

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA
OLOMOUC**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Monika Nárožná

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Monika Nárožná

Specifika práce top manažera s důrazem na jeho kompetence
Specifics of a Top Manager's Work with the Emphasis on
Competences

Bakalářská práce

Mgr. Daniela Navrátilová

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a na základě informačních zdrojů, které jsou uvedeny v závěrečném soupisu literatury a pramenů.

25.3.2012

...

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Daniela Navrátilové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

Úvod.....	6
1 Kompetence.....	7 - 10
1.1 Manažerské kompetence.....	10 - 28
1.1.1 Základní přehled aspektů manažerských kompetencí.....	11 - 12
1.1.2 Efektivní komunikace manažera.....	23 - 24
1.1.3 Osobní autorita manažera.....	27 - 28
1.1.4 Shrnutí manažerských kompetencí.....	29 - 30
1.2 Kompetenční modely.....	31 - 34
1.2.1 Shrnutí kompetenčních modelů.....	35
1.2.2 Roztřídění kompetenčních modelů podle druhu zaměření.....	36
1.3 Strategické řízení.....	37 - 39
1.3.1 Strategické myšlení.....	40 - 43
2 Specifika práce top manažera.....	44 - 45
2.1 Faktory úspěchu manažera.....	46
2.2 Funkce top manažera.....	47 - 51
2.2.1 Shrnutí kapitoly.....	52
2.3 Kompetence top manažera.....	52 - 54
Závěr.....	55
Anotace.....	56
Literatura a prameny.....	57 - 59

ÚVOD

Uvedené téma jsme si zvolila, protože mě zajímá problematika strategického managementu a jaké kompetence musí mít manažer na nejvyšší úrovni řízení.

Podle mého názoru je určitě uvedené téma aktuální, protože v České Republice a ve světě je mnoho prestižních firem, které koordinují top manažeri a bez nich by organizace nemohly na trhu dále setrvávat. V budoucnu budou pořád vznikat nové firmy, kde bude potřeba mít kvalitní lidi, aby se organizace udržela ve velké a dravé konkurenci. Bude nezbytné znát kompetence, které jsou předpokladem k úspěšnému řízení podniku a konkrétní pracovní náplň top manažera.

Cílem této bakalářské práce je definovat kompetence, které vytvářejí předpoklady pro adekvátní uplatňování manažerských technik na vrcholové úrovni řízení.

Zvolena struktura práce je rozdělena na kapitoly, podkapitoly a oddíly kvůli přehlednosti práce a logické návaznosti. V práci jsou uvedeny pouze dvě kapitoly, které jsou stěžejní a jsou shodné s názvem bakalářské práce.

V kapitole kompetence je uveden význam tohoto pojmu a popis manažerských kompetencí od jednotlivých autorů. Ve specifikce práce top manažera jsou uvedené činnosti, funkce top manažera, strategické řízení a kompetence top manažera, které se týkají řízení na nejvyšší úrovni managementu v podniku.

Tato bakalářská práce je přehledná, srozumitelná a odborně zaměřená. Pro přehlednost je strukturovaná a ocitovaná podle norem. Tato práce může být zajímavá pro absolventy vysokých škol manažerského zaměření a pro nižší manažery, kteří mají ambice stát se vrcholovými manažery.

1 Kompetence

V dnešní neustále měnící se dynamické době jsou kompetence součástí různých vědeckých odvětví. Rozvoj kompetencí je cílem sociální, vzdělávací, hospodářské politiky a v oblasti lidských zdrojů.¹ „Kompetence jsou definovány jako jedinečné schopnosti člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě vlastních zdrojů v různých životních situacích a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“²

Kompetence představují souhrn znalostí, schopností a dovedností, které jsou přínosné, protože díky nim máme předpoklad být úspěšní nejen v obchodním jednání. Někdy mohou být chápány jako záruka úspěchu, proto má každá kompetence individuální a jedinečný charakter.

Jak poukazuje Veteška v České republice není mnoho autorů, kteří se zabývají touto problematikou, a proto jsou publikace dosavadních autorů přínosem pro další diskuzi.³

„Pojem kompetence prošel určitým vývojem. V 70. letech 20. století byl koncept zaměřený zpočátku na oblast profesního vzdělávání a rekvalifikace.“ Později byly kompetence zaměřovány na vzdělání a rozvoj manažerů. V současné době jsou kompetence součástí strategických a koncepčních dokumentů.⁴

Podle Vališové a Kasíkové jsou kompetence v odborné terminologii chápány jako oprávnění nebo pravomoc o něčem rozhodnout. Kompetentní manažer má vliv, moc nebo autoritu. V odborné terminologii je vymezení pojmu stejné jako v neoborné terminologii. Užití pojmu kompetence v uvedeném smyslu vyjadřuje sociální pozici jednotlivce, který má právo rozhodovat a ovlivňovat druhé, díky svému významnějšímu postavení ve společenské hierarchii.⁵

V dalším pojetí kompetence znamenají specifické znalosti, dovednosti, zkušenosti, postupy a metody, které jednotlivec efektivně využívá, aby úspěšně vyřešil různé úkoly a životní situace, které mu umožňují osobní rozvoj ve všech oblastech.⁶

¹ Srov. VETEŠKA, J., *Kompetence ve vzdělávání*, s. 9

² Tamtéž, s. 27.

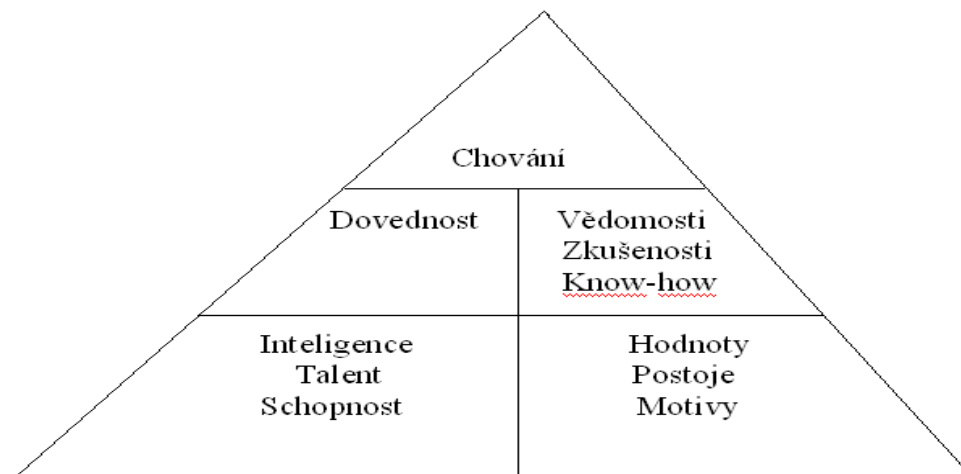
³ Srov. tamtéž, s. 9.

⁴ Srov. VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H., *Pedagogika pro učitele*, In: VETEŠKA, J., *Kompetence ve vzdělávání*, s. 25.

⁵ Srov. VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání*, s. 11.

⁶ Srov. tamtéž, s. 25.

Hierarchický model struktury kompetence



Obr.1 - Hierarchický model struktury kompetence⁷

Kubeš popisuje, že důležitou součástí kompetence je i chování manažera, které je osobní charakteristikou člověka. Každý člověk má různé předpoklady k vykonávání určitého úkolu. Někdy manažer nedosáhne až takových výsledků jakých stanovila organizace, protože mu někdy chybí určité dovednosti, může mít nízkou sebedůvěru nebo mu chybí emoční inteligence. Všechny aspekty v pyramidě považuje Kubeš za důležitou součást rozvíjení kompetence.⁸

⁷ Obr.1 - Hierarchický model struktury kompetence, vlastní zpracování

⁸ Srov. KUBEŠ, M. *Manažerské kompetence*, s. 28.

Oba pohledy kompetencí je možno shrnout do jednoho systému, ve kterém se předpokládá, že kompetentní osoba je ta, která v průběhu života efektivně rozvíjí a uplatňuje svůj lidský kapitál, tj. veškeré své znalosti, schopnosti, dovednosti a také zkušenosti. Pokud kompetence správně rozvíjíme, vzděláváme se a učíme, je velmi pravděpodobné, že budeme odpovědní za svoje životní poslání. To vede k celkovému uspokojení člověka, který dosáhne svých stanovených cílů. Bude úspěšný jak ve své kariéře, tak uznaný ve společnosti.⁹

Nyní ve své práci budu popisovat a analyzovat termíny, které se týkají kompetencí. Ke klíčovým slovům tohoto pojmu patří lidský kapitál, který je považovaný za součást intelektuálního kapitálu. Lidský kapitál obsahuje funkční znalosti, schopnosti, dovednosti, intelekt a postoje.¹⁰ Efektivní rozvíjení lidského kapitálu můžeme chápat jako dovednosti a vědění, které podporují kvalitu života a sociální a ekonomický blahobyt.

K dalším klíčovým pojmům, které se týkají kompetencí, patří rozvoj potenciálu. Rozvojem potenciálu se rozumí efektivní a účelné využívání dosažených znalostí a dovedností, správné myšlení a využívání vrozených schopností a získaných zkušeností v ekonomické a profesní dráze jednotlivce. Měřítkem potenciálu je nejen finanční efekt, ale i stupeň rozvoje kompetencí.¹¹

Podle Jaroslava Vetešky je důležitou součástí kompetence kompetentní jednání. Kompetentní jednání využívá manažer při řízení a vedení lidských zdrojů, toto jednání se označuje jako způsobilost, kdy manažer je oprávněný jednat určitým způsobem při řešení problémů nebo úkolů. V průběhu života se člověk neustále dostává do různých situací ve kterých se musí rozhodnout a jednat určitým způsobem. Jestliže člověk nakládá se svými individuálními zdroji efektivně, zvyšuje se pravděpodobnost jeho úspěchu. Kompetence neboli způsobilost se projevuje v chování, respektive v průběhu nějaké činnosti a při dosažení cíle.¹²

Závěrem Jaroslav Veteška definuje kompetenci a schopnost jako předpoklad k výkonu, kterou má člověk k dispozici.¹³

⁹ Srov. VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání*, s. 26.

¹⁰ Srov. tamtéž, s. 27.

¹¹ Srov. tamtéž, s. 28.

¹² Srov. tamtéž, s. 29.

¹³ KUBEŠ, M., *Manažerské kompetence*, In: VETEŠKA, J., *Kompetence ve vzdělávání*, s. 80.

Jestliže je manažer schopný, způsobilý a má v sobě skrytý potenciál, neznamená to, že bude ve své funkci úspěšně jednat. Na to upozornil ve své publikaci „Testování kompetencí spíše než inteligence“ americký psycholog Dr. McClelland. V dnešní době je mnoho talentovaných umělců, nadaných sportovců a přibývajících absolventů prestižních škol, kteří nedosáhli až tak vysokého úspěchu jako lidé, kteří mají méně disponibilních vlastností. Někteří lidé disponují dovednostmi, znalostmi a jsou schopní. Neznamená to, že je správně využijí v konkrétní situaci. Právě proto se pojem schopnost a kompetence odlišuje. Schopnost je opět podle McClellanda vstupem a kompetence je výstupem.¹⁴

Pokud je manažer ve svém jednání úspěšný, zvládá dobře svoji kompetentnost. Podle Vetešky je kompetentní člověk ten, který správně jedná v různých situacích a tyto situace dobře zvládá.

Kompetence se týkají celé osobnosti jednotlivce. Každý člověk je má individuální a odlišné. Člověk získává kompetence v průběhu svého života, ve kterém si je rozvíjí, ale také pokud je nevyužívá efektivně, může je ztratit. Člověk si rozvíjí a osvojuje kompetence v sociálním prostředí, ve kterém působí.

Kompetence se posuzují podle úspěšnosti chování jednotlivce v různých životních situacích. Kompetentní je ten, který zvládá řešit různé činnosti a situace.¹⁵

1.1 Manažerské kompetence

Podle Boyatzise jsou manažerské kompetence definovány jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a přinášet tak žádoucí výsledky.“¹⁶ Jestliže manažer rozvíjí své schopnosti efektivně má šanci získat konkurenční výhodu pro organizaci, ve které působí a výhodu oproti jiným manažerům. Kompetence se stávají významnými hodnotami v myšlení, tvořivosti, zdrojů, ale především hlavní zbraní jak uspět v konkurenčních podmínkách globalizovaného světa.¹⁷

¹⁴ Srov. VETEŠKA, J., *Kompetence ve vzdělávání*, s. 80.

¹⁵ Srov. VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání*, s. 30.

¹⁶ Srov. McCLELLAND, D., *Testování kompetencí spíše než inteligence*, In: VETEŠKA, J.,

¹⁷ Srov. VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání*, s. 32 – 33.

1.1.1 Základní přehled aspektů manažerských kompetencí

Znalosti jsou informace, které se člověk naučil v průběhu svého života a uchoval si je v paměti - znalosti o ekonomickém, podnikatelském, manažerském a technologickém prostředí. Mnoho autorů popisuje, že znalosti patří k efektivnímu rozvoji manažerských kompetencí a tvrdí to autoři jako Prokopenko a Kubr, Mužik popisuje, že manažer by měl znát know how. Dále znalosti popisuje Armstrong. Edvard a Moris se zaměřují na praktické znalosti. Dále z autorů Zbyněk Pitra a Náhlovský. Podle Sternberga, Wagnera, Mládkové a Gertlera jsou důležité tacitní znalosti. Vodáček, Vodáčková, Coombe, Carroll a Mccrackin se také shodují, že k důležité součásti rozvoje manažerských kompetencí patří znalosti o oboru a o dané pozici.

Zkušenosti – jsou chápány jako zdroje poznatků člověka o světě. Zkušenosti získává manažer tehdy, pokud v praxi vykonává určité činnosti. Zkušenost znamená, něčemu se v praxi naučit. K autorům, kteří popisují, že důležitou součástí rozvoje kompetencí jsou zkušenosti patří opět Prokopenko a Kubr, Mládková a Zbyněk Pitra.

Povahové rysy (vlastnosti) – Je to souhrn vlastností, kterými disponuje manažer a na základě nich se vybírají vhodné typy do manažerských pozic. Povahové rysy jsou stálé vlastnosti člověka, které se projevují v jeho chování a jednání. Tyto rysy se projevují způsobem chování v různých situacích a reagováním na podněty. Příkladem některých povahových rysů je „ rozhodnost, sklon přebírat iniciativu, sebedůvěra, pružnost, vytrvalost, trpělivost a přizpůsobivost. “ K autorům, kteří popisují povahové rysy jako důležitou součást kompetencí patří Prokopenko a Kubr, Mužik, E. Bedrnová, I. Nový, Zbyněk Pitra, Coombe, Klemp a Petra Horváthová.

Postoje jsou sklony jakými manažer reaguje na podněty, osoby, předměty, na situace a na sebe samotného. Dále jaké manažer zaujal stanovisko k okolí a jeho názory na určité věci. Postoje zároveň odrážejí hodnoty, které manažer uznává. Postoji se zabývají autoři Prokopenko a Kubr, Coombe a Zbyněk Pitra.

Dovednosti jsou činnosti, které manažer vykonává. Aplikování teoretických znalostí do praktického prostředí, postoje v pracovním prostředí a osobní předpoklady. Většina autorů se shoduje, že právě dovednosti jsou neefektivnější součástí rozvoje kompetencí. K těmto autorům patří Prokopenko a Kubr, Mužík, Armstrong, Edvard a Moris, Zbyněk Pitra, Coates, Vodáček a Vodáčková, Coombe, Jan Lojda, Hornby a Thomas, Spencer a Spencer, Schroder, Carroll a Mccrackin, Tyron, Klemp, Mládková a Boyatzis.¹⁸

Interpersonální kompetence – „zvyšují efektivitu práce s jinými lidmi.“¹⁹ Je to chování a jednání manažera s druhými lidmi, jeho empatie a vyjednávání. K autorům, kteří si myslí, že interpersonální kompetence patří k důležité součásti rozvoje kompetence jsou Jaroslav Veteška, Prokopenko a Kubr, Kubeš, Zbyněk Pitra, Woodruffe, Vodáček s Vodáčkovou, Schroder, Carroll a Mccrackin, Klemp, Petra Horváthová, Tyron, D.Goleman a Boyatzis.

Schopnosti a způsobilosti jsou vrozené vlastnosti člověka a duševní kapitál, kterým byl obdařený při narození. Člověk má schopnosti dané a u každého jsou individuální. Schopnosti je možné dále rozvíjet nikoliv změnit. Schopnosti určují předpoklady člověka k určité práci nebo k výkonu. Mezi autory, kteří si myslí, že schopnosti patří k důležité součásti rozvoje kompetencí jsou McClelland, Mužík, Darmanin, Orlinská - Gondor, Woodruffe, Coombe, Jan Lojda, Carroll a Mccrackin, Tyron, D. Goleman a Boyatzis.

Výkonnost (produktivita) – jsou to výkony a výsledky, které je manažer schopný podat za určité období. Výkonnost popisují za důležitou součást kompetence Náhlovský, Orlinská - Gondor, Holmes, Coombe, Spencer a Spencer.

Vzdělání a kvalifikace jsou vystudované školy manažera, různé kurzy a exkurze. Podle autorů Darmanina, Coatese a Jana Lojdy je vzdělání a kvalifikace důležitou součástí rozvoje kompetencí.

¹⁸ Srov. KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*, s. 18 – 19

¹⁹ Podnikatelský institut Pyramida s.r.o. [online]. [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: http://pyramidasro.cz/?id_clanek=24

Mezi důležité kompetence patří dovednost pracovat s informacemi, vytvořit si správný management času, úspěšně řídit, pracovat na projektech, využívat správné know-how, tzv. vědět jak, umění vést tým, mít týmového ducha, řešit nepředvídané problémy a analyzovat rizika. V daném oboru musí být manažer vzdělaný, dostatečně informovaný a měl by mít i dobré jazykové dovednosti.²⁰

Prokopenko a Kubr dělí manažerské kompetence na několik složek:

- „Znalosti“ - jsou to informace, které jsme získali studiem a uchovaly se nám v paměti.
- „Povahové rysy“ - ovlivňují kompetence, protože určují, jak se manažer zachová v dané situaci a jakým způsobem jí bude řešit.
- „Postoje manažera“ – spočívají v zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám a hodnoty z nich vyplývají postoje k situacím.
- „Dovednosti“ – schopnost dělat určité věci, aplikovat znalosti a osobní předpoklady v pracovním prostředí.
- „Zkušenosti“ – jsou to praktické zkušenosti manažera.
- „Technické kompetence“ – technické znalosti, které se týkají informačních, technologických, ekonomických a finančních aspektů práce.
- „Kompetence v jednání s lidmi“ – asertivní styl jednání, komunikativnost, chování a vystupování manažera.²¹

Podle Mužíka jsou kompetence kombinací tří aspektů a to „analytického, interpersonálního a emocionálního.“²²

Požadavky na manažery můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- „Analyticko – koncepční schopnosti“ - soubor manažerských postupů, patří sem finance, marketing, výroba a řízení lidských zdrojů.
- „Manažerské procesní dovednosti“ - správně si zorganizovat čas, dovednost jednat s lidmi a komunikovat a stanovit si priority.
- „Osobní rysy a vlastnosti manažera“

²⁰ Srov. VETEŠKA, J. Kompetence ve vzdělávání, s. 80.

²¹ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M., *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, In: VETEŠKA, J., *Kompetence ve vzdělávání*, s. 81.

²² Tamtéž, s. 81.

- „Know-how“ – znalosti daného oboru, vše co souvisí s rozvojem a znalosti konkurenčního prostředí.²³

Autor manažerských publikací Oldřich Šuleř tvrdí, že „manažer by si měl rozvíjet svůj osobní potenciál.“²⁴

Podle autorky E. Bedrnové a I. Nového jsou předpokladem k úspěchu osobní vlastnosti:

- „Pracovní a osobní kompetence“ – se týkají dostatečné sebedůvěry manažera a objektivní hodnocení situací.

- „Sociální kompetence“ – se týkají správného prosazení manažera, pozitivního myšlení, aktivního jednání, správně řešit nepředvídané situace a brát překážky jako výzvy. Správný manažer by měl motivovat své podřízené k výkonu a měl by na sobě ochotně pracovat a pořád se zlepšovat. Manažer by měl dosahovat pořád náročnějších a složitějších cílů.²⁵

Manažerovo jednání by mělo být zdvořilé a měl by si zachovat „chladnou hlavu“ při nahodilých a složitých událostech. Je důležité, aby jeho jednání bylo etické a morální. Měl by být kreativní a tvořivý a měl by tolerovat svoje podřízené a také mít s nimi soucit a pochopení. Je dobré, když manažer disponuje i smyslem pro humor.²⁶

Podle Armstronga se zabývají kompetencemi dva pohledy:

- „Training Agency“ – popisuje kompetence jako schopnost manažera aplikovat svoje znalosti a dovednosti v reálných situacích. Jsou součástí především nestereotypních činností, plánování a také obnovování a vylepšováním know-how.

- „Kubeš“ popisuje kompetence jako způsob chování manažera, aby splnil dané úkoly co nejlépe.²⁷

Podle profesora Darmanina z Maltské Univerzity se kompetence týkají míry kvalifikace, vzdělání a schopnosti manažera reagovat na nepředvídané situace v neustále měnícím se prostředí a na změny přicházející z vnějšího okolí.²⁸

²³ Srov. VETEŠKA, J., *Kompetence ve vzdělávání*, s. 81 - 82.

²⁴ ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, s. 17 – 18.

²⁵ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, In: ŠULEŘ, O., 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, s. 17 - 18.

²⁶ Srov. ŠULEŘ, O., 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, s. 18. 15

²⁷ Srov. tamtéž, s. 18.

²⁸ Srov. *Manažerské kompetence ve 20. a 21. století. Moderní řízení*, In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*, s. 8.

Management Charter Initiative z Velké Británie definuje manažerské kompetence jako „schopnost manažera podat výkon odpovídající požadovanému a definovanému standartu výkonu na konkrétní manažerské pozici.“²⁹

Podle Edvarda a Morise jsou kompetence kombinace znalostí a dovedností, které manažer využívá v praktických situacích.³⁰

Podle dalšího autora Pitry jsou manažerské kompetence soubor praktických a teoretických znalostí a dovedností, které manažer vhodně uplatní.³¹

Společnost Management Chartier Initiative popisuje manažerské kompetence jako „vstupy pro pracovní výkon - znalosti, dovednosti, hodnoty, postoje a vlastnosti osobnosti. Tyto charakteristiky jsou pouze předpoklady pro manažerské chování.“³² „Proto by měla být manažerská způsobilost chápána jako výstup manažerského chování.“³³

„Z metodiky analýzy způsobilostí ve veřejné správě České republiky vyplývá, že způsobilosti nejsou jen osobnostní a funkční.“ Některé skupiny definic se vztahují k úkolům, práci, k výstupům a k výsledkům. Jiná skupina vymezuje způsobilosti „jako charakteristiky lidí, kteří práci vykonávají, tj. dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje.“

Smíšená varianta definic kombinuje prvky z obou skupin a rozděluje způsobilosti následovně:

- „Způsobilost vykonávat úkoly“ - které si manažer rozdělí a řídí je, měl by zvládat takové činnosti, které souvisí s dosažením podnikových cílů.

²⁹ Middle management standarts.London: MCI, In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*, s. 8.

³⁰ Srov. EGER, L., BARTOŇKOVÁ, H., *Studijní texty v distančním vzdělávání*, In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace*, s. 9.

³¹ Srov. PITRA, Z., *Proč je úroveň odborných způsobilostí českých manažerů hodnocena tak špatně?* Dostupné z www.cma.cz, In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*, s. 9.

³²) Srov. HLAVENKA, V., *Europské štandarty manažerských a profesionálních sposobilostí*, In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*, s. 10.

³³ *Middle management standarts*. London: MCI, In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*, s. 10.

- „Schopnost podávat výsledky“ - být produktivní. Produktivita je mnohem důležitější než vykonávání činností.

- „Diferenciační způsobilosti“ - jsou způsobilosti, které odlišují manažera od těch méně výkonných. Měří schopnosti manažera, jeho inteligenci a osobnost.³⁴

Ke schopnostem výkonného manažera podle profesora Zbyňka Pitry patří především „silná vůle, rozhodnost a sebedůvěra“. Pokud manažer tyto vlastnosti nerozvíjí je pravděpodobné, že nebude podávat na své pozici vysoké výkony. Podle Zbyňka Pitry je rozvoj manažera „proces celoživotního vzdělávání“, ve kterém jedinec neustále zvyšuje svou odbornost a kompetentnost.³⁵

³⁴ Srov. Metodika analýzy způsobilostí ve veřejné správě v ČR. Dostupné z www.mvcr.cz In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*, s. 11.

³⁵ Srov. PITRA, Z., *Dovednosti a image manažera*, s. 21.

Podle profesora Pitry jsou velmi důležité vrozené vlastnosti člověka. Do těchto dispozic patří „hodnotová orientace, kognitivita, postoj vůči změnám a interpersonální orientace.“

Hodnotová orientace představuje stabilní charakteristiky manažera a tyto charakteristiky potom určují jeho postoje a chování. Hodnotová orientace se ještě dělí na „instrumentální a cílové hodnoty“³⁶ Instrumentální hodnoty jsou vzory chování a postoje manažera při dosahování svých cílů, které se vztahují k morálce manažera, ale i k jeho kompetentnosti. Mezi nejdůležitější instrumentální hodnoty podle Zbyňka Pitry patří „cítěvdomost inteligence, otevřenost novým podnětům a výkonnost.“ K nejdůležitějším cílovým hodnotám patří „moc, společenské uznání a ukončení díla.“³⁷

„Kognitivita představuje vyhledávání a přijímání informací o vnějším okolí.“³⁸

V dnešní době je prostředí, ve kterém se nacházejí podnikatelské subjekty, velmi proměnlivé a může docházet k chaotickým a nepředvídaným situacím, proto je manažerův postoj vůči změnám důležitý. Jeho postoj je hodnocený podle „tolerance k neurčitosti a k ohnisku pozornosti.“

- Tolerance k neurčitosti je hodnocena ve třech dimenzích - „novost, komplexnost a řešitelnost problémové situace.“ Novost poměřuje, jak je manažer ochotný akceptovat nové a dosud neznámé informace. Komplexnost měří mentální toleranci manažera k různým informacím o konkrétním jevu. Řešitelnost měří vyrovnávání se manažera s obtížnými problémy.

- Ohnisko pozornosti určuje „stupeň kontroly, který si jedinec udržuje při ovlivňování svého osudu.“ V interním ohnisku jednatel uvažuje, že za svůj úspěch či neúspěch je zodpovědný on sám. V externím hledisku jednatel uvažuje, že za svůj úspěch či neúspěch může vnější okolí.³⁹

³⁶ Srov. PITRA, Z. Dovednosti a image manažera, s. 20.

³⁷ Srov. tamtéž, s. 21.

³⁸ Srov. tamtéž, s. 22.

³⁹ Srov. tamtéž, s. 23

Zbyněk Pitra popisuje také odborné kompetence manažera a podle těchto kompetencí jsou kladeny na manažera nároky a požadavky. Manažer by měl mít znalosti o oboru, ve kterém působí, aby mohl správně rozhodovat a aby byl vysoce kompetentní ke svým činům. Měl by si rozvíjet své psychologické vlastnosti, aby uměl správně jednat s lidmi. Správný manažer musí znát cizí jazyky. Měl by mít dobrou psychickou a fyzickou kondici, aby byl schopný se vyrovnat s obtížemi, které mohou nastat.⁴⁰

Podle Náhlovského se kompetence rozdělují na základní způsobilosti a způsobilosti vysokého výkonu.

- „Základní způsobilosti“ - jsou způsobilosti, bez kterých bychom nemohli konkrétní práci vykonávat. Mezi základní způsobilosti patří například: „znalost cizího jazyka, schopnost pracovat s počítačem, poskytovat zpětnou vazbu, vyjednávat a prezentovat.“

- „Způsobilosti vysokého výkonu“ - odlišují průměrné manažery od těch výkonných. Tyto způsobilosti nelze jednoduše měřit. Měří je „Assessment centre“, které měří výkony top manažerů. Do těchto způsobilostí je zahrnuto „Kognitivní nebo li poznávací způsobilosti, motivační způsobilosti, směrové způsobilosti a výkonové způsobilosti.“⁴¹

Podle Sternberga a Wagnera jsou důležité pro manažerskou práci a kvalifikaci také „tacitní znalosti.“⁴²

Mládková popisuje tacitní znalosti jako „interakce explicitních znalostí, zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ a mentálních modelů.“ Explicitní znalosti můžeme popisovat slovy, písmeny a je možné je znázornit i graficky nebo pomocí symbolů. Někdy je velmi obtížné předat tyto znalosti druhým a vyjádřit je, protože mají velmi osobní charakter.⁴³

⁴⁰ Srov. PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*, s. 24.

⁴¹ Srov. NÁHLOVSKÝ, P., *Manažerské kompetence pro rozšířenou Evropu*, In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*, s. 12.

⁴² STERNBERG, R. J., *Tacit knowledge*, In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace*, s. 13.

⁴³ Srov. MLÁDKOVÁ, L., *Management znalostí v praxi*, In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*, s. 13.

Naopak podle Gertlera manažer využívá tacitních znalostí při „formulování problému a jeho řešení.“⁴⁴ Zkušení odborníci tvrdí, že pomocí tacitních znalostí je možné lépe porozumět jak konkrétní systém funguje a najít možné postupy řešení. Manažer, který disponuje sociálními tacitními znalostmi, umí lépe komunikovat a dokáže odhadnout, kteří pracovníci se hodí to týmu a naopak, kteří by do týmu nezapadli.⁴⁵

Podle Pitry jsou důležité tři role manažera. „Role informační, interpersonální a role rozhodovací.“⁴⁶ Od těchto rolí Pitra odvozuje další druhy manažerských způsobilostí:

- „Technické dovednosti“ – manažer má teoretické a praktické znalosti a tyto dovednosti podporují jeho schopnosti rozeznat jejich adekvátnost v konkrétním situačním rámci.
- „Humanitní dovednosti“ – manažer využívá svých znalostí různých metod a práce s lidmi, vyjednávání a komunikování a tyto dovednosti se projevují v mezilidských vztazích. Tyto dovednosti jsou „podporovány schopnostmi získávat a motivovat podřízené.“
- „Koncepční dovednosti“ – znalosti, které umožňují manažerovi efektivně přistupovat v podnikání. Tyto dovednosti se opírají o schopnosti manažera předvídat budoucí vývoj podnikání.⁴⁷

Podle Orlinské Gondor jsou důležité způsobilosti, mezi které patří „komplexnost, výkonnost a účelnost, kontext (vztahují se k situaci), proměnlivost, schopnost rozvoje a měřitelnost.“⁴⁸

⁴⁴ GERTLER, M. S., Tacit knowledge and the Economic Geography. Dostupné z www.utoronto.ca In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*, s. 13.

⁴⁵ Srov. KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*, s. 13.

⁴⁶ PITRA, Z., Proč je úroveň odborných způsobilostí českých manažerů hodnocena tak špatně? Dostupné z www.cma.cz. In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*, s. 12 - 13.

⁴⁷ Srov. KOVÁCS, J., *Model manažerské kompetence pro řízení procesu*, In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*, s. 12 - 13.

⁴⁸ ORLINSKA-GONDOR, A., Zarządzanie organizacjami wirtualnymi w oparciu o kompetencje, In: KRESSOVÁ, P., *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*, s. 13 - 14.

„Woodruffe poukazuje na to, že některé seznamy kompetencí vypracované organizacemi směřují hlediska práce a hlediska osoby jako kdyby byly srovnatelné.“ Tyto seznamy slouží jako nástroj při hodnocení. Chování manažera bylo posuzováno dvěma pohledy:

- „Schopnost vykonávat danou práci“
- „Chování při plnění úkolů a výkonu pracovní funkce“⁴⁹

Podle Holmese by měly být kompetence chápány jako pojmy, které mohou ukazovat vztah mezi očekávaným a požadovaným výkonem založený na informacích o dřívějším a stávajícím výkonu. Podle něj je žádoucí model kompetence, který preferuje „konceptní přístup k identifikaci klíčových složek výkonu, tj. to co tvoří rozdíl mezi dobrým a špatným výkonem.“⁵⁰

„Podle Coatese je strategie růstu firem ve 21. století založena především na dovednostech lidí a jejich kvalifikaci.“⁵¹

Podle Vodáčka a Vodáčkové patří mezi hlavní dovednosti zastávat manažerskou funkci:

- „Odborně technické dovednosti“
- „Analytické a konceptní dovednosti“
- „Manažerské procesní a organizační dovednosti“
- „Dovednosti v mezilidských vztazích na pracovišti“⁵²

Coombe popisuje manažerské kompetence jako „vstupy, výstupy a procesy.“ Člení je do tří skupin:

- „Model kompetence založený na vstupech“ – tento model se zabývá kvalitami, které požaduje organizace od manažerů, definuje co by měl správný manažer umět a znát. Jsou to jeho schopnosti a potenciál, které musí mít, aby efektivně vykonával daný úkol. „Schopnost zahrnuje znalosti, postoje a dovednosti.“ Kompetence na vstupu musí mít dvě formy: Ty, které můžeme získat například studiem a zkušenostmi. Dále vrozené

⁴⁹ WOODRUFFE, C., Development and assessment centres, In: KOVÁCS, J., Kompetenční manažer procesu, s. 18.

⁵⁰ Srov. HOLMES, L., Taking the lead on professional standarts, In: KOVÁCS, J., Kompetenční manažer procesu, s. 18.

⁵¹ COATES, CH., Efektivní řízení, In: KOVÁCS, J., Kompetenční manažer procesu, s. 19.

⁵² VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management - Teorie a praxe v informační společnosti*, In: KOVÁCS, J., *Kompetenční manažer procesu*, s. 19.

vlastnosti, ty které jsou jedinci vlastní. Ve druhé formě jsou kompetence vyjádřeny jako kombinace osobních charakteristik mezi které patří: „Intelektuální schopnosti, logické uvažování, kreativita, interpersonální dovednosti, emocionální vyrovnanost, sebedůvěra, fyzická a psychická odolnost, výkonnost, pružnost a nadšení.“⁵³

- „Model kompetence založený na výstupu“ – Tento model je založen na měřitelných a prokazatelných výstupu, které dokazují, že vstupní kompetence byly použity efektivně. Zabývá se výsledky manažerů a zaměřuje se na určení manažerských standardů, které nejlépe vystihuje model „MCI - Management Charter Initiative (Iniciativa manažerské charty)“

- „Model založený na procesech“ – charakterizuje kompetence jako proces, který spojuje vstupy a výstupy, tzn. „proces používání dovedností a znalostí potřebných k dosažení cíle.“⁵⁴

⁵³ COOMBE, A., *Competency-based Pay in the NHS*, In: KOVÁCS, J., *Kompetentní manažer procesu*, s. 21.

⁵⁴ Srov. Middle Management Standarts, *MCI Pocket Directory*, In: KOVÁCS, J., *Kompetentní manažer procesu*, s. 21.

Jan Lojda popisuje ve své knize Manažerské dovednosti kompetence jako „schopnost člověka úspěšně vykonávat práci nebo činnost v daném čase, v požadovaném rozsahu a kvalitě.“ Podle Jana Lojdy jsou kompetence schopnosti, dovednosti a kvalifikace manažera pro určitou činnost. Mezi základní manažerské kompetence patří:

- „Schopnost samostatného rozhodování“
- „Schopnost dotahovat věci do konce“
- „Schopnost reagovat na měnící se podmínky“
- „Schopnost sebevzdělávání a učení“
- „Flexibilita“
- „Inovativnost při řešení úkolů“⁵⁵

Podle Petry Horváthové by měli mít manažeři tyto kompetence:

- „Sociální kompetence – rozpoznávání problémů a pocitů u ostatních lidí, ohleduplnost k potřebám druhým a schopnost realistického ocenění svého působení na druhé lidi.
- Kontaktní schopnost - sám od sebe přistoupit k ostatním, vyložit otevřené cíle, úmysly, metody, nabídnout radu a vyjít vstříc druhým lidem.
- Schopnost spolupracovat - radovat se z úspěchů druhých a chopit se jejich nápadů a myšlenek.
- Schopnost integrace - definovat pravidla hry, soustředit různé zájmy k jednomu cíli, rozpoznávat konflikty, souhlasit s jinými, ale nevzdávat se svých idejí.

⁵⁵ Srov. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*, s. 20.

- Schopnost komunikace – předávání informací druhým, naslouchat jim, nepřerušovat ostatní a věnovat rozhovoru potřebný čas.
- Sebekontrola – nereagovat agresivně, nevyvolávat konflikty a napětí, vyrovnaná nálada.
- Techniky komunikace - schopnost názorného vyjadřování, zobrazování vizualizace, schopnost moderování, reprezentovat, řečnický přesvědčovat a ovládat techniky vyjednávání."⁵⁶

1.1.2 Efektivní komunikace manažera

- „Umění ptát se“ – Manažer by měl klást otevřené otázky, co, kdo, jak, kdy, kde, jakým způsobem, s jakým výsledkem.
- „Naslouchat“ – Manažer by se měl ptát tak dlouho, až pochopí smysl sdělení partnera a měl by parafrázovat komentáře svých partnerů.
- „Kritizovat konstruktivně“ – Manažer by měl kritizovat neobviňujícím způsobem, poskytovat zpětnou vazbu, přijímat kritiku, unést kritická slova, strpět prohru a porážku a poučit se ze svých chyb.
- „Uznávat úspěchy druhých“ – měl by umět říct druhým konkrétně co se jim podařilo, dávat komplimenty, projevovat obdiv a uznání.
- „Stavět na dobrých nápadech druhých“ – Manažer by měl spolupracovat, držet slovo, odvolávat se na předchozí nápad a neprosazovat soutěživě své názory.
- „Komunikovat asertivně“ – vyjadřovat názory objektivně, nepoužívat pasivní ani agresivní manipulaci, měl by se radovat z úspěchů jiných lidí, chválit je, asertivně prosadit své názory, odmítat nadměrné požadavky svého okolí, uznávat práva druhých a znát svá práva v komunikaci.
- „Umění dávat správné rady a instrukce“ – srozumitelné pracovní příkazy a pokyny, jasné návody k činnosti, nenechat lidi tápat, Přesvědčit se, že lidi rozumějí a vědí co mají dělat.
- „Zvládat konflikty“ – v týmu, mezi lidmi i v pracovní skupině, snažit se najít společnou strategii k vyřešení problémů, naučit se chápat skryté potřeby druhé strany a najít takovou strategii, která uspokojí obě strany.

⁵⁶ HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, In: KOVÁCS, J., *Kompetentní manažer procesu*, s. 22.

- „Vydávat neslovní signály v souladu se slovy“ – svými pohledy, gesty a hlasem by měl manažer podpořit své dobré myšlenky, neslovně sdělovat uznání, sdílet uvolněnost a aktivitu.⁵⁷

V dnešní době existují na našem trhu programy, které se týkají rozvoje manažerských kompetencí. Většinu těchto programů využívají především velké korporace, které přinesly tento trend do České Republiky ze zahraničí. Tyto tréninkové programy upřednostňují oblasti rozvoje odborných znalostí a dovedností, které jsou zaměřeny na motivaci manažerů, aby si osvojily nové nebo procesní kompetence.

Aby bylo možné najít, které kompetence by měly být u manažera efektivně rozvíjeny, je potřeba zjistit stávající úroveň u konkrétních manažerů. Např. „top manažer, produktový manažer, nebo obchodní manažer apod.“⁵⁸

Hornby a Thomas popisují manažerské kompetence „jako dovednosti, vědomosti a kvality efektivních manažerů a lídrů.“⁵⁹

Spencer a Spencer rozdělují manažerské kompetence do dvou kategorií podle výkonu na určité pozici:

- „Prahové kompetence“ – tyto kompetence představují základní dovednosti například vyplnění formulářů nebo vyhodnocení denních výsledků. Jsou to jednodušší činnosti. Bez těchto dovedností by manažer nemohl zastávat danou pozici.

- „Odlišující kompetence“ – Tyto kompetence rozlišují výkony průměrných a nadprůměrných manažerů. Jsou nad prahovými kompetencemi. Například manažer si stanoví vyšší cíle než stanovila organizace.⁶⁰

⁵⁷ POSPÍŠIL, M. Manažerstina aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem sporů, s. 131 – 132.

⁵⁸ Srov. KOVACS, J. Kompetentní manažer procesu, s. 26.

⁵⁹ HORNBY, D., THOMAS, R., Towards a better standards of management, In: KUBEŠ, M., Manažerské kompetence, s. 32.

⁶⁰ Srov. SPENCER, L.M., SPENCER, S.M., *Competence at work*, In: KUBEŠ, M., *Manažerské kompetence*, s. 32.

Schroder rozlišuje „základní kompetence a kompetence vysokého výkonu.“ Základní kompetence jsou vědomosti a dovednosti, které manažer potřebuje ke svému výkonu. Kompetence vysokého výkonu jsou charakteristické stabilním projevem a chováním manažera, který dosahuje nadprůměrných výsledků. V podnikatelském prostředí je mnoho dynamických změn, na trhu je silná konkurence, firma se globalizuje a právě v tomto prostředí nestačí manažerovi pouze základní kompetence, ale musí mít kompetence vysokého výkonu, kterými vede svůj tým v globálním prostředí plných změn.⁶¹

Carroll a McCrackin dělí kompetence do čtyř skupin:

- „Klíčové“ – popisují chování, které je důležité pro zaměstnance, představují kritéria pro výběr pracovníků.
- „Týmové“ – definují specifické charakteristiky týmu. Tyto kompetence se zaměřují na firmy, ve kterých se rozvíjí projektové týmy.
- „Funkční“ – popisují všechny znalosti a dovednosti, které se týkají lidí, kteří pracují na pozicích projektových manažerů, výrobních inženýrů a vedoucích oddělení služeb.
- „Vůdcovské a manažerské kompetence“ – Manažer by měl být schopný učit se, aby měl tyto kompetence a neustále je efektivně rozvíjel.⁶²

⁶¹ Srov. SCHRODER, H.M., *Managerial Competence*, In: KUBEŠ, M., *Manažerské kompetence*, s. 32 - 33.

⁶² Srov. CARROLL, A., McCrackin, J., *The competent use of competency based strategies for selection and development*, In: KUBEŠ, M., *Manažerské kompetence*, s. 35.

Tyron dělí kompetence na:

- „Manažerské kompetence“ – jsou dovednosti a schopnosti, které přispívají k vysokému výkonu manažera. Jejich cílem je, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány. Prostředí v týmu by mělo být příznivé a manažer by měl správně vést své podřízené. Tyron uvádí některé příklady - „řešení konfliktů, koučování zaměstnanců, delegování, výběr zaměstnanců, strategické plánování.“
- „Interpersonální kompetence“ – jsou důležité pro budování dobrých vztahů ve firmě a pro efektivní komunikaci. Tj. „aktivní naslouchání neboli empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti a spolupráce.“
- „Technické kompetence“ – jsou to dovednosti, které se vztahují ke konkrétní funkci. Do technických kompetencí patří účetnictví, finance, sběr dat, řešení problémů, programování, sestavování rozpočtu a jiné.⁶³

K důležitým kompetencím podle Klempa patří:

- „Praktiky (zvyklosti)“ – projev manažerů na určitých pozicích při dosahování podnikových cílů.
- „Vlastnosti (atributy)“ – dovednosti, osobní charakteristiky a vědomosti manažerů na určitých pozicích, aby splnili předem stanovené úkoly.⁶⁴

Goleman a Boyatzis popisují manažerské způsobilosti v jejich knize *The new leaders*:

- „Čistě technické dovednosti – účetnictví, obchodní plánování nebo vytváření rozpočtů.“
- „Kognitivní schopnosti“ – vyhledávání informací, analytické myšlení a způsoby učení.
- „Rysy emoční inteligence“ - uvědomování si sebe sama a dovednosti při udržování a budování nových vztahů.⁶⁵

⁶³ Srov. SUMMERS, L., Making sense of your multirater feedback, In: KUBEŠ, M., *Manažerské kompetence*, s. 34 - 35.

⁶⁴ Srov. KLEMP, G.O., Leadership competencies, In: KUBEŠ, M., *Manažerské kompetence*, s. 37 - 38.

⁶⁵ GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., *The new leaders*, In: KUBEŠ, M., *Manažerské kompetence*, s. 37.

1.1.3 Osobní autorita manažera

Podle Vališové a Kučery by měl mít manažer tyto kompetence, aby měl u svých podřízených autoritu:

- „Vrozený zájem o lidi a pracovat s nimi. Optimismus, veselá mysl, zdravý egoismus, schopnost pracovat s důstojností podřízených, vyrovnaná povaha, respekt, zdvořilost, přátelskost a vlídnost.
- „Zkušenosti, které člověk uplatňuje při řešení nových problémů“
- „Vzorem pro ostatní je kladný postoj k práci. Manažer by měl být zodpovědný jak k podřízeným tak k nadřízeným, potlačuje osobní cíle, je ukázněný, umí vytvářet přiměřený tlak na podřízené, má vysoký stupeň energie a nezdolnosti. Je silná osobnost.“
- Umění vést a řídit tým, organizační schopnosti, odhad výkonové kapacity jedince i skupiny, orientace ve vytížení jednotlivců, schopnost zapojit jednotlivce a dosáhnout optimální návaznosti činností.
- Rozhodnost, důraz v jednání, schopnost udělat rozhodnutí v pravý čas, vůle k rozhodnutí, schopnost nést riziko za svá rozhodnutí, realizace rozhodnutí, Schopnost předcházet chybám.
- Dovednost komunikovat a kooperovat se skupinou, pozitivní komunikace.
- Dovednost řešit konflikty či jim předcházet, umění jednat s lidmi, flexibilita, schopnost prosazovat a sjednocovat správné hodnoty.
- Umění nenásilně přesvědčovat a vyjednávat.
- Dovednost motivovat ostatní k pracovnímu a studijnímu výkonu, schopnost ocenit a využít i ty vlastnosti, které sám má v menší míře než podřízení.
- Umění kombinovat velkorysost, humor, přísnost a důslednost.
- Umění zastat se svých podřízených v odborných otázkách, vybojovat jim dobrý plat a odměny, ochránit své pracoviště před negativními vlivy, schopnost odmítnout úkoly, které pracoviště řešit nemá.
- Dovednost zvládat své citové vztahy k sobě a ostatním.
- Integrita osobnosti, osobní zralost, upřímnost, věcnost, spravedlivost, objektivita.

- Schopnost stanovit vzájemná pravidla mezilidských kontaktů i pracovních povinností a jejich společné respektování.
- Schopnost pracovat sám na sobě, stále kultivovat svůj vzhled i chování. Přirozená image a kultivované vystupování, společenské způsoby, čistota, pěstěnost, osobní kouzlo.⁶⁶

Některé organizace se také zabývají manažerskými kompetencemi. Podle organizace Management Charter Initiative jsou důležitou součástí rozvoje kompetencí vlastnosti manažera, povahové rysy a schopnosti. Jsou to vstupy. Výstupy jsou znalosti a dovednosti.

Podle Veřejné správy České Republiky jsou důležitou součástí rozvoje kompetencí výkonnost (produktivita), schopnosti a inteligence manažera.⁶⁷

⁶⁶ POSPÍŠIL, M. Manažerština aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem sporů, s. 46 – 47.

⁶⁷ Srov. VETEŠKA, J., *Kompetence ve vzdělávání*, s. 38.

1.1.4 Shrnutí manažerských kompetencí

Aspekty manažerských kompetencí popisuje mnoho autorů a každý autor si myslí, že právě ty aspekty, které definuje vytvářejí předpoklady pro úspěšné řízení. Proto je lepší vytvořit tabulku se souhrnem všech těchto aspektů, které slouží k rozvoji kompetencí.

Tab.1 - Aspekty manažerských kompetencí⁶⁸

Aspekt	Počet autorů
Znalosti	17
Zkušenosti	4
Povahové rysy (vlastnosti)	9 + MCI
Postoje	4
Dovednosti	23
Interpersonální kompetence	16
Schopnosti a způsobilosti	13 + MCI + Veřejná správa ČR
Výkonnost (produktivita)	7 + Veřejná správa ČR
Vzdělání a kvalifikace	3

MCI = Název organizace Management Charter Initiative

Na levé straně tabulky jsem obecně uvedla všechny aspekty, které slouží k rozvoji manažerských kompetencí. Uvedené aspekty uvedli autoři, kteří se zabývají kompetencemi a managementem. Na pravé straně tabulky je počet autorů, kteří se s konkrétním aspektem shodují a uvádějí jej jako aspekt, který je důležitý k rozvoji manažerských kompetencí.

Management Charter Initiative popisuje, že k důležitým aspektům k rozvoji kompetencí patří povahové rysy a schopnosti manažera. Ve veřejné správě České Republiky je tvrzeno, že k důležitým aspektům patří výkonnost manažera a jeho schopnosti. Proto jsem je také uvedla do tabulky, ale nejsou započteny.(s.22)

⁶⁸ (1) Tab.1 - *Aspekty manažerských kompetencí*, vlastní zpracování.

Kdybych měla uvést, které aspekty jsou nejdůležitější pro rozvoj kompetentního manažera, vyberu 5 aspektů, které popisuje nejvíce autorů a to:

1. Dovednosti – 23
2. Znalosti – 17
3. Interpersonální kompetence – 16
4. Schopnosti a způsobilosti – 13 + MCI + Veřejná správa ČR
5. Povahové rysy (vlastnosti) – 9 + MCI

Mohu tedy logicky vyvodit závěr, že těchto pět aspektů je nejdůležitějších pro práci v managementu konkrétně pro top manažera, protože je v publikacích uvedlo nejvíce zkušených autorů.

Top manažer by tedy měl disponovat dovednostmi, které jsou součástí a náplní jeho práce.

Měl by mít dostatečné znalosti a informace o konkrétních činnostech a úkolech, které musí vykonat a splnit.

Je velmi důležité, aby top manažer dobře vycházel s majitelem firmy, s obchodními partnery, s jinými manažery a s ostatními zaměstnanci organizace. Proto jeho chování a jednání s druhými lidmi je velmi důležité, protože v organizaci nepracuje sám, ale musí umět kooperovat s dalšími manažery jestliže společně připravují specifický strategický plán nebo se začínají věnovat výzkumu.

Top manažer musí být schopný a způsobilý učinit důležitá rozhodnutí, protože to je nejdůležitější náplní jeho práce. Práce na nejvyšší úrovni managementu je velice náročná a stresující. Člověk, který zastává pozici top manažera musí disponovat schopnostmi a způsobilostmi.

Top manažerem nemůže být každý, proto jsou velmi důležité povahové rysy, vlastnosti a schopnosti manažera.

1.2 Kompetenční modely

Modely kompetencí popisují detailní kombinaci znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobností, které jsou efektivní pro výkon manažerské funkce. Tyto kombinace jsou strukturovány do různých celků, které mohou být označovány jako mapy, profily a seznamy kompetencí. Záleží na organizaci jaký kompetenční model vznikne.⁶⁹

Podle Kubeše je model tzv. „model ústředních kompetencí“. Tento model zahrnuje kompetence jako „spolupráce, dodržování standartu a zlepšování procesů.“⁷⁰

Jiné modely jsou vytvořeny za účelem identifikace kompetencí manažerů, které je činí úspěšnými na specifické manažerské pozici. Označují se jako „specifické kompetenční modely“. Jedná se o velmi detailní popis osobních charakteristik manažerů.⁷¹

V poslední době se na trhu objevují tzv. „generické kompetenční modely“. Podle Kubeše je tento model shodný pro většinu konkrétních manažerských pozic. Generické modely ulehčují firmám uplatnění kompetenčního přístupu. Na konkrétní pozici představují osvědčený seznam kompetencí a jsou dobrou pomůckou, protože je zkoumalo několik desítek firem. Generický model vystihuje to co dělá manažera úspěšného.⁷²

Prokopenkův a Kubrův model manažerských kompetencí popisuje „tvrdé i měkké dovednosti.“ Je tvořen pěti základními subsystémy:

⁶⁹ Srov. KOVÁCS, J., *Kompetenční manažer procesu*, s. 48.

⁷⁰ KUBEŠ, M., *Manažerské kompetence*, In: KOVÁCS, J., *Kompetenční manažer procesu*, s. 48.

⁷¹ Srov. KOVÁCS, J., *Kompetenční manažer procesu*, s. 48.

⁷² Srov. KUBEŠ, M., *Manažerské kompetence*, In: KOVÁCS, J., *Kompetenční manažer procesu*, s.48 - 49.

- „Kdo“ – soubor osobnostních kvalit, které nejsou konstantní.
- „Co“ – rozumíme tzv. „triádu – organizování – plánování – kontrola, nebo rozšiřující triádu - vedení, a rozhodování.“
- „Jak a s kým“ – interpersonální dovednosti.
- „Kde“ – odbornost a know – how.
- „Proč“ – manažerovy vize a cíle, kterých chce dosáhnout.⁷³

Boyatzisův model manažerských kompetencí byl odvozen z analýzy a pozorování manažerského chování a výkonnosti, které se pozorovalo u více než 2000 manažerů z 12 organizací. Boyatzis dále identifikoval dovednosti, znalosti, postoje i některé povahové vlastnosti, které jsou potřebné k dosahování vyšší manažerské výkonnosti. Do těchto kompetencí patří:

- „Orientace na mocenské působení“ – symboly moci, které působí na podřízené a manažer dbá na svou pověst a postavení.
- „Identifikování problému“ – schopnost najít v různých informacích podstatné informace.
- „Orientace na výkonnost“
- „Proaktivita“ – manažer se orientuje na dosažení cíle a praktické činnosti.
- „Konceptualizace“ – pojmy vystihující struktury, které jsou obsaženy v informacích a pojmech.
- „Sebejistota“ – Manažer má pocit, že danou práci vykonává efektivně, je si jistý sám sebou a při vystupování.
- „Schopnost úspěšné ústní prezentace“
- „Užívání kultivované moci“ – při vytváření aliancí nebo týmů.
- „Řízení skupinových procesů“ – efektivní spolupráce ve skupině.
- „Objektivita vnímání“ – schopnost vyhýbat se zkresleným informacím a předsudkům.
- „Sebeovládání“ – schopnost potlačit osobní zájmy z ohledem na organizaci.
- „Energičnost a přizpůsobivost“ – manažer by měl být pružný, snášet pracovní zátěž, měl by mít výdrž a měl by být adaptabilní v novém prostředí, ale i v osobním životě.⁷⁴

⁷³ PROKOPENKO, J., KUBR, M., *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, In: KOVÁCS, J., *Kompetentní manažer procesu*, s. 51 - 52.

⁷⁴ Srov. tamtéž, s. 49 - 50.

Kompetenční model podle management Charter Initiative, který vznikl ve Velké Británii jako „nová generace Národních profesionálních kvalifikací.“ Kompetenční model se soustředí na pracovní role a na očekávané zaměstnání.⁷⁵

Evropské standarty manažerských způsobilostí byly zpracovány pro všechny úrovně řízení. Některé z těchto standardů jsou „funkční způsobilosti – řízení operací, finance, lidské zdroje, informace, strategie, prodej a marketing a v oblasti osobních způsobilostí.

Na vyšším stupni managementu se manažerské kompetence dělí na:

- „Interpretace a ovlivňování prostředí“
- „Formulování strategie a zajištění souhlasu“
- „Plánování, realizace a kontrola“
- „Hodnocení a zvyšování výkonnosti“⁷⁶

Kompetenční model podle Hroníka je zaměřený na tři manažerské oblasti, které se týkají práce. Jedná se:

- „Obsah (co dělá)“ – tato část vychází z představy, že manažer by měl umět řešit problémy. Při řešení problému vstupuje do kontaktu s jinými lidmi a měl by se snažit uplatnit své interpersonální dovednosti. Manažer by měl zvládat emoce a stresy, aby si získal důvěru druhých. Ve skupině obsahu jsou tzv. „hraniční oblasti“, ve kterých delegování problému souvisí nejen s interpersonálními dovednostmi, ale i s efektivním řešením problému.
- „Procesy“ – zkoumají jak manažer vykonává konkrétní činnosti a jaké kompetence k nim využívá.

⁷⁵ Middle Management Standarts, MCI *Pocket Directory*, In: KOVÁCS, J., *Kompetentní manažer procesu*, s. 52.

⁷⁶ Srov. KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*, s. 53.

- „Kontext“ – prostředí, ve kterém manažer působí. Prostředí manažerského působení může mít vliv na formování strategií, které jsou zaměřeny na expanzi nebo jistotu. Podle Hroníka se na tvorbě firemního kontextu podílí firemní kultura, image společnosti a dosažené hospodářské výsledky.⁷⁷

⁷⁷) Srov. HRONÍK, F., *Poznejte své zaměstnance*, In: KOVÁCS, J., *Kompetentní manažer procesu*, s. 54 - 56.

1.2.1 Shrnutí kompetenčních modelů

Pro lepší přehlednost a srovnání kompetenčních modelů je dobré vytvořit tabulku, která obsahuje všechny uvedené kompetenční modely.

Tab.2 - Kompetenční modely⁷⁸

Autor	Model	Zaměření
Kubeš	Model ústředních kompetencí	Spolupráce, dodržování standartu, zlepšování procesů
-	(jiné) Specifické kompetenční modely	Detailní popis osobních charakteristik manažerů
Kubeš	Generické kompetenční modely	Výstižnost činností, které vedou k úspěchu manažera
Prokopenko a Kubr	Prokopenkův a Kubrův model kompetencí	Tvrdé a měkké dovednosti manažera
Boyatzis	Boyatzisův model kompetencí	Dovednosti, znalosti, postoje a některé povahové vlastnosti
MCI	Nová generace národních profesionálních kvalifikací	Pracovní role a očekávání zaměstnání
Hroník	Hroníkův kompetenční model	Specifika manažerské práce

V tabulce 2 je uveden přehled jednotlivých kompetenčních modelů, jejich konkrétní zaměření a autoři, kteří je uvádějí.

⁷⁸ Tab.2 - *Kompetenční modely*, vlastní zpracování.

1.2.2 Roztřídění kompetenčních modelů podle druhu zaměření

V tabulce 3 jsou jednotlivé kompetenční modely roztrženy podle konkrétního zaměření.

Tab.3 - Kompetenční modely podle druhu zaměření⁷⁹

Pracovní role a očekávání zaměstnání	Dodržování standartů, zlepšování procesů, spolupráce	Úspěch manažera	Dovednosti, znalosti, postoje, povahové rysy manažera
MCI	Model ústředních kompetencí	Ostatní kompetenční modely	Prokopenkův a Kubrův kompetenční model
-	-	Generické kompetenční modely	Boyatzisův kompetenční model
-	-	-	Hroníkův kompetenční model

Pokud bychom se chtěli zabývat jednotlivými dovednostmi, znalostmi, postoji a povahovými rysy manažera zaměříme se a nastudujeme si Prokopenkův a Kubrův, Hroníkův a Boyatzisův model kompetencí.

Jestliže manažeři chtějí být výkonní a úspěšní na vrcholové úrovni řízení, měli by se zabývat generickým kompetenčním modelem a ostatními kompetenčními modely, které jsou zaměřeny na specifický seznam kompetencí a jsou pravděpodobně zárukou úspěchu manažera. Jsou podobné jako předchozí modely a právě proto, bychom z nich mohli vzájemně čerpat.

Model ústředních kompetencí je zaměřený především na procesy a standarty organizace. Při zlepšování procesů a standardů je potřeba mít v podniku správné směrnice a technologie.

Model Management Charter Initiative se zabývá jednotlivými pracovními rolemi v podniku.

⁷⁹ Tab.3 - Kompetenční modely podle druhu zaměření, vlastní zpracování

1.3 Strategické řízení

Každá firma usiluje o dosažení prosperity a podnikových cílů. Současná realita je velice mnohotvárná a podléhá různým změnám.. Trh odměňuje ty, kteří dodávají správný výrobek ve správném čase a na správné místo. Ve většině produkčních segmentů je úloha produkce potlačena pro neznámého zákazníka a zákazník dává přednost tomu, co má pro něj hodnotu.

Strategický management má být „střelkou“ ve společenské a hospodářské nestabilitě, která má analyzovat současnou, očekávanou a budoucí situaci a má také naznačit co nejvhodnější směr vývoje organizace. Má také umožnit dobrou orientaci organizace v konkurenčním prostředí a vymezit hlavní strategické záměry, které budou směrodatné pro všechny zaměstnance podniku.⁸⁰

Strategické řízení znamená, že se top manažeři dívají dopředu čeho potřebují dosáhnout v relativně vzdálené budoucnosti. Fombrun, Tichy a Devanna poznamenali, že podnik a manažeři musí dobře fungovat v současnosti, aby byli úspěšní v budoucnosti. Manažeři se zaměřují na širší záležitosti, kterým musí čelit a musí si zvolit správný postup, aby se s těmito záležitostmi vypořádali a splnili tak dlouhodobé cíle.

Podle Rosabeth Moss Kanterové je strategické řízení vyjádřeno jako vyvolání současné akce pro budoucí potřeby a stát se „integrujícím a institucionalizujícím mechanismem směřující ke změně.

Silní lídři chrání a zdůrazňují směr organizace před změnou. Mají vizi do budoucna, která jim dovoluje jaké kroky mají podniknout a vycházet přitom ze současných silných stránek a schopností.

Strategické řízení se zabývá prostředky a konečnými výsledky, které vedou k dosažení cíle. V konečném výsledku je popisována vize, jak bude něco během několika let vypadat. V případě prostředků je ukazováno to, jak bude dána vize uskutečňována. Strategické řízení je tedy vizionářské řízení top manažera, které se týká různých představ a koncepcí kam by měla organizace dojít.

⁸⁰ Srov. WEBER, J. *Management*, s. 509.

Strategické řízení je také zaměřeno na rozpoznávání poslání a strategie organizace. Manažeři, kteří myslí strategicky, budou uplatňovat dlouhodobější pohled na to kam chtějí směřovat. Budou si vědomi toho, že jsou zodpovědní za rozmístění zdrojů, možností a příležitostí, které přispějí k realizaci strategie a za zvládnání těchto příležitostí, které významně přidají hodnotu výsledkům, které firma dosáhla. Propracované strategie budou směřovat k uspokojení nových požadavků.⁸¹

Zdeněk Souček popisuje dvě definice strategického řízení ve své knize „Úspěšné zavádění strategického řízení firmy“. Strategickým řízením se rozumí proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. “ „Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin.“

Strategie firmy vyjadřuje budoucí podobu organizace – její vizi a misi. Strategické řízení je nejrizikovější, nejobtížnější a nejsložitější součástí řízení firmy. Firma, která nemá správně formulovanou strategii a dobře fungující systém strategického řízení, nemůže v momentálně soutěživém a náročném konkurenčním prostředí přežít.⁸²

Vizionářské myšlení je více než jen proces. Vizi lze uskutečnit jen tehdy, je-li sdílena i s těmi, kteří musí na jejím základě pracovat a jejichž angažovanost je potřeba si získat. Abychom získali podporu na danou vizi je potřeba jí prezentovat v jazyce jemuž lidé rozumí a i s těmi, se kterými je nutné diskutovat o roli, kterou v ní budou hrát.

Vize přináší obraz jak by mohla organizace v budoucnu vypadat. Nabízí základnu pro formulování a realizaci strategických plánů. Sdílení vize vytváří základnu pro udávání směru. Do procesu strategického plánování je nutné zapojit lidi, aby věděli čeho je potřeba dosáhnout a proč to chce organizace dosáhnout. Je důležité uplatňovat přístup, který vychází z toho, kdo všechno patří k zainteresovaným stranám. Všichni, kteří budou zapojeni to strategického plánování by měli být považováni za stranu, která

⁸¹ Srov. ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. *Management a leadership*, s. 95 – 96.

⁸² Srov. SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 25.

je zainteresovaná na strategii, protože budou mít odpovědnost za výsledek, který bude dopadem nejenom pro ně ale i pro organizaci.

Zainteresovaná strana má právo klást připomínky k návrhům a přicházet se svými originálními nápady. Tak může být původní strategické pojetí rozpracováno a dopracováno tak, že se stane dosažitelnějším pomocí účasti zainteresovaných stran.⁸³

V praxi strategického managementu se můžeme setkat s různými typy strategií, ke kterým patří:

- „Aspekt agresivity strategií“ – je dána podle toho, jak organizace agresivně vytyčuje své rozvojové záměry oproti záměrům jiných subjektů. Podle toho se jednotlivé strategie klasifikují jako ofenzivní strategie, která vlastní rozvojové záměry daného subjektu a jsou lepší než záměry konkurence. Dále u neutrální strategie jsou záměry stanoveny na stejné úrovni jako záměry konkurence a v případě defenzivní strategie jsou rozvojové záměry organizace vytyčené na horší úrovni než záměry organizace, se kterou se srovnáváme.

- „Porterovy generické strategie“ – Porterův přístup konstatuje rozdílnost v atraktivitě odvětví pro podnikatelské aktivity a rozlišuje tři typy, které jsou označovány jako „generické konkurenční strategie. K těm patří „vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a soustředění.“⁸⁴

- „Rozvojové strategie“ – Do těchto strategií patří „reaktivní strategie“, která vychází ze znalostí požadavků zákazníků a jejich pružného převedení do změn výrobků. Dále „kreativní (proaktivní) strategie“, která je založena na rozvoji intuice, invence a tvořivého myšlení.

- „Aspekt úrovní strategií“ – Organizace mohou zpracovávat strategie na všech řídicích úrovních. Podmínkou je, dostatečná velikost organizace a její hierarchické uspořádání. Jestliže je tato podmínka splněna může být zpracována strategie na vrcholové úrovni řízení. V jednotlivých oblastech jsou zpracovány strategie „funkční, marketingová, finanční, investiční, výzkumu a vývoje a další.“⁸⁵

⁸³ Srov. ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. *Management a leadership*, s. 96 – 97.

⁸⁴ Srov. WEBER, J. *Management*, s. 521 – 522.

⁸⁵ Srov. tamtéž, s. 523 – 524.

1.3.1 Strategické myšlení

Zdeněk Souček definuje strategické myšlení ve své knize „Úspěšné zavádění strategického řízení firmy“ jako „způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů.

Strategické myšlení manažera se musí projevit při řešení strategických úkolů při jejich formulaci a implementaci.

Všichni manažeři si musí osvojit zásady strategického myšlení. Především manažeři, kteří působí na vrcholové úrovni řízení managementu. Jestliže manažeři myslí správně strategicky, je předpokladem kvalifikovaného řízení rozvojových procesů organizací a podniků. Osvojení strategického myšlení v praxi není jednoduché. Velkou roli hrají psychologické faktory – řeší konkrétní problém ve chvíli kdy nastane.

Principy strategického myšlení se vzájemně doplňují a překrývají. Jejich správná aplikace přináší efekt. Aby manažer dosáhl všeho, čeho si naplánuje musí přemýšlet strategicky jak toho dosáhne. Do přehledu strategického myšlení patří:

- „Princip myšlení ve variantách.
- Princip permanentnosti.
- Princip celosvětového systémového přístupu
- Princip interdisciplinárního myšlení
- Princip tvůrčího myšlení
- Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení
- Princip myšlení v čase
- Princip zpětnovazebního myšlení
- Princip agregovaného myšlení
- Princip orientace na špičkové výsledky
- Princip koncentrace
- Princip etiky myšlení
- Princip vědomí práce s rizikem⁸⁶

⁸⁶ Srov. SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 33.

Princip myšlení ve variantách patří k nejdůležitějším rysům strategického myšlení. Každá strategie musí být vypracována ve variantách, je založena na řadě hypotéz a obsahuje v sobě prvky neurčitosti. Předpovědi budoucích procesů jsou vždy založeny na nejistotě, proto je nezbytné určit předpokládanou míru nejistoty a její důsledky.⁸⁷

Princip permanentnosti - práce na strategii nikdy nekončí a je založena na „změně v okolí, zpětnovazebnosti jednotlivých strategických operací, neustálým vývojem poznatků o faktorech, které ovlivňují strategii firmy a změnami, které jsou uvnitř organizace.“ Permanentnost prací je způsobena i vývojem lidského poznání, k němuž dochází v průběhu strategického období.⁸⁸

Princip celosvětového systémového myšlení je způsob myšlení, „při němž jsou jevy chápány komplexně v jejich vnitřních i vnějších souvislostech.“ Systémové myšlení zkoumají všechny významné vlivy, které mají určité procesy a jevy na jiné jevy a procesy, identifikují všechny problémy a nedostatky. Navrhovaná řešení berou v úvahu změny, které jsou očekávané v období, které je předmětem našeho zájmu.⁸⁹ „Realizace celosvětového systémového přístupu předpokládá, že každý pracovník, který se zabývá strategií si uvědomuje vliv celosvětového okolí a chování firmy.“⁹⁰

Princip interdisciplinárního řízení vyžaduje, aby při tvorbě strategie byly využívány metody a poznatky různých vědních disciplín. Zkušenosti ukazují, že největší efekt a nejvýznamnější objevy jsou dosaženy tam, kde se na řešení daného problému podílejí odborníci z různých vědeckých odvětví. „Rozdílnost přístupů, vzájemná konfrontace myšlenek a využívání metod práce jednoho oboru v jiném oboru umožní vznik nejkvalitnějších a nejefektivnějších námětů.“⁹¹

⁸⁷ Srov. SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 34

⁸⁸ Srov. tamtéž, s. 44.

⁸⁹ Srov. tamtéž, s. 45.

⁹⁰ Srov. tamtéž, s. 48.

⁹¹ Srov. tamtéž, s. 50 – 51

Princip tvůrčího způsobu myšlení je jedním z nejcharakterističtějších rysů strategického myšlení. Tento princip přináší nové myšlenky, řešení a náměty, které vyvolávají vyšší efekt. Nové myšlenky většinou přinášejí největší přínos. Při strategickém řízení je tedy nezbytné překonávat rutinní přístupy a dříve používané postupy, protože kdo chce být vítězem, musí přijít na trh s něčím novým. Tvůrčí myšlení je charakterizováno tím, že se nová řešení nezamítají s ohledem na obtíže, které by mohly znemožnit realizaci navrhovaného řešení. Řešení, které nevyvolá žádné problémy pravděpodobně nebude vysoce inovativním řešením.⁹²

Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení – Strategie musí obsahovat množství nápadů, myšlenek, námětů a návrhů řešení. Jde o nové unikátní myšlenky a na mnohé z nich existuje řada rozdílných názorů. „Většina z nich má své logické oprávnění a své racionální jádro.“ Moderní metody strategického řízení jsou založeny na kombinaci intuitivních a exaktních metod a tyto metody se liší u jednotlivých součástí strategie.⁹³ Podíl exaktních a intuitivních metod závisí na určité situaci, kterou můžeme předpokládat v budoucnosti. Pro období v jehož průběhu zkoumání předpokládá poměrně rovnoměrný vývoj, lze používat více exaktní metody než v období, ve kterém se očekává mnoho změn a kolísání.⁹⁴

Princip myšlení v čase – čas má velmi mimořádný význam ve strategickém řízení. „Ve strategickém řízení je dynamický pohled nezbytný, protože strategie se obvykle vztahují k relativně dlouhému období.“⁹⁵

⁹² Srov. SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 53 – 54

⁹³ Srov. tamtéž, s. 59 – 60.

⁹⁴ Srov. tamtéž, s. 61.

⁹⁵ Srov. tamtéž, s. 61.

Princip zpětnovazebního myšlení – zpětnovazební vztahy se v průběhu krátkého období projevují nejméně, protože vlivy zpětných vazeb zde nemohou zapůsobit. Ve strategickém období se projevují v takové míře, že kdybychom je nerespektovali, vedlo by to k hrubým chybám. Podstatou procesu zpětnovazebnosti spočívá hlavně ve skutečnosti, že činnosti podniku jsou ovlivňovány nejenom vlivem z okolí, ale i na své okolí velmi výrazně působí. Zpětné vazby probíhají uvnitř podniku.⁹⁶

Princip agregovaného myšlení – strategií je nezbytné zpracovávat především v určitých agregovaných ukazatelích. Agregovaný způsob myšlení je jednou ze slabých stránek mnoha top manažerů v českých firmách.⁹⁷

Strategie musí být zpracována tak, aby firma dosáhla špičkových výsledků. „Nejdůležitějším měřítkem kvality strategie je to, zda povede k dosažení celosvětové konkurenceschopnosti.“⁹⁸

Princip koncentrace – často v praxi koncentrace naráží řešení omezeného okruhu velmi závažných problémů. Úspěšnost strategie závisí na tom, do jaké míry dokážeme soustředit myšlenkový potenciál nejen tvůrčích pracovníků, ale i soubor důležitých problémů, které určují rozvoj celé firmy. Koncentrovat je nutné i hmotné a finanční prostředky.⁹⁹

Princip etiky myšlení – v moderní tržní ekonomice hrají důležitou roli takové faktory jako je „spolehlivost, solidnost, důslednost v plnění závazků, ochota přizpůsobit se potřebám obchodních partnerů.“¹⁰⁰

Princip vědomí práce s rizikem je dalším rysem strategického myšlení. Riziko spojené se strategií je velké. Úkoly, které očekávají podniky, nebude jednoduché splnit bez podstupování značného rizika. „Silný manažer usiluje o to, aby příležitosti k úspěchu sám vytvářel a využíval je.“ Pochopení principů strategického myšlení a jejich praktická aplikace je základem úspěchu.¹⁰¹

⁹⁶ Srov. SOUČEK, Z. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy, s. 69.

⁹⁷ Srov. tamtéž, s. 70.

⁹⁸ Srov. tamtéž, s. 70 – 71.

⁹⁹ Srov. tamtéž, s. 73.

¹⁰⁰ Srov. tamtéž, s. 74.

¹⁰¹ Srov. tamtéž, s. 75 - 76.

2 Specifika práce top manažera

Manažeři na vrcholové úrovni řízení vykonávají rozhodující funkce. Je to nejužší skupina lidí. Volí co a jakými zdroji se bude vyrábět a volí předmět podnikání. Na řídicích dovednostech a znalostech top manažerů výrazně závisí úspěšnost firmy.¹⁰²

Na nejvyšší úrovni managementu jsou manažeři nebo vedoucí zaměstnanci. Tito jedinci jsou na vrcholu organizace a celou organizaci řídí. Soubor manažerů tvoří tzv. „horní manažerský tým“, který se skládá z generálního ředitele, provozního ředitele a dalšího vedoucího oddělení. Tito manažeři ovlivňují osud organizace a činí důležitá rozhodnutí. Vrcholový manažer stanovuje cíle, které se týkají organizace. Top manažeři jsou zodpovědní za celou organizaci a mají mnoho manažerských zkušeností.¹⁰³

Každá organizace má specifické cíle a plány. Top manažeři jsou od toho, aby vytvořili strategie a formulovali politiku, aby tyto cíle byly zajištěny a splněny. Mezi top manažery patří generální ředitel, prezident, viceprezident a jiní.

Ve velké společnosti často výkonný ředitel řeší cíle organizace s jinými špičkovými manažery, aby zajistili, že celkový chod společnosti je v souladu s podnikovými plány.

Ve vládní nebo neziskové organizaci dohlíží manažeři na správný rozpočet a aby byly finanční prostředky použity efektivně a programy jsou prováděny podle plánu.

Přestože generální ředitel přebírá velkou zodpovědnost za společnost, může být několik povinností delegováno i na provozního ředitele a ten také pomocí pravomoci dohlíží na jiné vedoucí pracovníky, kteří řídí činnost jednotlivých útvarů. Odpovědnost vysoce postavených manažerů závisí na organizaci. Také jsou zodpovědní za tvorbu strategií, podle kterých bude daná společnost směřovat. Např. finanční manažeři společnosti mají dohlížet na rozpočty, cíle, investice finančních prostředků a rizika, která jsou s tím spojena. Top manažeři koordinují operace podniků, plánují použití materiálů a lidských zdrojů a další jiné úkoly.

Mnoho top manažerů se účastní různých konferencí a schůzí. Top manažeři jsou pod značným tlakem na úspěch. Úspěch může znamenat pro společnost vyšší zisky a nebo, aby se společnost zviditelnila například prostřednictvím charitativních akcí.(6)

¹⁰² Srov. MAXA, R. *Management*, s. 12.

¹⁰³ Srov. ENotes: Top-level managers. [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.enotes.com/management-levels-reference/management-levels>

Mezi manažery na vrcholové úrovni managementu patří také „finanční ředitel, provozní ředitel, ICT ředitel, personální ředitel a obchodní ředitel.“¹⁰⁴

¹⁰⁴ Srov. Bureau of labor statistics: Nature of the work. [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.bls.gov/oco/ocos012.htm>

2.1 Faktory úspěchu manažera

Podle úspěšného manažera z General Electric Johna Welche jsou důležité tyto faktory, aby byl manažer úspěšný:

- „Manažer musí důvěřovat svým podřízeným a delegovat jim pravomoce.
- Manažer musí poskytnout představu budoucího rozvoje podniku a měl by inspirovat zaměstnance tak, aby se s touto představou ztotožnili.
- V kritických situacích musí manažer velet autoritativně dokonce i ti, kteří se ztotožňují s demokratickým řízením a v krizových okamžicích musí nekompromisně přikazovat.
- Je nevyhnutné podstupovat riziko. Riziko se nesmí přehlížet, ale musí se s ním počítat. Pokud manažer sází jenom na jistotu nemůže být dobrým manažerem.
- Manažeři musí být ve své činnosti kompetentní a musí mít úctu k zaměstnancům.
- Efektivní manažer musí usilovat o to, aby v okamžiku rozhodování byly názory rozporné. Vrcholoví manažeři, kteří se obklopují přitakávači obvykle nemají objektivní informace o tom, co se ve skutečnosti děje.
- Efektivní manažer musí být schopen chápat celkové zásadní problémy. Musí umět problémy a složité situace zjednodušit tak, aby byly pochopitelné a proveditelné pro všechny.“¹⁰⁵

Mezi další faktory, které ovlivňují manažerův úspěch či neúspěch patří:

- „Odbornost manažera (jsou to jeho dovednosti, znalosti, schopnosti a jiné)
- Osobnost (je to jeho image, prezentace, autorita, kreativita, zvládání stresu a cílevědomost)
- Kontakty, jednání, etika, komunikační dovednosti
- Řídící dovednosti (plánování, organizace, kontrola, stanovení cílů, schopnost přerozdělit úkoly a cíle – tzv. delegování.)
- Rozvoj sebe sama a týmu (výběr lidí, motivace, trénink, hodnocení a jiné)“¹⁰⁶

¹⁰⁵ Srov. KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera, s. 81 – 82.

¹⁰⁶ Srov. MAXA, R. *Management*, s. 16 – 17.

2.2 Funkce top manažera

Podle Luthera Gulicka patří manažerské funkce, které tvoří manažerskou činnost:

- „Plánování – Planning
- Organizování – Organizing
- Personální zajištění Staffing
- Příkazování Directing
- Koordinace – Coordinating
- Evidence, zpětná vazba – Reporting
- Rozpočtování – Budgeting¹⁰⁷

Plánování – Plánování je jedna z nejdůležitějších funkcí top manažera. Manažer si stanovuje jak a kdy dosáhne dlouhodobých cílů podniku. Výsledkem plánování je specifický plán, ve kterém manažer specifikuje jaké kroky musí podniknout, aby dosáhl cíle firmy. Mezi strategické plánování patří dlouhodobé cíle, které jsou klíčové pro dlouhodobé směřování podniku, dále rozhodování o rozmístění finančních zdrojů, rozvoj lidských zdrojů, manažer se také zabývá vývojem a výzkumem. Top manažer by měl dodržovat čtyři základní pravidla plánování:

- „Systematickost“ – dílčí kroky musí směřovat systematicky k dosažení cíle.
- „Měřitelnost“ – cíl by měl být naplánovaný tak, aby byl měřitelný. Například v prodeji počtu jednotek, nebo zisk v konkrétní peněžní hodnotě.
- „Dosažitelnost a realističnost“ – podnikové cíle musí být reálné a odpovídat podnikovým množnostem.
- „Časová určitost“ – abychom mohli dosáhnout cílů je potřeba je definovat. Stanovit si závazné termíny.

¹⁰⁷ Srov. MAXA, R. *Management*, s. 13.

Organizování – Tato funkce zahrnuje řízení lidských zdrojů a procesu uvnitř podniku. Jedná se především o vedení lidí, kdo má co dělat a kdo bude zodpovědný za konkrétní úkol. Manažer rozděluje úkoly podřízeným. Při organizování musí manažer zabezpečit správné provedení úkolů a jejich významnou koordinaci. Dále by měl manažer zajistit vhodné pracovní podmínky a jiné důležité aspekty, které mají vliv na dosažení cíle.¹⁰⁸ Funkce organizování by měla být řízena následujícími kroky:

- „Identifikace činností“ – Všechny činnosti, které mají být provedeny by měly být identifikovány jako první. Například příprava účetní uzávěrky, evidence, kontrola kvality a jiné.
- „Organizování činností“ – manažer se snaží kombinovat podobné skupiny a činnosti, které se týkají konkrétního oddělení.
- „Klasifikace oprávnění“ – Manažer rozděluje pravomoce svým podřízeným. Pokud manažer stanoví jednotlivého pracovníka na konkrétní pozici nazývá se to hierarchie.
- „Koordinace mezi pravomocí a odpovědností“ – Každý jednotlivec ví jakou má pravomoc a koho mají poslouchat. Je dána jasná organizační struktura a všichni zaměstnanci jsou si toho vědomí.¹⁰⁹

¹⁰⁸) Srov. Ipodnikatel: Práce a funkce manažera podniku. [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Management/manazerske-funkce-aneb-co-by-mel-umet-a-delat-dobry-manazer-firmy.html>

¹⁰⁹ Srov. Management study guide: Organizing function of management. [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: http://www.managementstudyguide.com/organizing_function.htm

Personální zajištění – jde o funkci, která zahrnuje řídicí a organizační strukturu prostřednictvím efektivního a správného výběru, hodnocení a rozvoje pracovních sil. Personální zajištění se týká, výběrem, náborem a vývojem podřízených. Podle Thea Haimanna má povaha personálního zajištění tyto funkce:

- „Personální zajištění je důležitá funkce“ – zahrnující plánování, organizování, přikazování a kontrolu. Tyto funkce závisí na počtu pracovníků, kteří jsou v podniku k dispozici.
- „Personální zajištění je všudypřítomná činnost“ – Personální obsazení funkcí se provádí u všech manažerů a ve všech podnicích, ve kterých se podnikatelské činnosti provádějí.
- „Personální zajištění je souvislá činnost“ – personální obsazení funkce pokračuje po celou dobu životnosti organizace a v průběhu různých akcí, které se ve firmě odehrávají.
- „Základ personální funkce je efektivní management lidských zdrojů“ – Lidské zdroje lze efektivně vést pomocí správných postupů jako například pomocí výběru, náborem, umístění, vzdělávání a rozvoje.
- „Personální funkce pomáhá uvést na konkrétní pozici správného člověka“ – lze toho dosáhnout pomocí vhodných náborových postupů a nakonec výběrem nejvhodnějšího kandidáta podle kritérií a požadavků na pracovní pozici.
- „ Personální obsazení se provádí“ – v závislosti na velikosti podniku, podnikání, podle kvalifikace a dovedností manažera.¹¹⁰

Přikazování je proces, ve kterém dávají manažeři instrukce a příkazy svým podřízeným, vedou je a dohlížejí na výkony pracovníků. Tento proces může být také popisován jako pomůcka pro podřízené jak mají práci vykonávat. V oblasti řízení jsou činnosti navrženy tak, aby je podřízení pracovníci vykonávali efektivně a účinně. Řízení se skládá z procesů nebo techniky, podle kterých mohou být vydány pokyny, a proto lze operace provádět jak byly původně naplánovány. Podle příkazů se poučují a vedou podřízení pracovníci, aby organizace dosáhla svých stanovených cílů. Proces přikazování má následující charakteristiky:

¹¹⁰ Srov. Management study guide: Staffing function of management. [online]. [cit. 2012-03-03].

Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/staffing-function.htm>

- „Všudypřítomná funkce“ – Příkazování je nutné na všech úrovních managementu a každý manažer poskytuje návod a inspiraci podřízeným.
- „Souvislá činnost“ – Příkazování je neustále probíhající činnost po celou dobu existence organizace.
- „Lidský faktor“ – Je to funkce, která souvisí s podřízenými, protože chování lidských faktorů je nepředvídatelné a složité, proto je tato funkce velice důležitá.
- „Tvůrčí činnost“ – Směr funkce pomáhá při přeměně plánů do realizovatelných výkonů. Bez této funkce by byly lidé neaktivní.
- „Výkonná funkce“ – funkce se provádí u všech vedoucích pracovníků a manažerů na všech úrovních řízení v organizaci. Podřízený dostává pouze pokyny od svého nadřízeného.
- „Delegování funkce“ – Delegování se týká lidí. Lidské chování je nepředvídatelné a mělo by být v souladu s podnikovými instrukcemi.¹¹¹

Koordinace je systematický přístup, který zjišťuje jestli daný úkol, který musíme splnit děláme správně nebo ne. Je to součást plánu, kterého chceme dosáhnout.¹¹² Podle některých autorů je koordinace důležitou manažerskou funkcí. Naopak jiní jí chápou jako součást jiných funkcí. Koordinace je vykonávána neustále a potřeba koordinování vychází z podstaty fungování sociálních skupin nebo fungování organizací. Při dosahování cílů potřebuje každá organizovaná skupina lidí vzájemnou koordinaci. Podstatou koordinování je zajištění finančního časového, věcného a také prostorového souladu mezi jednotlivými pracovníky, cíli a činnostmi. Koordinování probíhá na úrovni strategického řízení prostřednictvím strategie, nastavených pravidel a také sdílených hodnot.¹¹³

¹¹¹ Srov. Management study guide: Directing function of management. [online]. [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: http://www.managementstudyguide.com/directing_function.htm

¹¹² Srov. Free management library: Management function of coordinating. [online]. [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://managementhelp.org/managementcontrol/index.htm>

¹¹³ Srov. Management mania: Koordinování. [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://managementmania.com/koordinovani>

Reporting neboli zpětná vazba je systém vnitropodnikových zpráv a výkazů, který se používá při vyhodnocení a kontrole dosavadního vývoje hospodaření. Reporting se využívá také při plánování a rozhodování o opatřeních ke zlepšení výkonnosti podniku. Reporting se chápe jako „relativně autonomní subsystém controllingu a tím je jeho vazba vymezena jako podnikový informační systém. V širším pojetí je reporting komplexní systém zpravodajství, který je poskytován externím zainteresovaným orgánům, jednotlivcům nebo skupinám a jsou to informace o podniku. Reporting můžeme také chápat jako poměrně samostatná součást informačního systému podniku, která zahrnuje zpracování, výběr a distribuci informací o aktivitách podniku.¹¹⁴

Rozpočtování je řízení peněžních toků. V podnikání je důležité neustále kontrolovat výdaje. Rozpočet je plán:

- „Jak kontrolovat své finance“
- „Schopnost zajištění financování současných a potřebných závazků.“
- „Rozpočtování umožňuje dosáhnout svých cílů při správném finančním rozhodnutí“
- „Rozpočtem sledujeme zda máme finance pro budoucí projekty“

Do výhod obchodního rozpočtu patří:

- „Efektivní spravování peněz“
- „Na každé projekty přidělit dostatečné množství peněz“
- „Monitor výkonnosti“
- „Splnění dílčích cílů“
- „Zlepšení rozhodování“
- „Identifikace problémů dříve než nastanou – například jak získat finanční prostředky“
- „Plán pro budoucnost“
- „Zvýšení motivace zaměstnanců“¹¹⁵

¹¹⁴ Srov. System online: Reporting. [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z:

<http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>

¹¹⁵ Srov. Business Link: Business Budgeting. [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z:

<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1074416965&r.11=1073858790&r.12=1073858944&r.13=1074416511&r.s=m&type=RESOURCES>

2.2.1 Shrnutí kapitoly

Na závěr kapitoly definuji ještě jednu kompetence. Kompetence mohou být definovány jako jedinečné schopnosti a předpoklady člověka jednat úspěšně v konkrétní situaci na základě svých disponibilních zdrojů. Práce top manažera je velmi náročná a stresující a právě proto mohou uvedenou pozici zastávat pouze výjimeční a talentovaní lidé.

Aby si top manažeři ve společnostech osvojili správné kompetence k vykonávání manažerské činnosti měla by mít organizace zavedené kompetenční modely. Specifickým modelem, který se týká speciálních kompetencí, které zaručují úspěch manažera je tzv. „generický kompetenční model.“

2.3 Kompetence top manažera

Hlavním specifikem práce top manažera je stanovení dlouhodobých cílů organizace. Právě proto top manažer musí vytvořit strategie, které povedou k dosažení konkrétních dlouhodobých cílů.

Top manažeři se dívají dopředu čeho musí dosáhnout v dlouhodobém horizontu. Musí mít vizi jak bude podnik za několik let vypadat. Strategické řízení je především vizionářské myšlení, ve kterém top manažer zpracovává různé koncepce a má představy jak pomocí koncepcí dosáhne všech vytýčených cílů.

Vizionářské myšlení je více než jen proces, protože do vize musí být zapojeni zainteresované strany, které na ní budou pracovat, proto je potřeba, aby si top manažer jejich podporu na angažovanost získal a zainteresované strany musí pochopit čeho chce podnik dosáhnout a proč to chce dosáhnout. Za dopad zpracované strategie bude vždy zodpovědný top manažer. Z toho vyplývá, že důležité kompetence top manažera jsou interpersonální kompetence a velká zodpovědnost.

Top manažer zpracovává náročné a důležité strategie, při kterých musí předvídat a myslet strategicky, důležitou kompetencí k této činnosti jsou jeho vyvinuté schopnosti, způsobilosti a kreativní myšlení. Každá strategie by měla být zpracována odlišně, proto je nutné disponovat kreativitou, mít pružné myšlení a být schopný. Tvorba strategií odlišuje top manažera od průměrných manažerů.

Manažer by měl mít při tvorbě připravené různé varianty a nápady jak by mohla strategie vypadat, je potřeba počítat i s nejistotou, protože top manažer nikdy neví co může nastat v budoucnu, proto by měl počítat s nejistotou a z dopadem, který může způsobit. Důležitou kompetencí je riskování a předvídání událostí, které by mohly nastat.

Opět se potvrzuje, že důležitou součástí manažerských kompetencí jsou interpersonální kompetence, protože manažer na zpracovávání strategii musí spolupracovat a jednat s jinými manažery, aby dosáhl strategických cílů.

Další velmi důležitou činností top manažera je delegování, ve kterém rozděljuje úkoly podřízeným například na provozního ředitele a dohlíží na jiné vedoucí pracovníky. Manažer musí vždy vědět, kterou práci může delegovat a kterou ne. Proto by měl mít určité znalosti a informace o dalších manažerských činnostech. Můžu tedy tvrdit, že k důležitým kompetencím top manažera patří konkrétní znalosti.

Mezi funkce top manažera patří hlavně strategické plánování do budoucna, ve kterém vytvoří specifický plán, který se bude týkat dlouhodobého cíle.

K důležitým úkonům patří i rozmístění finančních zdrojů a také rozhodování do čeho se bude investovat. Top manažer musí mít kontrolu nad výdaji a investovat tak, aby se vynaložené náklady vrátily v budoucnu i se ziskem. Top manažer investuje finanční prostředky například do výkonných technologií, do vědy a výzkumu, kterými se také zabývá. Top manažer musí být způsobilý k rozhodování o investicích a vědět kolik peněz může investovat. Musí mít zpracovaný podrobný finanční plán, ve kterém bude zvažovat o návratnosti investice do budoucna. K tomuto úkonu by měl mít top manažer znalosti z ekonomiky a umět správně hospodařit s finančními prostředky, které má k dispozici.

V moderní době by měl top manažer inovovat zdroje a postupy, které byly využívány dříve a přeměnit je tak, aby byly efektivnější. Je výhodou pokud na inovaci top manažer spolupracuje i s manažery s jiných vědních disciplín, kteří mají jiné zaměření. Proto by měl mít manažer znalosti o vědě a rozumět i jiným odvětvím, které se zabývají strategickým řízením.

K důležitým kompetencím top manažera patří:

- Interpersonální kompetence
- Zodpovědnost

- Schopnosti a způsobilosti
- Kreativní myšlení a nápady
- Vědecké znalosti a informace o různých vědních odvětvích
- Znalosti ekonomické a efektivní hospodaření s finančními zdroji
- Předvídání a předpovědi budoucích procesů
- Riskování
- Inovativní přístup k technologiím a ke strategiím.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit kompetence top manažera, které vytvářejí předpoklady k úspěšnému řízení podniku na nejvyšší úrovni managementu. Prostřednictvím analýzy jednotlivých přístupů k manažerským kompetencím, vymezením pole strategického managementu a provedením syntézy v podobě výběru těch manažerských kompetencí, které odpovídají charakteru strategického řízení bylo cíle práce dosaženo.

Na základě popisů aspektů kompetencí od jednotlivých autorů a souhrnů bylo zjištěno, které kompetence jsou nejdůležitější v managementu a které kompetenční modely se zabývají činnostmi a úspěchem manažera. V další kapitole, která je věnována top manažerovi byl proveden souhrn činností a kompetencí, které se týkají specifiky práce top manažera.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Nárožná Monika
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Specifika práce top manažera s důrazem na jeho kompetence
Název práce v anglickém jazyce:	Specifics of a Top Manager's Work with the Emphasis on Competences
Vedoucí práce:	Mgr. Daniela NAVRÁTILOVÁ
Počet stran:	59
Rok obhajoby:	2012
Klíčová slova v českém jazyce:	Kompetence, manažerské kompetence, top manažer, strategické řízení, kompetence top manažera
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Competences, Managerial Competences, Top Manager, Strategic Management, Competences of a Top Manager

V této bakalářské práci je obsah zaměřený na kompetence a specifiku práce top manažera. Detailněji obsah zahrnuje vymezení pojmu kompetence, manažerské kompetence, kompetenční modely, specifiku práce top manažera, manažerské funkce a kompetence ve strategickém řízení manažera. Cílem práce je definovat kompetence, které vytvářejí předpoklady pro adekvátní uplatňování manažerských technik na vrcholové úrovni řízení.

The Content is focused on the Competences and Specifics of a Top Manager's Work. More detail the Content includes Definition of Concept of Competence, Managerial Competences, Competency models, Specifics of a Top Manager's Work, Managerial Functions and Competences in Strategic Management. The aim of this Work is define Competences which create the Preconditions for adequate exercise of Managerial Techniques on the Strategic Management.

Literatura a prameny

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 272 s. ISBN 9788024721774.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 144 s. ISBN 8024716771.

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 268 s. ISBN 9788073574635.

KRESSOVÁ, Petra. *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2011. 44 s. ISBN 9788074540370.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 184 s. ISBN 8024706989.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 184 s. ISBN 9788024739021.

MAXA, Radek. *Management*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 9788073731113.

PITRA, Zbyněk. *Dovednosti a image manažera*. 2. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. ISBN 9788072651306.

POSPÍŠIL, Miroslav. *Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. 1. vyd. Plzeň: Kalous a Skřivan s.r.o., 2011, 388 s. ISBN 9788090352940.

SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 213 s. ISBN 8086419479.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 9788025123164.

VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 160 s. ISBN 9788024717708.

WEBER, Jaromír. *Management: Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2009, 734 s. ISBN 9788072612000.

Bureau of labor statistics. [online]. 2012 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.bls.gov/oco/ocos012.htm>

Business Link. [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1074416965&r.l1=1073858790&r.l2=1073858944&r.l3=1074416511&r.s=m&type=RESOURCES>

Business Link. [online]. 2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.enotes.com/management-levels-reference/management-levels>

Free Management Library. [online]. 1. vyd. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://managementhelp.org/managementcontrol/index.htm>

<http://www.ipodnikatel.cz/Management/manazerske-funkce-aneb-co-by-mel-umet-a-delat-dobry-manazer-firmy.html>

Managementmania. [online]. 2008, 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://managementmania.com/koordinovani>

Managementmania. [online]. 2008, 2011 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://managementmania.com/manazer>

Management study guide: Pave your way to success. [online]. 1. vyd. 2008, 2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: http://www.managementstudyguide.com/organizing_function.htm

Management study guide: Pave your way to success. [online]. 1. vyd. 2008, 2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/staffing-function.htm>

Management study guide: Pave your way to success. [online]. 1. vyd. 2008, 2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: http://www.managementstudyguide.com/directing_function.htm

Podnikatelský institut pyramida, s.r.o. [online]. 1. vyd. 2008, 2.2.2012 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: http://pyramidasro.cz/?id_clanek=24

Podnikatel: Manažerské funkce aneb co by měl umět a dělat dobrý manažer firmy. [online]. 1. vyd. 2011, 2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Management/manazerske-funkce-aneb-co-by-mel-umet-a-delat-dobry-manazer-firmy.html>

System online. [online]. 2001, 2012 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>

