

VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ OD NULY

Managerial Education from Zero

RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková

Institut celoživotního vzdělávání, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci
E-mail: lenka.cimbalnikova@upol.cz

Abstrakt

Vzdělávání manažerů prochází v posledním desetiletí významnou proměnnou významu a funkce. Společenské změny, nové trhy, výrobky a služby potřebují vzdělané a kompetentní pracovníky, manažery. Manažeři jsou nejdůležitějšími články organizace a jejich výkon přímo ovlivňuje výsledky firmy. Příspěvek identifikuje společenské změny, které vedou ke změnám požadavků na kompetence manažerů, a ukazuje vývoj názorů na kompetence manažerů. Na základě současných požadavků na kompetence manažerů a současných způsobů vzdělávání manažerů ukazuje trendy ve vzdělávání manažerů.

Abstract

Managerial education comes through an important change of its importance and function in the last decade. Social changes, new markets, goods and services need educated and competent staff, managers. Managers are the most important links of each organization and their achievements directly influence the outputs of the enterprise. The contribution identifies social changes leading to changes in requirements for managerial competencies and shows the development of opinions of managerial competencies. On the basis of the contemporary requirements for managerial competencies and the contemporary ways of managerial education, it shows trends in managerial education.

Název příspěvku vychází z manažerské techniky plánování od nuly, jejíž podstatou je zpochybňování činností organizace a hledání jiných, efektivnějších způsobů naplňování cílů. Technika má dvě funkce. Funkci diagnostickou, ve které prověřujeme vlastní podstatu činnosti, vlivy prostředí a existenci cílů, a funkci procesní, ve které jsou hledány lepší způsoby vykonávání dané činnosti.

Stejným způsobem se lze podívat na vzdělávání manažerů. Identifikujeme společenské změny vedoucí ke změnám požadavků na kompetence manažerů, zpochybňujeme současné způsoby vzdělávání manažerů a hledáme jiné, efektivnější způsoby vzdělávání manažerů, které reflektují požadavky na kompetence manažerů.

Jaké je současné vzdělávání manažerů?

- Formální vzdělávání ve školách, které učí management bez zkušeností práce manažera. Jedná se o systémové vzdělávání založeném většinou na získávání znalostí a dovedností, bohužel bez zpětné vazby uplatnění výsledků vzdělávání v praxi.
- Neformální vzdělávání, tzv. další profesní vzdělávání v manažerských kurzech, které jsou realizovány ve vzdělávacích institucích. Většinou se jedná o jednorázové vzdělávání, které je založeno na získávání dovedností, které manažeři mohou uplatnit ve své praxi.

- Firemní vzdělávání, které je zajišťováno interními nebo externími lektory. Obsah vzdělávání vychází z požadavků a vzdělávacích potřeb organizace. Může jít jak o systémové vzdělávání určité skupiny manažerů, tak i o jednorázová školení a výcviky dovedností. Výhodou tohoto způsobu vzdělávání je přímé spojení s praxí. V ideálním případě se manažeři učí to, co potřebují.
- MBA programy realizované vysokými školami. Ve větší míře v sobě obsahují prvky vysokoškolského studia, s jeho zápočty a zkouškami. Jedná se o systémové vzdělávání, které je založeno na získávání znalostí a dovedností, existuje zpětná vazba uplatnění výsledků vzdělávání v praxi. Ve větší míře převažuje vzdělávání zaměřené na ekonomickou oblast.

Většina programů manažerského vzdělávání je realizována prezenční formou, ve vysokoškolském studiu se objevují programy realizované formou kombinovanou s využitím e-learningu (blended learning). Převažujícími metodami ve vzdělávání manažerů jsou přednášky, workshopy, výcviky dovedností, řešení případových studií či hraní rolí.

Společenské změny, nové trhy, výrobky a služby potřebují vzdělané a kompetentní pracovníky, manažery. Manažeři jsou nejdůležitějšími články organizace a jejich výkon přímo ovlivňuje výsledky firmy. Navíc jsou manažeři nositeli firemní kultury, ovlivňují své kolegy, spolupracovníky, jsou realizátory změn. Identifikujme nejvýznamnější změny, které vedou ke změnám požadavků na kompetence manažerů. Jsou to:

- neustálá změna vnějšího prostředí – politické, ekonomické, sociální a technologické změny
- přechod od informační společnosti ke společnosti znalostí
- rychlý rozvoj lehkého a automobilového průmyslu a služeb
- přesun problémových výrob, produktů i služeb ze západní Evropy do Evropy střední
- čeští manažeři přebírají vedení i v zahraničních firmách
- vznik a rozvoj silné vrstvy domácích podnikatelů
- vznik vzorových podniků v oblasti produktivity, flexibility, nákladů a organizace práce
- růst globální konkurence
- konkurenční výhodou se stávají znalosti, vznik učících se organizací
- vznik nových konceptů organizace a řízení
- silná motivace lidí prosadit se v novém systému, dokázat se prosadit na mezinárodním trhu práce

Na základě těchto a dalších změn se mění a vyvíjejí požadavky na kompetence manažerů.

Současný manažer by měl mít kompetence:

- IQ analytické, systémové, odborné a metodické schopnosti
- EQ sociální a osobnostní (emocionální) kompetence
- AQ akční kompetence
- CQ kreativní kompetence,
kde $CQ = IQ + EQ + AQ$

Požadavky na nové kompetence manažerů s sebou přinášejí změny v přípravě a vzdělávání manažerů. Identifikujme jednotlivé oblasti změn rozvoje manažerů a nové možnosti – trendy v jejich vzdělávání.

Oblasti změn v rozvoji manažerů a možnosti vzdělávání:

- Osobnost manažera

Dnešní firmy potřebují manažerské osobnosti, takové, které se dovedou úspěšně vyrovnávat s nestandardními situacemi, předvídat je a úspěšně vést týmy podřízených. Firmy potřebují tzv. transformační vedoucí, kteří vedle racionálních prvků dostávají do řízení emocionální a iracionální momenty.

- Manažerské znalosti

Znalosti se stávají konkurenční výhodou, jejich získávání, sdílení, skladování, užívání je úkolem knowledge managementu. Efektivním nástrojem pro získávání znalostí jsou internetové vzdělávací systémy LMS.

- Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti jsou důležitým předpokladem úspěšného manažera. Budoucnost vzdělávání manažerů směřuje za obzor základních manažerských dovedností. Do popředí se dostávají schopnosti získávat, kombinovat nové znalosti a osobní i sdílené zkušenosti do nových manažerských rozhodnutí a praktik.

- Vzdělávání jako podnět k přemýšlení a inovaci

Cílem vzdělávání je probudit a podpořit u manažerů myšlenkový proces zaměřený na zdokonalení vlastní práce i činnosti organizace. Jedná se o podporu a vznik nápadů, návrhů a inovací uplatnitelných jak v osobním rozvoji tak rozvoji organizace.

- Rozvoj just in time

Manažerský rozvoj musí být aktuální, řešit aktuální problémy v podmínkách konkrétní organizace.

- Vytržení z firemní izolace – Best fit cennější než know how

Účast v otevřených vzdělávacích programech se může stát inspirací pro řešení problémů z jiných organizací. Využívání benchmarkingu (porovnávání praxe kolegů) přináší často velmi cenné praktické podněty.

- Action learning

Velice efektivní je rozvoj manažerských kompetencí v kontextu plnění reálných podnikových cílů. Jedná se o učení se akcí, zkušeností.

- Manažerské disciplíny v kontextu budoucnosti

Vzdělávání v tzv. prognostických workshopech, které jsou zaměřeny na zpracování různých scénářů budoucího vývoje podmínek, přispívá k rozvoji schopností předvídat, přijímat riziko rozhodnutí.

- Individuální podpora a networking

Vzdělávání manažerů ve skupinách je doplňováno nebo dokonce nahrazováno individuální podporou – koučingem a na druhou stranu vytvářením sítí, kontaktů – networkingem.

Určitě nebyly vyjmenovány všechny trendy a možnosti ve vzdělávání manažerů. Vzdělávání manažerů je zároveň ovlivněno i osobností manažera. Někomu vyhovuje individuální přístup kouče, jiný preferuje rozvoj ve skupině.

Ale stále platí: I nejkvalitnější vzdělávací programy, vzdělávací formy a rozvojové nástroje se minou účinkem, pokud se ti, kdo se vzdělávat mají, se vzdělávat nechťejí.