

schopni zbavit sami sebe vlivu těchto sil. Manažeři musí tuto skutečnost respektovat a být připraveni správně reagovat.

Perspektiva

Rozčarování středních manažerů

Nedávný trend zmenšování organizačních struktur a slučování podniků měl traumatický účinek na střední manažery v mnoha organizacích. Ve snaze zvýšit efektivnost byla eliminována potřeba středních manažerů. Drastické snížení potřeby manažerů v mnoha amerických podnicích mělo neočekávané důsledky. Předpokládalo se, že u zbývajících manažerů dojde ke zvýšení významu a pestrosti jejich práce. Stalo se však, že se mnozí cítili přetížení a za svou práci nedostatečně ocenění.

Restrukturalizace podniků způsobila pracovní nejistotu a pokles morálky. Protože si manažeři chtějí chránit svou práci, často nejsou ochotni poskytovat řadu pracovních informací. Mimoto ztrácejí odvahu otevřeně veřejně diskutovat, protože nechtějí riskovat konflikt se svým nadřízeným. Střední manažeři mají pocit, že nejsou dostatečně informováni vrcholovými manažery, kteří často neposkytují dostatečné informace o dalším rozvoji a řízení podniku.

Naopak vrcholoví manažeři, jako je Roger Smith (výkonný ředitel General Motors), si stěžují na odpor běžných manažerů vůči změnám. Jakákoli situace, která vede k pocitu zatrpklosti a odcizení mnoha nižších, manažerů, vede ke snižování morálky a produktivity. Chtějí-li být americké firmy schopné konkurence, musí mít jejich pracovníci pocit spoluodpovědnosti za dosažení podnikových cílů. Dosažení tohoto stavu vyžaduje, aby se firma soustředila na jednotlivce, uznávala jejich důstojnost a potřebu pracovní jistoty, osobního růstu a rozvoje.

MOTIVACE A STIMULY

Lidská motivace vychází z vědomých nebo podvědomých potřeb. Mezi prioritní požadavky patří fyziologická potřeba vody, vzduchu, potravy, spánku a přístřeší. Ostatní potřeby je možné chápat jako sekundární. Patří mezi ně: sebeúcta, společenské postavení, přátelství, štedrost, úspěšnost a touha po sebeuplatnění. Intenzita těchto potřeb se u jednotlivců rozdílným způsobem v průběhu času mění.

Motivace

Motivace je obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.

Manažeři jsou odpovědní za vytváření prostředí, které přispívá k vyšší výkonnosti. Jako jednotlivci mají také odpovědnost za vlastní motivaci. Jeden z přístupů, zabezpečující tento požadavek, představuje management strategie povolání (viz kapitola 14). George Odiorne, profesor managementu, vědec a zkušený poradce, učinil v tomto směru specifická doporučení. Zde jsou některá z nich:

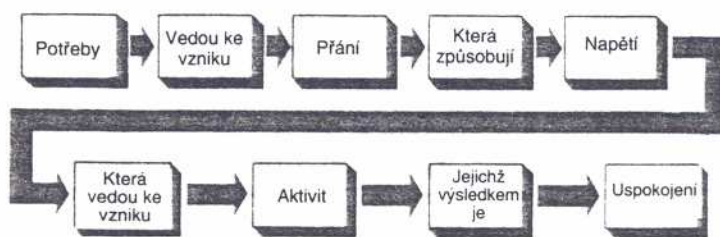
1. Stanovte si své vlastní cíle a neztrácejte je ze zřetele. Lee Iacocca (výkonný ředitel společnosti Chrysler) si stanovil za cíl stát se do svých pětaticeti let prezidentem Ford Motor Company. Tento cíl motivoval a ovlivňoval jeho chování patnáct let.
2. Doplněte své dlouhodobé cíle dílčími krátkodobými cíli a specifickými úkoly. Říká se, že pokud chce někdo něčeho dosáhnout, musí nějak začít.
3. Učte se každý rok na stále náročnějších úkolech. Učení znamená pro manažera nepřetržitý proces. Dosažení jakéhokoli stupně ve vzdělání se musí stát východiskem pro dosažení stupně vyššího. Jedním z náročných úkolů může být například ovládnutí osobního počítače.
4. Pracujte tvořivě. Sestavte si cíle zdokonalení své činnosti. Vaše představitivost vám umožní pravděpodobně významně zvýšit vaši produktivitu.
5. Rozvíjejte oblast svých schopností. Rozvíjejte své přednosti nebo odstraňujte své nedostatky. Můžete si přát, abyste byli nejlepším účetním nebo nejlepším inženýrem ve specifické oblasti vašeho působení.
6. Vytvořte si zpětnou vazbu a také se odměňujte. Stanovení verifikovatelných cílů vám umožní vyhodnocovat svou výkonnost. Proč byste neuspořádali večeři na oslavu vašeho úspěchu?

Vazba potřeba – přání – uspokojení

Motivaci je možné chápat jako určitý řetězec návazných reakcí: Pocit potřeby dává vzniknout odpovídajícím přáním nebo cílům, které vytvářejí určité napětí (z důvodu nesplněných cílů) a vedou ke vzniku aktivit směřujících k dosažení cílů. ~~Konečným důsledkem tohoto procesu je uspokojení. Tento řetězec je znázorněn na obr. 16.1.~~

Vysvětlení tohoto řetězce je složitá záležitost. Za prvé, s výjimkou fyziologických potřeb, jako je například potřeba potravy, závisejí potřeby na prostředí, ve kterém se osoby nacházejí. Mnoho fyziologických potřeb může však být stimulováno faktory, působícími v prostředí. Vůně jídla může vyvolat pocit hladu, zjištění nižší teploty na teploměru může být příčinou pocitu chladu a pohled na chladný nápoj může být příčinou velké žízně.

Na naše vnímání sekundárních potřeb má rozhodující vliv prostředí. Povýšení spolupracovníka může rozdmýchat touhu jeho kolegy po vyšším postavení. Náročný problém může vyvolat touhu dosáhnout něčeho prostřednictvím jeho vyřešení. Příjemná sociální skupina může vyvolat touhu po přátel-



OBR.16.1 – ŘETĚZEC POTŘEBA – PŘÁNÍ – USPOKOJENÍ

ství. Je-li někdo sám častěji, než si přeje, může to představovat silnou motivaci být mezi lidmi.

Za druhé, řetězec potřeba - přání - uspokojení neprobíhá vždy tak jednoduše, jak schéma naznačuje. Potřeby mohou být sice příčinou chování, ale také jeho důsledkem. Uspokojení jedné potřeby může mít za následek touhu po uspokojení většího množství potřeb. Osobní touha po dosažení úspěchu může být vystupňována v důsledku uspokojení z dosažení určitého cíle, nebo naopak oslabena v případě selhání. Jednosměrný charakter závislosti je možné do určité míry zpochybnit pracemi některých biologů, kteří zjistili, že příčinou lidského chování nemusí být jen potřeby, mohou zde působit i jiné vlivy. Jinými slovy řečeno, chování je nutně často chápáno jako to, co lidé dělají, nikoliv proč to dělají.

Složitost motivace

Je jednoduché si představit, že motivace člověka mohou být značně složité a často i protichůdné. Člověk může být motivován touhou mít některé spotřební statky a služby (potraviny, lepší dům, nový automobil nebo hezkou dovolenou). I tato přání mohou být značně složitá a konfliktní (koupit lepší dům nebo, nový automobil?). Jednotlivcům si současně může přát mít uspokojivé postavení, pocit úspěšnosti a toužit po relaxaci (kdo z nás nepocítil konflikt mezi časovou náročností práce a touhou zahrát si tenis nebo jít do kina?).

Stimuly. Stimuly jsou záležitosti, které povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivace odrážejí přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami nebo pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání. Mohou také představovat prostředky, za jejichž pomoci je možné odstraňovat konfliktnost potřeb nebo jim dávat různou prioritu.

Manažer může do značné míry zvyšovat motivaci vytvářením takového prostředí, které je příznivé pro určité snažení. Například v podniku, který usiluje o vynikající pověst a vysokou kvalitu, mohou být lidé motivováni tím, že přispívají k dosažení tohoto cíle. Podobně je možné motivovat manažery a pracovníky v podniku, který chce dosáhnout vysoké manažerské efektivity.

Stimuly jsou určité záležitosti, které ovlivňují chování jednotlivců. Za jejich pomoci se lidé rozhodují, co budou dělat. Je běžné, že manažeři v jakémkoli podniku musí věnovat pozornost stimulům a být vynalézaví při jejich vyu-

žívání. Lidská přání lze často uspokojit různým způsobem. Člověk může touhu po přátelství uspokojit spíše aktivní činností ve společenském klubu než v obchodním podniku, uspokojení ekonomických potřeb dosáhnout žádoucím prováděním své práce a potřebu seberealizace uspokojit třeba tím, že věnuje určitý čas práci v politické straně. Manažer musí používat pochopitelně stimuly, které vedou pracovníky k efektivnější práci pro podnik, v němž jsou zaměstnání

Rozdíl mezi motivací a uspokojením. **Motivace** se vztahuje ke snaze a úsilí o naplnění přání nebo dosažení cíle. **Uspokojení** znamená potěšení, respektive radost z naplněného přání. Jinak řečeno, motivace je zaměřena na dosažení výsledku a uspokojení vyplývá z dosaženého výsledku (viz obr.16.2).

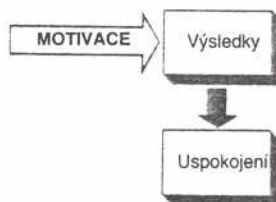
Z pohledu managementu je důležité, že pracovník může dosahovat vysokého pracovního uspokojení i při nízké pracovní motivaci a naopak. Je pochopitelné, že lidé s vysokou motivací a nízkým pracovním uspokojením budou pravděpodobně usilovat o jinou pozici. Rovněž lidé, kteří jsou přesvědčeni, že jejich pracovní pozice je prospěšná, ale jsou placeni méně, než si přejí nebo než si zaslouží, budou pravděpodobně hledat jinou práci.

MOTIVACE: CUKR A BIČ

Pravděpodobně žádná ze známých teorií motivace a stimulace nehovoří o cukru a biči. Tato metafora se vztahuje k používání odměn a trestů pro dosažení žádoucího chování.

Navzdory všem nejnovějším výzkumům a teoriím motivace představují odměny a tresty nejsilnější stimuly. Mnoho století se však často vyskytovaly názory, že lidi je možné motivovat pouze použitím moci. V následujícím textu uvidíme, že existuje ještě mnoho dalších stimulů.

Je skutečností, že všechny teorie motivace uznávají vhodnost použití nějaké formy „cukru“. Nejčastější podobou „cukru“ jsou peníze ve formě příjmů nebo prémie. I když peníze neplní pouze motivační funkci, byla a bude úloha peněz velmi důležitá. Motivování pomocí peněz přináší problémy spojené s tím, že příliš často někdo dostane „cukr“, aniž by podával žádoucí výkon. Tato situace je důsledkem používání takových praktik, jako je povyšování na základě služebních let, automatické zvyšování platů a vyplácení prémie manažerům bez ohledu na jejich individuální výkonnost.



OBR. 16.2 – ROZDÍL MEZI MOTIVACÍ A USPOKOJENÍM

Motivace se vztahuje ke snaze a úsilí o naplnění přání (dosažení výsledků); uspokojení znamená potěšení z dosažených výsledků

„Bič“, který představuje určité obavy - ze ztráty zaměstnání, ze ztráty příjmů, z nižších prémie, z degradování a z řady dalších možných postihů - vždy byl a nadále bude silným stimulem. Přesto není možné tento stimul považovat za nejlepší. Jeho používání má často za následek vznik obranného nebo odvetného chování, které se projevuje aktivitami zaměstnaneckých odborů, sníženou kvalitou práce, lhostejností pracovníků, neochotou manažerů riskovat při rozhodování a někdy dokonce i nepoctivostí. Manažeři na všech organizačních úrovních mají moc udělovat nebo odnímat odměny či ukládat různé postihy. To jim umožňuje do značné míry ovlivňovat ekonomické a sociální postavení podřízených. Není pak divu, že mnoho podřízených pracovníků „kývá neustále hlavou na souhlas“ se svým vedoucím místo toho, aby uplatňovali vlastní úsudek.

MODEL CHOVÁNÍ: MCGREGOROVA TEORIE X A TEORIE Y

Jeden z názorů na povahy lidí je vyjádřen pomocí dvou souborů předpokladů, stanovených Douglasem McGregorem, které jsou běžně známé jako „Teorie X“ a „Teorie Y“. McGregor navrhuje, aby jakékoli řízení začínalo otázkou, jak vidí manažeři sami sebe ve vztahu k ostatním. Tento přístup k řízení zdůrazňuje potřebu vnímání lidské povahy. Teorie X a Teorie Y jsou dvě skupiny předpokladů o povaze lidí. McGregor volil tyto pojmy (Teorie X a Teorie Y) proto, že si přál neutrální terminologii bez jakýchkoli vedlejších významů ve smyslu „dobrý“ nebo „špatný“.

Předpoklady Teorie X

Teorie X představuje „tradiční“ předpoklady o povaze lidí. Podle Mc Gregora k nim patří:

1. Průměrný člověk má přirozený odpor k práci, a proto se jí pokud možno vyhýbá.
2. Protože odpor k práci je přirozenou lidskou vlastností, musí být lidé nuceni, kontrolováni, usměrňováni a musí jim hrozit postihy, pokud nebudou vynakládat požadované úsilí pro dosažení cílů organizace.
3. Průměrný člověk dává přednost tomu, aby byla jeho činnost usměrňována, aby neměl odpovědnost, má malou ctižádost a přeje si mít ve všem jistotu.

Předpoklady Teorie Y

K předpokladům o povaze člověka podle Teorie X patří:

1. Vynakládat fyzické a duševní úsilí je přirozené jako hra či odpočinek.
2. Vnější řízení a hrozba postihy nejsou jedinými prostředky pro dosažení žádoucího úsilí ve směru podnikových cílů. Lidé jsou schopni sami se řídit a kontrolovat, zda jejich činnost směřuje k dosažení podnikových cílů, se kterými se ztotožňují.

3. Stupeň ztotožnění s cíli je úměrný velikosti odměn spojených s jejich dosažením.
4. Při vhodných podmínkách se průměrný člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale také vyhledávat.
5. Lidé mají velkou schopnost používat pro řešení problémů organizace představitost, důvtip a tvořivost.
6. Intelektuální potenciál průměrného člověka je v moderním průmyslu nedostatečně využíván.

Uvedené soubory předpokladů se od sebe zásadním způsobem liší. Teorie X je pesimistická, statická a strnulá. Podřízení pracovníci jsou řízeni především svým nadřízeným. Teorie Y je naopak dynamická a pružná. Klade důraz na sebeřízení a na integrování individuálních a podnikových potřeb. Není pochyb o tom, že oba soubory předpokladů mohou ovlivnit to, jakým způsobem bude manažer vykonávat své manažerské funkce a činnosti.

Objasnění teorií

McGregor se očividně obával toho, že by mohlo dojít k chybné interpretaci Teorie X a Teorie Y. Následující poznámky předcházejí některá možná nedorozumění a umožňují správně pochopit smysl předpokladů. Za prvé, Teorie X a Teorie Y jsou předpoklady, zdůrazňujeme, pouze předpoklady. Nejsou to předpisy či návrhy na vytváření manažerských strategií. Spíše je vhodné porovnávat je se skutečností. Tyto předpoklady nejsou výsledkem výzkumu, ale vycházejí z intuitivních dedukcí. Za druhé, Teorie X a Teorie Y nepředstavují žádný „tvrdý“ nebo „měkký“ management. Jakýkoli „tvrdý“ přístup může vyvolat odpor a nepřátelství. „Měkký“ přístup může naopak vyústit v příliš liberální management, který není v souladu s Teorií Y. Dobří manažeři uznávají jak důstojnost i schopnosti člověka, tak i nedostatky v chování lidí a korigují své chování podle situace. Za třetí, předpoklady Teorie X a Teorie Y se nenačítají na spojitě stupnici, ale jde o protichůdné extrémy povahových vlastností lidí.

Za čtvrté, výklad Teorie Y nepředstavuje konsensus managementu ani argumentaci proti používání pravomoci. Podle Teorie Y představuje pravomoc pouze jeden z možných způsobů, jak manažer může vykonávat manažerskou funkci vedení lidí. Za páté, různé úlohy a různé situace vyžadují různé přístupy k managementu. Výzkumná práce Johna J. Morse a J.W. Lorsche ukázala, že efektivnost provádění určitých úkolů vyžaduje určitou pravomoc a určitou organizační strukturu. Jinak řečeno, různé situace vyžadují různé přístupy. Efektivní je jen takový podnik, jehož úkoly jsou v souladu s lidskými vlastnostmi a danou situací.

TEORIE HIERARCHIE POTŘEB

Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří hierarchie potřeb, kterou vytvořil psycholog Abraham Maslow. Maslow viděl lidské potřeby v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším. Současně došel k závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul.

Hierarchie potřeb

Základní lidské potřeby, popsané a sestavené Maslowem z hlediska jejich významu (viz obr.16.3), jsou:

1. *Fyziologické potřeby.* Jde o základní potřeby k udržování lidského života: potraviny, voda, teplo, přístřeší a spánek. Maslow udává, že nejsou-li tyto potřeby alespoň v minimální míře uspokojovány, nemohou ostatní potřeby lidí motivovat.
2. *Potřeby jistoty a bezpečí.* Potřeba nemít strach z nebezpečí a nemít obavy ze ztráty zaměstnání, ze ztráty majetku, z nedostatku potravin nebo ztráty přístřeší.
3. *Potřeba přátelství a přijetí.* Protože je člověk společenská bytost, potřebuje, aby ho ostatní lidé mezi sebe přijali.
4. *Potřeba požívat vážnost.* Maslow tvrdí, že jakmile lidé uspokojí své potřeby, mají touhu stát se váženými osobami. Tento druh potřeb je uspokojován mocí, prestiží a sebeuspokojením.
5. *Potřeba seberealizace.* Maslow tuto potřebu považuje ve své hierarchii za nejvyšší. Představuje touhu dosáhnout něčeho, co je dosažitelné a co nejvíce využívá osobní potenciál.

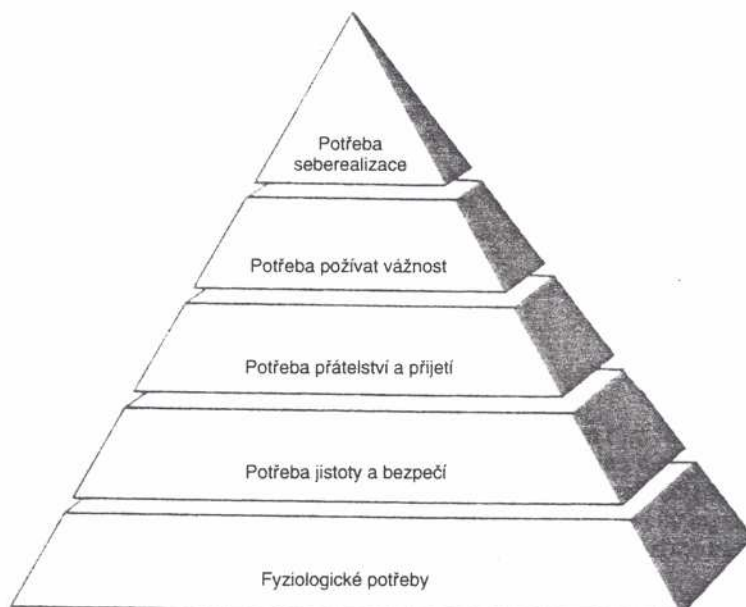
Ověřování hierarchie potřeb

Maslowova koncepce hierarchie se stala středem pozornosti značného počtu výzkumných prací. Edward Lawler a J. Lloyd Suttle shromáždili v průběhu dvanácti měsíců údaje od 187 manažerů ze dvou různých organizací. Tyto údaje však jen nepatrně odpovídaly hierarchické koncepci potřeb. Naopak, došli k závěru, že existují dvě úrovně potřeb - potřeby biologické a ostatní, přičemž ostatní potřeby mohou vzniknout jen tehdy, pokud byly biologické potřeby přiměřeně uspokojeny. Dále zjistili, že významnost potřeb se u jednotlivců liší. Někteří dávají přednost sociálním potřebám, jiní seberealizaci.

Ani jiná dlouhodobá studie Douglase T. Halla a Khail Nougaima, zahrnující skupinu manažerů po dobu pěti let, nepotvrdila existenci hierarchie. Ve své studii došli k závěru, že s povyšováním manažerů klesá jejich preference fyziologických potřeb a potřeba jistoty a naopak pro ně nabývá většího významu potřeba přátelství, požívání úcty a seberealizace. Současně však dodávají, že touha po postupu směrem k vyšším postavením je důsledkem účelných vztupných změn v pracovním postavení, nikoli důsledkem uspokojení potřeb na nižším stupni.

MOTIVAČNĚ-HYGIENICKÝ PŘÍSTUP K MOTIVACI

Frederick Herzberg spolu se svými spolupracovníky zásadním způsobem modifikoval Maslowovu hierarchickou koncepci potřeb. Jejich výzkumy vyústily v **dvoufaktorovou teorii** motivace. Jedna skupina potřeb se týká takových záležitostí, jako je taktika a administrativa společnosti, kvalita řízení, pracovní



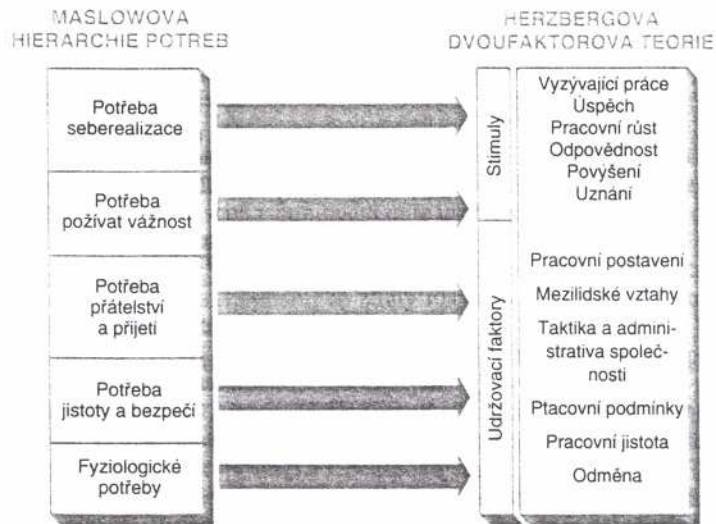
OBR. 16.3 – MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB

podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota a životní styl. Herzberg a jeho spolupracovníci zjistili, že tyto záležitosti mohou vyvolávat pouze **neuspokojení**, ale nepůsobí jako stimuly. Jinými slovy, jestliže jsou tyto potřeby v pracovním prostředí v dostatečné míře uspokojovány, pak nevzniká nespokojenost. Jejich uspokojování nepůsobí motivačně, ale naopak, jejich neexistence může vyvolat značnou nespokojenost. Herzberg je nazval *udržovací, hygienické, respektive s prací související faktory*.

Do druhé skupiny Herzberg zahrnul faktory, které mohou vyvolat **uspokojení** (tj. stimuly) a které se vztahují k *obsahu práce*. Mezi ně patří úspěch, uznání, provokující práce, povýšení a pracovní výsledky. Jejich dosažení může přinést uspokojení, v žádném případě neuspokojení. Jak je patrné z obr.16.4, faktory, ovlivňující neuspokojení a uspokojení, identifikované Herzbergem, jsou do značné míry shodné s faktory, které identifikoval Maslow.

První skupina faktorů nemotivuje lidi v podniku. Jejich neexistence však může vyvolat nespokojenost. V druhé skupině jsou faktory, které souvisejí s obsahem práce. Tyto faktory jsou reálnými stimuly, protože jejich dosažení vyvolává pocit uspokojení. Jsou-li uvedené teorie totožné, je nutné, aby manažeré věnovali značnou pozornost obohacování obsahu práce.

Herzbergův výzkum však není zcela jednoznačný. Někteří badatelé tvrdí, že tato výzkumná metoda neposkytuje objektivní výsledky. Velmi známá vlastnost lidí je přisuzovat dobré výsledky svému úsilí a naopak špatné výsledky klást za vinu jiným. Právě tato vlastnost lidí ovlivnila do značné míry Herzbergovy závěry. Řada badatelů, kteří použili jiné metody, došla k rozdílným závěrům.



OBR. 16.4 – POROVNÁNÍ MASLOWOVY A HERZBERGOVY TEORIE MOTIVACE

TEORIE OČEKÁVÁNÍ

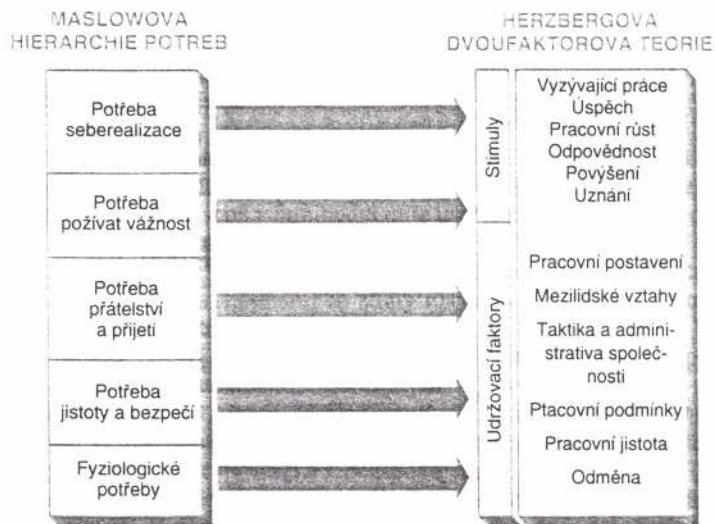
Dalším přístupem, o kterém jsou mnozí přesvědčeni, že mnohem více vysvětluje, jakým způsobem jsou lidé motivováni, je **teorie očekávání**. Jeden z nejznámějších vědců, rozvíjejících a vysvětlujících tuto teorii, je psycholog Victor H. Vroom. Je přesvědčen, že lidé jsou motivováni dělat něco pro dosažení cíle, jestliže věří v jeho hodnotu a mohou-li se přesvědčit, že to, co dělají, jim pomáhá cíle dosáhnout. V jistém smyslu se jedná o moderní vyjádření toho, co pozoroval již před několika stoletími Martin Luther a co vyjádřil slovy: „Všechno, co jest na světě činěno, je činěno s nadějí“.

Jestliže se na tuto teorii podíváme podrobněji, je možné říci, že lidská motivace k dělání čehokoli je určována tím, jaký význam člověk přisuzuje výsledku svého úsilí (pozitivní i negativní), které je násobené jeho důvěrou, že povede k dosažení cíle. Jinak řečeno, Vroom došel k závěru, že motivace jednotlivce je produkt předpokládaného významu cíle a naděje, že bude dosaženo cíle. Pomocí původních pojmů je možné teorii očekávání vyjádřit vztahem:

$$\text{Síla} = \text{hodnota} \times \text{očekávání}$$

kde:

Síla = intenzita osobní motivace,
hodnota = intenzita individuální preference pro nějaký výsledek,
očekávání = pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku.



OBR. 16.4 – POROVNÁNÍ MASLOWOVY A HERZBERGOVY TEORIE MOTIVACE

TEORIE OČEKÁVÁNÍ

Dalším přístupem, o kterém jsou mnozí přesvědčeni, že mnohem více vysvětluje, jakým způsobem jsou lidé motivováni, je **teorie očekávání**. Jeden z nejznámějších vědců, rozvíjejících a vysvětlujících tuto teorii, je psycholog Victor H. Vroom. Je přesvědčen, že lidé jsou motivováni dělat něco pro dosažení cíle, jestliže věří v jeho hodnotu a mohou-li se přesvědčit, že to, co dělají, jim pomáhá cíle dosáhnout. V jistém smyslu se jedná o moderní vyjádření toho, co pozoroval již před několika stoletími Martin Luther a co vyjádřil slovy: „Všechno, co jest na světě činěno, je činěno s nadějí“.

Jestliže se na tuto teorii podíváme podrobněji, je možné říci, že lidská motivace k děláni čehokoli je určována tím, jaký význam člověk přisuzuje výsledku svého úsilí (pozitivní i negativní), které je násobené jeho důvěrou, že povede k dosažení cíle. Jinak řečeno, Vroom došel k závěru, že motivace jednotlivce je produkt předpokládaného významu cíle a naděje, že bude dosaženo cíle. Pomocí původních pojmů je možné teorii očekávání vyjádřit vztahem:

$$\text{Síla} = \text{hodnota} \times \text{očekávání}$$

kde:

Síla = intenzita osobní motivace,
hodnota = intenzita individuální preference pro nějaký výsledek,
očekávání = pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku.

Otázkou však je, zda by měli být všichni manažeři silně motivováni úspěchem. Ti, kteří jsou úspěchem značně motivováni, touží po rychlejších povýšování na rozdíl od těch, kteří tak silně motivováni úspěchem nejsou. Protože řízení vyžaduje na manažerech kromě touhy po povýšení ještě řadu dalších vlastností, bylo by správné, aby vedle silné potřeby úspěchu měla značná část manažerů také silnou potřebu oblíbenosti. Potřeba oblíbenosti je důležitou vlastností pro ty, kdo pracují s lidmi a kdo koordinují úsilí jednotlivců, pracujících ve skupině.

SPECIÁLNÍ MOTIVAČNÍ TECHNIKY

Po předchozím výkladu motivačních teorií se může někdo zeptat, jaký význam mají pro manažery. Jaké motivační techniky může manažer použít? Protože problematika motivace je příliš složitá a závisí na specifitě jednotlivých situací, není možné odpovědět jednoduše. Přesto si ukážeme některé hlavní motivační techniky.

Peníze

Jak jsme se již dříve zmínili v souvislosti s technikou cukru a biče, není možné přehlédnout peníze jako stimul. Tento stimul může mít formu platu, mzdy (odpovídající počtu vyrobených jednotek nebo určité úrovni kvality), dividend z akcií, pojištění hrazeného firmou apod., což podněcuje pracovníky k výkonnosti. Jak uvádějí někteří autoři, peníze často znamenají mnohem více než měnovou hodnotu. Mohou také znamenat postavení nebo moc.

Ekonomové a většina manažerů mají tendenci umístit peníze vysoko na stupnici stimulů. Naopak vědci, kteří se zabývají chováním lidí, mají tendenci opačnou. Pravděpodobně ani jedna snaha není správná. Jestliže však peníze mohou a měly by být stimulem, je třeba manažerům připomenout některé skutečnosti.

Za prvé, peníze jsou pravděpodobně mnohem důležitější pro toho, kdo pečuje o rodinu s malými dětmi než pro toho, kdo o rodinu nepečuje a jeho potřeba peněz není tak naléhavá. Peníze jsou velmi důležité pro zabezpečení minimální životní úrovně, i když toto minimum se obvykle zvyšuje společně s tím, jak se lidé stávají bohatšími. Například člověk, který byl kdysi spokojen s malým domem a levným automobilem, může být nyní stejně spokojen jen tehdy, bude-li mít velký pohodlný dům a luxusní automobil. Není možné zevšeobecňovat význam peněz jako takových. Jsou totiž lidé, pro které budou mít peníze vždy nejvyšší důležitost, a naopak i lidé, pro které důležité nikdy nebudou.

Za druhé, je pravděpodobné, že ve většině obchodních podniků a jiných organizací jsou peníze používány především jako prostředek pro udržení přiměřené zaměstnanosti a ne jako stimul. Různé podniky se snaží nabízet takové platy, které jsou konkurenční v daném odvětví i v dané oblasti a dokáží přilákat a udržet zaměstnance.

Za třetí, používat peníze jako stimul je těžkopádné vzhledem k časté snaze dosáhnout toho, aby příjmy manažerů na stejných úrovních byly přibližně stejné.

Jinak řečeno, společnosti se snaží dosáhnout jistoty, aby lidé na stejných organizačních úrovních dostávali stejnou nebo téměř stejnou kompenzaci. Je to pochopitelné, protože lidé obvykle porovnávají svoji odměnu s odměnou ostatních.

Perspektiva

Druhá strana mince

Vábnička peněz a moci může vést až k nevhodným a nelegálním aktivitám. Ivan F. Boesky byl obviněn ze zneužití důvěrných informací, které mu vynesly ohromný osobní zisk - a 100 mil. \$ pokutu. Skandál, jeden z největších na Wall Streetu od dvacátých let, otřásl důvěrou veřejnosti a vyvolal obavy, že poškodí akciový trh. Peníze jsou často využívány jako stimul. Mohou však také vyvolat pocit chtivosti, která otupuje svědomí a může vést až k neetickému a nelegálnímu chování.

Za čtvrté, jestliže mají být peníze efektivním stimulem, musí příjmy a odměny pracovníků na různých pozicích, případně i na stejných organizačních úrovních odrážet jejich individuální výkonnost. Dokonce i v případě, používá-li firma praxi porovnatelných platů a mezd. Při poskytování peněžních premií se nemusí touto praxí nechat ovlivňovat, ovšem za předpokladu dobrého řízení. Pokud prémie manažerů nezávisí na jejich individuální výkonnosti, nepředstavují pro ně žádný stimul. Jediným zaručeným způsobem pro to, aby peníze představovaly odměnu za dosažený výkon a přinesly lidem pocit uspokojení, je stanovení kompenzace především na základě výkonnosti.

Je velmi pravděpodobné, že peníze mohou motivovat jen tehdy, je-li očekávaná peněžní odměna jednotlivce relativně vysoká vzhledem k jeho příjmu. Mnohdy je značně problematické stanovit případné zvýšení platu, mzdy nebo velikost odměny, aby byla dostatečným motivem pro jejího příjemce. Odměny mohou sice udržovat jednotlivce ve stavu relativní spokojenosti a odrazovat ho od snahy firmu opustit, ale pokud nejsou dostatečně vysoké, pak pravděpodobně nepůsobí jako silný stimul.

Spoluúčast

Mezi techniky, které jsou doporučovány na základě motivačních teorií a výzkumů, patří zvyšování uvědomění a používání spoluúčasti. Jen zřídka nejsou lidé motivováni, jsou-li s nimi konzultovány problémy, které se jich týkají a jsou „do nich zapojeni“. Mimoto ti, kteří jsou ve středu dění, mají většinou jak znalosti o problému, tak znalosti o možnostech jeho řešení. Vytváření dobrého pocitu spoluúčasti má nejen motivační účinky, ale přináší také hodnotné znalosti, potřebné pro úspěch podniku.

Spoluúčast je prostředkem, vyjadřujícím uznání. Přináší uspokojení těm, kdo touží po přátelství a oblíbenosti. Dává také pocit úspěšnosti. Podporování spoluúčasti však nesmí znamenat oslabování pozice manažerů. Je proto vhodné zaměřit se na podporování spoluúčasti v těch případech, kdy může podřízený pomoci svou radou. V případech, kdy manažeré *musí rozhodnout*, mohou radám pozorně naslouchat, ale rozhodnout musí sami.

1. Manažeři a jejich kompetence

Posláním manažerského vzdělávání a rozvoje je výchova kompetentnějších a výkonnějších manažerů. Proto než začneme rozebírat pojmy a metody manažerského rozvoje podrobně, bylo by dobré vědět, kdo manažeři jsou, co dělají a jaký je význam pojmů, jako například „manažerská kompetence“ nebo „manažerská efektivnost“.

1.1 Komu říkáme manažer?

Management jako zvláštní funkce a činnost má své kořeny v růstu a rozšiřování soukromého podnikání. Manažerem je ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace. V malých firmách a v řadě větších firem může být výhradním nebo hlavním manažerem výhradní nebo nejdůležitější (převážný) vlastník. Historický trend však působí směrem k oddělení řídicí funkce od vlastnictví a směrem k rozšiřování kategorie placených zaměstnanců, kterým říkáme manažeři. V současném podnikání je většina větších firem řízena lidmi, kteří se přímo nepodílejí na jejich vlastnictví, nebo kteří vlastní jen relativně malou část, pouze několik akcií. Dokonce i v rodinných firmách se projevuje tendence k stále menší účasti rodiny na řízení.

Muž nebo žena na vedoucí funkci (generální ředitel, výkonný ředitel, vrcholový manažer atd.) jsou manažeři „par excellence“ a zodpovídají za přijímání a realizaci rozhodnutí při provozování firmy. Podléhají vlastníkově nebo představitelům vlastníků. Existují pochopitelně další druhy a kategorie manažerů, jejichž odpovědnost se v rámci organizace omezuje na určité činnosti, jednotky, úrovně atd. Mnohem později se tohoto termínu začalo používat (zejména v anglosaských zemích) převážně k označování všech osob, které zodpovídají za chod organizace nebo služby, ať již se jedná o podnikání, veřejnou správu nebo o společenské a neziskové organizace. Jedním z důvodů bylo to, že se rozšiřovala móda nechat se nazývat „manažer“. Dalším významným důvodem byla potřeba využití přístupů a zkušeností podnikatelského sektoru při zvyšování efektivnosti a účinnosti dalších sektorů. Používáme-li pojmu manažer, nebo hovoříme-li o pojmech jako je manažerský rozvoj, je nezbytné mít na paměti zvolené hledisko. Je nezbytné zjistit, co daná osoba skutečně dělá, a ne pouze to, jak je nazývána její funkce. Považujeme-li obecně zkušenosti se vzděláváním a rozvojem manažerů v podnikatelském sektoru za užitečné pro vzdělávání a rozvoj jakýchkoliv manažerů, musíme přitom respektovat rozdílnost sektorů a další odlišnosti.

1.2 Co manažeři dělají?

Obečně řečeno, management se zabývá řízením a provozováním lidských organizací a zajišťováním toho, aby lidé patřící k organizaci pracovali společně na splnění jejích cílů. Management je často popisován jako „dělání věcí s lidmi a prostřednictvím lidí“.

Henri Fayol popsal v roce 1916 manažera jako člověka, který se zabývá plánováním, organizováním, koordinováním a kontrolou. Od dob Fayola bylo v literatuře popsáno mnoho variant základních povinností manažera. V roce 1937 shrnul Gulick povinnosti manažera do zkratky POSDCORB (plánování, organizování, výběr a umísťování pracovníků, vedení, koordinování, výkaznictví a rozpočtování). Jiní autoři kladou důraz na takové činnosti jako je řešení problémů, rozhodování, řízení změn, tvorba vizí budoucnosti, vedení lidí, motivování, inovování, realizace, reprezentování společnosti a podobně.

Aby byl manažerský rozvoj prakticky užitečný, musí zahrnovat mapování toho, co se od manažerů očekává, co manažeři skutečně dělají a jak jsou při tom úspěšní. Pouhý seznam obecných úkolů nebo širokých oblastí odpovědnosti je nepostačující. Henry Mintzberg, John Kotter, Rosemary Stewartová a ostatní pozorovatelé manažerské práce zdůrazňují potřebu zjistit, co manažeři dělají a jak tráví svůj čas, před děláním jakýchkoliv závěrů o tom, co by měli vědět a umět, a co se jim má nabídnout ve vzdělávacích programech.

Mintzbergovy analýzy například dokazují, že manažerská práce se vyznačuje napětím. Typický pracovní den manažera je rozdroben do velkého množství rozdílných činností. Manažer se zabývá spíše konkrétními a jedinečnými záležitostmi než problémy abstraktními a obecnými. Z toho důvodu dává přednost komunikaci prostřednictvím mluveného slova před písemným projevem. Působí v složité síti vztahů a pokouší se využít svou moc a vliv na události. Mintzberg rovněž uvádí řadu rozhodujících rolí, ve kterých má manažer tendenci čas od času vystupovat v jakémkoliv typu podniku. Jedná se o role vůdce, mluvčího, vyjednávače, manipulátora se zdroji atd.

Tyto závěry mají pro manažerský rozvoj dva důležité důsledky. Za prvé, tvorba studijních programů stále více respektuje podstatu manažerské práce v reálném světě, což se odráží v jejich obsahu, metodách a cílech. Manažeři od nich požadují pomoc, například v tom, jak využívat čas, jak snížit napětí přenášením zodpovědnosti na ostatní, jak se vyhnout roztráštěnosti úsilí zlepšením plánování, jak myslet v obecných termínech a pojmech a jak vyjádřit myšlenky na papíře. Stručně řečeno, všechna tato opatření mají odstranit napětí všedního dne.

Za druhé, mají-li pomoci manažerům hrát různé role, musí být cíle výchovných programů definovány jako změny chování. To znamená, že se věnuje pozornost zdokonalování chování a motivaci a ne pouze získávání různých technických dovedností. Logicky z toho vyplývá, že používané vzdělávací metody musí být spíše aktivní než pasivní. Při popisu abstraktního se musí vycházet z konkrétních zkušeností firem.

Praxe manažerského rozvoje se toho snaží dosáhnout soustavným vyhodnocováním potřeb vzdělávání a rozvoje u dané cílové populace před zahájením programu. Toto hodnocení však nesmí být pouhým souhrnem náhodných pozorování nebo výrazem přání účastníků. Je proto účelné opírat se o základní koncepcce a modely, pohlížející na manažerskou činnost a kompetence z širšího pohledu celých organizačních systémů a prostředí.

1.3 Obsah a struktura manažerské kompetence

Kompetence manažera je jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Jak je zvykem, manažerskou kompetenci je možné rozdělit na řadu složek, abychom si mohli lépe osvětlit její strukturu a dynamiku a soustředit se na ovlivňování těch složek, které je třeba zdokonalit. Nejobvyklejší definice kompetence manažera je vyjádřena popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností.

Znalosti

Znalosti jsou získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích. Pro naše potřeby budeme znalosti chápat jako soubor znalostí o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, technologiích, konkrétní organizaci, její struktuře a organizační kultuře, manažerských koncepcích, systémech, zásadách a metodách a o faktorech společenských, psychologických, kulturních, politických a dalších.

Povahové rysy

Povahové rysy a postoje představují složitou a často choulostivou oblast. Na definování ideální osobnosti manažera bylo vyplýváno mnoho inkoustu a bylo sestaveno mnoho přehledů charakteristik, kterým by měl manažer vyhovovat. Toto úsilí nepřineslo jednoznačné výsledky. Je jasné, že určité povahové rysy jsou nezbytné pro určitý druh práce. Je však zcela nemožné vypracovat univerzální model osobnosti a prokázat, že osobnost, splňující požadavky tohoto modelu, zaručeně dosáhne úspěchu v konkrétní řídicí funkci. V praxi se však přesto často osvědčuje vybírat vhodné osobnosti pro určité práce podle konkrétních povahových rysů, talentů a postojů.

Jako příklad si můžeme uvést generálního ředitele. Ten musí být v neustálém kontaktu s ostatními manažery a zaměstnanci. Musí neustále vyjednávat, vysvětlovat úkoly a přesvědčovat lidi. Tuto práci nemůže dělat někdo, kdo je bojácný a nesmělý, nerad řeší nepopulární otázky, vyhýbá se společenským kontaktům atd. Finanční manažer musí mít, kromě kladného postoje k práci s velkými soubory údajů, ještě značnou dávku vytrvalosti a trpělivosti. Musí být schopen myslet a pracovat systematicky. Nesmí se z něj však stát pedant, pro kterého jsou čísla důležitější než lidé a podnik.

Povahové rysy můžeme definovat jako charakteristické způsoby, kterými osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů. Povahové rysy určují, jak bude osoba reagovat na jakýkoliv obecný soubor událostí. Způsobem reakce se tyto rysy projevují. Povahové rysy jsou tedy definovány charakteristickým vzorcem myšlení, jehož výsledkem je určitý charakteristický způsob chování osobnosti v různých situacích. Příkladem povahových rysů jsou: sklon k přebírání iniciativy, pružnost, při-způsobivost, sebedůvěra, plachost, agresivita, vytrvalost, trpělivost a podobně.

Postoje

Postoje spočívají v citění a v zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám. V podnikání a managementu jsou postoje predispozicí jedince pohlížet na svou práci, na ostatní lidi a na děje v podnikatelském prostředí určitým způsobem. Postoje manažera se odrážejí v jeho chování. Manažer, který například nevěří ve výhodnost týmové práce a v potřebnost konzultovat svá rozhodnutí se štábem spolupracovníků, bude mít tendenci přijímat vlastní nezávislá rozhodnutí i když půjde o problémy zcela jasně vyžadující kolektivní rozum a společný postup. Manažer, který je přesvědčen o tom, že anglosasové jsou pragmatičtější a výkonnější než latinoameričané, bude pravděpodobně tímto postojem ovlivněn i při výběru spolupracovníků. Postoje odrážejí měřítko hodnot, které určitá osoba uznává. Hodnoty a z nich vyplývající postoje jsou formovány celoživotními zkušenostmi člověka a kontakty v prostředí rodiny, školy, společnosti, národnostní skupiny, kultury a zaměstnání. Hodnoty vyjadřují preference člověka a jsou výslednicí výběru mezi konkurujícími si zájmy. Často bývají iracionální a mají emocionální kořeny.

Základní otázkou při posuzování postojů je, zda mohou být ovlivněny výchovou a vzděláním. Pokud by nebylo možné dosáhnout změny postojů, mohli bychom je popsat jako soubor požadavků, uplatňovaný při výběru manažerů vhodných pro vykonávání určité funkce. Mohli bychom je však zcela ignorovat při formulování potřeb vzdělávání. Na tuto otázku neexistuje jednoduchá a jednoznačná odpověď. Zkušenosti ukazují, že postoje lze měnit jen velice obtížně, ale za určitých okolností je možné i postoje změnit na základě nabytých osobních zkušeností a zpětné vazby od ostatních jedinců. Lze toho dosáhnout, pokud daný jedinec má dostatek vůle, nadání a zájmu své postoje pochopit a změnit.

Dovednosti

Dovednosti jsou schopnost dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Obecně řečeno, mezi dovednosti zastávat manažerské funkce patří dovednosti odborně - technické, obecné manažerské a organizační, analytické a koncepční, společensko - kulturní, komunikační, vůdcovské a politické.

Zkušenosti

Zkušenosti jsou někdy považovány za ukazatele kompetence. Velmi rozšířený je názor, že se kvalifikace zvyšuje úměrně s délkou praxe. Tento předpoklad nemůžeme akceptovat bez důkladného ověření, neboť praktické výsledky závisí jednak na příležitosti něčemu se v určité praxi naučit, jednak na schopnosti a vůli manažera učit se na základě v praxi získaných zkušeností. Klasická otázka zní: „Má tento manažer dvacetileté zkušenosti, nebo má dvacetkrát stejnou jednoroční zkušenost?“

Kompetence technické a kompetence v jednání s lidmi

Popisujeme-li výše zmíněné složky kompetence manažera, můžeme je rozdělit na dvě větší skupiny: Technickou kompetenci a chování a vystupování. Technická kvalifikace zahrnuje technické znalosti, dovednosti, talent a postoje, které se týkají technologických, ekonomických finančních, strukturálních a procedurálních aspektů práce. Oblast chování a vystupování zahrnuje všechny složky týkající se práce s lidmi, které ovlivňují komunikaci a jednání manažera s jednotlivci a skupinami, a to jak v rámci organizace, tak mimo ni. Tyto dvě skupiny se někdy označují jako „hard“ (tvrdé) a „soft“ (měkké) stránky managementu. Toto rozdělení je velmi účelné, protože vyjadřuje dvě základní stránky práce každého manažera, tj. stránku technickou a stránku mezilidských vztahů. Různé přístupy a techniky můžeme využívat podle toho, chceme-li rozvíjet technické dovednosti nebo umění jednat s lidmi.

1.4 Co vyžaduje dnešní podnikatelská praxe od manažerů?

Podívejme se nyní, co současná stále složitější, rychle se měnící a často hektická podnikatelská praxe vyžaduje od manažerů firem. Postupně budeme zkoumat vyvíjející se podstatu manažerské práce, změny v odpovědnosti v průběhu kariéry a dopad současných změn v celém podnikatelském prostředí.

Povaha manažerských funkcí

Jaké vědomosti, dovednosti a postoje by měl manažer mít? Jak se tyto požadavky mění se změnou míry odpovědnosti, funkce, odvětví, kulturního zázemí nebo organizace? Tyto požadavky můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- Analyticko - koncepční schopnosti.
- Manažerské procesní dovednosti.
- Osobní charakteristiky.
- „Know-how“ daného odvětví.

Analyticko - koncepční schopnosti

O analytických a koncepčních schopnostech můžeme uvažovat z hlediska hierarchie. Na nižších stupních řízení se jedná o soubor manažerských postupů (technologií). Tyto postupy tvoří „základní slovník“ managementu. Je obtížné být dobrým manažerem, aniž bychom ovládali základní nástroje obchodování. Patří mezi ně například účetnictví, finanční analýzy, analýzy údajů a všeobecné schopnosti.

Na vyšším stupni řízení se jedná o soubor koncepčních a analytických přístupů k řízení jednotlivých činností. Patří mezi ně marketing, finance, výroba, řízení technologií, kontrolní systém a řízení lidských zdrojů.

Na dalším stupni řízení je třeba chápat vnitřní vazby **mezi** jednotlivými činnostmi. Ty mohou nabývat dvou podob. Na jedné straně musí být manažeři schopni uvádět do vzájemného vztahu kteroukoliv činnost s celkovými strategickými prioritami podnikání. Na druhé straně musí být schopni integrovat kteroukoliv činnost s činnostmi ostatními. Soulad mezi marketingem, výrobou, výzkumem a vývojem a financemi je zvláště důležitý jak pro řízení běžných operací, tak pro včasné zavádění nových výrobků a služeb na trh. Na ještě vyšším stupni řízení jsou nutné analytické a koncepční přístupy k tvorbě celkových strategických směrů podnikání. Vyžaduje se pochopení složitých ekonomických, odvětvových a konkurenčních sil, které působí na budoucnost podniku.

Manažerské procesní dovednosti

Zatímco analytické a koncepční schopnosti umožňují manažerovi určovat **co dělat**, manažerské procesní dovednosti se převážně týkají toho **jak to dělat**. Mezi nejdůležitější dovednosti patří obecně lidské dovednosti, umění jednat, umění komunikovat (včetně umění naslouchat a umění ústního a písemného projevu), umění hodnotit, umění zorganizovat si svůj čas a umění stanovit si priority. Z širšího hlediska si manažeři musí vypěstovat schopnost chápat „vnitřní politiku firmy“ a efektivně se pohybovat v jejím prostředí.

Osobní rysy a vlastnosti

Existuje určitě mnoho různých osobních vlastností, které odlišují dobré manažery od špatných. Řada autorů rozlišuje mezi „vedením lidí“ a „řízením“, aby zdůraznila charakteristiky těch, kteří nesou konečnou zodpovědnost za úspěch a neúspěch podnikání.

V literatuře se často žádá, aby manažeři měli následující vlastnosti:

- **Pracovitost** - vnitřní energii, která pohání manažera vpřed.
- **Důslednost** - schopnost zabývat se detaily bez ztráty celkové vize.
- **Cílevědomost** - schopnost soustředit se na výsledky.
- **Tvořivost** - schopnost myslet „laterálně“ a systematicky.
- **Kulturní přizpůsobivost a porozumění** - schopnost odpoutat se od vlastního kulturního zázemí.
- **Schopnost práce v týmech** - schopnost spolupracovat s ostatními a využívat jejich možností.
- **Sebejistotu a znalost sebe sama** - schopnost reálného vnímání vlastních předností a nedostatků.
- **Osobní kouzlo (charisma)** - schopnost inspirovat druhé.
- **Vlastní systém hodnot** - dobře vyvinutá schopnost rozlišovat co je správné a co je špatné a jak se zachovat v nepřehledných situacích.

Odvětvové „know-how“

Toto „know-how“ zpravidla nabývá tří samostatných podob. Za prvé je to soubor základních vědomostí o výrobcích a službách a všem, co se týká rozvoje odvětví, zejména technologií, výroby, distribuce, marketingu a služeb. Za druhé je to intimní znalost prostředí a působení konkurenčních sil v rámci odvětví. Za třetí je to vytvoření osobních vazeb s lidmi, kteří jsou nějakým způsobem spojeni s odvětvím nebo oborem. Tyto osobní vztahy jsou důležitou součástí základního kapitálu, který manažer v průběhu své kariéry vytváří.

Změny zodpovědnosti manažerů v průběhu jejich kariéry

Zkušenosti se změnami úlohy a zodpovědnosti, které manažer získává v průběhu své kariéry, vytvářejí základnu pro rozlišování různých potřeb rozvoje. Obecně lze říci, že existuje šest hlavních období, jimiž rozvoj manažerů prochází. Jsou to:

- Období před získáním jakýchkoliv manažerských nebo organizačních zkušeností.

- Období v průběhu jednoho až pěti let nabytí zkušeností nebo těsně po něm.
- Období přechodu ze specializované funkce na funkci všestrannější.
- Období těsně před nebo ihned po převzetí funkce v relativně nezávislé podnikatelské jednotce, tj. v oddělení, úseku podniku, divizi nebo zeměpisné oblasti.
- Období po pěti až deseti letech zkušeností na vyšším stupni řízení.
- Ve vrcholovém managementu a na úrovni správní rady.

7 každém z těchto období existuje určitá rovnováha mezi předběžnou přípravou a hodnocením nabytých zkušeností, které umožňují obohatit individuální zkušenosti kontaktem s ostatními, kteří mají podobné, avšak ne identické zkušenosti, úkoly a zodpovědnost na různých funkcích. Na počátečních stupních kariéry převládá předběžná příprava. Na pozdějších stupních kariéry se naopak manažeři setkávají proto, aby se podělili o zkušenosti a získali nové pohledy na situaci.

Období před získáním manažerských zkušeností. Potřeby vzdělávání jsou u těchto osob značné. Existuje však u nich značný handicap, protože dosud nikde nepracovali, což značně omezuje možnosti vzdělávání. Většina programů na úrovni univerzitního studia se proto soustřeďuje na kvantitativní disciplíny managementu jako je ekonomie, společenské vědy a finančnictví, které umožňují získat širší popisné představy nebo přehled o funkčních modelech a praxi. Je mnohem obtížnější zabývat se širšími a složitějšími strategickými problémy nebo organizačními a realizačními procesy.

Období v průběhu jednoho až pěti let zkušeností nebo těsně po něm. V tomto období už začíná být možné oddělit schopné pětadvacetileté až třicetileté manažery od těch, kteří nebudou postupovat tak rychle nebo od těch, kteří skončí svou kariéru na relativně nižších stupních. Vzdělávací programy MBA nebo kratší programy organizací pro perspektivní mladé manažery se soustřeďují na poskytování širších a ucelených představ o managementu. Prohlubují funkcionální manažerské dovednosti a rozšiřují je o provozní a mimoprovozní problematiku, přesahující zkušenosti, které je možné získat v pracovním procesu. Otvírají jim tak dveře do světa managementu.

Přechod specialistů na všestranné funkce. Manažeři předurčení pro převzetí vyšších funkcí v důležité střední fázi kariéry jsou připraveni pro přechod zpravidla ve věkové kategorii třicátníků. Většina z nich strávila prvních pět až deset let své profesní kariéry výstupem na první příčky v relativně specializovaných funkcích. Mohlo to být v oblasti prodeje nebo marketingu, financí, konstrukce, výroby,

výzkumu a vývoje nebo v personalistice. Společným jmenovatelem však u nich je především provozní orientace. Nejlepší z nich se ocitají na horních příčkách prvního žebříčku a hledají druhý žebříček, po kterém by mohli dále vystupovat. Tento druhý žebříček se však zásadně liší jak v šíři, tak v rozsahu úkolů. Proto vyžaduje:

- (a) lepší schopnost posuzovat podnikání v jeho úplnosti;
- (b) schopnosti integrovat;
- (c) schopnost více spolupracovat s vyšším stupněm řízení a s podřízenými;
- (d) v mnoha případech zlepšení schopnosti vést.

Významnou odlišností je, že manažeři na prvním žebříčku zpravidla pracují v rámci určitého systému stanovenými postupy. Manažeři na druhém žebříčku často nemají jasně definován systém a postupy, v jejichž rámci ostatní pracují.

Někteří z těchto manažerů přecházejí na všestranné manažerské funkce, jiní přecházejí na vyšší provozní funkce. Rozdíl ve skutečnosti není tak velký, protože řízení většího výrobního závodu, větší obchodní filialky nebo většího výzkumného a vývojového střediska vždy vyžaduje všestranné integrační schopnosti a znalost celku.

Vzdělávání a rozvoj manažerů může v tomto procesu přechodu na vyšší funkce sehrát rozhodující úlohu. Může zajistit získání takových pracovních dovedností, které není možné získat v pracovním procesu. Může zdokonalit strategické a operační myšlení a rozšířit všeobecný rozhled.

Léta těsně před nebo těsně po získání zkušeností se všeobecným managementem. V této skupině se značně liší věkové složení. Obvykle se v ní nacházejí starší třicátníci nebo mladší čtyřicátníci, kteří se stali manažery a získali první skutečnou všestrannou funkci. Jejich vzdělávání je účelné bezprostředně před jmenováním do této funkce. Může se rovněž zdát účelnější, aby se toto vzdělávání realizovalo po dvou až třech letech získávání zkušeností ve funkci. Účel vzdělávání je proto méně přípravný ve srovnání s možností porovnávat a vyměňovat si zkušenosti s ostatními, kteří mají obdobné, nebo dokonce protichůdné zkušenosti z jiných oborů nebo zemí. Vzdělávání slouží rovněž pro metodické upevnění toho, co se naučili ze zkušeností.

Období po pěti až deseti letech zkušeností na vyšším stupni řízení. Manažeři na vyšších stupních řízení s podstatně většími zkušenostmi mají zásadně odlišné potřeby vzdělávání než ti, kteří dosud stoupají po žebříčku na vyšší funkce. Za hlavní je třeba považovat možnost „vytrhnout je z práce“ a umožnit jim nový pohled na manažerskou problematiku, nebezpečí a možnosti, které pravděpodobně budou podstatným způsobem ovlivňovat budoucnost. Na tomto stupni se rozvoj

managementu ubírá směrem k téměř výhradní výměně myšlenek a zkušeností o hlavních tématech, která jsou často opomíjena a odsouvána stranou v důsledku tlaku každodenních úkolů. Jedná se o široký okruh témat politických, ekonomických, otázek společenských a vztahu k prostředí, nových pohledů na strategické a organizační problémy a na přehodnocení vlastní role vedoucího.

Ve vrcholovém managementu a na úrovni správní rady. Často se tvrdí, že vrcholoví manažeři organizací a členové správních rad nenavštěvují programy rozvoje manažerů. Je to pravda pouze částečně. Pravdou je, že je na to zpravidla málo času a zájmy a potřeby jsou značně odlišné. Charakteristické rysy rozvoje manažerů na tomto stupni řízení jsou následující:

- Kurzy trvají několik hodin až několik dnů.
- Podstatná část doby je věnována výměně zkušeností a diskusi se „sobě rovnými“.
- Zájem se soustřeďuje na vyslechnutí skutečně nových a moderních myšlenek, týkajících se managementu - nebo se soustřeďuje na významné osobnosti.
- Je žádoucí věnovat pozornost situaci konkrétního účastníka a nevěnovat se příliš přednášení obecných problémů.

Vliv změn ve společenském a organizačním prostředí

Třetím okruhem otázek jsou změny podnikatelského klimatu, v jehož rámci manažeři pracují. Zásadní změny nastávají v manažerských funkcích tehdy, když se firmy podřizují trhu, stávají-li se podnikavější nebo mezinárodní. Ve většině firem se potom úkoly všeobecného řízení přesouvají na nižší řídicí stupně, což je reakce na zvýšenou segmentaci trhu, větší diverzifikaci a potřebu uvolnit manažerskou energii na nižších stupních řízení prostřednictvím decentralizace a předání zodpovědnosti. Vedení firmy je v důsledku toho rozprostřenější, vykonává se na větším počtu vhodných míst o několik stupňů řízení pod vrcholovým managementem. To vyžaduje více lidí s širokým rozhledem, integračními schopnostmi a způsobilostí přebírat iniciativu.

Požadavkem je nejen samotný růst rozsahu podnikání, ale také zvyšování konkurenceschopnosti, rozvoj nových technologií, přizpůsobení se prolínání odvětví a reagování na časový tlak. Úspěšní manažeři a vedoucí pracovníci jsou předurčení pro rozvoj firmy na rozdíl od správců a úředníků.

Popišme si dva stereotypy. „Staré podniky“ byly běžné v časech menší konkurence. Řada z nich dosud existuje, ale zanikne, pokud se nezmění. „Nové podniky“ jsou relativně vzácné, ale mnoho firem se snaží v tomto směru změnit. Mají mnohem větší naději na úspěch v dnešním podnikatelském prostředí tvrdé