

# NOVÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ

New trends in managers' competencies development

Prof. Ing. Zbyněk Pitra, DrSc., Ing. Jirí Hlavica, CSc., M.I.M.,

Rada expertů České manažerské asociace  
E-mail: [Zbynek.Pitra@seznam.cz](mailto:Zbynek.Pitra@seznam.cz) , [jhlavica@volny.cz](mailto:jhlavica@volny.cz)

## Abstrakt

*Jen ty organizace, které dokáží tvůrčím způsobem zhodnotit znalosti, kterými disponují, se mohou v dnešní globální společnosti úspěšně rozvíjet. Jejich manažeři přitom musí projevit vysokou úroveň profesních způsobilostí při plnění své role v organizaci. Rozvoj odborných způsobilostí (kompetencí) manažerů dnešních organizací je možné představit jako permanentní budování „kompetenční pyramidy“. Základnu této pyramidy tvoří tři nosné sloupy podnikatelského myšlení manažerů: strategická představitost, systémový přístup a ekonomické úvahy. Zatímco stabilita základny je podmínkou účelnosti v projevech chování organizace, představuje střední část pyramidy soubor způsobilostí, nutných pro generování efektivní reakce organizace na vývoj v jejím okolí. Vrchol pyramidy pak představují způsobilosti manažera vytvářet nové znalosti a působit na změnu stávajícího chování organizace.*

## Abstract

*Within today's global knowledge society could survive successfully only the organizations that would be able to exploit actual knowledge for innovation of by them offered goods and services and at the same time develop tools that allow change in their entrepreneurial behavior. To satisfy these conditions their managers have to develop new competencies, necessary for creation of organization's proper reaction to the changing external conditions. The process of new competencies development might be described as building some kind of "competency pyramid". Over the basement level of entrepreneurial knowledge (strategic thinking, system approach, and investment management) should be developed the specific skills in different areas of organization's performance (marketing, operations, logistics, human resources, finance, etc.) and understanding of their connections development due to information systems services. The top is formed by building the possession of abilities to work with change management and knowledge management tools in the purpose of the pyramid's permanent reengineering.*

## Úvod

Měl Karel Marx pravdu, když tvrdil, že dělník bude vlastníkem výrobních prostředků? Ukazuje se, že měl, i když to zřejmě myslel jinak. Dnes je toto jeho tvrzení skutečností, kterou si málokdo z nás uvědomuje v plném rozsahu. Nejdůležitější výrobní prostředek současnosti je malý, šedivý a váží kolem 1300 gramů. Vlastní ho každý z nás, je to *lidský mozek*.

Na počátku 21. století se industriální společnost transformuje ve společnost znalostí. Manažeři dnešních organizací musí získat odborné způsobilosti, které jim – a jimi vedeným týmům pracovníků – umožní adekvátně reagovat na nové výzvy globálního světa počátku 21. století. Znalosti jsou pro dnešní organizace nejdůležitější a nenapodobitelná nehmotná aktiva – manažeři je musí dokázat využít jako intelektuální kapitál, který podporuje rozvoj

jimi vedených subjektů čelících novým kategoriím příležitostí i hrozeb z prudce se měnícího okolí.

## **Hnací síly rozvoje globálního světa: změny technologií, institucí a hodnot**

*Technologie* se v současnosti rozvíjejí rychleji než je dnešní společnost dokáže zvládnout a spoutat předpisy. Vede to k situacím, kdy technologie často řídí náš život namísto toho, abychom si my řízením technologií život usnadňovali.

*Instituce* jsou smluvní systémy, které si lidé vytvářejí v zájmu udržení pořádku a stability v dnešním světě při chaotické reakci na prudký vývoj technologií. Bohužel, instituce po založení většinou začnou žít samostatným životem a místo toho, aby nám život zjednodušovaly, ho často komplikují.

*Hodnoty* mají hlubší smysl než pouze etický (jak jsou často a mylně prezentovány), představují činitele, které ovlivňují každodenní chování a jednání každého z nás. Hodnoty se také mění, bohužel ve srovnání s vývojem technologií a změnami dnešních institucí velmi pomalu.

Hnací síly rozvoje technologií, institucí a hodnot proto uvrhly dnešní svět do nejistoty a chaosu, zejména kvůli kontradikci v jejich kombinovaném působení. Tento chaos je možné zvládnout, ačkoliv tomu mnozí nevěří. Lze ho však zvládnout pouze tehdy, když si plně uvědomíme, že jsme odsouzeni ke svobodě – volby. Zároveň však také k plné odpovědnosti za správnost své volby. Tuto svobodu mnozí nedokáží unést a raději svádějí vlastní neúspěchy na neovlivnitelné působení vnějších okolností než na svou nerozhodnost a nedostatek odvahy přijmout svobodu volby.

Dnešní globální svět se rychle mění a my se musíme měnit spolu s ním! Přitom se musíme měnit tak, abychom se dobře přizpůsobili změnám probíhajícím trvale v našem okolí. Jinak nemáme naději na úspěšné přežití! Rozvoj a adaptace je klíčovým faktorem životního úspěchu jedince i společnosti.

Ať chceme nebo nechceme, ať si to uvědomujeme nebo si to nepřipouštíme, měníme se všichni. Někteří rychleji, někteří pomaleji. Získáváme každý den nové znalosti, rozvíjíme své schopnosti a učíme se novým dovednostem. Chceme-li v dnešním světě uspět, musíme se měnit rychle, pružně a zejména cílevědomě. Cílená změna chování subjektu a proces jeho učení se je většinou vyvolán tím, že subjekt *pocituje nesoulad* mezi vlastními skutečnými způsobilostmi a požadavky reálného světa na tyto způsobilosti, zejména když tento pocit má charakter naléhavosti a urgencye.

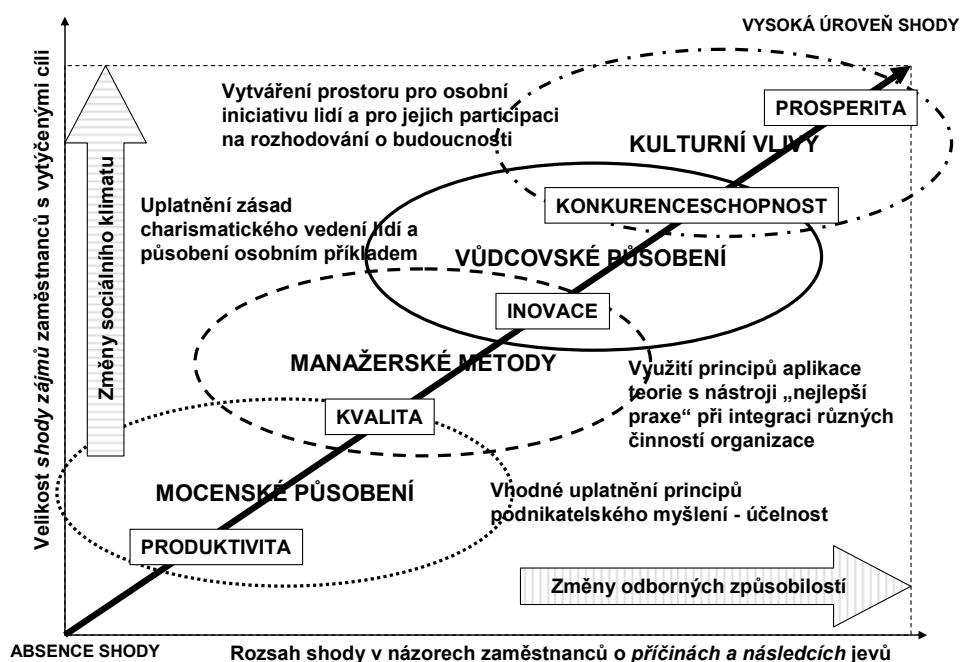
Svoboda volby, kterou musí subjekt akceptovat v zájmu úspěšného přežití, se v případě manažerů dnešních organizací projevuje způsobem, jakým formulují strategii chování organizace, kde svou manažerskou roli plní. Volba správné strategie, která povede k dlouhodobé prosperitě organizace, je podmíněna připraveností manažerů dnešních organizací na nové požadavky, kladenými potřebou adaptace jimi vedených organizací na podmínky působení v současné globální společnosti znalostí

Jedinou jistotou dnešního světa je trvalá změna – organizace (instituce) proto musí dokázat pružně a rychle přizpůsobovat své chování vývoji v jejich okolí, který charakterizují tyto skutečnosti:

- Díky dnešním informačním a komunikačním technologiím je svět menší a všechny jeho oblasti jsou snáze dostupnější.
- Konkurence na globálních světových trzích je stále intenzivnější a přechází od soutěže jednotlivých subjektů do podoby soutěže mezi strategickými aliancemi.
- Propojenost dnešního globálního světa je zdrojem nových podnikatelských rizik a jeho kulturní heterogenost přináší nová bezpečnostní rizika.
- Zvyšuje se tlak jednotlivých zájmových skupin (stakeholders) na plnění závazků, vyplývajících z nového konceptu komplexní společenské odpovědnosti dnešních organizací:

Manažeři musí v těchto nových podmínkách důsledně zabezpečovat vysokou podnikatelskou výkonnost a zdravé hospodaření jimi vedených organizací. Souběžně s tím musí reflektovat etiku chování organizace, její sociální roli ve společnosti i její ohleduplnost vůči přírodnímu prostředí.

Mají k plnění tohoto úkolu k dispozici čtyři různé typy nástrojů, které jsou představeny na obr. 1, jako nástroje využitelné k potřebnému rozvoji odborných způsobilostí týmu pracovníků organizace i k provedení nezbytných změn sociálního klimatu, panujícího ve vnitřním prostředí organizace (její firemní kultury).



Obr. 1. Čtyři typy nástrojů rozvoje úrovně výkonnosti ve vnitřním prostředí organizace

Manažeři dnešních organizací musí vystupovat jak *tvůrci chaosu* (vyvolat „bláznivé“ nápady) a zároveň jako *nositelé pořádku* (musí zajistit uvedení neobvyklých nápadů do života). Jedinou realistickou odpovědí na výzvy dnešní globální ekonomiky jsou *permanentní změny* (inovace) *chování organizace*, vyplývající z inovace jejích interních procesů a jejích výstupů, z nabídky nových produktů a služeb. Manažeři všech dnešních organizací proto musí při hledání úspěšné podnikatelské strategie vycházet z vyhledání nových odpovědí na tři tradiční otázky:

1. Zajistit vysokou úroveň ziskovosti nebo zvyšovat výnosy z prodeje nabízených produktů či služeb?
2. Zaměřit se na zvyšování produktivity stávajícího podnikání nebo vytvářet podmínky pro dlouhodobou prosperitu?
3. Centralizovat management všech podnikatelských aktivit nebo decentralizovat tyto aktivity do samostatných jednotek?

Nalezení správných odpovědí na tyto otázky není možné bez uplatnění nových znalostí. Ekonomika, založená na využívání znalostí je v dnešním globálním světě již realitou. Jen ty organizace, které dokáží disponibilní znalosti tvůrčím způsobem zhodnotit se mohou úspěšně rozvíjet.

**Celoživotní vzdělávání je podmínkou úspěchu ve společnosti znalostí**

Nutnost celoživotního vzdělávání uznává v podstatě každý. O významu znalostí pro rozvoj organizací dnes již téměř nikdo nepochybuje. Prostředím, kde je převážná část celoživotního vzdělávání uskutečňována, se proto musí stát organizace, kde lidé pracují. Jen málokdo však dokáže uplatnit účelný management znalostí ve vnitřním prostředí organizace.

Rozvoj manažerských způsobilostí, nezbytných pro účelné uplatňování nástrojů, představených na obr. 1, je založen na reflexivním hodnocení výsledků realizovaných činností. Sběr dat a zpětná vazba jsou tak kritickými momenty procesu učení se každého jednotlivce. Učení se vede k tvorbě (teoretických) koncepcí, kterými se jimi prováděné činnosti řídí v dalším období. Bohužel, více než polovina manažerů dnešních firem si myslí, že požadavek celoživotního vzdělávání se na ně nevztahuje. Oponují tím, že teorie je akademická (rozuměj: v praxi nepoužitelná) a praxe je úplně jiná; zdůrazňují, že při plnění svých každodenních úkolů musí uvažovat pragmaticky.

Když se však pokusíme najít odpověď na otázku: *Proč se mnozí manažeři brání úvahám o zvyšování svých odborných způsobilostí v systému jejich celoživotního vzdělávání?*, ukáže se většinou, že hlavním důvodem není praktická nevyužitelnost teoretických koncepcí. Skutečnost je odlišná. Při existenci měřítka pro hodnocení vlivu znalostí a dovedností na výkonnost organizace (to teorie zavádí) se totiž může ukázat, že „praktici“ honosící se vlastní profesionalitou, jsou v lepším případě snaživí amatéři, v horším neschopní šarlatáni.

O co se manažer může a také musí opírat při plnění své společenské role v rozvoji organizace? Jak je zřejmé z obsahu tabulky 1, o své odborné způsobilosti, o vlastní vůdcovské schopnosti a dovednosti a o systém hodnot, vymezujících etiku jeho chování a jednání v konkrétních rozhodovacích situacích.

Tab.1. *Soubor charakteristik, které opravňují jedince k plnění role manažera*

Odborné způsobilosti	Vůdcovské schopnosti	Hodnotová orientace
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teoretické, metodické, koncepční <i>znalosti</i> a praktické zkušenosti</li> <li>▪ <i>Dovednosti</i> tyto znalosti použít adekvátně situaci volby</li> <li>▪ <i>Schopnosti</i> rozpoznat kdy a jak tyto dovednosti využít</li> </ul>	<p>Komplementárnost <i>funkčního</i> vedení (aplikace procesů plánování, organizování, kontroly a řízení) s <i>charismatickým</i> vedením pracovníků (stanovení vize, generování podnětů, poskytování podpory).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Etika jednání</i> vychází ze soustavy základních hodnot.</li> <li>▪ <i>Profesionalita</i> působení je založena na respektování instrumentálních hodnot.</li> <li>▪ <i>Cílevědomost</i> v rozhodování se opírá o přijatelné aspirační hodnoty</li> </ul>

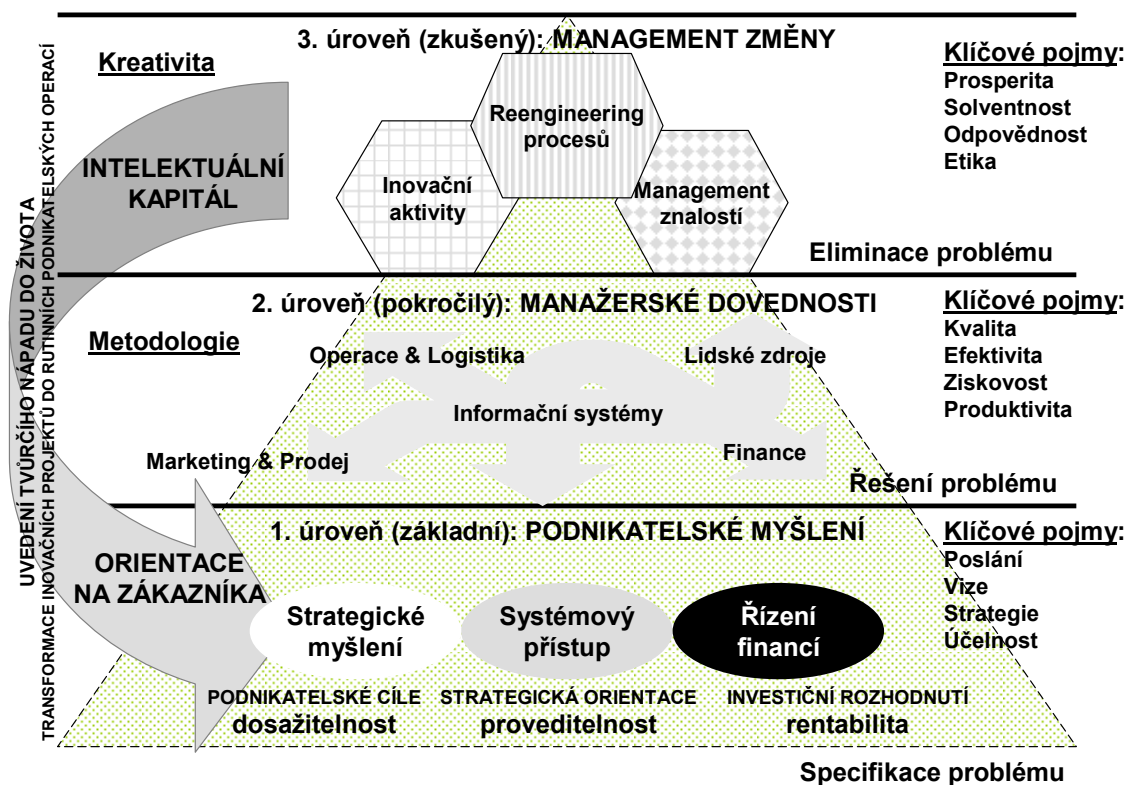
Rozvoj odborných způsobilostí (kompetencí) manažerů dnešních organizací je možné představit jako permanentní budování „kompetenční pyramidy“, jejíž koncepce je zachycena na obr. 2.

Základnu této pyramidy tvoří tři nosné sloupy podnikatelského myšlení manažerů:

- a) strategická představivost (schopnost vnímat změny v okolí jako příležitosti pro další rozvoj organizace);
- b) systémový přístup (vědomí skutečnosti, že změna v konceptu některé skupiny činností organizace se nutně odráží i ve změně forem provádění všech dalších činností);
- c) ekonomické úvahy (respektování skutečnosti, že každá koruna investovaná do podpory činností organizace se musí maximálně zhodnotit).

Zatímco stabilita základny je podmínkou účelnosti v projevech chování organizace, představuje střední část pyramidy soubor způsobilostí, nutných pro generování efektivní a

pružné reakce organizace na vývoj v jejím okolí. Každý manažer (nezávisle na tom, za jakou oblast činností organizace nese odpovědnost) musí být dostatečně podrobně seznámen s metodami výkonu všech oblastí činnosti organizace. Musí umět účelně využívat informační systém organizace, který představuje nástroj integrace metod, využívaných k ovlivňování jednotlivých oblastí činností organizace a zároveň si být vědom skutečnosti, že činnosti, za které nese odpovědnost, jsou součástí určitých podnikatelských procesů, jejichž prostřednictvím organizace zajišťuje vysokou efektivitu svého chování.



Obr. 2. Pyramida způsobilostí manažera

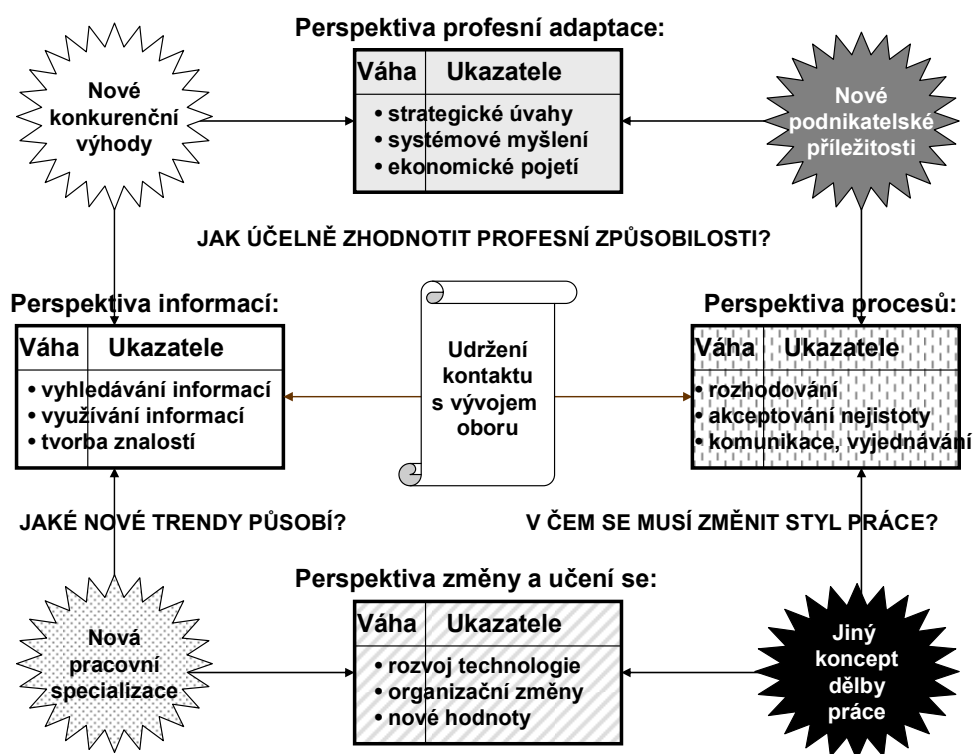
Vrchol pyramidy představují způsobilosti manažera vytvářet nové znalosti a působit jejich prostřednictvím na změnu stávajícího chování organizace realizací inovačních nápadů, kterými se mění model působení (podnikání) organizace na své okolí; inovací (reengineeringem) interních procesů, která vede k potřebným změnám v chování organizace; uplatněním managementu znalostí způsobem, který zajistí jejich účelové šíření do vnitřního prostředí organizace a tím i jejich komplexní uplatnění.

Realizace změn vygenerovaných aplikací způsobilostí z vrcholu pyramidy vede k nutnosti přebudování její základny a celý postup se znovu opakuje v dalším cyklu rozvoje (celoživotního!) způsobilostí manažera – přestavby jeho „kompetenční pyramidy“. Pro koncept této přestavby je vhodné využít analogii k aplikaci metodologie Balanced Scorecard, představenou schematicky na obr.3.

Manažeři musí projevit vysokou úroveň profesních způsobilostí a zhodnotit je při plnění své role v organizaci ve čtyřech základních perspektivách:

A. *Perspektiva profesní adaptace* se týká způsobilostí, umožňujících vyhledat vhodné podnikatelské příležitosti a připravit vznik nových konkurenčních výhod s využitím přestavby základny podnikatelského myšlení manažerů. S podporou perspektivy informací a perspektivy procesů.

- B. *Perspektiva informací* musí manažerovi umožnit – díky způsobilostem vyhledat správné informace, vyhodnotit jejich obsah a transformovat je do podoby nových znalostí – udržet kontakt s vývojem oboru sledováním nových trendů jeho vývoje.
- C. *Perspektiva procesů* slouží k tomu, aby manažer udržoval kontakt s vývojem oboru také uplatněním vhodných změn ve stylu své práce – prostřednictvím zvládnutí nových technik rozhodování, upevněním jeho schopnosti vyrovnat se s nejistotou a rozšířením jeho komunikačních i vyjednávacích dovedností.
- D. *Perspektiva změny a učení* se podporuje účinnost perspektivy informací a perspektivy procesů tím, že manažer získává nové znalosti o technologii, o vývoji institucí a o působení nových hodnot, tedy znalosti, které vedou k rozšiřování jeho pracovní specializace a k zapojení do jiné koncepce dělby práce, nutné pro dosažení potřebné změny v chování organizace.



Obr. 3. Aplikace metody *Balanced Scorecard*

Rozhodujícím momentem pro efektivní využití znalostí v zájmu podpory rozvoje organizace je zabezpečení účelné rovnováhy mezi *využíváním existujících znalostí a tvorbou znalostí nových*.