

Vzor citace: LEGNEROVÁ, K. *Generační obměna ve vedení podniků*.
1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. 88 s.

Na vznik této publikace byla FHS UK poskytnuta Institucionální podpora
na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace (MŠMT – 2012).

Recenzovali: doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.,
Pavel Cetkovský

© Ing. Kateřina Legnerová, Ph.D., MBA, MSc., 2016

ISBN 978-80-7552-252-8 (brož.)

OBSAH

1 Úvod	7
2 Současné trendy	8
2.1 Přechod od výroby ke službám	10
2.2 Rozvoj technologií a informačních technologií	11
2.3 Přechod ke znalostním podnikům	12
2.4 Turbulence (neustálá změna), rychlé zavádění změn, flexibilita	13
2.5 Globalizace	15
2.6 Podnik řízený zákazníkem	16
2.7 Změna demografické situace	18
3 Podstata vůdcovství	23
3.1 Zásadní vlastnosti, schopnosti a dovednosti pro efektivní vůdcovství	24
3.2 Vůdce z pohledu sociologického	29
3.3 Nástupnictví	30
3.4 Specifika českého podnikatelského trhu	31
3.5 České sociální podnikání	37
3.6 Charakteristika českých vůdců	40
4 Rozvoj nástupníků	48
4.1 Modely rozvoje nástupníků	49
4.2 Metody rozvoje	53
4.2.1 Učení se akcí	54
4.2.2 Formální vzdělávání	58
4.2.3 Zpětná vazba, seberozvoj a práce na vlastních hodnotách	60
4.3 Rozvoj vůdců	67
4.4 Rozvoj vůdců podle charakteristik	70
4.5 Příprava vůdců na výzvy	71

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

5 Závěr	74
6 Použitá literatura	76
7 Seznam tabulek	84
8 Seznam grafů	85
Rejstřík	86

1 ÚVOD

Tato publikace se zabývá přípravou nástupníků vedoucích zaměstnanců podniků působících na českém trhu. Je zaměřena na pojem vedení lidí v kontextu společenských změn a na zmapování možností výběru a rozvoje nástupníků. Shrnuje charakteristické vlastnosti a kompetence současných vedoucích pracovníků a jejich nástupníků a metody a formy jejich rozvoje. Tyto formy rozvoje jsou vztaženy k výzvám, kterým budou vedoucí pracovníci v následujícím období čelit.

Publikace obsahuje model rozvoje vůdcovství, který může být využit podniky jak k rozvoji vedoucích pracovníků, tak k rozvoji jejich nástupníků. Model je rozdělen na tři části z hlediska celkového pohledu na rozvoj vůdcovství. První pohled je zaměřen na komplexní rozvoj vůdců a jejich nástupníků několikastupňovým dlouhodobým programem. Druhým pohledem je rozvoj vůdců na základě jejich osobnostních charakteristik a týmové spolupráce. Třetí pohled propojuje očekávané výzvy na globálním trhu s možnostmi a metodami rozvoje a přípravy vůdců a jejich nástupníků na očekávané změny.

Závěry a doporučení této publikace vycházejí z tříletého výzkumu, orientovaného na český trh. V rámci kvantitativního průzkumu byly zmapovány metody a formy rozvoje vedoucích pracovníků ve třech typech podniků. Jedná se o pobočky velkých nadnárodních firem, české rodinné podniky a podniky se sociálním zaměřením. Kvantitativní výzkum byl doplněn výzkumem kvalitativním, kde v rámci rozhovorů byly získané informace doplňovány a upřesňovány. Tato publikace shrnuje hlavní závěry z provedeného kombinovaného výzkumu v letech 2014–2016.

2 SOUČASNÉ TRENDY

*Jisté je jen jediné, totiž že jisté není nic.
Lao-c'*

Každé téma v oblasti vedení lidí se neobejde bez zasazení do rámce celospolečenského a ekonomického kontextu. Procházíme obdobím velmi rychlých změn, které se exponenciálně mění. Tato kapitola se věnuje předpokládaným oblastem změn, které budou působit na budoucí vedoucí pracovníky jakéhokoli podniku. S ohledem na tyto očekávané změny je nutno upravit i programy přípravy a rozvoje budoucích nástupníků.

Současná situace ve společnosti zaznamenala zejména po druhé světové válce mnoho změn ve všech oblastech, ať se jedná o oblasti technologické, ekonomické nebo sociální. Poslední razantní změna, která výrazně zasáhla činnost podniků a promítla se do celkové stability ekonomiky i domácností, nastala po roce 2008. Po období až nezdravého růstu s velmi nízkou mírou nezaměstnanosti nastalo období opatrnosti, snižování nákladů, restrukturalizace a zeštíhlování ve všech oblastech.

Toto období mělo výrazný dopad i na organizační strukturu podniků, počet řídicích pracovníků i na změny v jejich kompetencích. Mnohé podniky zanikly, jiné přesídlily nebo opustily některé trhy. Došlo k zeštíhlení řídicích struktur a ke snížení počtu zaměstnanců. Vzhledem k ekonomickému růstu se v roce 2015 míra nezaměstnanosti výrazně snižovala a lze očekávat i růst průměrných měsíčních mezd. Nárůst mezd nebude plošný v celé sféře ekonomiky, ale ve vybraných odvětvích, které již nyní trpí nedostatkem kvalifikovaného personálu. Jde zejména o sektory informačních technologií a výroby.

Následující tabulka č. 1 a graf č. 1 ukazují vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy a vývoj obecné míry nezaměstnanosti.

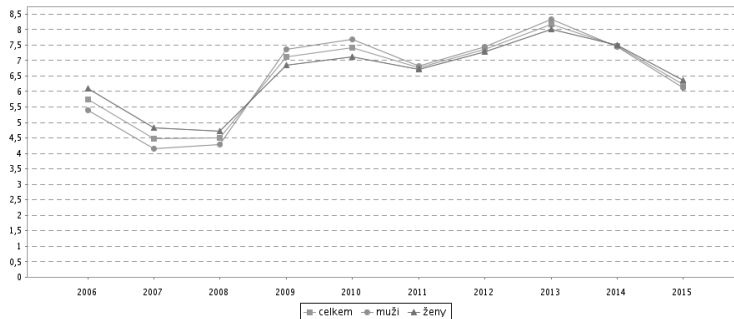
SOUČASNÉ TRENDY

Tabulka č. 1: Průměrná hrubá měsíční mzda

Období	Mzdová sféra
	průměr Kč/měs.
2003	16 430
2004	17 466
2005	18 344
2006	19 546
2007	20 957
2008	22 592
2009	23 344
2010	23 864
2011	24 455
2012	25 067
2013	25 035
2014	25 607

Zdroj: podle www.ispv.cz¹ vlastní úprava autorky

Graf č. 1: Obecná míra nezaměstnanosti



Zdroj: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_null_null_&katalog=30853

¹ Informační systém o průměrném výdělku (ISPV) je systém pravidelného monitorování výdělkové úrovně a pracovní doby zaměstnanců v České republice. ISPV obsahuje údaje z pravidelného statistického šetření, které je pod názvem Čtvrtletní šetření o průměrném výdělku zařazeno do programu statistických zjišťování vyhlášených Českým statistickým úřadem (ČSÚ) ve sbírce zákonů pro příslušný kalendářní rok. Program statistických zjišťování na rok 2014 stanoví vyhláška číslo 348/2013 Sb.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Další vývoj ukazuje, že je potřeba se připravit na trvalé a stále rychlejší změny ve společnosti.

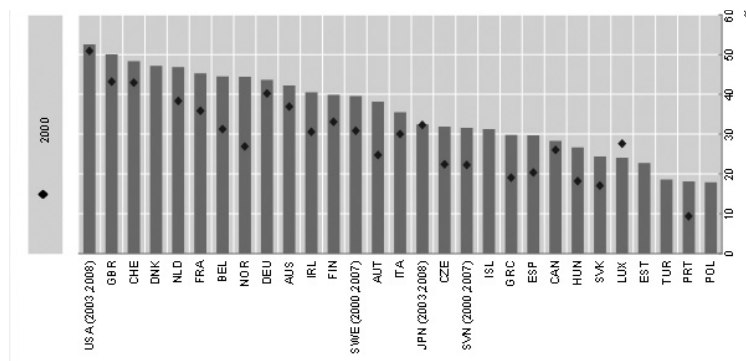
Podniky budou úspěšné do té míry, nakolik se dokáží se změnami nejen vyrovnat, ale zejména je předvídat, v ideálním případě je samy vyvolávat a řídit. Jak již bylo zmíněno, výrazné změny v ekonomice a v řízení podniků nastaly zejména v období po druhé světové válce, kdy jedním z nejvýznamnějších trendů byl postupný přechod od výroby ke službám, rozpracovaný více v následující části.

2.1 Přechod od výroby ke službám

Podíl výroby se v zemích OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) stále snižuje a je nahrazován sektorem služeb. Podle studie direktorátu OECD² „Služby ve výrobním procesu a jejich význam pro budoucnost výroby“ se podíl služeb stále zvyšuje, což dokladuje graf č. 2.

Jedná se zejména o služby komunikační, poradenské, logistické, ale i služby podporující vztahy se zákazníky, jako je např. marketing.

Graf č. 2: Podíl činností zahrnujících poskytování služeb ve výrobním procesu v zemích OECD v roce 2000 a 2008



Zdroj: OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011

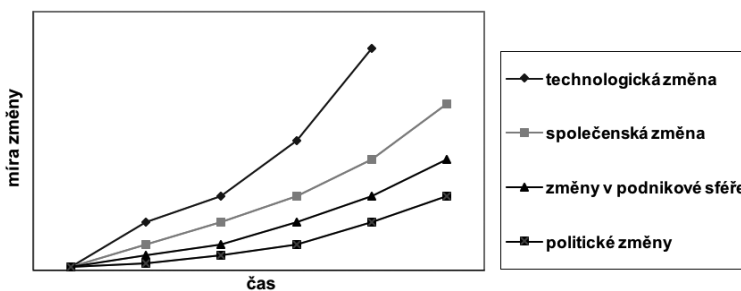
² Dostupné z: http://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zpravy_udalosti_aktuality/sluzby_ve_vyrobnim_procesu_a_jejich.html.

Ze závěrů studie pro členské státy OECD vyplývá doporučení neomezovat se pouze na úlohu výroby v národním hospodářství, ale vzít v úvahu význam služeb pro tvorbu přidané hodnoty a export. Další práce OECD v oblasti výroby a služeb bude zaměřena především na probíhající dynamiku v používání a rozvoji nových technologií (průmyslových biotechnologií, nanotechnologií, 3D tisku, komunikace mezi stroji a dalších ICT technologií), které podstatně změní charakter výroby i souvisejících služeb. Použití nových technologií mohlo být spouštěcím mechanismem pro rozvoj znalostních podniků a znalostních pracovníků. Nebo tomu mohlo být i naopak, rozvoj znalostí pracovníků umožnil rozvoj technologií. V podstatě se jedná o vývoj po spirále, kde jedna veličina podporuje růst druhé a jsou na sobě závislé.

2.2 Rozvoj technologií a informačních technologií

Změnu v rozvoji technologií a informačních technologií a s nimi související inovace je nutno považovat za největší změnu v posledním období. Technologický rozvoj se podle Mirovského (2001) mění exponenciálně rychleji, jak je patrné z grafu č. 3. „Zatímco společenský, politický a ekonomický systém se mění lineárně, technologie se mění exponenciálně rychleji.“

Graf č. 3: Změny podle Mirovského (2001)



Zdroj: Mirovský, 2001

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Tento rychlý rozvoj vede ke změně požadavků na pracovníky a jejich kompetence. Znalost technologií, jejich rozvoj a využití se stává nezbytnou součástí kompetencí zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Tento posun byl prvotně zapříčiněn rozvojem znalostí lidí, nyní se však překlápí do fáze, kdy je k jeho využívání nezbytná znalost technologií a začínáme mluvit o znalostních podnicích.

Podle Gatese (1999) jsou k dispozici nástroje, které umožňují získat kvalitní a rychlé toky informací, shromažďovat a sdílet tyto informace a následně je analyzovat a využívat, a to na sdílené platformě, která je kdykoli k využití prostřednictvím mobilních zařízení. Ačkoli Gatesova kniha byla vydána již v roce 1999, v mnohém předvíдалa změny, ke kterým došlo a jichž jsme nyní součástí. Jedná se zejména o sdílené platformy dat, připojení pomocí komunikačních zařízení odkudkoli a kdykoli, stejně jako zabezpečení přístupu k potřebným datům.

Do roku 2020 lze předpokládat, že dojde k posunu ve využívání zejména mobilních aplikací, a to jak ve firemní sféře, tak v osobním životě.

2.3 Přejchod ke znalostním podnikům

S nastupujícími změnami v oblasti technologií dochází i ke změně společnosti od industriální ke znalostní. Znalostní podnik je nejčastěji spojován s přístupem k informacím a jejich sdílením. To je neoddelitelné od lidského faktoru, který dané informace získává, zpracovává a předává. Ve znalostním podniku hrají znalosti a informace klíčovou roli v konkurenceschopnosti. Znalosti je nezbytné také řídit a tímto spojením vznikl pojem znalostní management. Existuje mnoho definic znalostního managementu, níže jsou uvedeny některé z nich (Grublová, 2009).

- Podle Petrashe (1996) znalostní management znamená dát pravé znalosti pravým lidem v pravý čas tak, aby mohli učinit nejlepší rozhodnutí.
- Znalostní management využívá systematických přístupů k nalezení, pochopení a použití znalostí k vytváření hodnot (O'Dell, 1996).
- Znalostní management je formalizace a současně přístup ke zkušenostem, znalostem a expertize, který vede k vytváření nových schopností, k umožnění vysoké výkonnosti, k podněcování inovací a k povýšení hodnoty pro zákazníky (Beckman, 1997).
- Znalostní management zahrnuje jednoznačné a nezávislé procesy tvorby, uchovávání a vyhledávání, přenosu a aplikace znalostí (Alavi and Leidner, 2001).

- Znalostní management jsou systematické a úmyslné snahy entity k rozšiřování, kultivování a používání dostupných znalostí tak, aby dané entitě přidaly žádanou hodnotu ve smyslu pozitivních výsledků při dosahování svých cílů a naplňování svých záměrů (Holsapple and Joshi, 2004).
- Na znalostní management lze nahlížet jako na metodu selektující znalost vyplývající ze zkušeností z minulých, současných a budoucích rozhodovacích procesů k okamžitému zlepšování organizační efektivity (Jennex, 2005).

Díky přechodu ke znalostnímu managementu, kde hlavní roli hraje lidský faktor, je nezbytné věnovat velkou pozornost rozvoji lidského kapitálu, motivaci a podpoře zaměstnanců. To klade i změněné podmínky na vedoucí pracovníky. Vedoucí pracovníci se změnou managementu v klasickém pojetí na management znalostní musí současně změnit i přístup ke znalostním pracovníkům. Nelze již dále používat zavedené a v minulosti osvědčené metody řízení, ale je nutno upravit styly řízení podle potřeb podniku.

Neznamená to, že všichni pracovníci musí splňovat kritéria znalostního pracovníka. Stále bude aktuální např. teorie situačního vedení podle Armstronga (2008, s. 28): „Situace, v nichž lídři a jejich týmy fungují, ovlivňují přístupy, které lídři uplatňují.“

Na úkol orientovaný přístup může být nejlepší v případech krizových situací, zatímco vedení zaměřené na vztahy lépe funguje v nejasných, méně strukturovaných situacích.

2.4 Turbulence (neustálá změna), rychlé zavádění změn, flexibilita

S přechodem ke znalostní společnosti dochází k rychlým a neočekávaným změnám a podniky se musí naučit je předvídat, případně vyvolávat a řídit, a to vše v globálním měřítku. Podle Kotlera (2009, s. 28) lze v příštích desetiletích očekávat rostoucí turbulence po celém světě. To přináší nejistotu a větší riziko. Za turbulenci je považována náhlá a nepředvídatelná změna v interním nebo externím prostředí. V tomto turbulentním prostředí upozorňuje Kotler (2009) na chyby, kterých se vedoucí pracovníci mohou dopouštět. Za jednu ze zásadních chyb

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

považuje omezování výdajů na školení a rozvoj zaměstnanců v období krize. Firmy v rámci co nejrychlejších úspor v první řadě snižují rozpočet na marketing současně se snížením rozpočtu na vzdělávání. Jedná se o rychlé, ale velmi krátkozraké řešení. Takové podniky budou stagnovat a mohou přijít o nejlepší zaměstnance. Současně jim mohou uniknout nejnovější trendy, a dávají tak příležitost konkurenčním podnikům.

Stejně jako Kotler považuje přístup ke změnám za jednu ze stěžejních výzev managementu budoucnosti Bennis (Gibson, 2007, s. 153): „Vůdčí osobnosti zítřka se budou muset naučit vytvářet prostředí, které bude změny upřímně vítat a bude je považovat za příležitost, a ne hrozbu. Je to jediná možnost, jak řídit organizaci v turbulentním světě.“

S neustálou změnou a flexibilitou úzce souvisí inovace, jedna z hlavních hodnot současné společnosti. Důležité jsou i inovace ve vedení lidí. Podle Hamela (2007, s. 28) je „inovace managementu vše, co zásadně mění způsob, kterým se realizuje výkon managementu, nebo významně modifikuje obvyklé organizační formy, a co takto posunuje cíle organizace.“ Dále však dodává, že změny v managementu nejsou zdaleka tak rychlé, jak rychle se mění okolní prostředí. Hamel (2008, s. 223) na druhou stranu přirovnává management budoucnosti k internetu. Změny v managementu zaostávají za změnami technologií a tento systém podle Hamela nebude nadále udržitelný. Zcela jistě nevzniknou firmy bez manažerů, ale na manažery budou kladeny jiné nároky. „Co má společného management s webem? Internet zvyšuje tvořivost a seskupuje úsilí prostřednictvím všeprostopující konektivity v reálném čase (která je samozřejmě podporována všemi novými sociálními technologiemi, jež lidem dovolují povídat si, vyjadřovat a sdílet názory, spolupracovat online).“ (Hamel, 2008, s. 223–224)

Dále Hamel uvádí na straně 225: Proč přesně je internet tak přízpůsobivý, inovační a přitažlivý?

- Každý má možnost se vyjádřit.
- Nástroje tvořivosti jsou široce dostupné.
- Experimentovat je snadné a levné.
- Schopnosti jsou důležitější než diplomy.
- Zapojení je dobrovolné.
- Moc je propůjčována zdola.
- Pravomoc může přecházet a závisí na vytvářené hodnotě.
- Jedinými hierarchiemi jsou „přirozené“ hierarchie.
- Společenství je sebe vymezující se. Jednotlivci mohou bohatě využívat informací.

- Téměř vše je decentralizováno.
- Soutěžící myšlenky mají rovné příležitosti k uplatnění.
- Nakupující a prodávající snadno nacházejí jeden druhého.
- Zdroje se mohou volně přeskupovat s ohledem na příležitosti.
- Rozhodnutí jsou přijímána na kolegiálním základě.

Hamelův výčet možností internetu buduje novou generaci pracovníků. Tato generace, nazývaná generací Z, bude již od dětství zvyklá na tyto možnosti a může obtížně přijímat až odmítat klasické formy vedení. Generace Z je generace narozená po roce 1990 a je nazývána generací Googlu. Jednotlivé generace jsou podrobně popsány dále v této publikaci.

2.5 Globalizace

Další výzvou, kterou přináší rozvoj technologií, ať již informačních, nebo dopravních, je globalizace. Po období studené války (1947–1991) došlo k rychlému bourání pomyslných hranic a svět se stal globálním. S tím přichází i globální konkurence, se kterou se musí podniky vypořádat, aby přežily. S tímto trendem souvisí i rychlost zavádění změn, inovace a zvyšování efektivity tak, aby podniky mohly konkurovat rozvojovým zemím, kde je výraznou konkurenční výhodou nízká cena práce. Pro podniky to znamená rozvíjet mezinárodní působnost, přesouvat zejména výrobu do levnějších destinací a řešit otázky logistické i kulturní. Levná pracovní síla však nebude konkurenční výhodou navždy. Východní země již teď čelí narůstajícímu tlaku zaměstnanců na zvýšení odměn za svoji práci. Klesá i podíl manuální práce, která je nahrazována moderními technologiemi, a nelze konkurovat jen nízkou cenou práce. Podniky na celém světě budou potřebovat pro přežití dosáhnout takové výkonnosti, která je srovnatelná se špičkami podniků v každém oboru. Proto platí podle Druckera: „Strategie se bude muset smířit s novou skutečností. Každá instituce, nejen podniková, se musí porovnávat se standardy vytyčenými předními firmami svého oboru kdekoli na světě.“ (Drucker, 2006, s. 66)

S globalizací narůstá potřeba globálního řízení a s tím spojená otázka diverzity. V případě mezinárodního působení je nezbytné přihlížet k národnostním, kulturním i jazykovým rozdílům dané země. To vyžaduje od vedoucích pracovníků větší flexibilitu a adaptaci na tyto podmínky.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Další výzva pro globální podniky a jejich manažery spočívá v řízení virtuálních týmů. S rozvojem informačních technologií odpadá nutnost složitého a nákladného cestování a podniky stále více využívají spojení prostřednictvím stále dokonalejších telekomunikačních nástrojů. Řídící pracovník tak může koordinovat práci svého týmu umístěného v několika světadílech. Nezbytnou součástí takového řízení je naprostá důvěra, nastavení klíčových ukazatelů výkonu a jejich průběžné vyhodnocování. Překážkou pro takto fungující týmy jsou nejen nízká možnost osobního kontaktu, ale i rozdílná časová pásma, se kterými se vedoucí takového týmu musí vypořádat.

Jak ve své práci uvádí Kubátová (2008), využívá nějakou formu virtuální práce na 80 % společností na světě a počet takto pracujících zaměstnanců v roce 2008 se odhaduje na 41 milionů. Práci s virtuálními týmy se zatím nevěnuje mnoho autorů, jedná se o poměrně nové a nepopsané téma. V každém případě přináší nové generaci vůdců další rozměr v jejich řídicí činnosti.

2.6 Podnik řízený zákazníkem

Zákazník zastává v úspěšných podnicích to nejdůležitější místo. Zákazník je ten, který je ochoten zaplatit za výrobky či dodávané služby. Jen ty podniky a jejich vůdci, kteří jsou si tohoto faktu vědomi, mohou být těmi nejlepšími. Heslo, podle kterého se řídil a vedl podnik Tomáš Bařa: „Náš zákazník, náš pán“ je stále velmi aktuální a nabývá podle Trunečka (2004) na stále větší důležitosti. „Nový věk přináší revoluční změny a jednou z nich je skutečnost, že v současné době určuje jednoznačně zákazník, co se bude vyrábět. Doba hromadné výroby nenávratně minula. Integrace zákazníka do procesu výrobce se stala jednou z hlavních zásad moderního managementu. Zákazník se stává součástí podnikového řízení a určuje, jak chce mít výrobek konfigurovaný. Teprve potom se dává signál výrobě.“

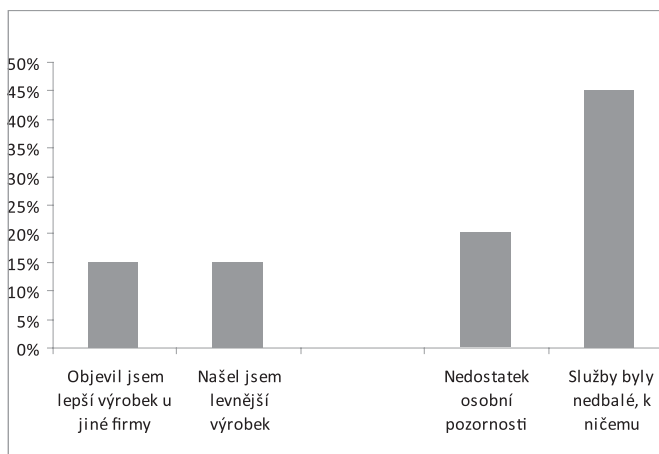
Whiteley (1991) definuje sedm zásadních pravidel, jak být úspěšný u zákazníků:

- 1) Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka.
- 2) Naslouchejte zákazníkovi.
- 3) Učte se od vítězů.
- 4) Ponechte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům.

- 5) Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků.
- 6) Měřte, měřte, měřte.
- 7) Přeměňte slova v činy.

S orientací na zákazníka je úzce spojena i kvalita výrobků a služeb. V grafu č. 4 jsou uvedeny důvody, proč zákazníci přecházejí ke konkurenci.

Graf č. 4: Přechod od výroby ke službám



Zdroj: WHITELEY, R. C. Podnik řízený zákazníkem, Praha: Victoria Publishing, 1991, s. 12.

Kvalita se stane základním atributem pro úspěšný podnik. Podle Kotlera (Gibson, 2007, s. 201) „je důležité, že chtějí-li podniky zvítězit, budou muset nabízet vysokou kvalitu za nižší cenu než jejich konkurenti.“ Přestává tedy platit, že čím vyšší cena, tím lepší kvalita. Kvalita se stává konkurenčním nástrojem a ve znalostních společnostech se jedná zejména o kvalitu služeb zákazníkům. Zákazníci jsou čím dál náročnější a zajímají se čím dál více o hodnotu nabízeného zboží.

Zákazníci jsou náročnější, i co se týká společenské odpovědnosti firem a etiky podnikání. Společenská odpovědnost je poměrně novým pojmem, objevuje se ve druhé polovině 20. století. Podle definice Evropské komise (Zelená kniha, 2001): „Společenská odpovědnost je způsob podnikání, který odpovídá, respektive jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“ Přestože je společenská

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

odpovědnost založena na dobrovolném rozhodnutí daného podniku, zákazníci rozlišují při volbě výrobků nebo služeb, zda se podnik chová podle těchto zásad. Přispěla k tomu opět globalizace, kdy v rozvojových zemích je využívána dětská práce s minimálními mzdovými náklady. Společensky odpovědný zákazník pak upřednostňuje ty výrobky, které mohou být dražší, ale je zaručeno, že k jejich výrobě nebylo použito právě dětské práce nebo práce s neodpovídající odměnou (fair trade výrobky). Tato oblast je ovšem daleko širší, obsahuje i chování k vlastním zaměstnancům a k ostatním zájmovým skupinám.

Druhým ze tří pilířů společenské odpovědnosti firem, kromě již zmíněné sociální oblasti, je také oblast environmentální, která zahrnuje ochranu životního prostředí prostřednictvím ekologické výroby, nakládání s odpady či využití obnovitelných zdrojů.

Třetím pilířem je oblast finanční, do které spadá marketingové chování podniku, kvalita a bezpečnost výrobků, etika podnikání i vztahy se zákazníky.

Se zvyšujícím se povědomím o společenské odpovědnosti se stále více zaměstnanců podniků zajímá o to, jakým způsobem se jejich firma společensky angažuje. To dává čím dál větší prostor pro spolupráci ziskového a neziskového sektoru a dochází k propojování aktivit těchto dvou sektorů. Vedoucí zaměstnanci ziskových podniků si musí uvědomit narůstající potřebu odpovědnosti vůči celé společnosti. Nelze do nekonečna využívat veškeré zdroje pouze s cílem dosažení co nejvyššího zisku. Dlouhodobá udržitelnost, odpovědnost vůči životnímu prostředí i lidem, kteří v něm žijí, dává novou dimenzi pojetí vůdcovství jako takového.

Kromě zvyšujících se požadavků zákazníků na dodržování společenské odpovědnosti firem je také kladen důraz na zvýšení úrovně transparentnosti. Po zkušenostech z minulého období narůstá tlak na zpřístupnění stále více zejména finančních a majetkových informací o podniku a jejich sdílení se všemi zainteresovanými stranami. To samozřejmě vede ke zvýšeným nárokům na komunikaci ze strany podniků a jejich vůdců.

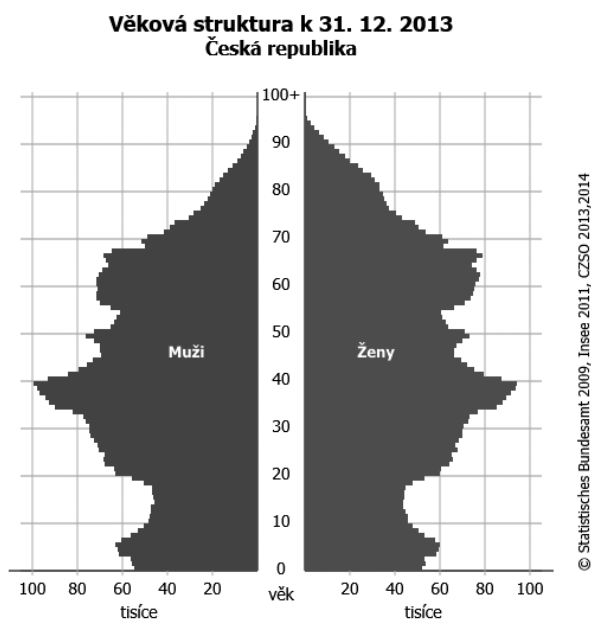
2.7 Změna demografické situace

Další výraznou změnou je změna demografické struktury populace. Podle demografického vývoje v ČR (Burcin, Kučera, 2012) dochází ke stárnutí populace. V grafu č. 5 je znázorněn posun mezi roky 1991

SOUČASNÉ TRENDY

a 2008. Na obrázku vidíme dvě nejvýrazněji zastoupené skupiny. Jsou to lidé ve věku 50–65 let a o generaci mladší skupina ve věku 30–40 let.

Graf č. 5: Demografický vývoj v ČR



Zdroj: ČSÚ, věková struktura (31. 12. 2013)

Postupně se bude zvyšovat procentuální podíl lidí v neproduktivním věku a tím poroste stále více potřeba jejich podpory a zabezpečení. Vzniká prostor pro sociální podnikání v této oblasti, které je již v rámci evropských politik podporováno.

Tabulka č. 2: Věkové skupiny v České republice v roce 2013

věk	miliony	%	% žen
65+	1,83	17,4	58,8
15–64	7,11	67,6	49,3
<15	1,58	15	48,7
Celkem	10,51	100	50,9

Zdroj: ČSÚ, věková struktura (31. 12. 2013)

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

V následujících letech a se zvyšujícím se věkem odchodu do důchodu bude pro vedoucí pracovníky znamenat výzvu i řízení lidí s věkovou diverzitou. Každá generace má odlišný vztah k práci a vyznává rozdílné hodnoty. Nejlépe to lze charakterizovat podle generačního managementu, tedy rozdělení generací na různé skupiny s charakteristickým chováním.

Generace ve věku padesát až šedesát let je nazývána generací Baby Boomers. Jedná se o skupinu narozenou mezi rokem 1946 a 1964.³ Jde o poválečnou generaci, pro kterou je typická tvrdá práce a vysoké pracovní nasazení. To očekávají také od svých kolegů i podřízených. Zajímá je úspěch a povýšení více než rodina a volný čas. Preferují osobní komunikaci a setkávání formou porad.

Generací následující po Baby Boomers je generace nazývána X, tedy lidé narození mezi roky 1965 až 1980. Tato generace se vyznačuje větší svobodou a důležitou úlohu v jejich životě hraje rodina. Podle demografie je tato skupina méně početná, nicméně v nejvyšším produktivním věku. Jedná se o generaci, která je více skeptická, opatrná, pravidla si raději určuje sama. V komunikaci je velmi otevřená a přímá.

Generace narozená v letech 1981 až 2000 je nazývána generací Y. Generace Y, její charakteristiky a možnosti vedení jsou v dostupných pramenech v poslední době poměrně často popisovaným tématem, jeho oblíbenost stoupá rok od roku. Proto byla do výzkumu zahrnuta jako jedna ze specifických výzev pro vůdce do roku 2020 a tato publikace se jí zabývá podrobněji. Ve fulltextovém vyhledávání bylo označeno více než 1, 5 milionu článků, ve kterých je generace Y zmíněna. Bylo nalezeno 124 článků s uvedením generace Y v názvu. Nejrelevantnější k tématu tohoto článku jsou práce následujících autorů: Meier (2010), Eisner (2005), Viswanathan (2013), Lim (2012), Lowe (2008). Na druhou stranu je nutno také uvést, že mnohé výzkumy nepotvrzují specifika generace Y jako výjimečná. Podle Meiera (2010, s. 2) v některých aspektech není generace Y odlišná od jiných generací v jejím věku. Příslušníci této generace vstupují na pracovní trh, mají vysoká očekávání a těší se na vstup do reálného života. Přesto i Meier (2010, s. 4) potvrzuje ve svém výzkumu, že generace Y očekává od svých nadřízených větší zaměření na individualitu jedince, zájem o individuální motivaci a výzvy v podobě rychle se měnícího typu práce. V případě jednotvárné práce se pracovníci generace Y mohou začít rychle nudit a jejich motivace klesá. Na vedoucí pracovníky bude mít generace Y vysoké nároky,

³ Dostupné z: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>.

kteře povedou ke změnám v přístupu k vedení lidí. Podle Viswanathana (2013, s. 2) je generace Y hodně ovlivnitelná okolím, svými přáteli a jejich chováním, stejně jako vlivem médií. Často se řídí zjištěným příkladem. Typické pro generaci Y je také rychlé rozhodování bez zvážení možných dopadů a rizik. Příslušníci této generace se vyznačují rovněž krátkodobým plánováním, jsou spíše impulzivní a v případě problémů spoléhají na pomoc svých přátel. Využívají technologické novinky a to může představovat výzvu pro jejich vedoucí v oblasti práce s informačními a komunikačními systémy.

Pro manažery generace Baby Boomers znamená vedení generace Y velkou výzvu. Liší se přístupem k práci, stylem komunikace i vyvážeností rodinného života. Na rozdíl od generace Y generace X preferuje tvrdou práci a žádá ocenění a úspěch. Generace Y preferuje uspokojení z kreativní a smysluplné práce, u které se chce bavit.

Novou generací, se kterou se mnozí věkově mladší vůdci potkají, je generace nazývaná Z. Příslušníci této generace jsou narozeni po roce 1990. Generace Z bývá někdy pojmenovaná také jako Gen Next nebo Gen I (Igel, 2012). U této generace se předpokládá, že bude chytřejší, více orientovaná na sebe a schopná velmi rychle zpracovávat informace oproti generaci předchozí. Bude preferovat samostatnou práci a bude méně týmová než předchozí generace. S touto generací zatím nemáme v pracovním procesu žádné zkušenosti, ale je více než zřejmé, že mezi-generační rozdíly povedou ke změnám v přístupu k vedení lidí.

Vzhledem k měnícím se podmínkám i chápání pojmu vůdcovství a jeho úlohy v měnící se společnosti lze požadavky na kompetence vůdců shrnout do následujících bodů:

1. Vedení místo řízení

S nastupující generací Y jsou vůdci nuceni přecházet od typu direktivního řízení na participativní a formu řízení vlastním příkladem. Pro další rozvoj lidských zdrojů je nezbytné při vedení lidí uplatňovat a nechat více volnosti, kreativity a humoru, v podnicích pak využívat méně hierarchické struktury, upřednostňovat ploché systémy řízení. Sdílení vize a důraz na smysluplnost práce umožní podnikům efektivněji využívat své lidské zdroje. To je více charakteristické pro podniky se sociálním zaměřením než pro podniky ziskové. Stále více podniků dává prostor pro zvýšení kreativity svých zaměstnanců flexibilním uspořádáním pracoviště i pracovní doby.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

2. Mezinárodní působení

Podniky mohou uspět jen v globálním měřítku. Je stále důležitější i pro střední podniky a jejich manažery, aby přemýšleli v rámci globální působnosti a konkurenceschopnosti. Přehled o globálních trzích a možnostech jejich využití dává podnikům větší šanci na úspěch.

3. Diverzita

S rostoucím globálním podnikáním vůdci musí pracovat v rámci mezinárodního působení a vyrovnávat se s kulturními, jazykovými i národnostními rozdíly a rozdílnými zvyklostmi. Stejně tak s nadcházející generací Y vůdci nové generace budou pracovat s člověkem jako individualitou. Osobnostní charakteristiky a rozdílné způsoby motivace budou hrát stále důležitější roli v řízení lidí.

4. Sebeřízení a seberozvoj

Vůdci pro budoucnost se nevyhnou neustálému vzdělávání a rozvoji. Z preferovaných forem rozvoje vůdců se ukazuje jako velmi účinný koučink a poradenství. Podle Sengeho (2007) skuteční vůdci se neustále rozvíjejí. Nechovají se jako ti, kteří všechno vědí, ale inspiroují se od druhých a neustále rozvíjejí své osobní vlohky k prospěchu celého podniku.

5. Podpora učící se organizace

Vůdci nové generace musí podporovat rozvoj nejen sebe samých, ale také všech zaměstnanců podniku. Formou sdílené vize a podporou týmového učení dosáhnou stálého rozvoje. Učení se z vlastních chyb, otevřenost a důvěra budou hrát u vedoucích pracovníků stále větší roli.

V této kapitole byly shrnuty změny ve společnosti a jejich vliv na změny v chování vůdců a možné směry jejich rozvoje. Je zřejmé, že se jedná o posun od direktivních praktik, kdy vedoucí byl neomezený vládce, k vedení lidí participativním způsobem, vytváření prostoru pro kreativitu a rozvoj pracovníků. Současně jsou kladeny vyšší požadavky na vedoucí pracovníky ohledně jejich vlastního soustavného rozvoje a zaměření se na rozvoj a podporu ostatních zaměstnanců.

3 PODSTATA VŮDCOVSTVÍ

*Dejte mi páku dostatečně dlouhou
a jednou rukou pohnu světem.*

Archimedes

Pro stanovení efektivní přípravy nástupníků je nutno nejprve definovat pojem vedoucí pracovník. O to se dlouhodobě snaží mnoho autorů, kteří se zabývají popisem rozdílů mezi řízením (managementem) a vůdcovstvím/vedením (leadershipem). Možná se jedná dokonce o jedno z nejvíce popisovaných témat od 70. let 20. století. Přesto pojem vůdcovství není vůbec nový. Termín vedoucí pracovník byl zaznamenán poprvé ve 13. století (Stogdill, 1994). Lze ale současně předpokládat, že za vůdce byli považováni i někteří představitelé starého Říma či Řecka, jako byli Caesar, Spartakus nebo Alexandr Veliký, v pozdějším období pak z našich dějin Jan Žižka nebo z francouzských Napoleon. Mnoho vůdců se profilovalo za válečného období, jako např. Winston Churchill. To podporuje zjištěnou kompetenci leadera, kterou je rozhodnost, a to zejména v obdobích krize.

Mezi mnohými autory popsal základní podstatu rozdílů mezi managementem a leadershipem poměrně výstižně Armstrong (2008) ve své knize Management a Leadership. Armstrong (2008, s. 18) vidí hlavní rozdíl v motivaci, angažovanosti a zapojení ostatních lidí. Sám zde používá asi nejrozšířenější citaci Bennis a Nanuse (1985): „Manažeři dělají věci správně a leadeři dělají správné věci.“ Sama se kloním k názoru, že většina vůdců je současně i manažery, ne však každý manažer je vůdcem. Více skutečných vůdců najdeme ve vrcholovém vedení firem, kde je důležitá otázka nastavení vize a získání podpory k následování této vize. Stejně jako ve vedení sociálních podniků, kde vize a smysl vykonávané práce jsou těmi nejdůležitějšími motivátory jak pro vedoucí, tak zaměstnance a dobrovolníky. To potvrzuje Bennis (Gibson, 2007, s. 157), který uvádí, že efektivní vůdčí osobnosti budou muset vytvářet nejen jakoukoli vizi, ale vizi, která má smysl. Tento smysl je důležitý nejen pro vůdce samotné, ale zejména pro pracovníky, kteří spolu s vůdcem tuto smysluplnou vizi sdílejí a naplňují.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Drucker (1994, s. 15) uvádí na otázku „Jaké vlastnosti má mít vůdčí osobnost?“ následující: „Zdá se, že ti, kteří kladou tuto otázku, vycházejí z předpokladu, že vést ostatní se lze naučit v nějaké škole společenského chování. Navíc si mnohdy myslí, že vůdčí schopnosti jsou vše, co potřebujeme, že jsou jedinou zárukou úspěchu. To je ovšem klamné. Vůdčí osobnost, která spoléhá pouze na sebe, zavede ostatní dříve nebo později na scestí. Ti nejcharizmatičtější vůdci minulého století (Stalin, Hitler a Mao) způsobili lidstvu více utrpení než kdokoli jiný. Podstata nespočívá v osobnosti člověka. Nejdůležitější je poslání.“

Podle Adaira (2010, s. 8) je vůdcovství jednoduché, není jednoduché se stát efektivním vůdcem. Dále Adair (2003) předpokládá, že mezi managementem a vůdcovstvím je částečný překryv. Uvádí, že manažeři vykonávají úkoly, které jim nastavil někdo jiný. Podle Adaira se vůdcovství vyznačuje pěti odlišnostmi od managementu.

Jsou jimi:

1. udávání směru,
2. inspirování,
3. budování týmů,
4. dávání příkladů,
5. být akceptován ostatními.

Adair klade důraz na týmovou práci, což jiní autoři tolik při definování pojmu vůdcovství nezdůrazňují. Tuto roli můžeme najít ve všech typech podniků, nicméně se domnívám, že v sociálních podnicích dominuje.

3.1 Zásadní vlastnosti, schopnosti a dovednosti pro efektivní vůdcovství

Pro stanovení plánu nástupnictví je důležité si určit, kdo je považován za vůdce v rámci českého ekonomického prostředí. V mnoha tuzemských i zahraničních pramenech lze získat popis hlavních vlastností, schopností a dovedností vůdců. Většina zdrojů uvádí, že vůdce je zodpovědný za dosahování výsledků firmy a současně i za vedené zaměstnance, jejich rozvoj, motivaci a zapojení. To charakterizuje základní požadavky kladené na osobnost a schopnosti i dovednosti vůdců. Tyto požadavky se mohou měnit v závislosti na vnějších podmínkách.

Hroník (2008) uvádí jako klíčový faktor vedoucí k dosažení plánovaných výsledků v rámci celé organizace propojení odbornosti a schopností manažera a zejména jeho působení na ostatní. Ve své knize pracuje

 PODSTATA VŮDCOVSTVÍ

s commitmentem⁴ a odpovědností, důvěryhodností a autoritou, subjektivitou a objektivitou, vizí, cíli, postoji, hodnotami a svědomím. Hroník se také dotýká otázky sdílené vize, která je základem učící se organizace podle Sengheho (2007, s. 147).

Senghe používá výraz osobní mistrovství, který je podle něho něčím, co přesahuje způsobilosti a odborné dovednosti. Uvádí, že lidé s vysokou úrovní tzv. osobního mistrovství nepřetržitě zvyšují svou schopnost dosahovat takových výsledků, o něž skutečně stojí. Takoví lidé pak tvoří základ učící se organizace a důsledně propojují vizi se stanovenými cíli (Senghe, 2007, s. 147).

Adair (2003, s. 7) uvádí, že člověk, který vede ostatní, by měl mít následující vůdcovské kvality:

1. nadšení – pro plnění cílů, ke kterému strhává i ostatní,
2. integritu – jak osobní, tak hodnotovou, zejména poctivost a čestnost,
3. houževnatost – nastavovat náročné cíle i sám sobě a plnit je,
4. férovost – odměňovat ostatní skutečně podle zásluh,
5. laskavost a srdečnost – mít rád ostatní a respektovat je,
6. pokoru a skromnost – umět uznat svou chybu,
7. sebevědomí – ne přílišné, které by vedlo k aroganci, ale zdravé sebevědomí.

Dalším pojetím podstaty efektivního vůdcovství může být spojení dvou základních prvků: důvěry a výsledků, což ve své knize uvádí Baldoni (2005). Tuto teorii dále rozvíjí Steven Covey Jr. (2008), který vysvětluje a na názorných příkladech uvádí, jak vysoká důvěra vede ke zvýšení výsledků společnosti tím, že snižuje náklady na komunikaci a přebytečnou byrokracii a odbourává některé kontrolní mechanismy. To v konečném důsledku vede i k větší spokojenosti zaměstnanců, kteří získávají širší prostor pro seberealizaci a podávají vyšší výkony.

Covey Jr. (2008) popisuje pět základních vln důvěry:

- sebedůvěra,
- důvěra v ostatní,
- důvěra v organizaci,
- důvěra v odvětví,
- důvěra ve společnost jako takovou.

Ve své knize popisuje tzv. daně (ztráty) a dividendy (zisky) z nízké a vysoké důvěry. Na konkrétních příkladech pak uvádí, jak může rozvoj důvěry ve všech pěti vlnách výrazně přispět k lepším výsledkům daně

⁴ Commitment – nejčastěji překládán jako závazek, angažovanost, překlad autorka.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

společnosti. Vzájemná důvěra mezi spolupracovníky umožňuje výrazně urychlit procesy ve firmě. Začíná sebedůvěrou jednotlivců (samozřejmě zdravou sebedůvěrou postavenou na osobnosti a dovednostech). Pokud je ve firmě dostatek zdravě sebevědomých lidí, lze se domnívat, že tyto lidé budou důvěřovat i ostatním spolupracovníkům. Nastolením vzájemné důvěry pak odpadá nutnost zbytečné kontroly a detailních popisů procesů. Při vzájemné důvěře jsou procesy rychlejší, odpadá složitá komunikace a snižuje se náklady na případné kontrolní mechanismy. Důležitá je i důvěra v organizaci, ve které lidé pracují. Pokud nevěří nastavené vizi a z ní vycházející strategii firmy, pak nepodávají vysoké výkony. Ztrácejí čas pochybnostmi i vzájemnou komunikací o tom, zda nastavený směr je správný. Klíčovým úkolem vůdce je podle mého názoru právě nastolení vzájemné důvěry i budování a posilování důvěry v poslání firmy.

Covey Jr. navazuje na učení svého otce, který ve svých knihách vede vůdce k seberozvoji a rozvoji ostatních. Covey (2009) ve své knize Vedení založené na principech vychází ze čtyř základních faktorů: jistoty, vedení, poznání a moci. Tyto faktory jsou podle Coveyho ve vzájemné interakci a posilují se navzájem. Charakterizuje skutečné leadery následujícími vlastnostmi:

- Neustále se učí.
- Jsou orientovaní na službu.
- Šíří pozitivní energii.
- Věří v druhé.
- Žijí vyváženým životem.
- Berou život jako dobrodružství.
- Usilují o synergii.
- Pracují na sobě.

Covey zdůrazňuje, že je nutno věřit v potenciál ostatních lidí, vidět jejich kladné stránky a na ty se zaměřit a rozvíjet je, dále vidět i skrytý potenciál a důvěřovat ostatním.

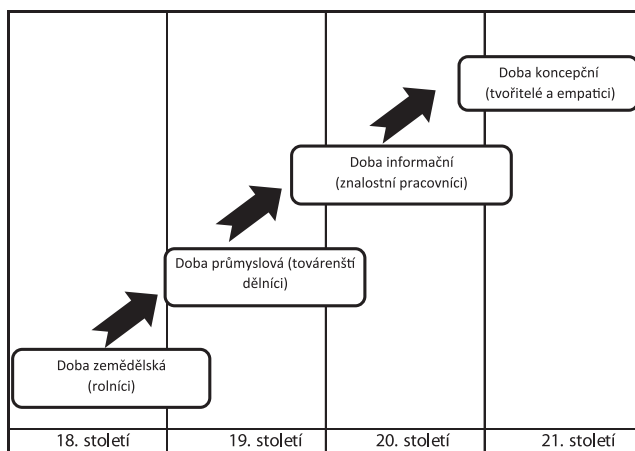
Covey ve svých knihách cituje s oblibou Goetheho: Chováte-li se k někomu jako k člověku, kterým je, zůstane tím, čím je; chováte-li se k němu jako k člověku, kterým by mohl a měl být, stane se tím, čím by mohl a měl být (Gibson, 2007, s. 51).

Pojetí Coveyho i Coveyho Jr. v otázkách vedení lidí dává do teorie vůdcovství i další rozměr. Lze jej nazvat „soft soft skills“. Jedná se o přístup, který vychází i z částečně duchovního pojetí, kdy spojuje rozvoj schopností a dovedností lidí s přírodními zákony a principy. Stejné propojení je vidět i u Hroníka.

PODSTATA VŮDCOVSTVÍ

Pink (2008) ve své knize vyzdvihuje ve vedení lidí větší zapojení pravé hemisféry mozku, která je kreativnější. Popisuje, že v rámci znalostní ekonomiky převládalo koncepční myšlení, nyní se vyrovnává koncepce a kreativita. V grafu č. 6 je znázorněn Pinkův popis jednotlivých období.

Graf č. 6: Od doby zemědělské k době koncepční blahobyt, technologie, globalizace



Zdroj: PINK, D. (2008). Úplně nová mysl, s. 57; úprava autorka

Pink (2008) s odvoláním na Golemana udává, že IQ má na úspěšné kariéře podíl pouze 4–10 %. Větší význam má podle Pinka empatie a kreativita. Pink dále ve své knize uvádí šest smyslů, kterými jsou designérství, vypravěčství, symfonie, empatie, hravost a hledání smyslu. Dává je do protikladu k funkčnosti, argumentaci, detailům, logice, vážnosti a hromadění majetku. Hledání smyslu, tedy naplňování vize, je velmi úzce spojeno s vůdcovstvím jako takovým.

Jak je zřejmé z popsaných přístupů, dochází u mnoha autorů k prolínání osobnostních vlastností leaderů s jejich schopnostmi a dovednostmi. Jsem toho názoru, že osobnostní charakteristiky se mohou rozvíjet jen do určité míry a jejich změna vyžaduje delší období i značné úsilí a chuť leadera ke změně. Naproti tomu existují metody efektivního vedení, které mohou být rozvíjeny zcela koncepčně vhodnou formou vzdělávání. Mezi ně patří v první řadě proces vedení. Celý tento proces je záležitost, která má své dané zákonitosti.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Covey (2005) v knize 8. návyk uvádí jako čtyři základní role efektivního vedení:

- být příkladem,
- hledání cesty,
- sladění,
- posilování pravomocí.

Z těchto rolí pak považuje za klíčovou tu první, tedy být příkladem pro ostatní v naplňování dalších tří rolí. V praxi to pak znamená osvojit si techniky vedení a důsledně je používat.

Mezi další techniky efektivního vůdcovství patří práce s emoční inteligencí podle Golemana (2000). Zde je opět nejasné rozhraní, zda se jedná o osobnostní charakteristiku či schopnost, kterou se lze naučit. Já se spíše přikláním k tomu, že jde o osobnostní rys, který lze definovat jako stabilitu nebo míru odolnosti vůči stresu. Lidé s nízkou stabilitou jsou empatičtější a lépe vnímají emoce ostatních. Jsou však náchylnější ke změnám svého chování při stresové zátěži, což může některé manažery v růstu ve skutečného vůdce brzdit. Goleman (2000) popisuje vůdčí schopnost jako schopnost inspirovat a vést ostatní. Lidé s touto schopností umějí probudit v druhých nadšení pro společnou vizi nebo cíl. V případě potřeby pak přejímají aktivně roli vedoucího, aktivně řídí činnost ostatních a vedou je k odpovědnosti. Sami jdou příkladem. To je společné pro Golemana i Coveyho. U Hogana jsou to pak lidé s vyšší mírou sebeprorazování, což je ovšem typické i pro manažery.

Přelomovou knihou je také Collinsova (2001) *Good to Great*, kde na první místo staví KDO, teprve pak CO. Jde o principy, jak se obklopit správnými lidmi, zbavit se těch nesprávných a určit správný směr, tedy vizi a cíl. Jedná se také o techniku, kterou lze úspěšně získat v rámci rozvojového programu.

K dovednostem leadera, které lze úspěšně rozvíjet, patří vedle již zmíněné komunikace také schopnost vyjednávání či prezentační dovednosti. Tyto základní dovednosti bývají součástí všech školení pro začínající vedoucí pracovníky. Efektivní vůdce by pak měl výrazně přesahovat rámec těchto základních naučených dovedností, a to právě svými osobnostními kvalitami a přístupem k ostatním.

V současné době někteří z leaderů jdou ještě dále a zkoušejí i možnosti jiného pojetí vedení lidí i vlastního rozvoje se „soft soft“ prvky. Těmi mohou být firemní konstelace, meditace nebo automatická kresba. Meditace, či dokonce pobyt v kláštrech jako formu snížení stresu a řešení problémů uvádějí i sami manažeři. Nový trend zaznamenali

např. premonstráti z Želivského kláštera. Řada manažerů ziskových organizací v poslední době začala želivským řeholníkům svěřovat své problémy a hledá rady, co v obtížné situaci dělat.⁵ Je možné, že si tímto kompenzují přílišné zaměření na zisk, někdy bez ohledu na ostatní aspekty, které jsou součástí společenské odpovědnosti. Možná tím kompenzují zvýšenou míru stresu. Manažerská práce často znamená zvýšenou míru duševního vypětí. S tím souvisí péče o duševní hygienu a zdravý životní styl. K tomu, aby byl vůdce dlouhodobě výkonný i spokojený, je nezbytné, aby byl zdravý. Podle Druckera (2008) závisí výkonnost organizace na vývoji jejího managementu a to se týká i zdraví každého jednotlivého manažera. Stejně tak uvádí Taylor (1949), že dobré zdraví je nezbytnou podmínkou, kterou by měl mít vedoucí pracovník. Domnívám se, že bez dobrého zdraví se vedoucí pracovník nemůže naplno věnovat svému poslání a svým spolupracovníkům. Bedrnová (2009) považuje práci manažerů za vysoce náročnou. Proto je nezbytné, aby věnovali pozornost základním otázkám duševní hygieny, jako jsou životospráva, režim spánku a odpočinku, řízení času a odolnost vůči stresu.

Na základě kvalit vůdce popsaných mnoha autory lze shrnout ty vlastnosti a dovednosti, které jsou nejčastěji zmiňovány. Kromě vize a dávání osobního příkladu za nejdůležitější vlastnosti vůdce lze považovat integritu, sebevědomí, důvěru, skromnost a pokoru. Důležitou dovedností je pak komunikace.

3.2 Vůdce z pohledu sociologického

Tato publikace se zabývá pohledem na vůdce v oblasti ekonomického prostředí. Nelze však opominout i pohled na vůdce z hlediska sociologického. Z tohoto pohledu je možno rozlišit dva typy vůdčovství. První typ je postaven na přirozené neformální autoritě, druhý je spojený s autoritou mocenskou. V rámci komunity může být za vůdce považován člověk, který nezastává vrcholovou pozici, ale má vliv prostřednictvím své neformální autority. Jedná se tedy o vůdce formálního a vůdce neformálního. Neformální vůdce se může vyskytnout a zcela jistě vyskytuje i v podnicích a může mít dokonce větší vliv na skupinu lidí než jmenovaný formální vůdce. Autorita formálního vůdce je obvykle garantována jeho pozicí, v případě politických vůdců pak výsledkem voleb.

⁵ Dostpné z: http://finance.idnes.cz/meditace-a-joga-uz-manazerum-nestaci-hledajiklid-v-klasterech-put-podnikani.aspx?c=A090901_1250258_firmy_rady_bab.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

V politické i sociální rovině pak může jít o vůdce názorové, kteří si dovedou získat své příznivce a přesvědčit je k následování. Tento pojem byl jako prvním použit P. Lazarsfeldem (1948), který se se věnoval volebním preferencím.

K teorii vůdcovství z hlediska sociologického lze zmínit dva významné autory, a to K. R. Poppera a J. A. Schumpetera. Oba autoři se věnovali pojmům demokracie a významu vůdců v demokratické společnosti. Tyto teorie se mohou podobat i podnikovému prostředí, kde však roli voličů vedoucích představitelů podniků manažerů hrají akcionáři.

3.3 Nástupnictví

Zatímco se problematice vůdcovství věnuje značná pozornost, problematika nástupnictví zůstává opomíjená. Nástupnictvím se zabývají velké korporace s větším či menším úspěchem. Definice vlastností a schopností nástupníků je stejně problematická jako nastavení kompetenčního modelu pro vůdce. Každý vůdce je jedinečný a má určité kompetence, které se dají částečně naučit, částečně je nutné je mít dané. To platí i pro nástupníky. Nástupník je vždy srovnáván s odcházejícím vůdcem, kterého nelze „naklonovat“. Nejdůležitějším krokem pro plánování nástupnictví je výběr vhodných kandidátů (Ram, 2008). Výběr kandidátů by měl být učiněn brzy, nikoli tedy až v době, kdy vedoucí pracovník plánuje odchod. Rozvoj vůdcovství je dlouhodobý proces, v průběhu kterého se budoucí vůdce učí nejen teoretické základy vůdcovství, ale také získává praktické zkušenosti. Nezbytnými předpoklady pro úspěšný rozvoj nástupníků jsou talent, tedy schopnost vést, motivace a energie a také čas, který jsou nástupníci ochotni do svého rozvoje investovat. Rozvoj nástupníka může trvat desetiletí, než získá dostatečné kompetence a znalosti. Může trvat velmi dlouho, než se skutečně dostane na vrcholovou pozici. Proto je nezbytná i určitá dávka trpělivosti, vytrvalosti a pokory.

Stejně jako vůdce je úspěšný v určitém podniku, nástupníka je nutno vybrat také s ohledem na podnikovou kulturu a hodnoty. Podle průzkumu společnosti Hay Group⁶ 80 % nejúspěšnějších podniků vybírá nástupníky vrcholového vedení interně, z vlastních zdrojů. Ti nejlépe

⁶ Dostupné z: http://www.haygroup.com/bestcompaniesforleadership/downloads/Best_Companies_for_Leadership_2014_Executive_summary.pdf.

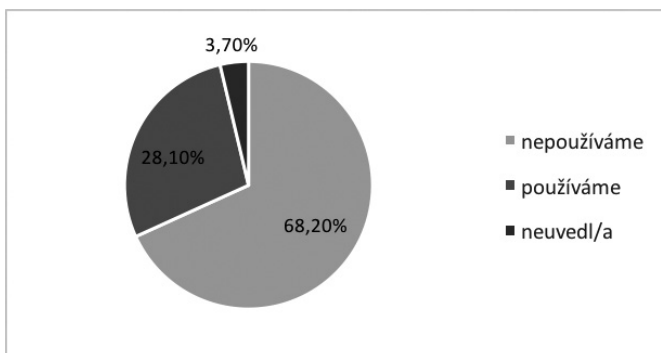
znají podnik a jeho prostředí, kulturu i zaměstnance. Nemusí se adaptovat na nové prostředí, důvěrně znají problémy i výhody daného podniku.

3.4 Specifika českého podnikatelského trhu

Český podnikatelský trh je díky svému počátku po roce 1989 velmi mladým podnikatelským trhem a to představuje určitá specifika. České podniky mají za sebou maximálně 25 let historie, ve většině případů však méně. Většina z nich vyrostla z tzv. garážové firmy, kdy jeden, dva nebo tři společníci na základě podnikatelského nápadu zahájili podnikatelskou nebo společensky prospěšnou činnost. Úspěšné podniky, které působí na trhu i v dnešní době, výrazně narostly a s tím i změnily principy svého fungování. Podle 10. výzkumu AMSP ČR (AMSP, 2011) čeští podnikatelé málo využívají efektivních forem řízení firmy. Moderní metody řízení podniku používá jen 28 % firem ze vzorku 541 respondentů, z toho nejvíce využívanou metodou je Štíhlý podnik (28,9 %), Six Sigma (12,5 %) a Balanced Scorecard (13,2 %). Výsledky výzkumu ukazují, že pouze 16,9 % respondentů uvažuje o zavedení některé z moderních metod řízení podniku, více v grafu č. 7. Výzkum v této oblasti na používané metody vedení lidí nebyl zatím proveden. Lze však usuzovat na skutečnost, že výsledky by byly i v této oblasti podobné.

Graf č. 7: Použití metod řízení podniku

Otázka: Používáte metody řízení podniku?



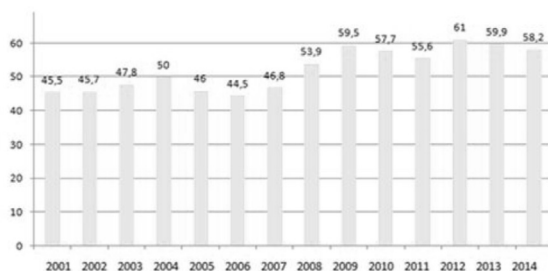
Zdroj: podle <http://www.amsp.cz/10-pruzkum-amsp-cr-nazory-podnikatelu-na-moderni-metody>, 2011, vlastní zpracování autorky

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Podle průzkumu společnosti Ernst & Young (EY, 2014) se od počátků podnikání v České republice značně změnilo. Průměrný český podnikatel je ve věku kolem 60 let, průměrná délka jeho podnikání činí 14 let, jak je uvedeno v grafu č. 8. Doba podnikání i věk podnikatelů tak dávají větší záruku udržitelnosti a tradice firmy.

Ženy-podnikatelky tvoří pouze 10 % celku, v oceněných za posledních 15 let je jen jedna.

Graf č. 8: Průměrný věk podnikatelů

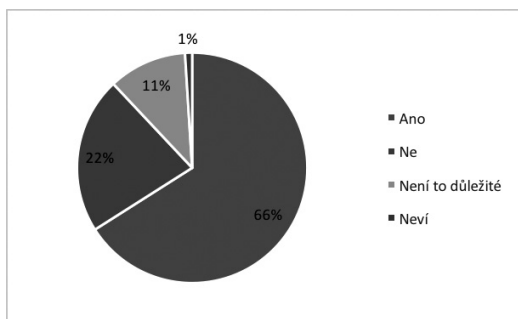


Zdroj: <https://podnikatelroku.cz/news/cesti-podnikatele-i-jejich-firmy-starnou-uspech-prichazi-v-prumeru-po-14-letech-podnikani>

Vzhledem k této skutečnosti si i čeští podnikatelé uvědomují, že příprava jejich nástupníků bude klíčovým prvkem udržitelnosti podniku.

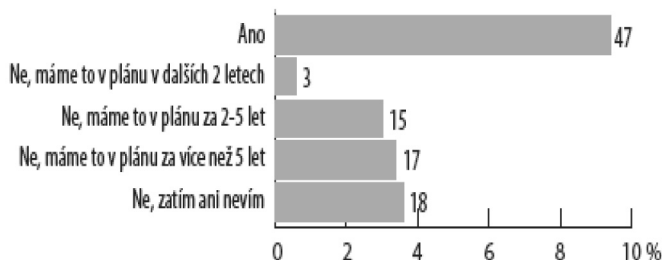
Ve 26. výzkumu AMSP ČR (AMSP ČR, 2014) se potvrdilo, že původní zakladatelé dospěli do věku, kdy si začínají uvědomovat, jak je předání firmy důležité. Na otázku: „Je cílem Vaší firmy, aby ji převzal některý z rodinných příslušníků?“ odpovědělo 66 % dotázaných ano, 47 % dotázaných již s předáváním firmy i začalo. Výsledek odpovědi je graficky znázorněn v grafu č. 9.

PODSTATA VŮDCOVSTVÍ

Graf č. 9: Je cílem Vaší firmy její převzetí některým z rodinných příslušníků?

Zdroj: podle <http://www.amsp.cz/26-pruzkum-amsp-cr>, 2011, vlastní zpracování autorky

Celkový počet respondentů zapojených do výzkumu představoval 100 českých rodinných firem.

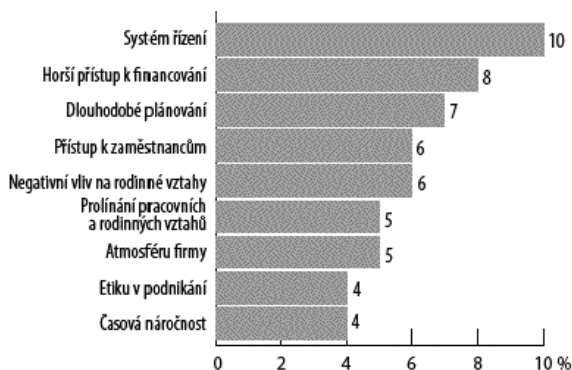
Graf č. 10: Započali jste již fázi předávání firmy?

Zdroj: AMSP, 2014

Z výzkumu dále vyplývá, že v systémech řízení hrají negativní roli právě rodinné vztahy, a to může ovlivnit výkonnost i atmosféru celého podniku. Výzkum dokládá, že v rodinných firmách se jejich vůdci spíše zabývají operativním řízením činnosti podniku než dlouhodobou strategií a koncepční prací s lidmi.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Graf č. 11: Co konkrétně považujete za nevýhodu rodinné firmy?



Zdroj: AMSP, 2014

V této části publikace je také důležité podívat se na historicky významné české podnikatele. Dle portálu Podnikatel.cz je do pěti nejvýznamnějších českých podnikatelů zařazen jeden současný vůdce, a to Petr Kellner, nar. 1964, který byl podle časopisu Forbes v roce 2009 vyhodnocen jako 76. nejbohatší člověk na světě. Nyní se pohybuje stále v první stovce nejbohatších lidí. Petru Kellnerovi patří skupina PPF, která je skupinou působící na finančním trhu.

Historicky byli za neúspěšnější české podnikatele považováni majitelé výrobních firem. Nejznámějším a světově proslulým českým podnikatelem byl Tomáš Baťa (1876–1932). Jeho způsoby vedení lidí i osobní příklad vůdcovství se považují za nadčasové, stejně i tak jeho veřejně prospěšná činnost. Dále je nezbytné zmínit Emila Škodu (1839–1900), který odkoupil Valdštejnské strojírny a vytvořil úspěšný podnik Škoda, jehož hlavním exportním artiklem však byly zbraně. Dalším z významných českých podnikatelů byl Emil Kolben (1862–1943), spoluzakladatel ČKD. Pětici doplňuje Václav Klement (1868–1938), spoluzakladatel firmy Laurin & Klement, předchůdce automobilky Škoda Auto.

Společnost Ernst & Young od roku 2000 vyhlašuje soutěž podnikatel roku (<https://podnikatelroku.cz/vitezove>). Podnikatelé jsou vybíráni podle následujících kritérií:

- podnikatelský duch,
- inovace,
- čestnost a poctivost / osobní vliv,
- finanční výsledky,

PODSTATA VŮDCOVSTVÍ

- strategická orientace,
- celostátní/mezinárodní dopad podnikání.

Pravidelně jsou zveřejňovány výsledky této ankety i rozhovory s vítězi jednotlivých kategorií. Mimo hlavní kategorii Podnikatel roku České republiky jsou vyhlašovány kategorie Technologický podnikatel roku, Začínající podnikatel roku, Společensky prospěšný podnikatel roku. Mimo to mohou čtenáři iDnes od roku 2010 zvolit také nejlepší podnikatelský příběh roku.

Přehled vítězů jednotlivých ročníků kategorie Podnikatel roku je uveden v následující tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Podnikatel roku České republiky, vyhlášený Ernst & Young

Rok	Podnikatel roku České republiky	Firma
2014	Bříza Vlastislav	KOH-I-NOOR holding
2013	Hlavatý Jiří	Juta
2012	Piškanin František	HOPI
2011	Samaras Janis	Kofola
2010	Walachové Mariusz, Adam a Valdemar	Walmart
2009	Kučera Eduard	Avast Software
2008	Kovář Vladimír	Unicorn
2007	Březina Tomáš	Best
2006	Juříček Pavel	Brano Group
2005	Jančura Radim	Student Agency
2004	Říhák Miroslav	Anect
2003	Frolík Zbyněk	Linet
2002	Štěpánek Quido	Isolit – Bravo
2001	Jandejsek Zdeněk	Rabbit
2000	Janků Kateřina	Moravia IT

Zdroj: <https://podnikatelroku.cz/vitezove>

Nelze opomenout fakt, že mezi 14 oceněnými je pouze jedna žena. Znovu to potvrzuje fakt, že ženy v roli majitelek podniků zastávají výrazně nižší procento než muži.

Na základě ocenění podnikatel roku vznikla kniha Podnikatelé desetiletí (Chlouba, 2014). Kniha se zabývá historií počátků podnikání oceněných podnikatelů v prvních deseti letech a sbírá jejich doporučení.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Kniha tak umožňuje průřezové shrnutí poznatků úspěšných českých podnikatelů, které je pro rozšíření pohledu na český podnikatelský trh uvedeno níže.

Kateřina Janků vidí za úspěchem dlouhé hodiny práce a to, že veškeré výnosy dávali zpět do firmy. Firmě Moravia IT se podařilo najít nástupníka ve vedení v podobě povýšení stávajícího zaměstnance podniku. Nejedná se o nástupníka v pravém slova smyslu, ale o najatého manažera pro vedení firmy. Majitelka zůstala předsedkyní představenstva.

Zdeněk Jandejsek vidí hlavní podíl úspěchu své firmy v tvrdé práci a motivaci zaměstnanců. „Firmu nebudoval kvůli penězům, vedlo jej uspokojení z toho, že něco vytvořil. Pouhá vidina peněz vede k nedostatku motivace a pokory.“ (Chouba, 2014, s. 15). Také je podle Jandejška při podnikání důležité štěstí a náhoda.

Kvido Štěpánek říká, že podnikání se nedá naučit. Naučit se dá jen do jisté míry, ale pokud nemá člověk talent, nikdy v něm nevynikne. Podle Štěpánka je „tou nejdůležitější manažerskou metodou KISS (Keep it Simple, Stupid). Snažte se o vyhmátnutí podstaty věci, vykašlete se na pompu, vnější efekty, rádoby moudré řeči, papouškování anglických frází naroubovaných na japonské metody, které byly známy dávno před Japonci. Inspirujte každého, aby se ve firmě v dobrém slova smyslu choval jako ve svém.“ (Chouba, 2014, s. 21).

Zdeněk Frolík je povahou optimista. „Když mne napadne myšlenka, mentálně je už hotovo. Jsem také pozitivně naladěný a vždy si najdu něco, co mě žene dopředu.“ (Chouba, 2014, s. 25).

Miroslava Říhák motivuje k podnikání možnost dojít k řešení problému novými cestami a také to, že si tyto cesty může nastavit sám.

Radim Jančura o svém podnikání říká, že používá vždy jen selský rozum. A tvrdou práci. „Když chce podnikatel něčeho dosáhnout, musí lidově řečeno šrotovat mozek od probuzení až do usnutí. A samozřejmě musí pamatovat i na zadní kolečka. Hlavní motivací je rozvoj firmy a to, že se její charakter neustále mění.“ (Chouba, 2014, s. 30).

Pavel Juříček vidí za svým úspěchem také velmi tvrdou a kvalitní práci. „Hlavním heslem podnikatele je zodpovědnost. Když má majetek a něco vlastní, nejde o to, že on je ten první, kdo z majetku něco získává. Nejdřív musí zajistit, aby se aktiva úročila, směřovat byznys k zákazníkovi a až někdy na konci přemýšlet o tom, jestli má jako vlastník nějaká práva.“ (Chouba, 2014, s. 35).

Tomáš Březina zmiňuje, že „k podnikání nemůže být člověk dotlačen. Musí to dělat sám z vlastního přesvědčení, pro pocit elity v tom

nejlepším slova smyslu, pro pocit úspěchu, pro pocit výnosné možnosti ovlivňovat lidi a věci okolo sebe. Musí konat s pokorou. Lidé a jejich hlavy a ruce jsou klíčoví, stroje a technologie druhotné.“ (Chouba, 2014, s. 42).

Vladimír Kovář sází na dobrou organizační strukturu svého podniku. Jako svoji motivaci uvádí: „Mým cílem není, abych byl bohatý. Mým cílem je budovat robustní dlouhodobě fungující společnost, která bude na trhu IT celosvětově významná.“ (Chouba, 2014, s. 48).

Eduard Kučera vysvětluje svoji motivaci následovně: „jako samostatní podnikatelé jsme konečně mohli začít dělat to, co jsme chtěli.“ (Chouba, 2014, s. 56).

Podnikatel roku 2014 Vlastislav Bříza zmiňuje: „Věřte tomu, že daleko těžší je společnost předávat než budovat. Například syn Vlastislav vůbec netušil, že bude někdy podnikat. Po čtyřech semestrech práv jsem mu řekl, že by bylo lepší, kdyby toho nechal a šel studovat ekonomickou školu. Nebylo to nic příjemného, nakonec mě poslechl a dnes vím, že je dobře, že se vyzná v ekonomii. U dětí platí jednoznačně, a to říkám všem, ‚ohýbej mě mamko, dokud já jsem Janko‘. Protože ve dvaceti už nikoho neohnete.“⁷

Tento výrok naprosto podtrhuje význam rozvoje nástupníků, a to již od počátku jejich kariéry.

3.5 České sociální podnikání

Specifickou roli na českém ekonomickém trhu hrají sociální podniky. I v této oblasti se jedná o podniky české, většinou v čele se zakládajícím majitelem nebo jeho nástupníkem. Sociální podnikání má v Čechách dlouhodobou tradici, která byla sice přerušena érou socialismu, ale po sametové revoluci se tato tradice rychle obnovila. Sociální podnikání a pojmy jako sociální ekonomika a solidární ekonomika nejsou v České republice příliš zavedené, spíše je označujeme jako neziskový sektor nebo neziskovky. Základ českého pojetí sociální a solidární ekonomiky i sociálního podnikání je dán na základě studia koncepcí používaných jak v rámci Evropské unie, tak i v zámoří. Pro účely definování sociálního podnikání byly částečně převzaty formulace používané v Evropské

⁷ Dostupné z: http://budejovice.idnes.cz/jihocesky-podnikatel-roku-vlastislav-briza-fzt/-budejovice-zpravy.aspx?c=A150217_2140237_budejovice-zpravy_epkub.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

unii. Přestože neexistuje žádná přesná právní definice sociální ekonomiky, je možné se shodnout na třech konstatováních:

1. sociální ekonomika není založena na kapitálu, ale na participativní demokracii;
2. cílem sociální ekonomiky není zisk, ale vzájemná solidarita;
3. sociální ekonomika může významnou měrou přispívat k začleňování znevýhodněných osob do společnosti.⁸

Sociální podniky jako subjekty sociální ekonomiky charakterizuje jiný přístup k podnikání, který trvale propojuje veřejný zájem, ekonomický výkon a demokratické řízení.⁹ Způsob jejich podnikání je tedy odlišný od komerčních společností. Menší odlišnosti pak najdeme ve způsobu vedení těchto podniků a řízení lidí.

Sociální podnikatele lze považovat za novou generaci aktérů občanské společnosti, kteří se svou činností zaměřují na systematické problémy současného světa.¹⁰

Mezi nejznámější a nejužívanější vymezení pojmu sociálního podnikatele patří definice navržená J. G. Deesem,¹¹ která kombinuje individuální kvality sociálních podnikatelů s popisem způsobu aktivit, jež provádějí.

Sociální podnikatele popisuje jako nositele sociálních změn, které nastávají prostřednictvím:

- formulace poslání, které směřuje k vytvoření a udržení sociální hodnoty (nikoliv pouze soukromé);
- rozeznávání a vytrvalého hledání nových příležitostí k dosažení jejich poslání;
- zapojení se do procesu neustálých inovací, zlepšování a učení;
- odvahy jednat i přes omezené dostupné zdroje;

⁸ DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika v evropeizaci českého hospodářství. Studie Národohospodářského ústavu J. Hlávky č. 9*. Praha: Národohospodářský ústav J. Hlávky. 2006.

⁹ Social Economy Europe. [online]. [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?rubrique10&lang=en>, překlad N. Guri.

¹⁰ NICHOLLS, A. Social Enterprise and Social Entrepreneurs. In: Michael Edwards (ed.). *The Oxford Handbook of Civil Society*. Oxford: Oxford University Press, 2010, s. 80–92.

¹¹ DEES, G. J. (1998). *The meaning of „social entrepreneurship.“ Revisited 2001.* [online]. [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurs-hip_2001.pdf.

- zvýšeného pocitu odpovědnosti vůči zúčastněným aktérům/klientům, pro které pracuje, a snahy o maximalizaci dosažených výsledků.¹²

Sociální podnikatel, nazývaný i jako společensky prospěšný podnikatel, je osobností, která nabízí inovativní řešení problémů celospolečenských nebo problémů sociálních skupin.

O tom, že se pojmu vedení lidí věnuje v sociálních podnicích stále větší význam, svědčí také soutěž Neziskovka roku, kterou vyhlašuje od roku 2013 společnost NROS.¹³

Neziskovka roku je ocenění neziskových organizací z celé České republiky. Hodnotí profesionalitu jejich práce a efektivitu v oblasti managementu i finančního řízení a inovační přístup ve vlastní prezentaci.

Jak charakterizují vedoucí pracovníci oceněných podniků nejdůležitější aspekty vedení lidí?

Jan Hanuš, ředitel Charity Opava, zdůrazňuje komunikaci jako důležitou oblast ve vedení zaměstnanců i dobrovolníků. Zaměstnáváte přes dvě stě lidí. Kdo jsou tito lidé? Znáte je všechny osobně? „Máme celkem 213 zaměstnanců, větší polovina z nich jsou lidé s handicapem, kteří právě pro své zdravotní postižení nemohou obstát na běžném trhu práce. Tady u nás pracují hlavně v chráněných dílnách. Drtivou většinu samozřejmě znám osobně a kdykoli je příležitost, rád s nimi promluvíím. Oni u mě mají dveře otevřené.“

Kromě zaměstnanců spolupracujete také s dobrovolníky. Jak taková spolupráce vypadá a jak dobrovolníky získáváte? „Samozřejmě také pracujeme s dobrovolníky, nejvíce snad o pravidelné lednové Tříkrálové sbírce, kdy jich máme kolem pěti stovek. Snažíme se být s nimi v kontaktu po celý rok – pořádáme pro ně například v zimě bruslení a v létě prázdninovou veselici pod názvem Sluníčkové odpoledne. V sociálních službách se k nám dobrovolníci hlásí ‚sami‘. Jsme velmi rádi za to, že s námi pomáhají pomáhat. Samozřejmě, komunikace s různými veřejnostmi je důležitou součástí naší práce.“

Další finalistka soutěže Neziskovka roku 2014 Kateřina Halfarová, ředitelka Centra ALMA, říká: „Obecně se řídím přesvědčením, že věci

¹² DEES, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. [online]. [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf. ŠLOUFOVÁ, R. Sociální podnikání a sociální podnik. In: DOHNALOVÁ, M. A kol. *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012.

¹³ Dostupné z: <http://www.nros.cz/cs/programy/neziskovka-roku/>.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

se mají dělat správně. Pokud se dělají správně, musí se nutně dostavit správné výsledky. Je podle nás důležité, aby zaměstnanci sdíleli vizi, poslání a hodnoty organizace v takové míře, aby ve výsledné podobě byl směr cesty sdílen stejným směrem. Rozvojovým momentem je nastavený styl řízení, který dává prostor zaměstnancům pro vlastní invenci. Tento styl nejen poskytuje určitou míru svobody, ale zároveň poskytuje jistotu v jednotném směru ‚kam míří naše organizace‘. Zároveň se snažíme pracovníky motivovat k samostatnosti a zodpovědnosti za svěřené úkoly. Snažíme se v nich budovat zájem, aby nechodili do organizace jen ‚do práce‘, ale aby měli svou práci rádi. Svým vlastním přístupem k práci jim dáváme zázemí, že pracují v profesionální organizaci. Hodnoty naší organizace jsou konkrétně odpovědnost a transparentnost. Hodnoty naší organizace prostupují všemi činnostmi, které se v ní vykonávají.“

Z výše uvedených vyjádření je patrná shoda na kompetencích vedoucích pracovníků jak v podnicích ziskových, tak sociálních. Lze konstatovat, že principy úspěchu vedoucích pracovníků jsou v různých typech podniků velmi podobné.

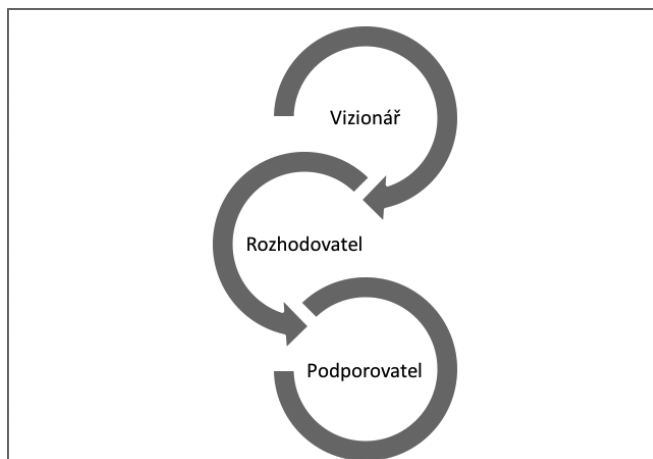
3.6 Charakteristika českých vůdců

Na základě provedeného průzkumu formou rozhovorů se současnými vůdci českých podniků, a to jak ziskových, tak sociálních, vyplynuly základní charakteristiky vůdců. Jednotlivé charakteristiky byly seřazeny podle shodných rysů a zařazeny do tří kategorií:

1. Vizionář
2. Rozhodovatel
3. Podporovatel

Tyto charakteristiky jsou názorně ukázány v grafu č. 12.

Graf č. 12: Charakteristiky vůdce



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Vizionář

Vizionář byl respondenty definován jako člověk, který má jasný cíl a za tím neústupně jde. Většinou tento cíl nemění a tvrdě pracuje na jeho uskutečnění.

Do kategorie vizionář byly zařazeny následující charakteristiky zmíněné respondenty v průběhu rozhovorů:

- má vizi;
- udává směr;
- motivuje;
- má dravost;
- má odhodlání.

Dále jsou uvedeny nejvýstižnější citace rozhovorů k dokladování charakteristiky vůdce jako vizionáře.

„Vůdce je ten, který vede lidi, ne ale tím standardním, konzervativním způsobem, vůdce je ten, který udává směr; měl by mít charisma, vizi, měl by lidi motivovat, nadchnout, dát jim prostor a důvěru. Je tam nebezpečí, že vůdce je vizionář a vizionáři mají tendenci věci nedotahovat. K tomu zase potřebují manažery.“

„Podle mne základní charakteristika vůdce musí být charisma. Viděl jsem i kvazi vůdce bez charisma a to nejde. Je to člověk, který dokáže něčím na první pohled zaujmout, i na ten druhý. Musí vyzařovat

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

pozitivno, vidět svět lépe než ostatní. Musí umět lidi stáhnout k sobě, na ty vlastní myšlenky, a nabídnout jim lepší zítřek, lepší vidinu.“

„To je velmi složitá otázka. Není jasná charakteristika, není jednoznačná. Je to o filozofii, přístupu k životu i lidem obecně. Jsou mnozí vůdci, kteří jsou i jako negativní příklad. Hitler, a přece za ním všichni šli. Vůdci jsou tak trochu jiní, vymykají se běžnému člověku. Vede je vize, nejsou nohama na zemi, jsou nějak jinak poháněni. A je nesmírně těžké jim rozumět. Neumí to vyjádřit, je s nimi velmi obtížná komunikace. Ostatní jim nerozumí. Pokud se neobklopí stejně myslícími lidmi, nemají šanci na úspěch. Pak mohou hlásat své vize, mohou je i naplňovat, ale nebudou následováni. Nebo jen po dobu, kdy budou ve firmě. Jakmile ji opustí, všechno jde zase zpátky.“

„Vůdce je ten, kdo se nebojí zavelet ostatním. Úspěšný vůdce je ten, který velí dobře, takže výsledky jeho velení prospívají celé firmě a je jedno, jestli je to jachtařský oddíl nebo podnik. Úspěšný vůdce se nebojí ten systém vést a má výsledky. Není to ten, koho mají lidé rádi, není to ten, který organizuje nejlepší zahradní party, ale je to ten, který má výsledky.“

Definice vůdce jako vizionáře je zaměřena na úlohu vůdce jako toho, kdo nastavuje vizi a jde vytrvale a neústupně za ní. Svým konzistentním přístupem inspiruje ostatní, kteří ho následují.

Rozhodovatel

Dalším charakteristickým rysem vůdce je kategorie, která byla pro účely této publikace pojmenována jako rozhodovatel. Respondenti uváděli příklady, kdy vůdce se nebojí rozhodnout v obtížných situacích, má odvahu, tvrdě si jde za svým cílem, nebojí se riskovat. Má velmi dobrou intuici, přestože ne všechna jeho rozhodnutí jsou vždy úspěšná, převážná část posune podnik dále. Skuteční vůdci se ukazují právě v krizových situacích.

Do kategorie rozhodovatel byly zahrnuty následující odpovědi:

- riskuje;
- rozhoduje v obtížných situacích;
- má odvahu.

Následující citace dokládají tuto charakteristiku vůdce jako rozhodovatele.

„Další věc je, že vidím za roh. Umím předvídat. Podle toho se chová. Když je krize, všichni se na vás obrací jako na boha.“

„Úspěšní leaderi se v pravý okamžik dokáží správně rozhodnout. Jinak to mohou být paka, ale nebojí se ve správný čas se rozhodnout.“

„Vůdce je ten, který se nebojí zavelet ostatním.“

„Vůdce vydupe firmu z ničeho. Vůdce se pozná v krizi.“

Podporovatel

Třetí skupina charakteristik byla nazvána podporovatel a souvisí s rolí vůdce jako vedoucího skupiny lidí, který je podporuje a motivuje. Do této kategorie byly zahrnuty charakteristiky, jako jsou pokora, empatie, důvěra, respekt, inspirování ostatních, poskytování prostoru lidem a porozumění jim, vysoké morální a odborné vlastnosti, optimismus a pozitivnost.

Jako vzory vůdců byli jmenováni Tomáš Baťa, Karel Brückner (fotbalový trenér, pozn. autorky), Jack Stack (bývalý generální ředitel České spořitelny, pozn. autorky), Steve Jobs, ale také Adolf Hitler.

Přesnější obrázek o odpovědích respondentů přináší níže uvedené citace.

„Začala bych tím, že bych naordinovala nám všem leaderům to, jak získat zdravou pokoru. Když už je někdo leader, to, co vidám, je nadřazenost, arogance, trocha pokory, kterou lidi zaznamenají podle chování. Možná, aby lidé viděli, že se ti skuteční leaderi chovají jinak.“

„Vidí potenciál a schopnosti u ostatních a umí je rozvinout tak, aby ostatní byli úspěšní. A možná i úspěšnější než on sám.“

„Musím být férový, nesmím selhat. Musím být stoprocentní na všech úrovních. To se ukáže za spoustu let. Je to o letech řešení. Ono se vám to naskládá, ti lidé pochopí, že jste féroví. Pak už i ten největší nepřítel uzná tu kvalitu.“

„Musí vyzařovat pozitivno, vidět svět lépe než ostatní. Musí umět lidi stáhnout k sobě, na ty vlastní myšlenky a nabídnout jim lepší zítřek, lepší vidinu.“

Takto definovaný vůdce nejvíce odpovídá teorii popsané Adairem (2003), který identifikuje pět odlišností vůdců od manažerů. Jsou jimi:

1. udávání směru,
2. inspirování,
3. budování týmů,
4. dávání příkladů,
5. být akceptován.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Vůdce se liší od manažera. Na tomto tvrzení se shodli všichni respondenti. Někteří z nich vidí větší rozdíl, někteří menší. Opět se nejvíce odpovídá bližší pojetí manažera podle Adaira (2003).

Rozdíly mezi vlastníky českých podniků a vůdci českých poboček nadnárodních podniků

Respondenti v rámci rozhovoru popsali rozdíly v charakteristikách vůdců – vlastníků českých podniků a vrcholových představitelů nadnárodních podniků působících na českém trhu.

Vůdce v nadnárodní společnosti byl popsán jako více komunikativní, diplomatický a více otevřený spolupráci s ostatními. Tito vůdci se na vrcholovou pozici dostávali postupně, od nižších pozic. Při svém postupu využívali metody a nástroje rozvoje, které jsou popsány a doporučovány pro rozvoj nástupníků v rámci této publikace. Při své cestě na vrchol byli jako zaměstnanci podniku více vystaveni konfrontacím a srovnání s ostatními, prošli náročnými výběrovými procesy a byli pravidelně monitorováni ze strany ústředí firmy. Rozvíjeli se v rámci strukturovaných podnikových procesů, na vrcholovou pozici byli nominováni zpravidla centrálou podniku.

Tito najatí vůdci jsou na pozici dočasně. Je na jejich vlastním rozhodnutí, zda tuto pozici ještě budou vykonávat nebo dají přednost jiné společnosti nebo jiné profesní výzvě. S podnikem, který řídí, nejsou tak úzce spojeni. Mají odpovědnost za podnik, ale nikoli plnou. Mají odpovědnost danou v rámci svých kompetencí. Na druhou stranu jsou velmi často svázáni tzv. zlatou klecí. Vrcholové pozice jsou spojeny se zajímavým finančním oceněním, včetně benefitů. Jedná se také o statusovou pozici. Jsou vnímáni jako vrcholoví představitelé podniků a podle toho uznáváni. Respondenti také v rozhovorech zmínili, že již je práce jako taková tolik neoslovuje, nicméně jsou si vědomi výhod, které z takto vysoké pozice plynou. Na jedné straně se musí přizpůsobit korporátním podmínkám, na straně druhé získávají výše zmíněné benefity. Přestože někteří z nich cítí, že je již vrcholová pozice nenaplňuje, zůstávají na místě, neboť je k tomu vedou vnější okolnosti: náročný životní styl, očekávání rodiny. Pro tyto vůdce jsou důležité i vnější formy uznání, typ auta, bydlení, styl oblékání. Je to dáno vnějším prostředím, které dotyčné vůdce tímto způsobem formuje a nastavuje očekávání chování i majetku.

PODSTATA VŮDCOVSTVÍ

S postupem věku si tito vůdci hledají další formy uplatnění, věnují se charitativní činnosti nebo většímu sebepoznání. Podporují sociální odpovědnost poboček firem, ve kterých pracují, případně zakládají sociální podniky, které financují ze svých vlastních prostředků. Tím částečně kompenzují vysokou míru stresu a orientaci na co nejvyšší zisk. V soukromém životě se někteří z nich věnují meditacím a ezoterice.

Vlastníci českých podniků jsou více svobodní, co se týká rozhodování o vlastním podniku. Na rozdíl od najatých vůdců se vlastníci podniků nominovali na vůdce sami, tím, že založili podnik, který postupně narostl. Při tomto růstu neměli čas ani příležitost věnovat se svému rozvoji. Majitelé firem sami sebe označují za velmi přímočaré, rozhodné, nebojí se vzít na sebe riziko. Ostatní to od nich očekávají. Vůdce se podle jejich vyjádření nejvíce osvědčí v krizových situacích. Většinou je na tato rozhodnutí sám, celý podnik očekává, jak rozhodne a jak pomůže v krizi. To klade na vůdce velkou zodpovědnost. Na rozdíl od najatých vůdců je majitel podniku plně zodpovědný za celý svůj podnik včetně lidí, kteří v něm pracují.

Majitele lze charakterizovat jako velmi tvrdě pracující lidi, kteří očekávají vysoké nasazení také od ostatních. Prosazují svoji vizi, jsou v ní konzistentní a nekompromisní. Jsou vysoce motivováni tím, že řídí svůj vlastní podnik a naplňují tím svoje poslání. To dokumentují rozhovory s některými z nich. „Je to šílená motivace. Vnitřní. Neexistuje vnější motivace. Pokud to není ve vás, tak to nefunguje. Nějaké ego, sebevědomí.“

V soukromých českých podnicích se méně pracuje s rozvojem lidí. Na začátku na to není čas. Podnik velmi rychle roste a s ním i lidé. Několik respondentů svůj přístup k lidem charakterizovalo následovně: „Bud' chce, nebo ne.“

Vlastníci ziskových firem jsou často velmi kontroverzní osobnosti. Podle vyjádření respondentů je lidé buď milují, nebo nenávidí.

„Prostě na to mám. Já jsem pro ty lidi bůh, někdy lucifer.“

„S lidmi vycházíš, jenom pokud tě to posouvá dopředu. Pokud tě to nemá posouvat dopředu, tak s nimi nevycházíš.“

„Nevezmu si do firmy někoho jen pro to, že je můj příbuzný. Po lidech chci tu nejlepší práci. A vybírám si ty schopné.“

Majitelé podniků na rozdíl od najatých vůdců nejsou natolik ovlivněni tím, jaké mají benefity. Získané peníze dále investují do svého podniku, zřídka kdy úspěšný majitel podniku vydává na soukromé účely více, než je obvyklé. Jejich chápání ceny peněz je jiné: investovat do svého podniku, nikoli primárně do zabezpečení vysokého standardu

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

života pro sebe a své rodiny. Velmi důkladně zvažují vydané peníze i do svého podniku. Posuzují nezbytné náklady a v jejich úspoře vidí možnou další investici do rozvoje firmy. Pro dokreslení vztahu vlastníků podniků k financím jsou níže uvedeny citace rozhovorů.

„Naprosto chladný vztah k penězům. Nemůžete to dělat pro peníze. Naprostě odtažitý vztah k penězům. Normální život. Já chodím do KFC, a když mne tam někdo pozná, tak se diví.“

„Vydělávání peněz je jiná disciplína než desetiboj. V USA jsou podnikatelů velká kvanta, oni zběhli za penězi ze škol. Je jich tam hodně. Mají síť autopůjčoven, nic to není, ale vydělá to miliardu dolarů ročně. Všichni mají stejnou lásku k penězům. Ne je utrácet, ale vlastnit. Nekoupí si modré Ferrari, které se pak nedá prodat. Znáám některé, kteří létají na dovolenou Travel Servisem. Nemají rádi okázalost. Chodí oblečení velmi normálně. Většinou se chovají méně okázale. Mají největší radost, když si koupí další nový stroj na vydělávání peněz. Spousta z nás by dělala ráda něco jiného, psala knihy, starala se o zvířata. Ale ta vize je silnější. Podnikatel je zvláštní zvíře. Najatý generální ředitel je blíže uklízečce než podnikatel ke generálnímu řediteli.“

„Vlastník má osobní vztah ke své firmě, promítá vlastní osobnost do strategie firmy. Někdy to může být pozitivní, jindy negativní. Vlastník má jiný motivační vzorec, není to naučené v MBA kurzech. Neřídí se moc příručkami, ale prostě má nápad a zrealizuje ho.“

Pojetí zakladatelů českých sociálních podniků je trochu odlišné. Tito lidé kladou největší důraz na pomoc a podporu ostatním, a to včetně zaměstnanců a dobrovolníků. Vzhledem k tomu, že finanční ocenění lidí pracujících v neziskové sféře je nižší nebo srovnatelné s průměrným platem v České republice, a to včetně státních zaměstnanců, jsou tito lidé motivováni právě osobou zakladatele nebo vedoucího pracovníka podniku a zejména pak naplňováním smyslu vykonávané práce. Smysluplné práce pro druhé.

Na základě odpovědí respondentů lze konstatovat, že existuje rozdíl mezi vůdci – majiteli podniků a najatými vůdci – řediteli českých poboček nadnárodních společností a zakladateli sociálních podniků. Zde je nutno si uvědomit fakt, že se jedná převážně o první generaci vůdců – majitelů a zakladatelů podniků. Soukromé podniky včetně sociálních vznikly až po roce 1989, v době velmi převratných změn a rychlého růstu. Většina zakladatelů neměla čas věnovat se svému rozvoji, učili se praxí. Jejich role je v podniku většinou stále nezastupitelná, neboť podnik obvykle sami řídí. V podnicích, kde se podařilo najmout schopný

PODSTATA VŮDCOVSTVÍ

management, jsou tito najatí vedoucí pracovníci rozvíjeni podobně, jako je tomu u podniků se zahraničním vlastníkem. Co se týká vlastníků samotných, jejich rozvoj je, jak již bylo zmíněno dříve, velmi individuální. Záleží na sebereflexi a motivaci se dále rozvíjet.

4 ROZVOJ NÁSTUPNÍKŮ

*Vím, že nic nevím.
Sokrates*

Respondenti ve svých odpovědích zmiňovali, že do určité míry si mohou své nástupníky vybrat a rozvíjet. Ale právě jen do určité míry. Hlavní slovo v nadnárodních podnicích o výběru nástupníků má akcionář nebo centrála. V této činnosti má nezastupitelnou roli personální útvar, který pomáhá identifikovat nástupníky a rozvíjet je.

U zakladatelů a současných vedoucích podniků je otázka, komu podnik předat. Je otázka, zda předání proběhne v rámci rodiny nebo bude prodán či bude najat profesionální management. Problémem rodinného nástupnictví je srovnávání nástupníka se zakladatelem a to může být velkou překážkou v úspěšném pokračování podniku. Žádný vlastník se nedá zcela zkopírovat a jeho nástupník bude mít jiné charakteristiky, jiný pracovní styl i jiný styl chování. Hraje zde roli i další otázka, kterou je určité sepětí zakladatele se zaměstnanci, kteří stáli u zrodu podniku. Stavět podnik na zelené louce je nenahraditelná zkušenost, která sblíží všechny zúčastněné. Zaměstnanci pak mají zcela odlišný vztah k zakladateli než ti pracovníci, kteří byli přijati následně. Stejně mohou být zaměstnanci zvyklí na určitý styl vedení a jeho změna může přinést potíže.

Ti největší vůdci se nedají kopírovat. Každý z nich má svůj vlastní vůdcovský styl, který se nedá opsat, nedá se ani napodobit. V rámci rozvoje nástupníků je důležité vychovávat nástupníky obecně, nikoli vychovávat kopie.

Otázka: Uvažuješ o přípravě svého nástupníka?

„Ano, ale moc ne. My jsme společný podnik a akcionář si prosadí své lidi. Své kolegy jsem si vybíral, nevybíral. Měl jsem je vyhlédnuté, měl jsem právo veta, jednou, maximálně dvakrát, třikrát už ne. Kdo sem přijde po mně, pravděpodobně to nebude nikdo z firmy, akcionář si sem dá někoho, koho tady bude chtít mít.“

Otázka: Jak by sis vychoval svého nástupníka, kdybys mohl?

„Něco, čím jsem prošel sám. Leadership Development Program, sebezpoznání, schopnost naslouchat, motivovat, dát víru, prostor, to jsou věci, které si řadím do charakteristik leadera. U většiny lidí se tyto schopnosti dají naučit a rozvíjet. Nevím, kolik se toho dá naučit a kolik toho už musí v tom člověku být. Jsou lidé, kteří jsou v tomto smyslu nevzdělatelní.“

„Správný leader rozvíjí své podřízené, všechny své kolegy kolem sebe. Manažer ne, aby nebyli lepší než on. Kdežto leader si uvědomuje, že musí mít pod sebou schopné lidi. Leader se snaží mít pod sebou lepší lidi, než je on sám. To je něco, co se v českých firmách moc nevidí. Minimálně se investuje do rozvoje, rotační plány neexistují. Nástupnictví v českém prostředí je daleko menší než v těch zahraničních.“

Lze konstatovat, že v nadnárodních podnicích jsou připraveny rozvojové programy pro nástupníky, je jim věnována velká pozornost a přístup k rozvoji se příliš neliší. V soukromých podnicích je rozvoj nástupníků na začátku. Podniky a jejich vlastníci si začínají uvědomovat důležitost výchovy svých nástupníků, nicméně v praxi k tomu ještě neodchází. Proto je dále uveden model, jakým způsobem lze nástupníky vychovávat. Tento model je využitelný univerzálně, ať se jedná o talentované zaměstnance, nebo rodinné příslušníky majitelů podniků.

4.1 Modely rozvoje nástupníků

Rozvoj nástupníků je možno pojmout z několika perspektiv. Jako první byla zvolena perspektiva přípravy talentovaných jedinců na vedoucí pozice. Dále se publikace věnuje rozvoji budoucích vůdců ve smyslu vůdcovství definovaného respondenty v rámci kvalitativního výzkumu, tedy jakým způsobem lze rozvíjet jejich kompetence. Poslední, třetí koncept propojuje výzvy, které vůdce v budoucnosti čekají, s možnými metodami přípravy na tyto změny.

Rozvoj vůdcovství jako celková příprava talentů na základě výstupů z provedeného výzkumu se dá rozdělit do dvou rovin, z nichž každá má tři podstupně (graf č. 13).

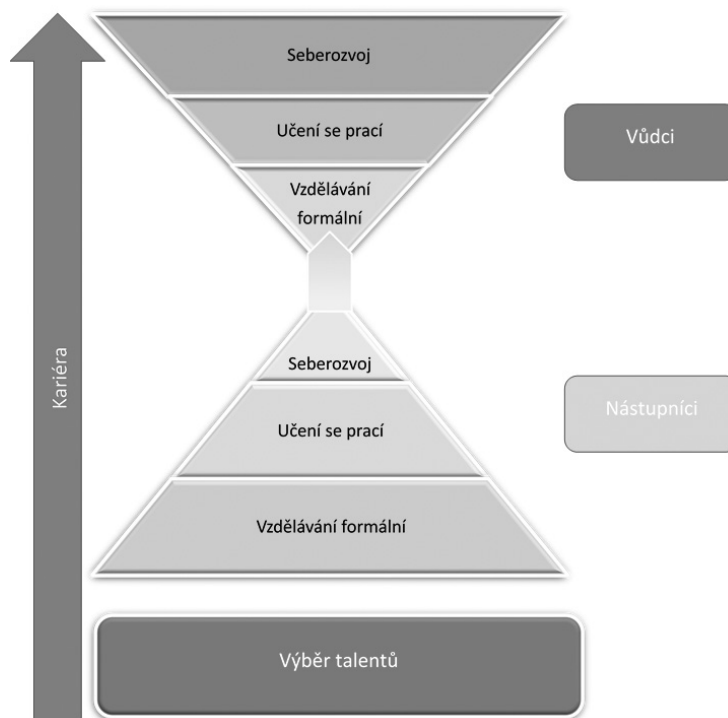
Základnu pro výchovu budoucích vůdců tvoří kvalitní výběr vhodných kandidátů pro vrcholové pozice. V tomto procesu hraje nezastupitelnou roli sám vlastník/zakladatel nebo v případě velkých podniků útvar řízení lidských zdrojů.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Navrhovaný model rozvoje nástupníků je postaven na pyramidě, jejímž základem jsou formální znalosti. Následuje učení se akcí a vrcholem rozvojové pyramidy nástupníků je seberozvoj a práce na vlastních hodnotách.

Tak, jak stoupá kandidát s potenciálem vedoucího pracovníka po kariérovém žebříčku firmy, dojde k převrácení této pyramidy. Vůdci na vrcholové úrovni již mají vybudovanu základnu technických znalostí, mají dostatečné znalosti a zkušenosti. Jejich formy rozvoje jsou zaměřeny méně na formální vzdělávání a učení se prací, ale největší důraz je kladen na seberozvoj a poznání sebe sama.

Graf č. 13: Model rozvoje vůdcovství



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Výběr talentů

Výběr kandidátů s potenciálem rozvoje až na vrcholovou úroveň tvoří základnu celého systému. Talentovaní pracovníci mohou být vybráni již v poměrně raném stadiu svého pracovního vývoje. Výběr talentů pro růst do vrcholové pozice je zásadní otázkou pro přežití jakéhokoli podniku. Velké nadnárodní korporace mají velkou výhodu, která spočívá v rozsáhlé základně talentů, ze kterých je možno vybírat. V rodinném sociálním podniku je volba omezená. Prvořadou volbou bývá člen rodiny, obvykle děti.

Druhou možností je předání řízení podniku najatému vedoucímu, přičemž jsou opět dvě možnosti. Majitel vyhledá obvykle pomocí agentury nejvhodnějšího kandidáta a předá mu vedení podniku. V praxi se ukazuje, že tato cesta má značná úskalí. Patří mezi ně obtížná adaptace na podnikovou kulturu, neztotožnění se s vizí a posláním podniku, případně odlišný styl vedení lidí. To pak může způsobit rychlou ztrátu nadšení i osobního nasazení nového vedoucího a v neposlední řadě i jeho odchod. Proto považují za nejvhodnější postup zvolit talentovaného pracovníka jako svého nástupce a dlouhodobě ho rozvíjet.

Pro identifikaci talentů a změření jejich potenciálu a motivace představuje nejvhodnější formu development centrum s následným rozhovorem o představách kariérního rozvoje.

Development centrum

Development centrum je metoda, která je využívána pro zjištění potenciálu pro vůdcovské pozice (Appelbaum, 1998). Jedná se vlastně o assessment centrum, které je používáno pro stanovení rozvojových potřeb, nikoli pro výběr finálních kandidátů. K tomuto rozlišení došlo proto, že se zaměstnanci obávali pojmu assessment centrum a pojem development centrum považovali za přátelštější a přijatelnější (Bols, 1996).

Development centrum pomáhá získávat přehled o silných i rozvojových stránkách účastníků, kteří jsou při plnění zadaných aktivit pozorováni a hodnoceni. Development centrum má poměrně vysokou vypovídací hodnotu vzhledem k tomu, že kombinuje množství různých metod včetně skupinových aktivit. Jedná se o poměrně důležitý způsob výběru a rozvoje zejména nástupníků.

Engelbrecht a Fisher (1995) identifikovali pět možností, jakým způsobem využít development centrum v rámci daného podniku:

1. Na základě výstupů z development centra je možno včas identifikovat potenciál účastníků k možnému rozvoji do vůdcovských pozic.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

2. Lze identifikovat silné i rozvojové stránky na úrovni dovedností u každého účastníka, a umožnit tak stanovení individualizovaného plánu dalšího rozvoje.
3. Pokud linioví manažeři působí v rámci development centra jako pozorovatelé, dochází i k jejich vlastnímu rozvoji pozorováním účastníků a uvědomováním si jejich vlastních rozvojových potřeb.
4. Výstupů z development centra lze využít k organizačnímu plánování a rozvoji celého podniku.

Hlavní výhodou development centra je komplexní posouzení testovaného. „Použití mnoha technik a lidí k posouzení kandidátů řízení poskytuje komplexnější základ informací, což vede k přesnějšímu a kvalifikovanějšímu posuzování zkoumaných osob.“ (McDaniel, 1995)

Development centrum má vedle mnoha výše zmíněných výhod také svá rizika. McDaniel (1995) konstatuje mnoho nevýhod využití development centra. Patří k němu časová náročnost, zejména čas potřebný na závěrečné hodnocení. Zmiňuje i náklady na špatné rozhodnutí, kdy tyto náklady mohou vzrůst o náklady nezbytné na zaškolení a adaptaci na základě výsledků development centra nevhodně vybraného pracovníka. Snape (1994) komentoval také jako jeden z kritických faktorů development centra kvalitu hodnotitelů. Hodnotitelé musí být vyškoleni tak, aby uměli nezávisle posoudit vystupování účastníka v průběhu development centra, a podali tak pravdivou zprávu o jeho výkonu a potenciálu.

Důležité je také dobře pečovat o testované. Ti v žádném případě nesmí odejít z development centra demotivovaní. Důležité je účastníkům podat objektivní zpětnou vazbu, která je jasně vysvětlena a podložena příklady, jež hodnotitelé pozorovali během development centra. Na základě této zpětné vazby je pak doporučena nejhodnější metoda dalšího rozvoje účastníka.

Goodge (1995) dále doporučuje, že pro zvýšení pracovního výkonu na základě výstupů z development centra je nezbytná přímá účast nadřízeného manažera jak na přípravě development centra, tak při nastavení následného rozvojového plánu. Ten stanovuje ve spolupráci s testovaným. Další zájem nadřízeného o rozvoj testovaného pomáhá zvyšovat motivaci a další zájem testovaného o rozvoj. Ukázalo se, že pokud byli účastníci po absolvování development centra dále koučováni vysoce postaveným manažerem, výrazně se zvýšila jejich výkonnost (Goodge, 1995).

4.2 Metody rozvoje

Podnikové systémy vzdělávání se mění v závislosti na měnícím se vnějším prostředí. Od dob školení manažerů podle hlavních procesů řízení podle Fayola (1949) je potřeba stále kreativnějšího přístupu ke vzdělávání manažerů a jejich vlastního zapojení do vzdělávacího procesu. Rozvoj manažerů zahrnuje více forem a postupů a je komplexním přístupem k jednotlivým osobnostem na vedoucích úrovních. Dochází ke kombinaci několika přístupů, přičemž důležitou roli hrají preference konkrétního manažera.

Armstrong (2007, s. 493) uvádí tři základní přístupy k rozvoji manažerů:

1. učení se prací,
2. formální vzdělávání,
3. zpětná vazba, pomoc a podpora.

Dále je možné členit formy rozvoje manažerů podle použitých prostředků na formální a neformální přístupy. Mezi formální přístupy patří koučování, poradenství, získávání zkušeností formou účasti v projektových týmech, rotace, ucelené vzdělávací programy. Neformální přístupy pak volí učení se formou zdokonalování se v rámci běžné pracovní činnosti. Jedná se o seberozvoj formou analýzy a reflexe úspěchů i neúspěchů a poučení se z nich. Vzhledem k tomu, že ne všichni manažeři jsou této sebereflexe schopni, mohou být pro rozvoj manažerů využity poloformální přístupy, kde se jsou manažeři k sebereflexi vyzváni, vytvářejí si plány osobního rozvoje, případně formou diskuzí ohledně směrů dalšího rozvoje s kolegy nebo mentory.

Jako nejnovější trend se ukázaly různé formy manažerských akademií a univerzit, které si podniky nechávají postavit na míru poradenskými společnostmi nebo je vyvíjejí interně v rámci podniku. Tyto formy kombinují některé z výše zmíněných přístupů tak, aby rozvoj manažerů byl co nejefektivnější. Hlavním přínosem tohoto přístupu je vlastní zapojení zaměstnanců společnosti, často od vrcholového vedení po střední a nižší manažery. Tento typ vzdělávání má dvě další přidané hodnoty: přizpůsobení vzdělávání konkrétní situaci a požadavkům každé organizace a větší motivaci účastníků programů, kteří jsou vlastně jeho spolu tvůrci. Třetí přidanou hodnotu pak mohou tvořit nápady a náměty účastníků, generované v průběhu těchto rozvojových programů.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Podniky mohou využít i nabídky externích vzdělávacích společností a své budoucí vůdce vyslat na externí rozvojový program.

4.2.1 Učení se akcí

Action learning

Action learning neboli učení se akcí. Podle Weinsteina (1998) představuje action learning spojení práce a učení. Znamená zapojení se do řešení celopodnikových problémů buď v rámci speciálně vytvořených týmů, nebo individuálního úkolu. Většinou se využívá pro rozvoj potencionálních nástupníků vůdců, kdy jsou nástupníci tzv. vhozeni do akce a mohou prokázat své schopnosti a dovednosti při naplňování úkolů, se kterými se běžně při svém současném postavení nesetkávají. Jedná se o pilotní prověření jejich schopností zaujmout vůdcovskou pozici, kdy jsou testováni většinou v prostředí změn.

Rotace

Rotace bývá zejména ve velkých společnostech využívána jako část talentového programu v rámci rozvoje budoucích vůdců. Z mého pohledu je rotace jedním z neefektivnějších nástrojů rozvoje vůdců, a proto je jí zde věnován dostatečný prostor. Rotace může být krátkodobá nebo dlouhodobá (Dvořáková, 2012). Krátkodobá rotace je v rámci pracovní směny nebo týdne. Ta se pro rozvoj vůdců příliš nepoužívá, výjimku tvoří např. jednodenní až týdenní stáže v provozu nebo v klientském centru, aby se budoucí vůdce seznámil s prostředím a problémy, které musí řešit pracovníci na nižších úrovních, případně ve styku s klienty. Naproti tomu dlouhodobá rotace trvá až několik let a je pro podnik organizačně i finančně náročná. Rotující zaměstnanec se zpravidla na rotaci dlouhodoběji připravuje, může to být formou koučinku nebo mentoringu nebo formou zapojení do projektů.

Rotace může být horizontální, vertikální nebo diagonální. Pro zaměstnance je nejvíce motivační rotace vertikální, neboť je přeřazen zpravidla na vyšší pozici s většími pravomocemi i odpovědností. Horizontální rotaci může brát jako tzv. nutné zlo před povýšením. Rotace mezi několika pracovními místy i obory je důležitá pro přípravu na strategickou pozici ve vysokém managementu. Proto podniky své budoucí vůdce rotují.

Mezinárodní rotace pak připravuje budoucí vůdce nadnárodních společností. Mezinárodní rotace trvá obvykle 18 měsíců až 4 roky a je

pro podnik velmi náročná. Jedná se o plnou relokaci zaměstnance, obvykle i s jeho rodinou. Tím narůstají náklady podniku na přestěhování, nájem bytu či domu, školné pro děti obvykle zařazené do mezinárodní školy. Podpora takto relokovaného zaměstnance může zahrnovat i kulturní trénink a jazykové vzdělávání.

Podle Conference Board (Maximizing Rotational Assignment, 2006) je rotace značně využívána také jako rozvojový program pro vůdce. Vůdcovské dovednosti získané při rotaci byly identifikovány jako klíčové pro další rozvoj. Tyto dovednosti zahrnují zejména komunikační dovednosti, schopnost týmové práce a schopnost rychlého rozhodování v rámci změněných podmínek a pod stresem. Podniky jako např. General Electric nebo Procter & Gamble plánují pečlivě rozvoj svých vůdců pomocí rotace včetně relokace, jež jsou přímo určeny a individuálně naplánovány pro zaměstnance s vysokým potenciálem, které podniky připravují jako nástupce vůdců. V rámci belgické KBC je podmínkou postupu na pozici vyššího managementu horizontální rotace mezi obchodní a neobchodní částí banky. Cílem je připravit budoucího vůdce komplexně tak, aby rozuměl jak potřebám obchodu, tak podpůrných útvarů, a získal tak strategický nadhled, který je nezbytný pro roli vůdce podniku.

Proto je rotace považována za jeden z velmi efektivních a účinných nástrojů rozvoje potencionálních vůdců. Aby byla rotace jako nástroj rozvoje vůdců úspěšná, je třeba nastavit celý proces.

Jedná se o kroky doporučené ve výzkumu The Conference Board (2006), doplněné o vlastní zkušenosti:

1. výběr rotovaného,
2. příprava programu,
3. příprava rotovaného,
4. příprava manažera, který bude mít rotovaného na starosti,
5. pravidelné hodnocení a zpětná vazba,
6. zařazení rotovaného zpět do podnikové struktury.

Jednotlivé kroky jsou vzhledem k významu tohoto druhu rozvojového programu více rozpracovány.

1. Výběr rotovaného

Rotace je vhodná pro vysoce talentované zaměstnance jako příprava na roli budoucího vůdce podniku. Správný výběr kandidátů pro rotaci je klíčovým faktorem úspěchu. Při výběru je důležité posoudit jak kompetence, tak osobnostní charakteristiky kandidátů.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Kompetence, které jsou důležité pro správný výběr kandidátů pro rotaci:

- orientace na výsledky,
- schopnost definovat a motivovat talenty,
- schopnost přizpůsobit se změnám,
- ochota učit se,
- týmová spolupráce,
- jasná komunikace,
- energie a nadšení.

Některé společnosti přidávají k těmto schopnostem kandidátů ještě integritu osobnosti, akceptování diverzity, rozhodnost. Nedílnou součástí je také ochota a schopnost kandidátů takový úkol přijmout a akceptovat. Do výběru vhodných kandidátů je zapojen jak útvar řízení lidských zdrojů, tak vrcholový management. Společně navrhnou kandidáty pro rotaci a tito kandidáti projdou výběrovým řízením. V rámci výběrového řízení je doporučován řízený rozhovor. V rámci tohoto rozhovoru je zjišťován zájem kandidáta o rotaci i možná rizika spojená s jeho přemístěním. Konečný výběr je schválen všemi stranami: rotovaným, zástupcem útvaru řízení lidských zdrojů, zástupcem vrcholového managementu.

2. Příprava programu

V tomto kroku je nezbytné definovat všechny zúčastněné strany a jejich role v relokaaci. Jedná se o rotovaného, jeho rodinu, přijímajícího manažera, který bude mít rotovaného na starosti, útvar řízení lidských zdrojů ve vysílajícím podniku, útvar řízení lidských zdrojů v přijímajícím podniku.

Příprava rotovaného zahrnuje definování cílů rotace, nastavení úkolů, přípravu na prostředí, dohodu o odměňování, benefitech a přípravném zázemí.

Příprava přijímajícího manažera zahrnuje informace o rotovaném, jeho úkolech a cílech a dohodu o formě podpory formou motivace a komunikace. Oba útvary řízení lidských zdrojů jsou zodpovědné za zajištění nezbytných legislativních podkladů a zázemí pro rotovaného.

3. Příprava manažera, který bude mít rotovaného na starosti

Jedná se o krok, který je v praxi velmi podceňován. Přijímající manažer by měl v předstihu dostat informace o rotovaném, jeho profilu i kompetencích tak, aby mu usnadnil adaptaci v novém prostředí.

4. Pravidelné hodnocení a zpětná vazba

Rotovaný by měl dostávat pravidelnou zpětnou vazbu na základě hodnocení plnění nastavených cílů, a to v kooperaci vysílajícího podniku a podniku, v kterém v rámci programu působí. V některých podnicích tuto roli sehrávají HR experti v roli mezinárodního talentového poradce. Ti získají informace a podklady z obou podniků a probírají je s rotovaným.

5. Zařazení rotovaného zpět do podnikové struktury

Rotovaný je připravován obvykle na vyšší pozici, než z jaké relokoval. Ne vždy se podaří časově skloubit možnost jeho povýšení s termínem návratu. Vysílající organizace musí mít připraven postup, jak tohoto zaměstnance zařadit do své organizační struktury do doby, než jím obsadí odpovídající pozici, aby přitom nedošlo k jeho demotivaci. Nejčastěji se jedná o vedení důležitých strategických projektů. V některých případech bývá rotovaný odvolán ze své mise před dohodnutým termínem ukončení, protože se pozice uvolnila dříve, než bylo původně plánováno. To je samozřejmě pro rotovaného velmi vítané. V některých případech se vrací na svou původní pozici, která byla po dobu jeho relokace obsazena dočasně.

Programy podporující rotaci jako rozvoj svých budoucích vůdců mají také svá rizika. Je doporučováno rotovat nejvýše o jednu pozici výše, aby nároky kladené na rotovaného zaměstnance byly únosné. Rizikem může být také neschopnost rotovaného nebo jeho rodiny přizpůsobit se prostředí, zejména pokud se jedná o relokaci do země s výrazně odlišnou kulturou. Jak již bylo zmíněno, zejména rotace v rámci mezinárodního prostředí je pro podnik finančně náročná. V neposlední řadě je nutno jako riziko uvést fakt, že rotovaný může mít přehnaná očekávání ohledně svého dalšího kariérního postupu. Pokud k němu nedojde, může ztratit motivaci a přejít ke konkurenci.

Zařazení do mezinárodních týmů

Vedle výše popsané rotace podniky pro rozvoj svých budoucích vůdců využívají jejich zařazení do mezinárodních týmů. Zařazování do týmů neznamena dlouhodobý pobyt v zahraničí jako v případě mezinárodní rotace, ale krátkodobější zařazení do projektu, který je obvykle nad rámec pracovní náplně. Umožní účastníkovi poznat mezinárodní prostředí, procesy, které jsou používány, a naučí se pracovat v multikulturním týmu se všemi jeho specifiky. Současně se mnohdy jedná i o virtuální

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

týmy, kdy se členové osobně nestýkají, ale mohou pracovat na projektu prostřednictvím e-mailové, telefonické komunikace nebo s využitím moderních nástrojů komunikace, jako jsou telekonference a videokonference.

4.2.2 Formální vzdělávání

Jazykové vzdělávání

Se zařazením do mezinárodních týmů a se stále větší propojeností celosvětových trhů je pro vůdce nezbytné mít dostatečné jazykové vybavení. Základním jazykem je angličtina, která v obchodním světě převládá, znalost více jazyků pak může být velkou výhodou. Bohužel stále ještě i v současné době je nedostatečná znalost jazyků limitujícím faktorem pro některé kandidáty na vrcholové pozice.

Studium MBA

Studium MBA je jednou z možných a poměrně využívaných forem rozvoje vůdců. Toto studium vhodně propojuje teorii s praktickými případovými studii. Proto je vhodné pro manažery, kteří již mají za sebou několik let praxe a chtějí se dále rozvíjet. Kromě získaných teoretických i praktických znalostí je významnou přidanou hodnotou také sdílení informací a zkušeností mezi studenty navzájem a tvorba sítě kontaktů.

V České republice působí několik škol nabízejících studium MBA. Níže jsou uvedeny školy, které jsou členy České asociace MBA škol CAMBAS.

1. Brno Business School (BBS) – Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně
2. Brno International Business School – B. I. B. S., a. s.
3. Masarykův ústav vyšších studií – ČVUT v Praze
4. Prague International Business School – PIBS
5. Czech Management Institute, manažerská fakulta ESMA Barcelona
6. Ekonomická fakulta Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava
7. University of New York in Prague – UNYP
8. Institut pro průmyslový a finanční management – IPFM
9. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s. – VŠFS
10. Anglo-americká vysoká škola, o. p. s. – AAVŠ
11. International School of Business and Management – ISBM

Česká asociace MBA škol byla založena v lednu 1998. Hlavním posláním Asociace je v souladu s jejími stanovami „zajišťovat, udržovat a dále rozvíjet vysokou úroveň studia MBA v České republice“, včetně zavedení systému akreditací studia MBA v České republice. Založení Asociace bylo akceptováno Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT) a Asociace je členem European Foundation of Management Development (EFMD).¹⁴ Mezi školami je velký rozdíl jak v kvalitě, tak v ceně za studium. Vodítkem pro výběr vhodné školy jsou zejména reference od absolventů. Studium MBA v ČR bylo na vrcholu zejména koncem 90. let. V té době mnozí manažeři, kteří studovali v době socialismu, potřebovali doplnit své znalosti. Proto v té době byla v ČR velká poptávka po tomto typu vzdělávání a objevilo se mnoho škol, které studium MBA programu nabízely. Některé z nich, jako např. MÚVS při ČVUT, již své programy ukončily, jiné školy mají výrazně nižší počet studentů, než tomu bylo v minulosti. Přesto se domnívám, že studium MBA má svoje místo mezi nástroji používanými k rozvoji vůdců.

Rozvoj leadershipu

Pro vůdcovství je důležitá i znalost základních manažerských technik a způsobů vedení lidí. V rámci podniků jsou organizovány manažerské rozvojové programy, případně manažerské nebo leadership akademie. Tyto programy se mohou lišit svým obsahem pro různé skupiny vedoucích pracovníků. Pro začínající manažery je obvykle nabízen rozvoj základních manažerských technik. Tyto kurzy mohou mít připraveny na míru dané organizaci nebo podnik zvolí některé z otevřených kurzů.

Tyto metody jsou velmi vhodné jako základ znalostí o vedení lidí. V žádném případě nemohou nahradit další formy rozvoje, které jsou k získání vůdcovských schopností nezbytné. Proto lze doporučit kombinaci rozvojových metod podle individuálních potřeb každého vůdce nebo nástupníka.

Výhodou externích otevřených vzdělávacích kurzů je možnost networkingu a sdílení zkušeností z několika podniků. Dochází tím k předání know how, získání několika pohledů na danou problematiku.

¹⁴ Dostupné z: www.cambas.cz.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Blended learning

Blended learning je nová forma, která kombinuje formy klasického tréninku s e-learningem. Podle Harvard Business Publishing (2012) se trendy v rozvoji vůdců posouvají k využití e-learningových forem, přičemž převládá forma kombinovaná, tedy blended learning.

Harvard Business Publishing (2012) přisuzuje využití tohoto způsobu rozvoje stále důležitějšímu aspektu zvýšení efektivity v oblasti vzdělávání a rozvoje. Blended learning kombinuje klasické školení a e-learning. Nejčastěji funguje na principu prvního setkání účastníků školení, případně individuálně vzdělávaného s lektorem, následuje průběžné samostatné vzdělávání s podporou lektora a případným propojením s ostatními účastníky. To probíhá pomocí sdílených prostorů v rámci webových aplikací. Při závěrečném setkání účastníků s lektorem je vzdělávání vyhodnoceno a nastaveny další kroky k rozvoji, tzv. akční plán. Tato forma vzdělávání šetří čas i náklady, přičemž zůstává výhodou networkingu a sdílení zkušeností, společně se setkáváním a systematickou podporou lektora.

4.2.3 Zpětná vazba, seberozvoj a práce na vlastních hodnotách

Koučink

Jednou z nejčastěji využívaných forem individualizovaného vzdělávání a rozvoje vůdců je koučink. Koučink je považován za velmi efektivní formu rozvoje vůdců i následníků. Podle Parmy (2006, převzato od Whitmore, 2004) lze posuzovat účinnost koučinku tím, že:

1. rozvíjí osobnost;
2. zvyšuje výkonnost a produktivitu;
3. podporuje lepší využití zdrojů a potenciálu;
4. přispívá k rozvoji kompetencí pro pracovní i praktický život;
5. podporuje tvořivé myšlení;
6. zvyšuje schopnost učení;
7. zvyšuje schopnost adaptace a flexibility v reakcích na změnu;
8. podporuje motivaci zaměstnanců;
9. přispívá ke změně firemní kultury;
10. zlepšuje vztahy a kvalitu života;
11. rozvíjí organizování sebe sama (efektivní využívání času, maximalizace osobních možností, schopnost intenzivního seberozvoje apod.).

Koučink jako takový je znám již z dávných dob. Jeho počátky lze najít již u antických filozofů, jako byli Sokrates nebo Platón. Sokrates zastával myšlenku, že je nutné poznat sebe sama nikoli v osamoceném hloubání a v ponoření se do sebe, jak je tomu u některých např. meditačních praktik, ale v rozhovoru. Svě žáky se snažil podněcovat otázkami, aby přemýšleli a objevovali nové myšlenky, na které by bez těchto otázek nepřišli. To je v podstatě základ úspěšného koučinku a efektivity jeho výsledků.

Jedním z prvních novodobých velmi úspěšných propagátorů je John Whitmore (2004), jehož kniha byla základem pro rozšíření koučování mezi manažery. Koučováním se zabývá mnoho poradenských společností i jednotlivců. Úroveň koučování i pojetí koučinku jako takového se liší jak podle typu absolvovaného výcviku v koučování, tak podle pojetí každého z koučů. Původní systém koučování podle Whitmora vycházel ze sportovního koučování, které má s používanými typy koučování shodné rysy.

Whitmore (2004) zavedl tzv. metodu GROW, kdy považuje za důležité klást cílené otázky v rámci čtyř oblastí:

1. Goal – cíl, kterého chce koučovaný dosáhnout,
2. Realita – popis současného stavu,
3. Options – možnosti: jaké má koučovaný možnosti řešení,
4. Will – vůle ke změně a nastavení akčních kroků.

Metoda GROW je velmi účinná v okamžiku, kdy koučovaný řeší problémy, nevidí další možnosti řešení nebo je neumí sám najít. Kouč mu pomáhá kladením vhodných otázek hledat možná řešení, analyzovat je a nalézt řešení vlastní. To umožní koučovanému velmi dobře se ztotožnit s tímto řešením a zvýšit motivaci koučovaného k jeho realizaci. Současně kouč koučovaného v průběhu naplnění cílů motivuje a podporuje. Pomáhá koučovanému nastavit postupné akční kroky, jejich kontrolu, případně změny, a dosáhnout tak naplnění cíle.

V rámci České republiky působí mnoho koučů, kteří vyznávají různé koučovací směry. Podle Bedrnové (2009) co kouč, to jiný přístup. Někteří z koučů jsou zapsáni v rámci České asociace koučů (ČAKO), pro koučování to však není podmínkou. Výběr kouče závisí jen na koučovaném. Česká asociace koučů působí v České republice oficiálně už od roku 2004 a je nezávislou a neziskovou organizací. Zakládajícími členy byli profesionální koučové, ale postupně se jejími členy stali i mohou stát všichni, kdo se o koučování zajímají a je jim blízké poslání a hodnoty asociace.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

Vedle výše popsané metody GROW je rozšířenou metodou systemický přístup ke koučování podle Institutu systemického koučování.¹⁵ Systemický koučink umožňuje chápat lidi jako nezávislé bytosti, které si, pokud jsou ve vzájemných vztazích, nemohou plně porozumět, a nemohou se tedy vzájemně měnit ani instruovat. Systemický koučink vychází z provázanosti procesů komunikace a poznání, kdy jsou si obě strany vědomy svého subjektivního náhledu. Pokud si leaderi tento subjektivní náhled uvědomí, mohou nacházet jiné, účinnější cesty v motivaci a vzájemné interakci a řízení lidí.

Marketingově velmi silný je v současné době tzv. Results koučink, jehož propagátorem v České republice je Vladimír Tuka, který tento směr studoval na Novém Zélandě. Results koučink nazývají jeho autoři koučinkem podle mozku. Je primárně zaměřen na změnu chování, její zakotvení, a tedy vytvoření trvalé změny, která rychle vede k dosažení měřitelných výsledků. Podle Davida Rocka¹⁶ „Exekutivní koučové jsou placeni za to, aby zlepšili to, co lidé dělají v zaměstnání, což v případě vyšších manažerů znamená převážně myslet. Zdá se, že když si zlepšíme myšlení, zlepšujeme samotné fungování mozku.“

Na tomto místě je nezbytné také zmínit koučování jako styl vůdcovství. Jedná se o přístup k vedení lidí, který vůdce při vedení používá. V tomto případě sám vůdce působí jako kouč, který podporuje iniciativu a tvořivost svých podřízených, předává podřízeným odpovědnost za řešení. Tato metoda řízení je vysoce efektivní, což dokladují i mnohé výzkumy. Podle ISPI (International Society for Performance Improvement) úspěšní vůdci působí v roli facilitátora, podněcovatele diskuze, kladou otázky s cílem porozumět a najít nejvhodnější řešení. Méně úspěšní vůdci vnímali svoji roli jako roli nadřízeného, využívali striktní komunikační styl, vyjadřovali svoje stanoviska bez možnosti zpětné vazby (Hadarová, 2008). Z dlouhodobého hlediska je koučovací přístup efektivní a pro vůdce méně náročný, neboť část svých pravomocí přenáší na podřízené a tím dochází k vyšší motivaci i angažovanosti zaměstnanců.

Koučování má také své limity a rizika. Podle Hroníka (2007) koučování nemusí být vhodné pro každého. Mezi koučem a koučovaným musí být naprostá důvěra, protože se jedná o velmi osobní kontakt, který se dotýká osobních hodnot a preferencí. Pokud tato důvěra není nastolena, koučování nemusí mít konečný efekt. Dalším limitujícím

¹⁵ Dostupné z: www.isystemic.eu.

¹⁶ Dostupné z: www.resultscoaching.cz.

faktorem koučování je jeho poměrně vysoká cena. Ceny koučů podle ČAKO za koučování vyšších manažerských pozic se pohybují zpravidla od 4 000 Kč za hodinu. V neposlední řadě je nutno zmínit i fakt, že koučovaný musí mít o koučování zájem, být motivovaný a úzce a aktivně se svým koučem spolupracovat. Nařízené koučování, jak je můžeme někdy v praxi vidět, s cílem vynucení změny chování koučovaného není účinné.

Mentoring

Další v praxi využívanou možností rozvoje vůdcovství je mentoring. V literatuře se setkáváme s různými definicemi pojmu mentoring. Stejně jako pro koučink ani pro mentoring neexistuje jediná definice. Ve Slovníku pojmů k řízení lidských zdrojů (Dvořáková, 2004, s. 44) je mentoring definován jako „metoda vzdělávání na pracovišti zaměřená na rozvoj pracovníků. Mentorování je proces, při kterém si mentorovaný osvojuje pod vedením jím vybraného školitele (mentora) dovednosti a schopnosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální růst.“ Barták (2007) definuje mentorování jako období koučování. Jedná se o dlouhodobé vedení, vysvětlování, iniciování a rozvoj, dávání připomínek a periodickou kontrolu pracovníka, přičemž se školenému pracovníkovi ponechává určitá iniciativa a odpovědnost, včetně možnosti vybrat si mentora.

Pojem mentoringu pro účely této publikace je vymezen jako podpora v oblasti odborné pomoci, kdy zkušenější kolega předává své poznatky kolegovi méně zkušenému. Na rozdíl od koučinku se tedy jedná o odborné vedení, sdílení zkušeností a podporu. Mentoring je ve firmách používán i jako forma ocenění seniorních odborníků, kteří tím, že jsou oficiálně uvedeni do funkcí mentorů, získávají prestiž a uznání. Může jít i o další naplnění jejich motivačních faktorů, zejména u odborníků, kteří si vysoce cení uznání, ale manažerská pozice pro ně není vhodným kariérovým krokem.

Dalším rozdílem mezi mentoringem a koučinkem je forma tohoto typu rozvoje. Při koučování si koučovaný nalézá s podporou kouče svoje vlastní řešení, při mentoringu pak je více veden a řídí se doporučeními mentora.

Obě tyto formy individualizovaného vzdělávání – koučink a mentoring – patří k základním metodám rozvoje vrcholových pracovníků. V praxi pak dochází velmi často k jejich kombinaci, a to zejména u systémů interního koučování v rámci jedné organizace. V rámci tohoto systému se neklade tak velký důraz na striktní oddělení koučinku

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

v jeho tzv. čisté formě, kde koučovaný má na všechny své otázky přijít výhradně sám, od mentoringu, kdy mentor více radí, sdílí své zkušenosti a pomáhá.

Poradenství

Jinou formu individualizového rozvoje vůdců představuje poradenství. Poradenství je obvykle zaměřeno na řešení určitého konkrétního úkolu, zadání je od počátku na rozdíl od koučinku jasně definované. Poradenství se používá zejména pro podporu manažerů v období změn strategie společnosti, případně při restrukturalizaci dané organizace. Je známo, že vrcholoví manažeři bývají na svá rozhodnutí často sami. Proto v tomto typu individuálního rozvoje má vrcholový manažer k dispozici poradce, se kterým konzultuje své záměry, a může využít poznatků poradce či celé poradenské společnosti k úspěšné realizaci plánovaných cílů. V tomto případě poradce přináší také nové poznatky, a to jak z výzkumů poradenské společnosti, pro kterou pracuje, tak ze svých zkušeností s poradenstvím v jiných podnicích. Přináší tak know how, které by vůdce jen obtížně získával samostudiem nebo vlastním experimentováním.

Poradenství má také své limity. Pokud poradce nebere při spolupráci dostatečný zřetel na specifika konkrétního podniku, může se stát, že know how, které přináší, není pro daný podnik vhodné a jeho implementace by mohla dokonce efektivitu snížit. Lze tomu předejít vhodným výběrem poradce a spoluprací nad přípravou změn, které jsou do podniku přenášeny.

Supervize

Poměrně novou metodou používanou ve společnostech pro individuální rozvoj manažerů je supervize.¹⁷ Supervize je činnost, kdy supervizor prostřednictvím zaměřeného pozorování a následných otázek vede manažera k zamyšlení se nad vlastním přístupem k danému problému prostřednictvím sebereflexe. Cílem je v tomto případě rozvoj schopnosti reflexe a sebereflexe vlastní práce s cílem ji zkvalitnit. V porovnání s metodickým vedením se zaměřuje více na osobnost pracovníka, nikoli na „technické“ řešení problému. Má spíše blíže ke koučinku než k mentoringu a poradenství. Na rozdíl od koučinku má supervizor možnost být u jednání supervizorovaného, tedy více zapojen do problematiky podniku. Kouč většinou působí nezávisle a s problematikou

¹⁷ Dostupné z: www.curatio.cz/supervize.

konkrétního podniku nemusí být seznámen. Supervize jako taková je více využívána podle respondentů v sociálních podnicích.

360stupňová zpětná vazba

Tato metoda byla původně používána zejména pro oblast vyhodnocování pracovního výkonu. Nyní je její používání jednou z klíčových forem rozvoje vůdců a jejich nástupníků. Jedná se o formalizované hodnocení chování jednotlivce z několika pohledů. Probíhá převážně formou dotazníků, většinou na elektronické platformě. Při použití této metody provede hodnocený své sebehodnocení, současně na stejné otázky odpovídají i kolegové, podřízený, nadřízený, a případně interní nebo externí zákazníci. Doporučuje se získání zpětné vazby od minimálně osmi hodnotitelů, v některých podnicích je to i více.

Nezbytnou podmínkou této metody je upřímnost a skutečné zapojení a zájem hodnotitelů. Pomocí 360stupňové zpětné vazby dostane hodnocený pohled na své silné stránky, ale současně také doporučení k rozvoji. Na základě těchto doporučení pak volí vhodnou formu rozvoje.

Podle výzkumu¹⁸ prováděného v roce 2013 anglickou poradenskou společností Head Light se ukázalo, že používání 360stupňové zpětné vazby pomáhá firmám lépe pochopit silné stránky i oblasti rozvoje jednotlivých manažerů. Až dvě třetiny firem uváděly, že využití 360stupňové zpětné vazby zvýšilo angažovanost zaměstnanců a zlepšilo pochopení firemních hodnot.

Využívání 360stupňové zpětné vazby může být také znehodnoceno nevhodnými přístupy ze strany hodnotitelů i hodnocených. Mezi ně patří podhodnocování významu předání objektivní zpětné vazby, nepochopení cílům této formy hodnocení, případně převaha pouze pozitivních nebo naopak negativních komentářů k rozvoji. V metodě 360stupňového hodnocení může také převládnout subjektivní pohled na hodnoceného hodnoceným. To je eliminováno právě zapojením vyššího počtu hodnotitelů.

Skip level meeting¹⁹

Tato forma může nahradit výše uvedenou 360stupňovou zpětnou vazbu a je ve firmách stále častěji využívána. Jedná se o formalizované setkání

¹⁸ Dostupné z: <http://head-light.co.uk/blog/2014/03/ready-360-degree-feedback-or-ganisation-ask-8-questions/>.

¹⁹ Dostupné z: http://search.proquest.com.zdroje.vse.cz/docview/205100624?account_tid=17203.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

s nadřízeným nadřízeného, tedy s vedoucím o úroveň výš, z pohledu vůdců pak s podřízenými na nižších pozicích, se kterými nemají možnost častější osobní komunikace. Setkání může být individuální nebo skupinové, obvykle na předem zvolené téma. Podle Inguagiata (1994) může mít skip level meeting tři druhy otázek. Ty jsou zaměřeny na osobní údaje, na konkrétní pracovní místo a na celkovou organizaci a řízení podniku. Otázky na osobní údaje jsou navrženy tak, aby zmírnily počáteční napětí a připravily vhodné prostředí pro rozhovor. Jedná se o otázky typu: Jak dlouho pracujete ve firmě? Jak dlouho pracujete na současné pozici? Následují otázky na jednotlivce a jejich pracovní místa. Mohou se použít otázky typu: Jak se vám líbí na vaší současné pozici? Jak zjistíte, že svoji práci děláte dobře? Tato fáze rozhovoru může také poskytnout příležitost pro zaměstnance, aby prozradili své aspirace, případné frustrace a míru uspokojení z práce. Třetí okruh otázek je zaměřen na organizaci a její řízení. Tyto otázky jsou určeny také na zjištění manažerských stylů práce v rámci firmy, včetně zpětné vazby pro manažery.

Nejčastěji se skip level meetingy využívají ke zlepšení komunikace a zároveň jako získání zpětné vazby od zaměstnanců. Vůdce se dozví od zaměstnanců zpětnou vazbu na způsob svého vedení, získá doporučení, jak změnit svůj přístup nebo procesy v organizaci tak, aby se staly efektivnějšími. Velmi důležitým předpokladem k úspěchu skip level meetingu je otevřená atmosféra a prostředí důvěry. Na rozdíl od poměrně anonymní 360stupňové zpětné vazby je skip level meeting velmi adresný.

Seberozvoj a práce na vlastních hodnotách a osobní vizi

Tento přístup se týká především uvědomění si svého poslání jako vůdce a práce na vlastním seberozvoji a sebepoznání. Tato část je nejvíce individualizovaná, neboť každý vůdce je jedinečný a každý může pracovat na rozvoji svých silných stránek a eliminaci slabších stránek. Jedná se zejména o poznání sebe sama, svých hodnot a následný výběr vhodných individuálních forem rozvoje. Jen vůdce sám může určit, kterým směrem a jakou formou se bude rozvíjet, přičemž může čerpat ze všech již dříve zmíněných forem vzdělávání. Nejčastěji jde o koučink nebo již zmíněné soft soft metody, jako jsou např. meditace, konstelace, využití psychodiagnostických metod k poznání sebe sama, případně výcvik v koučování.

Výzkum společnosti Hay Group (Hay Group, 2014) se zabýval otázkou, co dělají ti nejlepší vůdci v dnešním nepředvídatelném světě.

Podle výzkumu společnosti Hay Group, který byl prováděn v roce 2014 ve 2100 podnicích v rámci celého světa, bylo potvrzeno, že nejlepší podniky světa volí velmi proaktivní a strukturovaný přístup k rozvoji svých vůdců i jejich nástupníků. Předpokládají, že vůdci převzou aktivní roli ve svém vlastním rozvoji, který je nezbytný pro to, aby čelili výzvám v rámci globálního trhu.

Na základě tohoto výzkumu společnost Hay Group stanovila rozdíly v rozvoji následníků na klíčové pozice v rámci firmy. Nejlepší společnosti rozvíjejí nástupce svých nejvyšších představitelů podle předem nastaveného rozvojového plánu tak, aby byly pokryty kritické role pro naplnění mise podniku. Každému potenciálnímu nástupníkovi je tedy stanoven individuální plán, který je směřován k rozvoji stránek potřebných k nástupu na konkrétní vrcholovou pozici v podniku.

Společnost Hay Group identifikovala také způsoby, jakými nejlepší podniky na světě rozvíjejí své zaměstnance. Jako hlavní rozvojové aktivity využívané v těchto podnicích pro následníky byly identifikovány tréninkové programy rozvíjející dovednosti vůdců, dále mentoring, koučink a rotace.

4.3 Rozvoj vůdců

Formální vzdělávání

Formální vzdělávání u vůdců není stěžejní rozvojovou formou. Vůdci na vrcholových úrovních již mají potřebné znalosti a vědomosti. V rámci formálního vzdělávání může vůdce volit ty individuální oblasti k rozvoji, které jsou pro něho osobně nejpřínosnější. Může se jednat o rozvoj znalostí v oblasti nových technologií, strategického řízení podniku nebo oblasti řízení kvality. Jako další vhodnou formu v oblasti formálního vzdělávání lze vedle jazykového vzdělávání doporučit i studium MBA, případně některé ze škol, které se orientují na rozvoj vrcholových manažerů (např. INSEAD). V rámci studia dojde k rozšíření znalostí vůdce, zejména teoretických. V MBA kurzech také dochází k vytváření sítí mezi účastníky. Tím nastává sdílení znalostí a zkušeností ve skupinových diskuzích k daným tématům.

Učení se prací

Za nejvhodnější metodu učení se prací pro vůdce je zapojení do mezinárodních projektů, sdílení zkušeností a znalostí, působení v profesních

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

asociacích. Do oblasti učení se prací může patřit také mentoring ve smyslu mentorování svých nástupníků. Mentorováním vůdce rozvíjí schopnost předávat své znalosti a zkušenosti a rozvíjí své komunikační dovednosti.

Do této kategorie patří sdílení zkušeností od úspěšných světových vůdců, kteří jsou do podniku přizváni k řešení např. změnových procesů, nebo lze vůdcovské kvality porovnávat a rozvíjet exkurzemi do úspěšných zahraničních podniků. Tyto exkurze jsou inspirací pro další rozvoj vůdců.

Seberozvoj

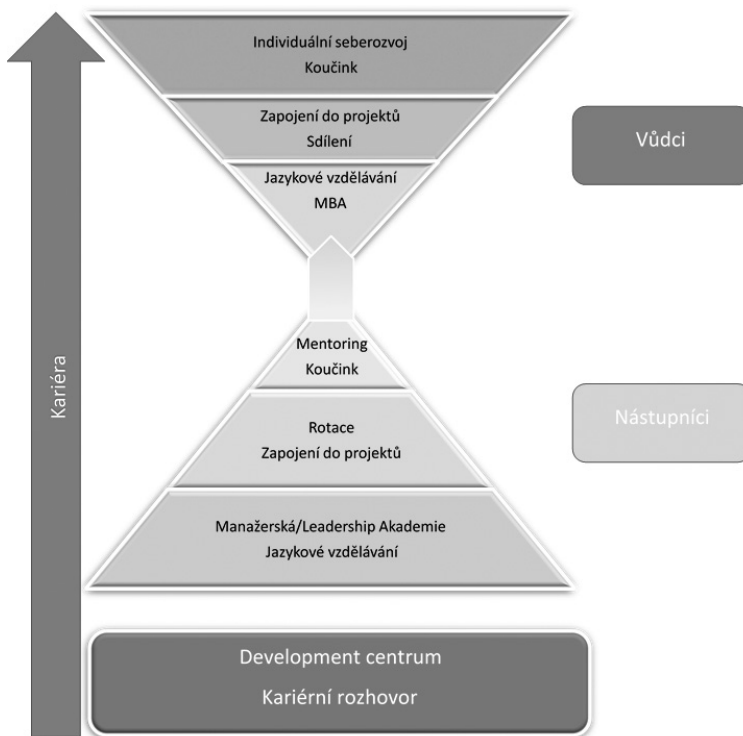
Jako nejvíce využívaná metoda rozvoje vůdců byl označen koučink a seberozvoj na základě zpětné vazby. Tato oblast rozvoje je nejvíce individualizovaná a je vždy postavena podle rozvojových potřeb daného vůdce.

Koučink, který byl označen 71 % respondentů za nejvyužívanější formu rozvoje, je jednou z nejvhodnějších metod. Jedná se o velmi individualizovanou metodu, která je uzpůsobena potřebám každého koučovaného. Koučovaný si sám volí vhodná témata a cíle, na kterých společně s koučem pracuje.

Do navrženého modelu rozvoje vůdcovství lze dosadit konkrétní rozvojové aktivity, jak demonstruje následující graf č. 14.

ROZVOJ NÁSTUPNÍKŮ

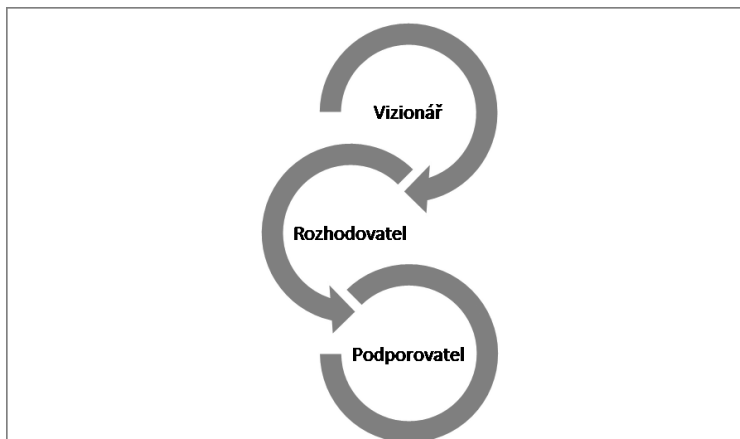
Graf č. 14: Model rozvoje vůdců s rozvojovými aktivitami



Zdroj: vlastní zpracování autorky

4.4 Rozvoj vůdců podle charakteristik

Graf č. 15: Charakteristiky vůdců



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Vizionář

Charakteristika vizionáře byla definována jako stanovení a následování vize. Vůdce jako vizionář v pobočce nadnárodního podniku má omezené možnosti naplňování své vlastní vize. Tato charakteristika spíše odpovídá vlastníkům firem. Tato schopnost je velmi obtížně získatelná zvenčí. Jedná se o schopnost vůdce stanovit vizi a následovat ji. Rozvoj této schopnosti může být ovlivněn již v dětství výchovou a nepotlačováním vůdcovských schopností ze strany rodičů. Tento způsob rozvoje lze využít zejména při rozvoji nástupníků rodinných podniků.

Rozhodovatel

Charakteristika rozhodovatele je dána zejména schopností činit rychlá a správná rozhodnutí, zdravě riskovat a předvídat. Rozvoj vůdce jako rozhodovatele lze rozvíjet koučinkem a prací na vlastním seberozvoji a posilování sebevědomí.

Vůdce jako rozhodovatel musí mít odvahu se rozhodnout a nést veškerá rizika. Na roli rozhodovatele lze vůdce a nástupníky nejlépe připravit pověřením vedení složitých projektů s plnou odpovědností za dokončení projektu. Další formu rozvoje v oblasti rozhodování umožňuje rotace, a to zejména horizontální. Při horizontální rotaci dochází ke změně prostředí a nutnosti rozhodovat bez detailní znalosti vedené oblasti.

Zpětná vazba a poučení se z předchozích zkušeností jsou nezbytnou podmínkou rozvoje vůdce jako rozhodovatele.

Podporovatel

Charakteristika vůdce jako podporovatele je tou z oblastí, kterou je možno u vůdců efektivně rozvíjet. Samozřejmě za předpokladu, že daný vůdce má chuť a motivaci i potřebný čas se této oblasti věnovat. Charakteristika podporovatele byla stanovena jako podpora ostatních, dávání prostoru ostatním, empatie. Doba dominantních vůdců, kteří udávají směr bez ohledu na ostatní, je již minulostí. V současné době i s přihlédnutím k výzvám v podobě vedení generace Y jsou očekáváni vůdci se stylem participativním, kteří nedávají do popředí sami sebe, ale podporují ostatní. Umějí naslouchat, mají pevné charakterové vlastnosti. Tyto schopnosti vůdce jako podporovatele se dají rozvíjet metodami zpětné vazby. Na základě získané zpětné vazby může vůdce usměrňovat své chování, učit se od ostatních, získávat větší pokoru, která je s úlohou vůdce jako podporovatele pevně svázána.

Do této kategorie lze zařadit také popsané soft soft metody rozvoje, především seberozvoje. Vůdce, který neupřednostňuje sám sebe, ale dává prostor ostatním, musí být sám se sebou spokojen, musí důvěřovat sám sobě. Úzce tyto schopnosti souvisejí také s rovnováhou v osobním a pracovním životě. Proto je pro vůdce důležité umět pracovat se stresem, umět oddělit soukromý a pracovní život tak, aby byly v rovnováze. Tím vůdce získává optimismus a pozitivismus, který přenáší na své spolupracovníky.

4.5 Příprava vůdců na výzvy

Třetí možností přístupu k rozvoji vůdcovství je rozvoj jako příprava na nadcházející výzvy. Níže uvedená tabulka č. 4 shrnuje možnosti rozvoje vůdcovství, které se odvíjejí od očekávaných výzev. Dle této tabulky lze nasměrovat individuální rozvoj vůdců podle daného podniku nebo

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

sektoru a výzev, které jsou v daném sektoru očekávány. Tabulka je připravena jako doporučení pro rozhodování o vhodném způsobu rozvoje jednotlivých vůdců. Níže jsou blíže popsány možné způsoby rozvoje vůdců u tří nejdůležitějších výzev, kterými jsou turbulence, rozvoj technologií a vedení generace Y.

Tabulka č. 4: Rozvojové aktivity přiřazené podle očekávaných výzev do roku 2020

Výzva	Rozvojová aktivita
turbulence a rychlá změna	koučink rotace seberozvoj
rozvoj technologií	blended learning mentoring poradenství
generace Y, změna demografické situace	koučink seberozvoj zpětná vazba
podnik řízený zákazníkem	zpětná vazba skip level meeting
globalizace	zařazení do mezinárodních týmů mezinárodní rotace jazykové vzdělávání
přechod od výroby ke službám	action learning blended learning
znalostní podniky	poradenství mentoring koučink

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Za největší výzvu označili respondenti turbulenci a rychlou změnu. Na tyto změny se lze připravit formou koučování, kdy vůdce s koučem konzultuje možné další směry vývoje a reakci na ně. Rotace je vhodná příprava na změnový management, kdy vůdce nebo nástupník se musí přizpůsobit změněným podmínkám, a tak být na změny lépe připraven. K dalším metodám přípravy na turbulenci slouží seberozvoj zejména formou práce se stresem a způsobů jeho eliminace.

Rozvoj technologií je velkou výzvou jak pro vůdce samotné, tak pro podniky, které se musí s rychle se rozvíjejícími technologiemi a s nimi

ROZVOJ NÁSTUPNÍKŮ

rostoucími požadavky zákazníků vyrovnat. Pro přípravu vůdců na technologický rozvoj je nejvhodnější forma mentoringu, poradenství nebo kombinovaného stylu rozvoje formou blended learningu, kdy se vůdce rozvíjí jednak za pomoci externího školitele, jednak samostatně. Mnoho vůdců se brání využívání nových technologií, inovacím, neboť dosud osvědčený přístup jim přinesl výsledky. Nepřizpůsobení se rostoucím technologickým nárokům zákazníků nebo novým formám marketingu může mít pro podnik a jeho vůdce velmi negativní důsledky ve formě ztráty konkurenceschopnosti.

Jako třetí nejdůležitější výzva do roku 2020 byl označen nástup generace Y na pracovní trh. Tato generace očekává rozdílný přístup ze strany vedení. Vhodnou formou rozvoje je koučink a práce na sobě, na svém přístupu k ostatním na základě získané zpětné vazby.

K ostatním výzvám je v tabulce přiřazena odpovídající metoda rozvoje. Jak již bylo zmíněno, každý podnik ve svém odvětví očekává různé druhy výzev. Tabulka je návodem, jakým způsobem se na tyto výzvy lze připravit.

5 ZÁVĚR

Důvodem pro napsání této publikace byl záměr autorky přiblížit pojem vůdcovství a formy jeho rozvoje v rámci českého prostředí. Hlavním přínosem této publikace je návrh modelu rozvoje vůdcovství a nástupnictví, který je použitelný jak v pobočkách nadnárodních firem, tak v podnicích vlastněných českými podnikateli i v českých sociálních podnicích. Publikace se také dotýká otázky vychování nástupníků k převzetí rodinné firmy a specifík v charakteristikách vlastníků a zakladatelů českých podniků.

Na základě provedeného výzkumu byly navrženy metody rozvoje vůdcovství podle tří kategorií. První z nich doporučuje celkovou přípravu na vůdcovskou pozici, kdy rozvoj vůdcovství začíná rozvojem nástupníků. Rozvoj vůdců představuje dlouhodobý proces, na jehož začátku stojí správný výběr talentů s potenciálem dorůst na vrcholovou pozici. Identifikace a rozvoj talentů jsou klíčové pro zajištění plánu nástupnictví, a tím i udržitelnosti daného podniku. Rozvoj nástupníků zahrnuje velkou paletu metod a forem rozvoje, počínaje základními metodami vedení lidí přes učení se praxí až po individualizované formy práce na seberozvoji.

Rozvoj vůdců, kteří již působí ve vrcholové pozici, je velmi individuální. Zahrnuje formy jak formálního vzdělávání, tak učení se praxí. Nejvyšší důraz je pak kladen na individuální seberozvoj na základě získávané zpětné vazby a s podporou koučování.

Je třeba si uvědomit, že rozvoj charakterových vlastností budoucích vůdců může být velmi limitován. Vizionářství a vůdcovské předpoklady jsou dle názoru autorky podložené provedeným výzkumem dány geneticky a výchovou v rodině. Vizionáři se rodí a neúnavně svoji vizi naplňují. Jsou charakterizováni integritou v plnění své vize. Částečně je možno různými formami a metodami rozvíjet u nástupníků i vedoucích pracovníků samotných schopnost rozhodovat, předvídat a riskovat. I zde jsou bez určité genetické vybavenosti tyto schopnosti limitovány. Největší prostor pro rozvoj vůdců spočívá v oblasti práce s lidmi, tedy v roli vůdce jako podporovatele. Zde je možno doporučit individuální seberozvojovou práci s využitím kouče, mentora či supervizora.

ZÁVĚR

Budoucí vůdce je možno velmi dobře připravit i na nadcházející očekávané výzvy. Metody a formy tohoto rozvoje jsou zahrnuty do třetího modelu, uvedeného v publikaci. Výzvy se liší podle druhu odvětví, ve kterém podnik působí, podle velikosti podniku i zaměření. K výše uvedeným výzvám lze přiřadit jednotlivé druhy rozvoje, individuálně podle potřeb jednotlivců.

Jednoznačně doporučovanou a univerzální metodou rozvoje nástupníků je koučink, zpětná vazba a seberozvoj, v sociálních podnicích pak také supervize. Tyto metody jsou široce použitelné díky své možnosti individuálního přístupu a přizpůsobení potřebám každého vůdce nebo nástupníka. Podniky si je současně mohou zvolit podle současných možností financování.

Rozvoj vůdcovství je pevně spojen s rozvojem lidí v organizaci. Správný vůdce podporuje rozvoj ostatních lidí v podniku ve smyslu čínského přísloví:

Pokud chcete rok prosperity, pěstujte obilí.

Pokud chcete deset let prosperity, pěstujte stromy.

Pokud chcete sto let prosperity, rozvíjejte lidi.

6 POUŽITÁ LITERATURA

- ADAIR, J. (1997). *The leading question*. People Management, 3(2), 21. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/199056200>.
- ADAIR, J. (2004). *A manager's guide to leadership*. Management Today, 30–31. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/214762638>.
- ADAIR, J. (2003). *Adair on Leadership*, Thorogood Publishing. 176 s. ISBN 1-854-182-188. Dostupné z: <http://site.ebrary.com.zdroje.vse.cz/lib/vsep/docDetail.action>.
- ADAIR, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. 178 s. ISBN 978-80-868-5100-6.
- ADAMS, D. & WADDLE, C. (2002). *Evaluating the return from management development programmes: Individual returns versus organizational benefits*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 14(1), 14–20. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/228320907>.
- APPELBAUM, S. H., HAREL, V. & SHAPIRO, B. (1998). *The developmental assessment centre: The next generation*. Career Development International, 3(1), 5–12. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/219379231>.
- ARMSTRONG, G. M. (2008). *Management a Leadership*. Praha: Grada Publishing, a. s. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ATHEY, T. (1998). *Leadership challenges for the future*. IEEE Software, 15(3), 72–77. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1109/52.676747>.
- ATIYAH, H. S. (1992). *Designing management training programmes in a developing country: A case study*. Management Education and Development, 23, 123. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/223633922>.
- AUER-RIZZI, W. & REBER, G. (2013). *Leadership styles: Inertia and changes in the Czech Republic*. Journal for East European Management Studies, 18(1), 9–35. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1321663408>.
- BALDONI, J. (2005). *Great motivation secrets of great leaders*. McGraw-Hill. 220 s. ISBN 0-07144774-1.
- BARTÁK, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 80-86851-68-0.
- BENNIS, W. (1981). *Warren Bennis on ... „leadership and development“*. Training and Development Journal, 35(10), 7. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/227012536>.

POUŽITÁ LITERATURA

- BENNIS, W. (1996). *Learning to lead*. Executive Excellence, 13(1), 7. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/204631949>.
- BENNIS, W. G., NANUS, B. (1985). *Leaders, The strategies for Taking Charge*, New York, Harper & Row.
- BERKUP, S. B. (2014). *Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(19), 218–229. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1566203284>.
- BERSON, Y., SHAMIR, B., AVOLIO, B. J. & POPPER, M. (2001). *The relationship between vision strength, leadership style and context*. Leadership Quarterly, 12(1), 53–73. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/200772358>.
- BIRD, P. V. (2006). *Working environment and employee motivation* (Order No. 3213453). Available from ProQuest Central. (304909605). Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/304909605>.
- BLANCHARD, K. (2008). *Situational Leadership*, Executive Excellence Publishing, ID: 204622182. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/204622182>.
- BOLS, R., Van Bree, J., Bolton, M. & Gijswitj, J. (1996). *Emerging issues in assessment and development*. Career Development International, 1(6), 33. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/219279312>.
- BROWN, K. D. (2005). *Relationship between emotional intelligence of leaders and motivational behavior of employees* (Order No. 3183509). Available from ProQuest Central. (305362896). Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/305362896>.
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. 538 s. E-kniha, publikováno 2012. Open Integrated Media, New York, ISBN 978-1-4532-4517-0.
- CAKRT, M. (1993). *Team development programmes for top management groups in Czechoslovakia*. Journal of Organizational Change Management, 6(2), 11. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/197601034>.
- CAREY, D. C. & OGDEN, D. (2000). *CEO Succession*. Cary, NC, USA: Oxford: University Press. 205 s. ISBN 0-19-512713-7, Incorporated.
- COLLINS, J. (2006). *Creative leaders*. Leadership Excellence, 23(9), 3–4. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/204611685>.
- COLLINS, J. (2001). *Good to Great*. New York: HarperCollins Publisher. 300 s. ISBN 0-06-662099-6.
- COLLINS, J. & POWELL, S. (2004). *Spotlight: The characteristics of level 5 leadership*. Management Decision, 42(5), 709–716. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/212084299>.
- COUTO, R. A. (ed.). (2010). *Political and civic leadership: A reference handbook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.is.cuni.cz/10.4135/9781412979337>.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

- COVEY, S., Jr. (2008). *Důvěra, jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press, 2008. 347 s. ISBN 978-80-7261-176-8.
- COVEY, S. R. (1997). *Sedm návyků vůdčích osobností*. Praha: Pragma. 327 s. ISBN: 978-807-2057-344.
- COVEY, S. R. (2008). *To nejdůležitější na první místo*. Praha: Management Press, 2008. 374 s. ISBN 978-80-7261-187-4.
- COVEY, S. R. (2009). *Vedení založené na principech*. Praha: Management Press, 301 s. ISBN 978-80-7261-202-4.
- DIKE, D. W. (2012). *Changes in the role of supervisors in managerial leadership theories: An historical perspective*. International Journal of Management, 29(3), 189–194. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1040874372>.
- DOFFING, M. (2015). *Succession planning*. Northwestern Financial Review, 200(2), 16–19, 23. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1658886157?accountid=17203>.
- DOTLICH, D. L., CAIRO, P. C. (2006). *Proč ředitelé selhávají*. Praha: Alfa Publishing. 158 s. ISBN 80-86851-60-5.
- DRUCKER, P. F. (2000). *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-021-X.
- DRUCKER, P. F., MACIARIELLO, J. A. (2008). *Management*. 2008. Rev. ed. New York: Collins. 568 s. ISBN 978-0-06-125266-2.
- DU, S., SWAEN, V., LINDGREEN, A. & SEN, S. (2013). *The roles of leadership styles in corporate social responsibility*. Journal of Business Ethics, 114(1), 155–169. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1333-3>.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- ENGELBRECHT, A. S. and FISHER, A. H. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment centre process. *Human Relations*. Vol. 48, No. 4, pp. 387–404.
- Evropská komise. *Zelená kniha 2001*. Dostupné z: www.csr-online.cz.
- FAYOL, H. (1988). *General and Industrial Management*. London: Pittman. 166 s. ISBN 0-27-302981.
- FOLWARCZNÁ, I. (2010) *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FRIČ, P. a kol. *Vůdčovství českých elit*. Praha: Grada Publishing, 2008. 296 s. ISBN 978-80-247-2563-5.
- FULMER, W. E. (1992). *Using cases in management development programmes*. The Journal of Management Development, 11(3), 33. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/216344459>.
- GATES, B. (1999). *Byznys rychlostí myšlenky*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-97-2.
- GIBSON, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press. 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1.

POUŽITÁ LITERATURA

- GOLEMAN, D. (2000). *Práce s emoční inteligencí*. Praha: Columbus. 366 s. ISBN 80-7249-017-6.
- GUSKEY, T. R. (2003). *Analyzing lists of the characteristics of effective professional development to promote visionary leadership*. National Association of Secondary School Principals. NASSP Bulletin, 87(637), 4–20. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/216031208>.
- HAMLETON, R. K., GUMPERT, R. (1982). *The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness*, Group & Organization Studies (pre-1986); Jun 1982; 7, 2; ProQuest Central, pg. 225.
- HAMEL, G. (2008). *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press. 248 s. ISBN 978-80-7261-188-1.
- HASLER, M. G. (2009). *Leadership development in context: A descriptive mixed method study of leadership development activities during significant organizational change*. Available from ProQuest Central. (305122914). Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/305122914>.
- HERSEY, P. and BLANCHARD, K. H. (1982). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 499 s. ISBN 0-13-017598-6.
- HOGAN, R. (2009). *The Hogan Guide*, Hogan Assessment Systems, Incorporated, 2009. 333 s. ISBN 978-09-816-4576-6.
- HOWELL, J. M. & AVOLIO, B. J. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*. Journal of Applied Psychology, 78(6), 891. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/213942803>.
- HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F. (2014). *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press. 149 s. ISBN 978-80-904133-0-6.
- CHAN, C. C., A., McBEY, K. & SCOTT-LADD, B. (2011). *Ethical leadership in modern employment relationships: Lessons from st. benedict*. Journal of Business Ethics, 100(2), 221–228. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0676-x>.
- CHARAN, R. (2008). *Leaders at All Levels : Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis*. Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass. Dostupné z: <http://www.ebrary.com>.
- IGEL, L. (2012). *Six core principles for creating strong physician leaders*. Physician Executive, 38(3), 42–6. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1284082569>.
- INGUAGIO, R. J. (1994). *Skip level meetings can ease restructuring*. Society for Human Resource Management, 99 s. ISSN 10473149.
- KHELEROVÁ, V. (1995). *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

- KÖNIGOVÁ, M., URBANCOVÁ, H. & FEJFAR, J. (2012). *Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations*. Journal of Competitiveness, 4(1). Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1315216735>.
- KOTLER, P. (2009). *Chaotika*. Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-2599-1.
- KOTTER, J. (2001, 12). *Aligning people: Chuck trowbridge and bob crandall at eastman kodak*. Harvard Business Review, 79, 92. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/227762796>.
- KOTTER, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management // review*. CA Magazine, 123(10), 22. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/203923242>.
- LAZARSELD, P. F., BERELSON, B., GAUDET, H. 1948. *The People's Choice. How the Voters Makes Up His Mind in a Presidential Campaign*. New York: Columbia University Press.
- LOUISE, M. F., LEVEL, A. V. & LIU, S. (2013). *Leadership training and development: An academic library's findings*. Library Management, 34(1), 96–104. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01435121311298306>.
- MASCONE, C. F. *Are Leaders Born or Made?* Chemical Engineering Progress; Aug 2013; 109, 8; ProQuest Central, p. 3.
- McGREGOR, J. (2014, Feb 17). *The resume that makes for a top executive*. Washington Post – Blogs. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1498608690>.
- McGREGOR, J. (2014, Feb 17). *The resume that makes for a top executive*. Washington Post – Blogs. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1498608690>.
- McGREGOR, J. (2014, Mar 03). *Leadership skills for the year 2030*. Washington Post – Blogs. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1503732853>.
- MORRISETTE, S. & SCHRAEDER, M. (2010). *Leadership development approaches*. The Journal for Quality and Participation, 32(4), 32–34. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/219117635>.
- NOVÁK, M. Popper versus Schumpeter: srovnání dvou neklasických teorií demokracie. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*. 2003, Vol. 39, No. 1. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2003.
- PINK, D. H. (2008). *Úplně nová mysl*. Praha: Ideál. 269 s. ISBN 978-80-86995-05-2.
- POULET, R. (1997). *Designing effective development programmes*. The Journal of Management Development, 16(6), 428–437. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/216349142?accountid=17203>.
- PROVAZNÍK, J., LADOVÁ, J. (2010). *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vydání. Bratislava: IRIS, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

POUŽITÁ LITERATURA

- ROBINSON, S. & SMITH, J. (2014). *Frontiers of Business Ethics, Volume 10: Co-Charismatic Leadership : Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership*. Oxford, GBR: Peter Lang AG. Dostupné z: <http://www.ebrary.com>.
- ROCK, D. (2009). *Leadership s klidnou myslí*. Praha: Pragma. 262 s. ISBN 80-734-9206-7.
- ŘEZÁČ, J. (2009). *Moderní management*. Manažer pro 21. Století. Brno: Computer Press. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- SENGE, P. M. (2007). *Pátá disciplína*. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- CHLOUBA, M., SMĚLÝ, R. (2014). *Podnikatelé desetiletí: Inspirativní, plní odvahy i vytrvalosti*. Praha: BRAVE NEW MEDIA, 2014. ISBN 978-80-904825-1-7.
- SPRINGER, G. J. (2010). *Job motivation, satisfaction and performance among bank employees: A correlational study*. Available from ProQuest Central. (759115172). Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/759115172>.
- STEINGAUFG, S. (2011). *Vůdcovství*. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1.
- STEVENS, P. (1996). *What works and what does not in career development programmes*. Career Development International, 1(1), 11. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/219346352>.
- STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vydání. Boskovice: Albert, 196 s. ISBN 80-85834-60.
- STÝBLO, J. (2013). *Leadership*. Professional Publishing. 163 s. ISBN 978-80-7431-105-5.
- SULLIVAN-MARX, E. M. & GRAY-MICELI, D. (2008). *Leadership and Management Skills for Long-Term Care*. New York, NY, USA: Springer Publishing Company. Dostupné z: <http://www.ebrary.com>.
- SCHUMPETER, J. A. (1962). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row. ISBN 0-203-20205-8. Master e-book.
- SURESH, S., ANTONY, J., KUMAR, M. & DOUGLAS, A. (2012). *Six sigma and leadership: Some observations and agenda for future research*. TQM Journal, 24(3), 231–247. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542731211226754>.
- SUSNEA, E. (2013). *The Role of Knowledge Management. Tools for Developing Leadership Competencies in Crisis Management*. Paper presented at the, 1 345–349. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1436955220>.
- TRUNEČEK, J. (2005). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional Publishing. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

GENERAČNÍ OBMĚNA VE VEDENÍ PODNIKŮ

- TURIECKOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- ULRICH, D. (2001, Oct 15). *The evolution of a professional agenda managing people is a role that all executives must master. here, dave ulrich outlines underlying principles and practice, their development and how they are likely to shape up in the future*. Financial Times. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/249192298>.
- ULRICH, D. & SMALLWOOD, N. (2007). *Master principles*. Leadership Excellence, 24(8), 19. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/204624352>.
- ULRICH, D., BROCKBANK, W. & SMALLWOOD, N. (2005). *Leaders add value*. Leadership Excellence, 22(2), 11–12. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/204610204>.
- ULRICH, D., SMALLWOOD, N. & SNYDER, S. (2001). *Leadership brand*. Executive Excellence, 18(3), 14. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/204601209>.
- VAN ERT, S. (2013). *Lessons in leadership*. Texas Banking, 102(10), 14–17. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1448230374>.
- VÁZQUEZ-CARRASCO, R., LÓPEZ-PÉREZ, M. E. & CENTENO, E. (2012). *A qualitative approach to the challenges for women in management: Are they really starting in the 21st century?* Quality and Quantity, 46(5), 1337–1357. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1007/s11135-011-9449-6>.
- VEBER, J. a kol. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- WEINSTEIN, K. (1998). *Action Learning*. Ashgate Publishing Group, Oxon GRB. 245 s. ISBN 978-05-6608-097-5.
- WHITELEY, R. C. (1991). *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria Publishing. 231 s. ISBN 80-85605-69-4.
- WHITMORE, J. (2004). *Koučování*. Praha: Management Press. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.
- ZAPLETALOVÁ, S. (2012). *Přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků*. E+M Ekonomie a Management, (4), 84–96. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1223912526>.
- ŽÁKOVÁ, S. Z. (2011). *Strategies of domestic and multinational firms in the Czech Republic*. Journal of Competitiveness, 3(4). Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1315219060>.

POUŽITÁ LITERATURA

Internetové zdroje:

www.ipodnikatel.cz: *The Top 10 Leadership Qualities*, by David Hakala on March 19, 2008 <http://head-light.co.uk/blog/2014/03/ready-360-degree-feedback-organisation-ask-8-questions/>

<http://www.amsp.cz/10-pruzkum-amsp-cr-nazory-podnikatelu-na-moderni-metody>, 2011

<http://www.amsp.cz/26-pruzkum-amsp-cr-rodinne-firmy>, 2014

<https://podnikatelroku.cz/news/cesti-podnikatele-i-jejich-firmy-starnou-uspech-prichazi-v-prumeru-po-14-letech-podnikani>, EY 2014

www.asystems.cz

www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html

www.cambas.cz

www.curatio.cz/supervize.php

www.hrword.com

www.isystemic.eu

www.resultscoaching.cz

www.rytmus.org/equal/kolo1/dokumenty/empowerment/empowerment.pdf

7 SEZNAM TABULEK

- Tabulka č. 1: Průměrná hrubá měsíční mzda
- Tabulka č. 2: Věkové skupiny v České republice v roce 2013
- Tabulka č. 3: Podnikatel roku České republiky, vyhlášený Ernst & Young
- Tabulka č. 4: Rozvojové aktivity přiřazené podle očekávaných výzev do roku 2020

8 SEZNAM GRAFŮ

- Graf č. 1: Obecná míra nezaměstnanosti
- Graf č. 2: Podíl činností zahrnujících poskytování služeb ve výrobním procesu v zemích OECD v roce 2000 a 2008-
- Graf č. 3: Změny podle Mirovského (2001)
- Graf č. 4: Přechod od výroby ke službám
- Graf č. 5: Demografický vývoj v ČR
- Graf č. 6: Od doby zemědělské k době koncepční
- Graf č. 7: Použití metod řízení podniku
- Graf č. 8: Průměrný věk podnikatelů
- Graf č. 9: Je cílem Vaší firmy její převzetí některým z rodinných příslušníků?
- Graf č. 10: Započali jste již fázi předávání firmy?
- Graf č. 11: Co konkrétně považujete za nevýhodu rodinné firmy?
- Graf č. 12: Charakteristiky vůdce
- Graf č. 13: Model rozvoje vůdcovství
- Graf č. 14: Model rozvoje vůdců s rozvojovými aktivitami
- Graf č. 15: Charakteristiky vůdců

Rejstřík

A

action learning 54, 72, 82

B

Baby Boomers 20

blended learning 60, 72, 73

D

demografický vývoj 18, 19, 85

development centrum 51, 52

G

generace X 20, 21

generace Y 20, 21, 71, 72

generace Z 15, 21

globalizace 15, 18, 27, 72

J

jazykové vzdělávání 55, 58

K

koučink 22, 54, 60, 61, 62, 63, 64, 66,
67, 68, 70, 73, 75

L

leader 23, 26, 27, 28, 43, 49, 62, 76,
77, 79, 80, 82

leadership 23, 30, 49, 59, 62, 76, 77,
78, 79, 80, 81, 82, 83

M

manažer 14, 16, 21, 22, 23, 24, 28,
29, 30, 36, 42, 44, 49, 52, 53, 55,
56, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66,
67, 78, 79, 81, 82

MBA 46, 58, 59, 67

mentoring 54, 63, 64, 67, 68, 72, 73

nástupníci 5, 7, 8, 23, 48, 49, 24, 30,
32, 36, 37, 44, 48, 49, 50, 51, 54,
59, 65, 67, 68, 70, 71, 72, 74, 75

P

podporovatel 41, 43, 71, 74

poradenství 22, 53, 64, 72, 73

příprava vůdců na výzvy 7, 15, 16,
20, 21, 45, 49, 53, 67, 71, 72, 73,
75, 78

R

rotace 53, 54, 55, 56, 57, 67, 71, 72

rozhodovatel 41, 43, 70, 71

S

seberozvoj 5, 22, 26, 50, 53, 60, 66,
68, 70, 71, 72, 74, 75

skip level meeting 65, 66, 72

sociální podnikání 5, 19, 37

supervize 64, 65, 75, 83

T

360stupňová zpětná vazba 65, 66

turbulence 5, 13, 14, 72

V

vizionář 41, 42, 70, 74

vůdcovství 5, 7, 18, 21, 23, 24, 25,
26, 27, 28, 29, 30, 34, 49, 50, 59,
62, 63, 68, 71, 74, 75, 78, 81, 85

Z

znalostní management 12, 13

znalostní podnik 12, 72, 81