

POŽADAVKY NA ZMĚNY V CHOVÁNÍ MANAŽERŮ PO VSTUPU DO EU

REQUIREMENT ON MANAGERS' BEHAVIOUR CHANGES AFTER THE ACCESSION TO EU

Jan Hron

Summary

The requirements on 21st century managers are related to the processes of globalization and internationalization. Changes in the external environment initiate the changes of managers behaviour and their competences. Parameters of managers behaviour are affected by the level of their education and their threshold and performance competence. Development trends of these competence include enrichment of professional and methodological competences by social, cultural, action and creative competences. The suitable environment for their development is then provided by a learning organisation.

Abstrakt

Požadavky na manažera 21. století jsou podmíněny procesy globalizace a internacionalizace. Změny prostředí vyvolává i změnu požadavků na chování manažerů a jejich kompetence. Dimenze chování manažerů ovlivňují i dimenze jejich vzdělávání a prahové a výkonnostní kompetence. Vývojové tendence těchto kompetencí zahrnují doplňování schopnosti odborných a metodických i kompetencemi sociálními, kulturními, akčními a kreativními. Vhodné prostředí pak je charakterizováno jako učící se organizace.

Key words

Globalization, parameters of managers behaviour, threshold and performance competence.

Klíčová slova

Globalizace, dimenze chování manažera, prahové a výkonnostní kompetence.

Úvod

Na přelomu dvou tisíciletí je společnost přesycena informacemi, a to zvláště v hospodářském – podnikatelském prostředí. Informace se staly zbožím a bez jejich kvalitního zpracování si nelze představit dosažení úspěšnosti, efektivnosti, konkurenceschopnosti a to jak na individuální tak i podnikové i národní úrovni.

Každý produkt či služba od svého zrodu prochází k zákazníkovi trajektorií změn. Zvyšuje svoji hodnotu, která se stává měřítkem úspěšnosti, efektivnosti a konkurenční výhody. Hodnota informace je tím větší, čím je její přínos do hodnoty produktu či služby vyšší.

V podmínkách EU každý manažer pochopil, že základem podnikání je tvorba hodnot řízeným procesem změn v hodnotových řetězcích a měřítkem úspěšnosti objem realizovaných hodnot měřitelná ekonomickou přidanou hodnotou EVA (Economic Value Added).

Cíl a metodický přístup

Cílem příspěvku je formulování změn vnějšího a vnitřního prostředí podnikatelských subjektů v evropském měřítku a charakteristik manažerů těchto podnikatelských subjektů. Charakteristika změn a popis požadavků na manažery je výsledkem analýzy práce manažerů v podmínkách ČR, ale i EU v rámci výzkumných úkolů, doktorských a diplomových prací a práce konzultačního střediska PEF ČZU v Praze.

Výsledky a diskuse

A. Charakteristika změn prostředí podnikatelských subjektů

Vstup ČR do EU, proces globalizace zvyrazňuje rozdíly v myšlení a chování pracovníků a manažerů pocházejících z odlišného kulturního prostředí. Základním předpokladem úspěchu je tolerance odlišných kultur spojené zpočátku se zdrženlivostí manažerů, snášenlivostí a trpělivostí vedoucí k pochopení a přijetí odlišných kultur.

Změna lokálního manažera v globálního je podmíněna:

- znalostí mezinárodního prostředí podnikatelských subjektů
- úspěšností podnikatelského subjektu a znalostí trendů vývoje daného odvětví
- splněním charakteristiky „glocal“ (global culture) manažera, který má
 - vůdčí a vizionářské schopnosti, je
 - vzorem pro ostatní, umí
 - realizovat změny,
 - správně a vhodně komunikuje, je schopen
 - účinně motivovat a
 - jednat empaticky a eticky.
- změnou modelu 80:20, (znalosti a zkušenosti) : (komunikace a koordinace) na model 20:80; (zkušenosti) : (kultura, zvyky, kompetence).

B. Fázový prostor chování moderního manažera v podmínkách EU

Z hlediska hodnotové orientace a norem chování lze formulovat následující dimenze chování manažerů:

1. Universalismus a partikularismus

- a) Universalismus, charakteristický především pro evropské změny a USA, je charakterizován důsledným aplikováním pravidel, zákonů a předpisů bez ohledu na zúčastněné strany a mění se podmínky.
- b) Partikularismus, typický pro Rusko, Japonsko, Čínu a další, naopak zdůrazňuje, jedinečnost a výjimky.

2. Individualismus a kolektivismus

- a) Individualismus, typický pro USA, Kanadu a západoevropské země, zdůrazňuje individuální identitu osobnosti a klade ji nad sdílenou identitu skupiny. Klade důraz na svobodu osobnosti, rovnost a nezávislost. Pracovníci jsou získáváni a povyšováni na základě své kvalifikace a osobních zásluh, v motivaci preferují individuální zásluhy s delegovanou pravomocí pro rozhodování.
- b) Kolektivismus, uplatňovaný především v asijských a latinskoamerických zemích, klade důraz na harmonii a podřizuje zájmy jednotlivců zájmům celku. Osobní identita je vázána s identitou skupiny, získávání je založeno na příslušnosti ke skupině a jejich věku.

3. Emocionální a neutrální vztah k lidem

- a) Emocionální chování, typické pro kultury středního východu, latinskoamerické a jiho - východoevropské země, je charakterizováno živou gestikulací, vzájemnými doteky, zvyšováním hlasu, preferuje vybudování vztahy, nezbytné pro obchodní vztahy. Své city neprojevují.
- b) Neutrální vztah k lidem, typický pro severské národy, Američany, sleduje dosažení cíle, splnění úkolu. Nezdůrazňuje vytváření trvalých vztahů, s pozitivními emocemi.

4. Specifická a difusní orientace

- a) Specifická orientace (USA, Austrálie, Kanada, Severní Evropa) sleduje úkol, cíl, funkci, autoritu, uznání! Autorita se spojuje s funkčním místem, nepreferující mimo pracoviště tituly. Existuje snaha o rychlé splnění úkolů, bez preferování dlouhodobých vztahů.
- b) Difusní orientace (Asie, Jižní Amerika, Asie, Jižní Evropa) respektuje formální kvalifikaci, preferuje lidské vztahy před ekonomickými.

5. Přiznání statutu

V podmínkách České republiky, Rakouska, Německa status je mnohem více respektován než v USA, Kanadě a Austrálii.

6. Vztah k času

- a) Vztah lineární a sekvenční, typický pro západní a střední Evropu, Severní Ameriku, Austrálii, respektuje cenu času, plýtvání časem je nepřipustné, přesnost je důležitá.
- b) Synchronní koncepce, uplatňována v Jižní Americe, arabských zemích, v jižní Evropě, připouští i více jednání najednou a to po věčné i časové stránce, není respektován přesný časný plán, čas je méně důležitý než vztahy.

21. století, procesy globalizace a znalostní společnost formuluje požadavky na nové manažery, pracovníky všeobecně vzdělané, s klíčovými kompetencemi. Nad požadavky

speciálními a odbornými, které rychle zaostávají, nabývají na důležitosti požadavky na myšlení v souvislostech, ochota i schopnost učit se, samostatnost, komunikativní a emocionální inteligence a zejména osobní flexibilita, tedy kreativita podpořena vysokou sebemotivací.

Na změnu požadavků na moderní manažery má vliv celá řada faktorů, mezi níž patří především :

- internacionalizace a globalizace řídicích procesů
- narůstající celosvětová konkurence
- technologické změny
- ubývání zdrojů
- změna hodnotové hierarchie
- zvyšující se požadavky na životní prostředí (ekologie)
- zvyšující se požadavky na kvalitu výrobků a potravin

Proto kromě profesně specifických odborných a metodických schopností, analytického i systémového myšlení a osvojení si specifických kompetencí (např. práce s novými médii) jsou stejně důležité i

- sociální a osobnostní kompetence, tj. komunikativní schopnosti naslouchání, empatie, schopnost týmové práce, flexibilita, mobilita, cílevědomost, kreativita
- kulturní kompetence, zahrnující kromě všeobecného vzdělání, vědomostí o společenských, hospodářských a politických souvislostech i znalosti jiných kultur a schopnost přizpůsobit se mezinárodním podmínkám
- akční kompetence, zahrnující schopnost iniciativně přijímat výzvy a zodpovědnost, realizovat vytčené cíle v praxi.

Uvedené požadavky na kompetence lze z hlediska jejich struktury a časových období vyjádřit schématicky následovně (obr. č.1)

Obrázek č. 1

Struktura požadavků na kompetence			
	IQ		
Časové etapy	1. polovina 20. století	2. polovina 20. století	21. století

Zde: IQ – schopnosti věcné, odborné a metodické, analytické a systémové, specifické

EQ – sociální a osobnostní kompetence, kulturní kompetence

AQ – akční kompetence

CQ – kreativní inteligence = IQ + EQ + AQ

V uvedených souvislostech nabývá na významu nejen odborné vzdělávání, ale vzdělávání celoživotní. UNESCO v této souvislosti formulovalo 4 dimenze vzdělávání 21. století a to :

1. Učit se získávat vědomosti, tj. schopnost myšlení a koncentrace v návaznosti na praktické zkušenosti.
2. Učit se jednat, realizovat vědomosti v inovacích a podporovat týmovou spolupráci.
3. Učit se soužití, a to jak v národním, tak i mezinárodním prostředí.
4. Učit se pro život, vytváření duchovního rámce chápání světa.

Vedle dimenzí chování manažerů a dimenzí vzdělávání lze rozlišit v souladu s pracemi R.E. Boyatzisem zpracované i tzv. prahové a výkonnostní kompetence.

a) Prahové kompetence, představují základní vlastnosti manažera bez příčinného vztahu k efektivitě řídicí práce :

1. Uplatňování funkčního postavení vůči svým podřízeným
2. Přiměřené sebehodnocení (znalost svých předností a nedostatků)
3. Pozitivní naladění (optimismus, dodávání sebedůvěry jiným)
4. Schopnost komunikace, rozhodování
5. Logické myšlení
6. Speciální znalosti a dovednosti
7. Týmový styl řídicí práce

b) Výkonnostní kompetence, jsou nezbytné pro naplňování vyšší manažerské výkonnosti a patří mezi ně :

1. Orientace na funkční zařazení
2. Identifikování rozhodovacích problémů
3. Orientace na výkonnost
4. Proaktivita, tzn. orientace na dosahování cílů a praktická orientace
5. Konceptualizace, tzn. formulování charakteristických znaků rozhodovacích situací
6. Sebejistota
7. Schopnost úspěšné verbální komunikace
8. Vytváření efektivních mocenských aliancí
9. Řízení skupinových procesů
10. Objektivnost vnímání objektivní reality
11. Sebeovládání
12. Dostatečná energie a přizpůsobivost

Závěr

Požadavky na manažera 21. století se výrazně mění. Jsou ovlivňovány především procesy globalizace a internacionalizace. Proto musí zahrnovat znalost měnícího se vnějšího prostředí a pohybují se i v tzn. fázovém prostoru chování manažera a jsou vyjádřeny v tzv. kompetencích manažera. Jejich naplňování je podmínkou úspěšnosti manažera. Stále však platí, že

úspěšně řídit znamená znát, chtít, umět a stačit.

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
děkan PEF ČZU v Praze
Kamýcká
16521 Praha 6 - Suchbátka
tel. : 02/224384344
fax: 02/234381855
e-mail: hron@pef.czu.cz