

HR forum

VYDAVATEL



People
Management
Forum

9/2016

ODBORNÝ MĚSÍČNÍK PRO VŠECHNY, KTERÍ CHTĚJÍ DOBRĚ VĚST DRUHÉ I SAMI SEBE

PARTNER ČASOPISU



FORUM
Budoucnost
vzdělávání
je v mobilitě

TÉMA MĚSÍCE
**Rozvoj týmů
i jednotlivce**

INSPIRACE
10 tipů pro
efektivnější nábor:
co neměřím,
to neřídím

DANA FORMÁNKOVÁ

Pro talenty vytváříme
trnitou cestu

Slabá místa pomohou odhalit zátěžové testy

TEXT: HYNEK CHOLEVA

Existují místa v proudu řídicích aktivit, kde se rozhoduje úspěchu nebo selhání manažera. Kde se výkonnostní křižovatky nachází a jak se řeší?

Přemýšleli jsme o způsobech, jakým se ve většině firem postupuje při identifikaci rozvojových potřeb jejich manažerů. Všimli jsme si totiž, že jde spíše o postup formálně institucionální než praktický. Obvykle se postupuje tak, že se dotyční manažeři nebo jejich nadřízené složky požádají o ústní nebo písemné definování jejich potřeb. Aby de facto řekli, co neumí. A v tom je problém. Za prvé proto, že většina z nich ve skutečnosti neví, co neumí a v čem selhávají. Za druhé proto, že je mnoho věcí, které manažeři sdělit nemohou, i kdyby si své limity uvědomovali. Kdo může nahlas říct: selhávám, protože jsem líný, protože jsem sociálně zkorumpovaný, protože se bojím střetu, protože mi na firemních cílech vůbec nezáleží, protože nevím, co se po mě chce nebo co bych měl dělat?

Výstup, který od manažerů dostáváme, je nejčastěji směs klíše, okamžitých nápadů a obecně sdílených představ, doplněných o velký nádavek manipulace. Když pak firma na základě těchto sdělení zformuluje své rozvojové požadavky, mají často podobu vágního a širokospektrálního zadání. Existuje nějaké přesnější a praktičtější řešení?

Cesta k němu vede přes identifikaci klíčových výkonnostních křižovatek. Tedy těch míst, která jsou pro dosažení sledovaného cíle nejdůležitější. Nebudeme-li na řídicí proces nahlížet jako na nerozborný celek, ale jako na sled výkonných aktů, můžeme naše rozvojové úsilí zaměřit daleko efektivněji.

Pro názornost uvedeme několik příkladů výkonnostní křižovatek. Co jako manažer udělám ve chvíli:

- když podřízený odmítne vykonat požadovaný úkol,
- když se pokusí zpochybnit mou autoritu,
- když se začne vymlouvat,
- když vznese požadavek,

- když vznese podmínku,
- když nesplní úkol poprvé, podruhé, potřetí,
- když se pokusí o zpochybnění cíle,
- když se pokusí o uzavření koalice odporu.

Během naší práce jsme identifikovali tři kritická místa, kde na manažery obvykle čeká celý trs výkonnostních křižovatek. Do první kritické situace se dostává pokaždé, když se pokouší o prosazení jakékoli významnější změny. Musí si zajistit podporu a zároveň se vypořádat s odporem, který má nejrůznější podobu. Tou druhou a daleko složitější situací je, když rozběhnutá změna začíná mít reálný dopad na její vykonavatele. Souhrnně je nazýváme obdobím pokusů o únik z tlaku na výkon.

Třetí trs výkonnostních křižovatek na manažera čeká ve fázi upevňování zavedených změn. Je to období, kdy se už podařilo změnový úkol skutečně prosadit do realizace, ale výkonné složky musí řešit problémy, na které



nemohou aplikovat své dřívější zkušenosti a pracovní postupy. V té chvíli musí manažer zvládat úplně jiné typy výkonnostních křižovatek. Musí si umět poradit s pokusy o jeho přetížení, zmatení priorit, odvedení pozornosti, vyhasínání pozornosti, skutečnou ztrátu motivace.

Jak postupovat při identifikaci výkonnostních křižovatek

Protože se nemůžeme spolehnout na to, že nám manažer bude schopen říct, co by doopravdy potřeboval, hledali jsme cestu, jak to zjistit. A jak už to tak bývá, řešení k nám přišlo odjinud. Pro účely výběrových řízení jsme čas-



Nebudeme-li na řídicí proces nahlížet jako na nerozborný celek, ale jako na sled výkonných aktů, můžeme naše rozvojové úsilí zaměřit daleko efektivněji.

to připravovali zátěžové testy, které nebyly postaveny na psychodiagnostice, ale na prověřování jednotlivých kompetencí. Zjišťovali jsme tedy to, zda je manažer schopný zvládnout konkrétní výkonnostní křižovátku.

Chce-li firma sestavit svůj manažerský program na výkonnostních cílech a nikoli na principu obecného vzdělávání, měla by, kromě sběru podnětů od manažerů, realizovat i nezávislý program testování v zátěžových situacích. Je-li tento program zacílen a veden správně, dá se během krátké chvíle získat přesnou představu o tom, na kterých křižovatkách manažeři selhávají. Následné školicí a tréninkové programy se pak dají zacílit na ta správná místa. ■

Autor je školitel, specialista na vývoj řídicích strategií společnosti FOCUS MARKETING