práce. To se nám osvědčuje. Je to u takových provozních záležitostech, zbytečné konflikty, že nezná to prostředí. Nemáme na to proces, ale děláme to formou, že s manažery hodně diskutujeme, co by potřebovali změnit. Takže jim občas hledáme parťáka a manažeři jsou ochotní. Př. kolegyně z centrály podpory pobočky s kolegyní na pobočce se nemohly sladit, mentorovala šéfka pobočky. Zajímavě to obrátily.

2. Jak se liší rozvojová strategie manažerů od rozvojové strategie ostatních zaměstnanců + podle jakých kritérií se rozhodujete pro vzdělávání u manažerů

U nás je velký rozdíl mezi strategií rozvoje manažerů a ostatních zaměstnanců. HR vstupuje hodně do rozvoje manažerů – hodně to řeší. Více se zajímáme o výsledky 360° zpětné vazby, více nahlížíme pod pokličku a pomáháme při definování rozvojových cest. U zaměstnanců mají tuto roli manažeři, takže v tomto je základní rozdíl v tom přístupu. My manažerům pomáháme, jak mají rozvíjet své lidi, ale zároveň je to jejich zodpovědnost a za rozvoj manažerů má zodpovědnost HR. Samozřejmě potom ta nabídka – rozvojové programy, tréninky, je pro manažery a nemanžery. U těch manažerů jsme u zacílení těch potřeb, zapojujeme se do diskuzí apod. Potřeby zaměstnanců si definuje zaměstnanec s tím

manažerem, tzn. zde se dozvídáme už výsledek, nejsme zapojeni do procesu definování potřeb. Pokud jsou potřeby definovány, my řekneme tady je ten katalog, nástroje, rozpočet a společně se díváme, jak ty potřeby naplníme. U těch manažerů je to tak, že do toho hodně zasahujeme, abychom měli jistotu, že rozvoj manažerů jde se strategickými potřebami banky a že ty peníze jsou tam investovány správně.

U manažerů je to více individuálně zaměřené. Vycházíme z toho, že ti manažeři už mají nějakou zkušenost, že už si něčím prošli a je už jen potřeba doladovat nějaké věci. Individuální nástroje – mentoring, koučink, snažíme se, aby oni sami někoho mentovali, koučovali, aby si rozvíjeli náhled na to předávání zkušeností. U manažerů, kteří řídí odborné útvary, tam se snažíme zajistit i nějaké exkluzivnější inspirace ze zahraničí (př. komerční bankovníctví, kredit risk) – tam kde je potřeba zahraniční know-how – buď sem někoho pozveme, nebo je posíláme do zahraničí. Zde se i více zajímáme o odborný rozvoj. Snažíme se každého manažera brát jednoho po druhém, nedíváme se na ně jako na skupinu. Například jsme u jednoho manažera vyzkoušeli leadership s koněm, zde si zkouší, jakým způsobem působí na toho koně, neverbální komunikace, je to za účasti týmu a ten manažer se na tom učí leadership. Zkoušíme různé věci. Míra nabídky je nepřeborná, ale vycházíme z toho, co ten člověk potřebuje.

3. Zda měříte efektivitu (firma) a pokud ano, tak jakým způsobem (orientačně) - tzn. jakými nástroji

Obecně používáme vždy dotazníky, které máme okamžitě po školení, kde se díváme na to, jakým způsobem jsme se potkali s očekáváním těch účastníků po školení. Pak follow up formulář po 30 dnech, pro vyhodnocení aplikace poznatků v praxi. Tohle u všech tréninků. Pokud je to program šitý na míru, vydefinován pro rozvoj nějaké skupiny. Tomu pak předchází formulář na cíl toho programu, abychom si řekli, co chceme dosáhnout, co chceme změnit. Vydefinujeme si cíle programu. Ty jednotlivé aktivity vyhodnocujeme průběžně a na konci toho programu si zhodnotíme, zda jsme dosáhli toho cíle a to děláme ve skupince – účastníci, nadřízení těch účastníků, HR a případně 3. osoba, která třeba vidí efekt toho, co se mělo změnit – komplexní vyhodnocení. Někdy si kvantitativně něco vydefinujeme, ale častěji se snažíme spíše popsat situaci, popsat chování, kterého chceme dosáhnout. Dotazníkem či osobní setkání. U obchodních dovedností jsme si dali cíl zvýšení prodejů. Tím, že jsme si ty cíle dali, když se ty cíle vydefinují, tak potom, jak všichni věděli, že toto je cíl, tak se do těch čísel dostali. Myslím, že hodně je efektivní, když si řeknete, že tohle chcete a jak lidi mají ten cíl, tak se jim za tím lépe jde. Půlka úspěchu může být dobře nastavený cíl.

Když se zadá cíl, vy jim k tomu dáte podporu, nemohou se vymluvit na to, že to nejde. Když si pojmenujete ty problémy a my vám s těmi problémy takhle pomůžeme, oni už se nemají na co se vymluvit.

Jsmo opatrní s 360° zpětnou vazbou – máme ji a používáme ji na roční bázi, prochází jí manažeři na úrovni představenstvo, -1,-2, je zde problém, co se tam hodnotí. Hodnotíme na základě XX kompetencí, těch kompetencí máme 8, jsou obecně nastavené a ta škála hodnocení je od 1-5 (5= nejlepší) a v průměru mají manažeři hodnocení 4,3, tzn. mezi 4-5, s tím se nedá pracovat. Ta kultura tady není tak vyzrálá, ba y si lidí dávali objektivní zpětnou vazbu, oni si to chtějí vylepšovat navzájem (já s tím mám takový pocit). Pro mě jako pro člověka ze vzdělávání se mi s tím špatně pracuje. Myslím, že máme špatně položené otázky, špatně danou hodnotící škálu a ta kultura na to není zralá, aby si lidé dávali objektivní zpětnou vazbu. Oni to mají bohužel napojené na bonusy, takže by tím mohli kolegu i sebe ohrozit. Může to být dobrý nástroj, pokud je to dobře nastavené a ta kultura tam funguje.

Ještě 2 další nástroje – DC – rozvoj týmů, jasně dané parametry, které se sledují, ty parametry se ohodnocují, je z toho výstup. Každý před projde DC je z toho týmová zpráva a individuální zprávy, každý tam má jasně dané parametry – silné stránky, rozvojové potřeby.

Po ukončení programu – další DC a tam se hodnotí týmové a individuální posuny. DC se daří, ale dají se použít tam, kde je vhodné ty lidi dávat do týmových aktivit v rámci DC. Spíše se to týká high potentials, senior experti, které potřebujeme trošku povzbudit v jejich rozvoji. U manažerů máme takové individuální DC (náš výrobek) – strukturovaný rozhovor a psychologický dotazník – dotazování na manažerské situace – 2 hodiny rozhovor, porovnává se, jak je na tom manažer osobnostně vůči té manažerské roli – dává se doporučení a pak se to může opakovat po nějaké době. Probíhá třeba koučink, ten kouč dostane zadání z tohoto individuálního DC a pak se to po delší době hodnotí opět v rámci individuálního DC, zda si to manažer osvojil. Je to hůře měřitelné, ale máme začátek a konec.

Je tam důležitá důvěra těch manažerů, že si nechají takhle poradit. Oni se dají všanc té psycholožce a řeknou jí to, co je trápí. Pokud vám nevěří, tak se těžko zjišťují ty potřeby. Před x lety, kdy ta důvěra tady nebyla, tak jsme dělali hromadné rozvojové programy pro manažery bez ohledu na to, jestli to potřebují. A my jsme si udělali čárku, že tím všichni prošli. Z tohoto jsme ustoupili a jdeme individuální cestou. Zpočátku ti manažeři neradi chodili na ty konzultace, ale jak si to pár jich zkusilo a vychválili to, tak se nebojí chodit – je to dlouhodobý proces. Manažer, když má pocit, že potřebuje pomoc, tak zavolá a my s ním probereme, co ho trápí a navrhneme, jak by to mohli řešit a oni si toho váží, že tuto podporu mají.

4. Kdy se rozhodujete pro tréninky, kdy pro koučink? Jsou zde nějaké difference u různých manažerských úrovních?

Koučink – u osobnostního koučinku potřebujeme ty lidi vytrhnout z kontextu té práce a chodí mimo firmu.

- pokud se jedná spíše o nějaké techniky např. komunikace, tam kombinujeme koučink s konzultantskou prací. Koučink + zpětná vazba na jednotlivé situace. Například nejistota při vedení porad nebo v předávání strategických informací – kouč chodí do těch situací s koučovaným. Komplexní poradenství.

- používá se obojí.

5. Jak se mění/změnila strategie vzdělávání manažerů u Vaší společnosti v současné ekonomické situaci apod.

Vzhledem k současné ekonomické situaci se snažíme manažerům vštípit tu zodpovědnost, kterou mají jako manažeři, takže ta strategie ve vzdělávání je více posílit tu jejich roli. Finančně se snažíme více do nich investovat. Větší důraz klademe na vzdělávání manažerů než na vzdělávání ostatních zaměstnanců. Manažeři jsou klíčovější – více financí. O co více nainvestujeme do manažerů, o to více oni budou investovat do svých lidí, skrze ně investujeme do lidí.

HR manažer JČ

1. Jaký spatřujete největší rozvojový efekt u 4 hlavních kategorií dovedností: - nebo-li co nejvíce podporuje rozvoj jednotlivých dovedností dle Vašeho názoru:

Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností (trénink, koučink, praxe, jiné alternativní nástroje ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

- **Komunikační dovednosti**
- **Prezentační dovednosti**
- **Vedení lidí**
- **Sebeřízení**

- Za nejdůležitější dovednost považují motivaci - motivaci podřízených = **vedení lidí** - co podporuje rozvoj této dovednosti - Dobrý vedoucí, respektive motivátor se musí ze 80% narodit, že to musí být taková persona - otevřená, do jisté míry vytváří podmínky těm svým

podřízeným, no a víte, že u nás termín vedoucí znamená „a teď jsem vedoucí a budu všem rozkazovat a všichni se podle mnou zblázní“, což je pochopitelně totálně nepochopená záležitost. Takže si myslím, že cca ze 70% to musí být v nátuře toho člověka a ze 30% se to dá vytrénovat.

Komunikační dovednosti - Podobný princip. Komunikační dovednosti jako takové si myslím, že jsou hodně důležité a nejsem si úplně jist, jak moc jsou trénovatelné. Dokonce bych řekl, že z těchto 4 kategorií jsou nejhůře trénovatelné. A je to důležitá věc umět komunikovat s lidmi, s různými typy lidí v různých situacích, při různých stavech myslí toho protějšku je hodně důležité a právě proto je to těžko trénovatelné, protože těch situací musí být obrovská škála.

Prezentační dovednosti - Jednosměrná prezentace - tzn. oslovit někoho či obhájit vlastní názor. Tam si myslím, že je to trénovatelné docela slušně. Samozřejmě výhodu má člověk, který je přirozeným prezentátorem a obchodníkem.

Sebeřídící dovednosti - O vzdělávání to je, ale výhodu mají ti, kteří již sebekázeň mají. To platí pro organizaci své práce a času. Otázka stress managementu - v testech vám vychází, zda jste stresu odolní či nikoliv a to se obávám, že se vytrénovat nedá, že tam to vychází z Vašeho typu. A pokud projdete nějakým školením, můžete si říct, to za to nestojí, můžu si zorganizovat práci a pak se toho stresu zbavit. Ale člověk, který si potřebuje zorganizovat práci, aby se zbavil stresu, je taková zvláštní kombinace.

Když si položíte otázku, jak se dostáváte do stresu, samozřejmě každý člověk má tu úroveň někde jinde. Myslím ten okamžik, kdy si řeknu, ještě nejsem a druhý okamžik, kdy už jsem ve stresu, což je taková jako zvláštní záležitost. Takže dejme tomu, že ji máte nižší a dostane vás do stresu, kde co, v tom okamžiku Vám nepomůže si zorganizovat práci, nebo něco takového. To je hodně subjektivní názor. Pokud Vás Vaše vlastní práce uvádí do stresu, tak je chyba někde jinde než prioritně v tom, že to neumíte zorganizovat. Ono samozřejmě, pokud se bavíme o nějakých nižších pozicích, kde jsou nějaké elementární úkony, které ten člověk není schopen zvládnout, tak když mu řeknete - vezmeš nejdřív do ruky lopatu, pak tohle a pak už je to dobré, tak dejme tomu, že tam by to mohlo pomoci. Ale pokud se bavíme o standardní kancelářské práci, hlavně na manažerských pozicích, tak tu práci si většinou musíte intuitivně zorganizovat, a pokud ne, tak v podstatě můžete projít nějakým time managementem, ale většinou to znamená, že ji dostáváte moc, nebo že si sám berete moc, nebo že na to prostě nestačíte. Nemyslím si, že samospásou by bylo, že Vás to někdo naučí si to zorganizovat. Myslím, že by bylo dobré těm lidem pomoci, ale nelze to zachránit.

2. Jak se liší rozvojová strategie manažerů od rozvojové strategie ostatních zaměstnanců + podle jakých kritérií se rozhodujete pro vzdělávání u manažerů

Liší se strategie vzdělávání manažerů a ostatních zaměstnanců. U nás je 90% lidí, kteří jsou na prodejní ploše, to znamená prodejci, skladníci, pokladní a ti potřebují úplně jiný systém vzdělávání, rozvíjet něco jiného - směřuje to více k těm hard skills než k nějakým softvým věcem. A samozřejmě manažery jako takové, ty rozvíjíme jinak. My dokonce a teď budu hovořit o něčem, co letošní rok začínáme. My si rozdělíme manažery do několika úrovní a rozdílně k nim budeme přistupovat. Bude to vycházet z jejich hodnocení, i to bude rozdílné.

Podle jakých kritérií - Do určité úrovně dostávají vzdělávání, tak jak jsme si mysleli, že bychom měli rozvíjet jejich kompetence - dle toho jak jsou ty kompetence k jaké pozici přidělené. Podle kompetenčních modelů. Od určité úrovně manažerů výše už je to osobní záležitost. My tam máme nějaké hodnotící pohovory a pak máme nějakou 360° zpětnou vazbu a pak máme nějaké Development Centre.

A mohou ti manažeři ovlivnit, v čem se budou rozvíjet? Od určité úrovně nahoru, je to možná důležitější kategorie, než to co my jim přidělíme. My to máme rozdělené na jakési MT - management týmy a tyto věci se týkají lidí MT a MT-1 - jedná se o jednotkových lidem. Ten management, TOP management jsou 4 lidé a MT -1 je 5 lidí (top management). My nejsme opravdu velká firma. My si to nemůžeme dovolit a většina lidí je na prodejnách.

3. Zda měříte efektivitu (firma) a pokud ano, tak jakým způsobem (orientačně) - tzn. jakými nástroji

Neměříme efektivitu, zatím nevíme jak. Do budoucna chceme rozjet ten systém a budeme o tom přemýšlet. Není to pro nás zatím priorita.

4. Kdy se rozhodujete pro tréninky, kdy pro koučink? Jsou zde nějaké difference u různých manažerských úrovních?

Budoucnost - tento rok. Chtěli bychom na všech manažerských úrovních nahrazovat tréninky koučinkem, interním koučinkem. Rozjždíme takový systém, kdy si budeme trénovat naše interní kouče a senior kouče, kteří budou generovat další interní kouče. Chtěli bychom na úrovni nejnižších manažerských pozic, tzn. vedoucích prodejny a vedoucí regionu, tam by měl být nasazený koučink a tím pádem roční hodnotící rozhovory by měly být jakási sumarizace tohoto koučinku. Budou to nadřazení tohoto kolektivu a zároveň jej budou koučovat. Přišli jsme na to u kategorii manažerů nejnižších, kde jsou ty roční hodnotící rozhovory, nechceme chodit do složitějších hodnocení př. 360. U department managerů - jen roční pohovory. Tam to doteď probíhalo, že se ten manažer ten den ráno zamyslel, jak se mu ten zaměstnanec zdál či týden zpět a dál to nedomyslel a podle toho ten roční hodnotící rozhovor vypadal. Takže my opravdu chceme, aby to byl výsledek nějakého ročního koučinku a ten koučovací proces samozřejmě nyní se bude tvořit s nějakými profesionály.

5. Jak se mění/změnila strategie vzdělávání manažerů u Vaší společnosti v současné ekonomické situaci apod.

Krise nás hodně ovlivnila. Může nás ovlivnit dvojím způsobem, říkám to, protože my jsme letos poprvé, protože přišla tahle těžká doba, zažádali o grant a zatím to musí zařukat, vypadá velmi nadějně. Takže pokud bude situace, že grant nebude, tak jsme „očesali“ co půjde a tím pádem by padl ten systém toho koučinku, protože vybudovat ten systém interních koučů, bude hodně nákladný. A my bychom zůstali u toho systému ročních hodnocení a trénovali by se samozřejmě lidé na prodejně na hard skilss - prodejní dovednosti, prodejní techniky atd. Zůstal by nám rozvojový program, protože tomu věříme, chceme aby nám lidé postupovali výš v rámci firmy. Takže máme několik úrovní rozvojového programu, aby z prodejců byli dobří vedoucí oddělení a z vedoucích oddělení dobří vedoucí prodejen. To zůstává. A pak máme opravdu několik vybraných záležitostí pro ty lidi manažery - no ti by asi dostali za uši nejvíce. Je to dáno i tím, že jsme se jim hodně věnovali i minulý rok. Máme manažery dost striktně rozděleny, takže pro ně byl vybudován komplexní systém. Bylo to hodně plošné a neutrální, ale něco to bylo - jednalo se o rozvoj dovedností vedení. Kdybychom nedostali grant, tak jsme si říkali, že tento rok manažeři vydrží. Nemáme jich moc a můžeme se o ně starat personálně a nějak je udržet v rozumném tvaru.

HR manažer VH

1. Jaký spatřujete největší rozvojový efekt u 4 hlavních kategorií dovedností: - nebo-li co nejvíce podporuje rozvoj jednotlivých dovedností dle Vašeho názoru:

Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností (trénink, koučink, praxe, jiné alternativní nástroje ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

- *Komunikační dovednosti*
- *Prezentační dovednosti*
- *Vedení lidí*
- *Sebeřízení*

▪ *Komunikační dovednosti*

Co se týče komunikačních dovedností, tak si myslím, že to je praxe a dále dobrý nadřízený, který ti dává zpětnou vazbu. Ta zpětná vazba je u komunikačních dovedností nezbytně nutná, protože spousta lidí vůbec nemusí tušit, že ty komunikační dovednosti nemá na dobré úrovni, nebo že komunikuje nevhodně a vůbec to není o jejich schopnostech, ale o jejich neuvědomění. V podstatě manažerský koučink. Trénink dle mého názoru není tak efektivní, protože nikdy nesimuluje v komunikačních dovednostech tu reálnou situaci, protože si myslím, že je třeba si to vyzkoušet - nabýt si třeba pusu, poznat ten dopad, když něco komunikuji nevhodně, zkusit si komunikovat jinak a zjišťovat, jak se situace mění, když komunikuji a reakce okolí.

Manažer, který nemá komunikační dovednost na dobré úrovni, myslím si, že tam se to dá rozvíjet velmi dobře. Pro člověka, který má ty komunikační dovednosti v podstatě nevyvinuté a je to jeho velký handicap, tak si myslím, že intenzivní práci s tím člověkem se to dá rozvinout a myslím, že se ten člověk dokonce dá rozvinout do nečekané úrovně. Byla jsem toho svědkem u několika lidí. Nikdy bych si toto bez zkušenosti nemyslela, ale poznala jsem několik lidí, kteří byli velmi špatní v komunikačních dovednostech a když na sobě pracovali a měli k tomu možnosti, tak se posunuli. Nicméně si myslím, že stejně tak jako u jiných dovedností je ten talent velmi důležitý a to když talent někdo nemá je v tom nezdatný, tak si myslím, že tam má určité limity. Ale u lidí, kteří jsou na začátku, bych klidně na začátku volila i trénink.

Koučink/trénink - Myslím si, že se strašně individuální záležitost, myslím si, že je důležité u volby nástrojů ve vzdělávání přemýšlet, co je vhodné pro toho člověka, nejenom v čem se potřebuje zlepšit, ale i jaký člověk to je a co jim sedí. Jsou lidi, kterým sedí tréninkový přístup, jsou lidi, kterým více sedí, když je někdo koučuje. Určitě se to odvíjí od temperamentu, povahy, seniority a dalších věcí, ale obecně si myslím spíše sázela na ten koučink a u prezentačních dovedností na ten trénink.

▪ *Prezentační dovednosti*

Zde si myslím, že trénink je naopak velmi dobrý, že ty prezentační dovednosti se dají skvěle přes trénink trénovat, naučit, pochopit, co je tam důležité. Je tam velmi důležité, aby se ten člověk viděl při té prezentaci, což je na tréninku prezentačních dovedností absolutní samozřejmost, že jsou ty lidi natáčeni, a myslím si, že je to něco, co člověk může trénovat i sám, může to zkusit, může si před zrcadlem zkusit dělat prezentaci sám pro sebe a myslím, že je to hodně o tom tréninku.

▪ *Vedení lidí*

U vedení lidí si myslím, že je důležité zde kombinovat více věcí dohromady. Je důležité absolvovat nějaké teoretické tréninky a semináře, ale jde to v ruku v ruce s praxí. Nikdy ty tréninky na vedení lidí, leadership a manažerské dovednosti nemůžou plně nahradit tu praxi, ale zároveň, když jde člověk do té praxe bez jakékoliv teoretické znalosti, bez jakéhokoliv povědomí o tom, jaké jsou principy fungování, tak je to pro něj strašně složitý, protože se

nemá od čeho odrazit. Intuice se samozřejmě důležitá, ale ve vedení lidí jsou určitá pravidla, která mají svůj význam a právě pomůžou člověku, který začíná, se nějak odrazit a lépe se v tom orientovat. Tudiž nejvíce u těchto dovedností jde ruku v ruce teorie a praxe.

▪ **Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.**

Zde si myslím, že nějaké vzdělávací nástroje nepomáhají, že to nemá zas až tak zásadní efekt. Ani ta praxe nemůže často člověku pomoci. Myslím si, že je to spousta lidí celoživotní boj se v tom posunout a být v tom lepší, že je to něco, co vychází spíše z nějakého temperamentu, nebo povahy člověka, jak k tomu přistupuje. Někdo je více podléhá stresu někdo méně, a od toho se odvíjí jeho přístup k time managementu a stress managementu a dalším věcem. Určitě je to hodně o nadřazeném, jak toho člověka vede, když zaznamená, že se něco vychýlilo do extrémní polohy, ať tam či tam, tak tomu člověku může dát zpětnou vazbu a myslím, že je to hodně o tom pracovat sám na sobě a mít tu chuť pracovat sám na sobě a buďto ty věci měnit, nebo ne. Ale nemyslím si, že je to tolik o tréninku nebo o vzdělávání.

2. Jak se liší rozvojová strategie manažerů od rozvojové strategie ostatních zaměstnanců + podle jakých kritérií se rozhodujete pro vzdělávání u manažerů

Dá se říci, že máme odlišnou strategii pro manažery a odlišnou pro ty ostatní neřídicí pozice. Od HR jsou primárně soft skillové věci primárně směřované primárně na manažery, protože chceme, aby manažer byl ten prvek ta klíčová skupina, která má překlápět, to co ti lidé mají umět na své podřízeném, učit své podřízené správné vzorce, ty návyky, má těm lidem vštěpovat, to jaké dovednosti by měli rozvíjet. A mají být tím člověkem, který překlápí to, co HR považuje za nutné a dostává info z byznysu a to předává právě přes ty manažery. Můžou manažeři ovlivňovat nabídku vzdělávání? Naše velikost firmy (3500) do jisté míry svazuje v tomhle, takovou flexibilitu a individuální přístup a řešení všech možných palčivých otázek - velikost nás spíše tlačí k tomu chovat více šablonovitým způsobem, vytvářet systém, rámeček. Vychází se ze 3. věcí: 1) strategie firmy, která se samozřejmě překlápí pro lidi ve vzdělávání a vytahujeme si na každý rok, co je tou prioritou.

2) pak jsou to priority každého byznys lídra, každé jednotky (pobočky) a divize. Když už to není o tom, chceme příští rok více akvizovat, tak potřebujeme takové školení, které podpoří akviziční chování a dovednosti. Takže je to takto, chceme akvizovat a proto chceme ty lidi naučit komunikačním dovednostem, protože aby tu akvizici mohli dělat, ty komunikační dovednosti potřebují lepší a už se to překlápí konkrétně.

3) další věc, která vytváří podklady pro vznik HR nabídky vzdělávání je i to, co má možnost HR oddělení udělat - jaký má budget, zda se budou využívat interní či externí zdroje a vůbec, jaká bude politika toho vzdělávání.

TOP management - Jiná pravidla z důvodu, že ta samotná vzdělávací nabídka u nás je pro ně nedostačující. Ale vzhledem k tomu, že jsme korporace a korporace se taky chová, tzn. ona umožňuje spoustu věcí, které jsou na té vysoké úrovni, aby se překlápěli níže do těch jednotlivých zemí, poskytuje nástroje. Je ta skupina korporátních tréninků. TOP management a jejich podřízení právě využívají tyto typy tréninků.

Poměr Hard skills a soft skills - u manažerů je 80% Soft skills.

3. Zda měříte efektivitu (firma) a pokud ano, tak jakým způsobem (orientačně) - tzn. jakými nástroji

Máme jednoduchý selský způsob měření efektivity, ale spíš bych to označila jako zjišťování toho, jestli to školení k něčemu bylo nebo ne. Tyto informace sbíráme na základě subjektivních hodnocení, kdy máme klasický systém dotazníků a hodnotí se po školení, který sbíráme a vyhodnocujeme a na základě tohoto vyhodnocení, diskutujeme tyto výstupy s manažery, snažíme se konzultovat i to, co vzejde z těch dotazníků s tím našim náhledem HR,

neboť si my sami si zjišťujeme zpětnou vazbu. Takže snažíme kombinovat tyto dva pohledy. Jedná se o dotazníky bezprostředně po tom tréninku.

4. Kdy se rozhodujete pro tréninky, kdy pro koučink? Jsou zde nějaké diference u různých manažerských úrovních?

My máme 2 druhy koučinku, jeden je přes interní kouče, druhý je přes externí kouče. Ten přes interní kouče je pro nižší manažerské pozice, ten přes ty externí kouče je v podstatě určen pouze pro TOP management a management -1, to znamená - je to rozděleno podle seniority. Musím ale říci, že s projektem interního kouče nemáme úplně úspěch, protože jsme zjistili, že ti lidé taky v baráku v podstatě nechtějí využívat interního kouče, že tam není ta otevřenost, není tam ta chuť se svěřovat. Bud' se s tím koučem už znají, nebo se s ním nemusí znát, ale už je proto, že je to člověk, který tady roky dělal, tak je to ohrožující. Takže tady je otázka, jak tuto situaci budeme řešit.

5. Jak se mění/změnila strategie vzdělávání manažerů u Vaší společnosti v současné ekonomické situaci apod.

Takže na jaře (2010) proběhlo radikální zúžení nabídky tréninků. Bylo nutné ušetřit poměrně hodně peněz. Nicméně je třeba říci, že společnost do vzdělávání vždycky hodně investovala a ten rozpočet na vzdělávání byl nadprůměrný, tzn. my jsme měli tu výchozí pozici v podstatě dobrou v porovnání s ostatními společnostmi. Myslím, že zaměstnanci si nedovedou představit, co to znamená nemít vzdělávání. Cokoli, co není označené jako essential, tzn. nezbytně nutné pro výkon práce, se zrušilo. Bonusové tréninky už ne - všechno pryč. Hodně to poznamenalo soft skillové věci, o kterých se shodlo, že jsou to věci, bez kterých se dá žít. A zachovali jsme věci nezbytně nutné, které vyplývají z toho, co ten člověk potřebuje pro svoji práci. Např. IT oddělení potřebují hodně HS Zůstala školení pro SALES, které musí fungovat a na kterém je firma závislá.

HR manažer EH

1. Jaký spatřujete největší rozvojový efekt u 4 hlavních kategorií dovedností: - nebo-li co nejvíce podporuje rozvoj jednotlivých dovedností dle Vašeho názoru:

Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností (trénink, koučink, praxe, jiné alternativní nástroje, ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

- **Komunikační dovednosti**
- **Prezentační dovednosti**
- **Vedení lidí**
- **Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.**

Zaměřila se na rozvoj managementu. Obecně rozvoj managementu je velmi složitá záležitost, protože většina manažerů a vedoucích si myslí, že všechno umí, všechno znají, že už na všem byly a že už jim nic nepomůže, takže je velice těžké vymyslet nějaký nástroj, který by jim skutečně pomohl. To je jedna věc. Druhá věc je, že školení jako takové přináší jenom informace, zrovna jsme tuhle na toto téma měli nějaký seminář, že musíme rozdělovat mezi zkušenostmi tedy těmi skills a mezi znalostmi, tedy tím, že to používá to co se naučil na všech těch seminářích a trénincích, tak kromě toho, že si vyslechl několikrát, že to skutečně používá ve své práci. A to je v rozvoji manažerů daleko složitější věc, než jenom jim vymyslet nějaký trénink. Takže toto je obecné téma pro rozvoj managementu a v zásadě pro rozvoj každého zaměstnance, každého člověka. Když se člověku dá kuchařka a on si ji přečte a na druhou stranu, že umí za pomoci té kuchařky fungovat v praxi. Jsou to skutečně velice rozdílné věci. Takže když tady budu říkat, ano, jsou tady nějaká školení a budu u nich říkat, ano umím si představit, že jsou nějaká lepší, tak to ještě neznámá, že bych 100% věděla, jak na to, aby to

ti lidé skutečně v té praxi používali. A myslím, že je to stále ve stadiu výzkumu, co s tím a jak na to. Takže když si vezmu ty měkké dovednosti těch manažerů, které jsou zde uvedené. Tam jediný problém, který vidím v komunikačních dovednostech je, že je to strašně široká oblast. U těch komunikačních dovedností je skutečně potřeba si říct, co je problém: to že nekomunikují mezi sebou, nebo nekomunikují se svými nadřízenými, nebo nepřenášejí informace od nařízených k podřízeným, nebo nedávají feed back těm podřízeným. A podle toho nějakým způsobem nastavit, co je budeme učit a jakým způsobem to budeme učit. Takže komunikační dovednosti je strašně široké téma. Do toho spadají také ty prezentační dovednosti, protože bez správně naučených prezentačních dovedností člověk nemůže komunikovat k nějakému většímu celku lidí.

Když vás filmují při prezentaci má to svůj efekt. Ale většinou si manažeři stěžují, že je to často vytržené z kontextu a že tam prostě prezentují něco, co. No zkrátka, že se nechovají tak přirozeně, jak by se chovali v nějakém velkém fóru. To neznamená, že by se to neměli učit tímto způsobem, ale vidím, že tak docela důležité takové základní znalosti: jakým způsobem, Power Point, psát to na flip chart – takové to i tvrdé dovednosti, než jenom, že se mám na všechny usmívat, koukat se zleva doprava a stát nějak. U těch komunikačních dovedností je třeba to vyspecifikovat. Naši techničtí manažeři mají potřebu získat hlavně znalosti, za prvé, za druhé, za třetí... a pak si to teprve vyzkoušet. Přeci jenom jsou dost odtazítí, když si to mají zkusit mezi sebou, jak dělat rozhovor se zaměstnancem, jak dávat feed back. Určitě je třeba je to naučit, určitě třeba komunikace změn je teď strašně důležité téma a má to nějaká pravidla a určitě se ta pravidla dají nějak vysvětlit a naučit a ten vedoucí pak ví, jak na to. Ale jestli to tak skutečně používá u svých podřízených s dá zjistit jedině tím, že je jejich nadřízený hodnotí, zjišťuje jestli to funguje nebo nefunguje a dělají se nějaké průzkumy, jestli s nimi jejich nadřízený komunikuje nebo ne.

Dají se vůbec tyto dovednosti rozvíjet?

Nejhorší je manažer, který je velmi dobrý specialista a za trest se stane manažerem, protože většinou ani nemá předpoklady. Co já preferuji u manažerů, aby se vůbec mohli rozvíjet ve vedení lidí, je, že už mají nějakou životní zkušenost, např. že mají rodinu, kterou musí nějakým způsobem organizovat – výchova dítěte apod. To určitě může být dobrá zkušenost, aby se ten manažer mohl dále rozvíjet. Určitě se nový manažer musí projít rozvojem všech těchto dovedností, minimálně teoreticky a já bych začala vždycky vedením lidí, protože i v tom vedení lidí je v zásadě ta komunikace. Vedení lidí znamená hlavně, jak dávat těm lidem feed back, jak hodnotit jejich práci, jak jim zadávat úkoly, jak delegovat úkoly. Tohle všechno se dá teoreticky určitě zvládnout, ti lidé si alespoň osvojí nějaká pravidla, je jenom potřeba je – on the job trénink – sledovat, že to dělají. Udělat následné školení a tam rozebírat, zda to dělají, jaké to mělo výsledky, zda to mělo výsledky. Takže všechna ta školení by měla mít nějaká následná zjištění, jak to v praxi ten člověk používá. Pro nového manažera je nejdůležitější vedení lidí, protože bez těch lidí on to nezvládne. Pak je komunikace k okolí, ne jenom k těm zaměstnancům. Ne každý vedoucí prezentuje. Nezvládnutí stresu a time management, tak školení Time management mě připadají trochu zbytečná, protože ti účastníci to ve většině případů hned zapomenou. Tady nejvíce může pomoci kouč.

2. Jak se liší rozvojová strategie manažerů od rozvojové strategie ostatních zaměstnanců + podle jakých kritérií se rozhodujete pro vzdělávání u manažerů

Ono se to v zásadě moc neliší, protože musíte ty lidi rozvíjet v tom, co dělají a manažeři vedou lidi. Jestliže pro techniky máme nějaké technické kurzy, tak stejně tak manažer musí mít manažerské kurzy. Takže když se vezme ta koncepce toho rozvoje, tak podobný styl těch programů rozvoje je jak pro specialisty, tak pro manažery. Vždy jde jenom o obsah. Je samozřejmě rozdíl, když rozvíjíme jednotlivce a mezi tím, co mohou dělat ve skupině, jako skupinový program. Něco můžu u manažerů dělat skupinově a u specialistů individuálně.

Záleží na tom. Manažeři jsou stejní lidi, jako všichni ostatní, takže jde o ten obsah toho školení. Je však důležité, aby ta školení byla delší – přes noc, aby se tam ty manažeři více poznali a vyříkali si navzájem, problémy, například v komunikaci mezi odděleními. Jednodenní školení jednou za půl roku určitě nepomáhá. Vše co se dělá i v tom managementu by mělo mít svůj program, který je komplexní a pomáhá aplikovat ty věci do praxe – účastníci na follow upech hodnotí, co se povedlo, co ne.

Cílení –

Obecně vzato, všechny školící programy, ať jsou pro kohokoliv, by měli vycházet ze strategie a potřeb firmy. Školení pro školení – to ne. Školení toho, co ta firma nepotřebuje a nevyužije, jsou vyhozený peníze. 1. Důležité je to, co je ve strategii a jací chceme být a co máme dělat. 2. Druhá věc je taková skupinová, která vyplývá z kultury a že posloucháte, co si říkají mezi sebou, co podřízení říkají o svých nadřízených a uděláte z toho takovou skupinovou potřebu a za 3. a to už není moc záležitost personalisty a to by si měl vyříkat vždy ten nadřízený s manažerem, jaké jsou další možnosti rozvoje a sladit to s potřebami společnosti. Máme například plány nástupnictví, kde by se například s každým tím zaměstnancem mělo mluvit na téma, co bys ty chtěl dál dělat, jak to zapadá do toho, co my můžeme nabídnout, v čem se liší naše představy, kam bychom tě mohli posunout a co ty osobně bys proto potřeboval, aby ses tam dostal. Když máme novou strategii, tak všechny vyškolíme, jak pracovat s novou strategií. Pak máme skupinky – jedna skupinka neumí komunikovat, druhá neví, jak hodnotit zaměstnance, tak to rozdělíme po skupinách a ty vyškolíme. A pak ještě ten individuální přístup, zvláště u těch manažerů vychází z toho, kam by se ten člověk chtěl posunout, jestli se vůbec chce posunout, to je vůbec důležitá otázka. Je spousta lidí, kterým vyhovuje, kde jsou, a společnosti vyhovuje, kde jsou, a nepotřebují ho posouvat někam jinam. Tak je důležité zjistit tuto informaci.

3. Zda měříte efektivitu (firma) a pokud ano, tak jakým způsobem (orientačně) - tzn. jakými nástroji

Až někdo přijde na to, jak měřit efektivitu školení, tak za to dostane Nobelovu cenu. Nejhorší jsou ty člověčen na školení, to prostě vůbec nic neříká. Je dobré mít ten follow up, po nějaké době, kde si všichni sednou a vyříkávají si, jestli jim to něco přineslo a hlavně, co v té praxi používají. Mohou inspirovat a motivovat ostatní. Nejlepší, co může stát je, že se vám 1-2 zapálí a ty ostatní přesvědčí. Co může podpořit měření efektivity je hodnocení výkonu, kde máte určité měkké ukazatele, kde se říká, jak se ten člověk rozvinul a jak se to do té praxe promítlo. Další měřitelný ukazatel u manažerů je i fluktuace zaměstnanců, protože ti zaměstnanci jsou těmi nejlepšími měřiči toho, jestli ten vedoucí je dobrý nebo špatný, což by měl. Může být vysoká fluktuace a díky těmto školením se sníží. Máme hodnotící rozhovory. Dále výsledky toho oddělení. Ale v celkovém měřítku by to mělo podpořit strategii společnosti, tzn. zisk. Business výsledky by se dali využívat především při školení obchodníků.

Ta 360° zpětná vazba to hodnocení výkonu je dobré, ale v Čechách to moc nefunguje, ty lidi se nevyjadřují nijak významně, jsou opatrní. A většinou to ten člověk vztahuje osobně, místo aby se z toho poučil, tak to bere jako výtku. Jinak ta 360° zpětná vazba je náročná, najít ty kolegy, kteří dotyčného znají. Nejhorší jsou ty 360° zpětné vazby u mezinárodních firem, kde Vás hodnotí nadřízený, který sedí v Londýně apod. Je to určitě dobrá myšlenka, ale ještě jsem to neviděla nikde 100% fungovat.

4. Kdy se rozhodujete pro tréninky, kdy pro koučink? Jsou zde nějaké difference u různých manažerských úrovních?

Trénink je v oblasti skupinové, cítíme skupinovou potřebu něco sdělit, něco rozvíjet a je tam víc lidí. Ten koučink je složitější. Je to takové zprofanované slovo, každý by chtěl mít svého kouče, ale nevím, jestli všichni tuší k čemu je to dobré a jakým způsobem se s tím pracuje. Určité kouče jsem využívala a využívám v okamžiku, kdy jednotlivec má někde nějaký problém a je skutečně jenom u něj a nedokážeme mu poradit jiným způsobem, než tím, že dostane kouče, aby si na to přišel sám. Koučem nikdy nemůže být někdo z firmy, vždycky to musí být nějaký externista. Jde také o zadání firmy pro kouče, aby toho manažera posunul v nějakém směru, samozřejmě pokud to firma platí, tak je to důležité. Od kouče bychom rádi měli zpětnou vazbu, ale zdá se mi to neetické, protože si to říkají mezi sebou a můžou tam být důvěrné věci, které jsou někdy i proti té společnosti.

Úrovně:

Máme plochou firemní strukturu – tzn. GŘ – pak ředitele a pak manažery, takže toto je pro ty ředitele, ale když máme manažera, o kterého bychom neradi přišli a chceme mu pomoci, tak taky do toho vstoupíme, ale není to obecné. Jeto drahá záležitost, takže to poskytujeme vyšší řídicí úrovni. Většinou to funguje tak, že si na to tak jako dojdou. Něco bych potřeboval a já nabídnu kouče, a oni aha tak kouč. Někdy si sami řeknou o kouče a já se ptám proč, co od toho čekají. Je důležité rozlišovat, jestli chce kouče, protože ho má kolega a jestli to má smysl. Pro manažery je to kratší – na 3 měsíce a pro ředitele půl roční.

5. Jak se mění/změnila strategie vzdělávání manažerů u Vaší společnosti v současné ekonomické situaci apod.

Ono je strašně krátkozraké šetřit na tréninku, tady jsme se rozhodovali, že šetřit je zapotřebí, ale na tréninku šetřit nebudeme. Osvícenější firmy by si bez ohledu na krizi měly školit lidi, které si chtějí zachovat. Krizový management, komunikace změn. Dodavatelé se nyní moc snaží dodávat a vytvářet programy, abychom s nimi spolupracovali. Tam kde můžeme šetřit, tzn. nedělat školení pro školení, baby to nebyla pouze jednodenní záležitost. Důležité je mít jasný cíl, co to má přinést a musí to hodně přinášet společnosti. Není to o jednotlivcích, ale o firmě. Dělat pouze, co chce ta společnost, aby ti lidé uměli, a ti lidé jí to pak vrátí. Interní lektory máme jen na technické věci, jinak využíváme externí dodavatele a lektory. Nyní chci ten follow up, který se dříve nedělal a abych dostala zprávu, v čem by se ti lidé mohli rozvíjet ještě dál.

HR manažer PD

1. Jaký spatřujete největší rozvojový efekt u 4 hlavních kategorií dovedností: - nebo-li co nejvíce podporuje rozvoj jednotlivých dovedností dle Vašeho názoru:

Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností (trénink, koučink, praxe, jiné alternativní nástroje ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

- **Komunikační dovednosti**
- **Prezentační dovednosti**
- **Vedení lidí**
- **Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.**

Školení komunikačních a prodejních dovedností a produktů

- na začátku je skupinové vstupní školení

*- pro vedoucí každý rok nějaký program – 2 dny školení za celý rok
vzhledem k prodejm – leden až duben*

- účastní se skupinových sedánek vedoucí s prodejními asistentkami

témata jsou ovlivněna tím, co ti lidé aktuálně řeší, zde působí jako jakýsi poradní orgán

hodnocení zaměstnanců - zpětná vazba 1x měsíčně (dělají to vedoucí)

Ale toto nemají v jiných divizích, ani nemají školení na administrativní pozice. Kdysi outdoorové aktivity a vzdělávání a nedopadlo to dobře a lidé v tom nemají důvěru. S kolegyní mají vizi přespání ve firmě či noční večere, chtějí odstranit bariéru.

Nyní je to tak, když někdo chce nějaké školení, musí si zajít za ředitelem a řekne, co potřebuje a kolik to stojí – zaměstnancům se nebrání ve vzdělávání.

Paradoxně lidé, kteří jsou na tom hůře v soft skills si myslí, že jsou v tom dobří a naopak.

Komunikace a prezentace – spíše jde asi zlepšit koučinkem

Vedení lidí a sebeřízení – trénink

Komunikační dovednosti – nejprve všeobecné informace a pak to přizpůsobit daným lidem a konkrétním situacím, do kterých se dostávají

+ používám zpětnou vazbu, často to používám, hodně to lidem pracovní pomáhá

Prezentační dovednosti – nejprve zmapovat cíle a tu firmu, podstata té firmy a pak to přizpůsobit daného člověka

- chce vidět zaměstnance v terénu, chodí na marketingové akce a pokud je potřeba, dává zpětnou vazbu hned, ale s citem na situaci. Dále mají kamery, je to rychlý nástroj, jak monitorovat zaměstnance.

+ testy zboží znalectví

+ mystery shopping (jsou na to zvyklí)

které dovednosti lze rozvíjet

- všude funguje praxe a ta udělá hodně

Komunikační dovednosti učí praxe a vývoj jedince (to je základ) – efektivnější bude zřejmě trénink než koučink, nejprve trénink a pak koučink

- koučink u psychického bloku či nějakých individuálních potřeb

den, dva dny praxe vám ukážou, zda se člověk na tu práci hodí

- už během pohovoru si vybírá komunikativnější lidi

Vedení lidí

- vedoucí rostou z prodejních asistentek (řešíme rozvojové potenciály našich talentů – lidí, kteří by se mohli stát vedoucími) – řekneme jim, že je potřeba zapracovat na tomto a pak...

Když měníte vedoucí, tak se tým třese v základech. Předtím máme s novou vedoucí mnoho sezení a snažíme se ji vybavit pro tu práci. Koučink je také hodně dominantní.

Důležité osobní charakteristiky, zkušenosti apod. Vedoucí řídí cca 16 lidí. 12 obchodů a 7 vedoucích.

POZN: AUTORA: POZOR zde dochází k nepochopení termínu koučink (HR si to plete s poradenství)

2. Jak se liší rozvojová strategie manažerů od rozvojové strategie ostatních zaměstnanců

+ podle jakých kritérií se rozhodujete pro vzdělávání u manažerů

Manažeři v office se vzdělávají individuálně. Když potřebují nějaký kurz, domluví si ho sami. Většinou se jedná o hard skills (marketing apod.)

Manažery na prodejnách školí přímo zaměstnanec HR.

3. Zda měříte efektivitu (firma) a pokud ano, tak jakým způsobem (orientačně) - tzn. jakými nástroji neměří

- nechce písemnou zpětnou vazbu od účastníků školení, zda jim to něco dalo

4. Kdy se rozhodujete pro tréninky, kdy pro koučink? Jsou zde nějaké difference u různých manažerských úrovních?

jen tréninky

5. Jak se mění/změnila strategie vzdělávání manažerů u Vaší společnosti v současné ekonomické situaci apod.

Vzhledem k internímu charakteru většiny školení manažerů se nic nezměnilo. Navíc se firmě dobře daří. (pozn. autora)

HR manažer IR

1. Jaký spatřujete největší rozvojový efekt u 4 hlavních kategorií dovedností: - nebo-li co nejvíce podporuje rozvoj jednotlivých dovedností dle Vašeho názoru:

Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností (trénink, koučink, praxe, jiné alternativní nástroje ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

- **Komunikační dovednosti**
- **Prezentační dovednosti**
- **Vedení lidí**
- **Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.**

Osobně si myslím, že záleží na konkrétní osobnosti, protože někdo lépe slyší na on the job – zlepšování přímo v praxi a někdo potřebuje spíše nějaké ty teoretické souvislosti a zarámování, aby si tu praxi rozčlenil do nějakého systému, který mu ta teorie trochu dá. Ale obecně v měkkých dovednostech si myslím, že dělá ten trénink a koučink a pak ta návazná praxe, ale jen pouze když ten člověk cíleně implementuje. Ta praxe bez toho dennodenního. Chtějí aplikace do praxe není všespásná.

Management je rozdělen na 3 kategorie – nižší management, střední management, vyšší management. Nižší = projektový manažeři – nejsou to oficiální manažeři – jen koordinují v rámci projektových týmů. Střední management = vedoucí odd. či manažeři, kteří nemají pod sebou tým, ale máme je zařazení na této střední pozici (př. manažerka kontroingu). Vyšší manažeři jsou ředitelé úseků a současně jsou to členové představenstva.

Zde vnímám rozdíl v pojetí vzdělávání i v té úrovni. Ředitelé se k tomu i nějak dopracovali už nějakým vzděláváním. Už mají za sebou tréninky a už mají za sebou koučink či tým procházejí. Zde rozvíjíme individuálně dle situace. Jedná se o domluvu s předsedou představenstva, trochu se to vzdělávání ředitelů vyčlenilo od vzdělání ostatních zaměstnanců.

V měkkém vzdělávání máme akademii, která se skládá z modulů a na základě ročního hodnocení výkonu a v rámci dalšího rozvoje se člověk domlouvá se svým nadřízeným, jaké moduly bude realizovat. Nejedná se o 360° zpětnou vazbu, jedná se jen o hodnocení nadřízeným-podřízeným. Hodnotí a dívají se dopředu, co je potřeba zlepšit, aby ty úkoly byly naplněny.

XXX akademie

Koučink – nemáme striktně stanovené, že koučink je jen pro vyšší management. Například já teď mám externího kouče, vždy máme externí kouče. Informace o podrobnostech koučinku se do té firmy nesdělují. Není to pojato systémem – zpětná vazba není. Jen to vedení bude chtít tu změnu dokladovat v té praxi.

Alternativní nástroje nepoužívají.

Standardní tréninkové metody. Mají EU dotace – chtějí nakoupit videokazety. Budeme chtít, aby dodavatel využíval pro výuku a či knihovna – půjčení videokazety. Lektori jsou externí.

2. Jak se liší rozvojová strategie manažerů od rozvojové strategie ostatních zaměstnanců + podle jakých kritérií se rozhodujete pro vzdělávání u manažerů

- nejsou odlišnosti, vše se odvíjí od hodnocení výkonu
- pro zaměstnance je výstup pro HR průhlednější než u těch vyšších manažerských pozic

Je to vázané na organizační změny, dříve HR byla jedna divize, kterému šéfuje HR ředitelka. Dnes servisní odd. patří pod servisní odd. – HR je jen střední článek. Proto ten vyšší management není tolik pod kontrolou a je z toho vydělený. Jsou tam také jiné potřeby. Více je to napojené na předsedu představenstva, který dříve působil jako kouč generálního ředitele, takže se více učí za pochodu od takové výrazné osobnosti.

Budu usilovat o to, aby ten systém byl jednotný. Stalo se to nějak nechtěně, ta organizační struktura je živá. Chceme být partnerem těch ředitelů.

3. Zda měříte efektivitu (firma) a pokud ano, tak jakým způsobem (orientačně) - tzn. jakými nástroji

- jen akční plány, na konci školení si s lektorem vypracují akční plán – jen jeden úkol – ten projedná se svým nadřízeným a následně si s tím pracuje ten podřízený. A na následujícím osobním pohovoru by se měl vyhodnotit, zda se naplnil ten cíl.

- dotazníky zpětné vazby od účastníků – zde hodnotíme spokojenost s kurzem – překlápíme do % a pak dotazník pro lektora. Ale efektivitu vynaložených peněz měřit neumíme, neděláme.

- mají základní kompetence, které by měli mít všichni zaměstnanci – strategie firmy

jednoduchý systém – 5 klíčových kompetencí:

1. orientace na zákazníka
2. orientace na výsledek
3. neustále zlepšování
4. profesní růst a sebevzdělávání
5. komunikace a spolupráce

a pak máme 3 specifické, vždy 1 pro kategorii toho managementu

1. vyšší management – má strategické myšlení
2. střední management – má vedení lidí a efektivní využívání lidských zdrojů
3. nižší management – efektivní řízení projektového týmu

Pokud se objevují lidé v úrovni A – pak je vnímáme jako talenty (A,B,C,D)

4. Kdy se rozhodujete pro tréninky, kdy pro koučink? Jsou zde nějaké difference u různých manažerských úrovních?

Viz. Výše.

5. Jak se mění/změnila strategie vzdělávání manažerů u Vaší společnosti v současné ekonomické situaci apod.

Krise nás také poznamenala, celý rok 2009 bylo stopnuté měkké vzdělávání, pouze jsme vzdělávali v těch tvrdých dovednostech bezprostředně potřebných pro realizaci zakázek. Teprve od přelomu roku 09/10 jsme najeli do toho dřívějšího standardního režimu, kdy to vzdělávání bylo odmrazeno.

Zaměstnancům jsme to vysvětlovali, měli pochopení, ale průzkumu spokojenosti byl pokles se spokojeností v této oblasti. Od ledna jsme to opět obnovili a ještě jsme navýšili jazykové vzdělávání, které bylo dříve výběrové a nyní je celoplošné a dříve si přispívali zaměstnanci a nyní mají vše placené firmou.

Byly nám schváleny dotace EU – zde to už máme předdefinované a zde jsme si definovali administrativní podporu toho dodavatele vzdělávání, např. tisk prezenční listiny, dále vyhodnocení zpětné vazby účastníků, dodání elektronických materiálů i v elektronické podobě.

HR manažer VM

1. Jaký spatřujete největší rozvojový efekt u 4 hlavních kategorií dovedností: - nebo-li co nejvíce podporuje rozvoj jednotlivých dovedností dle Vašeho názoru:

Jaké nástroje nejvíce napomáhají rozvoji jednotlivých dovedností (trénink, koučink, praxe, jiné alternativní nástroje ...). Zda lze vůbec tyto dovednosti rozvíjet, apod.

- **Komunikační dovednosti**
- **Prezentační dovednosti**
- **Vedení lidí**
- **Sebeřízení - Time management, Stress management, apod.**

Řekla bych obecně, že u manažerů na jakékoliv pozici platí to prostředí, ve kterém ten manažer je, ten tým, který řídí, jak náročná ta pozice bude, protože i od toho se odvíjí nároky na tu danou dovednost, kterou by měl mít. Rozhodně od manažera, který povede 5 lidí, nebudu očekávat to, jako od člověka, který bude mít pod sebou 150 lidí. Vždy jde o správné zadání. Z mého hlediska je důležité si říci, kam ten manažer chce směřovat, jestli je to spíše specialista manažer, nebo opravdu někdo, kdo se vidí v té pozici jako lídr opravdu dlouhodobě a chce se tak rozvíjet. Samozřejmě jde o to, jak to rozvíjet, jakými nástroji. Právě třeba u manažerů v případě komunikačních dovedností, tam bych upřednostňovala standardně ten trénink interaktivní ve smyslu teorie, praxe, tzn. informovat, jaké jsou způsoby komunikace, jaký způsob komunikace mám volit se svým týmem, s nadřízeným, s podřízeným a pak to natrénovat. Zde to tak chápu u manažerů, které chci rozvíjet, tzn. začínají svou manažerskou kariéru.

Pokud je to manažer se zkušenostmi, stejně je to o tom tréninku, aby si to vyzkoušel, protože zkusit si to na vlastní kůži jim prostě dá daleko více než koučování v tomto případě.

Takže komunikační dovednosti – opravdu interaktivní trénink, nejen teorie od asertivity po zvládání konfliktů je to o tréninku

Pokud při zvládání komunikačních dovedností jsou problémy, pak může přijít koučink.

Prezentační dovednosti – zde bych také upřednostňovala trénink, neboť je zde klíčová zpětná vazba. U většiny tréninků je zpětná vazba ať již videozáznamu či jiného média, aby se viděl či slyšel.

E-learning vnímám jako přínosný, ale např. v time managementu, nikoliv však u prezentačních a komunikačních dovedností. U znalostních rozvoju – e-learning může pomoci.

U prezentačních dovedností je důležitá praxe. Rozdíl je také když prezentuje před 10ti lidmi ve firmě či před kongresovým sálem. Tam bych ocenila alternativní nástroje, např. jsem viděla simulaci obecenstva a bylo to dobře udělané. Byl tam kongresový sál a hučeli tam lidi. Využít všechny nástroje včetně multimediálních.

E-mentoring – myslím, že není tolik efektivní v tom předávání informací.

Vedení lidí – zde si myslím, že kombinace tréninku s koučinkem určitě je vítána. V případě méně zkušených manažerů bych postupovala cestou nejprve teoretických znalostí, jak se vedou lidi a na základě toho rozvíjet další vývoj. Vždy záleží, čím ten manažer již prošel. Ten zkušený manažer může již dostat ten koučink, zde již se řeší ty konkrétní problémy a dá se dosáhnout toho cíle rychleji než tréninkem.

Lze rozvíjet manažery?

Lídr má lídrovství v sobě a ten člověk už je vnitřně motivován tak, že má potřebu někoho někam posouvat, protože se posouvá on sám. Jak my to zjišťujeme – používáme psychometrii. Když už si vybíráme manažery, sledujeme, zda tam mají to D-tu dominanci a ten způsob komunikace vyvinutější než třeba účetní nebo konstruktér.

Nejčastěji používám Thomas International. Ty dlouhé Hogany používám až když jde o pozici top managementu, kdy sledujete rizika, tak ano. U Thomase mám tak 85% úspěšnost.

U manažerů děláme často týmové audity a díváme se, jak ten tým vypadá a zda ten manažer potřebuje posílit nebo ne. Není to samozřejmě jenom o manažerovi, ale i o jeho schopnosti ho rozvíjet, motivovat, aby fungoval. Dělá to ona sama, je certifikovaná. Dělá se to kvalitativně – porovnáváte ten ideální stav se současným stavem a tom rozdílu hledáte ty dimenze, které můžete ovlivnit. Vychází se z Thomase a z týmových rolí.

Koučink není častý nástroj. V případě konfliktu v týmu, změny týmu apod. Používáme stínování a to je věc, která si myslím, že je zajímavá, když se správně odkomunikuje, neboť základ úspěchu je vždycky za otevřená komunikace, aby to všichni vnímali jako přínos. Stínování používáme společně s koučinkem. Nechceme toho zneužívat, to stínování probíhá pouze při těch zásadních situacích, jako jsou porady, řešení problémů s člověkem, který souhlasí, že tam může být někdo třetí, ale vždycky stínuje nějaký manažer, který má nějaké renomé. Je to o firemní kultuře. V nadnárodních firmách je standardní. Tak my se to snažíme dělat citlivě. To stínování manažera probíhá vždy na základě něčeho – špatných výsledků, nebo plánované změny. Většinou ten manažer už společně s námi něco řeší. Stínuje HR nebo ten, kdo je napojen na ten tým. A pak navrhujeme ten rozvoj a většinou je to koučink. Máme externí kouče. Mám problém se slovem koučink – koučink není konzultace. Koučink není levný a je důležité, aby manažer fungoval sám. Ale také používáme konzultanty. Používáme systemický koučink, musí se sám naučit přemýšlet a klást si otázky. Systemický koučink. Poradenství a konzultace nevnímáme jako nástroje, které by měli rozvíjet.

Talent management – mají náročný program – během roku absolvují 2 až 14 dnů drilového tréninku, strategického řízení atd. Takže zatím nestínují.

2. Jak se liší rozvojová strategie manažerů od rozvojové strategie ostatních zaměstnanců + podle jakých kritérií se rozhodujete pro vzdělávání u manažerů

Je to adresné, tzn. pro všechny zaměstnance, které chceme rozvíjet. Chceme rozvíjet většinu zaměstnanců. Rozdílná strategie není, tzn. zjišťujeme potřebu pravidelným hodnocením a pravidelným ročním plánům, kdy se hlídá, zda ten zaměstnanec splnil to, co měl a velmi často řešíme aktuálně ty potřeby, tedy když zjistíme, že nákupčí špatně zvládá vyjednávání, pak řešíme toto. A dostane trénink, zde je koučink zbytečný.

Co se týká manažerů a top managementu – tam se to řeší na základě Development Centre (dále DC), toto využíváme často. Zjišťujeme úroveň zkušeností, znalostí a dovedností a na to nastavujeme ty rozvojové nástroje. DC – top management, střední management, ale dělali jsme to i u mistrů. Vždy máme DC na začátku a zpětnou vazbu na konci a porovnáváme.

Posuny jsou patrné, opravdu jsou. Nemáme škálu bodovou, ale hlídáme efektivitu a ptáme zda trénink měl přínos a ptáme se i nadřizeného. U talentů ty posuny jsou výrazné, tam se to musí projevit. Ta přidaná hodnota je i pracovním procesem. U talentů řešíme ty, kteří se neumí na manažerské pozici, jak je budeme rozvíjet dál.

3. Zda měříte efektivitu (firma) a pokud ano, tak jakým způsobem (orientačně) - tzn. jakými nástroji

Do týdne měříme efektivitu zaměstnancem, je to standardní škálovaný dotazník – my máme efektivitu i ve vlastních KPI jako HR. – kolegyně na vzdělávání jsou za to hodnocené

Ne dlouho ale teď hodnotíme efektivitu přidané hodnoty toho kurzu zaměstnanci. Po půl roce zaměstnanci hodnotí, jestli ten kurz, trénink měl smysl včetně toho, že to hodnotí i nadřizený. - dotazníkem, ale máme v plánu se potkávat – 15 lidí za nějaké období, ale odkomunikovat si to verbálně.

4. Kdy se rozhodujete pro tréninky, kdy pro koučink? Jsou zde nějaké difference u různých manažerských úrovních?

top management stoprocentně, střední management po zvážení ano, výjimečně i pro specialisty – jsme specializovaná firma na vývoj a na produkty. A když je i tam potřeba, pak je koučink. Řešili jsme to jednou. Někdy ty specialisti mají problém s komunikací.

Tréninky pro všechny úrovně. O listopadu máme tréninkové centrum, ale pro standardní zaměstnance.

5. Jak se mění/změnila strategie vzdělávání manažerů u Vaší společnosti v současné ekonomické situaci apod.

Neodráží se to, dokonce jsme zvýšili náklady na vzdělávání o desetinu procenta. Poměr tvrdých a měkkých dovedností. U manažerů tak soft skills, předpokládá se, že už hard má. Pro ostatní zaměstnance předpokládám, že převažuje to odborné.

6.3. Příloha č. 3. Dotazník rozvoje manažerských dovedností

Dotazník rozvoje manažerských dovedností

Dovoluji si Vám předložit dotazník, jehož záměrem je zmapování efektivity různých možností, které rozvíjejí manažerské dovednosti. Tento dotazník a výstupy z něj budou využity pro účel výzkumného projektu v rámci diplomové práce.

Dotazník je anonymní!

Předem děkuji za Váš otevřený přístup k vyplnění dotazníku a

		Vysvětlení základních	
		T Trénink dovedností	K Individuální koučink
		= 1 či více denní skupinové trénování žádoucího chování a situací zaměřené na jednu či více dovedností pod vedením trenéra/ lektora	= individuální hodinová sezení s profesionálním koučem zaměřená na rozvíjení dovedností a osobní rozvoje
INSTRUKCE: 1) a 2)		INSTRUKCE: 3)	
1) nejprve zhodnoťte, na jaké úrovni jste v byl/-a v dané dovednosti na začátku své kariéry – zakroužkujte vybranou hodnotu a napište k ní písmeno Z		3) zlepšení dovednosti rozložte v poměru, jehož součet je 100% - dle podílu jednotlivých variant které Vám napomohly v rozvoji	
<p>KOMUNIKAČNÍ málo 1 2 3 4 5 6 7 hodn</p> <p><i>(Handwritten: N, P, Z, N)</i></p>		<p>$2 : 2 : 2 : 2 = 100\%$</p> <p>T K praxe jiné</p> <p>počet dní počet hodin, které jste v rámci daného tématu absolvoval/-a</p>	
<p>Komunikační dovednosti se projevují v úspěšném zvládnutí různorodých komunikačních situací s využitím komunikace verbální i neverbální. Spadá sem například řešení konfliktů, asertivita, vyjednávání, ale i dovednost vést rozhovor s prvky aktivního naslouchání a účinného předávání informací atd.</p>		<p>$□ : □ : □ : □ = 100\%$</p> <p>T K praxe jiné</p> <p>počet počet , které jsem v rámci daného tématu absolvoval/-</p>	
<p>PREZENTAČNÍ málo 1 2 3 4 5 6 7 hodn</p>		<p>$□ : □ : □ : □ = 100\%$</p> <p>T K praxe jiné</p> <p>počet počet , které jsem v rámci daného tématu absolvoval/-</p>	
<p>Prezentační dovednosti spočívají v efektivním představení klíčových informací jedné osobě či většímu publiku. Skládají se z logického strukturování prezentace, práce s přesvědčivými argumenty, přizpůsobení prezentace typu a potřebám posluchačů, volby vhodných prostředků prezentace. Uplatňují se zde řečnické dovednosti a neurčité zvládnutí vstupování na veřejnost</p>		<p>$□ : □ : □ : □ = 100\%$</p> <p>T K praxe jiné</p> <p>počet počet , které jsem v rámci daného tématu absolvoval/-</p>	
<p>VEDENÍ LIDÍ málo 1 2 3 4 5 6 7 hodn</p>		<p>$□ : □ : □ : □ = 100\%$</p> <p>T K praxe jiné</p> <p>počet počet , které jsem v rámci daného tématu absolvoval/-</p>	
<p>Do dovedností vedení lidí se řadí rozmanité dovednosti související s vedením jednotlivců, ale i týmů. Řadí se sem například delegování, vedení porad, motivace podřízených, hodnocení výkonu, rozvoj týmové spolupráce a řízení změn.</p>		<p>$□ : □ : □ : □ = 100\%$</p> <p>T K praxe jiné</p> <p>počet počet , které jsem v rámci daného tématu absolvoval/-</p>	
<p>SEBEŘÍZENÍ málo 1 2 3 4 5 6 7 hodn</p>		<p>$□ : □ : □ : □ = 100\%$</p> <p>T K praxe jiné</p> <p>počet počet , které jsem v rámci daného tématu absolvoval/-</p>	
<p>Pod pojmem sebeřízení se skrývá oblast dovedností zaměřených na sebezpoznaní a sebestimaci, schopnost řízení pracovních priorit a času, zvládnutí stresu a schopnost uvolnění napětí a rozvíjení sebe sama obecně</p>			

Co Vám nejvíce pomohlo v rozvoji Vašich

Prosím, vyplňte ještě následující

Jsem <input type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/> muž	Je <input type="checkbox"/> do 25 let <input type="checkbox"/> 36 – 55 let <input type="checkbox"/> 26 – 35 let <input type="checkbox"/> nad 55 let	Na vedoucí pozici pracuji už <input type="checkbox"/> do 1 <input type="checkbox"/> do 10 let <input type="checkbox"/> do 3 let <input type="checkbox"/> 10 let a více	Úroveň vedení: <input type="checkbox"/> TOP management <input type="checkbox"/> Střední management <input type="checkbox"/> Nižší management
---	---	--	---

Děkuji za Váš čas, který jste věnoval/-a vyplnění

6.4. Příloha č. 4. Statistické výstupy testování hypotéz a volné odpovědi respondentů

Testování H1:

		délka praxe na vedoucí pozici	posun
délka praxe na vedoucí pozici	Pearson Correlation	1	,136
	Sig. (2-tailed)		,327
	N	54	54
posun	Pearson Correlation	,136	1
	Sig. (2-tailed)	,327	
	N	54	54

		pohlaví	věk	délka praxe na vedoucí pozici	počet podřízených	úroveň	posun	KD posun	PD posun	VL posun	SŘ posun
pohlaví	Pearson Correlation	1	-0,149	-0,189	-0,016	-0,12	-0,106	-0,119	0,12	-0,243	-0,049
	Sig. (2-tailed)		0,282	0,17	0,909	0,386	0,445	0,392	0,388	0,076	0,724
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
věk	Pearson Correlation	-0,149	1	0,615	0,357	-0,235	-0,042	0,067	-0,024	-0,106	-0,045
	Sig. (2-tailed)		0,282	0	0,008	0,087	0,763	0,631	0,861	0,445	0,746
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
délka praxe na vedoucí pozici	Pearson Correlation	-0,189	0,615	1	0,401	-0,518	0,136	0,229	0,026	0,024	0,133
	Sig. (2-tailed)		0,17	0	0,003	0	0,327	0,095	0,852	0,861	0,337
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
počet podřízených	Pearson Correlation	-0,016	0,357	0,401	1	-0,419	0,163	0,098	0,213	0,125	0,047
	Sig. (2-tailed)		0,909	0,008	0,003	0,002	0,24	0,479	0,122	0,369	0,735
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
úroveň	Pearson Correlation	-0,12	-0,235	-0,518	-0,419	1	-0,004	0,055	-0,125	0,099	-0,052
	Sig. (2-tailed)		0,386	0,087	0	0,002	0,976	0,691	0,367	0,475	0,71
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
posun	Pearson Correlation	-0,106	-0,042	0,136	0,163	-0,004	1	0,756	0,771	0,794	0,624
	Sig. (2-tailed)		0,445	0,763	0,327	0,24	0,976	0	0	0	0
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
KD posun	Pearson Correlation	-0,119	0,067	0,229	0,098	0,055	0,756	1	0,468	0,479	0,324
	Sig. (2-tailed)		0,392	0,631	0,095	0,479	0,691	0	0	0	0,017
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
PD posun	Pearson Correlation	0,12	-0,024	0,026	0,213	-0,125	0,771	0,468	1	0,574	0,25
	Sig. (2-tailed)		0,388	0,861	0,852	0,122	0,367	0	0	0	0,068
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
VL posun	Pearson Correlation	-0,243	-0,106	0,024	0,125	0,099	0,794	0,479	0,574	1	0,249
	Sig. (2-tailed)		0,076	0,445	0,861	0,369	0,475	0	0	0	0,069
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
SŘ posun	Pearson Correlation	-0,049	-0,045	0,133	0,047	-0,052	0,624	0,324	0,25	0,249	1
	Sig. (2-tailed)		0,724	0,746	0,337	0,735	0,71	0	0,017	0,068	0,069
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
posun	Mean	2,6481	,11627	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,4149	
		Upper Bound	2,8814	
	5% Trimmed Mean	2,6559		
	Median	2,5000		
	Variance	,730		
	Std. Deviation	,85440		
	Minimum	,50		
	Maximum	4,50		
	Range	4,00		
	Interquartile Range	1,00		
	Skewness	-,135	,325	
	Kurtosis	-,210	,639	

Testování H2:

Report

	KD trénink	PD trénink	VL trénink	SŘ trénink
Mean	18,43	19,07	14,63	10,46
N	54	54	54	54
Std. Deviation	19,878	23,554	20,370	18,256

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	KD trénink - PD trénink	-0,648	17,103	2,327	-5,316	4,02	-0,278	53	0,782
Pair 2	KD trénink - VL trénink	3,796	17,454	2,375	-0,968	8,56	1,598	53	0,116
Pair 3	KD trénink - SŘ trénink	7,963	18,365	2,499	2,95	12,976	3,186	53	0,002

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PD trénink - KD trénink	0,648	17,103	2,327	-4,02	5,316	0,278	53	0,782
Pair 2	PD trénink - VL trénink	4,444	17,257	2,348	-0,266	9,155	1,893	53	0,064
Pair 3	PD trénink - SŘ trénink	8,611	21,662	2,948	2,698	14,524	2,921	53	0,005

Testování H3:

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	VL trénink	14,63	54	20,370	2,772
	VL praxe	73,33	54	29,155	3,967

Paired Samples Test

		Paired Differences				Mean	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference			
Pair 1	VL trénink - VL praxe	-58,704	44,586	6,067	-70,873 -46,534	9,675	53	,000

Volné odpovědi na JINÉ – Komunikační dovednosti

OSOBNÍ ŽIVOT 12x

- rodina
- životní zkušenost
- mé životní zkušenosti
- životní zkušenost
- život
- zkušenosti
- každodenní život
- denní styk s lidmi
- životní zkušenosti
- dospívání
- zkušenosti ze života v zahraničí
- životní zkušenosti

NADŘÍZENÝ, PODŘÍZENÍ 7x

- mí podřízení
- zpětná vazba
- zpětná vazba kolegů, přátel
- situační vedení nadřízenými
- "opisování" od druhých
- nápodoba, zpětná vazba
- předešlé vedení vlastních zaměstnanců

INFORMACE 3x

- informace
- informace z knih, webu apod.
- literatura

OSTATNÍ 2x

- *individuální psychoterapie*
- *vzory*

Volné odpovědi na JINÉ – Prezentační dovednosti

INFORMACE 7x

- *informace z knih, webu apod.*
- *odborná literatura*
- *odborná literatura*
- *knihy*
- *příručky, net*
- *samostudium*
- *samostudium, kniha, video*

ŽIVOTNÍ ZKUŠENOST 4x

- *životní zkušenost*
- *životní zkušenosti*
- *osobní aktivity mimo zaměstnání*
- *soukromé aktivity*

ZPĚTNÁ VAZBA 3x

- *zpětná vazba*
- *otevřená zpětná vazba*
- *nápodoba, zpětná vazba*

OSTATNÍ 3x

- *škola, opakování*
- *jiné prezentace*
- *pozorování druhých*

Volné odpovědi na JINÉ – Vedení lidí

OSOBNÍ ZKUŠENOSTI 7x

- *poučení z vlastních chyb*
- *zkušenosti*
- *životní zkušenosti*
- *životní zkušenosti*
- *rodina*
- *život*
- *předseda sportovního oddílu*

INFORMACE 6x

- *info*
- *informace z knih, webu apod.*
- *odborná literatura*
- *literatura, konference*
- *literatura*
- *literatura*

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI/NADŘÍZENÝ, ZPĚTNÁ VAZBA 5x

- zpětná vazba
- nápodoba, zpětná vazba
- předešlé vedení vlastních zaměstnanců
- ostatní vedoucí
- příklad nadřízených

OSTATNÍ

- intuice
- individ. psychoterapie

Volné odpovědi na JINÉ – Sebeřízení

RODINA/OSOBNÍ ŽIVOT 14x

- manžel-zpětná vazba,
- život
- osobní přístup
- životní zkušenost
- postupné životní zkušenosti
- mimopracovní život
- životní zkušenosti
- životní zkušenosti
- mimopracovní aktivity
- rodina
- život
- individuální rozvoj
- prožité události, získané zkušenosti
- rozhovory s kamarádem

INFORMACE 4x

- literatura
- samostudium, kniha
- články
- literatura

SPORT 3x

- sport, relaxace
- sport
- sport

OSTATNÍ 6x

- nutnost
- příklad nadřízených
- vrozené
- podmínka pro přežití
- nápodoba, zpětná vazba, zvládání problémů
- individ. psychoterapie

Co pomohlo v rozvoji

PRAXE 28x

- firma, ve které po celou dobu pracuji, skvělé pracovní prostředí
- situace, které jsem musel řešit
- především zkušenosti - praxe

- situační vedení a diskuze s nadřízenými, setkání s řadou zajímavých manažerů z praxe, vlastní praxe při vedení
- nutnost zvládnout velmi složité manažerské situace bez předchozí přípravy, možnost spolupracovat se špičkami v manažerské práci - vzory
- praxe + otevřená zpětná vazba
- moji nadřízení
- především praxe
- praxe, praxe, praxe
- komunikace s různými lidmi, zažívání mnohých situací, denodenní setkávání se s praxí, zpětné vazby a to že sama chci se rozvíjet. Vždy je co zlepšit :-)
- praxe, zkušenosti, diskuze s blízkými, reakce podřízených
- praxe, praxe, praxe
- Kolegové a jejich zpětná vazba, dobrý nadřízený a jeho coaching.
- Pozitivní i negativní příklad nadřízených.
- Praxe a zkušenosti při práci na jednotlivých projektech při výstavbě elektráren v různorodém kolektivu lidí různých profesí od projektantů až po montéry.
- jediné praxe
- škola/praxe/spolupracovníci
- praxe
- získávání zkušeností v bývalých a současných zaměstnáních (současný zaměstnavatel je čtvrtý).
- praxe
- praxe
- praxe v zahraničí, vedení pracovních skupin
- aktuální pracovní praxe
- praxe, sledování kolegů a šéfů
- praxe
- praxe, zkušenosti
- příležitost vést team
- potkávat ve správný čas ty správné lidi, dobré pracovní příležitosti,

VZDĚLÁVÁNÍ 6x

- tréninky
- konzultace při školeních
- vlastní vzdělávání
- skupinové tréninky
- studium populárních psychologických publikací
- trénink, koučink

OSTATNÍ 5x

- chuť na sobě pracovat, zkoušet, zkoušet, pracovat s nadšením
- to, že jsem potkala v životě důležité osoby, které mi pomáhaly, učili mne a inspirovali
- život sám
- soukromé mimopracovní aktivity
- rodina