



M. Kubeš, D. Spillerová, R. Kurnický

Manažerské kompetence

Způsobilosti
výjimečných
manažerů

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

PhDr. Marián Kubeš, CSc.
PhDr. Dagmar Spillerová
Mgr. Roman Kurnický

Manažerské kompetence

Způsobilosti výjimečných manažerů

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel. +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 1923. publikaci

Odborná spolupráce Ing. Stanislav Michek
Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Sazba Milan Vokál
Počet stran 184
První vydání, Praha 2004
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2004
Cover Photo © profimedia.cz/CORBIS, 2004

ISBN 80-247-0698-9 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6304-0 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorech	7
Úvod	9
1. kapitola	
Manažerské kompetence a rozvoj organizací	13
1.1 Lingvistická odbočka	14
1.2 Třetí vlna	15
1.3 Důležitost kompetenčního přístupu	16
1.4 Krátký pohled do minulosti	19
2. kapitola	
Kompetence zblízka	25
2.1 Anatomie kompetence	26
2.2 Druhy kompetencí	31
2.3 Manažerské kompetence a styly osobnosti	38
2.4 Životní cyklus kompetencí	41
3. kapitola	
Jak identifikovat kompetence	43
3.1 V čem spočívá identifikování kompetencí	44
3.2 Fáze identifikování kompetencí	46
3.3 Sběr dat	48
3.4 Fáze analýzy a klasifikace informací	55
4. kapitola	
Kompetenční modely a jejich využití	59
4.1 Co jsou kompetenční modely	60
4.2 Kdy použít kompetenční model	62
4.3 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů	63
4.4 Postup při tvorbě kompetenčního modelu	67
4.5 Ukázky kompetenčních modelů	68
Příklad A: Firma procházející organizační změnou	68
Příklad B: Firma hledá vhodné kandidáty na manažerské pozice z vnitřních zdrojů	71
Příklad C: Modifikace hotového modelu	72
Příklad D: Manažer lidských zdrojů	73
5. kapitola	
Měření úrovně kompetencí	75
5.1 Behaviorální přístup	76

5.2 Analogové metody	77
5.3 Analytické metody	86
5.4 Další metody	87
5.5 Práce hodnotitelů	91
6. kapitola	
Assessment centra	95
6.1 Co jsou assessment centra?	96
6.2 Assessment centra nebo rozvojová centra	97
6.3 Historie a současnost assessment center	99
6.4 Některá kulturní specifika	101
6.5 Pro a proti	105
6.6 Dokážeme měřit v AC potenciál?	111
7. kapitola	
Rozvoj kompetencí	113
7.1 Rozvíjení kompetencí	114
7.2 Způsoby rozvoje kompetencí	116
7.3 Co přináší firmám rozvoj kompetencí	118
7.4 Nejčastější problémy související s rozvojem kompetencí	119
7.5 Program integrovaného rozvoje manažerů ADDA	122
7.6 Otevřené otázky	134
8. kapitola	
Oblasti využití kompetenčního přístupu	137
8.1 Výběh pracovníků	138
8.2 Rozvoj pracovníků	141
8.3 Hodnocení	143
8.4 Kariérní růst a plánování postupu	145
9. kapitola	
Manažerské kompetence v budoucnosti	151
9.1 Euromanažeri	152
9.2 Kompetence budoucnosti	155
9.3 Kompetence a učící se organizace	156
9.3 Závěr	160
Použitá literatura	163
Slovník pojmů.	167
Příloha A: Ukázka kompetencí z programu ADDA	173
Příloha B: Ukázka z Příručky rozvoje kompetencí.	177
Rejstřík	181

O autorech

PhDr. Marián Kubeš, CSc.

(kubes@adda.sk)

Vystudoval pedagogickou psychologii a angličtinu. Pracoval jako výzkumný pracovník v oblasti týmové práce. V letech 1990–1994 byl ředitelem Kabinetu výzkumu tvořivosti SAV v Bratislavě. V roce 1994 se stal spoluzakladatelem konzultantské společnosti Maxman Consultants, v níž působil deset let jako vedoucí konzultant. Od roku 2004 pracuje jako ředitel společnosti ADDA Consultants. Specializuje se na oblast manažerských kompetencí a na jejich místo při budování výkonově orientované firmy. Je spoluautorem *Integrovaného programu rozvoje manažerů ADDA*, který úspěšně aplikuje v mnoha mezinárodních společnostech. Publikoval doma i v zahraničí odborné práce z oblasti pracovní psychologie, kreativity a rozvoje managementu. Přeložil a standardizoval Kirtonův dotazník kognitivního stylu adaptivnost-inovativnost (KAI). Pravidelně vystupuje na mezinárodních konferencích. Je ženatý, s rodinou žije v Bratislavě.



PhDr. Dagmar Spillerová

(spillerova@adda.sk)

Je konzultantkou společnosti ADDA Consultants a spoluautorkou *Integrovaného programu rozvoje manažerů ADDA*. Vystudovala psychologii na Univerzitě Komenského v Bratislavě. Pracovala jako vědecký pracovník ve Slovenské akademii věd, kde se věnovala problematice efektivní týmové práce ve sportu a ve vědě. Angažovala se při zavádění humanisticky orientovaných přístupů ve školství. Je autorkou tréninkových programů v oblasti individuálního a týmového rozvoje. Deset let působila v společnosti Maxman Consultants jako trenérka a konzultantka. Pracuje jako externí kouč pro manažery na nejvyšších postech. Publikovala více odborných článků doma i v zahraničí. Je vdaná, s rodinou žije v Bratislavě.



Mgr. Roman Kurnický

Vystudoval psychologii na Filozofické fakultě Univerzity Komenského v Bratislavě. Během základní vojenské služby pracoval jako vojenský psycholog, další dva roky pak v mezinárodní společnosti jako specialista pro trénink a rozvoj. Působil ve společnosti Maxman Consultants jako trenér a konzultant, kde realizoval programy rozvoje interpersonálních, manažerských a prodejních dovedností, na nichž se také většinou autorsky podílel. Aktivně působil jako assessor a kouč. V současnosti pracuje v oblasti řízení lidských zdrojů pro velkou mezinárodní společnost. Spolupracoval při tvorbě *Integrovaného programu rozvoje manažerů ADDA*.



Úvod

Na světě asi není firma, která by si nepřála mít ty nejschopnější manažery. Je obecně známo, že cesta k úspěchu je s takovými lidmi lehčí. Je však zarážející, jak málo firem dokáže říci, jaké kvality jsou pro úspěšnost manažerů nezbytné. Bylo by potřeba je specifikovat tak, aby osoby odpovědné za výběr a další rozvoj lidských zdrojů se z praktického hlediska dozvěděli, co mají dělat. Koncem osmdesátých let se organizace ve světě začaly intenzivněji orientovat směrem k rozvoji lidských zdrojů a rozvíjení manažerských kompetencí. Dnes můžeme hovořit o tom, že se tyto schopnosti či způsobilosti, jak se také kompetence nazývají, stávají integrovanou součástí mnoha firemních systémů a postupů. Poznání a rozvoj manažerských kompetencí, potřebných pro vysoký výkon klíčových manažerů, představuje pro každou firmu výrazný krok směrem k vyšším výkonům. Díky přístupu orientovanému na manažerské kompetence firma dokáže:

- přijmout správné lidi na správná místa,
- používat objektivnější a spravedlivější systémy odměňování výkonů,
- posoudit svoji připravenost na dosažení strategických cílů,
- záměrně pečovat o rozvoj lidí v souladu se svými strategickými záměry,
- vychovat manažery pro příští záměry a plány,
- optimalizovat kariérový rozvoj zaměstnanců.

Manažerské kompetence již déle než dvě desetiletí hrají ve snaze firem posunout svou výkonnost dále významnou roli. Rozvinuté výzkumné zázemí poskytuje k lepšímu pochopení zdrojů vynikajících manažerských výkonů neustále stimuly. Kompetence nekompromisně odhalují rozdíly mezi průměrnými a vynikajícími manažery. I když podnikání je výrazně spojeno s technologiemi a vědeckým pokrokem, do popředí se stále více dostává člověk – pracovník, manažer – jako klíčový zdroj nových konkurenčních výhod.

Navzdory tomu, že dnes již existuje množství poznatků, teoretických koncepcí, akademických studií a praktických zkušeností, zavádění kompetenčního přístupu do každodenního života firmy je poměrně náročný proces. V první řadě představuje velkou změnu směrem k vyššímu výkonu celé organizace. Ten je podmíněný změnou u každého pracovníka. Kompetenční přístup k nám přinesly především mezinárodní korporace, čímž podnítily zájem o jeho uplatňování i v dalších firmách. Jeho uplatnění ve značné míře vyžaduje změnu myšlení a přístupu k lidem, osvojení nových vědomostí a dovedností nejen ze strany pracovníků útvarů lidských zdrojů, ale i ostatních manažerů, protože i oni – a především oni – odpovídají za rozvoj svých podřízených.

Kompetence nejsou pochopitelně všelékem, jejich přínos je podmíněný mnoha dalšími předpoklady zdravého rozvoje byznysu. Rozhodně však patří do centra pozornosti každého, kdo chce budovat silnou, konkurence schopnou firmu, řízenou kompetentními, tedy výjimečně schopnými manažery.

Kniha je určená především personalistům a manažerům, odpovědným ve firmě za rozvoj lidských zdrojů. Poslouží však také konzultantům a ostatním manažerům, kteří se zajímají o zvyšování efektivity fungování celého firemního systému.

Problematiku manažerských kompetencí chceme čtenáři přiblížit jednoduchým a přehledným způsobem. Proto jsou v knize zařazeny i ukázky praktického použití kompetenčního přístupu ve firmách v Česku i na Slovensku. Chceme se vyhnout hlubokým teoretickým úvahám a výzkumným zjištěním, i když pochopení kompetenčního přístupu vyžaduje do určité míry znalost východisek a teoretického zázemí. Navíc kompetenční přístup není reprezentován jediným homogenním směrem, ale existují různé školy, jejichž postupy si mohou dokonce odporovat. Pro snazší pochopení textu doporučujeme pracovat se slovníkem pojmů, který najdete na konci knihy. Použití maskulina je v celé knize voleno výhradně z důvodů jazykových, v zájmu snazšího čtení textu, který je pochopitelně určen jak ženám, tak mužům.

V první kapitole najde čtenář náčrt vývoje konceptu manažerských kompetencí v průběhu tří desetiletí a informace o tom, jaké změny v podnikatelském prostředí byly v pozadí nástupu tohoto konceptu.

Podrobnější pohled na manažerské kompetence poskytne druhá kapitola. Pojednává o struktuře kompetencí a představuje různé koncepce a klasifikace především manažerských kompetencí. Zachycuje kompetenci v její vazbě na strategii firmy a přibližuje i poměrně nedávno probádanou oblast vztahu manažerských kompetencí a osobnostních stylů.

Třetí kapitola prozradí více o tom, jak se ke kompetencím dá dopracovat. Představuje praktické ukázky toho, kde a jak shromažďovat informace, jaké metody používat, jak z údajů identifikovat kompetence, které se stávají základem pro tvorbu kompetenčních modelů.

Kompetenční modely jsou ústředním tématem čtvrté kapitoly. Čtenář se dozví, jak model vzniká, k čemu slouží, jaké druhy modelů existují a o čem všem může kompetenční model vypovídat. Kromě toho je do této kapitoly zařazeno několik ukávek kompetenčních modelů pro různé manažerské pozice.

Jednu z nejobtížnějších oblastí v kompetenčním přístupu představuje spolehlivé posouzení úrovně existujících kompetencí u manažerů. Tato problematika je spojena s hodnocením, a proto je velmi citlivá. V páté kapitole se čtenář dozví více o metodách používaných k posuzování úrovně kompetencí, o jejich výhodách i nevýhodách. Obsahuje ukázky různých inspirujících materiálů, používaných při posuzování úrovně kompetencí.

Šestá kapitola je věnována problematice tzv. assessment center, která se stále častěji využívá i u nás. Je v ní načrtnut jejich historický vývoj a současný stav. Kriticky se přehodnocují některé postupy a stanoviska pro a proti použí-

vaní assessment center. Je v ní popsán i současný trend používat hodnocení hlavně pro rozvojové účely a trend transformace assessment center na centra rozvojová. Kapitola přináší i zajímavé postřehy týkající se kulturních rozdílů v praxi assessment center.

Rozvoj kompetencí je ústředním tématem sedmé kapitoly. Všechny předcházející kroky dostávají smysl až rozvojem identifikovaných kompetencí manažerů. Cílem kapitoly je upozornit čtenáře na možnosti a úskalí při rozvoji kompetencí. Podrobněji je představen *Program integrovaného rozvoje manažerů ADDA*, který vychází z kompetencí vysokého výkonu a byl úspěšně realizován u více firem v Česku i na Slovensku.

Osmá kapitola představuje procesy řízení lidských zdrojů, v nichž firmy s úspěchem uplatňují kompetenční přístup. Podrobněji je načrtnuta problematika výběrů, rozvoje a tréninků, hodnocení pracovníků a kariérového postupu.

Závěrečná kapitola uvažuje o uplatnění kompetenčního přístupu v budoucnosti, přibližuje studie týkající se budoucích nároků na kompetence například u euromanažerů a dává do souvislosti populární koncept učící se organizace a manažerských kompetencí.

1. kapitola

Manažerské kompetence a rozvoj organizací

Vše začalo „provokací“: v roce 1973 vyšel článek jednoho z významných představitelů americké psychologie, Davida McClellanda. Vyzýval v něm, aby při výběru adeptů na pracovní pozice byla brána v úvahu především jejich kompetence a nikoliv inteligence. Do tohoto roku se obvykle datuje začátek zájmu o kompetence jako o alternativní pohled na dosavadní přístup k identifikaci a rozvíjení úspěšných manažerů.

Důležitý podnět k hledání takových alternativ sehrály změny v podnikatelském prostředí, ve způsobu, jak se byznys realizoval, působil zde i pokrok ve vědě a technice. Ukázalo se, že manažerské kompetence mohou být dobrou odpovědí na otázku, jak obstát v narůstající komplexnosti a dynamice tržního prostředí. Dříve, než se podíváme na tyto změny, které vlastně znamenaly zrod kompetenčního přístupu, je třeba si ujasnit, co kompetencemi rozumíme.

1.1 Lingvistická odbočka

Hned v úvodu je potřeba vyjasnit jeden terminologický problém. Pojem kompetence se dnes běžně používá v češtině (ale i slovenštině) ve dvou základních významech. Prvním je *kompetence* jako pravomoc, oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci). V tomto smyslu nacházíme klíčový význam tohoto slova v němčině nebo francouzštině. Podle německo-českého slovníku (Němcko-český slovník, Siebenschein a kol., 1977) znamená německý výraz *die Kompetenz* pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti. Někdo může překročit svoje pravomoci/kompetence, někomu je možné kompetence odejmout, mohou vznikat kompetenční spory. I francouzské slovo *compétence* má podobný význam: příslušnost, povolání, pravomoc (Velký francouzsko-český slovník, Neumann, Hořejší a kol., 1974).

V podobném duchu najdeme výklad slova kompetence ve slovníku cizích slov (Slovník cizích slov, 1997). Kompetence vymezuje rozsah působnosti, představuje souhrn oprávnění a povinností, svěřených právní normou určitému orgánu nebo osobě. V tomto významu se setkáváme například s přesunem kompetencí na samosprávu. I v rovině personální se pojem kompetence užívá

ve smyslu oprávnění (pracovník je nebo není oprávněný o něčem rozhodnout). Je zajímavé, že až na třetím místě se význam slova kompetence spojuje se schopností (avšak pouze bakteriálních buněk) přijmout a zabudovat cizorodou DNA. Díky takto úzce odbornému chápání kompetence v genetice jsme se přiblížili k významu o který nám jde v této knize.

Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Pojem pochází z anglosaského prostředí a začal se v tomto významu používat zejména pod vlivem manažerské literatury. To ovšem znamená pro laickou veřejnost poměrně značnou nejasnost, která vyvolala pokusy nahradit výraz *kompetence* ve smyslu *schopnost* například slovem *způsobilost*. V anglickém výkladovém slovníku (The Collins Concise Dictionary, 1988) nacházíme pod hesly *competence* a *competent* (někdy i *competency*) význam být schopen něco udělat, schopnost (například zajistit příjem pro rodinu), mít potřebné vědomosti a dovednosti. Na dalším místě se uvádí i význam úředního oprávnění. Podobně uvádí britský psychologický slovník (Reber, 1995), že *competence* je schopnost provádět nějaké úkony, schopnost vykonat nějakou činnost.

Rozdíl mezi obojím chápáním by se dal zjednodušeně popsat tak, že první význam zdůrazňuje cosi daného člověku zvenku, na základě konsenzu druhých (i když by k tomu měl být uzpůsobený i ve smyslu schopností). Druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon.

Tento druhý význam se spojuje s manažerskými kompetencemi a v této knize používáme termín *kompetence* v tomto smyslu. Manažerské kompetence jsou komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon. Komplexní proto, neboť obvykle zahrnují více schopností, dovedností a množství vědomostí, k nimž více autorů přidává i potřebné postoje, motivaci, zkušenost apod. Manažerská kompetence není jednoduchý pojem a podrobněji se mu budeme věnovat v druhé kapitole. Nyní se podívejme na to, proč jsou manažerské kompetence stále více ve středu pozornosti celého podnikatelského světa.

1.2 Třetí vlna

Pouze několik let po publikování zmíněného McClellandova článku nazval Alvin Tofler v dnes již klasické práci *The Third Wave* (Tofler, 1980) výrazné změny v podnikatelském prostředí třetí vlnou. Za posledních třicet let došlo v celém světě k dramatickým změnám v prostředí, v němž se realizuje byznys. I McClellandův článek je možné považovat za odpověď na otázku, které kvality manažerů umožní v dynamicky se měnícím podnikatelském prostředí zajistit organizaci úspěch. Co se vlastně stalo?

Po relativně stabilním období, které umožňovalo vysokou standardizaci a specializaci, stejně jako víceúrovňovou hierarchickou strukturu organizací (takové podnikatelské prostředí bylo například v USA typické až do konce sedmdesátých let), došlo k výrazné změně hlavně v těchto oblastech:

- Informační revoluce umožňuje zásadní změny práce s informacemi. Masivní informatizace celé společnosti získává v byznysu specifickou podobu. Ten vyžaduje, aby se správná informace dostala ke správným lidem ve správné době. A to navzdory tomu, že obsah informace se průběžně mění. Dnes může být potřebná informace dostupná velmi rychle v libovolném místě organizace kdekoliv na světě a umožňuje přijímat mnohem efektivnější rozhodnutí než dříve. Kapacita zpracování dat nejmodernějšími technologiemi nás staví před nový problém: vybrat z obrovského množství dat ty informace, které nejlépe umožní řešit daný problém. Dobrou ilustrací významu této změny v podnikatelském prostředí je internet a jeho vliv na každodenní život firem i jednotlivců.
- Výrazný pokrok v používání nových technologií ve všech oblastech vede k hlubokým změnám v organizaci práce a způsobu výroby, což vyžaduje nové způsoby vedení lidí a jejich spolupráce.
- Celková globalizace byznysu urychluje potřebu inovace výrobků a služeb s cílem pružněji reagovat na měnící se potřeby zákazníků. Díky vstupu zahraničního kapitálu do středoevropských firem produkují tyto firmy výrobky, které se ucházejí o trhy na všech kontinentech. Stejně tak se o naše „domácí“ trhy uchází množství zahraničních výrobců, a to v plné šíři komodit.
- Změna hodnotové orientace pracovníků (středního a vyššího managementu) se projevila zejména tím, že se do popředí dostává uspokojování vyšších potřeb (seberealizace, možnost přijmout zodpovědnost, růst, zajímavé úkoly). Uspokojování základních potřeb, i když je stále důležité, následuje až na dalších místech v pořadí.
- Především tyto změny označil Alvin Toffler za třetí vlnu změn organizačního kontextu. Jejich dynamika dodnes narůstá a tradiční byrokratické organizační struktury s ostrým ohraničením funkcí jsou v tomto komplexním a dynamickém prostředí stále méně schopné obstát. Obstojí naopak organizace, které jsou schopné pružně reagovat na změny chování trhu a mají schopnost rychle si osvojit nejenom nové technologie, ale i nové způsoby vlastního fungování.

1.3 Důležitost kompetenčního přístupu

Přestože jsou investice do nových technologií nevyhnutelné, jsou to především lidé, kteří díky svému umu a nahromaděným zkušenostem mohou tyto investice zhodnotit. Lidé se proto stávají pro dosažení a dlouhodobé udržení konkurenční výhody nejdůležitějším faktorem. Pfeffer (Pfeffer, 1994) nabízí výsledky zaji-

mavého průzkumu. Dokazuje, že firmy s vysoce motivovanými pracovníky dosahují trvale lepších výsledků než konkurence. Jejich motivace je především výsledkem toho, jak jsou vedeni. Kvalita managementu se proto podepisuje pod úspěch či neúspěch organizace největším dílem. Podívejme se proto na toto téma blíže.

Přestože se majitelé firem, samotní manažeři, ale i výzkumníci přiklánějí k názoru, že lidé patří k rozhodujícím faktorům úspěchu firmy, neexistuje téměř žádná shoda v tom, co tuto kvalitu tvoří. Jsou to dovednosti, schopnosti, vědomosti? Nebo je důležitější postoj, loajalita, obětavost? Je to spíše úroveň odborných znalostí, nebo talent pracovat s lidmi? Nebo všechno dohromady? Této magické kvalitě se začalo říkat kompetence. Chaos a nejasnosti kolem toho, co vlastně tvoří tuto kvalitu, vedl například ve Velké Británii až k vládní iniciativě. Institucím jako jsou NTA (*National Training Agency*) nebo *Institute of Management* byly přiděleny granty s požadavkem, aby spolu se vzdělávacími institucemi a soukromými firmami identifikovaly kompetence a jejich standardní úroveň, které by měli dosahovat všichni manažeři.

Konkrétní nároky, které dynamické podnikatelské prostředí klade na kompetence a chování manažerů, ilustruje srovnání v tabulce 1.1.

Tab. 1.1 Charakteristika chování manažerů ve stabilním a dynamickém prostředí

Stabilní prostředí	Dynamické prostředí
Relevantní informace a jejich distribuce jsou koncentrovány na vrcholu firmy.	Relevantní informace musí být dostupná všude tam, kde se přijímá operativní rozhodnutí, tedy i na nejnižších úrovních.
Manažeři odpovídají za práci a výkon svých podřízených.	Manažeři odpovídají i za zapojení podřízených do rozhodování a přebírání odpovědnosti.
Manažeři odpovídají za splnění úkolů a dodržování postupů.	Manažeři jsou tvůrci plánu, implementují ho a podle potřeby ho spolu s postupy mění.
Manažeři odpovídají pouze za chod útvaru, který vedou.	Manažeři odpovídají i za to, jak jejich oddělení ovlivňuje chod ostatních složek firmy.
Manažeři monitorují relevantní informace.	Manažeři vyhledávají informace z nových zdrojů.
Manažeři implementují plán.	Manažeři hledají alternativní cesty implementace a ve změně prostředí hledají nové příležitosti.
Manažeři rozhodují.	Manažeři zplnomocňují jiné k rozhodování a podporují je v tom.

Došlo k výraznému posunu, který je v mnoha ohledech pro manažery noční můrou. Není totiž vůbec snadné změnit chování v levém sloupci na chování v pravém sloupci. Změně chování musí totiž předcházet změna postoje. Postoje jsou však poměrně stabilní složkou osobnosti člověka a jejich změna není jed-

noduchá. Jsou formovány mnohými vlivy a nejednou jsou výsledkem mnoholetých zkušeností člověka. Podívejme se například hned na první požadavek. V organizacích, kde se informace dlouhodobě využívají jako mocenský nástroj, je nepředstavitelné, že by k nim měli „nekontrolovatelný“ přístup všichni, kteří je opravdu potřebují. Že to zní paradoxně? Ano, místo vytváření bezproblémového přístupu ke klíčovým informacím se manažer domnívá, že si svoji pozici upevní, když přístup k nim ostatním komplikuje a rozhoduje o tom, kdo, co a kdy dostane.

Pokud tyto nové nároky manažeři nezvládají, ocitají se tváří v tvář množství problémů. Jedním z nich je i to, že současný vrcholový management je nejednou utopený v operativní agendě. Obvykle proto, že nevhodným způsobem (i kvůli absenci některých kompetencí) většinou pouze reaguje na vznikající problémy.

Komplexní prostředí vyžaduje, aby rozhodnutí byla promptně přijata tam, kde problém vzniká, tedy nejčastěji na operační úrovni firmy. Místo aby zplnomocnili pracovníky k přijetí potřebných rozhodnutí a poskytli jim potřebné informace, vrcholoví manažeři se často sami pouštějí do řešení těchto problémů nebo chtějí alespoň kontrolovat každý krok.

V dynamickém prostředí, kde je třeba přijmout rozhodnutí rychle, se pracovníci stávají čím dál závislejší na svých nadřízených. Je znám případ, kdy generální ředitel mezinárodní firmy řešil s vedoucí sekretariátu otázku, zda je možné zakoupit novou soupravu šálků na kávu, nebo kdy ředitel jiné významné firmy řešil společně s pověřeným pracovníkem problém označování a evidence návštěv.

Kompetence jsou takové kvality manažerů, které lze rozvíjet. Tato skutečnost obsahuje velký příslib, že můžeme cílevědomě a pečlivě rozvíjet manažery, aby nároky komplexního prostředí zvládali co nejlépe.

V zemích východní a střední Evropy nenarůstala komplexnost podnikatelského prostředí kvůli tehdejšímu politickému uspořádání světa takovým tempem, jako ve zbytku světa. Změnou politických systémů těchto zemí došlo i k dramatické změně podnikatelského prostředí. To se stalo takřka přes noc mimořádně složitým. Za rychlostí a velikostí této změny daleko zaostávala schopnost organizací a jejich manažerů na ni pružně reagovat. To, na co byli západní manažeři postupně připravováni po desetiletí, bylo v našich podmínkách nutné zvládnout v mnohem kratším čase (viz Kubeš, Benkovič, 1994). Pro kompetenec jako jeden z neefektivnějších nástrojů budování úspěšné firmy v dynamickém prostředí třetího tisíciletí se otevřela velká příležitost.

Boam a Sparrow zdůrazňují dvě příčiny, které vedly k významnému nástupu kompetenčního přístupu k rozvoji lidí. První příčinou bylo selhání tzv. „programů změny“, zaměřujících se na změnu postojů pracovníků, na ztotožnění se s vizí a na jiné aktivity, směřující pozornost na všeobecnější faktory (zákazník, budování klimatu, týmová spolupráce apod.). Druhou příčinou byla potřeba osvojení mnoha nových dovedností, kterou vyvolaly změny, přinesené „třetí vlnou“.