



téma

VZDĚLÁVÁNÍ MANAGEMENTU PROCHÁZÍ VELKOU ZMĚNOU

Současná složitá situace do něj přinesla i pozitivní prvek: zaměření pozornosti na dopady vzdělávání. Tedy soustředění se na ta témata a formy, které přinesou opravdu rozvoj daného člověka (a nikoli jen čárku za účast). Tady se začíná oddělovat „zrno od plev“ a jedním z lidí, kteří to umí, je **JAN HOLOUBEK**, dlouholetý expert na oblast vzdělávání, působící v automobilovém průmyslu. Společná diskuse byla rozsáhlá – proto vám ji přinášíme ve dvou částech: v tomto letním a následujícím podzimním čísle bulletinu.

Vítej, Honzo. V úvodu jsem předznamenal redukci „plošného bombardování“ manažerů krabicovými školeními ve prospěch individuální práce s těmi, kteří o to a za to stojí. Jaký je Tvůj pohled?

Je pravda že pohled manažerů se v posledních letech mění. Dříve obecně očekávali pestrou paletu nabídky vzdělávacích aktivit, ze kterých si mohli vybírat. Ta paleta byla obvykle rozdělena na tři části:

- tady z toho si musíte vybrat, to je definováno firmou (koncernem)
- tady z toho by bylo dobré, kdybyste si vybrali – je to některý z cílů, který jsme si dali v rámci koncernu, divize nebo závodu
- a toto je „nice to have“ – víme, že to jsou oblíbené kurzy, tak to je možnost volitelného rozvoje.

A manažeři očekávali, že je tím provedeme, že jim budeme aktivně nabízet a oni si budou mít z čeho vybírat.

Tato doba je už pryč. Dneska podle mých zkušeností manažeři spíše oceňují, když si mohou sami určit, co by potřebovali. A my pak pracujeme vlastně na zakázku, individuálně.

Celá situace je logická: vyšší zatížení operativními tématy a administrativou spolu s větším důrazem na efektivitu a počet pozic vyžaduje ve vzdělávání přechod od systému „push“ k systému „pull“.

Znamená to, že jako vzdělatelé přenecháváte veškerou odpovědnost za vlastní vzdělávání a rozvoj na manažerech?

Ne zcela. My jako vzdělatelé zůstáváme samozřejmě zodpovědní za to, dostat do každého zaměstnance – včetně vedoucího – nějaké nezbytné minimum znalostí a dovedností, které potřebuje pro výkon dané pozice. Dneska už se ovšem jedná jen o jednotky školení.

Ve zbytku ustupujeme od plošné nabídky vzdělávání. A co se týká individuálního rozvoje (zvláště osobnostního), tak tam už je to postaveno jinak. Vedoucí si sám musí uvědomit, co by potřeboval a co bych chtěl. Teprve když sám cítí potřebu, je pravděpodobné, že bude mít jeho vzdělávání kýžený efekt. Což je efekt systému tahu, „pull“ systému.





V některých případech se ale stává, že manažer sice cítí, že by měl dělat něco jinak, ale je ve stálém zápřahu a prostě nemá prostor dumat nad svými potřebami. Anebo nemá sparring partnera, který by mu nastavil zrcadlo a pomohl vybrat přesně, co konkrétně potřebuje rozvíjet. Na tohle také myslíš?

Ano, určitě. Proto jsou zavedeny nástroje, které jsou volně k dispozici – konkrétně týmová zpětná vazba 360, kterou беру jako výchozí. To je klasika, kterou (skoro) všichni znají. Optimální je, aby si každý vedoucí alespoň jednou za tři roky udělal kompletní zpětnou vazbu 360 s týmem, kdy dostane zpětnou vazbu na tři oblasti svého řízení: (a) jak zvládá svoji práci (b) jak řídí sám sebe a (c) jak vede svůj tým.

Při zpětné vazbě mu jeho tým ukáže: „Tady máš nějaký potenciál něco vyzkoušet, tady na to se podívej, tady to nám opravdu nedělej, to nám vadí, a tady to děláš dobře.“ Hlavním výstupem je ovšem seznam doporučení, co by mohl vyzkoušet. Jak by mohl přemýšlet jinak, co by ten tým ocenil.

Je třeba si uvědomit, že pracujeme hlavně s „měkkými“ tématy rozvoje osobnosti a stylu vedení – s pouhou 360tkou si tedy nevystačíme. Proto dáváme k dispozici další volitelné (nikoli povinné) nástroje pro ty, kteří na sobě chtějí začít pracovat a přemýšlejí, jak svůj rozvoj zacílit.

Dalšími vhodnými prvky osobního rozvoje manažera jsou aplikovaná osobnostní typologie (například Jungova/MBTI) a nějaký druh kompetenční analýzy (tady preferuji CliftonStrengths Gallupova ústavu).

Individualizace vzdělávání managementu je jedním progresivním prvkem, dalším pak pozitivní zaměření vzdělávání. Vidiš to také tak?

Jistě. Těch 20 či 30 let, kdy jsme se primárně zaměřovali na zlepšování toho, co lidem nejde, se ve výsledku ukazuje jako zbytečně obtížná cesta pokusů o předělávání lidí zvenčí. Takový systém spotřebovává velké množství času a peněz a výsledek z toho není takový.

Hlavní změna, kterou razíme posledních pár let je proto akceptace manažera takového, jaký je. Vycházíme z toho, že pokud má konkrétní člověk předpoklady na výkon své pozice, tak sedí na správném místě a my můžeme vytěžovat ty aspekty, ve kterých je skutečně nejsilnější.

Stavíme systém vzdělávání na (sebe) reflexi, v první fázi říkáme: „Toto jsou tvé silné stránky, na těch pracuj. Tady to jsou tvoje osobnostní dispozice, podle těch se řiď. A tady máš osobnostní limity, na ty si dej pozor.“

Jaký vidíš přínos změn, o kterých si povídáme?

V tom, že budeme umět najít cestu, jak prosadit obtížné cíle ve složitých podmínkách. Není až tak velký problém řídit tým v době konjunktury, kdy to jde samo, schvalují se nové a nové nástupy, peněz je dost. Ale ty časy jsou pryč. Což vyžaduje dát našim vedoucím důvěru a volnou ruku ve výběru vlastního vzdělávání tak, aby skutečně posloužilo osobnímu rozvoji.

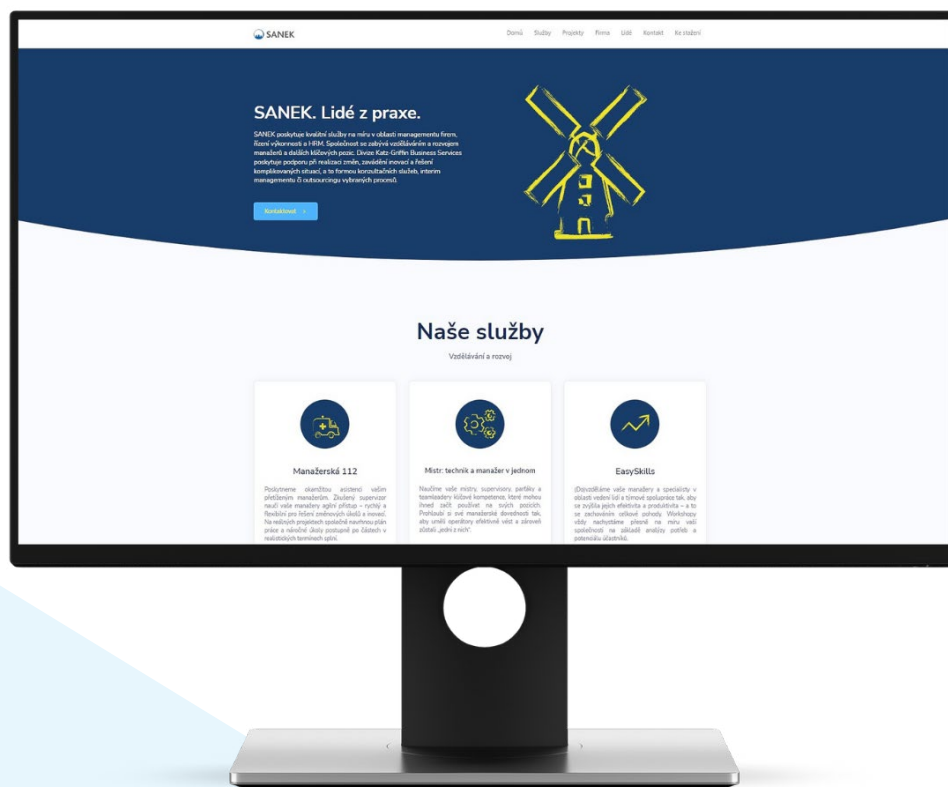
A vzdělávání zaměřit po delší době opět na „měkké“ faktory. Proč? Když se podíváme na současný pracovní trh, kdy je v rámci technických pozic obtížné získávat nové pracovníky, důraz v HRM práci by měl být kladen na minimalizaci fluktuace.

Zvláště u nové generace, které je hodně vztahově orientovaná, řeší téma spravedlnosti a smysluplnosti práce, je naším cílem připravovat vedoucí, kteří si budou umět s touto generací poradit. Dokáží svůj styl a přístup přizpůsobit. Uvědomit si včas potenciální třecí plochy a řešit je. Nezadělávat na problém jenom kvůli tomu, že se s nějakým člověkem nedokáží dohodnout, protože oni jsou taková a basta. Ovšem to vyžaduje důkladnou znalost sama sebe a otevřenou kulturu, fungující na základě průběžné zpětné vazby. A o to nám jde.

Díky za dnešní rozhovor, Honzo.

A naši čtenáři se mohou těšit na pokračování v podzimním čísle, kdy se budeme věnovat praktickým zkušenostem ze zavádění pospaného systému vzdělávání.





POZNEJ NEJEN SEBE je chytrý teambuilding

Rozvojový program **Poznej nejen sebe** pomůže vašim lidem tvořit a pěstovat kvalitní partnerské vztahy s ostatními.

1. **Lezec** pro posílení vědomí vzájemných souvislostí, sebereflexi a pochopení postojů, pocitů a důvodů chování protistrany při aktivitách na lezecké stěně.
2. **Režisér** pro týmovou spolupráci, leadership, kreativitu a umění zkratky při tvorbě animovaného filmu.
3. **Stopař** pro logické uvažování, efektivní týmovou práci ve vymezeném čase a umění poradit si v nestandardní situaci při „adventuře“.
4. **Jeden tým** pro reflexi jednotlivců i celého týmu/firmy na pozadí „klasických“ teambuildingových aktivit, směřujících k synergiím, nikoli k soutěžení.

NOVÝ WEB

JSME V NOVÉM!
ZATÍM POUZE VIRTUÁLNĚ.

Snažíme se držet krok s dobou, proto jsme se rozloučili s naším starým webem a od června tohoto roku najdete naši webovou prezentaci na www.sanek.cz v novém kabátě. Díky jednoduchému a modernímu vzhledu pro vás budou nové stránky přehlednější, intuitivnější a komfortnější.

Co se změnilo?

Rozdělení služeb:

přehledně jsme pro vás rozdělili služby do dvou částí. Díky tomu se nám od sebe podařilo rozlišit služby, se kterými vám pomohou naši experti v SANEK, s.r.o. a služby, které zastřešuje naše divize Katz-Griffin Business Services.

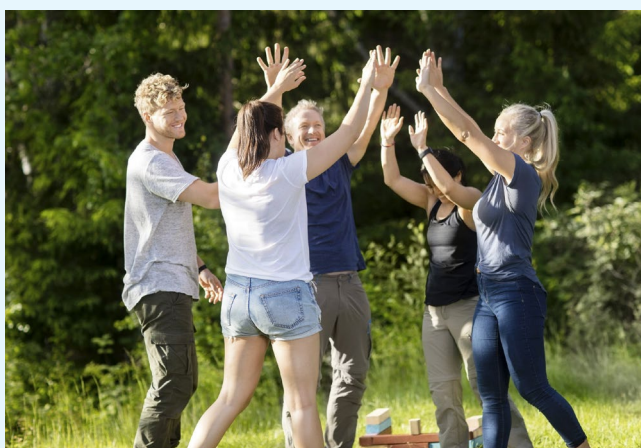
Mluví za nás práce:

protože jsme partnerem, na kterého se dlouhodobě spoléháte, přidali jsme celou stránku s výběrem projektů, na kterých jsme s vámi spolupracovali.

Pohodlný kontakt:

díky kontaktnímu formuláři se s námi můžete pohodlně spojit a domluvit si třeba nezávaznou konzultaci.

Doufáme, že se vám nové webové stránky budou líbit, tak jako nám.



úspěšné zakončení Setter's Academy

DENSO
Crafting the Core

**trvání 42
měsíců**

od prosince 2018 do
června 2022

**realizováno 5 vln
(cyklů)**

45 workshopů

294 hodin práce

**8 lektorů -
facilitátorů**

z oblastí
LEADERSHIPU a výroby

**437 nominovaných
účastníků**

376 motivačních
rozhovorů vedených 5
konzultanty

**126 nominovaných
účastníků do
leadership
workshopů**

**celkem předáno
65 diplomů**

účastníkům s
kompletní docházkou
na workshopy

**spokojenost
účastníků s
programem**

průměrné hodnocení
1,2 na stupnici:
1 = nejlepší
5 = nejhorší

Děkujeme za důvěru.

MANAGEMENT REMAKER rozhýbe změny

Lidé „zevnitř“ potřebují při provádění změn často pomoc „zvenčí“. U interních manažerů může chybět nadhled, myšlení „out-of-the-box“ a překážkou mohou být i přílišná osobní angažovanost či nedostatečné zkušenosti z řešení podobných problémů.

Poradit umí každý, ale náš interim si vyhrne rukávy a bez dlouhého otálení se pustí do řešení vaší situace.

Management Remaker přinese vaší firmě úsporu nákladů, zvýšení výkonu, a navíc zajistí i efektivní procesy na úrovni managementu.

AKTUÁLNĚ PRACUJEME PRO



autoneum

DENSO



BOSCH

schoeller
Křešice

ZŮSTAŇME VE SPOJENÍ.

Sledujte náš účet na LinkedIn pro pravidelnou dávku inspirace, tipů a novinek z oblastí managementu, rozvoje a HR.

www.linkedin.com/company/sanek-s.ro



KONTAKT

Tereza Skřivanová
+420 607 179 919
terezka.skriwanova@sanek.cz

