

Disertační práce

**Modely manažerských způsobilostí a  
rozvoj kvalifikace manažerů**

**Management Competence Models and  
Managerial Qualifications Development**

Autor: Ing. Petra Kressová

Obor: 6208V038 Management a ekonomika

Školitel: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

2008

# PODĚKOVÁNÍ

Na prvním místě chci poděkovat všem manažerům, kteří věřili, že má smysl podělit se o své zkušenosti. Bez jejich přispění by tato práce nemohla vzniknout.

Děkuji také svému školiteli doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za jeho trpělivost, odborné vedení a poskytnuté konzultace během celé doby mého doktorského studia.

Zvláštní poděkování patří mým nejbližším.

## ABSTRAKT

Disertační práce se zabývá problematikou získávání a rozvoje manažerských způsobilostí, které manažeři potřebují k úspěšnému výkonu manažerské práce. Hlavním cílem disertační práce je odpovědět na otázku: Jakým způsobem lze využít modely manažerských způsobilostí pro rozvoj kvalifikace manažerů? Disertační práce poukazuje na to, že součástí manažerských způsobilostí jsou i tacitní znalosti manažerů. Provedený výzkum ukázal, že získávání a rozvoj manažerských způsobilostí podporuje vystavování manažera náročným situacím a schopnost kvalitní sebereflexe manažera. Dílčí výsledky práce prezentují připomínky manažerů ke kvalitě vzdělávacích kurzů pro manažery. Práce také analyzuje možnosti využití Evropských standardů manažerských způsobilostí pro rozvoj způsobilostí manažerů. Práce přináší návrhy ke zlepšení profesní přípravy manažerů pro výkon jejich práce, a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti jimi řízených organizací.

Klíčová slova:

*Manažerské způsobilosti, modely manažerských způsobilostí, manažerské kompetence, rozvoj kvalifikace manažera, výkonnost manažera.*

## ABSTRACT

This dissertation thesis deals with the topic of acquiring and developing management competence needed to successfully perform managerial work. The main aim of the dissertation thesis is to answer the question: "How can management competence models be used to develop managers' qualifications?" The dissertation thesis points out that managerial tacit knowledge is an essential component of management competence. The research we performed showed that the acquisition and development of management competence supports manager's who are faced by a demanding situation and their high-quality self-reflection ability. The interim results of the research study present the managers' remarks relating to the quality of training courses for managers. The possibilities of using The Pan-European Standards of Management Competence for management competence development are also analysed. It therefore contributes to the improvement of the professional preparation of managers for the performance of their duties, and thereby also to increasing the competitive ability of the organisations they manage.

Key words:

*Management Competence, Models of Management Competence, Managerial Qualifications Development, Manager's Performance.*

## **MOTTO**

Klidné moře nevychová dobré námořníky.

Africké přísloví

# OBSAH

SEZNAM TABULEK	7
SEZNAM OBRÁZKŮ	7
SEZNAM ZKRATEK	8
1 ÚVOD	9
2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	11
2.1 Pojem způsobilost manažera, kompetence manažera	11
2.2 Klasifikace manažerských způsobilostí	13
2.3 Modelování manažerských způsobilostí	19
2.4 Vybrané modely manažerských způsobilostí	21
2.4.1 Model manažerských způsobilostí používaný AMA	22
2.4.2 Boyatzisův model kompetenčních vrstev	23
2.4.3 Model způsobilostí vysokého výkonu dle Náhlovského	24
2.4.4 MCI model manažerských způsobilostí	24
2.5 Příklady modelů způsobilostí konkrétních firem	29
2.5.1 Model způsobilostí pro společnost ConocoPhillips	29
2.5.2 Model způsobilostí pro společnost Lesy SR	32
2.6 Výzkumy způsobilostí manažerů v českém prostředí	33
2.7 Vybrané problémy rozvíjení manažerských způsobilostí	37
2.7.1 Fungování mozku	37
2.7.2 Proces vytváření znalostí	38
2.7.3 Metody řízené reflexe	39
2.7.4 Úloha sebereflexe	40
2.7.5 Trochu historie, současnosti i budoucnosti	42
2.8 Teoretická východiska práce	45
3 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE	46
3.1 Cíle disertační práce	46
3.2 Hypotézy disertační práce	46
4 METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	48
4.1 Postup řešení	48
4.2 Metody využité v disertační práci	49
4.2.1 Analýza dostupných informačních zdrojů o manažerských způsobilostech a jejich modelech	50
4.2.2 Dotazník I pro úspěšné vrcholové manažery	51
4.2.3 Analýza strukturovaných rozhovorů s manažery	52
4.2.4 Focus group	53
4.2.5 Dotazník II pro manažery	55
4.2.6 Konzultace	57

5	HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE	58
5.1	Výsledky kvalitativní části výzkumu	58
5.1.1	Nezastupitelné zkušenosti ve výrobě	58
5.1.2	Rozpoznání potenciálu manažera	59
5.1.3	Zvládání krizových situací	60
5.1.4	Úspěšný manažer	61
5.1.5	Probuzení manažerského potenciálu	62
5.1.6	Vhodní spolupracovníci	63
5.1.7	Učení se z vlastních chyb	63
5.1.8	Podpora a povzbuzení eliminují úzkost	64
5.1.9	Nedostatky akademického vzdělávání manažerů	65
5.1.10	Množství a různorodost situací	66
5.1.11	Porozumění situaci a sebereflexe	67
5.1.12	Mentoring a stínování	68
5.1.13	Nikdy nekončící vzdělávání	69
5.2	Výsledky kvantitativní části výzkumu	70
5.2.1	Rezervy manažerů odstranitelné dalším rozvojem	70
5.2.2	Bariéry rozvoje manažerů	74
5.2.3	Může se manažer naučit vše jen výkonem své práce?	75
5.2.4	Zkušenosti manažerů se vzdělávacími kurzy	76
5.2.5	Nedostatky vzdělávacích kurzů	81
5.2.6	Sdílení znalostí s kolegy na pracovišti	83
5.2.7	Ochota předat své znalosti	84
5.2.8	Možnost učit se od mentora	86
5.3	Analýza Evropských standardů manažerských způsobilostí	89
5.4	Využití Evropských standardů manažerských způsobilostí	92
5.4.1	Využití standardů v ČR	92
5.4.2	Formální a neformální použití standardů	93
5.4.3	Využití standardů k posouzení úrovně způsobilostí manažerů	94
5.5	Verifikace stanovených hypotéz	99
6	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	104
6.1	Přínos práce pro vědu	104
6.2	Přínos práce pro praxi	104
6.3	Přínos práce pro výuku	105
7	NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE	106
8	ZÁVĚR	107
9	LITERATURA	108
10	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA	115
11	CV AUTORA	120
	SEZNAM PŘÍLOH	121

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Detail modelu způsobilostí ve společnosti ConocoPhillips .....	31
Tab. 2 – Detail modelu způsobilostí ve společnosti Lesy SR.....	33
Tab. 3 – Relativní četnosti výskytu kódovaných pojmů v inzerátech .....	35
Tab. 4 – Největší slabiny českých manažerů .....	36
Tab. 5 – Důvody neúspěchu vzdělávacích aktivit .....	44
Tab. 6 – Nejdůležitější aspekty manažerské práce .....	61
Tab. 7 – Rezervy manažerů.....	70
Tab. 8 – Rezervy manažerů dle oboru vzdělání.....	72
Tab. 9 – Pořadí rezerv manažerů dle oboru vzdělání .....	73
Tab. 10 – Základní statistické charakteristiky .....	80

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Komponenty pracovní výkonnosti a kompetenční vrstvy .....	23
Obr. 2 – Oko kompetencí.....	28
Obr. 3 – Model způsobilostí ve společnosti ConocoPhillips.....	29
Obr. 4 – Model způsobilostí ve společnosti Lesy SR.....	32
Obr. 5 – Struktura vědecké práce.....	49
Obr. 6 – Rezervy manažerů.....	71
Obr. 7 – Rezervy manažerů dle oboru vzdělání.....	72
Obr. 8 – Bariéry dalšího rozvoje manažerů .....	74
Obr. 9 – Lze se naučit vše jen výkonem manažerské práce?.....	76
Obr. 10 – Množství zkušeností manažerů s kurzy .....	77
Obr. 11 – Kvalita kurzů dle manažerů .....	78
Obr. 12 – Kvalita kurzů dle manažerů a množství zkušeností s nimi.....	79
Obr. 13 – Jak kurzy splňují očekávání manažerů? .....	80
Obr. 14 – Nedostatky kurzů podle manažerů .....	81
Obr. 15 – Sdílení znalostí s kolegy .....	83
Obr. 16 – Ochota manažerů předat své znalosti .....	85
Obr. 17 – Ochota manažerů předat své znalosti dle přítomnosti mentora.....	86
Obr. 18 – Možnost učit se od mentora.....	87
Obr. 19 – Možnost učit se od mentora dle úrovně managementu .....	88
Obr. 20 – Možnost učit se od mentora dle délky manažerské práce .....	89

## SEZNAM ZKRATEK

AFI	- Sdružení pro zahraniční investice
AMA	- Americká manažerská asociace
CECIOS	- mezinárodní manažerská asociace
ČR	- Česká republika
ČVUT	- České vysoké učení technické v Praze
FYI	- For Your Improvement – příručka pro rozvoj a koučování, autoři Lombardo a Eichinger – viz. literatura
MBA	- Master of Business Administration - vzdělávací program pro manažery
MbC	- Management by Competencies
MCI	- Management Charter Initiative - organizace ve Velké Británii
NVQ	- National Vocational Qualifications - systém národní odborné kvalifikace ve Velké Británii
ICB	- IPMA competence baseline
IPMA	- International Project Management Association
PC	- osobní počítač
SECI	- proces vytváření znalostí, zkratka složená z počátečních písmen anglicky pojmenovaných fází tohoto procesu – Socialization, Externalization, Internalization, Combination
SPIRIT	- zkratka složená z počátečních písmen firemních hodnot Safety, People, Integrity, Responsibility, Innovation, Teamwork ve společnosti ConocoPhillips



# 1 ÚVOD

Schopnost údivu, schopnost vytvořit, rozšířit si zkušenost a do třetice schopnost kritického zhodnocení stály u zrodu samotné antické filozofie [1]. Představa člověka, který má zkušenost a přesto na ni nesází, ale neustále ji analyzuje a kriticky prověřuje, přetrvává i v současné době. Zkušenost mu neubírá na pochybách a přitom to není žádný mrzout, ale bytost schopná spontánního údivu a experimentu.

Manažeři nejsou výjimkou. I oni neustále sbírají a analyzují poznatky, kriticky je prověřují, rozšiřují své zkušenosti a spolu se zapojením vlastní invence je uplatňují ve své práci. Jejich práce – management - je podle Druckera [11, s.23] „tím, co se tradičně nazývalo svobodným uměním: svobodným proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání, moudrosti a vůdcích schopností; uměním proto, že jde o obor praktický a aplikační. Manažeři čerpají ze všech znalostí a poznatků... Musí však tyto znalosti zaměřit na efektivnost a výsledky.“ Efektivnost manažerské práce a její působení se projevují především ve výsledcích podniku, v jeho úspěšnosti, tj. v jeho konkurenceschopnosti.

Velký počet manažerů v českých firmách mnohdy ani neví, jaké odborné způsobilosti by vlastně měli mít. Mezi manažerskou veřejností je rozšířena představa, že ke způsobilostem manažera patří především rozhodnost, cílevědomost a blíže nedefinované vůdcovské působení. Stejně tak i zkušenosti podložené minulými úspěchy [78]. Tento zúžený pohled na manažerské způsobilosti je přesto obecně akceptován navzdory tomu, že na problém kvalifikace manažerů existuje mnoho různých názorů.

Snaha definovat ideální osobnost manažera přinesla nespočet charakteristik, kterým by měl manažer vyhovovat. Jenže i když najdeme takového pracovníka, který bude těmto charakteristikám vyhovovat, nemůžeme s určitostí tvrdit, že tento manažer bude mít ve své práci úspěch. Bude mít jen nejlepší předpoklady, označme je „vstupy“, kterých prostě umí nebo neumí využít. Ve své práci se nebudu orientovat na téma charakteristik ideální osobnosti manažera. Od této cesty upustím.

V posledním období se v odborné literatuře věnuje stále více pozornosti modelování manažerských způsobilostí, kdy způsobilostmi manažera rozumíme „schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“ [9] Toto pojetí kvalifikace manažera je tedy zaměřeno na „výstupy“ manažerské práce. Pak také můžeme říci, že se manažeři rozvíjejí proto, aby získali způsobilosti potřebné pro dosažení požadované úrovně výkonnosti v konkrétních organizacích. Jde tedy o zvyšování výkonnosti manažerů.

Z těchto důvodů jsem se rozhodla zaměřit svoji práci na manažerské způsobilosti. V praxi je však jejich získávání a rozvíjení poměrně složitým procesem, který s sebou nese řadu problémů. Nabídka na trhu vzdělávání je

hodně široká, přesto spousta manažerů není spokojena s formou a kvalitou vzdělávacích programů. V disertační práci chci proto najít faktory, které usnadňují nebo naopak ztěžují manažerům získávání a rozvoj manažerských způsobilostí v oblasti vedení lidí.

Proč zrovna v oblasti vedení lidí? Lze konstatovat, že mezi přáním a praxí manažerské práce bývá často velký rozdíl a uskutečňované projekty jsou často řízeny neuspokojivě. Bay [3] přebírá od Meese [30] následující argument pro toto tvrzení: „Z 80 % spočívají příčiny neúspěchů a narušení projektů v oblasti lidských faktorů a politiky.“ [3] Proto se domnívám, že je vhodné zaměřit se v disertační práci na získávání a rozvíjení těch manažerských způsobilostí, které spadají do oblasti vedení lidí. Tím však nechci tvrdit, že by některé jiné oblasti byly méně důležité.

Výzkumný problém, na který je zaměřeno zpracování disertační práce, lze formulovat takto: Jak pomoci manažerům osvojit si a rozvíjet manažerské způsobilosti potřebné k úspěšnému výkonu manažerské práce? Jak lze využít modelů manažerských způsobilostí ke zkvalitnění současné přípravy manažerů pro výkon jejich povolání?

Cílem mé disertační práce je identifikovat manažerské způsobilosti potřebné k úspěšnému výkonu manažerské činnosti a zhodnotit možnosti a podmínky pro využití vybraného modelu manažerských způsobilostí pro zkvalitnění přípravy manažerů pro úspěšný výkon jejich povolání.

Pro naplnění tohoto cíle disertační práce nejprve zpracuji literární rešerši a analýzu dostupných informačních zdrojů o manažerských způsobilostech a jejich modelech. Potom stanovím teoretická východiska pro výzkumnou část práce, navrhnu metodiku pro výzkum manažerských způsobilostí a stanovím pracovní hypotézy pro ověření výzkumnými daty. Realizuji výzkum a na získaných výzkumných datech ověřím stanovené pracovní hypotézy. Výsledky budou porovnány také s poznatky jiných autorů uvedených v literární rešerši. Na závěr provedu syntézu získaných poznatků a zformuluji závěry a přínosy disertační práce.

## 2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

### 2.1 Pojem způsobilost manažera, kompetence manažera

V posledních deseti letech se stále častěji setkáváme s pojmem manažerská kompetence či způsobilost manažera. V odborné literatuře se objevuje celá řada nejrůznějších přístupů k pojetí těchto termínů. Ne vždy jsou však tyto pojmy používány pro označení stejných skutečností a zdá se, že je moderní tato slova používat. Podíváme se blíže na vybrané definice, které podle mého názoru přesně vystihují podstatu pojmu kompetence manažera.

Pojem kompetence pochází z latinského výrazu „competens“, tj. vhodný, příhodný, náležitý [21]. „Competentia“ lze překládat jako „ten, kdo má právo soudit“ nebo „ten, kdo má právo promluvit“ [40, s.15]

Prokopenko a Kubr [42, s.23] definují manažerskou kompetenci takto: *„Kompetence manažera je jeho schopnost vykonávat určitou funkci a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.“*

Armstrong [2] uvádí dvě formulace. Tu první vypracovala Training Agency: *„Kompetence je široký pojem, který vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. Týká se organizace a plánování práce, inovace a zvládnání nerutinních činností. Zahrnuje ty vlastnosti osobní efektivnosti, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky.“* [2]

Druhou formulací je Kubešova [2] definice kompetence jako: *„dispozice člověka chovat se způsobem, který zaručuje splnění svěřených úkolů požadovaným způsobem. Do této dispozice vstupuje množství osobnostních proměnných od vědomostí a dovedností po postoje, hodnoty, motivy aj.“*

Holmes [63] pak uvádí, že kompetence mohou „ukazovat vztah mezi očekávaným výkonem a požadovaným výkonem, založený na informaci o dřívějším a stávajícím výkonu.“ [95, s.16]

Podle profesora aplikované psychologie Maltské univerzity Darmanina a jeho sdělení [69] na konferenci CECIOS jsou pak manažerské kompetence „soubor problémů týkajících se kvalifikovanosti a zároveň akceschopnosti manažerů, tj. jejich připravenosti zvládat nové úkoly v prostředí neustálých změn.“ [69]

Evropské standardy manažerských způsobilostí [53, 57, 58], které byly vypracovány a publikovány společností Management Charter Initiative ve Velké Británii, pak tuto myšlenku ještě více rozvíjejí. Podle samotných standardů je způsobilost definována jako: *„The ability of a manager to perform to the standards required in employment“* [57, s.9]. Tedy schopnost manažera podat výkon odpovídající požadovanému a definovanému standardu výkonu na konkrétní manažerské pozici.

S tím se shoduje i Boyatzis [9] ve své knize *The Competent Manager*, neboť považuje za kompetenci „schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“ [9]

Everard a Moris [12, s.26] definují kompetenci manažera následovně: „Kompetence chápeme jako kombinaci znalostí a dovedností se schopností jejich využití v konkrétní situaci v praxi. Mohou obsahovat motivy, očekávání a hodnoty jako aspekty sebeřízení a vztahují se k výkonnosti člověka i jeho možného úspěšného nasazení či uplatnění pro řešení určité činnosti, úkolu či problému.“ V této definici je však poměrně málo zdůrazněn jeden z aspektů, který vyplývá z Kolbova cyklu učení – praktické zkušenosti.

Bedrnová [5] definuje kompetenci pomocí pojmu způsobilosti: „Podle široké definice tohoto pojmu může být kompetence považována za relativně optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese a daného konkrétního pracovního zařazení.“ Nelze ji přitom chápat jako jednu provždy danou, ani jako danou ad hoc, ale spíše jako propter hoc formovanou kvalitu pracovních předpokladů každého člověka.

Petříková [37, s.24-25] zdůrazňuje, že úspěch firmy „může zaručit pouze množina kompetencí všech jejích zaměstnanců. ... Kompetence je obecně vnímána jako souhrn dosahovaných výkonů (lidské práce) prostřednictvím lidských zdrojů. Kompetence tedy obsahuje dvě složky – Lidské zdroje (potenciál k výkonu) a lidskou práci (skutečný výkon). Obě tyto složky by měly být v synergickém / harmonickém vztahu.“

Podle Havrdové [21] „profesionální kompetence zahrnuje schopnost přenášet znalosti a dovednosti do nových situací v dané oblasti povolání. Zahrnuje organizaci a plánování práce, inovaci a vyrovnávání se s nerutinními činnostmi. Obsahuje takové kvality a osobní efektivitu, která je na pracovišti potřebná při zacházení se spolupracovníky, manažery a klienty.“ [21]

Odborné způsobilosti manažera představují podle Pitry [78] „soubor teoretických i praktických znalostí, dovedností tyto znalosti vhodně uplatnit a schopností rozpoznat vhodnost aplikací těchto dovedností v určitém situačním rámci, tedy množinu faktorů, které disponovaného jedince opravňují k zastávání vedoucí pracovní pozice manažera určité oblasti podnikatelských aktivit firmy, umožňují mu plnit s výkonem této pozice spojené úkoly i převzít a také provádět s těmito úkoly a s pracovní pozicí spojené role.“

Logicky poněkud nevhodně chápe státní správa ČR [82] pojmem způsobilosti „souhrn způsobilostí k výkonu funkce (např. strategické myšlení, komunikace), odbornou způsobilost a znalost prostředí.“ Indikátorem jednání pak již správně rozumí příznačný příklad činů a jednání, které charakterizují určitou způsobilost.

Pro potřebu státní správy v Kanadě [54] jsou způsobilosti definovány jako znalosti, dovednosti, schopnosti a způsoby jednání, které zaměstnanec využívá při výkonu práce a které znamenají hlavní předpoklady k dosažení výsledků odpovídajících strategiím organizace.

V informačních zdrojích se setkáváme s pojmem manažerské kompetence i manažerské způsobilosti. *Pojem kompetence je častější. Zřejmě se vžil díky anglickému jazyku, který používá termíny „competence, competencies“.* V 70. letech se totiž americká konzultační a výzkumná firma z oblasti lidských zdrojů McBer a spol., řízená právě Richardem Boyatzisem, zasloužila o hlavní přínos v rozvoji poznatků o manažerských způsobilostech. To pak vyvolalo velký rozvoj a zájem o tuto problematiku i u dalších organizací, zvláště pak ve Velké Británii.

Ačkoliv jsou o tom vedeny dlouhé diskuze, podle mého názoru *v českém jazyku lépe vystihuje podstatu termín „způsobilost“.* Taktéž z právníckého hlediska je tento pojem vhodnější, neboť manažer, který má potřebné kompetence, má podle výkladu právníka potřebnou pravomoc a odpovědnost. Z těchto důvodů budu ve své disertační práci používat pojem způsobilost ve smyslu výše uvedených definic.

Ve své disertační práci se budu zabývat způsobilostmi potřebnými pro úspěšný výkon profese manažera. Manažerem přitom rozumím řídicího pracovníka, který zodpovídá za provádění či průběh určitých činností a dosahování cílů v organizaci, ať už podnikatelské, neziskové či ve veřejné správě.

Zaměřím se především na tzv. střední a vrcholové manažery. Při vymezení středních a vrcholových manažerů vycházím z pojetí Bělohlávka. Bělohlávek [6] uvádí, že střední manažeři realizují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace. Vrcholoví (top) manažeři odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich hlavním úkolem je formulování strategie organizace (podniku).

## **2.2 Klasifikace manažerských způsobilostí**

Společnost Management Charter Initiative (se sídlem ve Velké Británii) označuje za manažerské způsobilosti vstupy i výstupy manažerského chování. Způsobilosti samotné tedy mohou být osobnostní a funkční. [62]

- *Osobnostní způsobilosti* jsou vlastně vstupy pro pracovní výkon, kde vstupy rozumíme znalosti, dovednosti, hodnoty, postoje a vlastnosti osobnosti. Tyto charakteristiky člověka vytvářejí předpoklady pro manažerské chování. Jsou to ale jen vstupy a nevypovídají o aktuální schopnosti manažera podat požadovaný pracovní výkon. Vztah mezi těmito předpoklady a skutečnými výkony manažerů není přímý. [62, s.61].

- Proto bychom měli chápat manažerskou způsobilost jako výstup manažerského chování. Mluvíme tedy o *funkční způsobilosti*, kterou definujeme jako: „The ability of a manager to perform to the standards required in employment“ [57, s.9].

Bylo by užitečné si této definice všimnout ještě podrobněji, neboť je v ní skryta hlavní myšlenka manažerských způsobilostí.

Tato definice je zaprvé o připravenosti pracovníka k výkonu, tedy o jeho jednání, výstupu jeho chování. Není tedy o vstupech jako jsou charakteristiky osobnosti manažera.

Zadruhé, definice mluví o požadovaném výkonu manažerské práce, čímž se myslí výkon na konkrétní manažerské pozici, který je pracovník schopný v okamžiku potřeby podat.

A konečně zatřetí, tato definice obsahuje definovaný standard výkonu, vůči kterému můžeme daný výkon manažera měřit [61, s.13].

Tyto tři prvky jsou nevyhnutelnou součástí definice manažerských způsobilostí a podle mého názoru bychom tedy způsobilostí neměli myslet něco jiného.

Funkční manažerské způsobilosti v sobě skrytě obsahují také osobnostní způsobilosti, neboť ty se neodmyslitelně podílejí na jednání manažera.

Tomu odpovídá i následující citát:

„Intelligence, imagination and knowledge are basic wealth but effectiveness changes them into results.“ Drucker [10, s.36]

Průkopník manažerských způsobilostí Boyatzis [9] rozděluje způsobilosti do dvou základních skupin:

- *prahové* způsobilosti
- *výkonové* způsobilosti

Toto členění svou podstatou odpovídá členění způsobilostí na osobnostní a funkční.

Prahové způsobilosti jsou základní, minimální požadavky na schopnosti manažera pro výkon manažerské práce v daném typu organizace a v závislosti na hierarchické úrovni zastávané manažerské pozice. Jde o způsobilosti pro samotný výkon práce manažera a v managementu je také označujeme jako základní funkce managementu.

V současném podnikatelském prostředí silné konkurence a vysoké dynamiky změn už tyto prahové způsobilosti nestačí. Organizace od svých manažerů proto požadují výkonové způsobilosti, které se týkají spíše výsledků než úsilí a spíše efektu než splnění si povinností. Zaměřují se na výsledky jednání a chování manažerů, nikoliv na úroveň požadovaných znalostí a dovedností.

Existují však i názory, které se k pojmu kompetence staví jinak. Například Velký sociologický slovník [59] uvádí „kompetence jako předpoklady jedince

nebo skupiny, instituce, nebo organizace zvládnout určitou činnost, situaci, respektive posuzovat určité jevy s vědomím širších souvislostí nebo z odborného hlediska (kompetence odborná). V mnoha případech vyplývá kompetence z role a sociální pozice a nemusí nutně znamenat optimální zvládnutí problematiky.“ Právě ta část, která tvrdí, že kompetence nemusí nutně znamenat optimální zvládnutí problematiky, je podle mého názoru již zastaralým chápáním tohoto pojmu pouze jako způsobilost osobnostní, nikoliv však funkční.

„To, že se jedná o hluboce založenou charakteristiku osobnosti, znamená, že kompetence má základ v jádru osobnosti a lze ji tedy použít pro predikování jednání v širokém spektru situací a pracovních úkolů.“ [46]

S tím souhlasím, avšak následující definice [83] očividně považuje za způsobilost pouze jednu její část. „způsobilost je považována za osobnostní charakteristiku osoby a může se jednat o motiv, rys, dovednost, aspekt sebepojetí nebo sociální role, nebo znalostní oblast, kterou osoba užívá.“ Z toho opět vyplývá, že některé koncepce se staví k pojmu způsobilost pouze jako k osobnostní způsobilosti, přičemž opomíjí její podstatnou nadstavbu – funkční způsobilost.

Z metodiky analýzy způsobilostí ve veřejné správě České republiky [82] pak vyplývá, že způsobilosti nejsou jen osobnostní a funkční. Některé skupiny definic se vztahují k práci, tj. k úkolům, výsledkům a výstupům. Jiná skupina definic však vymezuje způsobilost jako charakteristiky lidí, kteří práci vykonávají, tj. znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Někdy jsou tyto charakteristiky rozšířeny o hodnoty, orientace a angažovanost. Smíšená varianta definic pak kombinuje prvky z obou těchto skupin.

Můžeme se tedy setkat s následující klasifikací způsobilostí [82]:

- *způsobilost vykonávat úkoly* - toto pojetí je výsledkem mnoholetého úsilí rozčlenit práci na řadu činností a postupů, které lze snadno řídit. Smyslem je snížit nároky na myšlení, eliminovat odchylky ve výkonu a usnadnit aplikace racionalizačních opatření. Odpovídá analýze a popisu práce, kde způsobilost znamená způsobilost vykonávat definované úkoly.
- *způsobilost produkovat nebo podávat výsledky* - oproti způsobilosti vykonávat úkoly jde o vzácnější pojetí.
- *diferenciační způsobilosti* - vyjadřují, čím a nakolik se vynikající pracovníci odlišují od ostatních. Obvykle jsou zaměřeny na schopnosti a dovednosti lidí, které jsou podmíněny inteligencí a osobností. Nalezení takových charakteristik usnadňuje rozlišit vhodné uchazeče od méně vhodných nebo mezi zaměstnanci jedince s vysokým potenciálem rozvoje. Diferenciační způsobilosti slouží při výběru, povyšování a při vzdělávání.

Kompetence podle Bunka [72], profesora University of Giessen (Německo), zahrnují 4 typy způsobilostí, které spolu dohromady tvoří schopnost jednat (the ability to act). Jde o způsobilosti:

- *odborné* (specialized competence) – zahrnují schopnosti, znalosti a dovednosti spjaté se specifiky povolání, specifiky podniku a zkušenostmi.
- *metodologické* (methodological competence) – zahrnují nejrůznější metody práce, postupy řešení situací a problémů, samostatné nezávislé myšlení, plánování, výkon a hodnocení práce, adaptabilitu.
- *sociální* (social competence) – chuť pracovat, spolupracovat, pomáhat, čestnost, týmový duch.
- *participatory* competence – dovednost leadershipu, rozhodování, přesvědčování, organizování a koordinace, kombinační schopnosti.

Goleman [18] pak definoval také *emoční způsobilost* jako „learned capability based on emotional intelligence that results in outstanding performance at work.“

Náhlovský [77] rozlišuje základní způsobilosti a způsobilosti vysokého výkonu.

- *Základní* jsou ty *způsobilosti*, bez nichž by pracovník nemohl danou práci vůbec vykonávat. Například pro pozici řidiče musíte mít platný řidičský průkaz. Z toho však nevyplývá, zda budete dobrý nebo špatný nebo průměrný řidič. Některé základní způsobilosti bývají obsaženy v popisu pracovního místa (například znalost cizího jazyka, schopnost obsluhovat PC), jiné tam však často chybí (například dovednost vytyčovat a projednávat cíle, poskytovat zpětnou vazbu, prezentovat).
- *Způsobilosti vysokého výkonu* jsou ty, které činí rozdíl mezi průměrným a vynikajícím manažerem. Způsobilosti vysokého výkonu nejsou snadno měřitelné. Jejich měření vyžaduje speciálně navržené assessment centre. Přesto - nebo i právě proto - je lze považovat za vhodné a inspirující zejména pro top manažery, kteří odmítají průměrnost a chtějí vyniknout svými schopnostmi a výsledky.

K manažerským způsobilostem vysokého výkonu pak patří [77]:

- *Kognitivní (poznávací) způsobilosti*
- *Motivační způsobilosti*
- *Směrové způsobilosti*
- *Výkonové způsobilosti*

Pitra [78] uvádí tři základní pracovní role manažera ve firmě. Roli informační, ve které manažer působí jako kouč týmu, jehož je vedoucím. Tato role je založena na kognitivních přístupech spojených s vyhledáváním potřebných informací, šířením informací dovnitř pracovního kolektivu i navenek. Roli interpersonální, ve které manažer působí jako leader. Tato role je



založena na uplatnění osobního charisma manažera při ovlivňování chování týmu, který vede. A konečně i roli rozhodovací (založenou na uplatňování podnikatelského myšlení jako východiska pro přijetí rozhodnutí a mocenské autority při jeho uvádění do života), kdy manažer musí vystupovat současně jako stratég (vymezovat cíle působení týmu) a politik (zabezpečit spolupráci všech členů týmu při koordinovaném úsilí směřujícím k dosahování vytýčených cílů).

Od těchto rolí pak také odvozuje i druhy manažerských způsobilostí. Těmi označuje „soubor teoretických i praktických znalostí, dovedností tyto znalosti vhodně uplatnit a schopností rozpoznat vhodnost aplikací těchto dovedností v určitém situačním rámci.“ Dovednosti pak lze ve vztahu k požadavkům plnění manažerem prováděných pracovních rolí rozčlenit do tří základních kategorií [78]:

- *Technické dovednosti (hard skills)* - Manažer projevuje dovednosti v účelné aplikaci svých teoretických i praktických znalostí manažerských postupů, metod a technik, a tyto jeho dovednosti jsou podporovány jeho schopností rozeznat jejich adekvátnost danému situačnímu rámci (dovednostní výbava pro roli kouče).
- *Humanitní dovednosti (soft skills)* - Manažer se opírá o znalost metod a technik práce s lidmi, komunikace, vyjednávání apod. a projevuje dovednosti při jejich aplikaci v interpersonálních vztazích, přičemž tyto jeho dovednosti jsou podporovány jeho schopnostmi získávat a motivovat podřízené (dovednostní výbava pro roli leadera).
- *Koncepční dovednosti* - Znalosti, umožňující manažerovi účelně a efektivně systémově přistupovat k podnikání, jsou spojeny s jeho dovednostmi vidět předem dopady svých rozhodnutí a tyto dovednosti se opírají o schopnosti manažera anticipovat budoucí vývoj a získávat spojení pro své záměry (dovednostní výbava pro roli stratéga a politika).

Podle Armstronga [2] mohou být způsobilosti popsány několika způsoby. Např. jako:

- *Skupiny a seznamy způsobilostí* – hlavní dimenze způsobilostí pro jednotlivce.
- *Profily způsobilostí* – způsobilosti pro výkon v nějaké specifické roli. Mohou být vypracovány ve formě „rozlišovacích způsobilostí“.
- *Mapy způsobilostí* – aspekty jednání v určitém zaměstnání z hlediska takových dimenzí způsobilostí, jako je schopnost strategického řízení, řízení zdrojů a jakosti ...
- *Soustavy způsobilostí* – tvoří způsobilosti, které zahrnují všechny klíčové práce v organizaci nebo práce, které tvoří příbuznou řadu v nějaké samostatné oblasti, např. výroby či služeb.

Pro konkrétnost uvedu seznam způsobilostí manažera u firmy British Petroleum [2]:

- Orientace na úspěch  
(Osobní ambice, ambice týkající se organizace, působivost, komunikace.)
- Orientace na lidi  
(Pochopení pro druhé, řízení týmu, přesvědčivost.)
- Úsudek  
(Analytické schopnosti, strategické myšlení, podnikatelské uvažování.)
- Situační flexibilita  
(Adaptivní orientace, pružnost v jednání.)

Podle Sternberga a Wagnera [67] a jejich posledních poznatků o vývoji moderního pojetí manažerské práce a kvalifikace, publikovaných především v anglosaské literatuře, jsou pro manažerské způsobilosti nesmírně důležité také tacitní znalosti. Je zdůrazňována jejich úloha nejen pro práci manažera, ale i pro konkurenceschopnost firem.

Tacitní znalosti podle Mládkové [31, 32] vznikají interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ, mentálních modelů atd. jedince. Na rozdíl od explicitních znalostí, které lze formalizovat (tzn. můžeme je popsat slovy, písmem, znázornit graficky či pomocí symbolů), je velmi těžké (někdy dokonce nemožné) tacitní znalosti vyjádřit a předávat jiným. Mají totiž vysoce osobní charakter. Navíc člověk si nemusí být vlastnictví určitých tacitních znalostí vědom. Neví, že se některé věci naučil, prostě je dělá.

Gertler [75] se domnívá, že manažer využívá tacitních znalostí mimo jiné při formulování problému a jeho řešení. Zkušení odborníci, narozdíl od začátečníků, dokáží s pomocí získaných tacitních znalostí lépe porozumět, jak daný systém funguje, rychle rozeznat jádro problému, nalézt možné postupy řešení, snáze předvídat možné následky rozhodnutí a zvolit rozhodnutí optimální. Manažer disponující patřičnými sociálními tacitními znalostmi dokáže snáze komunikovat, odhadnout, kteří lidé budou dobře pracovat jako tým a kteří by do týmu naopak nezapadli. S větší pravděpodobností zvolí vhodný způsob motivace pro konkrétního zaměstnance či vybere pro tohoto zaměstnance vhodný typ vzdělávání.

Podle mého názoru *jsou tacitní znalosti nedílnou součástí manažerských způsobilostí*. Domnívám se, že jsou jedním z faktorů, které odlišují funkční způsobilosti od osobnostních. A proto je nesmírně obtížné rozvíjet způsobilosti manažerů, neboť v manažerské práci jsou tacitní znalosti vysoce zastoupeny.

Je vidět, že jednotný přístup k manažerským způsobilostem neexistuje. Vždy je však zdůrazňováno, že způsobilosti se musí vztahovat k práci vykonávané na určité pracovní pozici a musí přispívat k úspěchu organizace. Musí být pozorovatelné a měřitelné a nejsou odvozovány nebo předpokládány. A lze také tvrdit, že *mají vícevrstevnou strukturu*.

Tomu odpovídá pět základních faktorů, kterými mohou být způsobilosti charakterizovány. Tyto faktory přebírá Pierścieniak [99] od Orlińska-Gondor, Ziółkowski [98] a jsou to:

- *Komplexnost*
- *Výkonnost a účelnost*
- *Vztahují se k situaci (kontext)*
- *Proměnlivost a schopnost rozvoje*
- *Měřitelnost*

V informačních zdrojích se setkáváme s pojmy manažerské kompetence i manažerské způsobilosti. Pojem kompetence je častější, zřejmě díky anglosaské literatuře, která používá termíny „competence, competencies“. Podle mého názoru vystihuje podstatu v českém jazyku lépe termín „způsobilost“. Taktéž z právního hlediska je tento pojem vhodnější, neboť manažer, který má potřebné kompetence, má podle výkladu právníka potřebnou pravomoc a odpovědnost.

Způsobilostí chápeme připravenost pracovníka k výkonu. Mluvíme přitom o jeho jednání, výstupu jeho chování. Nejde pouze o charakteristiky osobnosti manažera. Ty jsou ve způsobilostech obsaženy také, ale tvoří jen „vstupy“ pro jednání manažera. Manažerské způsobilosti stanovují požadovaný výkon manažerské práce na konkrétní manažerské pozici, který je pracovník schopný v okamžiku potřeby podat. Modely manažerských způsobilostí pak obsahují definovaný standard výkonu, vůči kterému můžeme daný výkon manažera měřit.

Pokud budeme chápat manažerské způsobilosti takto, pak se domnívám, že součástí manažerských způsobilostí jsou i tacitní znalosti. Tomu nasvědčuje i vícevrstevnatost manažerských způsobilostí. Tacitní znalosti jsou znalosti existující v lidské mysli. Rozumíme jimi praktické know-how, které se získává většinou při výkonu práce na základě zkušeností. Manažerské tacitní znalosti ovlivňují způsob práce manažera, a tím se neodmyslitelně podílejí na jeho jednání, které je pro manažerské způsobilosti rozhodující.

### **2.3 Modelování manažerských způsobilostí**

Různé způsobilosti můžeme určitým způsobem uspořádat a vytvořit tak model způsobilostí. Je to tedy „soubor způsobilostí, které jsou nezbytné pro řízení organizace. Model způsobilostí se vztahuje k výsledkům, měřitelnému výkonu. Reprezentuje, jak (jakými procesy a jakým přístupem k práci) a čím (s kterými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout určitého měřitelného výsledku.“ [90]

Vývoj modelování manažerských způsobilostí má svou historii. Začínalo se popisem pracovních činností (job description), pokračovalo se řízením výkonu

na základě cílů (management by objectives) a pak se přišlo s řízením na základě způsobilostí (competency based management). Tento vývoj si vyžádala samotná manažerská praxe. V rychle se měnícím prostředí totiž často nastal logický paradox. Přestože se činnosti vykonávaly a plnily se cíle, stalo se, že firma zkrachovala. Příčinou je fakt, že řízení výkonu pomocí popisu pracovních činností jen minimálně využívá samostatnost, iniciativu a tvořivost lidí. Řízení výkonu na základě cílů využívá těchto elementů sice o něco více, ale ještě pořád ne dostatečně.

V 70. letech se americká konzultační a výzkumná firma z oblasti lidských zdrojů McBer a spol., řízená Richardem Boyatzisem, zasloužila o hlavní přínos v rozvoji koncepcí modelování způsobilostí. To vyvolalo velký rozvoj, na kterém se podílely Training Commission, Management Charter Initiative (MCI) a další organizace především ve Velké Británii.

Model způsobilostí ve firmě vytváří jakýsi „most“. Tímto mostem můžeme propojit popis práce s hodnotami a principy firmy. Popis práce nám říká, co má člověk dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka zejména pro situace nejistoty a říkají nám, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu práce. Tvoří most také mezi podnikovou strategií a personální strategií, která musí vždy vycházet z podnikové strategie. Personální strategie nám říká, jaké lidi chceme mít. Model způsobilostí nám napovídá, jakým chováním nejspíše dosáhneme cílů, které vyplývají z podnikové strategie. Pro personální strategii pak model způsobilostí znamená vodítka pro výběr, hodnocení, rozvoj, nebo odměňování [90].

„Při tvorbě a zavádění kompetenčního modelu ve firmě je nejdůležitějším faktorem, který rozhoduje o úspěchu takového projektu, jeho přijetí firmou, tedy jeho všeobecná akceptace lidmi ve firmě.“ [91]

Vytvoření teoreticky dokonalého modelu způsobilostí expertem zvenčí nebo někým „od stolu“ nemusí být až tak namáhavé. Lze snadno vybírat z databáze možných způsobilostí i pozorovatelných typů chování ty, které vypadají na pohled dobře. Avšak takový model způsobilostí by byl pravděpodobně úplně zbytečný, protože by v praxi stěží fungoval. Lidem ve firmě, kteří by ho měli používat, by byl cizí. „Při tvorbě kompetenčního modelu je základní podmínkou pro jeho přijetí, a tím i jeho funkčnosti v praxi, zapojení co nejvíce lidí, kteří se na jeho tvorbě aktivně podílejí.“ [91] Když budou mít lidé ve firmě pocit, že měli možnost něco sami vytvořit, pak nebudou mít potíže přijmout kompetenční model jako vlastní dílo.

Faktorem, který může negativně ovlivňovat funkčnost modelu způsobilostí, je vysoký počet způsobilostí a příliš složitá struktura modelu. V modelu nejde primárně o to, aby byla praxe podniku postihnuta dokonale a se všemi možnými variantami a detaily. Model, který by o to usiloval, by byl nutně složitý a pro drtivou většinu lidí ve firmě nesrozumitelný.

Kterým směrem se budou nadále ubírat přístupy k modelování manažerských způsobilostí, to ukáže až čas. Zatím však byla vytvořena řada modelů manažerských způsobilostí, které zachycují způsobilosti potřebné pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti manažera.

Praktické posuzování způsobilostí manažera je velmi náročné, protože jednotlivé způsobilosti nemůžeme posuzovat bez vztahu k ostatním. Přesto se modelů manažerských způsobilostí používá k hodnocení výkonnosti manažerů, výběru pracovníků, navrhování nových vzdělávacích programů atd. Rozbor manažerských způsobilostí slouží k dalšímu rozvoji manažerů.

*V disertační práci nechci vytvořit nový, na výzkumu založený model manažerských způsobilostí. Mým cílem je spíše zhodnotit a využít toho, že již byla vytvořena řada modelů, které vycházejí z výzkumu práce skutečných manažerů.* Tyto modely jsou však často nevyužity, přestože podle mého názoru často skrývají důležité poznatky, které by si zasloužily praktické využití. Přínejmenším v procesu odborné přípravy a rozvoje manažerů.

## 2.4 Vybrané modely manažerských způsobilostí

Efektivnost a osobní výkonnost manažerů nemůžeme posuzovat mimo organizační kontext. V praxi to vyžaduje hodnotit výkonnost podniku či jiné jednotky, za kterou manažer odpovídá. Úspěch manažerů totiž závisí i na konkrétních podmínkách organizace. Proto se vyvíjejí tlaky na to, aby se obsah, metody a organizace manažerského rozvoje odvíjely od požadavků jednotlivých organizací a manažerů. Modelování manažerských způsobilostí kloubí tyto požadavky s jakýmsi společným základem (rámcem), který identifikuje obecné, společné způsobilosti manažerů na určité úrovni řízení.

Některé současné modely způsobilostí jsou odvozeny z pozorování a analýz konkrétního chování a výkonnosti manažerů. Proto takový model většinou popisuje ty způsobilosti, které jsou pracovní náplní nebo funkčními povinnostmi požadovány. Propracovanější model zpravidla stanovuje nejen druhy způsobilostí, ale i požadovanou úroveň každé způsobilosti.

Na modely způsobilostí lze nazírat ze dvou odlišných úhlů pohledu a uplatňovat tak odlišná východiska [91]:

- *Sociálně psychologický přístup* –

Tento pohled na způsobilosti vychází z představy, že firma je poskládána ze způsobilých lidí, tedy že způsobilost lidí vytváří způsobilost firmy. Jelikož pojetí způsobilosti vychází z pozorovatelného chování, můžeme na základě pozorování uspořádat způsobilosti do tří velkých skupin chování:

- *Způsobilost řešení problému* – vyjadřují přístup člověka k úkolům a věcem.
- *Interpersonální způsobilost* – hovoří o vztazích k druhým lidem.

- *Způsobilost sebeřízení* – poukazují na chování jednotlivce k sobě sama a také na projevy emocí.

Toto jsou jenom všeobecné skupiny způsobilostí a způsobilosti uváděné v modelech je potřebné vyjádřit konkrétněji. Nicméně, každou konkrétní způsobilost lze zařadit do některé z těchto tří hlavních skupin. V sociálně psychologickém modelu způsobilostí je tedy vyjádřeno východisko od jedince k firmě.“

- *Organizační přístup* –

Tento druhý přístup je vývojově mladší, ale stále víc se v přístupech ke způsobilostem prosazuje na úkor sociálně psychologickému přístupu. Jeho původ můžeme najít v marketingu. Je to organizační model způsobilostí a vychází z teorie positioningu. Organizační model vychází z toho, že každá firma má své způsobilosti a tím akcentuje východisko od firmy k jedinci. Základní skupiny firemních způsobilostí mohou být vnímané analogicky ke třem základním skupinám způsobilostí jedinců, i když se nemusí zcela překrývat. Tyto tři základní firemní způsobilosti jsou:

- *Produktové vůdcovství* – částečně se kryje se skupinou způsobilostí řešení problémů
- *Zákaznická orientace* – vztahuje se ke skupině interpersonálních způsobilostí
- *Orientace na provozní dokonalost* – přibližuje se skupině způsobilost sebeřízení

Podle teorie positioningu, z kterého tento přístup vychází, nemůže být žádná firma, vzhledem ke své konkurenci, nadprůměrná ve všech třech oblastech, protože by to bylo příliš nákladné a nevyplatilo by se jí to. Firmy by se měly snažit, aby byly nadprůměrné ve dvou způsobilostech a aby nebyly podprůměrné v žádné z nich.

Organizační model způsobilostí tedy nabízí jasnější propojení se strategií firmy. S tím pak souvisí to, že firmy s vymezenými firemními způsobilostmi potřebují lidi, kteří svým profilem způsobilostí odpovídají profilu firmy.

Pro výběr dále uvedených modelů jsem použila tato kritéria:

- předběžné posouzení využitelnosti modelu pro rozvoj kvalifikace manažera
- jednoduchost práce s modelem (manažeři jsou časově vytíženi a práce s modelem musí být relativně jednoduchá)

#### **2.4.1 Model manažerských způsobilostí používaný AMA**

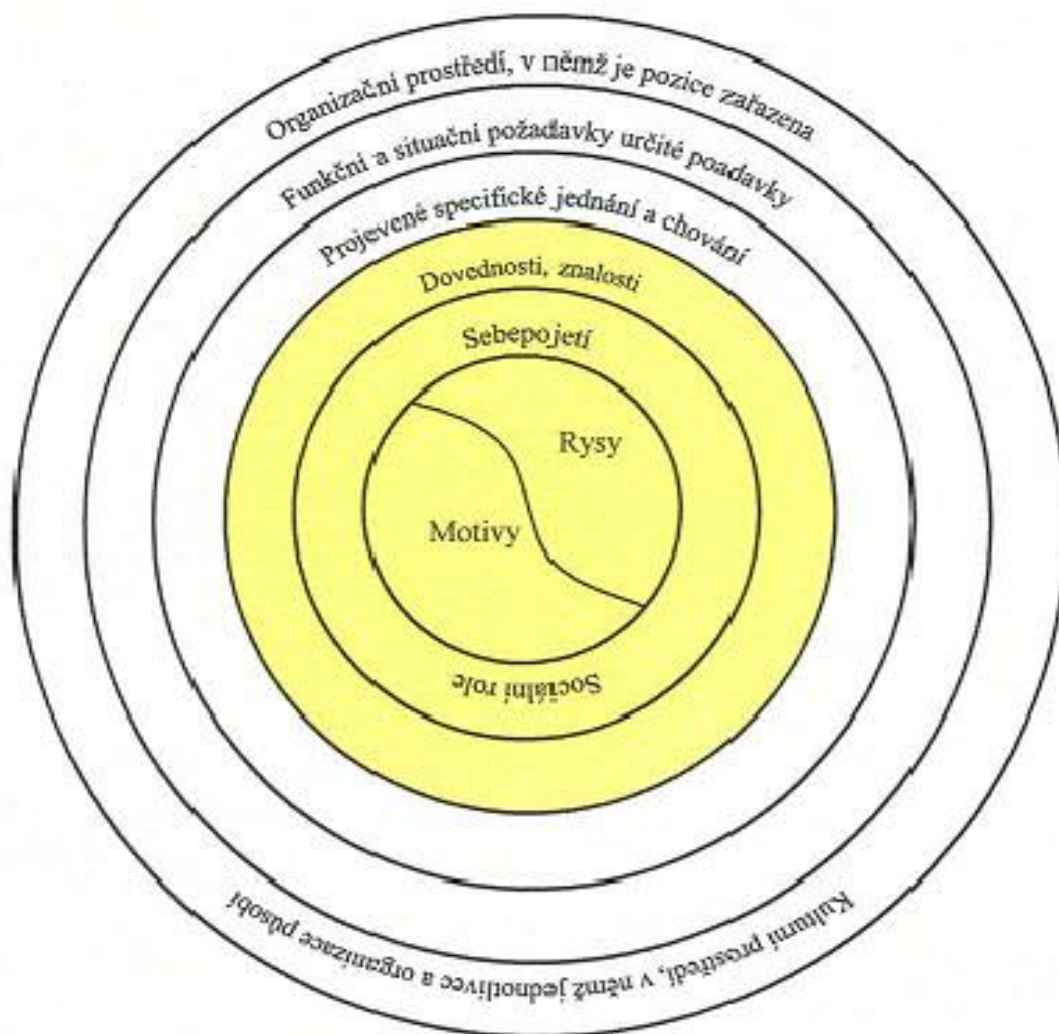
Příkladem modelu manažerských způsobilostí může být model firmy McBer [42, s.33-34], který byl vypracován pro Americkou manažerskou asociaci (AMA) jako podklad pro navrhování a realizaci nových manažerských

programů. Tento model uvádí přehled osmnácti způsobilostí, které jsou definovány jako základní charakteristiky manažera, nezbytné pro dosahování vysoké výkonnosti v jeho práci. Tento model však neposkytuje způsob, kterým lze posoudit úroveň jednotlivých způsobilostí. Tyto způsobilosti jsou rozděleny do následujících oblastí: [42, 65]

- oblast cílového a akčního řízení
- oblast usměrňování podřízených
- oblast řízení lidských zdrojů
- oblast vedení lidí (vůdcovství)

#### 2.4.2 Boyatzisův model kompetenčních vrstev

Průkopník modelování manažerských způsobilostí Boyatzis [9] se blíže věnuje dílčím komponentům pracovní výkonnosti a identifikuje vrstvy kompetencí. Schéma znázorňující jádro a vnější složky pracovní výkonnosti manažera je uvedeno v obrázku (viz Obr. 1).



Obr. 1 – Komponenty pracovní výkonnosti a kompetenční vrstvy [9]

### 2.4.3 Model způsobilostí vysokého výkonu dle Náhlovského

Náhlovský [77] rozlišuje základní způsobilosti a způsobilosti vysokého výkonu. Způsobilosti vysokého výkonu jsou ty, které činí rozdíl mezi průměrným a vynikajícím manažerem. K manažerským způsobilostem vysokého výkonu pak řadí [77]:

- *Kognitivní (poznávací) způsobilosti* - ty jsou základem strategického myšlení, plánování, organizování a rozhodování při řešení problémů v dynamickém prostředí. Tvoří je tyto tři specifické způsobilosti:
  - Vyhledávání informací: množství a různorodost informací, s nimiž manažer pracuje.
  - Tvorba konceptů: spojování různých informací s cílem formulovat nové myšlenky.
  - Koncepční pružnost: formování nejrůznějších koncepcí a variant plánů.
- *Motivační způsobilosti* - tento druh způsobilostí buduje motivaci, odpovědnost a zapojení všech do aktivity.
  - Řízení interakcí: ulehčování dialogu, budování pozitivního klimatu.
  - Orientace na rozvoj: vytváření rozvojových příležitostí pro spolupracovníky.
  - Pochopení jiných lidí: aktivní naslouchání, budování porozumění a důvěry.
- *Směrové způsobilosti* - zabezpečují jasnost směřování cílů, plánů a hodnot organizace, zapojování ostatních do hry.
  - Sebedůvěra: oddanost vlastní práci, víra v úspěch.
  - Vliv: schopnost získat lidi, umožnit jim spojit jejich cíle/hodnoty s hodnotami a cíli firmy.
- *Výkonové způsobilosti* - tento druh způsobilostí umožňuje dosahovat nadprůměrné výkony organizace.
  - Orientace na výkon: manažer hledá způsoby neustálého zlepšování výkonu, měří pokrok v dosahování cílů týmu.
  - Orientace na cíl: schopnost udržet aktivity k dosažení cíle i přes rušivé vlivy.

### 2.4.4 MCI model manažerských způsobilostí

Příkladem modelu manažerských způsobilostí jsou Evropské standardy manažerských způsobilostí (Pan-European Standards of Management Competence) [53, 57, 58], na jejichž tvorbě se podílely organizace jako Management Charter Initiative (MCI), mezinárodní manažerská asociace CECIOS a The Institute of Management. První verze těchto standardů vznikla v rámci projektu Leonardo da Vinci programu Phare v roce 1992 a jejich prvotním účelem bylo zlepšit kvalitu manažerů ve Velké Británii.



Manažerské standardy byly sestaveny na empirickém základě a hierarchicky se seskupují na základě funkční analýzy. Základní cíl řízení je nejobecněji definován explicitně jako „dosahování cílů organizace a stálé zlepšování její výkonnosti“. Dále bylo stanoveno sedm okruhů, skupin manažerských způsobilostí, a to na základě otázky „Co je třeba pro dosažení tohoto uvedeného základního cíle?“ Tyto okruhy způsobilostí jsou čtyři základní všeobecné:

- A. řízení činností
- B. řízení zdrojů
- C. řízení lidí
- D. řízení informací.

K nim jsou připojeny další, již více speciální okruhy způsobilostí, a to:

- E. řízení energetických toků
- F. řízení kvality
- G. řízení projektů.

Každý okruh způsobilostí zahrnuje několik jednotek manažerských způsobilostí. Například okruh řízení lidí, který je nejrozsáhlejší, zahrnuje 17 jednotek způsobilostí. Například jednotky C10 Zajistit rozvoj týmů a jednotlivců s cílem zvýšení výkonnosti, C13 Řízení výkonnosti týmů a jednotlivců, C16 Řešení nedostatečného výkonu v týmu, C17 Přemísťování personálu a omezování nadbytečných míst atd.

A každá jednotka pak ještě obsahuje několik základních manažerských způsobilostí.

Standard každé způsobilosti je definován jednak prostřednictvím kritérií výkonnosti, jednak požadavky na znalosti. Pomocí těchto kritérií může být úroveň manažerských způsobilostí hodnocena a případně i certifikována. Vlastní hodnocení způsobilostí je určeno požadovanými a detailně stanovenými důkazy (např. předvedení určité pracovní činnosti, prezentace výrobků či jiných produktů, zprávy popisující, co bylo uděláno, výroky pozorovatelů, videozáznamy... Simulované důkazy se připouštějí jen výjimečně (např. v případech, jejichž výskyt je vzácný nebo nepravidelný). Hodnotitel pečlivě zkoumá předložené důkazy a posuzuje, zda jsou validní, dostatečné, autentické, aktuální a přenositelné do jiných situací.

Ve Velké Británii se tento model stal národním standardem výkonnosti manažerů, což jej staví do jedinečné pozice, neboť ještě žádný model manažerských způsobilostí nebyl oficiálně uznán na úrovni národa. To prakticky znamená, že byl zaveden systém národní odborné kvalifikace (NVQ, National Vocational Qualifications), který umožňuje manažerům, kteří předvedou své způsobilosti a výkonnost, získat příslušný stupeň NVQ [13].

Považuji za důležité také zmínit, že co do struktury a propracovanosti považuji Evropské standardy manažerských způsobilostí za zdařený komplexní systém manažerských způsobilostí. Snad proto, že neobsahují pouhý seznam vlastností úspěšných manažerů, ale přesně definovaný standard výkonu

manažerské práce na jednotlivých pozicích podle toho, jak se od manažerů požaduje.

Mimořádně významné bylo rozhodnutí definovat standardy pomocí funkčních způsobilostí (tedy tím, co se očekává, že budou manažeři skutečně dělat) a ne pomocí osobnostních způsobilostí (tedy tím, jaké vnitřní vlastnosti mají manažeři mít). Celý model manažerských způsobilostí vychází tedy z funkčních způsobilostí manažerů.

Manažerské standardy přesně definují, co vedoucí pracovník v určité pozici skutečně dělá a čím se liší od pracovníka v jiné pozici. Tento podrobně definovaný standard výkonu manažerských činností daleko přesahuje to, co obvykle dělaly jiné přístupy k manažerským způsobilostem, které většinou jen vytvořily seznam charakteristik osobnosti, které by úspěšný manažer měl mít.

Přestože jsou standardy založeny na funkčních způsobilostech manažerů, skrytě v sobě obsahují i osobnostní způsobilosti.

Standardy dávají ucelený obraz o způsobilostech manažerů v nejrůznějších pozicích. Jsou zaměřeny na pět úrovní managementu, z nichž pátá je nejsložitější a nejnáročnější a první úroveň nejjednodušší. Získání příslušné kvalifikační úrovně vyžaduje, aby zájemce poskytl stanovenou formou důkazy, že je schopen konzistentně konat pracovní činnosti podle určených standardů. Kromě toho musí také prokázat znalosti, pochopení problému (understanding) a dovednosti, potřebné k tomu, aby byl schopen tyto činnosti vykonávat v různých situacích.

Kromě těchto standardů sestavila Management Charter Initiative i seznam obecných manažerských způsobilostí [56]:

1. Asertivní jednání (pružnost a rozhodnost i v situacích, kdy je manažer vystaven tlaku nebo obtížím)
2. Strategický přístup (dbá se na dlouhodobé cíle a hlediska)
3. Etické jednání (otevřené a férové)
4. Podpora týmové práce (pomoc společnému úsilí, soudržnosti a motivaci týmů)
5. Komunikace (poskytování a sdílení informací vzhledem k různým subjektům)
6. Orientace na výsledky (proaktivní orientace, odpovědnost za provedení či splnění úkolů a stanovených cílů)
7. Působení na jiné (různé techniky motivování či ovlivňování lidí)
8. Řízení sebe sama (zvyšování vlastní výkonnosti, ovládání vlastních emocí)
9. Získávání a vyhodnocování informací
10. Myšlení a rozhodování

Podle mého názoru jsou nejdůležitější právě myšlení a rozhodování, působení na jiné a komunikace.

Problematika definování kritérií a důkazů, podle kterých lze v praxi prokázat úroveň jednotlivých způsobilostí, je velmi náročná, problematická, avšak nesmírně důležitá.

Pokud se budeme inspirovat i jinými obory než management, poměrně propracovaná je oblast prokazování způsobilostí např. v sociální práci. Bártlová a Mužíková [70] uvádějí, že se v praxi sociální práce jako formy důkazů způsobilostí používají:

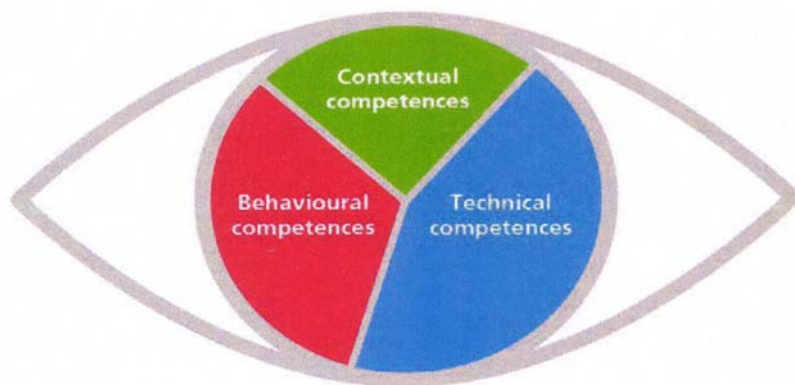
- Přímé pozorování – (standardizované, nestandardizované, zúčastněné, vnější) – důkazem je *záznam z pozorování*.
- Rozhovor – důkazem je *komentovaný záznam rozhovoru*.
- Písemné záznamy (dopisy, poznámky, záznamy z jednání, supervizí záznamy, předpisy, řády, formuláře, pokyny, pravidla a další písemný materiál) – důkazem je *analýza textu a porozumění záznamu*.
- Produkty (audio a videonahrávky jak přímých situací pro účely pozorování nějaké činnosti, cílené nahrávání pro potřeby videotréninku, nahrávky pro vlastní reflexi jako dokumentaci vývoje nějaké situace, fotodokumentace) – důkazem jsou *samotné produkty a schopnost jim porozumět*.
- Svědectví lidí (kolegů, jiných zúčastněných osob) – důkazem je *záznam z jednání*.
- Zprávy (vlastní zprávy, zprávy konzultanta, supervizita, spolupracovníků, klientů), nejčastěji jde o případové studie, projekty, kazuistiky – důkazem je *písemně zpracovaný materiál*.
- Orientace v literatuře a výzkumech – důkazem je *prokázání obecně-teoretických znalostí k dané problematice*.

S problematikou definování důkazů o úrovni jednotlivých způsobilostí manažerů se můžeme setkat při certifikaci manažerů, např. projektových manažerů. I zde se předkládají důkazy o manažerem řízených projektech, jejich komplexnosti, dalších znalostech, dovednostech a zkušenostech. Předložené důkazy jsou však vždy posuzovány skupinou hodnotitelů, tedy lidským faktorem.

Společnost pro projektové řízení, které certifikaci v ČR provádí, posuzuje způsobilosti projektových manažerů podle toho, jak byly stanoveny v ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0. [55]. Zde je 46 způsobilostí a jsou rozděleny do tří oblastí:

- *Technické kompetence* – tzv. „pevné elementy“
- *Behaviorální kompetence*
- *Kontextové kompetence* – kompetence, které se vztahují ke kontextu projektu

Společně tvoří tzv. oko kompetencí, které představuje symbol schopnosti tvorby vizí a jasného myšlení.



Obr. 2 – Oko kompetencí [40, s. 6]

Oko je vhodným symbolem z toho důvodu, že „se vztahuje k lidské bytosti, a lidská bytost je tou nejdůležitější součástí jakéhokoli posouzení kompetencí v projektovém řízení.“ [55]

Ukazuje se tedy, že pro posouzení způsobilostí manažera má velmi významnou roli posouzení lidskou bytostí, která může způsobilosti manažera posuzovat komplexněji, než je tomu mnohdy u předem stanovených kritérií.

Existuje však i řada dalších modelů manažerských způsobilostí. Například:

- FYI – Competencies [28] – Lombardo, Eichinger (USA - Minneapolis)
- Grassroots Model [7] – Bergmann, Hursone (USA - Kalifornie)
- Kompetencje kadry menedžerskiej w Polsce [76] – Jurek, Filipowicz (Polsko - Varšava)
- Model Malcolma Baldrige [20] – Baldrige (USA)
- Matice kompetence manažera pro vedení týmu [4] – Bay (Německo)

Jednotlivé modely se liší nejen svými cíli (co hodnotí jako kvalitu), ale i metodami a formami zjišťování. Většina dosud uplatňovaných modelů byla ale vyvinuta pro organizace jednotlivé sféry hospodářské praxe a jen velmi podmíněně a výjimečně se bez dalších zásahů hodí pro aplikaci i v organizacích jiných sfér.

Je otázkou, zda můžeme přijmout vypracované modely za dostatečné východisko pro zamýšlené účely. Požadované způsobilosti jsou obvykle ve skutečnosti poměrně obsáhlé. Je však možné předběžně přijmout stanovisko, že popsané manažerské způsobilosti můžeme považovat za standard, který odpovídá nárokům, které jsou kladeny na manažery. Model Evropských standardů manažerských způsobilostí je pak také cenný tím, že již osvědčil svou použitelnost při několikaletém používání v praxi, která nebyla vůči systému NVQ ve Velké Británii vždy dostatečně vstřícná.

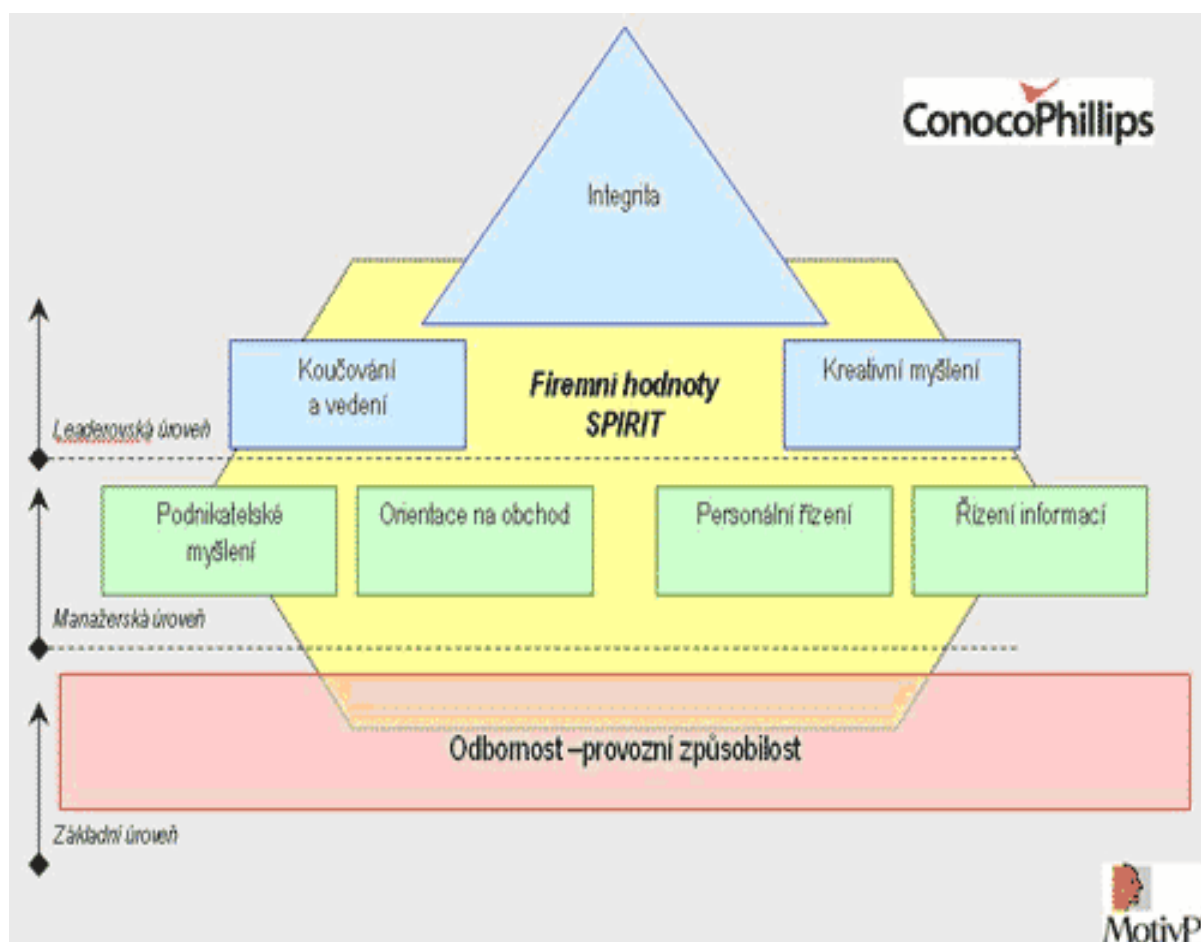
## 2.5 Příklady modelů způsobilostí konkrétních firem

Některé firmy v ČR už řídí nebo se na řízení výkonu pomocí způsobilostí připravují. Patří mezi ně Colgate Palmolive, TetraPak, Philip Morris atd. Způsobilostmi manažerů v praxi se v ČR zabývají především vzdělávací a poradenské agentury. Tyto společnosti většinou poskytují kurzy pro personalisty, ve kterých je seznamují s vybraným modelem způsobilostí a se způsobem implementace tohoto modelu do prostředí konkrétní firmy. Problematice způsobilostí manažerů je však většinou věnována jen minimální pozornost.

V této části práce chci prezentovat některé modely způsobilostí, které se používají v konkrétních firmách. Tyto modely vznikly ve spolupráci s agenturou Motiv P.

### 2.5.1 Model způsobilostí pro společnost ConocoPhillips

Model způsobilostí ve společnosti ConocoPhillips [93] je jednak hierarchický a jednak integruje měkké a tvrdé faktory.



Obr. 3 – Model způsobilostí ve společnosti ConocoPhillips [93]

Základní deskou pyramidy je profesionalita, která představuje odborné, tvrdé dovednosti. Bez základní desky nelze postavit stabilní stavbu. Na základní desce jsou postaveny další způsobilosti. Každý manažer potřebuje podnikatelsky myslet. Podnikatelské myšlení může uplatnit jen tehdy, když bude mít zákazníky. To ještě nestačí. Musí řídit své lidi a náležitě pracovat s informacemi. Čtyři způsobilosti této úrovně lze nazvat způsobilostmi manažerské úrovně.

Leaderovskou úroveň tvoří způsobilosti Koučování a vedení, Kreativní myšlení a Integrita. Kouč především motivuje druhé k vysokému výkonu, otevírá prostor pro zlepšování a sám je zralou osobností, která má důvěru druhých.

Firemní hodnoty představují v této stavbě pojivo. Tyto firemní hodnoty byly převzaty z mateřské americké společnosti. SPIRIT je složen z počátečních písmen firemních hodnot (safety, people, integrity, responsibility, innovation, teamwork).

Jak je vidět, tento model alespoň částečně řeší problematiku způsobilostí manažerů. Pro bližší posouzení dílčích manažerských způsobilostí je v modelu definováno několik aspektů pozorovatelného chování. Ty jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. 1 – Detail modelu způsobilostí ve společnosti ConocoPhillips  
[93, vlastní zpracování]

Úroveň	Základní úroveň	Manažerská úroveň	Mistrovská úroveň
Způsobilost	Profesionalita	Podnikatelské myšlení	Koučování a vedení
Výstup	Rozumí své věci, je odborník	Je efektivní, překonává a odstraňuje překážky, je zaměřen na výsledky a má dlouhodobou výkonnost	Motivuje lidi k maximálním výsledkům a rozvoji potenciálu
Role	Odborník	Podnikatel	Kouč a leader
Pozorovatelné chování	Hard skills budou stanoveny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytyčuje si náročné, ale dosažitelné cíle</li> <li>• Zná trh a ekonomicky myslí</li> <li>• Překážky mu nejsou překážkou, ale výzvou</li> <li>• Usiluje o kvalitu a efektivitu v každé oblasti své práce</li> <li>• Myslí a jedná nákladově jako vlastník</li> <li>• Rozhoduje se včas, zvažuje důsledky svých rozhodnutí a efektivně řídí riziko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyhodnocuje silné stránky a oblasti rozvoje lidí a průběžně rozvíjí jejich dovednosti</li> <li>• Poskytuje zpětnou vazbu včas, přesně a přímočaře</li> <li>• Dokáže naslouchat svým zaměstnancům, čímž předchází nedorozuměním na pracovišti</li> <li>• Dokáže druhé motivovat, získat pro věc, vést je, jde osobním příkladem, má neformální autoritu</li> <li>• Uznává a oceňuje výkonnost a výsledky týmu</li> <li>• Ke svým lidem má partnerský a vysoce individuální přístup, je dobrý pedagog</li> </ul>

## 2.5.2 Model způsobilostí pro společnost Lesy SR

Na tomto místě je vhodné uvést, že model způsobilostí je výhodné graficky uspořádat, aby byl snadněji zapamatovatelný. Vhodné jej vztáhnout k logu firmy, pakliže je to proveditelné. Příkladem takového modelu je i model Lesů SR [92].



Obr. 4 – Model způsobilostí ve společnosti Lesy SR [92]

Tento model způsobilostí vychází z organizačně marketingového pohledu. Základnu modelu tvoří odborné znalosti a způsobilosti – „hard-skills“. Strukturu způsobilostí tvoří tři základní skupiny způsobilostí. Produktové vůdcovství, Zákaznická orientace a Provozní dokonalost, do kterých jsou rozčleněny jednotlivé způsobilosti modelu. Celým modelem prochází hodnoty společnosti, které dávají modelu konzistentnost a jsou vyjádřením základního směřování organizace.

Pokud chceme sledovat kritéria pro posouzení úrovně jednotlivých způsobilostí, můžeme se podívat např. na rozpis skupiny „Produktové vůdcovství“ na způsobilosti a příklady pozorovatelného chování, které jsou uvedené v následující tabulce.



Tab. 2 – Detail modelu způsobilostí ve společnosti Lesy SR  
[92, vlastní zpracování]

<b>Způsobilost</b>	<b>Popis</b>	<b>Příklady</b>
Podnikatelské myšlení	Schopnost vidět věci v širším kontextu a dlouhodobější perspektivě. Zvažování přínosů, rizik, nákladů. Hledání cest ke zlepšení. Pocit vlastnictví.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidí věci v souvislostech a uvažuje v dlouhodobém horizontu</li> <li>• Hledá nové příležitosti a možnosti zlepšení, změna je pro něj příležitostí</li> <li>• Analyzuje podnikatelské prostředí, sbírá informace, vyhodnocuje, reaguje</li> <li>• Stanovuje, dohaduje a prezentuje podnikatelský cíl</li> <li>• Stanovuje priority</li> </ul>
Orientace na výsledky	Akceschopnost, dotáhnutí věci do konce. Soutěživost, prosazení vlastních řešení.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má tah na bránu, jde za cílem i přes překážky</li> <li>• Je pohotový v rozhodování a umí efektivně řešit nečekané situace</li> <li>• Aktivně si zajišťuje potřebné podmínky pro dosažení očekávaného výsledku</li> <li>• Rychle reaguje na změny</li> <li>• Ztotožňuje se s cílem</li> </ul>
Vliv	Schopnost ovlivňovat dění ve svém okolí a věci uvádět do pohybu, získávat druhé na svou stranu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je osobou, která má přirozenou autoritu až charisma a která je respektována</li> <li>• Je hrdý na firmu a je příkladem pro druhé</li> <li>• Jasně vysvětluje své záměry a přesvědčuje o nich ostatní</li> <li>• Ostatní zaměstnanci se na něj obracejí o radu, názor</li> <li>• Je čitelný – není nevyzpytatelný, nemění postoje</li> <li>• Buduje si síť spojenců, příznivců</li> </ul>

## 2.6 Výzkumy způsobilostí manažerů v českém prostředí

S poznatky, které jsou uvedeny v této kapitole, chci později srovnat výsledky svého výzkumu.

Hlavní způsobilosti vyšších vedoucích pracovníků definuje Moulis [64]. Tento seznam vznikl jen na základě zkušeností, a to spíše se starší generací manažerů v ČR.

Hlavní charakteristiky efektivnosti vyšších vedoucích pracovníků [64]:

A. Analytické

1. koncepční uvažování, důraz na systémové souvislosti
2. zvládání složitých a málo přehledných ("špatně strukturovaných") problémů
3. strategické, do budoucna orientované uvažování

B. Rozhodovací

4. zdůvodněnost, podloženost rozhodnutí, širě uvažovaných hledisek
5. užívání exaktních metod a postupů
6. zhodnocení nejistoty a rizika, schopnost riskovat

C. Vedení lidí

7. řešení problémů v mezilidských vztazích
8. motivování podřízených

D. Organizační

9. schopnosti efektivní komunikace
10. "dotahování" řešení do realizace, cílesměrnost
11. zadávání úkolů a vhodné delegování pravomocí
12. koordinace činností podřízených (útvary)
13. kontrola a hodnocení podřízených

E. Odborné znalosti

14. znalost problematiky oboru činnosti a jeho metodologie
15. představa o výhledu vývoje oboru
16. orientace v sousedních oborech
17. znalost funkčního systému řízeného úseku a jeho vazeb

Manažerskými způsobilostmi požadovanými od manažerů v dnešní hospodářské praxi v ČR se zabývá také Smutný [66]. Ten v roce 2004 realizoval výzkum pomocí obsahové analýzy, přesněji řečeno pojmové analýzy. Jde vlastně o analýzu četnosti výskytu různých pojmů v určitém sdělení. Jako sdělení byly zvoleny inzeráty poptávající práci na manažerských pozicích. Podrobněji bylo analyzováno 111 inzerátů. Lze předpokládat, že požadované charakteristiky budou odpovídat nejdůležitějším manažerským způsobilostem vyžadovaným samotnou manažerskou praxí. Hlavní výsledky tohoto výzkumu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 3 – Relativní četnosti výskytu kódovaných pojmů v inzerátech  
[66, vlastní zpracování]

<b>Znalosti</b>		<b>Praxe</b>	
Anglický jazyk	82,88 %	Předchozí praxe na	80,18 %
Technické vzdělání	39,64 %	srovnatelné pracovní pozici	
Jiné odborné znalosti	40,54 %		
SŠ/VŠ vzdělání - neurčeno	34,24 %		
Německý jazyk	14,41 %		
Ekonomické vzdělání	12,61 %		
Orientace v oboru	9,01 %		
Francouzský jazyk	4,50 %		
Orientace v technické dokumentaci	0,90 %		
<b>Dovednosti</b>		<b>Charakteristiky osobnosti</b>	
Práce s PC	43,24 %	Samostatnost	18,02 %
Komunikační dovednosti	42,34 %	Zodpovědnost	11,71 %
Řidičský průkaz sk. B	27,93 %	Pracovitost	10,81 %
Organizační dovednosti	22,52 %	Aktivita	7,21 %
Flexibilita	21,62 %	Spolehlivost	7,21 %
Analytické myšlení	16,22 %	Ochota dál na sobě pracovat	6,31 %
Řízení projektů	14,53 %	Odolnost proti stresu	5,41 %
Obchodní dovednosti	14,41 %	...	
Týmová spolupráce	11,71 %	Orientace na výsledek	1,80 %
Vyjednávací schopnosti	10,81 %	Autorita	0,90 %
Kreativita	8,11 %	Sebemotivace	0,90 %
Schopnost rozhodovat	6,31 %	Čestnost	0,90 %
Zákaznický přístup	4,50 %	Sebekázeň	0,90 %
Schopnost motivovat	2,70 %		
Řešení problémů	2,70 %		
Plánování	2,70 %		
Jednání s lidmi	1,80 %		
Variantní myšlení	0,90 %		

V roce 1996 se v Praze uskutečnil workshop Národního vzdělávacího fondu, kde byly diskutovány největší slabiny českých manažerů. Závěry tohoto workshopu, které uvádí Šuleř [48], jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 4 – Největší slabiny českých manažerů [48]

<b>Slabiny českých manažerů</b>		
<b>Znalosti</b>	<b>Dovednosti</b>	<b>Postoje</b>
1. strategické řízení	1. vedení lidí	1. hodnotový systém
2. ekonomické znalosti	2. efektivní komunikace	2. odvaha, ochota riskovat
3. práce s informacemi	3. implementace do praxe	3. konceptualizace
4. principy prosperity	4. týmová práce	4. odpovědnost
5. analýzy	5.- 6. delegování	5. partikulární zájmy, egocentrismus
6. firemní kultura	5.- 6. kreativita	6. rigidita, formalismus
7. moderní trendy v řízení	7. přesvědčování a ovlivňování	7. sebereflexe a seberozvoj

Velké diskuse se vedou o tom, jak moc se liší nedostatky v manažerských způsobilostech jednotlivých manažerů v závislosti na oboru vzdělání manažera. Řešitelé výzkumu CEZ J04/98;219070032 Řízení lidských zdrojů v průmyslových podnicích technicky vzdělanými manažery [88], který zpracoval Masarykův ústav vyšších studií při ČVUT v Praze, ve zprávě o výzkumu uvádějí:

„Experti ve výrazné shodě označili za hlavní slabiny vyskytující se často u technicky vzdělaných manažerů:

- Slabou orientaci na dosahování cílů organizační jednotky. Příliš úzké zaměření pozornosti při manažerských úkolech.
- Nižší sebevědomí a iniciativa při společenských kontaktech.
- Nízkou empatii.
- Nedostatečnou komunikaci.
- Nízkou flexibilitu a obtíže s přechodem z práce specialisty v oblasti techniky na práci manažera, která vyžaduje věnovat výraznou část mezilidským kontaktům a působení na lidi.
- Neochota přijímat podnikatelské riziko.
- Nižší schopnost abstrahovat od detailů, zvládat obtížně strukturovatelné problémy, na něž analytické myšlení je méně účinné a pomalé. Z toho vyplývá pomalé rozhodování a pomalé reagování na změny.
- Nedostatečně rozvinuté sociální dovednosti a nižší sociální obratnost a tvořivost.
- Nedostatečné poznání vlastních emocí a nepřijímání kritiky, odlišných názorů a méně exaktních přístupů, které by jim mohly přiblížit poznatky společenských věd.“ [88]

Podle tohoto výzkumu je u technicky vzdělaných manažerů potvrzena zejména „nízká empatie, flexibilita a nízká spontánní potřeba kooperovat s ostatními. Dále je to nedostatečná sebestimulace, energičnost a sebestimulace. Na základě výstupů lze usuzovat i na nižší emocionální zralost.“ [88]

Pokud jde o další specifické problémy, pak je třeba zmínit, že činnost manažerů má stále více mezinárodní charakter. Vzhledem k tomu nabývá stále více na významu rozvoj mezinárodních manažerů. Specifickými vlastnostmi mezinárodních manažerů byly identifikovány [85]:

1. komplexnost v pozvání světa, která se projevuje v
  - kulturní empatii
  - ochotně aktivně naslouchat druhým
  - smyslu pro pokoru
2. emocionální energie, která zahrnuje
  - emocionální sebevědomí
  - emocionální pružnost
  - akceptování rizika
  - emocionální podporu rodiny
3. psychologická zralost, kterou charakterizuje
  - zvědavost a ochota stále se učit
  - orientace v čase
  - osobní morálka

## **2.7 Vybrané problémy rozvíjení manažerských způsobilostí**

Rozvoj manažerů definují Prokopenko a Kubr [42, s.15] jako „nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kompetence a zvyšování výkonnosti manažerů.“

Tato definice klade důraz na prakticky použitelných způsobilostech a jejich aplikaci, která se musí projevit ve zvýšení výkonnosti. Praktická aplikace je zdůrazňována i v jiné definici rozvoje: „K rozvoji dochází, když jedinec získává nejen speciální soubor znalostí či dovedností, ale dosáhne-li schopnosti aplikovat své dovednosti a znalosti v širším okruhu životních situací.“ [85]

### **2.7.1 Fungování mozku**

V této souvislosti nelze nezmínit poznatky kognitivní psychologie. Přestože funkci mozku dosud detailně neznáme, víme, že myšlení má přímou souvislost se vzruchy procházejícími spoji (synapsemi) mezi mozkovými buňkami (neurony) [71].

Mozkové neurony, které mají určitou souvislost s vrozenými vlastnostmi (geny), se vyvíjejí hlavně před narozením a pak se již jejich počet příliš nemění.

Pokud jde o vývoj počtu synapsí, v raném věku dítěte dochází k prudkému nárůstu počtu synapsí až na cca 1000 trilionů kolem pátého roku. Pak již se tento počet dále nezvětšuje, naopak klesá přibližně až na polovinu v dospělosti [71].

Na tomto místě se dostáváme k zásadním faktům, které mají rozhodující význam pro poznání procesu rozvoje manažerských způsobilostí.

Důležité je totiž, že proces vytváření synapsí je dynamický, takže žádný spoj není nikdy definitivní a neměnný. To znamená, že je možno vznik a zánik spojů v kterémkoli věku do jisté míry ovlivňovat. Proces vzniku nových synapsí ovlivňují v největší míře stimulační příčiny z vnějšího prostředí [22].

Chagani [73], profesor z Wayne State University, přirovnává tento proces k budování silniční sítě, kde silnice (synapse), po kterých nikdo nejezdí, zanikají a ty, co jsou používány, se rozšiřují [8].

Nejnámějším vědcem, který se od 30. do 70. let 20. století zabýval zkoumáním schopnosti mozku poznávat, byl Švýcar Piaget [39]. Podle něj má zdravý lidský mozek ve všech stádiích vývoje (i v dospělosti) přirozenou snahu být aktivní, a tak poznávat stále něco nového.

### 2.7.2 Proces vytváření znalostí

Bylo by vhodné zmínit se zde i o procesu vytváření znalostí, protože při rozvoji manažerských způsobilostí jde především o vytváření znalostí, ať už explicitních či tacitních [51]. Předpokládám, že od *procesu tvorby znalosti*, označovaného jako proces SECI, se budou také odvíjet metody manažerského rozvoje. Ty by měly zákonitosti tohoto procesu respektovat. Tvorba znalosti probíhá těmito způsoby [96, s.220]:

- *Kombinací* – nejprve sbíráme explicitní znalosti, ty kombinujeme a vytváříme z nich novou explicitní znalost. Např. psaní literární rešerše po vlastním zamyšlení se nad publikovanými myšlenkami jiných autorů o zkoumané problematice.
- *Internalizací* – ta je založena na učení se při činnosti, kdy činnost může být skutečná či simulovaná. Vytváří tak tacitní znalosti ze znalostí explicitních. Např. nastudovala jsem, jak mám postupovat při nějaké činnosti, vím tedy, jak ji mám provést. Přesto jsem to nikdy skutečně nedělala. Půjde mi to? Klasickým nástrojem internalizace je učňovství, koučování, mentoring.
- *Externalizací* – při externalizaci se snažíme uvědomit si tacitní znalost, formalizovat ji a vyjádřit ji např. pomocí slov do explicitní podoby, protože práce s explicitními znalostmi je snazší než s tacitními znalostmi. Externalizace je však velmi složitá. Používá se při ní metafor, analogií a modelů. Např. zkuste někomu popsat, jak udržujete rovnováhu při jízdě na kole.

- *Socializaci* – tvoříme tacitní znalosti na základě jiných tacitních znalostí nebo tacitních znalostí někoho jiného. Je to také proces sdílení, tedy přenos a znovuvytvoření tacitních znalostí pomocí sdílené zkušenosti.

V praxi probíhají tyto způsoby postupně i najednou.

### 2.7.3 Metody řízené reflexe

Důvodem, proč není zrovna lehké vzdělávat manažery, je, že jejich práce je složitá, plná zvrátů a změn. Manažeři si tudíž často myslí, že vzdělávání v kurzech je neúčinné, protože žádná navozená situace se přece nemůže přiblížit realitě.

„Převládá názor, že kvalitní kurzy mohou být velice prospěšné, že však nikdy nenahradí učení z přímých praktických zkušeností, a že je nutno cílevědomě kombinovat různé metody.“ [42, s.16]

Tradičním a vyzkoušeným nástrojem předávání znalostí jsou metody zahrnuté pod pojmem učňovství. Tyto metody označujeme jako „*metody řízené reflexe*“. [97, s.205] Pomocí těchto metod můžeme předávat znalosti explicitní, ale také tacitní. Kromě metod učňovství jsou hlavním nástrojem pro sdílení tacitních znalostí *příběhy*.

K metodám učňovství patří [19, 24]:

- *Instruktaž při výkonu práce*  
Je nejčastěji používanou metodou typu „pozoruj a kopíruj“. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácvičení nového, popř. méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.
- *Koučování*  
Představuje – na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu pracovníka ze strany kouče. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného.
- *Mentoring*  
Je obdobou koučování, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje. Vytváří se tu těsnější, přátelštější vztah mezi školeným a školitelem, který má určité prvky vztahu otce se synem (tzv. „Buddy, Buddy System“, tj. „systém dvou kámošů“). Mentor kromě role školitele hraje i roli poradce a protektora a bývá zapojován i do hodnocení pracovního výkonu.

- *Counselling*

Patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem.

„Sdílení znalostí nelze nařídít, musí být vždy založeno na dobrovolné bázi. Proto je *základním předpokladem sdílení důvěra*. Pakliže si dva lidé nevěří, ke sdílení nedojde.“ [96, s.219] I tak se ale při sdílení znalostí můžeme setkat s řadou dalších problémů.

Gallwey se ve své knize *The Inner Game of Tennis* [14] zabývá otázkami, proč jsou někteří tenisté lepší než ti druzí, jaká je role tenisových koučů a jak mohou tenisté zlepšit svou hru. Hlavní myšlenkou jeho teorie je, že „člověk sám o sobě je schopen zvyšovat svou výkonnost s využitím vlastního potenciálu. Je u něj zřejmý důraz na vnitřní faktory, na potenciál, který v nás je. Jde jen o to, jak odbourat, popřípadě minimalizovat bariéry, které brzdí naši výkonnost. Některé bariéry jsou vně nás, ale *většinu si tvoříme sami ve své mysli*. Ty nám brání využívat vlastní potenciál v plné míře a tím snižují náš osobní výkon.“ [74]

Podobné myšlenky o bariérách, které si ve své mysli tvoříme sami, lze najít i ve Whitemorově knize *Koučování* [52].

Červený [74] se nad těmito poznatky dále zamýšlí: „Ano, můžeme ovlivňovat vnější faktory nebo ostatní věci kolem sebe. Zpravidla na to ale musíme vydat mnohem více energie, než kolik by nás stálo poznání našich vnitřních bariér a jejich postupné odstranění. Navíc existují situace, kdy změna vnějších faktorů ani možná není. Jediné, co dokážeme změnit, jsme my sami. A v tom je naděje pro řízení rozvoje a vzdělávání pracovníků ve společnostech v České republice.“ [74]

Na odborném semináři zaměřeném na strategické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, který připravila společnost Top Vision, a který se soustředil především na velmi otevřenou výměnu názorů a zkušeností přítomných manažerů rozvoje a personalistů, uvedla Šubrtová z HVB Bank o koučování, že jde o „umění facilitovat rozvoj, učení se a výkon druhého člověka. V každém z nás je uložen jistý potenciál, ale obvykle ho neumíme dostatečně využít, brání nám v tom nejrůznější překážky, které si leckdy ani neuvědomujeme. A právě kouč nám může pomoci tyto překážky v nás i mimo nás odhalit, uvědomit si podstatu našeho problému, orientovat se v něm a v možných řešeních. Tedy odstraňovat překážky, které nám doposud bránily uplatnit náš potenciál a docílovat – z profesionálního hlediska – lepších výkonů.“ [80]

#### 2.7.4 Úloha sebereflexe

Kromě reflexe ze strany vzdělavatele, spolu-vzdělávaných, nadřízených či kolegů je při vytváření i sdílení znalostí velmi důležitá vlastní sebereflexe.



„*Sebereflexe* je schopnost přemýšlet o sobě a o svém jednání, je jedním z předpokladů osobního rozvoje. Kdo není schopen vnímat své činy, analyzovat je a učit se z nich, nebude svou osobnost rozvíjet, ať už pozitivním či negativním směrem.“ [89]

Sebereflexí přitom rozumíme dívání se zpět na svou minulou činnost. Zahrnuje popis jevu, analýzu klíčových prvků, vysvětlení, srovnání, hodnocení, syntézu, prognózu a stanovení dalšího postupu. Sebereflexí také rozumíme zamýšlení se nad celou svou osobností, ohlížení se za „svými činy, myšlenkami, postoji, city, rekapitulování určitého úseku vlastního života či vlastního chování a rozhodování v situacích, které jsou pro daného člověka významné.“ [43]

Se sebereflexí (autoreflexí) jsou spojeny i další pojmy, např. seberegulace a intrapersonální inteligence.

Sebereflexí myslí Kohoutek [84] „vnitřní komunikaci se sebou samým, vcítění se do sebe sama, poznávání sebe sama, sebeuvědomování, východisko formování vlastní osobnosti.“

*Seberegulace* je pak „plánování změn v chování na základě zjištěných rozdílů mezi chováním a normou.“ [84]

*Intrapersonální inteligence* je Gardnerův pojem. Gardner [15] sestavil model „mnohostranné inteligence“, kde je 7 druhů inteligence. Mimo jiné tam figuruje i schopnost vyznat se sám v sobě. Intrapersonální inteligence se pak týká „úspěšné schopnosti a dovednosti introspekce, sebereflexe, sebepoznání i autoregulace, sebeřízení a sebevýchovy.“ [84]

Sebereflexe má hned několik významů [94, s.44]:

- *Kognitivní* – pomáhá manažerovi v rozvíjení pravdivostního poznání
- *Axiologický* (hodnotový a hodnototvorný) – rozvíjí schopnost porovnávat své myšlení, chování a jednání s přijatou hodnotovou orientací
- *Etický* – pomáhá respektovat etické principy

Jde tedy o schopnost zabývat se emocionálními a mezilidskými otázkami a nenechat se jimi odradit. To vyžaduje především kritické vnímání sebe sama v interakci se sociálními kontakty a jejich odezvou. [89]

V koučování existuje přístup, kdy v některých případech nemá smysl koučovanému vysvětlovat, jak přesně má nějakou činnost provádět. Například nemá smysl žákovi vysvětlovat, jak se v autě správně řadí, protože on to stejně bude dělat špatně. Je lepší dělat to obráceně a přecházet z nevědomosti jednoho druhu do nevědomosti jiného druhu tím, že se udělá desetibodová stupnice. 10 bodů - řadil jsi perfektně, 1 bod - nepovedlo se ti to vůbec. A pak kouč řekne svému svěřenci: „Dobře, teď jsi zařadil na trojku. Teď na pětku.“ Koučovaný vnímá, co je dobře a co je špatně a vlastně si znalost vytváří sám s pomocí sebereflexe. Předpokládám, že kvalita sebereflexe ovlivňuje nejen rychlost vytvoření znalosti, ale také její kvalitu.

Odezva na naše jednání od kolegů či nadřízených se (na základě subjektivního vnímání vlastní osoby) často nemusí shodovat s představou,

kteřou o sobě samém máme. Navzdory této skutečnosti má však snad každý zájem zjistit, jak on a jeho chování na druhé působí. Abychom také z takové odezvy dokázali vyvodit nějaký závěr a využít jej, je potřeba se s ní vyrovnat a reflektovat sama sebe. To v žádném případě neznamena zpětné zkoumání každého činu či reakce s ohledem na jejich správnost a smysl. Ale chápat vše jako dobré a správné, nezávisle na tom, jak to vnímají ostatní, by bylo ve velkém rozporu s přáním dále se rozvíjet. [89]

### 2.7.5 Trochu historie, současnosti i budoucnosti

V této souvislosti nemohu opomenout některé přístupy uplatňované Tomášem Baťou. Hlavními požadavky, které kladl na své spolupracovníky, byly „způsobilst, vzdělání, dovednost, zkušenost a trvalé vzdělávání v souladu s pracovním zařazením uvnitř organizace.“ [27, s.68] O jeho způsobu vzdělávání a výchovy vedoucích pracovníků by se toho mohlo napsat spousta. Vybrala jsem jen pár fragmentů.

Například jeho Desatero mladého muže a mladé ženy [101] obsahuje jako čtvrtý bod „Nevěřím v neměnitelnost poznání“. Tento přístup k poznání vyžaduje neustále prověřovat, jak se to, co jsme se dříve naučili, změnilo. Nejde jen o to sledovat změny ve svém okolí, ale i o to, že poznání založené na určité zkušenosti nemusí při uplatnění v jiné (ač zdánlivě obdobné) situaci přinést stejný výsledek. Tato činnost také vyžaduje kvalitní sebereflexi.

Stejně tak i Baťovo heslo „Nezdar – dobrý učitel“ [60] znamená učení se ze zkušenosti, které vyžaduje spoj mezi konáním, myšlením a sebereflexi.

Při výchově byly mladým lidem u Bati vštěpovány zejména tyto zásady [16]:

- dosáhnout úzkého spojení teorie s praxí (spojení školní výchovy s prací v továrně a internátní výchovou);
- vypěstovat kladný vztah ke každé práci;
- osvojit si návyky pracovní disciplíny;
- vypěstovat vědomí odpovědnosti za svěřenou práci;
- osvojit si důkladně potřebný rozsah teoretických vědomostí a odborných dovedností;
- pochopit tvorbu hodnot, i to, jak se tyto hodnoty vytváří.

Domnívám se, že i v těchto zásadách můžeme najít základní principy a požadavky na vzdělávání a kvalifikaci manažerů v současnosti. Úzké spojení teorie s praxí, mít rád svou práci, sebedisciplína, odpovědnost za svěřenou práci, důkladně poznat to, co mám řídit, získat zkušenosti mimo jiné i přímo ve výrobě, poznat své spolupracovníky, naučit se s nimi jednat, vědět, jak na ně, umět sladit hodnoty spolupracovníků s hodnotami firmy...

Současné požadavky vrcholových manažerů na rozvoj jejich způsobilst zahrnují tyto charakteristiky [42, s. 30]:

- podstatná část věnovaná výměně zkušeností a diskusím se „sobě rovnými“

- není žádoucí věnovat se přednášení obecných problémů
- věnuje se vysoká pozornost situaci konkrétního účastníka
- zájem o vyslechnutí zkušeností významných osobností
- zájem o vyslechnutí skutečně nových a moderních myšlenek, týkajících se managementu

Při diskusích o vzdělávání manažerů na středním stupni řízení se často zmiňuje, že „vzdělávání slouží rovněž pro metodické upevnění toho, co se naučili ze zkušeností.“ [42, s. 29]

Pokud jde o současný způsob vzdělávání a rozvoje manažerů, můžeme se učit od úspěšných firem. Společnost Hay Group ve spolupráci s časopisem Chief Executive provedla studii [79] s názvem Best Companies for Leaders 2006 (Nejlepší společnosti pro vedoucí pracovníky 2006). Společnost Hay Group oslovila 564 společností z celého světa, které dosáhly tržeb alespoň 8 miliard amerických dolarů. Údaje byly získávány ze tří zdrojů: průzkum u vedoucích pracovníků společností, průzkum vedoucích pracovníků u konkurenčních společností a rozhovory s příslušnými akademiky a zástupci firem provádějících nábor. Studie vyhodnotila nejlepší postupy pro identifikaci a podporu vůdčích schopností. A co tedy nejlepší společnosti dělají?

- Vedoucí pracovníci na všech úrovních se zaměřují na vytváření prostředí, které motivuje zaměstnance k nejlepším výkonům.
- Zajišťují, aby společnost a její nejvyšší management považovala vývoj vedoucích pracovníků za nejvyšší prioritu.
- Poskytují školení a tréninky na pomoc vytváření vedoucích týmů a jednotlivých vedoucích, aby mohly tyto společně efektivněji pracovat.

Zbývající postupy zdůrazňují potřebu začít včas na úrovni středních manažerů a u perspektivních pracovníků:

- Práce na různých pozicích pro perspektivní pracovníky.
- Externí programy pro vývoj vedoucích pracovníků pro manažery na střední úrovni.
- Samostudijní moduly založené na internetu pro manažery na střední úrovni.
- Výkonné MBA programy pro manažery na střední úrovni.

A ačkoli mnoho společností, u kterých byl průzkum prováděn, používá všechny tyto postupy, nejlepší z nich (General Electric, Procter & Gamble, PepsiCo, Citigroup, Johnson & Johnson, ...) je využívají v mnohem větší míře. A to je zřejmě odlišuje od méně úspěšných organizací.

Ve studii byly vyhodnoceny také aktivity, které nepřinášejí hodnotu pro identifikaci a rozvoj vedoucích pracovníků. Postupy, které plýtvají zdroje, zahrnují:

- Program založený na outdoorových činnostech
- Moduly samostudia v papírové podobě
- Překrývání pozic pro vrchní vedení

- Výkonné moduly MBA a samostudijní moduly založené na internetu přinášejí nejhorší výsledky, pokud jsou v kariéře vedoucího zavedeny příliš pozdě.

Tyto metody mohou být použity k dosažení jiných cílů, jako je například odměňování jednotlivců nebo krátkodobé tmelení kolektivu, ale nepomohou společnostem rozpoznat manažerský potenciál a rozvíjet způsobilosti manažerů.

Výzkum společnosti Hay Group také prokázal, že identifikovat perspektivní jednotlivce s vysokým potenciálem trvá kolem tří let a dalších deset let trvá připravit je na výkon vedoucí funkce.

V literatuře se také diskutuje o tom, proč některé vzdělávací aktivity, které vhodně zvolily metody rozvoje manažerských způsobilostí, mohou být přesto méně přínosné, než by se dalo očekávat. Důvody neúspěchu vzdělávacích aktivit jsou patrné z následující tabulky.

Tab. 5 – Důvody neúspěchu vzdělávacích aktivit [24]

<b>Důvody neúspěchu vzdělávacích aktivit</b>	<b>Procento organizací uvádějících tento důvod</b>
Neexistence ocenění dovedností získaných školením	58
Nedostatek času k uskutečnění programu	55
Pracovní prostředí nepodporuje znalosti a dovednosti získané školením	53
Nedostatečná motivace účastníků	47
Nepřesná analýza vzdělávacích potřeb	40
Změna vzdělávacích potřeb po uskutečnění školení	35
Vedení organizace nepodporuje školicí program	30
Nedostatečné financování školicího programu	21

Je třeba si uvědomit, že velkou část těchto důvodů mohou eliminovat samotní lektori a vzdělavatelé. Nelze však ani podcenit úlohu organizace, ve které manažer pracuje, její hodnoty, kulturu a způsob personální práce. Argument, že pracovní prostředí nepodporuje znalosti a dovednosti získané školením, se bude snad s rostoucím zájmem o myšlenku učící se organizace postupně vytrácet.

Myšlenka učící se organizace však není jediným znakem proměňujících se potřeb v oblasti vzdělávání ve 21. století. Mezi další přístupy, které pramení z potřeb vzdělávání v 21. století, patří:

- Důležitým prvkem vztahu mezi vzdělávací funkcí a strukturou organizace je způsob, jakým je vzdělávání spojeno se společnými cíli a strategií.
- Formy a metody vzdělávání budou směřovat daleko více k poradenství, vyšší dovednosti vzdělavatelů zjistit příčiny problémů manažerů a ostatních kategorií pracovníků.

- Aktivita zaměřená na zdůraznění manažerských dovedností společenského vlivu.
- Aktivita založená na práci s reálnými problémy s vysoce realistickými simulacemi. Větší užitek budou přinášet vzdělávací přístupy pomocí zkušeností a poradenství v oblasti procesů, než tradiční vzdělávací metody.
- Vzdělávatel se stává iniciátorem změny, a proto je i prostředkem k zajištění existence organizace.

## 2.8 Teoretická východiska práce

Způsobnosti manažera představují soubor teoretických znalostí i praktických dovedností, spolu se schopnostmi tyto znalosti a dovednosti vhodně uplatnit a rozpoznat vhodnost jejich aplikace v určitém situačním rámci. Způsobnosti manažera mají vícevrstevnou strukturu. Jejich nedílnou součástí jsou i tacitní znalosti.

Charakterizují připravenost pracovníka k výkonu, tedy jeho jednání, výstup jeho chování. Nejedná se pouze o charakteristiky osobnosti manažera, které tvoří vstupy, kterých manažer v případě potřeby umí či neumí využít.

Modely manažerských způsobností se zabývají požadovaným výkonem na konkrétní manažerské pozici, který je pracovník schopný podat v okamžiku potřeby. Modely způsobností nestanovují pouhý výčet charakteristik osobnosti úspěšného manažera. Jsou vytvořeny na základě přímého pozorování manažerů při jejich každodenní práci. Požadované způsobnosti musí být pozorovatelné a měřitelné a nejsou odvozovány nebo předpokládány.

Mým záměrem je posoudit možnosti pro využití těchto modelů v procesu odborné přípravy a rozvoje kvalifikace manažerů. Manažeři se totiž nerozvíjejí proto, aby byli obecně kvalifikovanější. Rozvíjejí se proto, aby získali manažerské způsobnosti, které potřebují pro dosahování požadované úrovně výkonnosti v dané organizaci [9, 24, 29, 57, 58].

## 3 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

### 3.1 Cíle disertační práce

Výzkumný problém, součástí jehož řešení je i tato disertační práce, lze formulovat takto:

*Jak pomoci manažerům osvojit si a rozvíjet manažerské způsobilosti potřebné k úspěšnému výkonu manažerské práce?*

Vzhledem k tomu, že toto téma je příliš rozsáhlé a nelze jej vyřešit v rámci jedné disertační práce, stanovila jsem hlavní a dílčí cíle, jejichž splnění má přispět k řešení uvedeného problému.

Hlavním cílem disertační práce je odpovědět na otázku:

*Jakým způsobem lze využít modely manažerských způsobilostí pro rozvoj kvalifikace manažerů?*

K naplnění tohoto hlavního cíle by mělo pomoci splnění dílčích cílů. Dílčí cíle disertační práce jsou:

- definovat základní pojmy (manažerské způsobilosti, manažerské kompetence, kvalifikace manažera, tacitní znalosti manažera) a vymezit vztahy mezi nimi
- analyzovat vybraný model manažerských způsobilostí (např. Evropské standardy manažerských způsobilostí) a možnosti jeho využití pro rozvoj manažerů
- najít faktory, které usnadňují či ztěžují manažerům získávání a rozvoj manažerských způsobilostí v oblasti vedení lidí
- v souladu se získanými poznatky navrhnout opatření pro zkvalitnění současné přípravy manažerů pro výkon jejich povolání. (Se zaměřením na oblast vedení lidí).

### 3.2 Hypotézy disertační práce

Na základě teoretických východisek byly formulovány následující hypotézy:

**H1: Manažerské způsobilosti nezahrnují pouze charakteristiky osobnosti manažerů.**

Předpokládám, že manažerské způsobilosti jsou založeny na skutečném jednání manažera. Charakteristiky osobnosti manažera toto jednání sice ovlivňují, ale tvoří jen předpoklady k dobrému výkonu manažera. Manažerské

způsobnosti zahrnují i něco víc než jen charakteristiky osobnosti, např. schopnost manažera těchto předpokladů využít v konkrétní situaci. K ověření této hypotézy bude využito rozhovorů s manažery a focus group.

**H2: Součástí manažerských způsobností jsou tacitní znalosti manažerů.**

Předpokládám, že tacitní znalosti se projevují v jednání manažera. Nemá-li manažer potřebné tacitní znalosti, pak nemá ani potřebnou způsobnost. K ověření této hypotézy bude využito rozhovorů s manažery a focus group.

**H3: Modely manažerských způsobností lze použít k rozvoji manažerských způsobností v oblasti vedení lidí (managing people).**

Oblast vedení lidí tvoří velkou část manažerské práce. Některé modely manažerských způsobností byly vytvořeny s cílem zvýšit kvalitu manažerů. Předpokládám proto, že samotný manažer může určitým způsobem použít tyto modely k rozvoji své kvalifikace právě v oblasti vedení lidí (managing people). K ověření této hypotézy bude využito rozhovorů s manažery, dotazníkového šetření a focus group.

**H4: Získávání a rozvoj manažerských způsobností podporuje vystavování manažera náročným situacím.**

Provedený předvýzkum ukazuje, že úspěšné zvládnání obtížných (krizových) situací je znakem dobrého manažera. Předpokládám, že postupným vystavováním manažera stále obtížnějším situacím, kterým musí manažer při své práci čelit, mu umožní získat potřebné manažerské způsobnosti. K ověření této hypotézy bude využito rozhovorů s manažery, dotazníkového šetření a focus group.

**H5: Získávání a rozvoji manažerských způsobností brání neschopnost manažera poučit se ze zpětné vazby, neschopnost kvalitní sebereflexe.**

Z provedeného předvýzkumu vyplývá, že ne vždy může osobní zkušenost či prožitek přispět k rozvoji kvalifikace manažera. Předpokládám, že tomu může bránit neschopnost manažera „přečíst si“ zpětnou vazbu svého jednání a neschopnost rozumět jí, a pak také neschopnost poučit se ze zpětné vazby. K ověření této hypotézy bude využito rozhovorů s manažery a focus group.

## **4 METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE**

### **4.1 Postup řešení**

Komplexní postup zpracování disertační práce vychází z logické struktury a návaznosti výzkumné práce. V zásadě bude odpovídat struktuře vědecké práce, jak ji uvádí Trnka [100] (viz Obr. 5).

Disertační práce pak bude mít následující strukturu:

- úvod
- současný stav řešené problematiky (tj. analýza a syntéza dostupných literárních pramenů)
- cíle a hypotézy práce
- zvolené metody zpracování
- hlavní výsledky práce a verifikace hypotéz
- syntéza přínosů práce
- závěr





Obr. 5 – Struktura vědecké práce [100, s.118]

## 4.2 Metody využití v disertační práci

Metodou rozumíme vědomý a plánovitý postup k dosažení cíle. Metodika je pak souborem vybraných a doporučených metod a postupů k úspěšnému řešení stanoveného úkolu. [17, s.58]

Při zpracování disertační práce byly využity vědecké metody označované jako metody logické a metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

K logickým metodám použitým v disertační práci patří:

- *analýza* (rozbor vlastností, vztahů, faktů postupující od celku k části) – např. při rozboru strukturovaných rozhovorů s manažery
- *syntéza* (postup od části k celku, spojení poznatků získaných analytickým přístupem) – např. při formulaci závěrů plynoucích ze strukturovaných rozhovorů s manažery
- *indukce* (vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech) – např. při formulaci hypotéz, které byly ověřovány dalším výzkumem
- *dedukce* (od obecných závěrů, tvrzení a soudů přecházíme k méně známým, zvláštním) – např. při ověřování platnosti hypotéz
- *abstrakce* (oddělení podstatných charakteristik objektu od nepodstatných) – např. při formulaci výzkumného problému
- *konkretizace* (umožňuje použít obecného jevu v konkrétních podmínkách) – např. při hledání konkrétních způsobů, jak využít modely manažerských způsobilostí k rozvoji kvalifikace konkrétních manažerů

Při řešení výzkumného úkolu byly použity následující metody a techniky sběru dat:

- Analýza dostupných informačních zdrojů
- Dotazník I pro úspěšné vrcholové manažery
- Analýza strukturovaných rozhovorů s manažery
- Focus group
- Dotazník II pro manažery
- Konzultace

#### **4.2.1 Analýza dostupných informačních zdrojů o manažerských způsobilostech a jejich modelech**

Byly hledány především odpovědi na následující otázky:

- *Co jsou manažerské způsobilosti?*
- *Jaký je vztah mezi manažerskými způsobilostmi, manažerskými kompetencemi a manažerskými tacitními znalostmi?*
- *Jsou manažerské způsobilosti nezbytné pro dosažení úspěchu v manažerské činnosti?*
- *Můžeme zjistit, zda má manažer potřebné manažerské způsobilosti? Jak?*
- *Co jsou a jaké existují modely manažerských způsobilostí?*
- *Lze využít modely manažerských způsobilostí k posouzení úrovně manažerských způsobilostí konkrétních manažerů?*

## 4.2.2 Dotazník I pro úspěšné vrcholové manažery

### *Charakteristika metody:*

„Jedná se o písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Podstata dotazníku spočívá v písemném položení souboru otázek, na které respondent odpovídá. Konečný výsledek výzkumu kriticky závisí na:

- a) formulaci jednotlivých položek a
- b) konstrukci dotazníku.“ [35]

Záměrem byl spíše kvalitativní přístup k řešení problematice, proto tento dotazník obsahoval převážně otevřené položky.

### *Výběr respondentů:*

Bylo osloveno 451 manažerů, z toho 57 zahraničních manažerů působících v ČR. Cílovými respondenty byli manažeři, kteří jsou označováni jako úspěšní a jsou členy vrcholového vedení organizací. Mezi oslovenými byli:

- manažeři, kteří se umístili v soutěži o titul Manažer roku 2003 a 2004 organizované Manažerským svazovým fondem,
- manažeři působící ve firmách zařazených do žebříčku firem Top100 sestavovaného sdružením Czech Top 100,
- manažeři ve firmách, které se umístily na předních místech v soutěži Subdodavatel roku 2004 organizované agenturou CzechInvest ve spolupráci se Sdružením pro zahraniční investice – AFI,
- manažeři z vybraných firem působících ve Zlínském kraji.

Uvědomuji si, že vybrat manažery, kteří jsou označováni jako úspěšní, je poměrně složité a že ani umístění na předních místech ve zmiňovaných soutěžích není zárukou toho, že tento manažer bude úspěšný dlouhodobě nebo i v jiné organizaci. Přesto považuji výběr respondentů za velmi vhodný.

### *Použití metody:*

Formulář dotazníku I je uveden v příloze A.

Dotazník obsahuje celkem 17 otázek, přičemž 10 otázek bylo identifikačních. Předpokládala jsem, že tyto faktory mohou ovlivnit odpovědi manažerů na další otázky.

Kromě jedné jsou všechny otázky otevřené. Takto navržené otázky odpovídají tomu, že tento dotazník zkoumá problematiku spíše kvalitativním přístupem.

*Bylo zjišťováno, koho sami úspěšní manažeři považují za úspěšného manažera, v jaké konkrétní pracovní situaci se projeví manažerské schopnosti pracovníka, co je v manažerské práci nejdůležitější, v jakých oblastech své práce mají ještě rezervy, které lze odstranit dalším rozvojem (vzděláváním), které faktory jim brání v dalším rozvoji a co by poradili začínajícím manažerům. Dílčím cílem bylo také otestovat, zda dotazníková forma bude vhodná pro další výzkum zvolené problematiky.*

Bylo osloveno 451 manažerů. 270 dotazníků bylo rozesláno klasickou poštou a 181 e-mailem, přičemž 57 bylo rozesláno v anglické verzi, neboť mezi oslovenými respondenty byli i zahraniční manažeři působící v ČR. Sběr dat dotazníkovou formou probíhal v měsících červenec až srpen 2005. Vráceno bylo celkem 30 dotazníků, tj. návratnost byla 6,65 %. V literatuře [44] se toto číslo považuje vzhledem k povaze výzkumu za přijatelné.

Průměrný počet let v řídicí funkci u manažerů, kteří dotazník vyplnili, byl 13 let. Šlo o členy vrcholového vedení organizací, 4 respondenti byli zahraniční manažeři působící v ČR.

#### *Zhodnocení použité metody:*

Použití otevřených položek v dotazníku umožnilo pružnější a hlubší odpovědi respondentů. Umožnily tak identifikovat jejich pravé postoje a názory.

U některých respondentů bohužel uvedené odpovědi často postrádaly kontext, který je však také velmi důležitý pro skutečné porozumění odpovědi respondenta. Ukázalo se tedy, že vhodnější metodou sběru dat by v tomto případě mohly být spíše rozhovory s manažery, neboť zde je menší pravděpodobnost absence kontextu sdělení.

Poměrně složité bylo vyhodnocení dotazníku vzhledem k jeho kvalitativnímu zaměření. Přesné kvantitativní vyhodnocení je prakticky nemožné. Pro vyhodnocení některých odpovědí byly tedy otevřeným kódováním a katalogizací pojmů vytvořeny kategorie odpovědí.

### **4.2.3 Analýza strukturovaných rozhovorů s manažery**

#### *Charakteristika metody:*

Individuální hloubkové strukturované rozhovory jsou jednou ze základních metod kvalitativního výzkumu. Vychází z principu individuálního dotazování s možností vytvoření intenzivní interakce mezi tazatelem a dotazovanou osobou. Jsou vedeny odbornými tazateli na základě předem vytvořeného schématu. [87] Je třeba, aby měl tazatel s tímto typem dotazování zkušenosti a byl vždy seznámen s konkrétním cílem daného projektu.

#### *Výběr respondentů:*

Manažeři byli cíleně vybíráni po konzultacích se školitelem. Bylo provedeno 18 rozhovorů. Většinou šlo o současné či bývalé členy vrcholového vedení firem z celé ČR. Průměrný počet let, který zastávají či zastávali řídicí funkci, byl 13 let.

#### *Použití metody:*

Nejprve byla nachystána struktura otázek vhodných pro rozhovory. Cílem rozhovorů bylo zjistit, *kdo je úspěšný manažer z pohledu oslovených manažerů, jak takový manažer pracuje a jak úspěšného manažera rozpoznat*. Bylo důležité

vystihnout podstatu avšak při maximální délce rozhovoru ½ - 1 hodina (vzhledem k časové a pracovní vytíženosti manažerů). Poté byly provedeny 2 pilotní rozhovory, na kterých byla tato technika a pokládané otázky otestovány. Teprve po jejich ověření byly provedeny další rozhovory.

Celkem bylo analyzováno 18 rozhovorů s manažery působícími na úrovni vrcholového managementu. Rozhovory se uskutečnily v dubnu až červenci 2005. Z rozhovorů byl pořízen audio-záznam, který byl následně přepisován a vyhodnocován.

#### *Zhodnocení použité metody:*

Při oslovování manažerů byla velkým problémem jejich časová a pracovní vytíženost. Většina rozhovorů byla proto domluvena přes někoho, kdo daného manažera blíže zná. Někteří manažeři však byli osloveni přímo a jejich souhlas s rozhovorem byl dán především jejich zaujetím o zkoumanou problematiku. Zde musím uvést, že když už si manažer nechal vysvětlit účel a podstatu výzkumu, většinou jej tato problematika velmi zajímala a byl ochoten se o své zkušenosti podělit.

Při rozhovorech bylo třeba také respektovat „jednoduchost“ jazyka, který manažeři používali. Bylo nemyslitelné používat a vysvětlovat jim některé odborné termíny, které pramení z hloubky zkoumané problematiky, např. zda jsou tacitní znalosti součástí funkčních způsobilostí.

Velmi důležité bylo naopak jasné vysvětlení praktického přínosu a využití výsledků výzkumu. Vysoká orientace manažerů na praxi se projevila i v tom, že k objasnění svých názorů často používali konkrétní příběh. Díky tomuto příběhu byly odpovědi snadněji zapamatovatelné, obvykle příběh poskytl nejen samotné sdělení, ale i jeho kontext (na rozdíl od odpovědi v dotazníku I) a výhodou bylo i to, že příběh byl skutečný.

Vyhodnotit tyto strukturované rozhovory bylo velmi obtížné. Mimo jiné i proto, že mé dosavadní zkušenosti s tímto typem výzkumu nebyly velké. Po provedení rozhovorů byly přeepsané odpovědi klasifikovány a pro různé odpovědi byly vytvořeny určité kategorie [36, 47]. Tato snaha měla zajistit zobecnitelnost výsledků pro vyšetřovaný vzorek. Přesto však nesměly ujít pozornosti odpovědi, které byly zmíněny byť jen jediným manažerem, ale poskytovaly zcela nový pohled na věc.

#### **4.2.4 Focus group**

##### *Charakteristika metody:*

„Focus group (skupinová diskuse) je jednou ze základních metod kvalitativního výzkumu. Vychází z kumulace podnětů při rozhovoru se skupinou osob a využívá interakce členů skupiny během diskuse (tzv. efekt sněhové koule, kdy jednotliví účastníci komentují názory ostatních).“ [86] Tato metoda

bývá doplněna dalšími specifickými postupy a technikami, které umožňují komplexní analýzu zkoumaných skutečností. Focus group poskytují časově i finančně efektivní alternativu, aniž by byla snížena úroveň kvality získaných informací. Vždy však záleží na výběrů účastníků a kvalitě vedení celého jednání. Diskuse musí být vedena zkušeným moderátorem, zpravidla psychologem. Následně se zjištěné údaje analyzují a interpretují [33].

#### *Výběr respondentů:*

Pro účely řešení tohoto výzkumu byli pozváni vybraní manažeři, aby se zúčastnili jednání focus group. Manažeři byli cíleně vybíráni po konzultacích se školitelem. Jednalo se o vrcholové manažery z rozdílných organizací.

Celkem se uskutečnila 2 jednání - dne 25.11.2005 a 3.2.2006. Prvního jednání se zúčastnili 2 manažeři, druhého pak 4 manažeři. Tato jednání vždy moderoval můj školitel doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc. a diskusí se účastnil i prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc. z Ústavu pedagogických věd UTB ve Zlíně, který se zabývá způsobilostmi učitelů.

#### *Použití metody:*

Diskutovalo se o průběžných výsledcích výzkumu, použitých metodách a navrhovaném dalším postupu výzkumu. Nejprve byly účastníkům prezentovány poznatky z dílčích závěrů předchozích etap výzkumu. Dále jim byly předloženy konkrétní otázky, které pak byly předmětem jednání.

V první focus group byla stěžejní otázka:

- *Jaký je vztah mezi způsobilostmi manažera a tacitními znalostmi? Jsou tacitní znalosti dílčí součástí manažerských způsobilostí?*

Na druhém jednání pak otázka:

- *Které faktory brání manažerům v rozvoji manažerských způsobilostí?*

Z průběhu jednání byly pořizeny zápisy včetně vybraných konkrétních myšlenek a návrhů. Každá skupina byla ještě navíc vedena k tomu, aby formulovala a sepsala závěry ze svého jednání. Z každého jednání byl pořízen také audio-záznam, který byl následně vyhodnocován.

#### *Zhodnocení použité metody:*

Osobně mi tato metoda přišla velmi přínosná, neboť manažeři hlouběji diskutovali nad přesně zadanými otázkami. To umožnilo podívat se na zkoumaný problém z nejrůznějších stran. Z jednání se však nevytrácel kontext myšlenek manažerů, jako tomu bylo třeba při použití dotazníku pro top manažery. Tato jednání však byla i v jistém smyslu přínosnější než hloubkové strukturované rozhovory se samotnými manažery, neboť přes rozdílnost kontextů se manažeři byli schopni shodnout na závěrech, které přímo korespondovaly s položenými otázkami.

Jednání focus group byla velmi náročná na organizaci. Vždy bylo pozváno manažerů více, avšak díky nepředvídatelným problémům v organizacích, ze kterých manažeři pocházeli, vždy někteří na poslední chvíli svou účast odřekli. Nakonec se však ukázalo, že menší počet manažerů je pro tento druh jednání dokonce vhodnější, neboť diskuse nad tématy byly vždy velmi plodné a při větším množství účastníků by bylo složitější jít do podstaty problému.

Velmi důležitá byla také role moderátora, který celé jednání usměrňoval a neustále účastníky vracel k původnímu tématu, možnostem konstruktivních řešení a k návrhu závěrů z jednání.

Z dalších rozhovorů s účastníky obou jednání vyplývá, že tyto diskuse byly přínosné i pro samotné manažery, neboť měli možnost diskuse a vzájemné výměny zkušeností s jinými manažery. Samotná problematika výzkumu jim přišla velmi zajímavá a osobně se domnívám, že právě tyto dva faktory ovlivnily aktivní přístup manažerů k diskusi.

#### **4.2.5 Dotazník II pro manažery**

##### *Charakteristika metody:*

„Jedná se o písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Podstata dotazníku spočívá v písemném položení souboru otázek, na které respondent odpovídá.“ [35]

Záměrem byl kvantitativní přístup k řešené problematice, proto tento dotazník obsahoval převážně uzavřené položky.

##### *Výběr respondentů:*

Cílovými respondenty byli tentokrát „běžní“ manažeři na střední či vrcholové úrovni řízení, neboť šlo především o získání přehledu názorů a osobních zkušeností „obyčejných“ manažerů se vzdělávacími aktivitami. Na rozdíl od prvního dotazníkového šetření tedy nebylo podstatné, aby šlo o členy vrcholového vedení a aby dotazovaní manažeři byli nějak zvlášť úspěšní.

##### *Použití metody:*

Formulář tohoto dotazníku je uveden v příloze B.

Toto dotazníkové šetření bylo zaměřené na *nalezení faktorů, které usnadňují či ztěžují manažerům získávání a rozvoj manažerských způsobilostí v oblasti vedení lidí a zjištění připomínek manažerů k nabídce na trhu vzdělávání a dalšího odborného rozvoje kvalifikace manažerů pro zkvalitnění současné přípravy manažerů pro výkon jejich povolání.*

Dotazník obsahuje celkem 15 otázek. 4 otázky byly identifikační (jak dlouho zastávají manažerskou funkci, jestli jsou členy vrcholového vedení, kolik jim je let a oblast jejich vzdělání). Předpokládala jsem, že tyto faktory mohou ovlivnit odpovědi manažerů na další otázky.

Bylo zjišťováno, co by respondenti poradili začínajícím manažerům, jaké mají zkušenosti se vzdělávacími agenturami a pořádanými kurzy, co jim na absolvovaných vzdělávacích kurzech vadilo, v jakých oblastech své práce mají ještě rezervy, které lze odstranit dalším rozvojem (vzděláváním).

Další skupinu tvořily otázky týkající se faktorů, které manažerům brání v dalším rozvoji (vzdělávání), zda se může manažer naučit vše jen výkonem své práce (bez absolvování vzdělávacích kurzů), zda sdílejí své znalosti se svými kolegy na pracovišti, jestli měli v začátku své manažerské práce vedle sebe někoho, kdo plnil roli mentora (neformálního učitele, přítele či otce v jedné osobě, který jim umožnil učit se z jeho zkušeností) a pokud by měli v práci vedle sebe mladého člověka a mysleli si o něm, že má předpoklady k tomu, aby se z něj jednou stal dobrý manažer, zda by se snažili mu předat všechny své zkušenosti a naučit jej vše, co umí.

Většina otázek jsou uzavřené otázky s více-alternativními nabízenými možnostmi odpovědí, kde respondent vybírá pouze jednu, v několika málo otázkách pak i více odpovědí. Takto navržené otázky odpovídají tomu, že tento dotazník zkoumá problematiku spíše kvantitativním přístupem. Také jsem se poučila, že u otevřených otázek, mohou uvedené odpovědi postrádat kontext, který je však také často velmi důležitý. To se bohužel občas stalo v prvním dotazníku pro top manažery, ale tam byl stěžejní spíše kvalitativní přístup, což v tomto druhém dotazníku již není.

Nejprve byl dotazník otestován na dvou manažerech, teprve poté bylo dotazníkové šetření realizováno. Po předchozím telefonickém vysvětlení podstaty dotazníkového šetření a žádosti o vyplnění dotazníku bylo osloveno celkem 113 respondentů, kteří dotazník také vyplnili a odeslali zpět. Sběr dat probíhal v měsících srpen až říjen 2007. 8 dotazníků muselo být vyřazeno pro chybějící či chybné vyplnění některých otázek, což bylo v některých případech zřejmě způsobeno oslovením nevhodných respondentů. Výsledky tedy vychází ze souboru 105 dotazníků.

#### *Zhodnocení použité metody:*

Přestože je problematika zkoumaná tímto dotazníkem velmi zajímavá a široká, a při tvorbě dotazníku byla zvažována velká řada otázek, které by přinesly zajímavé poznatky, neustále byl akcentován požadavek na časovou nenáročnost vyplňování dotazníku. Tato nenáročnost totiž zvyšuje pravděpodobnost vyplnění dotazníku.

Vyhodnocování druhého dotazníku tak již nebylo tolik náročné ve srovnání s prvním dotazníkem pro úspěšné vrcholové manažery. To však bylo dáno především jiným zaměřením dotazníku a kvantitativním přístupem k problematice. Svou roli hrálo i použití uzavřených položek v dotazníku. Jejich výhodou je totiž dosahování větší jednotnosti měření a tím i větší spolehlivosti. [35] To také umožnilo údaje podstatně lépe a jednodušeji kvantitativně



zpracovat, neboť pro tyto způsoby vyhodnocování dat jsou poměrně jasné matematicko-statistické metody.

Také výzkumný vzorek byl v tomto případě větší než u dotazníku I pro úspěšné vrcholové manažery. Na cílové respondenty nebyly kladeny tak velké nároky z hlediska jejich výběru (úspěšnost a top management), což umožnilo i kvantifikaci zkoumaného problému.

#### **4.2.6 Konzultace**

Navržená metodika výzkumu byla konzultována formou nestrukturovaných rozhovorů s prof. PhDr. Vlastimilem Švecem, CSc. z Ústavu pedagogických věd UTB ve Zlíně, doc. Ing. Ludmilou Mládkovou, Ph.D. z VŠE Praha.

Poznatky o Evropských standardech manažerských způsobilostí byly konzultovány s PhDr. Jaroslavem Moulisem z Masarykova ústavu vyšších studií v Praze.

Přístupy k chápání manažerských způsobilostí pak byly konzultovány s Mgr. Tomášem Jindřichem (Katedra personalistiky, Fakulta podnikohospodářská, VŠE Praha) a Mgr. Janem Kováčsem, Ph.D. (Ekonomická fakulta VŠB TU Ostrava).

## 5 Hlavní výsledky práce

### 5.1 Výsledky kvalitativní části výzkumu

#### 5.1.1 Nezastupitelné zkušenosti ve výrobě

Po nástupu na konkrétní manažerskou pracovní pozici následuje období adaptace, kdy se člověk sžívá s novou pracovní rolí. Pro manažerskou pozici musí člověk „dozrát“. Při tom období, kdy člověk „dozraje“, nelze vymezit dosažením určitého věku.

Když se jedinec stane manažerem předčasně, je zde velké nebezpečí, že selže při výkonu své práce anebo rychle „vyhoří“ (vyčerpá se jeho vnitřní energie). V případě „vyhoření“ bude problematické tohoto člověka znovu „nastartovat“.

Důležité pro práci manažera je, aby manažer získal praktické zkušenosti spojené s působením organizace, např. je-li zaměstnán ve výrobní firmě, měl by se prakticky seznámit s její výrobou. Tyto zkušenosti nemůže získat ve škole, ale jen v dané organizaci, např. formou tzv. kolečka v organizaci. Tyto zkušenosti bude potřebovat např. při jednání se svými podřízenými.

„Ať se dostane do role podřízených pracovníků, ať se s tím procesem, který chce řídit, osobně seznámí. Protože bez těchto zkušeností, a to se nám často stává, jsou představy o manažerské práci dost nereálné a myslím si, že bez znalosti procesu, který je řízen, nikdy nemůže manažer sám v oboru existovat.“ (R/Se)

(Vzhledem k tomu, že nemám souhlas manažerů ke zveřejnění jejich odpovědí, cituji v disertační práci odpovědi manažerů bez uvedení jejich jména, ale pouze pod kódem daného manažera.)

Oslovení manažeri považují získání pracovních zkušeností na nižších pracovních pozicích za vysoce důležité pro svou následnou manažerskou činnost v dané organizaci. Člověk, který neprošel výrobou, není pro většinu z oslovených manažerů skutečný manažer. Je to nezastupitelná zkušenost.

„...je veliká chyba, když někdo vyjde ze školy a hned chce nějakou velice odpovědnou funkci, protože zpravidla si na ní vyláme zuby. Ono to chce zkušenosti a to je marná sláva, ten systém, možná, že vás tím otravuju, kterej měl třeba Baťa, že musel projít výrobou, postupoval postupně po tom žebříčku, to podle mého soudu je ideální.“ (R/Tr)

Ve výrobě se musí naučit také jednat s „obyčejnými“ lidmi - hovořit jejich jazykem. Pro ilustraci uvedu citaci jednoho top-manažera: „Nemůžu dělat dobře svou práci, pokud nevím, o čem je naše fabrika. Musím se naučit s lidma mluvit jejich jazykem. Musím se naučit s lidma komunikovat, porozumět, co je tam za problém a pak vím, jaké lidi tam skutečně potřebuju, na co si musím dávat bacha, co je pro ty lidi nejtěžší. Úspěch tkví v tom, že si porozumím s těma lidma. Tam je obrovská škála zkušeností, situací, příležitostí.“ (F/Se)

Velmi často se také tato potřeba získání alespoň základních zkušeností na nižších pracovních pozicích vyskytovala mezi radami pro začínající či budoucí manažery.

### **5.1.2 Rozpoznání potenciálu manažera**

Člověk, má-li být v manažerské práci úspěšný, musí mít pro tuto práci vrozeny určité předpoklady. Např. personalista - cit („senzor“) pro lidi, obchodník - komunikační dovednosti...

Musí mít také vnitřní energii (sebemotivaci). Kromě toho mu tato práce musí přinášet uspokojení. Právě zmíněná vnitřní energie, odhodlání dokázat to a nadšení pro svou práci pomohou manažerovi spolu se selským rozumem při výkonu manažerské práce. Vlohy a předpoklady pro manažerskou práci mohou zůstat dlouho (či navždy) nerozpoznány.

Manažerské způsobilosti se projevují v jednání manažera. Běžné, nijak nenáročné situace často dobře zvládne i průměrný manažer. Pro posouzení způsobilostí manažera se ukazuje za vhodnější posuzovat jeho jednání v mimořádných situacích dle hesla: „Dobry námořník se pozná jen za bouře.“ Způsobilosti manažerů se projevují především v extrémních situacích a manažer se asi nedá lépe identifikovat jinými způsoby než jeho vystavením extrémní situaci.

„Protože když je pohoda, všechno se daří, tak ten člověk nemá šanci nějak velice se projevit. ... pokud je slabý a pokud je nestabilní, pokud je povahově nestálý, prostě se zhroutí. Při pohodě se to neděje, to se děje jedině v takových těžkých situacích. ...Někteří lidé pod tím tlakem zkolabují, prostě přestanou fungovat, chrání sebe, chrání ne tak firmu jako svoje postavení.“ (R/Pr)

Tyto závěry získávají ještě více na svém významu např. tím, že v provedených rozhovorech korespondují s odpověďmi manažerů na otázku „Kdybyste měl charakterizovat, kdo je pro Vás úspěšný manažer, co byste řekl? Jeden z úspěšných vrcholových manažerů odpověděl: „Ten, který je schopen správně reagovat v krizových situacích. V krizových, v mezních situacích, jo. ...když je mu zadán úkol, který je neobvyklý, který je neřešitelný, a on ho vyřeší. Takže ten člověk... prostě má to v sobě... a je schopen ty nejsložitější věci řešit.“ (R/Ču)

Podle názorů samotných manažerů firmy čím dál tím víc potřebují lidi, kteří zvládají právě krizové situace.

Rozpoznat potenciál způsobilostí manažera lze i tím, že se manažerovi budou zadávat úkoly, které jsou na hranici splnitelnosti, dokonce i za hranicí splnitelnosti při respektování současných podmínek.

Je třeba počítat s tím, že motivace manažera nejprve prudce klesne. Ale jen na krátkou dobu, protože schopný manažer bere problémy jako výzvu svým schopnostem. Začne tedy přemýšlet alespoň o podmínkách, za kterých by ten úkol splnit šel. Při tomto tvořivém myšlení často přijde i na to, jak ten úkol

vyřešit. Jak uvedl jeden úspěšný vrcholový manažer: „Vždy posouvá své limity.“ (Da/Č)

Zde se také ukazuje, že schopnost motivovat sám sebe je u manažera velmi důležitá. Pokud manažer najde svou vnitřní motivaci, je to předpokladem toho, aby mohl motivovat druhé. Často svou motivaci dává do své práce spoustu energie, kterou pak kolem sebe šíří a předává ji svým spolupracovníkům.

Způsoby, jakými úspěšní manažeři zvládají svou práci, jsou však velmi různorodé. Nelze říci, že by úspěšní manažeři měli nějaký společný styl řízení. Každý z nich má svůj osobitý způsob práce, který využívá právě jejich schopností.

### 5.1.3 Zvládání krizových situací

Když byla manažerům položena otázka, co by měl manažer udělat v krizové situaci, aby ji úspěšně zvládl, většina manažerů hned ukázala, že nejsou zvyklí bavit se pouze teoreticky, proto vždy uvedli konkrétní příklad takové situace a teprve poté zodpověděli otázku uvedením na konkrétním případu.

Toho je dobré si všimnout a respektovat to při vytváření vzdělávacích kurzů pro manažery. Tyto příklady jsou jednak mnohem poutavější, protože jsou konkrétní, skutečné, z manažerské reality. Také jsou lépe zapamatovatelné, ovšem je velmi důležité, aby ten, komu je vysvětlováno, skutečně hluboce dané situaci porozuměl. Pro další vyhodnocování takto získaných odpovědí to však působilo problémy. Situace, na kterých manažeři vysvětlovali své odpovědi, byly tak různorodé (jak může být různorodá realita manažerské praxe), že lze vyvodit jen obecný postup, jak jednat v krizových situacích:

- analyzovat, zjistit data
- stanovit cíl
- stanovit strategii, postup
- definovat výsledky a kritéria jejich posuzování
- motivovat
- korigovat odchylky
- nejprve nastolit opět rovnovážný stav a pak najít příčiny
- příčiny odstranit a zamezit opakování takové situace
- ocenit výkon spolupracovníků

Tyto rady vlastně odpovídají jednotlivým fázím managementu a když se nad tím zamyslím, nijak zvlášť se neliší od rad pro řešení běžných problémů a situací.

Velmi důležité je však to, že krizové situace vyžadují, aby manažer „Zatnul zuby, zchladil hlavu a řešil.“ (Ko/T) „S přehledem či nadhledem, věcně, konstruktivně, ihned.“ (Ře/Z) To vyžaduje postavit se problémům čelem, zabývat se změnami bez obav a s chutí, vidět příležitosti tam, kde je ostatní nevidí a velmi rychle rozhodovat s přijetím adekvátního rizika.

Problém je v tom, že velmi těžké rozhodnutí, se kterým je spojena vysoká odpovědnost, musí manažeři udělat „okamžitě“. V dobrém případě do dvou

vteřin.“ (R/Sej) A to často v situacích, kdy je na ně vyvíjen tlak ze všech stran a při vědomí, že se nerozhodují mezi dobrým a špatným řešením, ale mezi špatným a ještě horším řešením.

#### 5.1.4 Úspěšný manažer

Při charakterizování úspěšného manažera byly uváděny charakterové a temperamentové vlastnosti (např. pracovitost, cílevědomost, dynamičnost, rozhodnost, flexibilita). Zmíněny byly i morální vlastnosti. Manažeři se shodují, že chce-li být manažer úspěšný, musí umět řídit sám sebe, především se umět motivovat a dbát na svůj další rozvoj. Z nezbytných manažerských dovedností byly nejčastěji zmíněny komunikační a motivační dovednosti, dovednost plánovat, rozhodovat a organizovat. Lze předpokládat, že úspěšnost realizace zmíněných dovedností budou ovlivňovat tacitní znalosti, které manažer má.

Nejdůležitější aspekty manažerské práce z pohledu úspěšných vrcholových manažerů jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. 6 – Nejdůležitější aspekty manažerské práce

<b>kategorie odpovědí</b>	<b>absolutní četnost odpovědí při počtu 30 respondentů</b>
cíl, vize, strategie, plán	13
motivovat ostatní, řídit kolektiv	10
komunikace	9
rozhodování, úsudek	9
organizování, delegování	9
zaujetí, jít za tím, vytrvalost	8
znalosti, učit se	8
pracovní tým	5
podniková kultura	3
charakterové vlastnosti	3
zdraví, paměť	2
důvěra	2
úroveň nadřízených	2
ostatní	4

Manažer potřebuje ke své práci určitý cíl, vizi, kterou bude sledovat. „...velká chyba je, že spousta studentů v této době žádný cíl nemá. ... to je vlastně jak lodička bez kormidla, když nevíte, kam plujete, tak třeba taky někam doplujete.“ (R/Tr)

Pro tuto vizi musí získat své podřízené - spolupracovníky. Dále potřebuje předvídatost, cit („vnitřní senzor“) pro to, kam se bude ubírat další vývoj.

Jedním z předpokladů pro úspěch manažera je být ve správný okamžik na správném místě.

Znalosti a praktické dovednosti manažera mu mohou pomoci v získávání přirozené autority. Tu potřebuje k získání lidí na svou stranu.

Manažer musí být flexibilní, přizpůsobovat se měnícím se podmínkám. Musí umět stanovovat priority, pracovat s informacemi.

Manažer se snaží přetvářet prostředí k obrazu svému - vytvořit takové prostředí, v němž se mu dobře pracuje.

Manažer musí mít na jedné straně dostatek sebevědomí, na druhé straně musí v sobě mít určitou pokoru (vědomí, že spoustu věcí neví, že není nenahraditelný).

Manažer by neměl zapomínat na relaxaci.

Jako konkrétní příklady úspěšných manažerů byli uváděni např.:

- Vratislav Kulháněk (předseda představenstva Škoda auto, a.s.)
- Jack Stack (předseda představenstva a gen. ředitel České spořitelny, a.s.)
- Petr Sýkora (jednatel firmy PAPIRIUS, s.r.o.)
- Oldřich Svoboda (generální ředitel HELLA AUTOTECHNIK, s.r.o.)
- Jiří Rosenfeld (generální ředitel Slovákých strojů, a.s.)
- Martin Roman (generální ředitel ČEZ, a.s.)
- Pavel Pravec (generální ředitel Barum Continental, spol. s r.o.)
- Štěpán Popovič (generální ředitel firmy Glaverbel Czech a.s.)
- Petr Kellner (vlastník finanční skupiny PPF)
- Zbyněk Frolík (ředitel firmy Linet, spol. s r.o.)
- Rudolf Černý (generální ředitel firmy KAROSA, a.s.)
- Jiří Cienciala (generální ředitel Třineckých železáren, a.s.)
- Zdeněk Burda (generální ředitel firmy SKANSKA CZ a.s.)

Při další práci na výzkumu problematiky manažerských způsobilostí bych ráda tyto manažery požádala o spolupráci.

Zmiňovaným charakteristikám úspěšného manažera odpovídaly i rady manažerů pro ty, co se řídicími pracovníky chtějí stát. Nejčastěji se objevovaly doporučení, aby dbali na rozvoj svých dovedností (hlavně sociálních, komunikačních) a znalostí (především cizích jazyků). Za vhodné manažeři také považují získat předem zkušenosti (např. na nižších pracovních pozicích, na stážích v zahraničí apod.). Poměrně často se vyskytovaly také varování ohledně unáhleného rozhodování. Konkrétní rady úspěšných vrcholových manažerů jsou uvedeny v příloze C.

### **5.1.5 Probuzení manažerského potenciálu**

Spousta lidí má v sobě obrovské vnitřní zdroje (které v sobě obsahují i určitou tacitní složku), jenom je nevyužívají. Možná právě proto, že se nedostávají do těch krizovějších situací. To ovšem může znamenat, že je možná ze sebe ani nikdy nedostanou. Je důležité mít ve firmě spíše lidi, kteří tyto zdroje mají, ale projevují je.

Otázkou je, zda se dá nějak zevnitř či zvenjšku napomoci tomu, aby se tyto zdroje projevily. Někdy to bývá právě ta extrémní situace, která umožní projevít, co v manažerovi skutečně je. Přitom si toho ani samotný manažer nemusí být

vědom. Pravděpodobně v těchto případech dochází k mobilizaci vnitřní energie a člověk tak může zjistit, že dokáže víc než předpokládal.

Ale někdy, jakoby ta extrémní situace člověka zablokovala a ten je pak neschopen situaci zvládnout. Zde je pak vidět, proč je vhodnější přistupovat ke kvalifikaci manažera ne z pohledu vstupů, ale spíše výstupů jeho práce.

„... prostě shoří a většinou shoří na tom, že se zlomí, že podlehnou nátlaku, podlehnou stresům, podlehnou podlézání, lezení do zadku nebo naopak nějakému škrcení. Prostě člověk musí něco vydržet, ať škrcení, ať lezení do zadku.“ (R/Pr)

Manažeři uvádějí, že zkušený manažer se rozhoduje podle zkušeností a intuice, to znamená spíše tacitní složkou manažerských způsobilostí, a teprve pak si hledá nějaký důkaz pro své rozhodnutí, který by ho podpořil v případě problémů.

Otázkou zůstává, zda se tak manažer nerozhoduje, právě proto, že je zkušený, že prošel těmi situacemi a spoustou jiných a že s každou situací rozvinul své manažerské způsobilosti.

### **5.1.6 Vhodní spolupracovníci**

Manažerské způsobilosti velmi úzce souvisí s tacitními znalostmi. Manažerské způsobilosti jsou syceny tacitními znalostmi a dokonce nejenom znalostmi, ale i něčím implicitním, co je víc než znalost.

Pokud má manažer řešit extrémní situaci, je důležitá bezpodmínečná důvěra mezi ním a jeho spolupracovníky. Důvěra v těchto situacích vzniká ve specifických podmínkách. Obvykle je založena na alespoň předpokládaném sdílení základních hodnot. Pokud tato důvěra funguje, je to znát na výsledcích.

Tyto situace nejsme schopni dopředu popsat tak, abychom se na ně mohli připravit. Hraje tam roli struktura osobnosti manažera, kde jsou i jeho hodnoty. Manažeři si stále více do svých týmů vybírají pracovníky, kteří sdílejí jejich hodnoty. Pomáhá jim to vytvořit tuto důvěru, která je pak prověřena náročnou situací. Pokud je důvěra skutečná, obstojí a manažer se pak o ni může opřít.

### **5.1.7 Učení se z vlastních chyb**

Důležitou složkou učení se manažerů je učení se z vlastních chyb. Tyto zkušenosti a na jejich základě odvozené znalosti jsou lépe zapamatovatelné než zkušenosti a znalosti zprostředkované.

„Platí jedna zásada - i ten největší průser je k něčemu dobrý. ...A zatím neznám jediný průser nebo jinou obtížnou situaci, která by nevedla k nějakému pozitivnímu skoku.“ (R/Pr)

K tomu, aby se manažer poučil ze situace, kterou zažil, ovšem také potřebuje určitou míru sebereflexe, která však vyžaduje tacitní složkou manažerských způsobilostí rozvinutou do určité úrovně. Když však manažer není schopen

dostatečné sebereflexe, není schopen situaci lépe pochopit, najít si v té situaci poučení a odnést si jej.

„Každý, kdo rozhoduje, udělá nějakou chybu. Pak jde o to, jestli se dokáže z těch chyb velmi rychle poučit anebo jestli dělá ty stejné chyby dál.“ (R/Kad)

Při vzdělávání manažerů je důležitá zpětná vazba účastníků na vlastní chování a analýza zkušenosti. Takto dochází ke konfrontování, které je považováno také za jednu z metod rozvoje manažerů. Při konfrontování se může manažer setkat s problémem, kdy skutečnost může být odlišná od toho, jak je manažerem vnímána.

Poznání a uvědomění si tohoto rozdílu za pomoci vzdělavatele může být konstruktivní. Tehdy manažer uzná, že fakta nepotvrzují jeho představy a přijme odpovídající řešení. Někdy je však konfrontace vnímána jako sdělení nežádoucí informace, aniž by skýtala pocit psychologické bezpečnosti.

### **5.1.8 Podpora a povzbuzení eliminují úzkost**

Snell [23] v kapitole „The Challenge of Painful and Unpleasant Emotions“ upozorňuje, že „manažeři, kteří trpí úzkostí, se z takové informace nemohou poučit, mohou upadat do psychologického ústupu, vyčerpání nebo chronického rozčarování a soustřeďovat se spíše na špatné pocity než na vlastní zdokonalení.“ [42, s.238-239] Toto manažeři potvrzují. Shodují se však také na tom, že úspěšní manažeři netrpí tak vysokou úzkostí jako ti méně úspěšní, případně se také s touto úzkostí lépe vypořádávají.

Úlohou vzdělavatele by tedy mělo být ve větší míře také respektovat tyto případné pocity vzdělávaných manažerů a pracovat s nimi. Emoční náboj vzdělávacích aktivit totiž ovlivňuje výsledný efekt vzdělávacích akcí.

Důvodem, proč méně úspěšní manažeři více trpí touto úzkostí, je pravděpodobně to, že:

- úspěšní manažeři nemají tolik nedostatků či tyto nedostatky nejsou v takové míře negativní, proto jim není poskytováno tolik negativních informací při reflexi jejich schopností či jednání.
- úspěšní manažeři lépe znají sami sebe, své přednosti i nedostatky a negativní informace o jejich schopnostech a jednání pro ně nejsou tolik překvapující.
- sebe-akceptace, sebe-přijetí je u úspěšných manažerů větší.

Jde zde téměř o „začarovaný kruh“. Někteří manažeři „trpí úzkostí“ při aplikaci technik učení z praxe a řízené reflexe. Jsou často konfrontováni se zneklidňující situací, aniž by jim byla poskytnuta konstruktivní pomoc a byli schopni přijmout informaci pozitivně.

Přitom však vzdělavatel může výhodně využít zkušeností druhých manažerů ve skupině a pomoci jim vidět informaci spíše jako zdroj osobního zdokonalení, než jako kritická fakta. Při učení z praxe se manažeři také učí přeměnit zneklidňující informaci v prostředek zdokonalení.



Při tomto způsobu učení pracují manažeři ve skupinách, což má jeden pozitivní efekt. Manažeři navzájem konzultují problémy, s nimiž se setkávají při realizaci svých projektů a konstruktivní kritikou tak *povzbuzují jeden druhého* a doporučují různá zlepšení či kladou otázky o problému a poskytují k němu další zcela nové názory. Tím také dávají manažerovi najevo, že když použije nové poznatky, může si s tímto problémem poradit a brát celou situaci jako výzvu svým manažerským schopnostem.

Manažerům pomáhá i samotné zjištění, že ostatní manažeři mají stejný či obdobný druh problémů.

Povzbuzování je důležité také z toho důvodu, neboť když manažeři mění své chování (např. po konfrontování), často to v jejich okolí vytváří problémy. Zboření starých pravidel vůči spolupracovníkům, které manažer vytvořil svým dřívějším stylem řízení, může vyžadovat značnou odvahu a razanci jednoduše proto, že představy spolupracovníků o dřívějším stylu řízení přetrvávají, spolupracovníci se změny obávají a to může vzbudit jejich odpor ke změně.

Zde je třeba si uvědomit, že manažeři, kteří se dobrovolně účastní vzdělávacích aktivit, obvykle sami chtějí projít procesem změny. To je dobré mít stále na vědomí, když začnou vyvstávat překážky. Při učení se totiž může zdát, že se manažer sám brání změně svého chování (např. nechce přijmout kritické připomínky k jeho jednání). Zde je velmi důležitá *podpora a pochopení vzdělavatele*.

### **5.1.9 Nedostatky akademického vzdělávání manažerů**

Problémem škol je řada izolovaných znalostí, které nemají studenti pospojované. Při učení se zažitím reálné situace jde o komplexnější učení, kde se znalosti spojují. Někdy se studenti dokonce tomuto propojení znalostí brání. Zřejmě proto, že současný způsob vzdělávání studentů je k tomu od malička prostě nevede.

Ve škole je z nějakých důvodů oddělena složka shromažďování, absorbování poznatků od schopností podle toho jednat. V reálném životě se proces učení zřejmě asi děje jinak. Proto koncept přípravy manažera musí být založen na tom, že ihned po zprostředkování nějaké znalosti musíme zabezpečit, že tyto nové znalosti budou zvnitřňovány, osvojovány, prostě se staly součástí vzorců chování.

Ukazuje se, že tento nedostatek je problémem nejen akademického vzdělávání manažerů, ale i jejich přípravy a odborného rozvoje v kurzech, které organizují vzdělávací a poradenské agentury. Je třeba dát manažerům ještě na kurzu možnost nově získané poznatky si také prakticky vyzkoušet a přijmout za své.

Vyzkoušením si manažer vytvoří i určité tacitní znalosti, které si propojí s původně předávanými znalostmi. Tacitní znalosti se předávají jen obtížně, někdy je to dokonce téměř nemožné, přesto velmi usnadňují proces sebereflexe, vytváření nových manažerských způsobů, jejich rozvíjení, propojování a

schopnost jejich uplatnění v praxi. Tyto schopnosti si člověk osvojuje v procesu vlastního zrání.

Jedním z problémů na školách je také nedostatek motivace studentů, jejich malá snaha se něco naučit. K tomuto možná přispívá i to, že studenti neplatí školné, a proto si možnosti vzdělání tolik neváží. K dalším problémům patří nedostatečná motivace pedagogů (nechápují svou práci jako životní poslání) a mála váha titulu bakalář v očích veřejnosti. Přitom, jak se ukázalo v rozhovorech s manažery, je schopnost motivovat sám sebe vysoce důležitá nejen pro rozvoj manažerských způsobilostí, ale i pro samotný úspěch v manažerské práci.

### 5.1.10 Množství a různorodost situací

K tomu, aby manažer rozvíjel své způsobilosti, není ani tak důležité řešení krizových situací, ale *množství situací a podnětů*, kterými manažer projde. Velmi žádoucí je pak, aby jednotlivé situace byly pokud možno různorodé. Tato *variabilita situací* umožňuje získávat a rozvíjet různorodé manažerské způsobilosti. Když se pak manažer setká s krizovou situací, jsou mu určitým základem, ze kterého pak může čerpat a kombinovat.

„Především praxe na různých místech, komunikace s různými typy lidí, s různými lidmi, na různých úrovních a s poznáním procesu, s poznáním vnímání podřízených ... ta role byla velmi důležitá pro to, aby člověk vlastně pochopil, co je to management... když mě takto zpovídáte, tak to byla ta podřízeněcká role, která mě hodně věcí naučila.“ (R/Se)

Objevil se však i názor, že „tacitní znalost je pouze schopnost mozku propojovat mezi sebou neurony. My se něco naučíme, my si něco získáme, a to, jestli vytvoříme tacitní znalost či ne, záleží na tom, zda si náš mozek dokáže mezi sebou propojit tyto uložené informace. Musí projít pak určitou situací, tam pak určitý obtisk je. A čím častěji se určitá cesta jde, tím rychleji se pak vybavuje.“ (F/MI)

Manažeři se shodují, že k vytváření tacitních znalostí musí mít manažeři předpoklady, které však mají různí lidé v různé míře. Tyto předpoklady jsou zřejmě vrozené, avšak dají se rozvíjet. Předpoklady k vytváření tacitních znalostí jsou součástí osobnostních manažerských způsobilostí.

Samotné tacitní znalosti jsou součástí funkčních manažerských způsobilostí, neboť tacitní znalosti se projevují ve výstupu manažerské práce – jednání manažera.

K rozvoji manažerských způsobilostí se často využívá nejrůznějších simulací. Při diskusích nad otázkou, do jaké míry mohou simulované situace umožnit manažerům získat či rozvíjet manažerské způsobilosti, které manažeři potřebují při řešení skutečných situací v manažerské praxi, bylo zmíněno měřítko úspěšných simulací [42, s. 293], které tvoří následující složky:

- *Výzva* – simulace povzbuzuje účastníky k aktivnímu použití svých dovedností, tvořivosti a intuice při řešení problému.

- *Relevance* – předmět simulace odpovídá potřebám účastníků a jejich organizaci.
- *Realismus* – chování, úkoly a prostředí jsou účastníky pokládány za realistické ve vztahu k jejich problémům.
- *Vhodnost cílů* – simulace přispívá k dosažení celkových cílů vzdělávání.

Z rozhovorů se také ukazuje, že k rozvoji manažerských způsobilostí by mohlo být využíváno řešení takových konkrétních úkolů, které by manažery nutilo dostudovávat či dotrénovávat vědomosti a dovednosti, které jim chybí.

Jestliže manažer přímo vykonává manažerskou práci, není tolik potřeba, aby se učil řešit simulované situace. „Ty těžké situace ten život staví docela dobře a staví je docela často, takže ani není potřeba je simulovat. Člověk prochází čím dál těžšími zkouškami. Bez absolvování těch jednodušších zkoušek by neměl šanci zvládnout tu těžší.“ (R/Pr)

### 5.1.11 Porozumění situaci a sebereflexe

Manažeři zastávají názor, že k určitým poznáním však musí člověk dojít sám, nelze mu je sdělit (případně sdělení nepochopí nebo mu nebude věnovat dostatečnou pozornost).

„... ten obraz vzniká v hlavě a protože já ani nevím, jak vzniká, tak těžko můžu popsat, jak ho správně malovat, že. ... informace přichází, já nevím, nějak, tak nějak jinak, protože to jsou kolikrát jenom takové nějaké závany. A prostě se vytváří mozaika. Ten obraz, který vede k tomu, jak se rozhodnu a co udělám, je složitější. To není jenom hora čísel. Rozhodovací proces je věc, kde se snoubí objektivní informace a fakta, která získávám, s jejich vyhodnocením a s neobjektivními informacemi a s mimosmyslovými informacemi a těmi informacemi, které jsem sebral tady někde po cestě, ani nevím jak. A musím mít nějakou paměť a v ten pravý čas se to musí najednou vybavit. Já si to poskládám a je to jasný a nebo to není úplně jasný, ale já to risknu. Na to každý musí přijít sám.“ (R/Pr)

Ukazuje se, že pro rozvoj manažerských způsobilostí není ani tak důležité, kolikrát manažer řeší stejnou či velmi podobnou situaci. Důležitější je spíše to, *jak té situaci rozumí*. Dá se však předpokládat, že s rostoucím počtem opakování situace poroste schopnost manažera této situaci rozumět.

Při předávání znalostí existuje riziko, že díky zprostředkování situace (na rozdíl od jejího skutečného prožití) manažer dostatečně neporozumí dané situaci, případně nabude dojmu, že této situaci rozumí, avšak ve skutečnosti jí porozuměl chybně či zkresleně. Chybné porozumění může eliminovat hlubší diskuse s osobou, která manažerovi znalosti předává a danou situaci prožila.

Aby si manažer byl schopen z prožitých situací vytvořit nové znalosti, je především potřeba, aby kriticky vnímal sebe sama v interakci se sociálními kontakty a jejich odezvou. To, že manažer situaci porozumí, mu mimo jiné také umožní kvalitnější sebereflexi.

Čím je sebereflexe manažera kvalitnější, tím lépe je manažer schopen vytvářet na základě prožitých či jen zprostředkovaných situací více znalostí, případně jsou takto vytvořené znalosti kvalitnější.

### 5.1.12 Mentoring a stínování

Kvalitnější sebereflexi může napomoci kvalitní řízená reflexe poskytnutá například lektorem, mentorem, spolupracovníky, manažerem (u studentů, kteří stínovali manažera), ale také jinými manažery (např. při účasti na vzdělávacím kurzu).

Při vzájemných diskusích s ostatními manažery si manažeři nejen vyměňují své zkušenosti, ale poskytuje jim to také možnost srovnávat sebe a své manažerské způsobilosti se způsobilostmi jiných manažerů. Tak se manažerovi vytváří příležitost k sebereflexi, ale také k vysoké motivaci pro další práci.

Významnou roli při vzdělávání manažerů může hrát mentor - tj. člověk, kterému manažer důvěřuje, na nějž se může obrátit, který mu poradí, dokáže jej podržet, předat mu zkušenosti.

„... podle mých životních zkušeností je dostat se v začátcích k někomu, kdo může poskytnout dobrý vzor a je takovým, řekl bych, tátou, který poradí a který ho sice třeba i někdy sepsuje, ale prostě je cítit a znát, že to dělá pro jeho dobro, že jo, že mu chce pomoci.“ (R/Tr)

„mě pomohl jeden člověk, to byl takový můj kamarád, učitel, guru, něco mezi bráchou a fotrem, prostě úžasný kámoš. O generaci starší... ten mě prostě pomohl v takových nějakých těch složitých situacích, než jsem sám získal systém, kterým ty informace přebírám a třídím.“ (R/Pr)

„To neznamená, že bude tupě přebírat všechny jeho pokyny, ale že s ním bude diskutovat o tom, jak to cítí on.“ (R/Je)

Jednou z doplňkových možností, jak připravovat studenty na práci manažera, je umožnit jim tzv. stínování manažera. Při tomto stínování je student „pravou rukou“ manažera. Účastní se manažerova jednání jako pozorovatel. Toto stínování mu přináší určitý vhled do práce manažera. Nevýhodami však je, že student sám žádnou manažerskou práci nevykonává, nemůže ani rozhodovat a že stínování trvá většinou jen krátkou dobu (např. 14 dní).

S podobným asistováním mají manažeři zkušenosti např. při přijímání nových pracovníků. „Čili šest měsíců procházeli minimálně třemi pracovišti. Většinou to bylo tak pět, šest pracovišť. Na každém pracovišti měli za úkol plnit úkoly, jako kdyby byli zástupci toho šéfa. Ten šéf samozřejmě jich musel nechat, aby se snažili rozhodovat, aby se do toho vpravili. A samozřejmě, když se jednalo o nějaké velice nepříznivé rozhodnutí, tak aby jich zastavil... Po skončení práce na tom pracovišti dal jednoduché vyjádření a s tímto potom přišel na pohovor. A potom, podle výsledku pohovoru, a těch doporučení byl přijat nebo nebyl přijat.“ (R/Ču)

### 5.1.13 Nikdy nekončící vzdělávání

Úspěšný manažer zná sám sebe, své schopnosti. Z tohoto poznání a akceptace svých vlastních schopností pramení jeho sebejistota.

„On musí poznat, že to uvádění lidí a událostí do pohybu, že je v něm. Teprve, až to pozná, tak teprve začne mít on sám jistotu sám nad sebou.“ (R/Ču)

Dobry manažer si je vědom i svých nedostatků. Sám sobě je přízná. Jenže nezůstává jen u toho. „Měl by mít určitou disciplínu - někde mám rezervy, musím si dát laťku a dotáhnout to. Cílevědomost. Chut' učit se nové věci. Branže by ho měla táhnout.“ (R/Sej)

„Každý manažer, když nastupuje do své pozice, by měl zvážit, do jaké míry ty úkoly, které jsou na něho kladeny, je schopen zvládnout.“ (R/On)

Tuto sebejistotu však manažer neustále kriticky prověřuje, pracuje na překonávání svých schopností, chce být stále lepší, proto se stále vzdělává. „Nikdy, vzdělávání nikdy nekončí. To je celoživotní záležitost. Jakmile začnu být sám se sebou spokojen, tak jsem už na šikmé ploše a přestávám být dobrým manažerem.“ (R/Je)

Znakem úspěšných manažerů je určitá sebedisciplína. Manažeri jednak vědí, že je to dobré pro ně samotné, ale uvědomují si ještě jeden důležitý aspekt. „Lidé sledují, jak se chovám. Mám to na paměti. Ovlivňuju spoustu lidí, jsem zrcadlem, kopírují můj přístup.“ (R/Sej)

Pro vzdělávání manažerů nejsou moc vhodné všeobecné (široce zaměřené) kurzy. Vhodnější je poskytovat manažerům (zvláště top manažerům) individualizované, diferencované vzdělávání, jehož cílem je doplnit to, co manažer pro výkon konkrétní pracovní pozice potřebuje, ale zatím postrádá.

Z toho v podstatě vyplývá, že škola by měla budoucím manažerům zajistit všeobecné vzdělání a seznámit je s odbornou problematikou do té míry, aby o ní měli určitou představu, určitý rámec, aby to pro ně nebylo zcela nové, až přijdou do praxe a dokázali se sami orientovat, ptát se, zjišťovat si konkrétní detaily po nástupu na danou pracovní pozici.

Zdá se, že vhodnější je, aby si vzdělávání svých manažerů firma realizovala sama a externě zajišťovala jen to, na co nemá kapacity (dostatečně kvalifikované lidi).

## 5.2 Výsledky kvantitativní části výzkumu

### 5.2.1 Rezervy manažerů odstranitelné dalším rozvojem

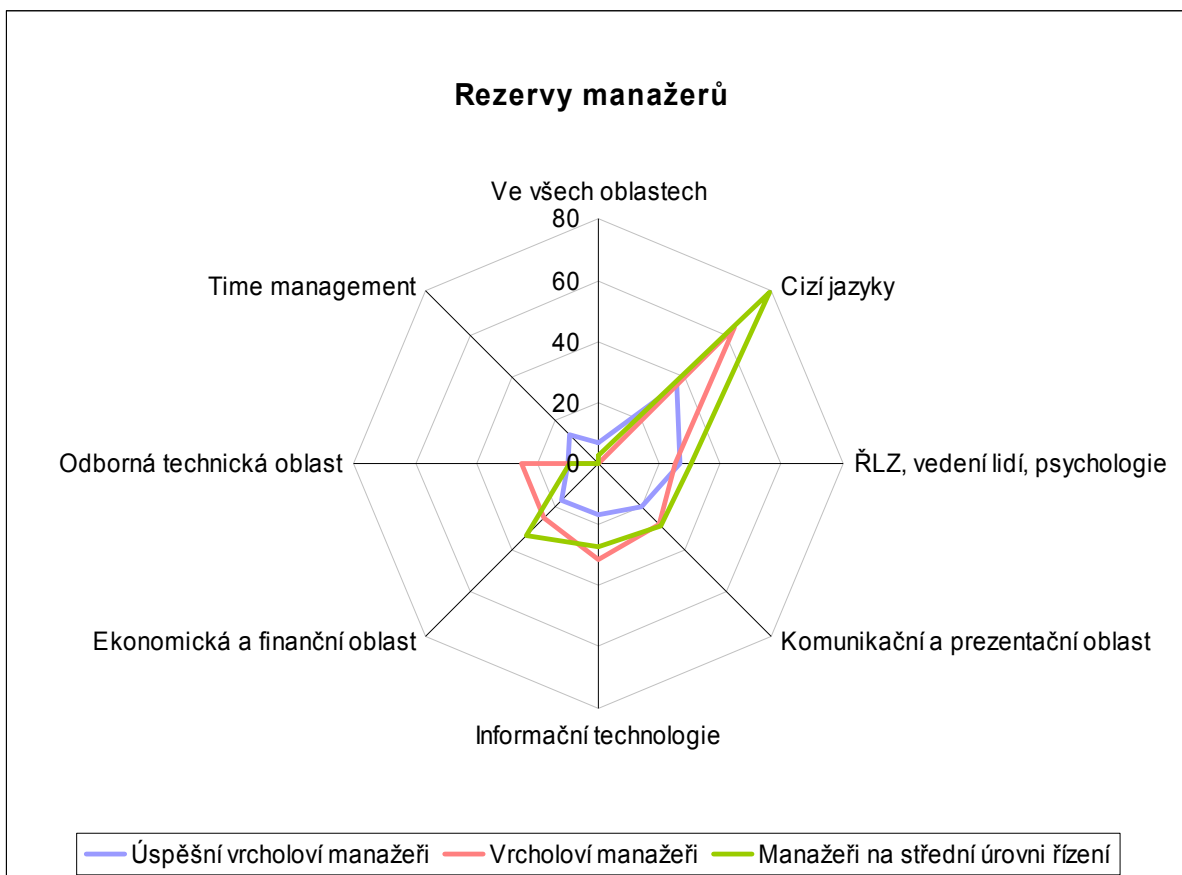
Oslovený manažerům byla položena otázka: V jakých oblastech své práce máte podle Vás ještě rezervy, které lze odstranit dalším rozvojem (vzděláváním)?

Z dotazníkového šetření I a II vyplývají tyto závěry:

Tab. 7 – Rezervy manažerů

Odpověď	RELATIVNÍ ČETNOSTI		
	30 vrcholových úspěšných manažerů	32 vrcholových manažerů	73 manažerů na střední úrovni řízení
Ve všech oblastech	6,67	0,00	2,74
Cizí jazyky	36,67	62,50	79,45
ŘLZ, vedení lidí, psychologie	26,67	25,00	30,14
Komunikační a prezentační oblast	20,00	28,13	28,77
Informační technologie	16,67	31,25	27,40
Ekonomická a finanční oblast	16,67	25,00	32,88
Odborná technická oblast	10,00	25,00	9,59
Time management	13,33	0,00	0,00
Ostatní	36,67	0,00	0,00

Pozn: Možnost více odpovědí od jednoho respondenta, součty relativních četností nebudou dávat 100. Vzhledem ke snaze vzájemně porovnat jednotlivé skupiny manažerů, které mají rozdílnou velikost, byly vzájemně porovnávány relativní četnosti.



Obr. 6 – Rezervy manažerů

### ***Rezervy úspěšných vrcholových manažerů podle oboru jejich vzdělání***

U skupiny vybraných úspěšných vrcholových manažerů jsem zkoumala, zda se oblasti jejich rezerv, které lze odstranit dalším vzděláváním a rozvojem, nějakým významným způsobem liší u manažerů s různým oborem dosaženého vzdělání.

Předpokládala jsem například, že manažeři s humanitním vzděláním budou pociťovat větší rezervy v odborné technické oblasti či oblasti informačních technologií a manažeři s technickým vzděláním především v oblasti vedení lidí a komunikačních dovedností.

Dotazníkovým šetření I bylo zjištěno, že mezi 30-ti úspěšnými vrcholovými manažery je:

- 11 manažerů s ekonomickým vzděláním
- 10 manažerů s technickým vzděláním
- 5 manažerů s humanitním vzděláním
- 3 manažeři technickým a ekonomickým vzděláním
- 1 manažer s humanitním, technickým i ekonomickým vzděláním

Převažovalo tedy ekonomické a technické vzdělání.

V následujících tabulkách je uvedeno, jak se ve zkoumaném vzorku manažerů projevila či neprojevila rozdílnost oboru vzdělání manažerů v otázce

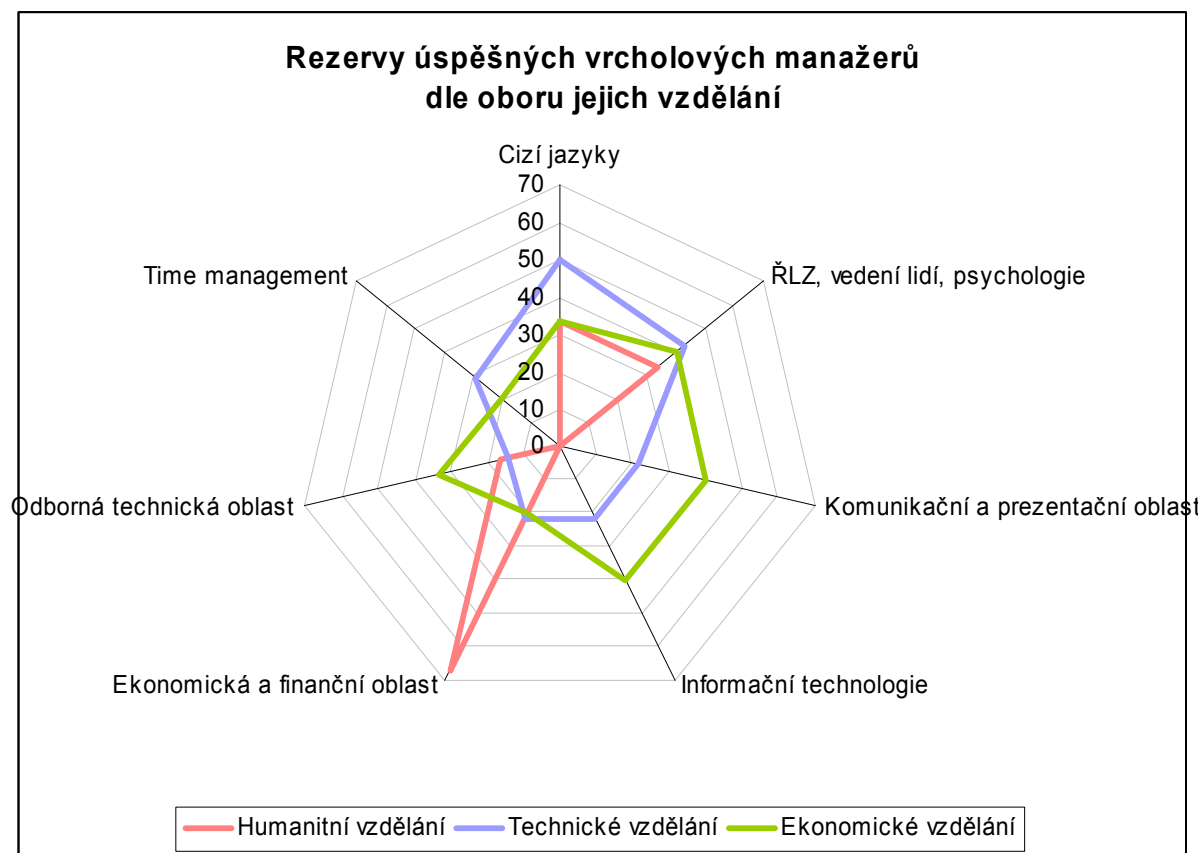
výběru těch oblastí manažerských způsobilostí, ve kterých manažeři cítí rezervy odstranitelné dalším vzděláváním a rozvojem.

Tab. 8 – Rezervy manažerů dle oboru vzdělání

		Obor vzdělání manažerů		
		humanitní (6)	technické (14)	ekonomické (15)
Rezervy manažerů	cizí jazyky	2	7	5
	vedení lidí a jejich motivace	2	6	6
	komunikační a prezentační dovednosti	0	3	6
	ekonomická a finanční oblast	4	3	3
	odborná technická oblast	1	2	5
	informační technologie	0	3	6
	time management	0	4	3

Pozn: Absolutní četnosti. Možnost více odpovědí od jednoho respondenta.

Vzhledem ke snaze vzájemně porovnat jednotlivé skupiny manažerů, které mají rozdílnou velikost, byly v následujícím grafu vzájemně porovnávány relativní četnosti.



Obr. 7 – Rezervy manažerů dle oboru vzdělání



Z grafu vyplývá, že manažeři s ekonomickým vzděláním, kteří mezi respondenty převažují, vidí své rezervy nejvíce ve vedení lidí, komunikačních a prezentačních dovednostech a využívání informačních technologií. Teprve na dalších místech jsou to cizí jazyky a odborná technická oblast. Zde vyvstává otázka, zda je to tím, že jazyky a technickou problematiku ke své práci oslovení manažeři tolik nepotřebují nebo je snadnější (případně i rychlejší) se těmito znalostem a dovednostem naučit. Nejmenší rezervy označují v oblastech ekonomiky, financí a time managementu, což je vzhledem k oboru vzdělání pochopitelné.

Manažeři s technickým vzděláním mají největší rezervy ve znalosti cizích jazyků, dále pak ve vedení lidí a time managementu. Nejmenší rezervy pak v odborné technické oblasti. Tyto závěry nejsou nijak překvapivé, protože odpovídají oboru absolvovaného vzdělání.

Humanitně vzdělaní manažeři spatřují své rezervy v ekonomické a finanční oblasti, ale hned na druhém místě ve vedení lidí a znalosti cizích jazyků. Překvapivý je i fakt, že nejmenší nedostatky mají v oblasti informačních technologií.

Pořadí vzdělávacích rezerv podle oboru vzdělání manažerů je uvedeno v následující tabulce.

Tab. 9 – Pořadí rezerv manažerů dle oboru vzdělání

Pořadí rezerv dle jejich četnosti		Obor vzdělání manažerů		
		humanitní	technické	ekonomické
Rezervy manažerů	cizí jazyky	2.-3.	1.	4.-5.
	vedení lidí a jejich motivace	2.-3.	2.	1.-3.
	komunikační a prezentační dovednosti	5.-7.	4.-6.	1.-3.
	ekonomická a finanční oblast	1.	4.-6.	6.-7.
	odborná technická oblast	4.	7.	4.-5.
	informační technologie	5.-7.	4.-6.	1.-3.
	time management	5.-7.	3.	6.-7.

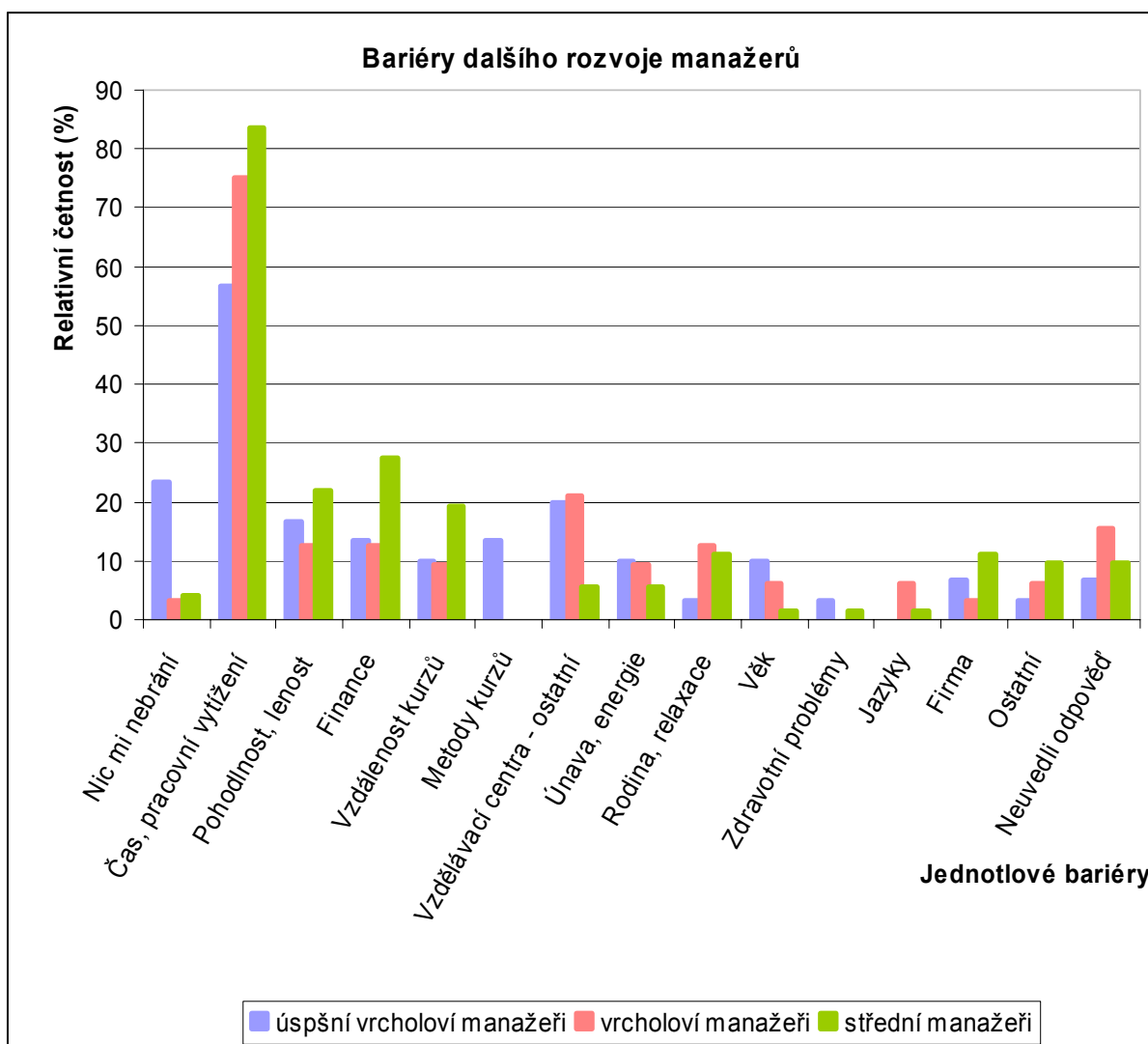
Jak se ukazuje, manažeři mají poměrně často rezervy v oblasti vedení lidí a jejich motivaci. Tyto rezervy se ukazují napříč různými obory původního vzdělání manažerů. Zřejmě je to dáno různorodostí lidských povah, které pak vytvářejí nekonečné množství situací, do kterých manažer vstupuje. Může to být také způsobeno tím, že získání a rozvoj manažerských způsobilostí v oblasti vedení lidí je složitější a obtížnější než získání a rozvoj manažerských způsobilostí v jiných oblastech.

Výsledky mého předpokladu, že se rezervy manažerů budou výrazněji lišit v závislosti na oboru vzdělání manažera, i přes malý vzorek respondentů odpovídají výsledkům výzkumu CEZ J04/98;219070032 Řízení lidských zdrojů

v průmyslových podnicích technicky vzdělanými manažery [88], který zpracoval Masarykův ústav vyšších studií při ČVUT v Praze.

### 5.2.2 Bariéry rozvoje manažerů

Z dotazníků I a II při odpovědi na otázku: Uveďte tři faktory, které Vám podle Vás brání v dalším rozvoji (vzdělávání), vyplývá:



Obr. 8 – Bariéry dalšího rozvoje manažerů

Pozn: Možnost více odpovědí od jednoho respondenta, součty relativních četností nebudou dávat 100. Vzhledem ke snaze vzájemně porovnat jednotlivé skupiny manažerů, které mají rozdílnou velikost, byly vzájemně porovnávány relativní četnosti.

K faktorům, které brání manažerům v dalším rozvoji, patří především vysoké pracovní vytížení a s tím související nedostatek času. Je však překvapující, že vysoké pracovní vytížení považuje za bariéru větší podíl manažerů na střední

úrovni řízení oproti manažerům na vrcholové úrovni řízení. Oproti úspěšným vrcholovým manažerům je to o více než 25 procent.

V této souvislosti je třeba si také uvědomit, že 23 procent úspěšných vrcholových manažerů si uvědomuje, že odpovědnost za svůj další rozvoj kvalifikace nesou především oni sami – samotní manažeři. Realisticky si uvědomují, že svůj čas věnují různým aktivitám právě podle svých priorit a proto uvedli, že jim v rozvoji v podstatě nic nebrání.

Nejlépe to ilustruje odpověď jednoho úspěšného vrcholového manažera na otázku, které tři faktory Vám podle Vás brání v dalším rozvoji (vzdělávání). Jeho odpověď zněla: „Lenost. Vše ostatní (čas, rodina, atd.) je výmluva.“ Ko/T

Pokud jde o bariéry, které jsou spjaty se samotnými manažery, jde především o jejich pohodlnost, lenost či nedostatek jejich motivace ke svému rozvoji. Souvisí s tím i únava, nedostatek energie a jiné priority, jako je například potřeba věnovat se své rodině či relaxaci (sport, záliby). Za vše mluví následující odpověď: „Čas, který mi zbývá, chci věnovat rodině a odpočinku.“ (II/78)

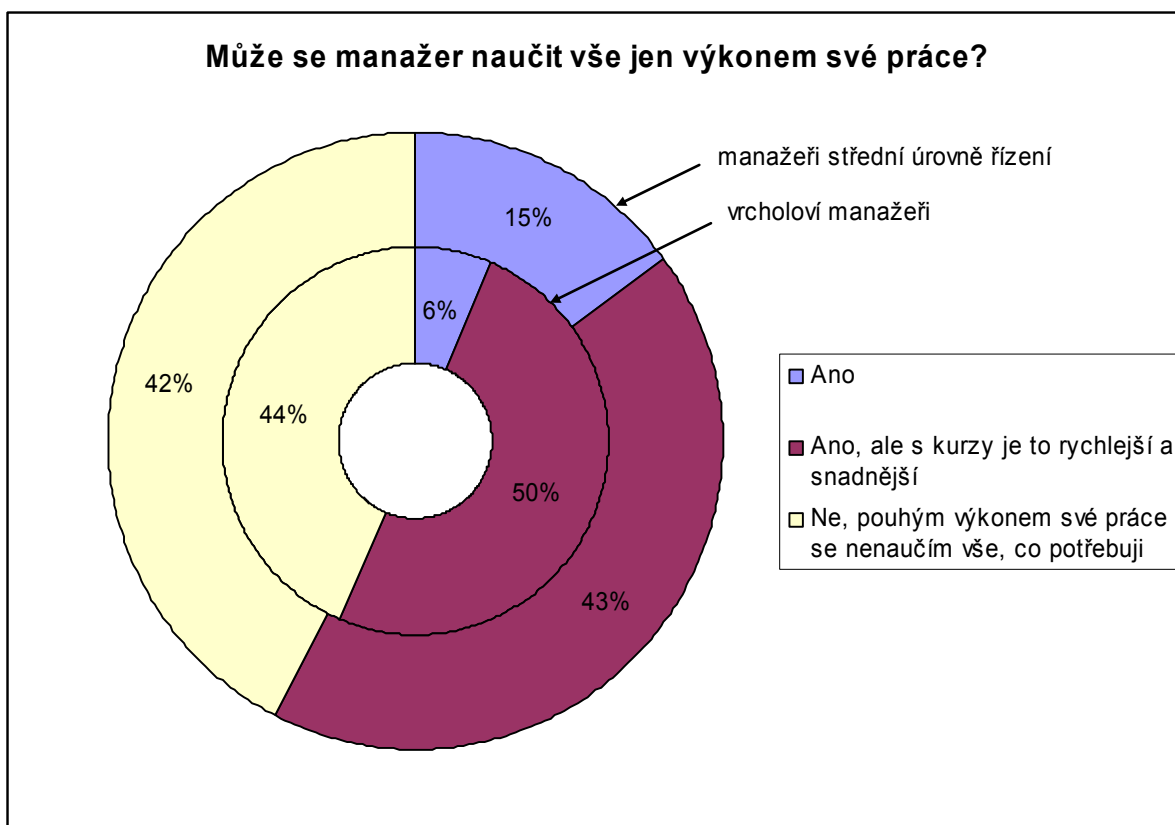
To, jak je obtížná, avšak překonatelná bariéra časového vytížení manažerů, je vidět z následující odpovědi jednoho top manažera: „Můj běžný pracovní den začíná budíčkem v šest hodin a pak ranní individuální půlhodinovou angličtinou... Před spánkem si dávám půlhodinku studia odborné literatury a den končím mezi půl dvanáctou a dvanáctou.“ (R/Kad)

Existují však i bariéry, které nejsou na straně manažerů, ale na straně vzdělávacích agentur a jimi používaných metod rozvoje manažerů. Těm se budu věnovat v dalších částech práce.

### **5.2.3 Může se manažer naučit vše jen výkonem své práce?**

Často jsem slyšela, že manažeři odmítají kurzy organizované vzdělávacími agenturami s tím, že se učí hlavně samotným výkonem manažerské práce. Proto jsem do dotazníku II zařadila i následující otázku:

Může se manažer naučit vše jen výkonem své práce (bez absolvování vzdělávacích kurzů)? Odpovědi na tuto otázku jsou zřejmé z následujícího grafu.



Obr. 9 – Lze se naučit vše jen výkonem manažerské práce?

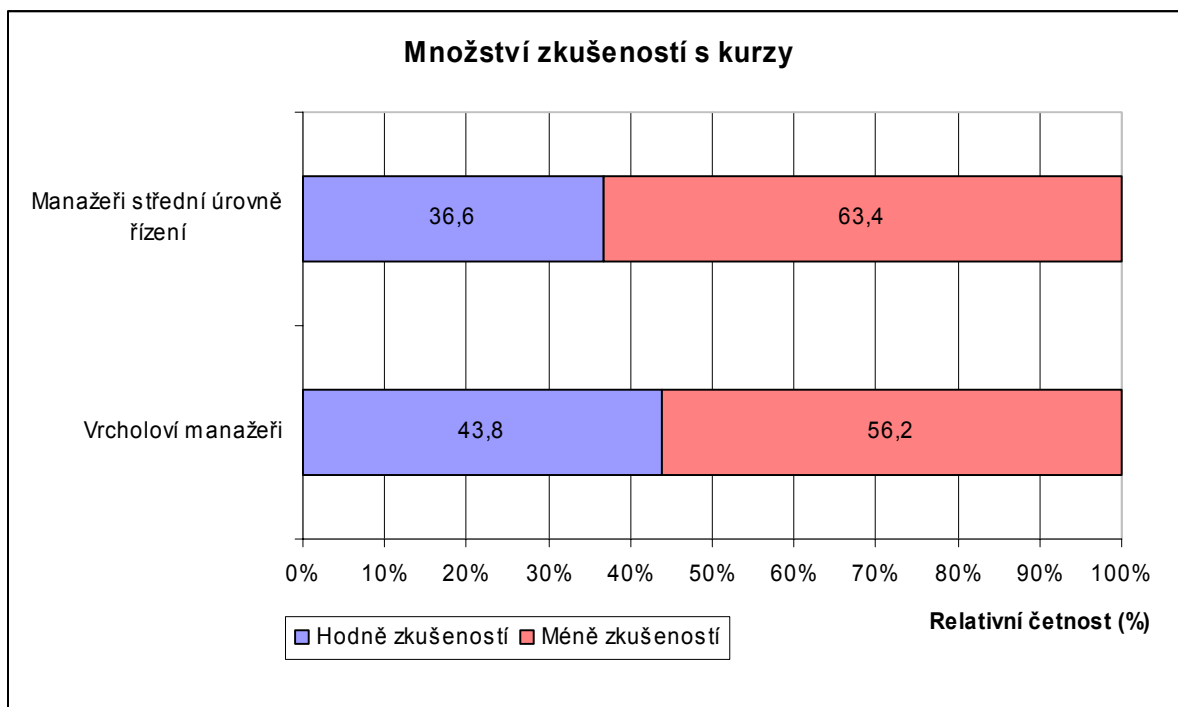
Pozn: Vnější prsteneček prezentuje odpovědi manažerů na střední úrovni řízení, vnitřní prsteneček odpovědi vrcholových manažerů.

Šetření ukázalo, že 42, respektive 44 % oslovených manažerů se domnívá, že pouhým výkonem své práce se nenaučí vše, co potřebují. Dalších 43, respektive 50 % manažerů pak považuje vzdělávací kurzy za rychlejší a snadnější cestu k získání potřebných manažerských způsobilostí, než je pouhý výkon manažerské práce. To by mohlo mluvit ve prospěch účasti manažerů ve vzdělávacích kurzech. Mohu se na to ale podívat i tak, že 58, respektive 56 % oslovených manažerů je přesvědčeno o tom, že mohou získat všechny manažerské způsobilosti pouhým vykonáváním své práce. Názory manažerů jsou tedy nejednotné. Také je pozoruhodné, že 15, respektive 6 % manažerů si nemyslí, že by vzdělávání v kurzech byla rychlejší či snadnější cesta k získání manažerských způsobilostí.

#### 5.2.4 Zkušenosti manažerů se vzdělávacími kurzy

Pouze 2 manažeři střední úrovně řízení neměli žádné zkušenosti s kurzy, které pořádají vzdělávací a poradenské organizace. Může to být tím, že zastávají manažerskou funkci poměrně krátkou dobu. Jeden z nich pouze 2 roky, ten druhý však již 10 let. Tyto dva dotazníky jsem pro vyhodnocení následujících otázek musela vyřadit.

Chtěla jsem si ověřit svůj předpoklad, že vrcholoví manažeři mají více zkušeností s kurzy.



Obr. 10 – Množství zkušeností manažerů s kurzy

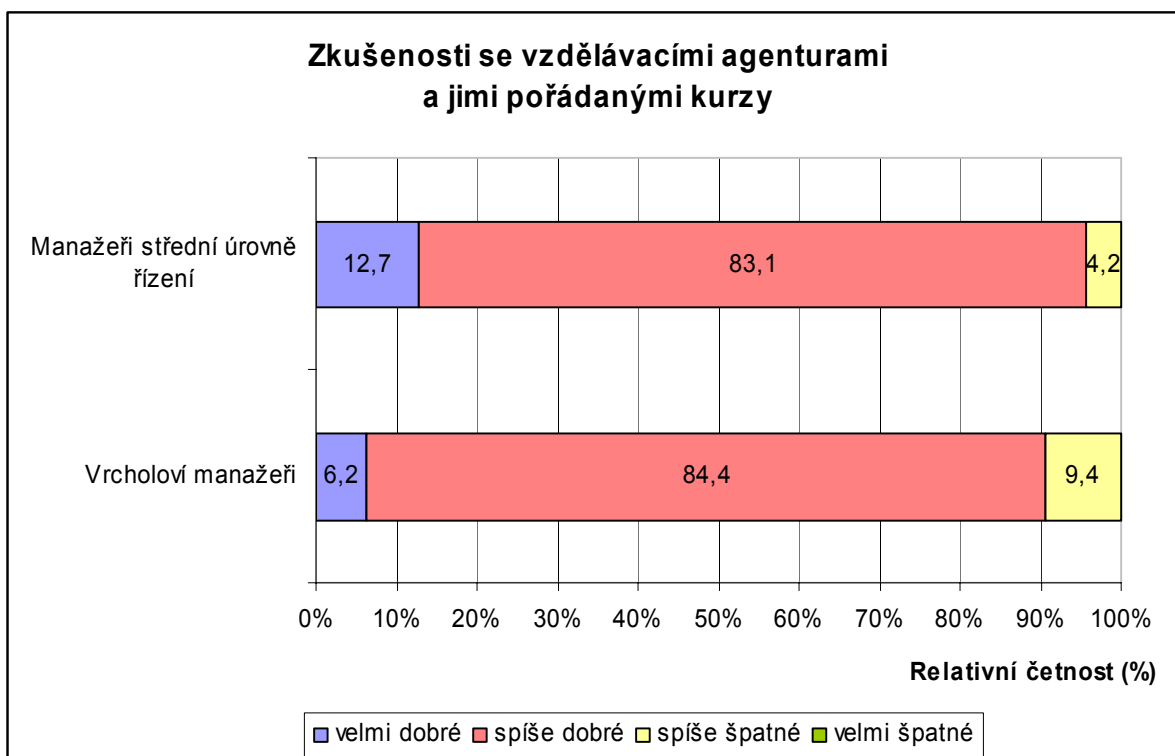
43,8 % vrcholových manažerů má časté zkušenosti s kurzy. 36,6 % manažerů na střední úrovni řízení má časté zkušenosti s kurzy.

Vrcholoví manažeři mají cca o 7 % více zkušeností s kurzy. Zde se však naskýtá otázka, zda to také není delší dobou působení v manažerské funkci.

Mnohem důležitější však bylo zjistit, jaké jsou vlastně osobní zkušenosti manažerů se vzdělávacími agenturami a jimi pořádanými kurzy.

Z oslovených manažerů 11 označilo své zkušenosti s kurzy za velmi dobré. 86 považuje své zkušenosti s kurzy pouze za spíše dobré a jen 6 manažerů se vyjádřilo o kurzech jako spíše špatné. Velmi špatné zkušenosti neměl žádný oslovený manažer.

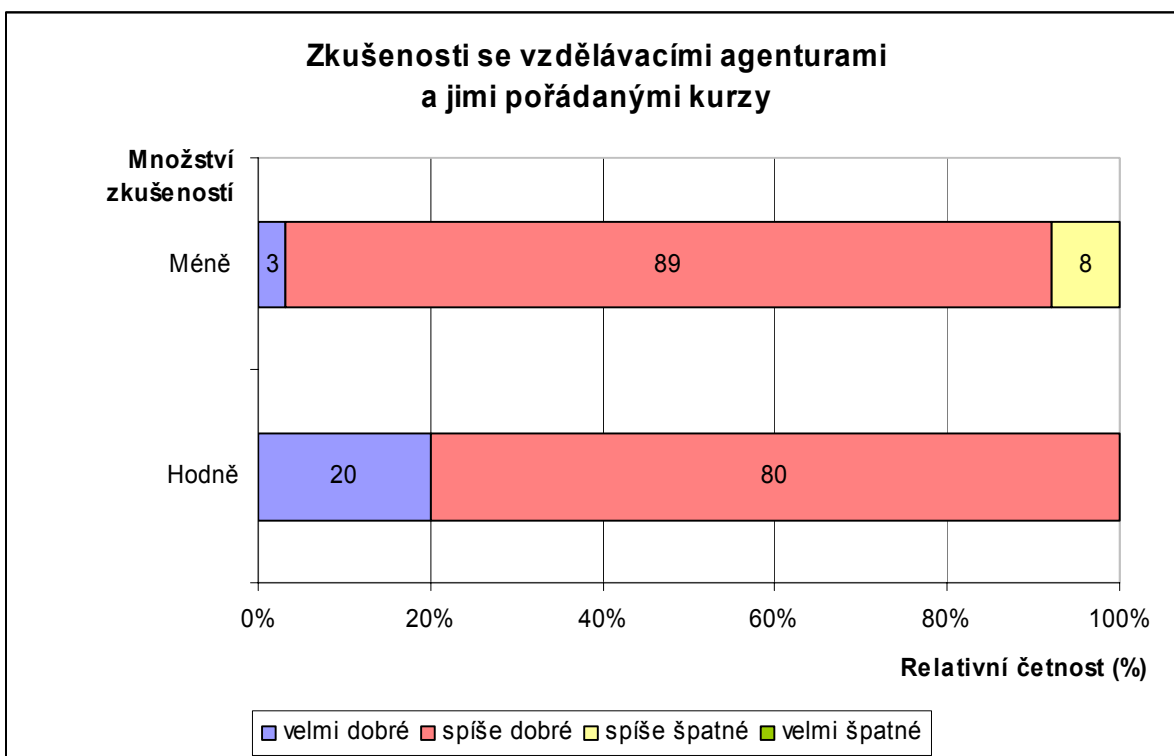
Tuto otázku jsem vyhodnocovala také z toho hlediska, zda se liší odpovědi vrcholových manažerů od manažerů ve středním managementu. Mohlo to totiž poukázat na to, že kvalita kurzů pro manažery na střední úrovni řízení se nějak výrazněji liší od kvality kurzů pro vrcholové manažery.



Obr. 11 – Kvalita kurzů dle manažerů

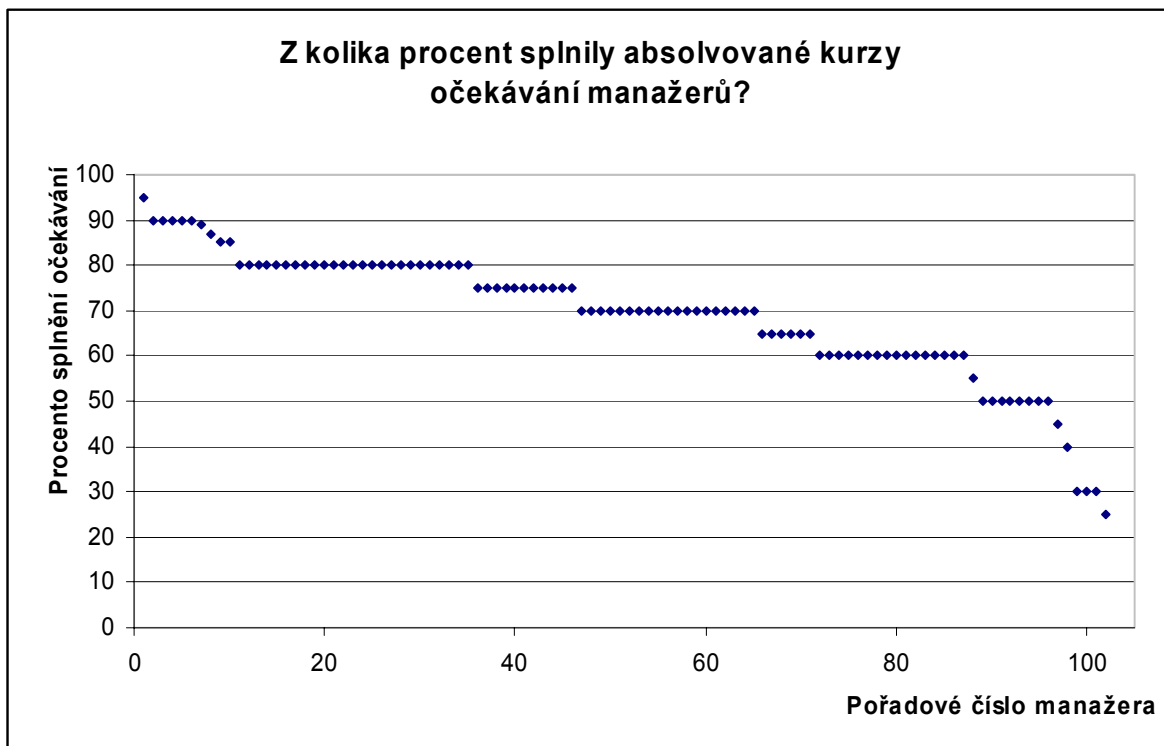
Výsledky dotazníkového šetření poukazují na to, že manažeři na střední úrovni řízení jsou s kurzy obecně více spokojenější než vrcholoví manažeři. To může být dáno vyšší kvalitou kurzů pro manažery na střední úrovni řízení. Je však také možné, že vrcholoví manažeři mají obecně vyšší očekávání, vyšší nároky, které jsou spojené s tím, že se chtějí naučit zvládat složitější a náročnější situace, které nemají snadné řešení.

Také jsem předpokládala, že manažeři, jejichž zkušenosti s kurzy jsou lepší, se budou kurzů účastnit častěji než manažeři, jejichž zkušenosti nejsou tak dobré. Jak je vidět z následujícího grafu, tento předpoklad se potvrdil.



Obr. 12 – Kvalita kurzů dle manažerů a množství zkušeností s nimi

Posouzení, zda osobní zkušenosti manažerů s kurzy jsou velmi dobré, spíše dobré, spíše špatné či velmi špatné, však může být ovlivněno subjektivním vnímáním těchto pojmů. Přesnější představu o spokojenosti manažerů se vzdělávacími kurzy můžeme zjistit položením otázky: Z kolika procent v průměru splnily Vámi absolvované kurzy Vaše očekávání? Očekávání manažerů mohou být sice také velmi rozdílná, avšak každá nabídka vzdělávání má účastníkovi poskytnout poměrně přesnou představu o tom, co přesně se absolvováním kurzu manažer naučí. Ve vztahu k získaným přínosům jsou také sledovány náklady spojené s absolvováním kurzu. Proto považuji tuto otázku za velmi vhodnou. Struktura odpovědí jednotlivých manažerů je vidět v následujícím grafu.



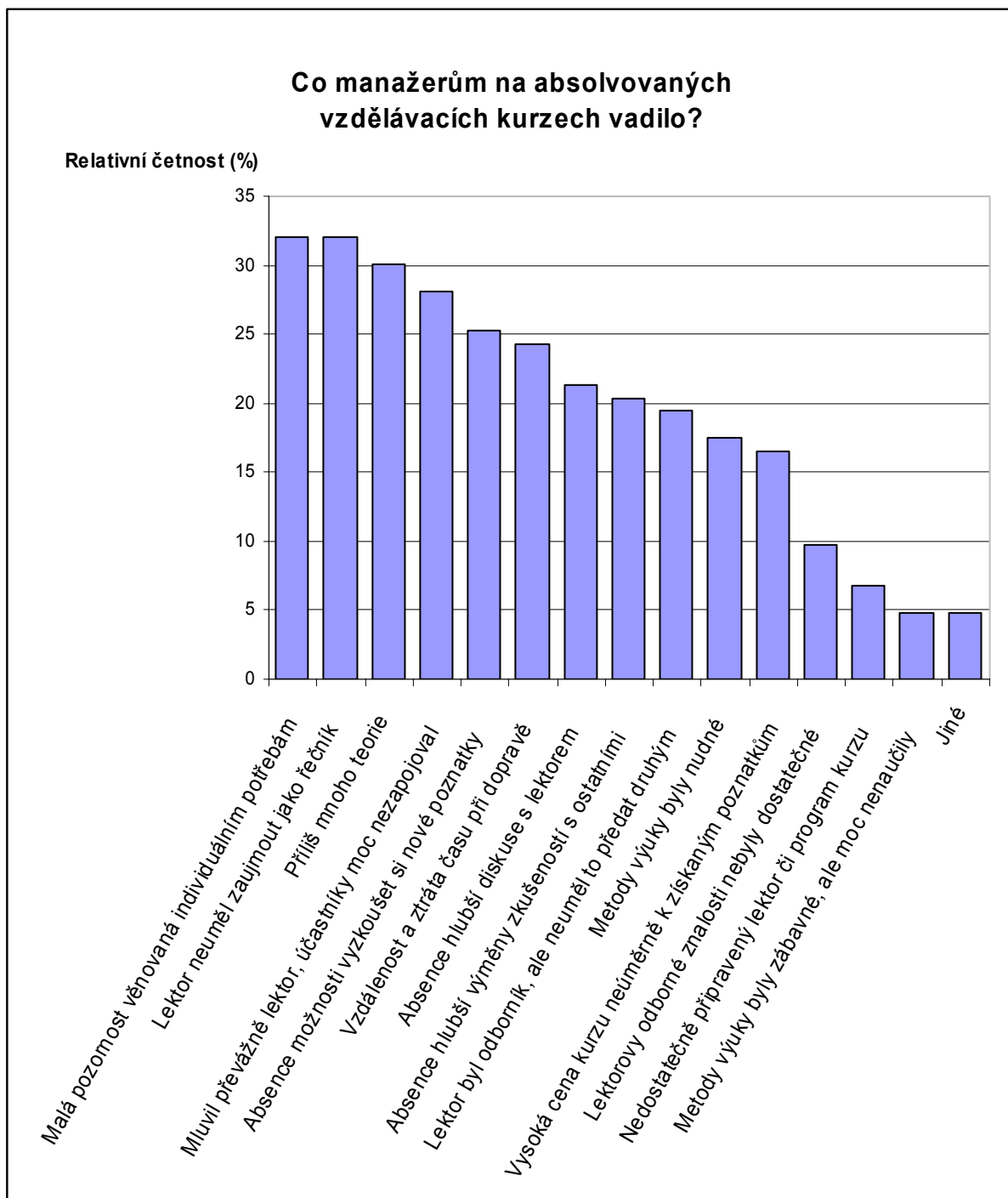
Obr. 13 – Jak kurzy splňují očekávání manažerů?

Tab. 10 – Základní statistické charakteristiky

Maximální hodnota $x_{\max}$	95
Minimální hodnota $x_{\min}$	25
Rozpětí ( $x_{\max} - x_{\min}$ )	70
Modus $\hat{x}$	80
Medián $\tilde{x}$	70
Aritmetický průměr prostý $\bar{x}$	67



## 5.2.5 Nedostatky vzdělávacích kurzů



Obr. 14 – Nedostatky kurzů podle manažerů

Pokud jde o samotné metody, je třeba zmínit především:

- nedostatek kurzů, které by byly vedeny vhodnými metodami
- nedostupnost prakticky zaměřeného vzdělávání (např. výměna „best practice“, problémově-orientované diskuse, ...)
- není úzké propojení kurzů s praktickými příklady

- překonání studijních bariér (manažeři nejsou zvyklí učit se jako ve škole, je pro ně obtížnější zapamatovat si věci, které nepoužívají v praxi, často jsou vyčerpaní díky své práci, chtějí poměrně rychle vidět výsledky)
- nedostatek kvalitních kurzů přes počítač – kde je možnost vzdělávat se podle svého tempa, časové vytíženosti a současné úrovně manažerských způsobilostí (manažeři nechtějí trávit čas tím, co již dobře znají)

Pokud jde o problémy na straně organizací, které poskytují vzdělávací a rozvojové programy pro manažery, uvádějí manažeři nejčastěji, že:

- přestože je na trhu manažerského vzdělávání spousta programů, manažeři uvádějí, že nabídka relevantních kurzů je nedostatečná
- nabídka vzdělávacích kurzů je nijak zvlášť neoslovuje (skladba kurzů neodpovídá rozvojovým potřebám manažerů a není pro ně atraktivní)
- manažeři mají málo důvěryhodných referencí a tyto reference postrádají
- nejistota při volbě skutečně kvalitní vzdělávací instituce
- vhodných lektorů je nedostatek (Manažeři mají často zkušenosti s nevhodnými lektory, což se projevuje na výsledcích rozvojového procesu a na samotné motivaci manažerů k další účasti na kurzech. Často se objevuje názor, že jde o ztrátu času komunikací s osobami, které problematice nerozumí, ale mají dostatek času o ní psát a povídat.)
- absolvované kurzy manažerům poskytují jen velmi málo inspirace k jejich další práci
- manažeři chtějí spíše získávat praktické zkušenosti než se účastnit vzdělávacích kurzů
- programy ve vzdělávacích centrech mají nízkou efektivitu a účinnost
- kvalita kurzů není příliš vysoká
- poměr cena/přínos kurzů je často nevyvážený (Manažeři požadují od kurzů nejen přínos pro ně samotné, ale také návratnost investic organizaci, ve které manažer pracuje. Což vyžaduje konkrétní změny v jednání manažera.)
- termíny vhodných vzdělávacích kurzů manažerům často nevyhovují vzhledem k pracovní vytíženosti a cestování
- nedostatečné informace o možnostech dalšího vzdělávání (chybí komplexní nabídka)
- manažeři mají nedostatek informací o přínosu kurzu

Tato oblast je vhodná pro další zkoumání. Bude přínosné zjistit, jak umožnit manažerům další rozvoj vzhledem k jejich pracovnímu vytížení a navrhnout vhodné způsoby inovace vzdělávacích programů při respektování požadavků a výtek manažerů.

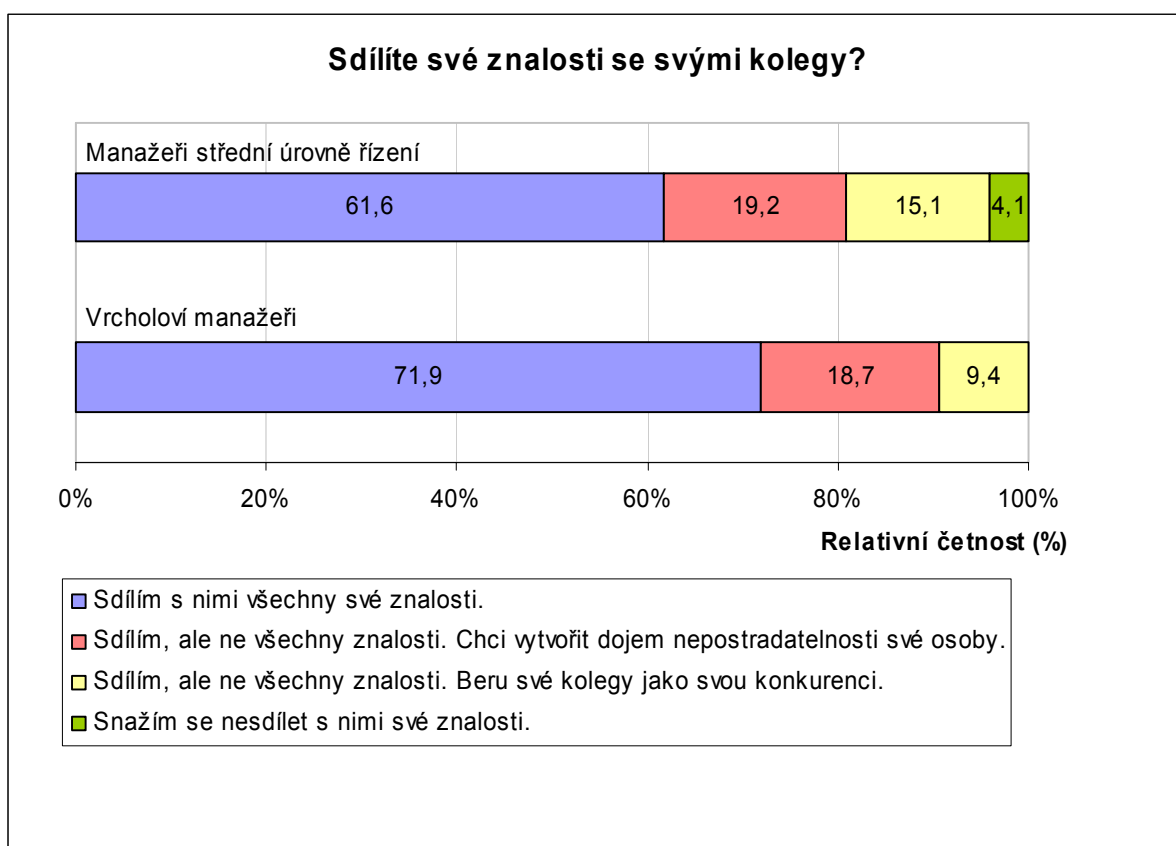
Při této příležitosti musím zmínit i dva problémy, na které manažeři poukázali:

- Jednak jde o lanaření a přebírání draze vyškolených manažerů malých a středních podniků do větších firem, které nechtějí investovat finance do vzdělávání. Zde se však firmy mohou alespoň trochu bránit sjednáním kvalifikační doložky. Vynaložené úsilí a čas jim to však nenahradí.
- Druhým problémem je daňová problematika. Brazílie a Indie mají zvláštní druh daně. Tato daň se platí pouze v případě, že firma nevzdělává své pracovníky. Výše této daně se odvíjí od velikosti podniku. USA a Kanada však odmítly tento způsob motivace firem ke vzdělávání svých pracovníků (podle některých názorů se spoléhají na nové vyškolené imigranty).

### 5.2.6 Sdílení znalostí s kolegy na pracovišti

Sdílette své znalosti se svými kolegy na pracovišti?

Respondentům byly dány na výběr 4 možné odpovědi, z nichž měli vybrat jen jednu odpověď, která nejlépe vyjadřovala jejich postoj. Jsem si vědoma toho, že je nereálné sdílet všechny své znalosti. Jak se ukázalo z rozhovorů s manažery, některé znalosti prostě ani sdílet nelze. Přesto jsem jednu z možných odpovědí formulovala takto: Sdílím s nimi všechny své znalosti. Šlo mi především o zjištění, jestli se manažeři vědomě nebrání tomu, aby všechny své znalosti sdíleli.



Obr. 15 – Sdílení znalostí s kolegy

Je potěšující, že více než polovina manažerů nemá problém sdílet své znalosti s ostatními kolegy. Přesto jsou relativně významné i další dvě kategorie odpovědí. Přibližně 19 % oslovených manažerů své znalosti s kolegy sdílí, ale nesdílí je v takové míře, v jaké by je sdílet mohli, protože chtějí vytvořit dojem o nepostradatelnosti své osoby. Podobný problém lze pozorovat i ve třetí skupině odpovědí, kde 9, respektive 15 % oslovených manažerů nesdílí všechny své znalosti s kolegy, protože je berou jako svou konkurenci. Dokonce se ukázalo, že 4 % manažerů na střední úrovni řízení se vědomě snaží nesdílet své znalosti se svými kolegy.

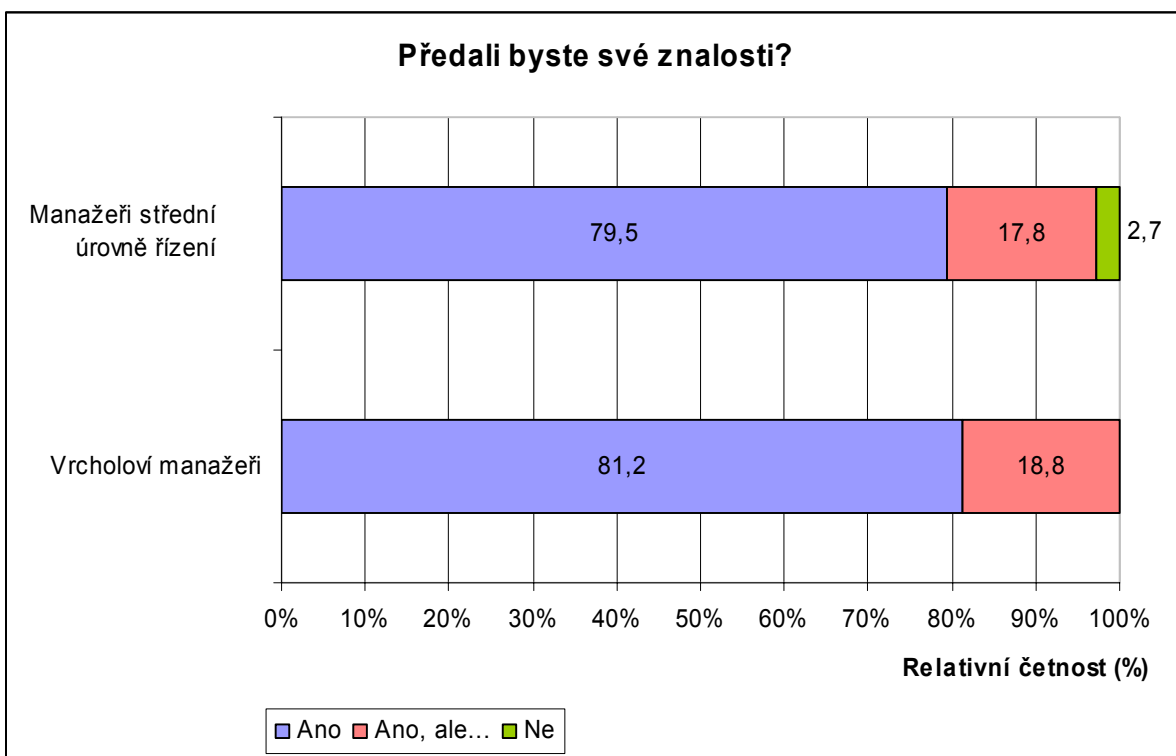
Z odpovědí manažerů lze také vysledovat, že vrcholoví manažeři sdílejí své znalosti s kolegy ve větší míře, než manažeři na střední úrovni řízení. Tato míra sice není příliš významná, může to ale svědčit o tom, že manažeři na vrcholové úrovni řízení jsou si více vědomi přínosů sdílení svých znalostí. Tato otázka by mohla být vhodná k dalšímu zkoumání.

Může to také znamenat, že manažeři na střední úrovni řízení potřebují rozvíjet své způsobilosti v oblasti kooperace, spolupráce a vzájemné synergie, což se ovšem neobejde bez jejich skutečného přesvědčení a opravdové víry v to, že sdílení svých znalostí s ostatními přináší lepší výsledky než jejich nesdílení. Zde však může hrát velkou roli také systém hodnocení, odměňování a kultura organizací, ve kterých manažeři působí.

### **5.2.7 Ochota předat své znalosti**

Dále jsem zkoumala, zda by se manažeři snažili předat všechny své zkušenosti mladému člověku, kterého by měli v práci vedle sebe a o němž by si mysleli, že má předpoklady k tomu, aby se z něj jednou stal dobrý manažer.

I zde se ukázalo, že manažeři na střední úrovni řízení nejsou tolik ochotni předat své zkušenosti jako vrcholoví manažeři. Tento rozdíl je sice jen velmi malý, přesto existuje (viz. následující graf).



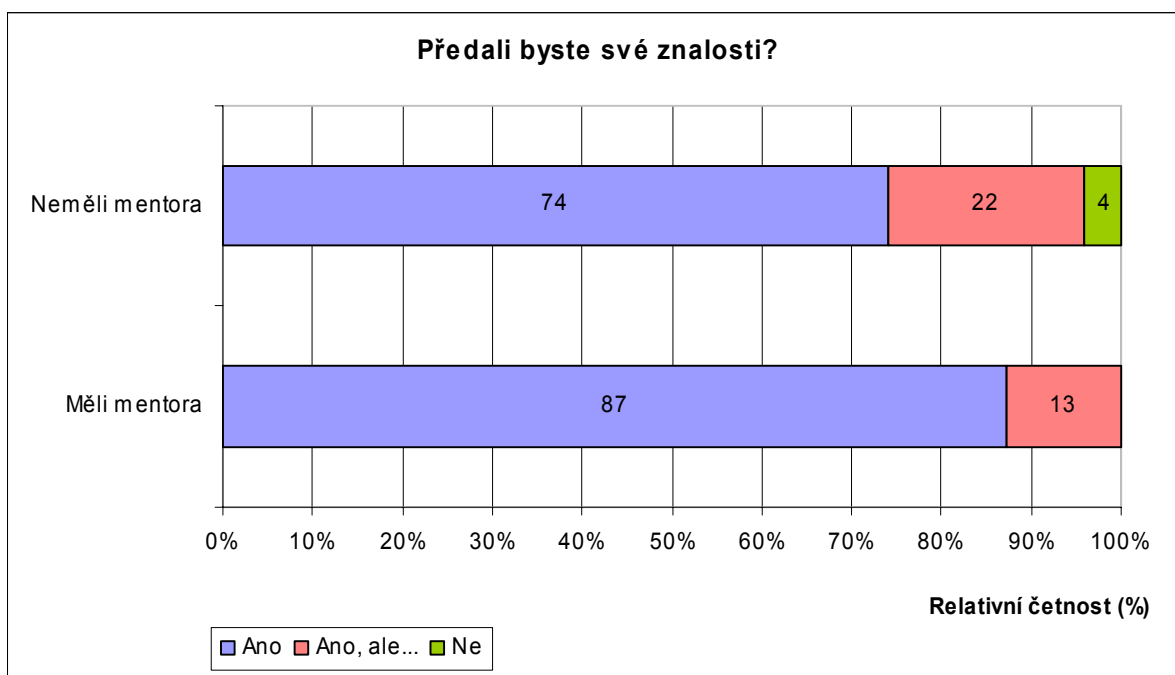
Obr. 16 – Ochota manažerů předat své znalosti

Respondenti měli také možnost vyjádřit své podmínky, které by musely být splněny, aby byli ochotni někomu předávat své zkušenosti. Nejčastěji bylo zmiňováno, že ten, komu jsou zkušenosti předávány, by:

- měl i nadále pracovat v té samé organizaci
- si musel získat plnou důvěru manažera, který mu bude zkušenosti předávat
- byl brán jako možná náhrada při povýšení či odchodu manažera
- musel sám projevit počáteční zájem
- se musel stále aktivně zapojovat do procesu předávání zkušeností
- musel dávat najevo, že o předávání zkušeností stále stojí
- nesměl zklamat důvěru manažera po celou dobu spolupráce

I tak se ale manažeři shodují, že: „Na něco musí přijít sám.“ (II/112)

Domnívala jsem se, že v otázce ochoty předávat své zkušenosti někomu mladšímu, hrálo svou roli i to, zda měli manažeři v začátku své manažerské práce vedle sebe někoho, kdo plnil roli mentora (neformálního učitele, přítele či otce v jedné osobě, který jim umožnil učit se z jeho zkušeností). Tento vliv je vidět v následujícím grafu.

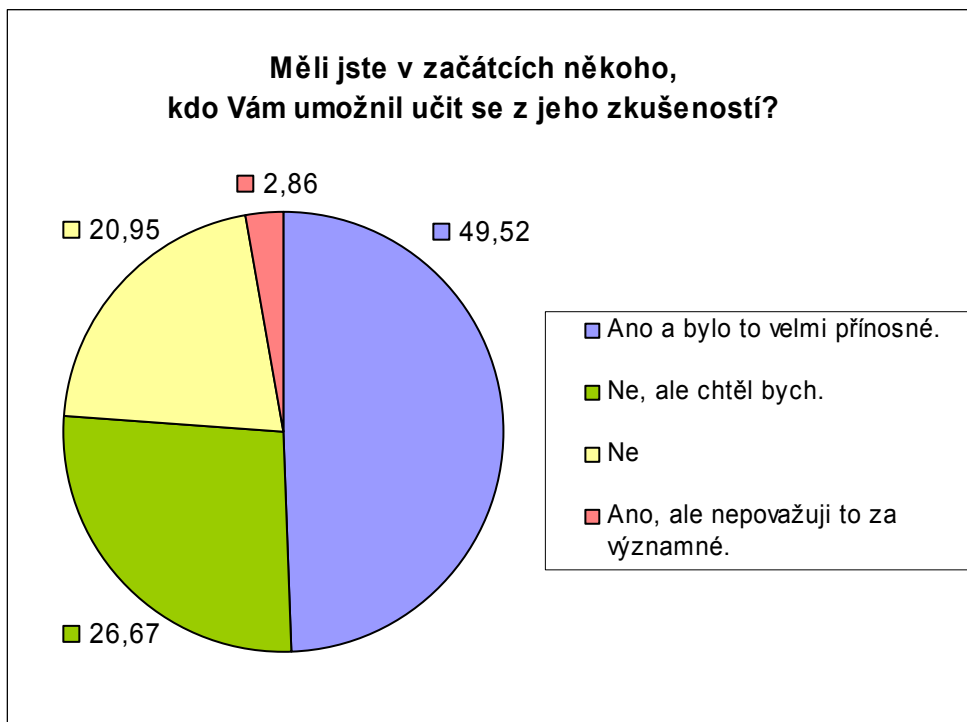


Obr. 17 – Ochota manažerů předat své znalosti dle přítomnosti mentora

Lze se domnívat, že manažeři, kteří ve svých začátcích neměli vedle sebe někoho, kdo by jim umožnil učit se z jeho zkušeností, jsou také méně ochotní předávat své zkušenosti ostatním. Výsledky šetření to sice ukazují, ale vzhledem k velikosti zkoumaného vzorku respondentů to nemohu definitivně potvrdit.

### 5.2.8 Možnost učit se od mentora

Jak se ukazuje z provedených rozhovorů, v rozvoji manažerských způsobilostí se velmi dobře osvědčuje, pokud má manažer v začátku své manažerské práce vedle sebe někoho, kdo plní roli mentora a umožní mu učit se z jeho zkušeností. Zajímalo mne tedy, jestli manažeři měli svého mentora a zda to považovali za přínosné. Slovo „mentor“ je zde jako zástupný symbol pro někoho, kdo plní funkci mentora a umožňuje manažerovi učit se z jeho zkušeností. „Mentor“ si svého mentoringu nemusí být ani vědom. Aby dotazování manažeři snadněji pochopili pokládanou otázku, snažila jsem se přizpůsobit její formulaci laickému jazyku manažerů. Manažerů jsem se tedy ptala: Měli jste v začátku své manažerské práce vedle sebe někoho, kdo plnil roli mentora (neformálního učitele, přítele či otce v jedné osobě, který Vám umožnil učit se z jeho zkušeností)?

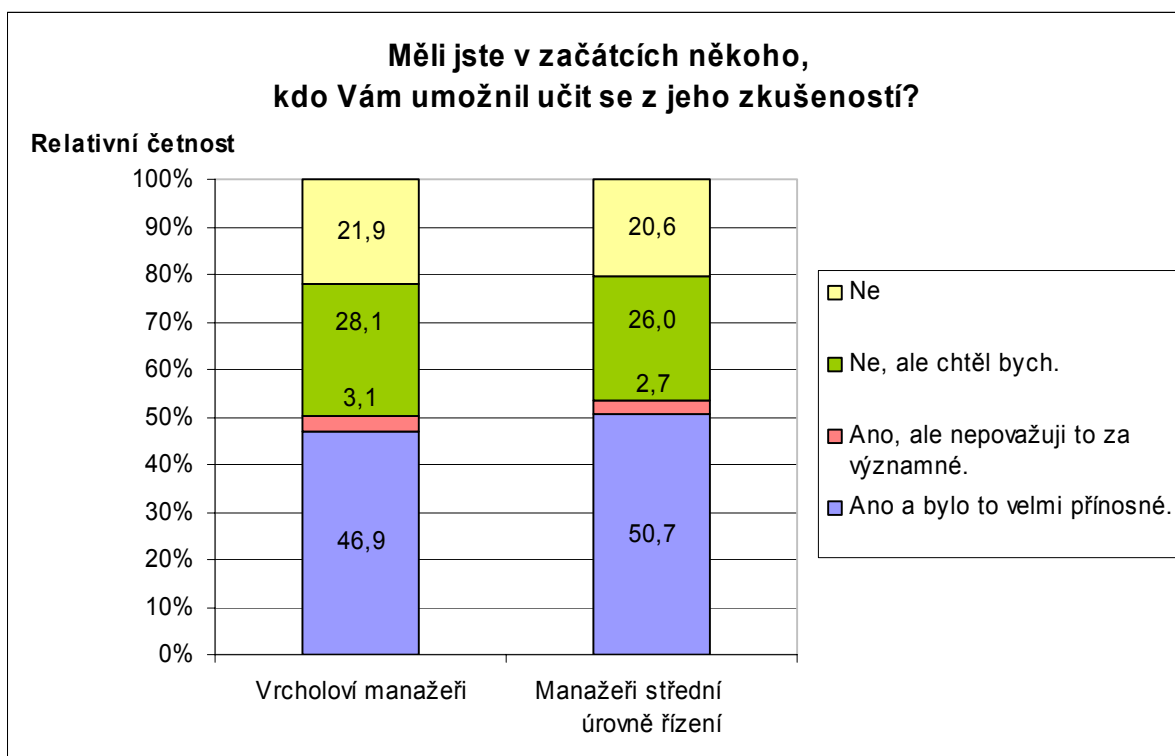


Obr. 18 – Možnost učit se od mentora

Je potěšující, že přibližně polovina dotazovaných manažerů měla možnost učit se ze zkušeností mentora a považovala to za velmi přínosné. Další více než čtvrtina dotázaných tuto možnost neměla, ale chtěla by ji mít. Tři čtvrtiny manažerů tedy považuje možnost učit se ze zkušeností mentora za přínos při rozvoji manažerských způsobilostí.

Pouze 3 % manažerů měla tuto možnost, avšak nepovažují ji za významný přínos k rozvoji svých manažerských způsobilostí. Je otázkou, co bylo důvodem k tomuto jejich postoji. Zda byla chyba na jejich straně (např. nedostatečný zájem či aktivita), na straně mentora (např. nevhodně zvolené způsoby předávání zkušeností) či někde jinde. Tématem pro další možné zkoumání může být i to, proč 21 % respondentů uvedlo odpověď „Ne.“, která značí, že možnost učit se od mentora neměli a zároveň ji nechtějí. Předpokládám, že důvodem může být např. přesvědčení, že zažitě zkušenosti přispívají k formování manažerských způsobilostí významněji než zkušenosti pouze zprostředkované.

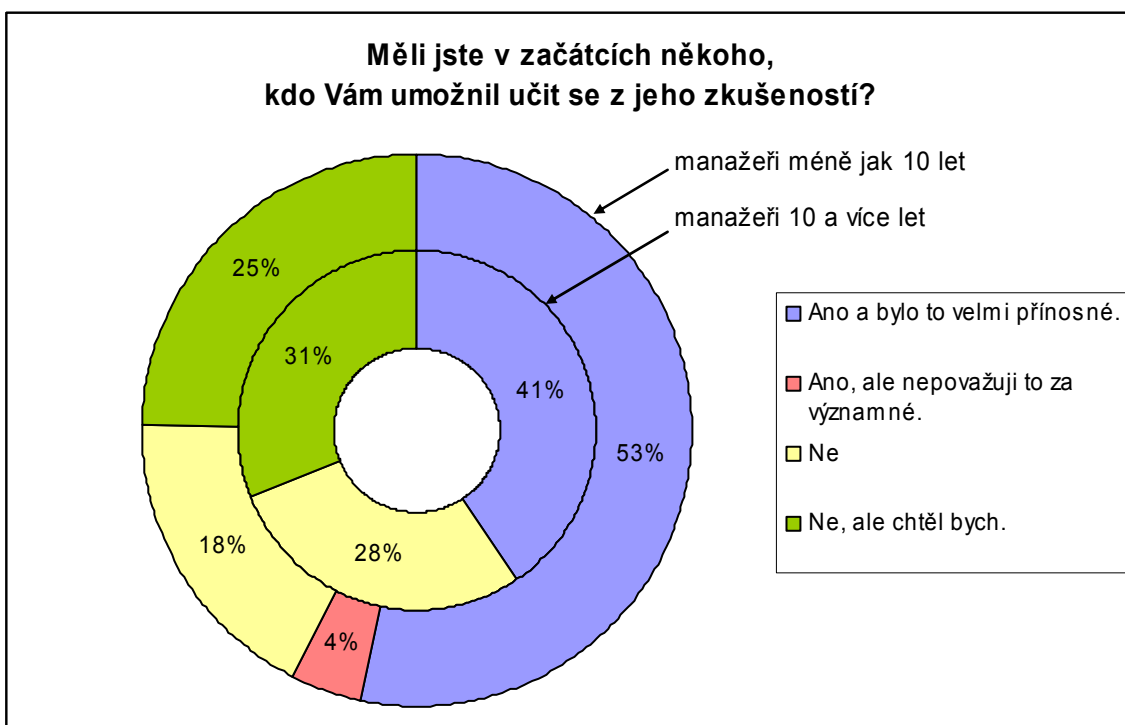
Zkoumala jsem také, zda se liší odpovědi manažerů ve vrcholovém a ve středním managementu. Zde se však nějak významné rozdíly neprojevíly.



Obr. 19 – Možnost učit se od mentora dle úrovně managementu

Významnější rozdíly v odpovědích na tuto otázku jsem očekávala ve vztahu k délce doby, po kterou manažeři vykovávají svou práci. Přestože si uvědomuji, že zkušenosti se předávají těm mladším už celá tisíciletí, a mentoring není nic převratného a nového, domnívala jsem se, že v posledních letech se mu věnuje stále více pozornosti a bude tudíž více manažerů, kteří měli mentora, právě ve skupině respondentů, kteří zastávají manažerskou funkci méně než 10 let.





Obr. 20 – Možnost učit se od mentora dle délky manažerské práce

Tento můj předpoklad se potvrdil. 59 % manažerů, kteří dělají svou práci již 10 a více let, nemělo možnost učit se ze zkušeností mentora. U manažerů, kteří zastávají manažerskou funkci méně než 10 let, to bylo již 43 %. Ukazuje se tedy, že mentoring se v praxi stále více využívá. S tímto rozmachem mohou souviset ona 4 % manažerů, kteří tuto možnost měli, ale nepovažují ji za významnou. Důvodem může být kvalita mentorů, nevhodně zvolený způsob předávání znalostí či vnější stimulační (nikoliv opravdová vnitřní motivace) manažera k tomu, aby se učil ze zkušeností mentora.

### 5.3 Analýza Evropských standardů manažerských způsobilostí

Pojďme se nyní s Evropskými standardy manažerských způsobilostí blíže seznámit alespoň prostřednictvím stručné swot analýzy, ve které jsou shrnuty ty nejpodstatnější informace.

Zpracování swot analýzy je vždy subjektivní. Tuto subjektivitu však snižuje kvalita a množství informací, které má tvůrce analýzy k dispozici. Vzhledem k tomu, že jsem prostudovala snad veškeré u nás dostupné materiály a samotné originály Evropských standardů manažerských způsobilostí dokonce pro tři stupně řízení, budu usilovat o co možná nejvíce objektivní analýzu. Jediný problém může nastat v posouzení skutečné realizace aplikace manažerských standardů v konkrétních organizacích, neboť moje zkušenosti s manažerskou prací a vůbec podnikovou praxí jsou ještě velmi krátké. Proto však bylo

k posouzení aplikace manažerských standardů využito i rozhovorů se samotnými manažery a dvou setkání diskusních skupin manažerů.

### 5.3.1 Silné stránky

- Mají jasnou, poměrně jednoduchou hierarchickou strukturu, jsou systematické a transparentní, pro každou pozici jsou vypracovány zvlášť a odrážejí tak specifika jednotlivých úrovní řízení.
- Jsou srozumitelné, nezavádějí jiné pojmy než obvyklé koncepce manažerských způsobilostí.
- Jsou použitelné samotnými manažery všech úrovní bez zprostředkování specialisty.
- Jejich základním východiskem je to, co manažeři skutečně a viditelně dělají.
- Základem jsou funkční způsobilosti, ale standardy v sobě skrytě obsahují i osobnostní způsobilosti. Dávají tedy ucelený obraz o způsobilostech manažerů.
- Jsou velmi propracované, komplexní a kompaktní.
- Vycházejí přímo z potřeb pracovního místa a řeší aktuální problémy manažerské práce.
- Jde o přístup, který klade důraz na prokazatelné výstupy pracovního výkonu.
- Definují konkrétní pracovní místo prostřednictvím způsobilostí.
- Způsobilost vyjadřuje aktuální připravenost pracovníka podat požadovaný výkon.
- Obsahují definovaný standard požadovaného výkonu.
- Dávají možnost porovnání výkonů.
- Je to praktický nástroj pro určení úrovně kvalifikace, objektivní a měřitelné hodnocení.
- Publikované standardy jsou v anglickém jazyce, což je jazyk, který ovládá velké množství manažerů v zemích celé Evropy. Pro ni byly tyto standardy vytvořeny.
- Evropské standardy manažerských způsobilostí byly přijaty za národní standard výkonnosti manažerů ve Velké Británii. Tyto standardy byly navrhovány v souvislosti se stále sílící tendencí rozšiřovat Evropskou unii. Snem tvůrců manažerských standardů bylo rozšířit jejich používání i do jiných států. Používání stejných standardů ve více zemích by velmi ujednotilo hodnocení kvalifikace a výkonnosti nejrůznějších manažerů a spoustu činností, které jsou s prací dnešních manažerů spojeny.
- Manažerské standardy jsou součástí softwaru asKit 2000+ a tento program je dokonce v češtině, takže použití těchto standardů je díky počítačovému programu mnohem jednodušší a pohodlnější.
- Argument zvýšených nákladů se zdá být neopodstatněný. Manažeři chtějí prostředky, které mají k dispozici, využít na samotné rozvojové programy,

tréninky, stáže atd. Často se ale jen naslepo treť tam, kde by měl být přesně cílený program s co nejvyšším efektem a nejnižšími náklady a jen málokdy se vychází z nějaké představy cílového stavu manažerských způsobilostí. Celkové náklady na rozvoj manažera na daném pracovním místě jsou proto nižší.

### **5.3.2 Slabé stránky**

- Malá známost, málo informací a materiálů o nich.
- Pro české podniky může být slabou stránkou jazyková bariéra, neboť ne všichni čeští manažeři budou podle mého názoru ochotni pracovat se standardy v anglickém jazyce a standardy v českém jazyce jsou k dispozici jen v softwarovém programu asKit 2000+, který je však poměrně drahý a dříve, než přinese nějaké výsledky, se s ním manažeři budou muset teprve naučit pracovat, což se jim může jevit spíše jako ztížení než usnadnění jejich práce. To však nemůže být slabou stránkou pro ty organizace, které znají význam a důležitost manažerského rozvoje. A pro ty organizace, které se touto myšlenkou neřídí, nejsou manažerské standardy vhodné a jejich zavádění a realizace by zřejmě v takové podnikové kultuře ani nebylo úspěšné.
- Zkušenosti s využíváním celostátních oborových koncepcí manažerských způsobilostí nejsou zatím velké.
- Kritici namítají, že je nemožné vytvořit něco jiného než obecné a povrchní normy pro tak heterogenní a diverzifikovanou populaci, jako jsou manažeři, jejich funkce a osobnosti.
- Jejich prostudování a práce s nimi jsou velmi náročné na čas.
- Při praktickém využití se může používat mnoho formulářů, dotazníků a tiskopisů, jejich vyplňování může být zdlouhavé, nepohodlné a záleží na systému, který si sami vytvoříme, zda výsledky budou odpovídat vynaložené námaze. Nesmí se stát, aby používání manažerských standardů vedlo k byrokracii a pouhému papírování.

### **5.3.3 Příležitosti**

- Již déletrvajícím rostoucím trendem rozvoje kvalifikace všech pracovníků a postupným nárůstem cílených výdajů do vzdělání nejen manažerů. Tyto trendy vychází z pochopení významu a podstaty učící se organizace a vůbec nového přístupu k práci s lidmi.

### **5.3.4 Hrozby**

- Práce s manažerskými standardy vyžaduje splnění určitých předpokladů – jistá úroveň práce s lidmi, řízení procesů, projektový přístup, plochá organizační struktura (nejlépe maticová).

- Smýšlení současného managementu českých podniků, které v mnoha případech dává přednost snižování nákladů před investicemi do klíčových oblastí rozvoje, které mohou značně přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace na dnešních trzích.

## 5.4 Využití Evropských standardů manažerských způsobilostí

### 5.4.1 Využití standardů v ČR

Evropské standardy manažerských způsobilostí se mohou používat stejně tak v českých jako v britských organizacích, pro které byly sestaveny. Jejich využití jako pomůcka pro popis pracovních činností, tvorbu rozvojových programů atd. je poměrně univerzální (a proto použitelné ve většině zemí Evropy), neboť vychází z povahy manažerské práce. Také při jejich sestavování byla zkoumána práce manažerů nejen ve Velké Británii.

Využití standardů manažerských způsobilostí může značnou mírou přispět ke všem funkcím HR. Manažerské standardy dávají ucelený obraz o dnešních manažerech, praktických věcech, které dělají, osobních způsobilostech, které potřebují, i o znalostech a porozumění potřebných pro aplikaci těchto dovedností a atributů v různých situacích. Mají široké využití v praxi manažerů na nejrůznějších úrovních.

Standardy manažerských způsobilostí lze využít například pro:

- sebehodnocení profilu manažerských způsobilostí,
- identifikaci rozvojových potřeb,
- tvorbu vzdělávacích programů pro manažery (tzv. šitých na míru),
- profil požadovaných způsobilostí pro pracovní místo,
- výběr kandidátů na pracovní pozice,
- optimalizace umístění pracovníka
- hodnocení způsobilostí manažerů a specialistů,
- vnitřní benchmarking kvality manažerů,
- audit managementu organizace,
- odměňování na základě způsobilostí,
- plánování a řízení kariéry,
- hodnotící a rozvojové centra, ...

Některé světové i české firmy už řídí nebo se na řízení výkonu pomocí způsobilostí připravují. Patří mezi ně Colgate Palmolive, TetraPak, Philip Morris atd.

Způsobilostmi manažerů v praxi se v ČR zabývají především vzdělávací a poradenské agentury. Patří mezi ně Motiv P, sro. (Mgr. Jitka Vedralová), 1.VOX (Ing. Zdenka Vostrovská, CSc), TrimCon, sro. (Mgr. Irena Pilařová), Pragoeduca (Mgr. Irena Pilařová), Podnikatelský institut PYRAMIDA (PhDr.

PhMr. Štefan Medzihorský), poradenská společnost PricewaterhouseCoopers (Mgr. Martina Wolfová).

Tyto společnosti většinou poskytují kurzy pro personalisty, ve kterých je seznamují s vybraným modelem způsobilostí a se způsobem implementace tohoto modelu do prostředí konkrétní firmy. Problematice způsobilostí manažerů je však většinou věnována jen minimální pozornost.

Využitím způsobilostí v praxi se však zabývají v ČR i jiné firmy - společnost GRAMMER (Ing. Petr Papánek), Pepsi Americas ČR (PhDr. Tomáš Klenot), Antalis, sro. (Ing. Petra Švihálková), Anet, a.s. (PhDr. Jiří Beran, PhD.)...

#### **5.4.2 Formální a neformální použití standardů**

Jak je vidět, manažerské standardy mají mnoho použití. Můžeme je používat neformálně (například jeden týden ano, druhý týden již ne), aby se manažeři podívali na způsob, kterým dělají svoji práci, vyzvedli oblasti, které by mohli zlepšit a pomohli tak řešit problémy ve svém oddělení. Použití manažerských standardů touto neformální cestou znamená, že budeme řešit každodenní situace, u kterých cítíme, že bychom je mohli zvládat lépe.

K tomu manažerům standardy umožňují vybrat si vhodný prvek způsobilostí. Kritéria výkonu práce a řada indikátorů u tohoto prvku nám ukáží jakýsi model dobré praxe, tedy seznam bodů, na které bychom se měli soustředit, abychom vyřešili celý problém.

Ukáží to na příkladu: Manažer docela dobře vychází se svým nadřízeným, ale hledá způsoby jak zlepšit tento vztah. V tomto případě použije prvek o zlepšení pracovního vztahu s bezprostředním nadřízeným. Kritéria výkonu této práce ukazují věci, které má manažer dělat, aby vybudoval lepší pracovní vztah. Tato kritéria zahrnují udržovat nadřízeného informovaného o tom, co se děje na oddělení manažera, o manažerových pokrocích, výsledcích a úspěších. Na druhé straně to také znamená jasně a přesně říci jeho nadřízenému o všech problémech. Řada indikátorů pak uvádí, že tyto informace mu může dávat manažer osobně nebo písemně.

Můžeme se ale rozhodnout, že budeme manažerské standardy používat formálně. To znamená, že chceme rozvíjet všechny své manažerské způsobilosti. Formální použití může mít například takovou podobu, že se nejdříve soustředíme na ty jednotky způsobilostí, se kterými jsme obeznámeni, a budeme hledat oblasti, kde můžeme zlepšit výkon své práce. Nebo můžeme začít s první jednotkou způsobilostí a pracovat podle manažerských standardů tak, že hledáme způsob, jak každou jednotku uplatnit ve své práci.

Na více formální úrovni můžeme použít tyto standardy k získání oficiální odborné kvalifikace určitého stupně. Od úrovně číslo 3 pro nižší vedoucí pracovníky, přes úroveň číslo 4 pro prvoliniové manažery, až po úroveň číslo 5 pro střední manažery.

### 5.4.3 Využití standardů k posouzení úrovně způsobilostí manažerů

Snad ve všech materiálech o Evropských standardech se píše, že je lze vhodně využít mimo jiné právě pro hodnocení kvalifikace manažerů. Podle mého názoru je to však věc velmi problematická a sporná.

Využití Evropských standardů manažerských způsobilostí pro potřeby definování pracovního místa a pracovních činností či pro navržení dalšího rozvoje jednotlivých způsobilostí manažera nebo dokonce jako průvodce při sebevzdělávání je poměrně jednoduché a snadno realizovatelné, ačkoliv je samotná práce s Evropskými standardy velmi náročná nejen na potřebný čas, ale i jejich obsah.

Ovšem myšlenka, že bych měla manažerskou způsobilost hodnotit pouze podle Evropských standardů manažerských způsobilostí mi připadá, jako kdybych měla hodnotit výkon dělníka podle množství výrobků, které vyrobil bez toho, abych se zajímala o kvalitu těchto výrobků, množství zmetků či čas, který dělník k výrobě potřeboval.

Evropské standardy manažerských způsobilostí totiž uvádějí podrobný seznam toho, co má manažer dělat. Je sice pěkné, že způsob, kterým tyto věci manažer dělá, je ponechán pouze na manažerovi samotném, avšak chybí mi zde nějaký kvalitativní ukazatel, podle kterého bych mohla zjistit, jak kvalitně jednotlivé způsobilosti manažer vykonává a jaké úspěchy či problémy s těmito způsobilostmi má.

Podle Evropských standardů je totiž manažer tím více kvalifikován pro výkon své práce, čím více činností (prvků způsobilostí) podle těchto standardů vykonává. Manažer, který se kromě vlastního řízení provozu zabývá i řízením financí, je pak více kvalifikován než manažer, který se soustředí jen na řízení provozu. Ještě větší kvalifikaci však má takový manažer, který se zabývá nejen řízením provozu a řízením financí, ale i řízením lidí. Vrchol pak tvoří řízení provozu, které doprovází řízení financí, řízení lidí a řízení informací.

Hodnocení manažerské práce je velkým problémem všude ve světě. Já se však nemohu smířit s myšlenkou, že bych práci manažerů měla hodnotit jen podle Evropských standardů manažerských způsobilostí. Přímé požití těchto standardů pro hodnocení práce manažerů vidím totiž v tezi, že manažer vykonává svou práci dobře, pokud se soustředí na samotný provoz, ale i na finance, lidi a informace. Jestliže se manažer nevěnuje některé z těchto klíčových oblastí, pak svou práci neprovádí kvalifikovaně. To ovšem podle mého názoru pravda být může, ale nemusí. Je to jakási nutná, ale nepostačující podmínka.

Samotné standardy způsobilostí obsahují jednotlivé prvky způsobilostí. Prvky způsobilostí odrážejí to, co se od manažerů na dané úrovni řízení očekává, aby konkrétně dělali při své práci. Těchto prvků je 65 a každému se věnuje zvláštní pozornost, neboť ke každému prvku způsobilosti se váže několik kritérií výkonnosti (Performance Criteria) a zároveň také několik indikátorů (Range Indicators). Kritériem zde rozumíme to, co používáme k měření každodenního

výkonu. Indikátory pak určíme rozsah aplikace použití jednotlivých způsobilostí v každodenní práci konkrétního manažera.

Tato kritéria výkonnosti jsou poměrně obecná a nekonkrétní. To se dá vcelku pochopit, protože standardy srovnávají práci manažerů z nejrůznějších odvětví a ta je skutečně velmi rozmanitá. Pokud mají být standardy sestaveny pro manažery z různorodých oblastí, budou kritéria výkonnosti pro jednotlivé způsobilosti generována opravdu jen obecně. Také to, že modely pracují s funkčními způsobilostmi, které jsou komplexnější a obsahově mnohem více složitější než výčet znalostí, dovedností či charakteristik osobnosti manažera, způsobuje problémy stanovit jednoduchá a přesná kritéria výkonnosti manažerů.

Detailním rozbořením způsobilostí popsaných v systému NVQ (např. v kritériích výkonu, v požadovaných znalostech a dovednostech) se lze dopracovat k mnohem širšímu souboru manažerských způsobilostí. To pak způsobuje ještě další problémy při posuzování úrovně způsobilostí manažerů. Této detailnosti by se však naopak mohlo velmi dobře využít v případě, že by s manažerskými standardy nepracoval samotný manažer, ale spíše lektoři vzdělávacích kurzů či manažerův kouč či mentor při přípravě rozvojových programů, identifikaci rozvojových potřeb, samotném koučování či mentoringu.

Způsob vymezení kritérií výkonnosti pro jednotlivý prvek způsobilosti, která patří do skupiny řízení lidí mohu demonstrovat na následujícím příkladu:

Okruh (jednotka) způsobilostí: *C8 – Výběr personálu pro určité pracovní činnosti.*

Patří sem mimo jiné způsobilost *8.1 – Stanovení požadavků na personál na základě konzultací s kolegy a s odborníky, vedoucí k určení toho, kolik a jakých lidí je pro danou práci potřeba.* Je třeba stanovit, které dovednosti, znalosti a zkušenosti by měli tito lidé mít.

Jako *kriteria výkonu* bylo pro tuto způsobilost stanoveno:

- a) přesně stanovit, které organizační cíle či omezení ovlivňují požadavky na personál
- b) tyto požadavky konzultovat ve vhodnou dobu a důvěrně s příslušnými lidmi
- c) návrhy požadavků jsou založeny na přesné analýze dostatečných, nezastaralých a spolehlivých informací
- d) určené požadavky jsou jasné, přesné a jsou v souladu s organizačními a právními normami
- e) toto určení umožňuje stanovit spravedlivá a objektivní kriteria pro výběr
- f) tyto požadavky jsou schváleny odpovědnými osobami před vlastním výběrem

*Požadované znalosti/dovednosti:*

- komunikace: formulovat požadavky na další personál tak, aby pro tento návrh byly získány rozhodující osoby
- nakládání s informacemi: získat a ověřit informace potřebné pro určení personálních požadavků
- vzbuzení zájmu a motivace u příslušných osob pokud se jedná:
  - konzultaci souvisejících problémů
  - získání souhlasu s předloženými personálními požadavky
- znalost zákonných norem, jimiž se řídí stanovování personálních požadavků
- znalosti organizačního kontextu, pokud jde o cíle a omezení při stanovování personálních požadavků
- znalosti/dovednosti z oblasti získávání a výběru personálu:
  - různé způsoby stanovení personálních požadavků, jejich přednosti a nevýhody
  - jak zjistit personální potřeby týmu a učít pracovní role a potřebné kompetence pro jejich výkon, aby byly tyto požadavky uspokojeny
  - jaké typy informací jsou třeba pro stanovení personálních požadavků
  - jak určit vhodná a objektivní kritéria pro výběr personálu

*Požadované důkazy:*

- je třeba vyhovět všem požadavkům výkonu
- výsledkem musí být reálná pracovní činnosti zájemce / kandidáta
- ten musí dále prokázat, že je schopen určit personální požadavky pro alespoň čtyři typy lidí vybrané podle vlastní volby z následujících typů personálu:
  - interní
  - externí
  - stálý
  - dočasný
  - na plný úvazek
  - na částečný úvazek
  - placený
  - dobrovolníci
- je třeba prokázat, že věc byla projednávána alespoň se dvěma typy vybranými mezi odpovědnými lidmi následujících typů:
  - členové pracovního týmu
  - kolegové pracující na stejné úrovni jako kandidát
  - vyšší vedoucí nebo sponzoři
  - personalisté
  - členové týmu pro výběr
- je třeba prokázat, že byla provedena určení všech následujících typů:



- hlavního účelu pracovního místa
- individuální a skupinové funkce
- požadované individuální a skupinové kompetence
- jiné detaily specifické pro organizaci

*Příklady důkazů:*

- pracovní činnosti
  - plánování personálních požadavků
  - konzultace personálních požadavků s příslušnými osobami
- produkty nebo výsledky
  - kalkulace nákladů na stanovení personálních požadavků
  - vypracování příslušných popisů pracovních míst
- zprávy popisující
  - jak byl řešen nesoulad mezi personálními požadavky a organizačními cíli a omezeními
  - jak byly analyzovány personální požadavky
- svědectví osob, s nimiž byly personální požadavky konzultovány

Tento nedostatek se projevuje při práci manažera se samotnými standardy. Pro posouzení úrovně způsobilostí manažera je pak mnohem vhodnější samotný proces certifikace. Ten posuzuje úroveň kvalifikace manažera v rámci NVQ, který provádí Evropský institut managementu (EIM) se sídlem v UK, založený roku 1994. Získání certifikátu příslušné kvalifikační úrovně vyžaduje, aby zájemce kandidát poskytl stanovenou formou důkazy, že je schopen konzistentně konat pracovní činnosti podle určených standardů. Kromě toho musí také prokázat znalosti, pochopení problému (understanding) a dovednosti, potřebné k tomu, aby byl schopen tyto činnosti vykonávat v různých situacích.

Vlastní hodnocení způsobilostí je určeno požadovanými a detailně stanovenými důkazy (např. předvedení určité pracovní činnosti, prezentace výrobků či jiných produktů, zprávy popisující, co bylo uděláno, výroky pozorovatelů, videozáznamy aj.) a nesmí být měněno. Simulované důkazy se připouštějí jen výjimečně (např. v případech, jejichž výskyt je vzácný nebo nepravidelný). Hodnotitelé pečlivě zkoumají předložené důkazy a posuzují, zda jsou validní, dostatečné, autentické, aktuální a přenositelné do jiných situací. Vyhoví-li všem těmto kritériím, je manažerovi udělen certifikát prokazující jeho způsobilosti na konkrétní úrovni řízení. V opačných případech mu hodnotitelé poskytnou příslušnou zpětnou vazbu pro další rozvoj jeho způsobilostí.

Není vůbec jednoduché připravit manažery a organizace na práci s Evropskými standardy manažerských způsobilostí. Chce to splnit určité předpoklady. Manažerské standardy vytvářejí a předpokládají poměrně značně rozvinutou manažerskou práci. Jako samozřejmost vyžadují zvládnutí určitých postupů ve vedení lidí. Manažerské standardy jsou vytvořeny pro více

demokratická firemní prostředí, ve kterých se začíná pracovat s plošší organizační strukturou. Dalšími požadavky na Evropské standardy manažerských způsobilostí je relativně zvládnutý projektový přístup v organizaci a pozornost věnovaná řízení procesů. Teprve potom tyto manažerské standardy vytvářejí takové komunikační prostředí, kde se díky novému přístupu k řízení výkonu zaměstnanců daří.

Je samozřejmé, že v dnešní době, kdy za nás spoustu práce vykonávají počítače, nezůstaly manažerské standardy bez povšimnutí programátorů. Evropské standardy manažerských způsobilostí se tedy „překlopily“ do softwaru, který dostal v angličtině název The asKit. Vývin se však nezastavil a česká firma (působící i na Slovensku) – Inventa Consulting značně přispěla k rozvoji programu ve formě asKit 2000+. Již od počátku tohoto projektu se účastnila přípravy české a slovenské verze, které jsou plně funkční v individuální verzi a ve dvou síťových verzích (na platformě Windows 95 a vyšší, nebo na platformě Oracle). Inventa Consulting navrhla zásadní vylepšení softwaru, takže je v současné době i spoluvlastníkem copyrightu na asKit 2000+ (spolu s Institute of Management) [61, s.13].

Tento program má stejně široké použití v praxi manažerů jako samotné Evropské standardy manažerských způsobilostí. Pomocí standardů v asKit 2000+ byly už v mnoha organizacích vytvořeny adaptované standardy manažerských způsobilostí pro jednotlivé pozice v dané firmě. S těmito adaptovanými standardy se porovnávaly způsobilosti jednotlivých manažerů a na tomto základě pak vznikly velmi specifické individuální plány rozvoje (tréninkové plány) pro jednotlivé manažery [61, s.13].

Softwarových produktů, které podporují řízení lidského kapitálu na základě způsobilostí je však více.

Česká firma TrimCon, poskytovatel manažerského vzdělávání a poradenství, vycházejíc ze své původní české metody Management by Competencies® (MbC), vyvinula e-learningové moduly zaměřené na rozvoj manažerských schopností a dovedností [81]. Jde o zajímavou alternativu běžně používaných forem firemního vzdělávání. Odlišností od tzv. „klasického“ e-learningu je však víc. Ta základní spočívá v existenci virtuálního podnikového prostředí, které účastníka staví do role manažera simulované společnosti Vitálka s.r.o. Manažer se musí rozhodovat, jak nejlépe řešit vzniklé firemní situace, které sleduje na svém monitoru jako animace. Dějová linie příběhu není jediným specifickým vyvinutých kurzů, které jsou obohaceny i o hodnotící prvky. Např. v kurzu Vedení firmy program zaznamenává reakce manažera v krizových situacích a na závěr kurzu poskytne zpětnou vazbu informací o stylu manažerského řízení. Hodnocení účastníka je podpořeno i znalostním testem z metodiky MbC. Všechny e-learningové moduly TrimConu vycházejí z metody Management by Com-petencies® publikované v knize Plamínek, Fišer - Řízení podle kompetencí [41]. V současné době je k dispozici modul kurzu Vedení firmy,

Vyjednávání a Prodej. Kurzy patří do skupiny veřejně přístupného e-learningu, jehož charakteristikou je dostupná cena a snadný přístup pro vlastní práci. Průměrná cena základního modulu se pohybuje kolem 3 000 Kč. Aplikace se distribuují jako licence a lze s nimi pracovat přes internet. Cílovou skupinou této produktové řady firmy TrimCon jsou manažeři malých a středních podniků [81].

Mezi dalšími produkty mohou zmínit např. produkt Competency Management System (CMS) vyvinutý společností HMCgroup. Pomocí CMS lze identifikovat, testovat a interpretovat jednotlivé typy způsobilostí (profesní, manažerské, interpersonální a jiné).

Pro další práci na výzkumu je tedy vhodné zaměřit pozornost i na tyto softwarové produkty, neboť právě ty by mohly odstranit některé zásadní problémy spojené s používáním modelů manažerských způsobilostí.

## 5.5 Verifikace stanovených hypotéz

**H1: Manažerské způsobilosti nezahrnují pouze charakteristiky osobnosti manažerů.**

Tato hypotéza byla potvrzena.

Funkční manažerské způsobilosti představují výkon pracovníka na konkrétní manažerské pozici a je to takový výkon, který je manažer schopen v okamžiku potřeby podat. Charakterizují skutečnou schopnost manažera podat požadovaný výkon. Funkční manažerské způsobilosti se tedy projevují ve výstupu manažerské práce – jednání manažera.

Funkční manažerské způsobilosti v sobě skrytě obsahují i osobnostní způsobilosti. Osobnostní způsobilosti jsou vlastně vstupy pro pracovní výkon, kde vstupy rozumíme znalosti, dovednosti, hodnoty, postoje, vlastnosti a další charakteristiky osobnosti manažera, protože jsou spjaté s osobností člověka. Tyto charakteristiky člověka vytvářejí předpoklady pro manažerské chování. Jednání manažera sice vysoce ovlivňují, jsou to ale jen vstupy a nevypovídají o aktuální schopnosti manažera podat požadovaný pracovní výkon. Vztah mezi osobnostními způsobilostmi a skutečnými výkony manažerů není přímý.

Součástí osobnostních způsobilostí jsou však také předpoklady k vytváření znalostí, ať už explicitních či tacitních. Tyto předpoklady vymezují rámec rozvoje manažerských způsobilostí. Zde se poukazuje na vliv DNA (počet neuronů, talent, nadání). Manažerské způsobilosti lze však v tomto rámci rozvíjet.

Součástí funkčních manažerských způsobilostí jsou tedy osobnostní manažerské způsobilosti, protože bez nich to nejde. Obsahují v sobě ale i něco navíc.

## **H2: Součástí manažerských způsobilostí jsou tacitní znalosti manažerů.**

Tato hypotéza byla potvrzena.

K tomu, aby měl manažer způsobilosti potřebné pro úspěšný výkon své práce, musí mít určité tacitní znalosti. Přítomnost tacitních znalostí se projevuje v jednání manažera. Bez tacitních znalostí nelze mluvit o funkčních způsobilostech manažerů.

Samotné tacitní znalosti jsou součástí funkčních manažerských způsobilostí, neboť tacitní znalosti se také projevují ve výstupu manažerské práce – jednání manažera. Ovlivňují způsob práce manažera, tzn. způsob, jakým manažer reaguje na události, jakým manažer přetváří prostředí v organizaci tak, aby vyhovovalo jeho záměrům a cílům.

Manažerské způsobilosti jsou nadřazeným pojmem. Tacitní znalosti jsou dílčí součástí funkčních manažerských způsobilostí.

Předpoklady k vytváření tacitních znalostí jsou však součástí osobnostních způsobilostí.

## **H3: Modely manažerských způsobilostí lze použít k rozvoji manažerských způsobilostí v oblasti vedení lidí (managing people).**

Tuto hypotézu lze potvrdit jen částečně. Modely manažerských způsobilostí lze použít k rozvoji manažerských způsobilostí v oblasti vedení lidí, avšak v praktickém použití modelů jsou relativně velké překážky. Pro další práci na výzkumu by proto bylo vhodné hypotézu formulovat přesněji.

Z prostudovaných modelů považují za nejvhodnější používat ty modely, které jsou charakterizovány následujícími charakteristikami, přičemž musí být splněny obě podmínky zároveň:

1. Modely, které jsou založené na funkčních způsobilostech

2. Modely, které obsahují nejen jednotlivé způsobilosti manažerů, ale také definovaná kritéria pro posouzení výkonnosti v jednotlivých způsobilostech.

Těmto charakteristikám plně odpovídá model Evropských standardů manažerských způsobilostí. I přesto má i tento model pro praktické použití modelu k rozvoji manažerských způsobilostí své nedostatky.

Ve srovnání s jinými modely manažerských způsobilostí mohu konstatovat, že i jiné modely založené na způsobilostech mají své nedostatky (a obvykle mnohem větší), které však mohou velmi ztížit a omezit samotným manažerům práci s těmito modely.

Hlavní problémy modelů založených na způsobilostech:

- většina modelů je založena pouze na osobnostních způsobilostech, ne na funkčních způsobilostech,
- na rozdíl od Evropských standardů manažerských způsobilostí modely většinou neobsahují kritéria pro posouzení úrovně jednotlivých způsobilostí, a to ani ta obecná a nekonkrétní,

- většinou vyžadují také práci specialistů, obvykle psychologů, kteří mohou jednotlivé osobnostní způsobilosti manažerů posoudit, změřit a vyhodnotit,
- neexistuje jednoduchý a jednoznačný způsob, jak posoudit, změřit a vyhodnotit úroveň jednotlivých způsobilostí,
- práce se samotnými modely je časově velmi náročná, osobně si nedovedu ani představit, že při výkonu manažerské práce by manažer věnoval tak velkou část svého času práci s modely při současné entropii efektivity vynaloženého úsilí i času,
- modely (ačkoliv mají reálný jev zjednodušit) jsou většinou velmi složité, složitost modelů manažerských způsobilostí si vysvětlují lidskou touhou sestavit komplexní, podrobný a systematický – tedy ideální model objektivního hodnocení lidské práce, tím však postrádají základní princip jednoduchosti a nejsou uživatelsky příjemné,
- obvykle k modelům není zpracován „návod k jejich použití“, samotný manažer se může v jejich komplexnosti a složitosti ztratit a nenajít způsob, jak je vlastně využít ve svůj prospěch,
- pokud jde o jejich využití pro rozvoj způsobilostí manažerů, pak slouží spíše jako osnova toho, k čemu má manažer ve svém úsilí směřovat, jako skutečná pomůcka pro rozvoj způsobilostí manažerů modely postrádají implementaci základních pravidel učení a to včetně těch fyziologických.

První tři uvedené problémy se netýkají právě Evropských standardů manažerských způsobilostí. Nicméně závažnost dalších uvedených problémů je velmi vysoká a téměř znemožňuje manažerům využít modelů k rozvoji svých způsobilostí.

Modely tedy nepovažuji za příliš vhodné pro použití samotným manažerem, je-li jeho cílem rozvíjet své manažerské způsobilosti. Domnívám se, že by manažer musel zbytečně vynaložit příliš velké úsilí. Přesto by se však naopak mohly modely velmi dobře využít v případě, že by s manažerskými standardy nepracoval samotný manažer, ale spíše lektori vzdělávacích kurzů či manažerův kouč či mentor při přípravě rozvojových programů, identifikaci rozvojových potřeb, samotném koučování či mentoringu. V této oblasti jde modelů poměrně dobře využít.

Použití modelů samotným manažerem však může poměrně dobře posloužit při sebereflexi manažera, avšak pouze jako dílčí část hlubší sebereflexe.

Pokud by však byla stanovena hypotéza: Modely manažerských způsobilostí lze použít k posouzení úrovně manažerských způsobilostí, nemohla bych tuto hypotézu potvrdit. Pokud jde o hodnocení úrovně manažerských způsobilostí, dají se Evropské standardy snadno použít jako výčet toho, co máme u manažerů hodnotit (které způsobilosti).

Najít konkrétní metodu, jak tyto způsobilosti hodnotit z hlediska úrovně a kvality jejich vykonávání, je poněkud problematictější. Domnívám se, že se

v této problematice nemůžeme vyhnout individuálnímu posouzení manažerských způsobilostí lidským faktorem – nestranným zkušeným hodnotitelem. V tomto je schopnost lidského uvažování nenahraditelná.

**H4: Získávání a rozvoj manažerských způsobilostí podporuje vystavování manažera náročným situacím.**

Tato hypotéza byla potvrzena.

Rozpoznat potenciál způsobilostí manažera lze tím, že se manažerovi budou zadávat úkoly, které jsou na hranici splnitelnosti, dokonce i za hranicí splnitelnosti při respektování současných podmínek.

V krizových situacích se totiž uplatňují právě ty manažerské způsobilosti, které jsou v manažerské práci nejdůležitější. To vyžaduje postavit se problémům čelem, vidět příležitosti tam, kde je ostatní nevidí, velmi rychle rozhodovat s přijetím adekvátního rizika... Je nutné reagovat rychle, s vědomím plné odpovědnosti, často pod tlakem.

Tato extrémní situace (která se dosud ještě nevyskytla) může manažerovi umožnit projevit, co v něm skutečně je. Přitom si toho ani samotný manažer nemusí být vědom. Firmy čím dál tím víc potřebují lidi, kteří zvládají právě krizové situace.

Při řešení krizových situací dochází k mobilizaci vnitřní energie a člověk tak může dokázat víc, než předpokládal. Tímto jednáním manažer zažije další zkušenost. Pro to, aby si manažer ze zažité situace vytvořil znalosti, ať už explicitní či tacitní, je důležité, aby dané situaci hluboce porozuměl. Hloubka porozumění situaci ovlivňuje množství a kvalitu znalostí získaných z této zkušenosti.

Pro vytváření a rozvoj manažerských způsobilostí je jednak důležité množství těchto krizových situací, ale stejně tak důležitá je také rozmanitost a různorodost těchto situací. V různých situacích manažer získává a rozvíjí různé manažerské způsobilosti. Ty pak může manažer kombinovat a tím rozvíjí potenciál svých možností.

**H5: Získávání a rozvoji manažerských způsobilostí brání neschopnost manažera poučit se ze zpětné vazby, neschopnost kvalitní sebereflexe.**

Tato hypotéza byla potvrzena.

Aby si manažer byl schopen z prožitých situací vytvořit nové znalosti, je především potřeba, aby kriticky vnímal sebe sama v interakci se sociálními kontakty a jejich odezvou. Tato reflexe manažerova jednání mu umožňuje jednak vidět více, vidět to podstatné, ale i vidět detaily, které se zdají nedůležité, ale v kombinaci s dalšími poznatky mohou těmto poznatkům dodávat zcela nový rozměr.

Čím je sebereflexe manažera kvalitnější, tím lépe je manažer schopen vytvářet na základě prožitých či jen zprostředkovaných situací více znalostí, případně jsou takto vytvořené znalosti kvalitnější.

Kvalitnější sebereflexi může napomoci kvalitní řízená reflexe poskytnutá například lektorem, mentorem, spolupracovníky, manažerem (u studentů, kteří stínovali manažera), ale také jinými manažery (např. při účasti na vzdělávacím kurzu).

Při vzájemných diskusích s ostatními manažery si manažeři nejen vyměňují své zkušenosti, ale poskytuje jim to také možnost srovnávat sebe a své manažerské způsobilosti se způsobilostmi jiných manažerů. Tak se manažerovi vytváří příležitost k sebereflexi, ale také k vysoké motivaci pro další práci.

## 6 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Při formulaci přínosů vycházím z toho, jak byly splněny dílčí cíle disertační práce. Přínosy disertační práce lze zvažovat pro vědu, praxi i výuku.

### 6.1 Přínos práce pro vědu

- Byly definovány základní pojmy (manažerské způsobilosti, manažerské kompetence, kvalifikace manažera, tacitní znalosti manažera) a vymezeny vztahy mezi těmito pojmy.
- Byla vypracována literární rešerše různých přístupů k chápání pojmu manažerské způsobilosti. Bylo zdůvodněno, proč je významově přesnější používat pojem „způsobilosti“, přestože je ve stejném významu v literatuře častěji používán pojem „kompetence“.
- Byla propojena problematika manažerských způsobilostí s problematikou tacitních znalostí manažerů.
- Byl zpracován ucelený teoretický koncept prezentující různé modely manažerských způsobilostí, včetně modelů používaných konkrétními firmami.
- Byly ověřeny stanovené hypotézy.

### 6.2 Přínos práce pro praxi

- Byla provedena analýza vybraného modelu manažerských způsobilostí - Evropských standardů manažerských způsobilostí se zaměřením na zjištění možností využití tohoto modelu pro rozvoj manažerů.
- Byly nalezeny faktory, které manažerům usnadňují či ztěžují získávání a rozvoj manažerských způsobilostí v oblasti vedení lidí.
- Byly zjištěny připomínky manažerů ke kvalitě současných vzdělávacích kurzů pro manažery.
- V souladu se získanými poznatky byla navržena doporučení ke zkvalitnění současné přípravy manažerů pro výkon jejich povolání.
- Práce přispívá ke zlepšení profesní přípravy manažerů pro výkon jejich práce, a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti jimi řízených organizací.



### **6.3 Přínos práce pro výuku**

- V rámci výuky na FaME bude v předmětu Management zařazena informace k pojmu „manažerské způsobilosti“ a k problematice modelů manažerských způsobilostí.
- Poznatky týkající se získávání a rozvoje manažerských způsobilostí (včetně faktorů, které tento rozvoj usnadňují či ztěžují) budou zařazeny jako součást předmětu Personální management. Stanou se také součástí přednášek autorky disertační práce na zahraničních univerzitách v rámci programu Erasmus.

## 7 NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE

I po zpracování disertační práce chci pokračovat ve výzkumu manažerských způsobilostí. Hlavním cílem bude zodpovědět výzkumnou otázku: Jak vytvářet vzdělávací a rozvojové programy pro manažery, aby rozvíjely manažerské způsobilosti potřebné k úspěšnému výkonu manažerské práce?

Tento výzkum bude dílčí částí výzkumného projektu Grantové agentury ČR reg. č. 406/08/0459 - Rozvoj tacitních znalostí manažerů.

Dalším krokem tedy bude zaměření se na formy a metody odborné přípravy manažerů a vytváření vzdělávacích programů pro manažery s ohledem na zjištěné faktory, které usnadňují či ztěžují získávání a rozvoj manažerských způsobilostí.

Bude zapotřebí:

- analyzovat dostupné informační zdroje zabývající se vzděláváním manažerů,
- odhalit, které další faktory jsou při vzdělávání manažerů důležité pro rozvíjení manažerských způsobilostí,
- ověřit, zda současné programy a metody používané při přípravě a vzdělávání manažerů podporují rozvíjení manažerských způsobilostí potřebných pro výkon řídicí činnosti,
- spolupracovat s organizacemi, které vytvářejí vzdělávací a rozvojové programy pro manažery, a navrhnout způsob implementace zjištěných poznatků do jimi organizovaných vzdělávacích programů pro manažery,
- ověřit praktický přínos zjištěných poznatků.

Hlavní výsledky práce budou prezentovány na vědeckých konferencích a publikovány v odborném tisku. Předpokládá se rovněž vydání monografie o řešené problematice, v níž budou popsány výsledky zkoumání.

## 8 ZÁVĚR

Manažerské způsobilosti nejsou jen charakteristiky osobnosti úspěšného manažera. Způsobilosti manažera se vztahují k „výstupům“ jeho práce, k jeho skutečnému jednání. Jde o schopnost manažera vykonávat určitou funkci a dosahovat při tom požadované úrovně výkonnosti.

Výzkumný problém byl formulován jako otázka - Jak pomoci manažerům osvojit si a rozvíjet manažerské způsobilosti potřebné k úspěšnému výkonu manažerské práce? Hlavním cílem disertační práce je odpovědět na otázku, jakým způsobem lze využít modely manažerských způsobilostí pro rozvoj kvalifikace manažerů.

Ke splnění tohoto cíle byla použita analýza dostupných informačních zdrojů, dotazník pro úspěšné vrcholové manažery, strukturované rozhovory s manažery, dvě jednání focus group, dotazník pro „běžné“ manažery a konzultace.

V disertační práci jsem vypracovala literární rešerši různých přístupů k chápání pojmu manažerské způsobilosti. Zdůvodnila jsem, proč je významově přesnější používat pojem „způsobilosti“, přestože je ve stejném významu v literatuře častěji používán pojem „kompetence“. Problematiku manažerských způsobilostí jsem také propojila s problematikou tacitních znalostí manažerů, přičemž byl vymezen vztah mezi tacitními znalostmi manažera a manažerskými způsobilostmi. Dále jsem v práci prezentovala různé modely manažerských způsobilostí, včetně modelů používaných konkrétními firmami (ConocoPhillips, Lesy SR).

V praktické části jsem analyzovala vybraný model manažerských způsobilostí - Evropské standardy manažerských způsobilostí a zaměřila jsem se na zjištění možností využití tohoto modelu pro rozvoj kvalifikace manažerů. Také byly nalezeny faktory, které manažerům usnadňují či ztěžují získávání a rozvoj manažerských způsobilostí. V neposlední řadě byly zjištěny připomínky manažerů ke kvalitě současných vzdělávacích kurzů pro manažery.

Výsledkem práce jsou doporučení ke zkvalitnění současné přípravy manažerů pro výkon jejich povolání. Práce přispívá ke zlepšení profesní přípravy manažerů pro výkon jejich práce, a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti jimi řízených organizací. Disertační práce se zabývá tematikou, která je pro praxi přínosná a může přispět ke zmenšení mezery mezi teorií a praxí manažerského rozvoje.

## 9 LITERATURA

Monografické publikace:

- [1] ANZENBACHER, Arno. *Úvod do filosofie*. Praha: Portál, 2004. 384 s., ISBN 80-7178-804-X.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s., ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, 2000. 121 s., ISBN 80-247-9068-8.
- [4] BAY, Rolf H. *Úspěšný cílový management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 159 s., ISBN 80-7169-360-X.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press, 2001. 126 s., ISBN 80-7261-053-8.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s., ISBN 80-85839-45-8.
- [7] BERGMANN, Kathleen, HURSON, Darlene. *Everyone a Leader: A Grassroots Model for the New Workplace*. San Jose, California: AchieveGlobal, 4/1999. 256 s., ISBN 0-471-19763-7.
- [8] BLY, Robert. *The Sibling Society*. Vintage Books, 1997. ISBN 0679781285.
- [9] BOYATZIS, Richard, E. *The Competent Manager: Model for Effective Performace*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1982. 328 s., ISBN 047109031X.
- [10] DRUCKER, Peter F. *Menedžer skuteczny*. Akademia Ekonomiczna, Kraków, 1994. s.36-37, ISBN 83-88931-88-1.
- [11] DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
- [12] EGER, Ludvík, BARTOŇKOVÁ, Hana. *Studijní texty v distančním vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. 26 s., ISBN 80-244-0755-8.
- [13] ERAUT, Michael. *Developing Professional Knowledge and Competence*. London: The Falmer Press, 1997. 260 s., ISBN 0-7507-0331-8.
- [14] GALLWEY, Timothy W. *The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance*. Random House, 1997. 160 s., ISBN 10 0679778314.
- [15] GARDNER, Howard. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books, 1983.
- [16] GARLÍKOVÁ, F. H. *Baťovy závody očima ženy*. Praha, 1990. 47 s.
- [17] GLOGAR, Alois. *Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Zlín: FaME UTB, 2001. 106 s., ISBN 80-7318-011-1.
- [18] GOLEMAN, Daniel. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books, 2000. 400 s., ISBN 10-0553378589.

- [19] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 134 s., ISBN 978-80-7318-601-2.
- [20] HAKES, Chris. *The Corporate Self Assessment Handbook for Measuring Business Excellence*. Chapman Hall, Bristol Duality Centre, 1996. 205 s., ISBN 0-412-78320-7.
- [21] HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce: Metodická příručka pro učitele a supervizity v sociální práci*. Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5.
- [22] HEALY, Jane M. *Endangered Minds: Why Our Children Don't Think and What We Can Do About It*. New York: Simon & Schuster, 1991.
- [23] HODGSON, V. E., MANN, S. J., SNELL, R. S. *Beyond Distance Teaching - Towards Open Learning*. Milton Keynes: Society for Research Into Higher Education and Open University Press, 1987. 180 s., ISBN 0 335 15603 7.
- [24] HRONÍK, František: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s., ISBN 978-80-247-1457-8.
- [25] HUNSAKER, P.L. *Training in Management Skills*. New Jersey, USA: Prentice Hall, 2001. 522 s., ISBN 0-13-955014-3.
- [26] JACOBS, D., HOMBURGER, A. *Making your business competitive*. London: Kogan Page Limited, 1990. 150 s., ISBN 0-7494-0099-4.
- [27] LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vydání. Roma Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-903808-5-1.
- [28] LOMBARDO, Michael M., EICHINGER, Robert, W. *For Your Improvement: A guide for development and coaching*. 4.ed. Minneapolis: Lominger Limited, 1996. 630 s., ISBN 0-97454892-3-3.
- [29] LUCIA, A.D., LEPSINGER, R. *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organisations*. San Francisco: Jossey-Bas/Pfeiffer, 1999. 187 s., ISBN 0-7879-4602-8.
- [30] MEES, Jan, OEFNER-PY, Stefan, SÜNNEMANN, Karl-Otto. *Projektmanagement in neuen Dimensionen*. Wiesbaden, 1995. 43 s.
- [31] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s., ISBN 80-86419-51-7.
- [32] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H.Beck, 2005. 195 s., ISBN 80-7179-310-8.
- [33] MORGAN, D. L. *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002.
- [34] NONAKA, I., NISHIGUCHI, T. *Knowledge Emergence*. London: Oxford University Press, 2001. ISBN 0-19-513063-4.
- [35] PAVLICA, Karel a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
- [36] PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, 1998. 270 s., ISBN 80-7184-569-8.

- [37] PETŘÍKOVÁ, Růžena a kolektiv. *Lidé v procesech řízení: Multikulturní dimenze podnikání*. Professional Publishing, 2007. 216 s., ISBN 978-80-86946-28-3.
- [38] PETŘÍKOVÁ, Růžena a kolektiv. *Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: Znalostní dimenze jakosti*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. 241 s., ISBN 80-02-01419-1.
- [39] PIAGET, Jean: *To Understand Is To Invent*. New York: The Viking Press, 1972.
- [40] PITAŠ, Jaromír a kolektiv. *Národní standard kompetencí projektového řízení*. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2008. ISBN 978-80-214-3665-7.
- [41] PLAMÍNEK, Jiří, FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. 180 s., ISBN 80-247-1074-9.
- [42] PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s., ISBN 80-7169-250-6.
- [43] PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003.
- [44] PŘIBOVÁ, Marie a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s., ISBN 80-7169-299-9.
- [45] ROOS, J., ROOS, G., EDVINSSON, L., DRAGONETTI, N.C. *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. New York: New York University Press, 1998.
- [46] SPENCER, L.M., SPENCER, S.M. *Competence at work. Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993. 384 s., ISBN 047154809X.
- [47] STRAUSS, Anselm, CORBINOVÁ, Juliet, *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Nakladatelství Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.
- [48] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 1997. ISBN 80-85839-19-9.
- [49] TIWANA, A. *The Knowledge Management Toolkit*. New Jersey: Prentice Hall, 2003. 383 s., ISBN 0-13-099224-X.
- [50] TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé – Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Publishing, 1998. 166 s., ISBN 80-7219-005-9.
- [51] VEBER, J. a kolektiv. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [52] WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. 185 s., ISBN: 80-7261-101-1.
- [53] *First Line Management Standards*. London: MCI, 1992. ISBN 1-897587-13-9.
- [54] *Framework for Competency-Based Management in the Public Service of Canada*. Treasury Board of Canada Secretariat, Public Service Commission of Canada, December 1999

- [55] *ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0*. International Project Management Association. Zaltbommel: Van Haren Publishing. Nizozemí, 2006. 215 s., ISBN 0-9553213-0-1.
- [56] *Management standards: Operational Management*. Level 5, London: MCI, 1997.
- [57] *Middle Management Standards*. London: MCI, 1992. ISBN 1-897587-12-0.
- [58] *Supervisory Management Standards*. London: MCI, 1992. ISBN 1-897587-14-7.
- [59] *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. 711 s.
- [60] *600 hesel Baťa*. Zlín: 1939.

#### Seriálové publikace:

- [61] HLAVENKA, V. Aspekty rozvoja manažmentu – spôsobilosti v akcii. *HR forum*, č.10/2000, s.12-13, ISSN 1212-690X.
- [62] HLAVENKA, V. Európske štandardy manažérskych a profesionálnych spôsobilostí. *Moderní řízení*, č.6/2000, s.61-66, ISSN 1211-0019.
- [63] HOLMES, L. Taking the lead on professional standards. *Personnel Management*. November 1992, s.36-39
- [64] MOULIS, J. Charakteristiky efektivity práce vedoucích, *Hospodářské noviny* 30.9.1996
- [65] POWERS, E.A. Enhancing managerial competence: The American Management Association competency programme. *Journal of Management Development*, Vol.6, No.4, 1987
- [66] SMUTNÝ, Petr: Manažerské kompetence v dnešní hospodářské praxi. Článek v časopisu *Universitas*, ročník 38, číslo 2/2005, vydává MU v Brně, strany 58-63, ISSN 1211-33-84.
- [67] STERNBERG, R. J., WAGNER, R. K. Tacit knowledge: An Unspoken Key to Managerial Success. *Creativity and Innovation Management*, March 1992, Vol. 1, No. 1, p. 5-13.
- [68] THOMPSON, J. L. "Competence and strategic paradox.", *Management Decision*, 1998, Vol. 36, No. 4, pp. 274-284.
- [69] Manažerské kompetence ve 20. a 21. století. *Moderní řízení*, č.3/1998, s.76-78

#### Internetové zdroje:

- [70] BÄRTLOVÁ, Eva, MUŽÍKOVÁ, Jaroslava. *Odborná praxe v sociální práci*. [online]. Fakulta sociálně ekonomická UJEP Ústí nad Labem, 2007 [cit. 11. července 2008]. Dostupné na www: <[http://fse1.ujep.cz/materialy/KSP\\_muzikova\\_praxepokynykomplet.pdf](http://fse1.ujep.cz/materialy/KSP_muzikova_praxepokynykomplet.pdf)>.
- [71] BRDIČKA, Bořivoj. Vliv technologií na rozvoj lidského myšlení. [online]. [cit. 17. června 2008]. Dostupné na www:

- <<http://it.pedf.cuni.cz/~bobr/hmind/vlivtnam.htm>>.
- [72] BUNK, Gerhard P. Teaching Competence in Initial and Continuing Vocational Training in the Federal Republic of Germany. [online]. Vocational Training, 1/1994, s. 8-14, 1994 [cit. 11. září 2005]. Dostupné na www: <[www2.trainingvilage.gr/download/journal/bull-1/1-94-en.pdf](http://www2.trainingvilage.gr/download/journal/bull-1/1-94-en.pdf)>.
- [73] CHUGANI, Harry. How the brain grows. [online]. [cit. 18. července 2007]. Dostupné na www: <<http://pet.wayne.edu/~hchugani/>>.
- [74] ČERVENÝ, Martin: Vzdělávání zvyšuje výkon firmy. [online]. [cit. 21. dubna 2007]. Dostupné na www: <[http://kariera.ihned.cz/1-10014240-20236725-q00000\\_detail-cb](http://kariera.ihned.cz/1-10014240-20236725-q00000_detail-cb)>.
- [75] GERTLER, M. S. Tacit Knowledge and the Economic Geography of Context. [online]. Toronto: University of Toronto. [online]. 2001 [cit. 13. května 2003]. Dostupné na www: <[http://www.utoronto.ca/progris/pdf\\_files/Gertler\\_DRUID.pdf](http://www.utoronto.ca/progris/pdf_files/Gertler_DRUID.pdf)>.
- [76] JUREK, Pawel, FILIPOWICZ, Grzegorz. Kompetencje kadry menedżerskiej w Polsce. [online]. 2006 [cit. 20. ledna 2006]. Dostupné na www: <<http://www.profirma.com.pl/x.php/1,394/Kompetencje-kadry-menedżerskiej-w-Polsce.html>>.
- [77] NÁHLOVSKÝ, P. Manažerské kompetence pro rozšířenou Evropu. [online]. Moderní řízení, 2004 [cit. 13. května 2003]. Dostupné na www: <[www.modernirizeni.ihned.cz](http://www.modernirizeni.ihned.cz)>.
- [78] PITRA, Z. Proč je úroveň odborných způsobilostí českých manažerů hodnocena tak špatně? [online]. 2005 [cit. 15. listopadu 2005]. Dostupné na www: <[http://www.cma.cz/layout\\_cz.asp?navid=005002000000#article](http://www.cma.cz/layout_cz.asp?navid=005002000000#article)>.
- [79] Best Companies for Leaders. [online]. HAY GROUP, [cit. 5. ledna 2007]. Dostupné na www: <[http://www.metrics2.com/blog/2007/01/05/hay\\_group\\_best\\_companies\\_for\\_leaders\\_study\\_ranks\\_g.html](http://www.metrics2.com/blog/2007/01/05/hay_group_best_companies_for_leaders_study_ranks_g.html)>.
- [80] Koktejl námětů k rozvoji. [online]. Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů. [cit. 22. dubna 2008]. Dostupné na www: <<http://personal.jobs.cz/text/article/187/>>.
- [81] Manažerské vzdělávání trochu jinak. [online]. 2005 [cit. 10. dubna 2008]. Dostupné na www: <<http://www.pressweb.cz/zprava/manazerske-vzdelavani-trochu-jinak>>.
- [82] Metodika analýzy způsobilostí ve veřejné správě v ČR. [online]. 2003 [cit. 9. dubna 2003]. Dostupné na www: <<http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/mlanalyz.html#informace>>.
- [83] Východiska dokončeného výzkumného projektu Řízení lidských zdrojů v průmyslových podnicích technicky vzdělanými manažery. [online]. Masarykův ústav vyšších studií, ČVUT v Praze. 2005 [cit. 9. listopadu 2005]. Dostupné na www: <<http://www.muvs.cvut.cz/index.php?id=cz-vyzkum-vychodiska>>.
- [84] Slovník cizích slov. [online]. [cit. 27. listopadu 2005]. Dostupné na www:



- <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz>>.
- [85] Vysoká škola podnikání. [online]. [cit. 23. března 2006]. Dostupné na www: <[http://www.eco.cz/vsp/fr\\_hlavni\\_studium.htm](http://www.eco.cz/vsp/fr_hlavni_studium.htm)>.
- [86] Focus Group. Factum Invenio. [online]. [cit. 13. března 2005]. Dostupné na www: <<http://www.factum.cz/focus-group>>.
- [87] Indepth Interview. Factum Invenio. [online]. [cit. 13. března 2005]. Dostupné na www: <<http://www.factum.cz/indepth-interview>>.
- [88] Masarykův ústav vyšších studií. [online]. [cit. 18. května 2003]. Dostupné na www: <<http://www.muvs.cvut.cz/index.php?id=cz-vyzkum>>.
- [89] Sebereflexe. [online]. [cit. 27. listopadu 2005]. Dostupné na www: <[http://www.tiscali.cz/jobs/jobs\\_center\\_050104.809976.html](http://www.tiscali.cz/jobs/jobs_center_050104.809976.html)>.
- [90] Kompetenční model – Co to je? [online]. Učit se praxí. 2006 [cit. 12. listopadu 2007]. Dostupné na www: <[http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel\\_01.htm](http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel_01.htm)>.
- [91] Kompetenční model – Východiska a kontext. [online]. Učit se praxí. 2006 [cit. 12. listopadu 2007]. Dostupné na www: <[http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel\\_02.htm](http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel_02.htm)>.
- [92] Kompetenční model – Lesy SR. [online]. Učit se praxí. 2006 [cit. 12. listopadu 2007]. Dostupné na www: <[http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel\\_0403.htm](http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel_0403.htm)>.
- [93] Kompetenční model – ConocoPhillips. [online]. Učit se praxí. 2006 [cit. 12. listopadu 2007]. Dostupné na www: <[http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel\\_0402.htm](http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel_0402.htm)>.

#### Ostatní zdroje:

- [94] BARTÁK, Jan. Využívání a nevyužívání lidského potenciálu. In *Sborník Eman 06*, Acta Evida No 50, Sdružení Evida Plzeň, Plzeň, 2006, 402 s., ISBN 80-86596-80-X.
- [95] KOVÁCS, Jan. Model manažerské kompetence pro řízení procesu. *Doktorská disertační práce*. Ostrava, VŠB-TU, 2005
- [96] MLÁDKOVÁ, Ludmila. Základní východiska pro práci se znalostmi ve firmách. In *Sborník Eman 06*, Acta Evida No 50, Sdružení Evida Plzeň, Plzeň, 2006, 402 stran, ISBN 80-86596-80-X.
- [97] MLÁDKOVÁ, Ludmila. Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků založené na učňovství. In *Sborník Eman 06*, Acta Evida No 50, Sdružení Evida Plzeň, Plzeň, 2006, 402 stran, ISBN 80-86596-80-X.
- [98] ORLIŇSKA-GONDOR, Agnieszka, ZIÓŁOWSKI, Sławomir. Zarządzanie organizacjami wirtualnymi w oparciu o kompetencje. In: ZBIEIGŃ-MACIAG, Lidia, BECK, Ewa. *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym“ a „nowym“*. Krakov: AGH, 2006, s. 306-307, ISBN 83-7464-059-6.

- [99] PIERŚCIENIAK, Agata. Competence of a XXI century manager. In: *Sborník z mezinárodní vědecké konference Nová teorie ekonomiky a managementu organizací* 3. díl, VŠE v Praze, Praha 2006, s. 1195-1202, ISBN 80-245-1091-X.
- [100] TRNKA, František a kolektiv. Teorie konkurenceschopnosti – dílčí výzkumná zpráva CEZ: J22/98:265300021. In *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, 2001, s. 118.
- [101] Materiály členky Klubu ABŠ Marie Soukupové.
- [102] Norma ČSN ISO/IEC 17024 Posuzování shody – Všeobecné požadavky na orgány pro certifikaci osob.

## 10 SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

- [1] KRESSOVÁ, P. Evolution of Pan-European Standards of Management Competences. In *CD s recenzovanými příspěvky z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008*. FaME, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Zlín 2008. ISBN 978-80-7318-664-7.
- [2] KRESSOVÁ, P. Vztah manažerských způsobilostí, manažerských kompetencí a tacitních znalostí manažerů. In *CD s recenzovanými příspěvky z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008*. FaME, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Zlín 2008. ISBN 978-80-7318-664-7.
- [3] KRESSOVÁ, P. Substantion of the Project Developing Managerial Tacit Knowledge. In *Management, Economics and Business Development in the New European Conditions: VI. International Scientific Conference*. Akademické nakladatelství Cerm: Brno 2008. ISBN 978-80-7204-582-2.
- [4] KRESSOVÁ, P. Vzdělávání a rozvoj projektových manažerů. In *Liberecké ekonomické fórum 2007 – sborník příspěvků*. Technická univerzita v Liberci: Liberec 2007. ISBN 978-80-7372-244-9.
- [5] KRESSOVÁ, P. Využití modelů manažerských způsobilostí pro rozvoj kvalifikace manažerů. In *Ekonomické znalosti pro tržní praxi – sborník příspěvků*. Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci: Olomouc 2007. ISBN 978-80-903808-8-2.
- [6] BEJTKOVSKÝ, J., KRESSOVÁ, P. Příprava personalisty na výběrový pohovor. In *Mezinárodní Baťova doktorandská konference Recenzovaný sborník abstraktů z konference studentů doktorského studijního programu*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Zlín 2007. ISBN 978-80-7318-529-9.
- [7] MATOŠKOVÁ, J., KRESSOVÁ, P. Vybraná specifika vzdělávání manažerů. In *Sborník příspěvků z IX. ročníku mezinárodní konference MEKON 2007*. EkF VŠB-TU Ostrava: Ostrava 2007. ISBN 978-80-248-1324-0.
- [8] GREGAR, A., MATOŠKOVÁ, J., ŠVEC, V., KRESSOVÁ, P. Tacit Knowledge - A New Phenomenon in Managerial Training and Activities? In *CD-ROM with Abstracts of Xth European Congress of Psychology: Mapping of Psychological Knowledge for Society*. Union of Psychologists Associations of the Czech Republic (UPA): Praha 2007. ISBN 978-80-7064-017-3.
- [9] MATOŠKOVÁ, J., ŠVEC, V., GREGAR, A., KRESSOVÁ, P. Výzkum tacitních znalostí u manažerů a využití pojmové mapy. In *Kvalitativní přístup a metody ve vědách o člověku*. Univerzita Palackého v Olomouci: Olomouc 2007. s. 67-74. ISBN 978-80-244-1831-1.
- [10] MATOŠKOVÁ, J., KRESSOVÁ, P. A Hidden Treasure in Manager's Minds. In *Sborník příspěvků microCAD 2007 International Scientific*

- Conference. University of Miskolc: Miskolc 2007, s. 195-201. ISBN 978-963-661-757-8.
- [11] MATOŠKOVÁ, J., KRESSOVÁ, P., ŠVEC, V., GREGAR, A. Tacitní znalosti jako faktor manažerského úspěchu. In *Sborník příspěvků 6. ročníku konference ZNALOSTI 2007*. VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta elektrotechniky a informatiky: Ostrava 2007. s. 258 – 267. ISBN 978-80-248-1279-3.
- [12] ŠVEC, V., GREGAR, A., MATOŠKOVÁ, J., KRESSOVÁ, P. Kombinace kvalitativních metod při výzkumu tacitních znalostí manažerů. *Pedagogická orientace*. Česká pedagogická společnost: Brno 2006, s. 33-39. ISBN 1211-4669.
- [13] KRESSOVÁ, P. Co se skrývá pod způsobilostmi manažerů? In *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. 2.díl. Sborník z mezinárodní vědecké konference. Nakladatelství Oeconomica - VŠE v Praze: Praha 2006. s. 733-743. ISBN 80-245-1091-X.
- [14] KRESSOVÁ, P., MATOŠKOVÁ, J. Co rozhoduje o úspěchu manažera. In *MendelNET 2006: sborník příspěvků z evropské vědecké konference doktorandů*. Alfa Publishing Praha: Brno 2006. CD. ISBN 80-86851-62-1.
- [15] KRESSOVÁ, P. Některé současné trendy v pracovních systémech. In *Ekonomické znalosti pro tržní praxi. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference v olomouckém regionu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. s. 157-161. ISBN 80-244-1468-6.
- [16] KRESSOVÁ, P. Výzkum manažerských způsobilostí a tacitních znalostí manažerů. In *Česká ekonomika v procesu globalizace – sborník příspěvků z mezinárodní ekonomické konference, sekce Manažer a jeho úloha pro úspěšnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. s.88-91. ISBN 80-210-4089-0.
- [17] KRESSOVÁ, P. Jak vidí manažerské způsobilosti samotní manažeři? In *EDMAN 06 – „Education for Management“*. Plzeň: Sdružení EVIDA Plzeň, 2006. s.107-116. ISBN 80-86596-80-X.
- [18] KRESSOVÁ, P., PODANÁ, M. Role projektového manažera v procesu řízení rizik. In *Sborník příspěvků z mezinárodní Baťovy doktorandské konference*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-384-6.
- [19] KRESSOVÁ, P. Mluvíme-li o kompetencích manažerů, myslíme spíše jejich způsobilosti. In *Sborník příspěvků z mezinárodní Baťovy doktorandské konference*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-384-6.
- [20] KRESSOVÁ, P. Is learning organisation only a theory? In *5th international conference of PhD students. Conference proceeding, part Economics I*. (14.-20.8.2005), Miskolc, Hungary: University of Miskolc, 2005, s.335-340. ISBN 9636616760.

- [21] KRESSOVÁ, P., MATOŠKOVÁ, J., MEDEK, M. Přijměme svou odpovědnost. In *Dni otevřených dveří 2005 & vědecký seminář Manažment 2005*. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania Ekonomickém univerzity, 2.-3.6. 2005. ISBN 80-225-2071-3.
- [22] KRESSOVÁ, P. I manažery musíme motivovat rozvoji kvalifikace. In *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-294-7.
- [23] KRESSOVÁ, P. Jak přimět manažery k rozvoji kvalifikace. In *Sborník příspěvků z mezinárodní Baťovy doktorandské konference*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-257-2.
- [24] KRESSOVÁ, P., MATOŠKOVÁ, J. Tacitní znalosti jako součást manažerských kompetencí. In *Zborník referátov z mezinárodnej konferencie „Personálny manažment - Trendy, výzvy, inšpirácie“* konané 9. - 10. 3. 2005 v Trenčíně. Trenčín: Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2005. s. 145 - 149. ISBN 80-8075-052-1.
- [25] KRESSOVÁ, P. Co může napomoci motivaci pracovníků? In *Zborník referátov z mezinárodnej konferencie „Personálny manažment - Trendy, výzvy, inšpirácie“* konané 9. - 10. 3. 2005 v Trenčíně. Trenčín: Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2005. ISBN 80-8075-052-1.
- [26] KRESSOVÁ, P. The Advantages of a Company's Transformation into a Learning Organisation. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Globalisation and its Geopolitical, Cultural, Economic and Ecological Context*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2004. ISBN 80-7368-022-X.
- [27] KRESSOVÁ, P., MIKULEC, P. Vyhodnocení třetí etapy Benchmarkingu podnikání – srovnání ČR, Nizozemí, Wales. In *Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-7302-088-2.
- [28] KRESSOVÁ, P., MIKULEC, P. Co víme o začínajících podnikatelích z ČR, Walesu a Nizozemí? In *Sborník z konference Nové trendy rozvoje průmyslu*. Brno: Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, 2004. ISBN 80-214-2787-6.
- [29] KRESSOVÁ, P. Posuzování kvalifikace manažerů podle manažerských způsobilostí (kompetencí). In *EDMAN 04 – „EDucation for MANagement“*. Plzeň: Sdružení EVIDA Plzeň, 2004. s.141-150. ISBN 80-86596-50-8.
- [30] KRESSOVÁ, P. Jakým způsobem jsou projektoví manažeři certifikováni? In *Sborník příspěvků ze 3. pracovní konference Project Management PRONT 03*. Plzeň: Sdružení Evida, 2004. ISBN 80-86596-20-6.

- [31] KRESSOVÁ, P. Na co zaměřit pozornost při vzdělávání projektových manažerů? In *Sborník XXXVI vědecké konference o systémovém inženýrství SI 2004 - Lidské systémy*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta, Univerzita Hradec Králové, 2004. s. 58-61. ISBN 80-86771-08-3.
- [32] KRESSOVÁ, P. Pan-European Standards of Management Competences and Development of Demanded Management Competences. In *4th international conference of PhD students. conference proceeding, part Economics II*. 11-17.8.2003, Miskolc, Hungary: University of Miskolc, 2003, s.387-392. ISBN 963 661 589 6.
- [33] KRESSOVÁ, P., MIKULEC, P. Výsledky dotazníkového šetření Benchmarking podnikání. In *Sborník příspěvků z konference Podpora podnikání v regionech ČR a EU*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. s. 214-218. ISBN 80-210-3259-6.
- [34] KRESSOVÁ, P. Kvalifikace manažerů podle Evropských standardů manažerských způsobilostí. In *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Ekonomika a management 2003 bez hranic*. Praha: Fakulta podnikohospodářská Vysoké školy ekonomické v Praze, 2003. ISBN 80-239-1538-X.
- [35] KRESSOVÁ, P. Některé aspekty kvalifikace manažerů. In *Sborník příspěvků z konference Podpora podnikání v regionech ČR a EU*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. s. 332-336. ISBN 80-210-3259-6.
- [36] KRESSOVÁ, P. How to become a learning organisation? In *Sborník příspěvků z vědecké konference Business development and European community*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2003. s. 173-179. ISBN 80-214-2408-7.
- [37] KRESSOVÁ, P. Problematika tvorby personální strategie. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference doktorandů IMEA 2003*. Hradec Králové: Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové, 2003. ISBN 80-7041-761-7.
- [38] KRESSOVÁ, P. Některé aspekty rozvoje manažerských způsobilostí. In *Sborník příspěvků ze semináře s mezinárodní účastí Teória a prax manažmentu vo výučbe '03*. Ružomberok: Inštitút manažmentu pri ŽU v Žiline, Katedra manažerských teórií FRI, 2003. ISBN 80-8070-060-5.
- [39] KRESSOVÁ, P. Jak rozvíjet manažerské kompetence v oblasti motivace pracovníků. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference – Management, Economic and Business in new Europe*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2003. s. 158-162. ISBN 80-214-2382-X.
- [40] KRESSOVÁ, P. Učení v učící se organizaci. *E+M Ekonomie a Management*, č.1/2003, ročník VI, s.49-53, Liberec: Technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta, 2003. ISSN 1212-3609.
- [41] GREGAR, A. aj. Lidské zdroje a konkurenční schopnost podniku. Dílčí výzkumná zpráva výzkumu konkurenční schopnosti českých průmyslových

- výrobců. Sborník příspěvků ze semináře 3.4.2003 ve Zlíně. Zlín: UTB ve Zlíně, 2003. ISBN 80-7318-117-7.
- [42] KRESSOVÁ, P. Překážky na cestě k učící se organizaci. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference studentů doktorského studia – MendelNET 2002/3. 2.díl – sekce managementu a marketingu*. Brno: Konvoj, 2003. ISBN 80-7302-047-5.
- [43] KRESSOVÁ, P. Některé aspekty kvalifikace manažerů. In *Sborník příspěvků z 2. mezinárodní konference studentů doktorských studijních programů – IMEA 2002*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta, 2002. ISBN 80-7083-606-7.
- [44] KRESSOVÁ, P. Projekt rozvoje kvalifikace manažerů společnosti Colorlak, a.s. s využitím Evropských standardů manažerských způsobilostí. *Diplomová práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. 2001. Bez ISBN.
- [45] KRESSOVÁ, P. Personální strategie a.s. Colorlak, Staré Město. *Bakalářská práce*. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně. 1999. Bez ISBN.

## 11 CV AUTORA

Jméno a příjmení: Ing. Petra Kressová  
Datum a místo narození: 13. 3. 1978 v Uherském Hradišti  
Bydliště: Mlýnská 872, 76302 Zlín 4 - Malenovice  
E-mail: kressova@fame.utb.cz

### *Zaměstnání:*

2003 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, FaME, Ústav managementu a marketingu, akademický pracovník – asistent, výuka předmětů Kultura manažerské komunikace, Communication Skills, Pracovní systémy, Personální management

### *Dosažené vzdělání:*

2001 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, doktorský studijní program Ekonomika a management, obor Management a ekonomika  
1999 – 2001 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, magisterský studijní program Ekonomika a management, obor Management a marketing

### *Další kvalifikace:*

2004 Distanční minimum, Univerzita Palackého v Olomouci  
2003 Mezinárodní zkouška First Certificate in English  
1998 - 2000 Doplňující pedagogické studium, státní zkouška z pedagogiky a psychologie, VUT v Brně, FT ve Zlíně

### *Práce na projektech:*

2008 GA ČR reg. č. 406/08/0459 - Rozvoj tacitních znalostí manažerů  
2005 FRVŠ 3217/2005/G5 Výzkum o tacitních znalostech manažerů  
2003 - 2004 Benchmarking podnikání - srovnání podmínek a podpory pro start a rozvoj podnikání v zemích EU - zpracováno pro Evropskou komisi ve spolupráci se společností Trexima, s.r.o.  
2001 - 2003 MŠMT CEZ: J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců, v subetapě Lidské zdroje a konkurenční schopnost podniku

*Zájmy:* orientální tanec, výtvarná činnost



## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A - Dotazník I pro úspěšné vrcholové manažery
- Příloha B - Dotazník II pro manažery
- Příloha C - Rady úspěšných vrcholových manažerů začínajícím manažerům

## DOTAZNÍK

Vážený pane, vážená paní,

v rámci řešení výzkumného projektu FRVŠ 3217/2005/G5 týkajícího se tacitních znalostí manažerů provádíme průzkum mezi významnými tuzemskými manažery. Proto jsme si dovolili oslovit i Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku.

Zjištěná data se stanou základem pro další výzkum problematiky manažerských tacitních znalostí, jakož i manažerských kompetencí. Základní informace o tacitních znalostech manažerů i manažerských kompetencích naleznete v příložených souborech.

### Otázky:

1. *Kdo je to pro Vás úspěšný manažer? Uveďte alespoň 5 charakteristik úspěšného manažera.*

Uveďte prosím alespoň tři jména manažerů, působících v ČR, které **vy osobně** považujete za úspěšné manažery.

2. *Zkuste si představit **konkrétní** pracovní situaci (prac. problém), v níž se podle Vás projeví manažerské schopnosti pracovníka. Popište ji (co nejvíce se ji pokuste konkretizovat).*

*Jak by jednal v této situaci dobrý manažer?*

3. *Kterou situaci, s níž jste se ve své práci setkal/a, považujete za zatím největší výzvu svým manažerským schopnostem a proč?*

4. Co je podle Vás v manažerské práci nejdůležitější? Uveďte prosím 3 faktory.
5. V jakých oblastech své práce máte podle Vás ještě rezervy, které lze odstranit dalším rozvojem (vzděláváním)?
6. Uveďte 3 faktory, které Vám podle Vás brání v dalším rozvoji (vzdělávání).
7. Co byste poradil začínajícím manažerům? Uveďte alespoň tři doporučení.

Název firmy:	
Obor podnikání firmy:	
Kolik let Vy osobně pracujete v tomto oboru?	
Vaše jméno: <sup>1</sup>	
<b>V současné době Vámi zastávaná pracovní pozice:</b>	
Kolik let zastáváte řídicí funkci?	
Kolik máte celkem podřízených (včetně nepřímých)?	
Kolik máte přímých podřízených?	
Jste členem vrcholového vedení firmy?	

---

<sup>1</sup> Jedná se o nepovinný údaj.

Máte:

- Humanitní vzdělání
- Technické vzdělání
- Ekonomické vzdělání
- Jiné

Děkujeme Vám za Vaši pomoc, ochotu a čas, který jste vyplnění tohoto dotazníku věnoval(a).  
**Zašlete prosím** vyplněný dotazník na e-mail: [kressova@fame.utb.cz](mailto:kressova@fame.utb.cz), a to **nejpozději do 25. srpna 2005**. Budete-li mít zájem, výsledky našeho průzkumu Vám pošleme.

Ve Zlíně dne 12. 8. 2005

Ing. Petra Kressová  
Ústav managementu  
Fakulta managementu a ekonomiky

## Příloha B

Vážená paní, vážený pane,

máte před sebou dotazník týkající se zkušeností manažerů se vzdělávacími agenturami a názory manažerů na odbornou přípravu pro výkon manažerské práce. Tento dotazník je součástí výzkumu v rámci disertační práce Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů. Dotazník je anonymní a je určen manažerům na střední a vrcholové úrovni řízení.

Při vyplňování tohoto dotazníku vycházejte prosím jen ze svých osobních zkušeností a názorů (pokuste se oprostit se od obecně vžitých názorů ve společnosti).

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který vyplnění tohoto dotazníku věnujete a přeji Vám mnoho úspěchů v pracovním i osobním životě.

Ing. Petra Kressová

Zastáváte pracovní pozici ve středním či vrcholovém managementu firmy?

- ano, ve vrcholovém managementu
- ano, ve středním managementu
- ne

Kolik let zastáváte řídicí (manažerskou) funkci? (Jak dlouho vedete lidi?)

Co byste poradil(a) začínajícím manažerům? Uveďte alespoň tři doporučení.

Vzdělávacích kurzů pořádaných vzdělávacími a poradenskými agenturami jsem se zúčastnil(a):

- často (mám s nimi hodně zkušeností)
- párkrát (mám s nimi jen málo zkušeností)
- nikdy (nemám s nimi žádné zkušenosti)

Vaše osobní zkušenosti se vzdělávacími agenturami a jimi pořádanými kurzy jsou:

- velmi dobré
- spíše dobré
- spíše špatné
- velmi špatné

Z kolika procent v průměru splnily Vámi absolvované kurzy Vaše očekávání?  
%

Co Vám na absolvovaných vzdělávacích kurzech vadilo? Můžete zaškrtnout více možností.

- příliš mnoho teorie
- lektor byl skutečný odborník, ale neuměl to předat druhým (neuměl to naučit)
- lektorovy odborné znalosti nebyly dostatečné
- lektor neuměl zaujmout jako řečník
- nedostatečně připravený lektor či program kurzu
- metody výuky byly nudné
- absence možnosti prakticky si nové poznatky přímo vyzkoušet
- metody výuky byly zábavné a netradiční, ale moc jsem se tím nenaučil(a)
- mluvil převážně jen lektor, účastníky kurzu moc nezapojoval
- chyběla možnost hlubší diskuse s lektorem o problematice
- chyběla možnost hlubší výměny zkušeností s dalšími účastníky kurzu
- malá pozornost věnovaná individuálním potřebám účastníků kurzu
- vysoká cena kurzu neúměrně k získaným poznatkům
- vzdálenost a ztráta času při dopravě
- jiné – uveďte

V jakých oblastech své práce máte podle Vás ještě rezervy, které lze odstranit dalším rozvojem (vzděláváním)? Můžete zaškrtnout více možností.

- cizí jazyky
- vedení lidí a jejich motivace
- komunikační a prezentační dovednosti
- ekonomická a finanční oblast
- odborná technická oblast
- informační technologie
- jiné – uveďte

Uveďte 3 faktory, které Vám podle Vás brání v dalším rozvoji (vzdělávání).

Může se manažer naučit vše jen výkonem své práce (bez absolvování vzdělávacích kurzů)?

- ano
- ano, ale s kurzy je to rychlejší a snadnější cesta
- ne, pouhým výkonem své práce se nenaučím vše, co potřebuji

Sdílíte své znalosti se svými kolegy na pracovišti? (zaškrtněte jen jednu odpověď, která nejlépe vyjadřuje Váš postoj)

- Ano, sdílím s nimi všechny své znalosti.
- Sdílím, ale ne všechny znalosti. Chci vytvořit dojem nepostradatelnosti své osoby.
- Sdílím, ale ne všechny znalosti. Beru své kolegy jako svou konkurenci.
- Snažím se nesdílet s nimi své znalosti.

Měli jste v začátku své manažerské práce vedle sebe někoho, kdo plnil roli mentora? (neformálního učitele, přítele či otce v jedné osobě, který Vám umožnil učit se z jeho zkušeností)

- Ano a bylo to velmi přínosné.
- Ano, ale nepovažuji to za významné.
- Ne, ale chtěl bych.
- Ne

Pokud byste měli v práci vedle sebe mladého člověka a mysleli si o něm, že má předpoklady k tomu, aby se z něj jednou stal dobrý manažer, snažili byste se mu předat všechny své zkušenosti a naučit jej vše, co umíte?

- ano
- ano, ale
- ne

Jaké je Vaše vzdělání?

- humanitní
- technické
- ekonomické
- jiné

Kolik je Vám let?

Děkujeme Vám za Vaši pomoc, ochotu a čas, který jste vyplnění tohoto dotazníku věnoval(a). Budete-li mít zájem, výsledky našeho průzkumu Vám pošleme.

Vyplněný dotazník **zašlete prosím** na e-mail: [kressova@fame.utb.cz](mailto:kressova@fame.utb.cz)

Ve Zlíně dne 6. 8. 2007

Ing. Petra Kressová  
Ústav managementu  
Fakulta managementu a ekonomiky

## **Příloha C**

### **Rady úspěšných vrcholových manažerů začínajícím manažerům**

#### **Da/Č**

- Try to create balance between professional and private life.
- Dare to change jobs or functions regularly (within same company).
- Be as direct as you can →quickest results.
- Never underestimate the importance of feed-back (vertically, in both directions, and horizontally).

#### **De/K**

- Be open and flexible to change.
- Time to listen and understand people is never lost time.
- Not everything is important.

#### **Mu/I**

- Be careful of fast rise to the top if you do not feel ready. It is better to be at the right place in the right time. Keep learning and get experience going through all the steps of the ladder to the top. You will appreciate that later. The temptation of having the corner office and the big car is overwhelming when you are young.
- Be sure to have an understanding wife/partner and family for your job. You will need their support during the long work hours, broken promises, postponed vacations and sleepless nights.
- It is a very stressful job. Stress is accumulative. Take care of your health. Acknowledge fatigue and if need be get out of that job because it does not suit you. You live only once.

#### **Ky/Č**

- Studovat konkrétní případy (case studies).
- Projít alespoň základní praxi v klíčových pracovních pozicích v daném byznysu.
- Rozvíjet svoje „soft skills“.

#### **Ba/F**

- Snažit se pochopit širší souvislosti rozhodnutí.
- Respektovat odlišné názory podřízených.
- Zůstat otevřený vlivům a informacím z vnějšku organizace.

#### **Ko/T**

- Není to práce, je to životní styl.
- Kdo jde za penězi, nikdy za nimi nedojde.
- Nic není stálého, žádný vrchol není.

#### **Ře/Z**

- Pracovat více než ostatní a být lepší než ostatní.



#### Gr/S

- Když podřízený trvale nesouhlasí s názory nadřízeného, jeden z nich musí dříve nebo později odejít (anglické přísloví).
- Na složité problémy existují jednoduché, snadno pochopitelné nesprávné odpovědi.
- Bez tvrdé kvalitní vlastní práce nemůžeš očekávat kvalitní výsledky.

#### CH/L

- Získávejte zkušenosti v dobré firmě.
- Zaměřte se na mezinárodní prostředí.
- Učte se, nemyslete si, že všechno už víte.

#### Kř/G

- Vy nemusíte být nejlepší, pokud se dokážete obklopit těmi nejlepšími.
- Rozhodujte se na základě faktů a ne na základě něčích domněnek.
- Nekompromisně trestejte nekvalitní a neprofesionální práci.

#### Lo/G

- Znalost angličtiny.
- Dbát na svůj projev a zevnějšek.
- Nebudovat kariéru za cenu ztráty důstojnosti a rodiny.

#### Ma/L

- Otevřená, slušná a rovná komunikace s lidmi.
- Znalost psychologie řízení, motivace a vedení při dosahování cílů.
- Podnikání je vždy o vydělávání peněz.
- Hledat cesty, jak být vždy mezi prvními.
- Brát věci s nadhledem.
- Umět se dívat kriticky na svou vlastní činnost a předcházet tak budoucím nepříjemnostem.

#### Pi/J

- Rozšiřovat a neustále zdokonalovat své jazykové schopnosti.
- Rozšiřovat a neustále zdokonalovat své schopnosti v oblasti řízení a práce s lidmi.
- Rozšiřovat své znalosti v oblasti motivace zaměstnanců.

#### Pi/Ž

- Být aktivní.
- Naslouchat zkušeným zaměstnancům.
- Nebát se prosazovat své názory.
- Hodně komunikovat.

#### Pi/H

- Být schopný přijímat za své chování zodpovědnost.
- Snažit se pochopit lidi kolem sebe a i při orientaci na výkon hledat, jak lidi dále motivovat.
- Ochotu dále se vzdělávat.
- Mít ve vyváženém poměru sebevědomí a pokoru.

#### Pr/M

- Naslouchat názorům starších a zkušenějších kolegů.
- Pokora.
- Komunikace.

#### Ro/R

- Neustálé sebezdokonalování.
- Houževnatost.
- Důsledný přístup jak k sobě, tak k podřízeným.

#### Ry/H

- Nebát se, ale nebýt přehnaně sebevědomým.
- Naslouchat.
- Nejdříve přemýšlet a pak jednat.

#### Ro/P

- Chodit s otevřenými očima.
- Hodně naslouchat a přemýšlet o svých rozhodnutích.
- Stále se učit a pracovat na sobě.

#### SCH/K

- Naslouchat, důvěřovat zdravému úsudku.
- Být blízko terénu a využívat schopností svého týmu.
- Být otevřený novým a odlišným názorům.

#### Šk/V

- Jděte za svým cílem, i když se vám zdá, že podstupujete nepřiměřeně vysoké riziko. Vyplatí se to.
- Snažte se neustále vyhledávat podnikatelské příležitosti i mimo oblast vaší hlavní činnosti.
- Obklopujte se chytrými a tvůrčími spolupracovníky, kteří své práci rozumí. Právě ti vám mohou velmi pomoci na cestě k úspěchu.

#### Ša/O

- Být otevřený k novým synergickým stylům řízení (multikulturní prostředí).
- Udržet přiměřenou míru rizika – cílem je udržitelný rozvoj.
- Být schopen přijmout maximální odpovědnost za své jednání, způsobovat prosperitu prostřednictvím týmu spolupracovníků.

#### Ně/S

- Základ pro dobré zdraví.
- Dosáhnout pokud možno nejvyššího vzdělání.
- Zahraniční praxe, cestovat.

#### Pa/Ka

- Studovat více cizích jazyků.
- Nerozhodovat unáhleně.
- Vyvážit pracovní nasazení relaxací, sportem.

#### Šv/Č

- Nečekejte, že budete rozhodovat mezi dobrým a špatným řešením situací. Čekají Vás rozhodnutí mezi špatným a ještě horším řešením. Pokud se Vám podaří vybrat to špatné, musíte nést odpovědnost i za jeho úskalí.
- Nespěchejte s vlastním úsudkem, zvažte vždy co nejvíc informací a okolností, nenechte se unést emocemi, zvažujte vždy jen holá fakta.
- Když už jednou rozhodnete, necouvejte. Dotáhněte věc do konce. Nebojte se o svou funkci – když ji opustíte proto, že jste stáli na svém názoru, Vaše doba opět přijde.

#### Šu/D

- Hledat příležitost.
- Pracovat na sobě (jazyky, MBA etc.).
- Vytrvalost.

#### Va/I

- Seznámit se s cílem firmy.
- Seznámit se s prostředím a kulturou firmy.
- Na základě prvních dvou bodů si připravit plán a akci k dosažení cíle firmy.

#### Va/K

- Řídit se vlastními zásadami.
- Nepodléhat vlivu ostatních, zvláště když je to proti vlastnímu přesvědčení.
- Nepodceňovat mezilidské vztahy.

#### Wa/G

- Zvážit sebekriticky schopnost komunikace.
- Schopnost vést lidi.
- Zdravé sebevědomí s pokorou.
- Trpělivost, ale současně tah na branku.
- Respektování názoru druhých.
- Serióznost.