

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra managementu a informatiky

Manažerské kompetence jako determinanty efektivního řízení

Diplomová práce

***Managerial competences as determinants
of efficient management***

Master thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

prof. Ing. Martina Blašková, Ph.D.

AUTOR PRÁCE

Bc. Petr Šimon

PRAHA

2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze, dne 2. 3. 2022.

.....

Bc. Petr Šimon

Poděkování

Děkuji paní prof. Ing. Martině Blaškové, PhD., za cenné rady, věcné připomínky a za pomoc při zpracování této diplomové práce.

Dále tímto děkuji Ing. Janě Chýlkové, za její čas a poskytnutí důležitých informací z oblasti personalistiky a také všem respondentům, kteří si našli čas na vyplnění dotazníku.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá analýzou manažerských kompetencí, které patří mezi hlavní determinanty efektivního řízení. Úvod je věnován důležitosti osobnosti manažera, jako vedoucího pracovníka. V rámci teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy týkající se charakteristiky osobnosti, problematiky kompetencí a jejich rozvoje v rámci společnosti. Praktická část analyzuje měkké manažerské kompetence rozhovorem s personalistkou a vlastním dotazníkovým šetřením, napříč managementem různých společností, čímž byly potvrzeny stanovené hypotézy. Závěr je věnován zhodnocení vlivu a důležitosti kompetencí pro efektivní řízení, vytvoření vlastní matice měkkých kompetencí manažera a návrhu na její implementaci do podmínek reálné organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Dovednosti * efektivní řízení * charakter * kompetenční model * manažerské kompetence * osobnost * schopnosti * temperament * znalosti.

ANNOTATION

The Diploma Thesis deals with the analysis of managerial competencies, which belongs within the main determinants of effective management. The introduction is dedicated to the importance of the manager's personality as a leader. The theoretical part of the work explains the concepts related to personality characteristics, matters of competencies and their development in the framework of the society. The practical part of the Thesis analyzes soft managerial competencies by interviewing an HR manager and by a questionnaire across various companies management, which confirms the established hypotheses. The conclusion is devoted to the evaluation of the impact and importance of competencies for effective management, creation of own matrix of manager's soft competencies and design of its implementation to the conditions of the real organisation.

KEYWORDS

Abilities * character * competence model * effective management
* knowledge * managerial competencies * personality * skills * temperament.

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Řešený problém, cíle práce a metody jejího zpracování.....	9
3. Teoretická část.....	11
3.1 Člověk jako samostatná entita	12
3.1.1 Osobnostní rysy.....	13
3.1.2 Temperament.....	16
3.1.3 Schopnosti.....	17
3.1.4 Inteligence	18
3.1.5 Charakter.....	20
3.1.6 Motivy	22
3.1.7 Znalosti.....	23
3.1.8 Dovednosti	24
3.2 Manažerské role a funkce	26
3.2.1 Manažerské role	27
3.2.2 Manažerské funkce	30
3.3 Manažerské kompetence	33
3.3.1 Maticová struktura manažerských kompetencí.....	35
3.3.2 Klíčové kompetence	38

3.3.3	Analýza kompetencí a její využití.....	39
3.4	Kompetenční modely	41
3.5	Assessment centra.....	42
3.5.1	Development centra	43
4.	Praktická část.....	44
4.1	Výstup rozhovoru s personalistkou	45
4.2	Výstup dotazníkového šetření.....	50
4.2.1	Rozdělení respondentů dle obecných údajů.....	50
4.2.2	Stanovení manažerských kompetencí.....	53
4.2.3	Seznámení manažera s jeho kompetencemi.....	56
4.2.4	Vliv pracovní pozice na kompetence dle manažerů.....	59
4.2.5	Důležitost kompetencí pro efektivní řízení.....	62
4.3	Zhodnocení vlivu a důležitosti konkrétních kompetencí	65
4.4	Sestavení matice nezbytných manažerských kompetencí.....	70
4.5	Doporučení pro implementaci sestavené matice	73
5.	Závěr.....	75
6.	Seznam literatury	78
7.	Přílohy.....	83

1. Úvod

Manažer je důležitou a nezbytnou součástí řízení podniku, který určuje jeho směr, fungování a cíle. Je zodpovědný nejen za plnění úkolů a cílů společnosti, ve které působí, ale též za správné a efektivní vedení svých podřízených, případně za jednání ve jménu společnosti s jejími odběrateli, dodavateli a jinými partnery. Profese manažera prochází neustálým vývojem, což vytváří problém, ale i potenciál pro další determinování jeho rolí za využití empirických věd, jako je psychologie, sociologie a dalších. Aby mohl řádně plnit činnosti, související se svou pracovní pozicí, musí vykazovat specifické vlastnosti, schopnosti a dovednosti.

Kompetence jsou součástí každé, nejen manažerské, pracovní pozice. Podle specifických požadavků na konkrétní kompetence je pracovník vybírán, posuzován, hodnocen i rozvíjen, nejen v procesu přijímacího řízení, ale i v průběhu pracovního poměru.

To, do jaké míry se podaří kompetence na konkrétní manažerskou pozici definovat, také souvisí s procesy změn, ke kterým dochází v prostředí podniků, zejména se změnami na trhu práce. Důležitým aspektem pro změnu v manažerských kompetencích je zejména vstup nových generací na trh práce a s tím přicházející jiné požadavky na manažerské vedení těchto pracovníků. Současní manažeři by měli vykazovat mnoho různých schopností a dovedností, avšak v závislosti na zastávané pozici (low management, middle management, top management) se jejich rozsah a stupeň zvládnutí, může lišit.

2. Řešený problém, cíle práce a metody jejího zpracování

Řešeným problémem této diplomové práce jsou kompetence manažerských pozic, které by měla splňovat každá osobnost, vykonávající tuto funkci. Pozornost je zaměřena na tzv. měkké kompetence, které patří mezi hlavní determinanty efektivního řízení. Je velmi důležité, aby byl věnován dostatek času jejich definování pro konkrétní pracovní pozici, což je nezbytné nejen pro samotný výběr vhodného kandidáta. Důležité je také dbát na rozvoj požadovaných kompetencí v rámci výkonu dané funkce. Očekávaný přínos této práce spočívá v možnosti implementace navržené matice měkkých kompetencí, která bude sestavena na základě výstupů z vlastního dotazníkového šetření, na manažerské pozice v reálné společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce je, na základě odpovědí respondentů, získaných dotazníkovým šetřením napříč managementem různých společností, zhodnotit vliv konkrétních kompetencí a jejich důležitost pro efektivní řízení, a poté sestavit matici nezbytných měkkých kompetencí manažera, jako vedoucího pracovníka, kterou bude možné aplikovat na manažerskou pozici, bez ohledu na konkrétní zařazení manažera ve společnosti. Poté navrhnout doporučení pro implementaci této matice v podmínkách reálné organizace.

Dílčím cílem je definování osobnosti člověka, jeho rysů, charakteru, temperamentu, schopností a dovedností. Dále pojmů, týkajících se manažerských rolí a funkcí a v neposlední řadě manažerských kompetencí samotných, včetně jejich dělení, analýzy a rozvoje.

Získání primárních dat proběhne metodou dotazníkového šetření. Dotazník bude sestaven dle doporučení odborné publikace, zabývající se jejich vytvářením, včetně hypotéz. Zmíněná publikace je uvedena v seznamu použité literatury. Hypotézy budou stanoveny v souladu s osobním rozhovorem s personalistkou. Následně bude provedena analýza odpovědí, na základě studia odborné literatury dané problematiky a relevantních internetových zdrojů, poté přijaty či zamítnuty

stanovené hypotézy. Dotazník bude distribuován 121 zaměstnavatelům, včetně Policie ČR, v rámci které byli osloveni vedoucí pracovníci jednotlivých úrovní.

Dalším zdrojem primárních dat bude osobní rozhovor s personalistkou, paní Ing. Janou Chýlkovou, která je ochotna odpovědět na několik otázek ohledně manažerských kompetencí, výběru zaměstnance na manažerskou pozici a rozvoji jeho osobnosti. Tento rozhovor bude sloužit pro stanovení hypotéz a následnému sestavení otázek dotazníkového šetření pro naplnění cíle této práce. Názory paní inženýrky, zkušenosti a práce s kompetencemi v praxi, budou v textu řádně označeny.

Sekundární data budou získána na základě studia odborné literatury a relevantních, odborných webových stránek.

Z empirických metod bude v práci použita metoda dotazování, z logických metod pak analýza, syntéza, indukce a dedukce.

Dotazníkové šetření bude vyhodnoceno deskriptivně a relativně, přičemž bude součástí praktické části této práce. Dotazník i hypotézy jsou součástí příloh této práce. Jeho hodnocení bude provedeno graficky i slovně, na základě získaných znalostí z bakalářského a magisterského studia na Policejní akademii České republiky a odborné literatury.

3. Teoretická část

Tato část práce je zaměřena na definování pojmů souvisejících s tématem manažerských kompetencí, jejich vymezení, analýza a využití, včetně rozvoje kompetencí v rámci organizace. V neposlední řadě je zde věnována pozornost charakteristice osobnosti.

3.1 Člověk jako samostatná entita

Entitou je charakterizován jakýkoliv objekt, nacházející se v reálném světě, tedy osoba, zvíře či věc. Entita pochází z latinského slova entita, ens – bytost, jsoucí, odkazující se na jedinečnost všeho okolo nás. Pro nás je z pohledu managementu zajímavý pohled na každého jedince, tedy na jeho osobnost.

Termín osobnost pochází z latinského slova persona, tedy maska. Ti, kteří ji takto definují, vidí osobnost jako své veřejné já, což znamená, že důležité aspekty člověka zůstávají z nějakého důvodu skryty. Popis slova osobnosti byl zahájen slavnou definicí, kterou v rámci svého psychologického bádání přednesl jako první Gordon Allport. Uvedl, že osobnost je dynamickou organizací psychofyzických systémů, které determinují jeho jedinečnou adaptaci na prostředí, vně člověka. Tento výklad pojmu je nyní obecně definován jako individuální, jedinečný a relativně stabilní vzorec chování, myšlenek a emocí.¹

Člověka definuje široká škála vlastností, kterými se zabývá samostatné odvětví enviromentální vědy psychologie, charakterizované jako psychologie osobnosti. Pojem „osobnost“ je natolik obsáhlý, že jej nelze stručně definovat. Jednotliví autoři osobnost vymezují rozdílnými způsoby, přičemž každá definice usiluje o výčet pouze těch nejpodstatnějších znaků a vyjadřuje tak určitá teoretická východiska a program výzkumu. Podle Gordona Allporta je osobnost „dynamická organizace psychofyzických systémů uvnitř individua, která determinuje jeho jedinečné přizpůsobení k jeho prostředí“². Ze současných autorů např. L. A. Pervin definuje osobnost jako „ty charakteristiky člověka, které jsou podkladem

¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 78. ISBN 978-80-7261-239-0.

² ALLPORT, Gordon W. *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961. s. 43. ISBN 9780039100193.

konzistentních vzorců chování, přičemž těmito charakteristikami se rozumí myšlenky, city a pozorovatelné (navenek vyjádřené) chování“.³

Osobnost jedince se projevuje v interakcích ve společnosti, organizacích, ale i skupinách, kdy další jednotlivci jsou schopni vnímat entitu jiného člověka, dále ji popisovat a použít k vysvětlení, jak a proč se konkrétním způsobem jednotlivci chovají.

Právě nejvýznamnější oblastí osobnosti je těžiště kontroly, které spočívá v množství kontroly nad situací, které jednatel cítí, že má. Pakliže jedinec cítí, že má vysoký stupeň kontroly nad tím, co se s ním děje, říkáme, že má vnitřní těžiště kontroly. Avšak o jedinci, který cítí, že je primárně ovlivňován jinými lidmi nebo organizací, říkáme, že má vnější těžiště kontroly.⁴ Ale přese všechno řečené, je osoba manažera definována jako: „Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“⁵

Protože definice osobnosti manažera je velmi komplikovaná, v dalších kapitolách bude pozornost věnována jednotlivým oblastem, které formují psychiku jedince.

3.1.1 Osobnostní rysy

Pod pojmem osobnostní rysy rozumíme povahové vlastnosti, které jsou základem vzorců chování. Wollman definuje rysy osobnosti jako vrozenou nebo získanou charakteristiku, která je konzistentní, perzistentní a stabilní.⁶

³ BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). s.12. ISBN 978-80-247-3434-7.

⁴ BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). s. 12. ISBN 978-80-247-3434-7.

⁵ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. s. 11. ISBN 978-80-247-3902-1.

⁶ BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). s. 14. ISBN 978-80-247-3434-7.

Tedy je to cokoliv, čím se jedinec odlišuje od druhého, často reprezentován lineární dimenzí. Pervin definuje rysy osobnosti jako dispozici širokého spektra chovat se určitým způsobem, které jsou hierarchicky organizovány od specifických odpovědí, až k obecným stylům psychologického fungování.⁷

Mnoha výzkumy bylo dosaženo všeobecného konsenzu (alespoň mezi většinou psychologů, zabývajících se osobností člověka), že existuje pět osobnostních rysů vyššího řádu. Těmito rysy jsou:

- Extraverze (versus introverze) – zahrnuje aktivitu, asertivitu, hledání pozornosti, družnost, ráznost atd.
- Vstřícnost (versus nepřátelství) – zahrnuje vztah, spolupráci, empatii, přívětivost, citlivost, výchovu, toleranci, vřelost, důvěřivost, porozumění atd.
- Svědomitost (versus nespolehlivost) – zahrnuje úspěch, autonomii, řád, kontrolu, uvědomění si pravidel, soběstačnost, omezení atd.
- Neurotismus (versus emoční stabilita) – zahrnuje hněv, depresi, úzkost, nepřátelství, sklon k vině, emoční intenzitu, zranitelnost atd.
- Otevřenost vůči zkušenosti (versus blížkost) – zahrnuje kreativitu, hledání novinek, přemýšlivost, bezvládnost, představitivost atd.⁸

Osobnostní rysy jsou nedílnou součástí každé osobnosti, stejně jako je osobnost zcela neoddělitelná od osobnostních rysů. Je zcela zjevné, že jakoukoliv osobnost tvoří osobnostní rysy.

⁷ BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). s. 14. ISBN 978-80-247-3434-7.

⁸ TCHIKI, Davis. *Personality Traits: 430 Traits, Definition, Lists, & Examples*. The Berkeley Well-Being Institute. LLC is not affiliated with UC Berkeley [online]. 2022, [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.berkeleywellbeing.com/personality-traits.html>.

3.1.1.1 Allportova teorie rysů

Gordon Allport byl jedním z průkopníků studia lidských rysů. Studiu zasvětil podstatnou část svého života. Pro jeho psycholingvistický výzkum použil obyčejný slovník, ve kterém našel více než 4000 slov, které nějakým způsobem popisují osobnostní rysy. Ty vytváří soustavu svazků vzorců lidského chování, jako celek. Všiml si, že mnoho vlastností lze nazvat různě. Výrazy jako „zlý, špatný, zlomyslný“ označují jen jednu lidskou vlastnost a všechna tato slova tak tvoří právě svazek osobnostních rysů. Allport rozdělil osobnostní rysy do tří základních skupin:

- Kardinální dispozice: jsou vzácné. Významně se uplatňují v celém životě jedince, v každém jeho činu můžeme vidět odkaz na tuto dispozici. Nemusí ji mít každý. Příkladem může být Matka Teresa, spojována s kardinální dispozicí altruismus; Adolf Hitler je spojován se zlem zkažeností apod.
- Centrální dispozice: disponuje jí každý. Jsou to nápadné a soudržné vlastnosti, přičemž každý z nás jich má 5-10. Jde například o přátelskost, pracovitost, upřímnost apod.
- Druhotná dispozice: tyto naše charakteristiky se projeví jen za určitých okolností. Nejsou dominantní, ale mohou se objevit při určitých, nenadálých situacích. Např. statečnost, odhodlanost apod.⁹

3.1.1.2 Raymond Cattell

Raymond Bernard Cattell sestrojil několik výzkumných psychologických testovacích nástrojů. Jedním z nich je šestnácti faktorový osobnostní dotazník, zaměřený především na sociální vlastnosti. Vypracoval tak metodu nazvanou Faktorová analýza, která zkoumáním osobností, pomocí popisu a analýzy

⁹ CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4033-1. Grada, 2012, s.129. ISBN: 978-80-247-4033-1.

vlastností lidského chování, dospívá k empiricky podloženým analýzám složek osobnosti.¹⁰

3.1.1.3 Hans Eysenck

Hans Eysenck je jedním z nejvýznačnějších psychologů moderní doby, který při svých pracích vycházel z Cattelova výzkumu, jenž postupně doplňoval o nové poznatky. Tak vznikla zcela nová, svébytná teorie, uznávající 3 hlavní osobnostní „superrysy“: Emoční stabilitu, introverzi / extroverzi a psychoticismus. Všechny ostatní vlastnosti a rysy jsou, dle Eysencka, součástí těchto tří superrysů. Na základě uvedených poznatků vytvořil nový osobnostní dotazník. Eysenckův výzkum je dnes všeobecně přijímán.¹¹

3.1.2 Temperament

Je také označován jako biologickou složkou osobnosti. Na základě práce řeckého lékaře Hippokrata (460–377 př. n. l.), kterou do praxe uvedl Galénos (129–199 n. l.), vznikl systém a popis obecně používaných označení lidského temperamentu: sangvinik, choleric, flegmatik a melancholik. Na spojitost mezi osobností a biologickými faktory poukazovali již první teoretičtí psychologové. Sigmund Freud viděl hlavní hybné síly lidského chování v biologických potřebách organismu, pudech a také Henry Murray chápal potřeby jako fyzikálně-chemické síly. Gordon Allport předpokládal biologické zakotvení rysů osobnosti, jím definované, jako neuropsychické systémy, které jsou podkladem konzistentních vzorců chování. Moderní uvažování osobnosti vychází ze závěru,

¹⁰ KUČERA, Dalibor. *Moderní psychologie: hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada, 2013. s. 38 -39 ISBN 978-80-247-4621-0.

¹¹ PETERKOVÁ, Michaela. © PHDR. MICHAELA PETERKOVÁ 2008-2022. *HANS J. EYSENCK – RYSOVÝ A EMPIRICKÝ PŘÍSTUP*. www.psychoweb.cz [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.psychoweb.cz/psychologie/hans-j-eysenck-rysy-faktory-empirie-superrysy-extroverze-neuroticismus-psychoticismus/>.

že stabilní individuální rozdíly v osobnosti jsou do značné míry biologicky zakotveny.¹²

Pojmem temperament označujeme v současné psychologii ty psychologické charakteristiky osobnosti, jež jsou vrozené (dědičné), můžeme u nich identifikovat biologický základ a týkají se formální (stylistické, průběhové, dynamické), nikoli obsahové stránky chování a prožívání.¹³

Temperament je, v dnešní době, vnímán jak v pozitivním, tak negativním slova smyslu. Je důležité, aby personalisté při výběru zaměstnance správně odhadli jeho temperament tak, aby byl funkční složkou firemní kultury. Pokud by tomu tak nebylo, mohly by, na pracovišti, vznikat konflikty, čímž by mohla být snížena efektivita práce. Naopak správným výběrem zaměstnance, může dojít k jejímu navýšení.

3.1.3 Schopnosti

Schopnosti jsou ty vlastnosti osobnosti, které jsou rozvinutelné cvičením, vzděláním anebo získanou zkušeností. V psychologii se za schopnosti považují, v obecné rovině, jednotlivé duševní funkce, ovládající určité činnosti, jako vyřešení problému, orientaci v informacích a podobně. Jedná se tedy o určité předpoklady a potenciál pro určitý druh činnosti, aktivity nebo dovednosti. Schopnosti lze dělit na obecné a speciální. Obecnými schopnostmi jsou ty, které jsou, nebo mohou být ztotožňovány s inteligencí a jejími složkami, kdežto speciální schopnosti se dělí dále na psychomotorické (pohybové), kognitivní (poznávací), sensorické, sociální a sebeorganizační.¹⁴ Dá se tedy říci, že se v případě speciálních schopností,

¹² BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). s. 13-14 ISBN 978-80-247-3434-7.

¹³ BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). s. 23. ISBN 978-80-247-3434-7.

¹⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání*. Praha: Grada, 2015. s. 103-106. ISBN 978-80-247-4221-2.

jedná o schopnosti verbální, numerické, paměťové, umělecké, prostorové představivosti a percepční (orientační) pohotovosti.

To, jaké má člověk schopnosti, má přibližně třetinový vliv na jeho výkonnost, která je dále ovlivněna například osobnostními vlastnostmi jedince či prostředím. Každý by si měl být vědom svých schopností a měl by je umět efektivně využívat ve své profesi i osobním životě. Rozvojem a stimulací svých schopností se jedinec vyvíjí.

Schopnosti jsou nedílnou součástí kompetentnosti každého člověka, se kterými pracují manažeři i personalisté. Personalisté se na trhu práce snaží nalézt toho, kdo bude mít požadované schopnosti pro již definované pracovní místo, které vymezili společně s nadřízeným pracovníkem, manažerem.¹⁵

Jednotlivým psychologickým rysům bude věnována další kapitola.

3.1.4 Inteligence

Inteligence je souborem obecných schopností vjemových, intelektových a psychomotorických, jde o schopnost nacházet spojitosti mezi věcmi a jevy. Inteligence je škálou poznávacích schopností, které vyjadřují umění jednotlivce řešit problémy, rozhodovat se atd.¹⁶

Průměrné IQ neboli inteligenční kvocient je v rozmezí od 90 až 110, 110 až 120 je intelekt nadprůměrný a 120 a více je vysoce nadprůměrný, který má v populaci méně než 5% jedinců. Byla by mylná představa myslet si, že

¹⁵ *Schopnost (Ability)*. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 01.05.2019 [cit. 10.02.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/schopnost>.

¹⁶ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. s. 26. ISBN 978-80-247-3902-1.

inteligence je jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru osob na pracovní místo.¹⁷

3.1.4.1 Emocionální inteligence

Emocionální inteligence (EI), nebo také dříve označovaná jako sociální inteligence, je schopnost jedince moudrého rozhodování v mezilidských vztazích.¹⁸

David Golemann, který zpopularizoval koncept emocionální inteligence, vymezil jejích pět složek jako: sebeovládání, sebeuvědomění, motivaci, empatii a obratnost ve vztazích.¹⁹

Sebeovládání je schopnost jedince kontrolovat rozvratné, rozrušující impulzy a nálady, nebo je jinak nasměrovat a řídit vlastní vystupování, za účelem dosažení předpokládaného cíle. Sebeuvědomění je schopnost identifikovat a znát své nálady, emoce, pohnutky a reakce na určité situace a jiné lidi. Empatii nebo také sociální vědomí chápe jako schopnost jedince vnímat a rozpoznávat emoční ustrojení ostatních lidí a schopnost s těmito lidmi následně interagovat na základě jejich emočních reakcí. Obratnost ve vztazích nebo také sociální dovednost, je schopnost jedince vytvářet a řídit síť vztahů s jinými jedinci za účelem dosažení žádoucích cílů a výsledků.²⁰

¹⁷ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání*. Praha: Grada, 2015. s. 104-105. ISBN 978-80-247-4221-2.

¹⁸ PAVLÍČKOVÁ, Helena, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 3., přepracované vydání*. Ostrava: Key Publishing, 2008. s. 17. ISBN 978-80-87071-79-3.

¹⁹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 155 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

²⁰ ARMSTRONG, Michael, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 3., přepracované vydání*. Praha: Grada, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Z výše uvedeného lze tedy říci, že emocionální inteligence je velice důležitá pro sociální interakce, navazování a udržení nekonfliktních vztahů, přirozenou autoritu jedince a v neposlední řadě pro efektivní komunikaci.

3.1.5 Charakter

Charakter člověka je tvořen součtem chování, rysů a působícími sociálními interakcemi. Část povahových rysů, jak už bylo naznačeno v předchozí kapitole, je genetická, druhá část vychází ze zkušeností, které jedinec získá v průběhu života.

Část charakteru je podle mnohých empirických studií již zahrnuta v DNA člověka, přestože se o tom do dnešní doby vedou odborné diskuze. Druhou část pak tvoří vlivy prostředí, které již působí na embryo v děloze. Genetika a zkušenosti ovlivňují afinitu (vzájemný vztah) nervových buněk v mozku, na což mají vliv i další faktory, jako je věk či konkrétní situace. To vše ovlivňuje uvolňování hormonů, jako je dopamin, hormon štěstí nebo stresový hormon kortizol a dalších. Neuronová síť pak rozhoduje, jak se člověk chová a co cítí. To, zda je člověk duševně zdravý a dokáže si v životě budovat dobré vztahy s ostatními lidmi, ve větší míře závisí na tom, jaké má charakterové vlastnosti.²¹

Charakter člověka je vytvářen výchovou a dalšími vlivy, které na jedince působí v sociálním prostředí.²²

²¹ BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). 214-215 s. ISBN 978-80-247-3434-7.

²² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání*. Praha: Grada, 2015. 109 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

Charakter vyjadřuje vztah jednotlivce ke skutečnosti, který je možné rozdělit do čtyř kategorií:

1. Vztah k sobě samému:

Každý jedinec má jinou míru sebedůvěry, z toho vyplývá, že může být více sebekritický, nebo naopak sebejistý.

2. Vztah k lidem:

Vztah jedince k ostatním, je v důsledku dán jeho postoji, jako jsou upřímnost, obětavost, konfliktnost, družnost, přátelství.

3. Vztah k práci:

Tento termín v sobě zahrnuje několik charakterových vlastností. Na první pohled je zřejmé, že lze rozeznat jedince pracovitě, kde vztah k práci doplňují další přirozeně se vyskytující vlastnosti jako smysl pro povinnost, pracovitost, důkladnost, iniciativa a další nebo naopak ty, jejichž vztah k práci je opačný. Tito lidé bývají líní, nespolehliví apod.

4. Vztah k hodnotám a ke světu:

Jedná se o postoje člověka, na základě kterých vnímá své okolí a které současně ovlivňují jeho chování a smýšlení. Můžeme mluvit o vyznání například náboženském, smyslu pro čestnost či zásadovost nebo naopak náchylnost k lhaní či fanatismu.

Všechny složky osobnosti spolu úzce souvisí, ať už z biologického, psychologického, sociologického hlediska, neboť ovlivňují a formují člověka tak, jak je vnímán jiným člověkem.

3.1.6 Motivy

Motivy jsou dílčími částmi osobnosti člověka. Z právního hlediska se jedná o pohnutky, které aktivují činnost jedince a současně jeho aktivitu usměřují, určují její intenzitu a trvalost.²³

Je mnoho druhů motivů, které se dělí na motivy, vyjadřující biologické potřeby a ty, které vyjadřují potřeby sociální. Nejvýznamnější členění klasických motivů přednesl A. H. Maslow, který chápal motivy, jako podmínky vedoucí k udržení psychického a fyzického zdraví. Motivy uspořádal do hierarchické struktury, která je znázorněna níže, na obrázku 1.²⁴

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb – čerpáno z: (Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon. *Business animals.cz* [online]. Internet, 2018, 22.11.2018 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/>.)

²³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání*. Praha: Grada, 2015. 106 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

²⁴ PAVLÍČKOVÁ, Helena, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 3., přepracované vydání*. Ostrava: Key Publishing, 2008. 20 s. ISBN 978-80-87071-79-3.

Další složkou utvářející motivy jsou *zájmy*, *hodnoty*, a v souvislosti s hodnotami je nutné uvést, i *postoje*.

Zájmy lze charakterizovat jako pozitivní zaměření jedince na určité aktivity, tedy nemohou mít negativní charakter. Zájmy bývají často spojovány s činností nebo objektem, ve kterých dosahujeme dobrých výsledků, ale nemusí vždy odpovídat úrovni dovedností nebo schopností.²⁵

Hodnoty z hlediska psychologického, mají úzkou vazbu na potřeby. Každý cíl, který má být dosažen a tím uspokojena daná potřeba, má svou hodnotu. Podle toho, jakou má pro jedince cíl hodnotu, určuje sílu puzení pro uspokojení dané potřeby.²⁶

Postoje jsou trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednat pro nebo proti, vzhledem ke společenským objektům.²⁷

3.1.7 Znalosti

Znalosti lze chápat jako veškeré teoretické informace a poznatky, které se je jedinec schopen, díky svým kognitivním schopnostem, naučit. Pro výkon manažerské pozice jsou, bez zřetele na manažerskou úroveň, nutné znalosti odborné a znalosti managementu. V průběhu času se potřeba dosaženého vzdělání může měnit.²⁸

²⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 107 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

²⁶ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 62-63 s. ISBN 80-858-3945-8.

²⁷ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 124 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

²⁸ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. 18 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

Michael Armstrong, který se ve své knize odkazuje na Franka Blacklera, uvádí, že: „Znalosti jsou mnohostranné a složité, protože jsou konkrétní i abstraktní, implicitní i explicitní, všeobecné i individuální, fyzické i duševní, rozvíjející se i statické, srozumitelné i zakódované.“ Znalosti dále klasifikuje do čtyř kategorií: zakotvené (v normách, procedurách, metodikách, technologiích); vtělené do kultury (jako kolektivní moudrost, příběhy, přesvědčení a hodnoty); ztělesněné v praktických činnostech klíčových členů organizace; koncepční jako schopnosti využívat pojmy a kognitivní dovednosti klíčových členů organizace.²⁹ Znalosti, vzhledem k jejich charakteru, lze ukládat v databázích, nacházet ve zprávách, knihách, dokumentech, učebnicích a podobně. Jejich pohyb po organizaci je a měl by být zajištěn pomocí informačních systémů a tradičních modelů jako jsou schůze, kurzy, semináře, nebo intranet.

3.1.8 Dovednosti

Dovednosti jsou chápány jako praktické návyky, které je jedinec schopen získat nácvikem nebo praktickými činnostmi. Vznik dovedností je osobitým procesem a záleží na schopnostech jedince získávat, a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Znalost a využívání direktivních praktik je nazýváno tvrdými dovednostmi manažera. Vedle tvrdých dovedností manažer potřebuje dovednosti mající kontext s vedením lidí, tyto dovednosti jsou nazývány měkkými dovednostmi. Na základě toho jsou pak pro potřebu manažerských činností specifikovány manažerské dovednosti:

- Individuální dovednosti jako schopnost sebepoznání, sebereflexe.
- Koncepční dovednosti jako plánování cílů, sestavování vizí organizace, využívání příležitostí.

²⁹ ARMSTRONG, Michael, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 3., přepracované vydání.* Praha: Grada, 2007. 162 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Dovednosti v řízení lidských zdrojů, kam by bylo možné, mezi nejexponovanější dovednosti, zařadit schopnost vést lidi, motivaci, delegování, vyjednávání, komunikaci apod.
- Dovednosti technického rázu, kam patří schopnost využívání manažerských technik, plánování, organizování, vedení a kontrola, jejichž uplatňováním dochází k přenosu dovednosti do funkce.³⁰

³⁰ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. 19 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

3.2 Manažerské role a funkce

Ohledně řídicích osob v organizaci, tedy manažerů, je nutné konstatovat, že z důvodu rozdělení úrovní řízení je pak přirozené, že tyto subjekty nemají řídicí úlohu na stejné úrovni. Z učení o managementu vyplývá, že pro každou úroveň je důležitá jiná činnost. Proto jsou, z pohledu osobnostních dovedností, schopností a znalostí na jednotlivé skupiny manažerů kladeny jiné nároky. Úroveň řízení je rozdělena na tři základní stupně, které vycházejí z takzvané řídicí pyramidy. Na jejím vrcholu je vrcholové řízení neboli top management, který udává směr organizace za použití správné strategie. Pod ním se nachází middle management, který na základě odpovídající taktiky směřuje ke správnému stanovení úkolů a cílů organizace. Na podstavě této pyramidy je low management, který operativní činnostmi plní zadané cíle a úkoly.³¹

Jednotlivé úrovně řízení se odlišují nejen podle počtu řídicích pracovníků, ale zejména podle zaměření jejich činností, tak jak je znázorněno níže, v Tabulce 1.

Tabulka 1: Úrovně řízení a jeho činnosti³²

Úrovně řízení	Strategie	Taktika	Operativa
Top management	75%	20%	5%
Middle management	20%	60%	20%
Low management	5%	20%	75%

Z tabulky 1 vyplývá, že manažer v rámci top managementu by měl obvykle řešit méně strukturované otázky. Middle management i low management se musí vypořádat s již jasně danými úkoly, jejichž metoda řešení bývá dopředu

³¹ TOTH, Daniel, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. 122 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

³² TOTH, Daniel, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. 123 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

zpracovaná analýzou pracovních míst a rolí, a tedy poměrně dobře známa. Podstata činnosti vedoucího pracovníka na jednotlivých úrovních řízení se vyvíjí zejména v závislosti na stupni pravomocí a delegování odpovědnosti, která je s danou pozicí na dané úrovni spojena.³³

Manažer jakékoliv úrovně by měl dodržovat důležité aspekty manažerské práce, které se zkráceně označují jako 4E:

- Effectiveness (účelnost) – je pojmem, který vede vedoucí pracovníky k vykonávání správných věcí, vytyčování cílů, správných rozhodnutí atd.
- Efficiency (účinnost) – využívání tohoto hlediska v souladu s aktuálními znalostmi z daného oboru, vede řídicí pracovníky ke správným řešení problémů nebo zadaných úkolů.
- Economy (hospodárnost) – je spojeno se základním pravidlem vedení organizace a sice, za co možná nejnižší náklady maximalizovat výkonnost nebo zisk.
- Equity (odpovědnost) – manažeři jakékoli úrovně by měli vykonávat úkoly (nebo tyto úkoly delegovat) v souladu s právními, ale též ekologickými a morálními normami.³⁴

3.2.1 Manažerské role

Průkopníkem manažerských rolí je Henry Mintzberg, který ve své knize „The Nature of Managerial Work“ přišel s konceptem, který se zaměřil na vrcholové manažery. Mintzberg byl přítomen na poradách a při aktivitách manažerů po dlouhé období, a zaznamenával jejich chování. Na základě svých pozorování definoval deset charakteristických, manažerských rolí, jež rozdělil do

³³ TOTH, Daniel, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. 123 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

³⁴ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 16 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

tří skupin:³⁵ Interpersonální role implikuje z formálních pravomocí, přičemž více směřuje do oblasti mezilidských vztahů. Mezi interpersonální role patří *figurální role* (představitel organizace), *role vůdce a styčného důstojníka* (spojovacího článku). Tyto role mohou manažerovi pomoci působit v rolích informačních a následně i v rolích rozhodovacích. Figurální role je z pohledu nejnižších článků organizace spíše rolí symbolickou. Role vůdce však zahrnuje zejména řízení, koordinování a také kontrolní činnost aplikovanou vůči podřízeným pracovníkům. K zajišťování mezilidských vztahů na pracovišti manažer vystupuje v roli styčného důstojníka. Mezilidské vztahy neboli interpersonální vztahy jsou dány organizační strukturou organizace ale také firemní kulturou.³⁶

Informační role je složena z těch, které požadují po manažerovi zajištění, získávání a předávání informací, které nemají rutinní charakter. Za využití interpersonálních rolí pak manažer buduje síť kontaktů, které mu umožní, aby v roli sledovatele nutné informace shromažďoval a sdílel prostřednictvím role šířitele nebo mluvčího:

- Role sledovatele ukládá manažerovi povinnost analyzovat prostředí, ve kterém jeho pracovní skupina funguje proto, aby shromažďoval důležité informace o změnách, příležitostech a problémech, které by mohly mít vliv na fungování jeho organizační jednotky.
- Role šířitele požaduje po manažerovi, aby svým podřízeným pracovníkům poskytoval zásadní informace pro dosažení stanovených cílů.

³⁵ MINDTOOLS©. *Mintzberg's Management Roles Identifying the Roles Managers Play*. MindTools.com [online]. 2022.

³⁶ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2010. 34-35 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

- Role mluvčího, manažer z pozice své autority reprezentuje svou organizační jednotku vůči ostatním. Pokud se hovoří o reprezentaci organizace, může mít jak interní, tak externí charakter.³⁷

Rozhodovací role slouží jako vstupní článek pro manažerské rozhodování. Mnoho autorů se přitom shoduje, že manažerské rozhodovací role podnikatele, eliminátora poruch, alokátora zdrojů a vyjednaváče, jsou nejdůležitějšími povinnostmi manažera.

- Role podnikatele ukládá manažerovi povinnosti sledovat a aplikovat změny v prostředí pro efektivní fungování provozu organizace, za využití nových technologií, metod a postupů, ale i s ohledem na budoucí potřeby zákazníků.
- Role eliminátora poruch představuje snahu manažera napravovat negativní vlivy, které jsou nebo mohou být mimo jejich kontrolu. Vznik negativních vlivů by měl být z pohledu manažera předpokládaným jevem, který však vyžaduje rychlou odezvu, protože hlavním cílem manažera je udržování stability.
- Role alokátora zdrojů tkví v kvalitativním, ale i kvantitativním rozložení omezených disponibilních zdrojů, jakými jsou peníze, čas, pravomoci, zařízení atd.
- Role vyjednaváče predeterminuje manažera k dojednávání s jinými organizačními jednotkami a jednotlivci tak, aby pro svou jednotku obstaral nutné prostředky informace, k efektivnímu chodu.³⁸

³⁷ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2010. 34-35 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

³⁸ MINDTOOLS©. *Mintzberg's Management Roles Identifying the Roles Managers Play.* MindTools.com [online]. 2022. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/management-roles.htm>.

Všechny výše uvedené role manažera jsou navzájem propojeny a také se společně podmiňují. Požadovanou dovedností manažera je sladění všech jeho rolí, což ve výsledku vede k co možná nejvyšší efektivitě v jeho přidělené skupině.

3.2.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou systematické činnosti v oblasti managementu, díky nimž je manažer schopen rozhodování, organizování a vedení svých podřízených, případně celé společnosti.³⁹

Manažerské funkce podávají jakousi metodiku k tomu, jak přistupovat ke komunikaci, motivaci k větším výkonům, či práci s rizikovými vnějšími i vnitřními faktory. Podle Daniela Totha nejsou názory na klasifikace manažerských funkcí jednotné. Považuje za nejvýstižnější členění manažerských funkcí dle autorů Harolda Koontze a Heinze Wiehricha, kteří třídí manažerské funkce na plánování, organizační strukturu, personální zajištění, vedení lidí a kontrolu.⁴⁰

Plánování je informační a rozhodovací proces, kterým manažer definuje smysl a metody k dosažení efektivního plánování. Plánování předchází výkonu všech ostatních funkcí. Zahrnuje stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni, v podstatné míře, závisí budoucí prosperita firmy.⁴¹

³⁹ *Basic Management Functions* [online]. 2013. 31-51 s. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/management-roles.htm>.

⁴⁰ TOTH, Daniel, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. 126 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

⁴¹ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 95 s. ISBN 80-858-3945-8.

Plánovací proces je Danielem Tothem chápán jako záměrně orientovaný rozhodovací proces, jehož původ odpovídá cílům organizace a současně vymezuje prostředky a nástroje, jak těchto cílů dosáhnout.⁴²

„Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.“⁴³ Organizování je cílevědomá činnost, jejímž účelem je zorganizovat prvky do systému tak, aby jejich aktivity, koordinace a kontrola, ulehčily nabytí definovaných cílů systému, přičemž výsledkem tohoto seskupení je instituce.⁴⁴

Personální zajištění je souhrnným pojmem pro výběr a rozmístění pracovníků do řídicích a řízených procesů. Při výběru se klade emfáze zejména na profesní a kvalifikační stupeň pracovníků a jejich rozmístění dle profesních a kvalifikačních determinantů. Schopnosti, znalosti, dovednosti, o kterých se pojednávalo v předchozích kapitolách, ale také žádoucí návyky zaměstnanců, jsou v dnešní době považovány za nejcennější kapitál organizace.⁴⁵

Schopnost získat, udržet a využívat schopné pracovníky, je v managementu pokládáno za velmi podstatný činitel úspěchu.

⁴² TOTH, Daniel, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. 127 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

⁴³ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 115 s. ISBN 80-858-3945-8.

⁴⁴ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 115 s. ISBN 80-858-3945-8.

⁴⁵ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2013. 106 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Vedení je důležitou funkcí manažera, která představuje schopnosti, dovednosti a umění vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své podřízené, k hodnotnému, činorodému a tvůrčímu plnění cílů.⁴⁶

„Vedení je motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, bude uspokojovat potřeby pracovníků a motivovat je k vyššímu úsilí. Styl vedení je pak způsob chování vedoucího, individuální přístup k motivování pracovníků.“⁴⁷

Kontrola je obvykle chápána jako proces sledování, analýzy a následných výstupů.

„Kontrolování je jednou ze základních manažerských funkcí, jejímž posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl, mezi záměrem a jeho realizací. Jeho význam spočívá v naměření úsilí firmy k dosažení jejích cílů, monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování, koordinování činností a snižování nejistoty při rozhodování.“⁴⁸

⁴⁶ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2013. 118 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

⁴⁷ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. 133 s. ISBN 80-858-3945-8.

⁴⁸ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. 175 s. ISBN 80-858-3945-8.

3.3 Manažerské kompetence

Kompetence lze interpretovat jako způsobilost nebo schopnost. Z obecného hlediska je možné říci, že se jedná o předpoklady či schopnosti, vykonávat nějakou činnost či profesi. Mít kompetence tedy znamená, být způsobilý k výkonu činností, určité pracovní pozice. Tento pohled na věc akcentuje vnitřní kvalitu jedince, která je výsledkem jeho rozvoje a umožňuje mu, podat požadovaný výkon. V podstatě jde o antologii žádaných vlastností, zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, motivace, postojů a osobnostních charakteristik, potřebných pro danou činnost nebo pozici.⁴⁹ Z tohoto tedy vyplývá, že veškeré procesy týkající se manažerských kompetencí, jsou jakýmsi podsystémem řízení lidských zdrojů.

Kompetence pomáhají zjednodušit proces spojování konkrétních očekávání výkonu s organizačním nebo profesním posláním a stanovenými cíli. Příkladem kompetence odborníků, v oblasti řízení lidských zdrojů, může být obchodní duch neboli schopnost porozumět a aplikovat informace tak, aby přispěly ke strategickému plánu organizace, v rámci výběru zaměstnance. Tato kompetence odlišuje vysoce výkonné personalisty od méně efektivních kolegů.⁵⁰

⁴⁹ *Kompetence*. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 17.03.2016 [cit. 14.02.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>.

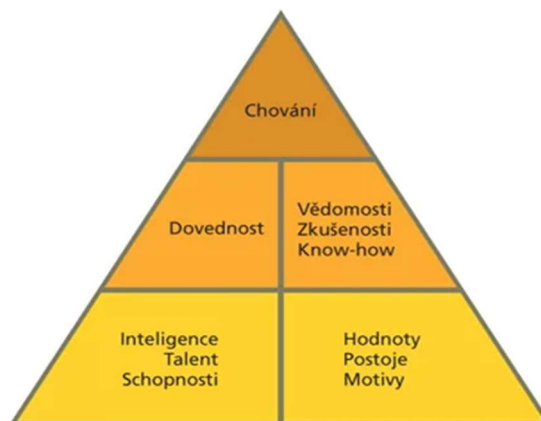
⁵⁰ SHRM© 2022. *Competency FAQs* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/learningandcareer/competency-model/pages/competency-faqs.aspx>.

Kompetence jsou podle Woodruffova přístupu sérií chování, které vede k očekávanému výsledku. „Pokud je jedinec kompetentní, splní svěřený úkol dobře, nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven, vlastnostmi, schopnostmi vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takové chování použít.“⁵¹

Základní složky osobnosti lze hierarchicky sestavit do modelu Maslowovy pyramidy, jak je znázorněno na obrázku 2. Základnu pyramidy, která je rozdělena na dva kameny, tvoří na jedné straně inteligence, talent a schopnosti, na druhé straně základny pak hodnoty, postoje a motivy. Prostřední část je také rozdělena, kde levá strana představuje dovednosti a pravá strana vědomosti, zkušenosti a know-how. Vrcholem pyramidy je pak chování konkrétní osobnosti.

Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetencí



Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetencí čerpáno z: (LOSKOT, STANISLAV. Hierarchický model struktury kompetence: Kompetence a kompetenční modelování pro účely výběrových řízení ve veřejné správě. Moderní obec [online]. Internet: Copyright © 2022 Profi Press, 2022 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/kompetence-a-kompetencni-modelovani-pro-ucely-vyberovych-rizeni-ve-verejne-sprave/>.)

⁵¹ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. 27 s. ISBN 80-247-0698-9.

Zjednodušeně lze říci, že základními složkami kompetence jsou charakterové rysy, temperament, motivy, schopnosti, inteligence, znalosti a dovednosti a další.

3.3.1 Maticová struktura manažerských kompetencí

Jedná se o systém kompetencí, který obsahuje definice všech schopností chování jedince, požadované v části nebo celku organizace. Jedná se o jakousi platformu používaných kompetencí v takových oblastech, jako je Recruitment (získávání pracovníků) či Workforce Education & Development (rozvoj pracovníků a odměňování).⁵²

Dle novodobého dělení lze kompetence rozdělit do tří oblastí, které již byly nastíněny v předchozí kapitole, kdy každá oblast má svou matici vzájemně interagujících schopností, dovedností a znalostí. Dovednosti, schopnosti a znalosti jsou evidovány a strukturovány do matice kompetencí pro výkon prvků práce, popřípadě i role. Měkké kompetence (soft competence) jsou souborem požadavků, důležitých pro kvalitativní výkon, nezávislý na určité specializaci, ale na komplexních schopnostech jedince. Tyto kompetence jsou napříč celým spektrem oborů přenositelné a uplatnitelné.⁵³

⁵² ARMSTRONG, Michael, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 3., přepracované vydání.* Praha: Grada, 2007. 153 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵³ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2010. 129 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

Výčet měkkých kompetencí, které jsou vedeny v centrální databázi kompetencí Ministerstva práce a sociálních věcí, jsou rozděleny do tří sekcí:

- Osobnostní kompetence: celoživotní vzdělávání; flexibilita; kreativita; zvládání stresu a zátěže.
- Interpersonální kompetence: efektivní komunikace; kooperace; orientace na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb; ovlivňování a rozvíjení ostatních; sebepoznání a porozumění druhým; schopnost k vedení lidí.
- Kognitivní kompetence: schopnosti k analytickému myšlení; schopnost koncepčního myšlení; schopnost objevování a orientace v informacích.
- Výkonové kompetence: schopnost aktivního přístupu; schopnosti k plánování a organizování práce; podnikavost; řešení problémů; samostatnost; výkonnost.⁵⁴

Tvrdé kompetence (generic hard competence) nebo také technické kompetence, jsou souborem obecných požadavků, důležitých pro výkon práce, které přímo nesouvisí s určitou profesí. Stejně jako měkké kompetence, jsou napříč celým spektrem oborů přenositelné a uplatnitelné. Výčet obecných dovedností: počítačová způsobilost; způsobilost k řízení osobního automobilu; numerická způsobilost; ekonomické povědomí; právní povědomí; jazyková způsobilost v češtině; jazyková způsobilost v angličtině; jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce.⁵⁵ Tvrdé dovednosti je možné dále dělit na odborné znalosti a dovednosti, jsou systémem odborných požadavků, důležitých pro výkon jednotky práce. Je možné je poměrně jednoduše a jednoznačně observovat a verifikovat odbornými metodami.

⁵⁴ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ©. *Národní soustava povolání* [online]. 2017 [cit. 2022-02-12]. 2017. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>.

⁵⁵ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013.454 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Jedná se o odborné znalosti, které označují teoretické vědomosti požadované pro výkon určité pracovní činnosti nebo souboru pracovních činností všech oborů a odborné dovednosti, které označují praktické dovednosti požadované pro výkon určité pracovní činnosti nebo souboru pracovních činností. Jde o schopnost aplikovat teoretické vědomosti v praxi. Z důvodu výše uvedeného je nutné znalosti a dovednosti členit dle odborného směru, se kterým souvisí a charakteru činnosti, se kterou jsou v kontextu.⁵⁶

V počátku 21. století se mezi manažery rozvíjel nový okruh kompetencí, nazvaný jako digitální kompetence, (Digital competence, digital skills), které jsou souborem vědomostí, dovedností a postojů, včetně sounáležitých způsobilostí, strategií a hodnot. Charakteristika digitální gramotnosti a digitálních kompetencí vyplývá z rámce digitálních kompetencí, který je dále rozveden v Evropském dokumentu DigComp 2.1. Tento dokument rozděluje digitální kompetence do pěti nejvýznamnějších oblastí a to: informační a datová gramotnost; komunikace a spolupráce; tvorba digitálního obsahu; bezpečnost; řešení problémů, přičemž každá oblast je pak dále klasifikována na dílčí kompetence.⁵⁷

3.3.1.1 Maticové úrovně kompetencí

V maticových strukturách jsou jednotlivé kompetence indexovány a katalogizovány. Číselná hodnota je zde doplněna o deskriptory, které charakterizují rozpětí a intenzitu jednotky práce. Jedná se tedy o tabulku, která je tvořena ve třech rozměrech, kdy první rozměr je tvořen kompetencemi a druhý rozměr vytváří úlohy. V průsečících řádků a sloupců jsou poté zapisovány

⁵⁶ STEIGAUFG, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. 233 s. ISBN 978-80-247-3506-1.

⁵⁷ Carretero Gomez, S., Vuorikari, R. a Punie, Y., *DigComp 2.1: Rámec digitálních kompetencí pro občany s osmi úrovněmi odbornosti a příklady použití*, EUR 28558 EN, Úřad pro publikace Evropské unie, Lucemburk, 2017, 21 s. ISBN 978-92-79-68005-2.

úrovně kompetencí s popisem, jaké nároky daná úloha klade na jednice v dané roli a organizační pozici.⁵⁸

Měkké kompetence jsou v maticové struktuře řazeny do dimenzí od 0 až 5, přičemž jednotlivé dimenze vykazují nároky na zvládnutí dané kompetence, prostřednictvím, pro ni vytvořených, deskriptorů. Obecné dovednosti využívají dimenze od 0 do 3 a pro jednotlivé dovednosti je předurčena úroveň individuálně. Dovednosti, které vyjadřují nízké nebo žádné požadavky na její zvládnutí, jsou zařazeny do nejnižší dimenze, naopak nejvyšší úroveň vyjadřuje vysoké požadavky na zvládnutí dovednosti. Odborné znalosti a dovednosti jsou rozřazeny do dimenzí od 1 do 8. Sféra odborných znalostí a dovedností byla vytvořena ucelenými a obecně formulovanými deskriptory, které mají základ v deskriptorech evropského rámce kvalifikací (EQF). Formát odborných znalostí a dovedností determinuje začlenění jednotky práce do odpovídající kvalifikační úrovně. Při jasné klasifikaci a vytvořené hierarchii kompetencí je možné provádět správu a aktualizaci kompetenčního modelu, ale i využívání a rozvoj kompetenčního modelu.⁵⁹

3.3.2 Klíčové kompetence

Kompetencí, které by měl manažer splňovat, je velmi široké spektrum. Jak již bylo naznačeno, pro každou pozici managementu (low, middle, top management) je vyžadován jiný stupeň osvojených kompetencí. Literatura uvádí, že manažerská pozice je neodmyslitelně spjata s měkkými kompetencemi, které by měl ovládat každý vedoucí pracovník, nicméně v jiné míře, dle oblasti působení jeho činností. Měkké kompetence mají úzkou návaznost na strukturu osobnosti jedince a velmi těžko se učí. V závislosti na cílech této

⁵⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 3., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2008. 164 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

⁵⁹ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ©. *Národní soustava povolání* [online]. 2017 [cit. 2022-02-12]. 2017. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>.

práce bude dále pozornost věnována pouze měkkým kompetencím, jejich výčtu a podrobnější analýze.

Označení klíčových kompetencí vychází z dělení, které vyvodily Anna Carroll a Judith McCrackin, ve své práci *The Competent Use of Competency-Based Strategies for Selection and Development* (Kvalifikované použití strategií založených na kompetencích pro výběr a rozvoj z roku 1998). Podle jejich specifikace slouží klíčové kompetence k popisu projevů chování, které je důležité pro všechny zaměstnance a přispívají k získávání a udržování firemních hodnot, včetně firemní kultury. Jsou to znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyústí v kompetence, s jejichž pomocí je možno v daném okamžiku vykonávat velký počet pozic a funkcí, a které lze využít ke zvládnutí nepředvídatelně se měnících požadavků. Právě jimi se projevuje kvalifikace, tedy schopnost jednat v situaci přiměřeně, vyrovnaně a kompetentně. Naučení se klíčovými kompetencím vede k tomu, že je jedinec schopen, dle situace osobitě a flexibilně uplatňovat to, co se naučil. Za klíčové kompetence mohou být považovány i kompetence korporátní, kterými se od sebe jednotlivé organizace odlišují.⁶⁰

Pokud bychom se zabývali systémem klíčových kompetencí, lze je chápat jako synergii osobnostních kompetencí, interpersonálních kompetencí, kognitivních kompetencí a výkonových kompetencí. Je zcela individuální nakolik je určitá oblast výrazná.

3.3.3 Analýza kompetencí a její využití

Analýza kompetencí vyvěrá z analýzy práce, zaměřující se na identifikování úkolů a povinností, které náleží k příslušné pracovní roli. Analýzou kompetencí, vyplývající z manažerské role, je vytvořen kompetenční model. Ten by měl

⁶⁰ BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. 3., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Portál, 2001. 27-32 s. ISBN 80-717-8479-6.

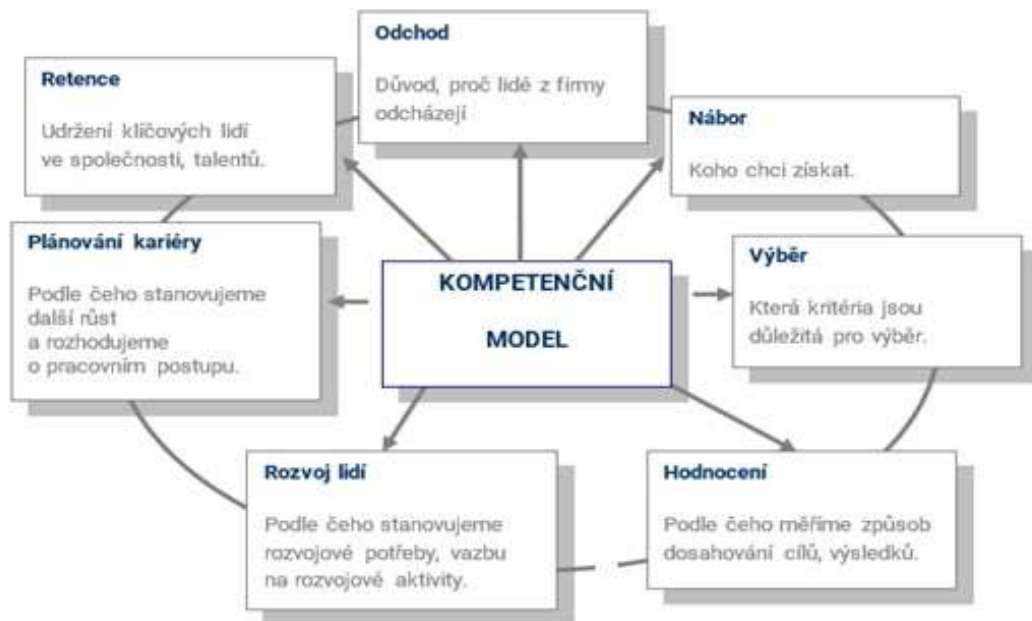
obsahovat výčet všech kompetencí, které se vztahují k příslušné manažerské roli. Kompetenční model tedy vyplývá z analýzy kompetencí a následně se vytváří pro každou manažerskou roli, čímž je definováno relevantní chování nebo jeho vzorce. Obecně je používáno 6 až 12 kompetencí v kompetenčním modelu.⁶¹

⁶¹ ARNOLD, John a Marco SIEGRIST. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 134 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

3.4 Kompetenční modely

Poté, co byl vysvětlen charakter kompetencí, je dále třeba vysvětlit, co jsou a k čemu slouží, kompetenční modely. Kompetenční modely se obvykle vytváří pro konkrétní manažerskou pozici. Jejich smysl tkví nejen ve výběru vhodných kandidátů na pracovní pozici, neboť formuluje jejich požadavky, ale i při vytváření vzdělávacích programů pro pracovníky. Bývají také základem pro hodnocení pracovního výkonu. Kompetenční model vystihuje faktické znalosti, dovednosti a další charakteristiky osobnosti, které jsou nutné k efektivnímu plnění úkolů na dané pozici.⁶² Obrázek 3 je příkladem využití kompetenčního modelu.

Obrázek 3: Příklad využití kompetenčního modelu



Obrázek 3: Příklad kompetenčního modelu a jeho využití napříč personálními procesy (čerpáno z HINKOVÁ, Markéta. *Kompetenční model leadera*. Ligs University [online]. 2022 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/kompetencni-model-leadera>.)

⁶² BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2001. 27-32 s. ISBN 80-717-8479-6.

Funkční kompetenční model by měl být propojující, uživatelsky přátelský, jednotný, široce využitelný a sdílený. Hlavním uživatelem kompetenčního modelu jsou zejména manažeři, a proto by neměl být univerzalistický, lépe řečeno všem přílehající. Takový kompetenční model není funkční ve své podstatě, neboť účelem kompetenčního modelu není tvorba standardu, ale diverzity a výkonu.⁶³

Pro znázornění a lepší pochopení je v příloze 1 uveden vzorový kompetenční model leadra, který je výčtem a definicemi kompetencí pro danou pozici, včetně popisu chování, kterým se má daný jedinec projevovat.

3.5 Assessment centra

Bádání v oblasti kompetencí je možné prostřednictvím psychologických testů nebo v takzvaných Assessment centrech. „Assessment centre je v podstatě komplexní diagnosticko-výcvikový program, založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testují pracovní způsobilosti uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Pomocí Assessment centra lze také hodnotit pracovní výkon současných manažerů, případně provádět výcvik manažerských dovedností.“⁶⁴ Lze tedy říci, že Assessment centrum slouží k hodnocení a rozvoji manažerského potenciálu.

Ústředním znakem Assessment centra je účast více assessorů – pozorovatelů (minimálně 3), kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a kritérií, a to za určitý časový úsek, který by měl trvat nejméně jeden den. Výsledkem jsou pak takzvaná kritéria hodnocení, které tvoří ucelený systém požadavků na schopnosti, znalosti a dovednosti, které by měl jedinec na předpokládanou pozici

⁶³ HRONÍK, František a Marco SIEGRIST. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: pro manažery a personalisty*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 70-72 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁶⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 117 s. ISBN 978-807-2611-683.

splňovat. Kritéria hodnocení vyplývají z předem definovaných kompetenčních modelů.⁶⁵

3.5.1 Development centra

Development centra neboli rozvojová centra se realizují bez dominantní role odborných pozorovatelů, kde se účastníci, řízení odbornými konzultanty, vzájemně recenzují a poté i koučují pro následný rozvoj. Osnova cvičení je navržena tak, aby dosáhla co nejkompexnějšího ohodnocení kompetencí kandidáta, dobře edukovaným evaluátorem.⁶⁶

V dnešní době bývá Assessment Center nahrazováno pojmem Development Center, neboť Assessment Centra se zabývají zejména posuzováním kompetencí za účelem výběru pracovníků, kdežto development centra se soustředí především na zhodnocení ambicí, jejichž účel tkví v případném zařazení jedince na místo, které odpovídá jeho životním cílům, ale také kompetencím.

⁶⁵ TOTH, Daniel, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. 255-258 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

⁶⁶ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. 97-99 s. ISBN 80-247-0698-9.

4. Praktická část

Tato část práce analyzuje měkké manažerské kompetence vedoucího pracovníka, manažera. Obsahuje výstup z osobního rozhovoru s paní Ing. Janou Chýlkovou, personalistkou a vlastní dotazníkové šetření napříč managementem různých společností, s vyhodnocením, na jehož základě bude vytvořena matice měkkých kompetencí. Navazuje doporučení pro implementaci této matice v podmínkách reálné organizace. Též zde bude zhodnocen vliv a důležitost kompetencí pro efektivní řízení ve společnosti.

4.1 Výstup rozhovoru s personalistkou

Rozhovor sloužil ke zjištění informací, týkajících se stanovení kompetencí při výběru zaměstnance a stanovení hypotéz. S vlastním dotazníkovým šetřením napříč managementem různých společností, předkládají ucelenější náhled na předmětnou problematiku.

Osobní rozhovor byl veden s paní Ing. Janou Chýlkovou, která na pozici personalisty působí více než 10 let. Po studiu vysoké školy, v rámci kterého vystudovala též předměty s tématem personalistiky, absolvovala akreditovaný, rekvalifikační kurz pro personalisty, pro ucelení a dostatečnou odbornost svých znalostí. V rámci své praxe působila v personální agentuře, výrobní společnosti, české bance a nyní je personalistou v pražské nemocnici, kde získala bohaté zkušenosti s definováním kompetencí, jejich rozvojem a v neposlední řadě s výběrem zaměstnanců, dle požadovaných kritérií. Na základě odpovědí personalistky, budou sestaveny hypotézy dotazníkového šetření.

1. Považujete za důležité, definovat manažerské kompetence pro každou pracovní pozici?

„Definice kompetencí je, dle mého názoru a praxe, nezbytnou součástí již samotného náboru zaměstnance. Netýká se to však jen manažerských, tedy můžeme říci vedoucích pozic, ale i všech ostatních. Přijetí zaměstnance do pracovního poměru předchází definice pracovní pozice, včetně požadavků na pracovníka, inzerát, který tyto požadavky obsahuje a osobní setkání s uchazeči. Ve všech těchto fázích je nutné, znát potřebné kompetence potenciálního zaměstnance na danou pracovní pozici. Tyto kompetence vycházejí ze samotné povahy pozice, její náplně, míry a rozsahu zodpovědnosti a dalších aspektů. Je však pravdou, že se kompetence jednotlivých manažerských pozic často překrývají, protože k úspěšnému a efektivnímu vedení lidí je zapotřebí stejných kompetencí, bez ohledu na náplň práce dané pozice. Tedy ano, považuji za nezbytné, definovat kompetence pro každou pracovní pozici.“

2. Kdo stanovuje kompetence pro danou pozici ve společnosti?

„Nevím, zda je možné odpovědět jednoznačně a globálně. V některých společnostech to může být stanoveno historicky, tedy někdy, někdo sepsal požadavky na danou pracovní pozici, takto je to dáno a již se nemění či mění velmi zřídka. V dnešní době ale vzniká mnoho nových profesí, které jsme převzali například z jiných zemí a které je třeba v rámci společnosti nově definovat, včetně kompetencí. Nové pozice ve společnosti vznikají též z důvodu jejího rozvoje či rozšíření. V takovém případě jsou kompetence stanoveny jednak personalistou, který ví, jaké schopnosti, znalosti či dovednosti musí daný pracovník splňovat, hlavně z pohledu společnosti jako takové, a jednak nadřízeným pracovníkem, který zná dobře pracovní pozici, kterou bude vybraný uchazeč vykonávat, a tedy co konkrétně by měl splňovat.“

3. Dochází k úpravě kompetencí pro jednotlivá pracovní místa s vývojem nových trendů či inovací?

„Domnívám se, že toto je záležitostí každé společnosti, jak ke kompetencím a vůbec vývoji pracovního místa přistupují. Nové trendy a inovace dle mého názoru nemají významný vliv na kompetence, pokud se bavíme o měkkých, manažerských kompetencích.“

4. Kde jsou takové kompetence definovány?

„Jak jsem již zmínila, požadavky na kompetence jsou uvedeny v inzerátu na pracovní pozici, kde se s nimi uchazeč, a tedy potenciální zaměstnanec, seznamuje vůbec poprvé. Dále jsou kompetence definovány v tzv. Popisu pracovního místa nebo se mu říká Popis pracovní pozice. S tímto dokumentem se zaměstnanec seznamuje při nástupu do pracovního poměru, přičemž mu je dokument též předán, mnohdy oproti podpisu, potvrzujícím jeho převzetí. Pokud si zaměstnanec není jistý svými kompetencemi, má možnost nahlédnout do osobního spisu v rámci

oddělení HR či personalisty společnosti, na což má ze zákona nárok. Může též požádat o kopii dokumentu ze své osobní složky, který obsahuje vymezené kompetence, či jiné údaje o jeho pracovním poměru a pracovní pozici.“

5. Měl by být manažer seznámen se svými kompetencemi nebo se to považuje za automatické, že by to měl vědět?

„Ano, každý manažer by měl být seznámen se svými kompetencemi a průběžně kontrolován a rozvíjen. Tím, že výběr zaměstnance je uskutečněn zpravidla na základě výběrového řízení, kde je seznámen s požadovanými kompetencemi v rámci nabídky práce, osobního pohovoru, případně dalších činností při výběrovém řízení, zaměstnanec, vykonávající určitou funkci, musí splňovat dané kompetence, jinak by nebyl úspěšný v rámci výběrového řízení. S kompetencemi je zaměstnanec seznámen nabídkou pracovní pozice, zpravidla inzerátem obsahujícím požadavky na osobnost, schopnosti, znalosti, dovednosti a další, poté při přijímacím řízení, zpravidla v den nástupu do zaměstnání v rámci dokumentů z personálního oddělení a v neposlední řadě od svého nadřízeného pracovníka.“

6. Domníváte se, že má významný vliv pracovní pozice na stanovení kompetencí?

„Pracovní pozice do jisté míry ovlivňuje definování kompetencí. Pokud se ale bavíme o manažerských kompetencích, domnívám se, že zde je mnoho kompetencí, zvláště těch tzv. měkkých, shodných pro všechny pozice, bez ohledu na pozici či úroveň managementu. Mohou jimi být například efektivní komunikace, odolnost vůči stresu, vysoká aktivita, časová flexibilita a další.“

7. Máte pocit, že jsou stanovené kompetence důležité pro efektivní řízení?

„Za mě jednoznačně ano, ale nejde jen o samotné stanovení kompetencí. Velmi záleží na správném výběru zaměstnance na danou pozici, tedy velmi záleží na schopnosti personalisty najít člověka, který dané kompetence splňuje, využívá a je ochoten a schopen jejich rozvoje.“

8. Jak jsou kompetence zaměstnance ve společnostech rozvíjeny?

„Zde opět velmi záleží na přístupu společnosti, respektive jejího vedení, tedy jednateli a nejvyššími manažery. Znáám společnosti, které rozvoj osobnosti jejich zaměstnanců neřeší, buď z důvodu časové náročnosti, nedostatku finančních prostředků či to nepovažují za důležité. Pokud společnost chce rozvíjet či trénovat kompetence svých zaměstnanců či konkrétně manažerů, je k tomu samozřejmě mnoho nástrojů.“

9. Jaké nástroje máte na mysli?

„V dnešní době jsou velmi oblíbení osobní koučové, Assesment či Development Centra. Bohužel, ne všechny společnosti si mohou tyto přístupy rozvoje svých zaměstnanců dovolit, ať už z časových či možná spíše finančních důvodů, a proto přistupují k dalším možnostem. Dalšími možnostmi mám na mysli například poskytování odborné literatury, jednodenní semináře či krátké kurzy.“

10. Jaké kompetence považujete u manažerské pozice za nejdůležitější?

„V praxi se setkávám s velmi schopnými lidmi, kteří ale neumí svou energii koncentrovat efektivně. Také se stává, že narazíme na problém komunikace, její efektivity či asertivity. Domnívám se, že u manažerských pozic jsou jedny z nejdůležitějších, měkkých kompetencí: analytické myšlení, aktivní přístup, samostatnost, schopnost vést lidi, efektivní komunikace a odolnost vůči stresu. Ale samozřejmě záleží na

společnosti, jejímu nastavení, oblasti podnikání, vedení a v neposlední řadě na týmu lidí, kteří v ní působí.“

11. Má podle Vás vliv dosažené vzdělání na manažerské kompetence?

„Do jisté míry určitě ano, nicméně na tyto pracovní pozice nejsou zpravidla obsazováni lidé s nižším než vysokoškolským vzdělání, případně středoškolským vzděláním s maturitou. Určitě studium může pomoci v rozvoji některých kompetencí, nicméně podle mého názoru, se člověk manažerem buď narodí nebo dobrým manažerem nebude.“

Dále paní inženýrka uvedla, že přestože jsou kompetence nezbytnou součástí každé pracovní pozice a je důležité je stanovit, nemusí to znamenat nutnost jejich soupisu, v rámci pracovních dokumentů.

4.2 Výstup dotazníkového šetření

Dotazník je zaměřen na analýzu měkkých manažerských kompetencí, včetně dalších předpokladů jejich efektivity, jako je například seznámení pracovníka s definovanými kompetencemi. Cílem dotazníkového šetření je potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, týkajících se manažerských kompetencí. Dále na základě odpovědí respondentů, osobního rozhovoru s personalistou a studia odborné literatury, vytvoření matice měkkých manažerských kompetencí, které jsou důležité pro osobnost manažera, zodpovědného za efektivní vedení svých podřízených. Matici bude možné aplikovat na jakoukoli manažerskou pozici, bez ohledu na konkrétní vykonávanou pracovní pozici tak, aby byl naplněn cíl této diplomové práce.

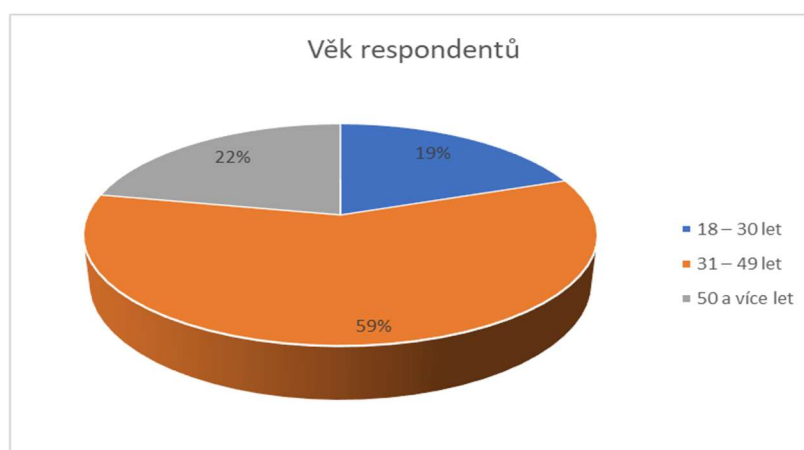
Dotazník byl vystaven veřejně na internetových stránkách www.vyplnto.cz a též rozeslán emailem 121 zaměstnavatelům z různých oblastí podnikání v rámci České republiky, včetně vybraných vedoucích pracovníků Policie ČR. Dotazník vyplnilo 251 respondentů.

4.2.1 Rozdělení respondentů dle obecných údajů

V této podkapitole jsou respondenti rozděleni dle věku, délky pracovního poměru na manažerské pozici, pohlaví a působení na manažerské pozici.

V grafu 1 je zachycena odpověď na otázku č. 24, kterou bylo zjišťováno spektrum respondentů, dle věkových skupin.

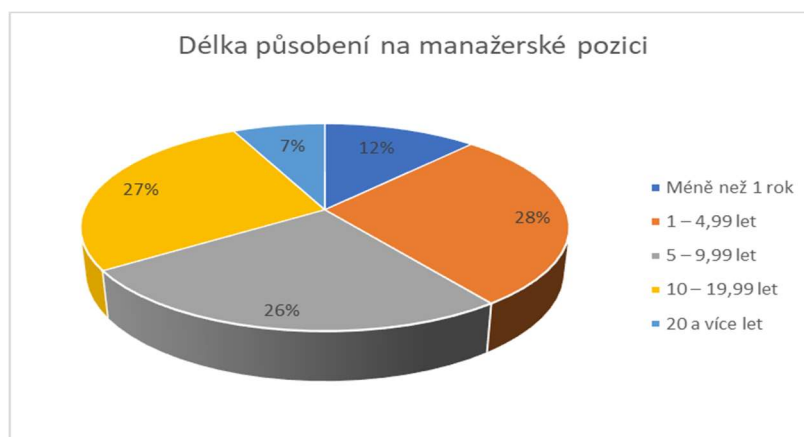
Graf 1: Rozdělení respondentů dle věku



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Z grafu 1 vyplývá, že z celkového počtu 251 respondentů, kteří dotazník vyplnili, bylo nejvíce, konkrétně 59%, respondentů ve věku 31 - 49 let, 22% respondentů ve věku 50 a více let a nejméně, tedy 19% respondentů ve věku 18 - 30 let. Dotazníkového šetření se tedy zúčastnili respondenti všech definovaných věkových kategorií.

Graf 2: Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru

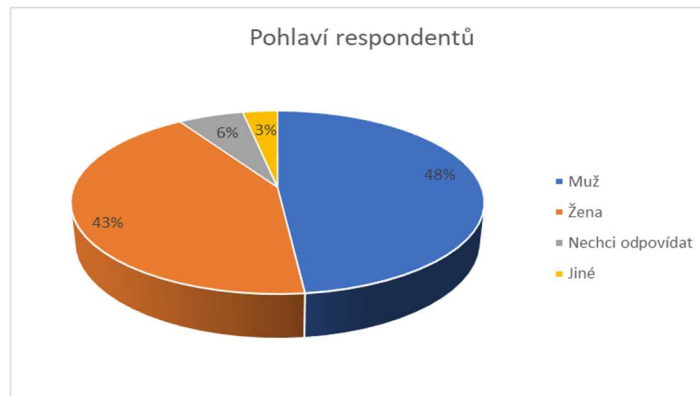


Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Graf 2 nabízí pohled na podíl respondentů dle délky pracovního poměru. Je patrné, že kategorie 1 – 4,99 let, 5 – 9,99 let a 10 – 19,99 let jsou zastoupeny

vyrovnaně. Nejnižší podíl 7%, mají respondenti s délkou pracovního poměru do jednoho roku a s 12% podílem jsou zastoupeni respondenti, kteří působí na manažerské pozici déle než 20 let.

Graf 3: Rozdělení respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

V rámci tohoto průzkumu, dle grafu 3, je zastoupení žen a mužů vyrovnáno. Je možné předpokládat, že pozice manažerů již nemusí být převážně mužskou záležitostí, jak tomu bývalo.

Graf 4: Rozdělení respondentů dle aktuálního působení na manažerské pozici



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Graf 4 je odpovědí na složení respondentů, kteří na manažerské pozici aktuálně působí, takto odpovědělo 70% respondentů. Druhé nejvyšší je 6% zastoupení respondentů, kteří na manažerské pozici nikdy nepůsobili. I tito respondenti jsou však pro průzkum důležití, pro jejich pohled na vliv a důležitost kompetencí manažerů, tedy nadřazených této skupiny respondentů.

Při tomto složení respondentů lze konstatovat, že dotazník je schopen vypovědět o tom, zda stanovené hypotézy dotazníkového šetření mohou být přijaty či zamítnuty.

4.2.2 Stanovení manažerských kompetencí

Hypotéza 1 Manažerské pozice mají stanovené kompetence.

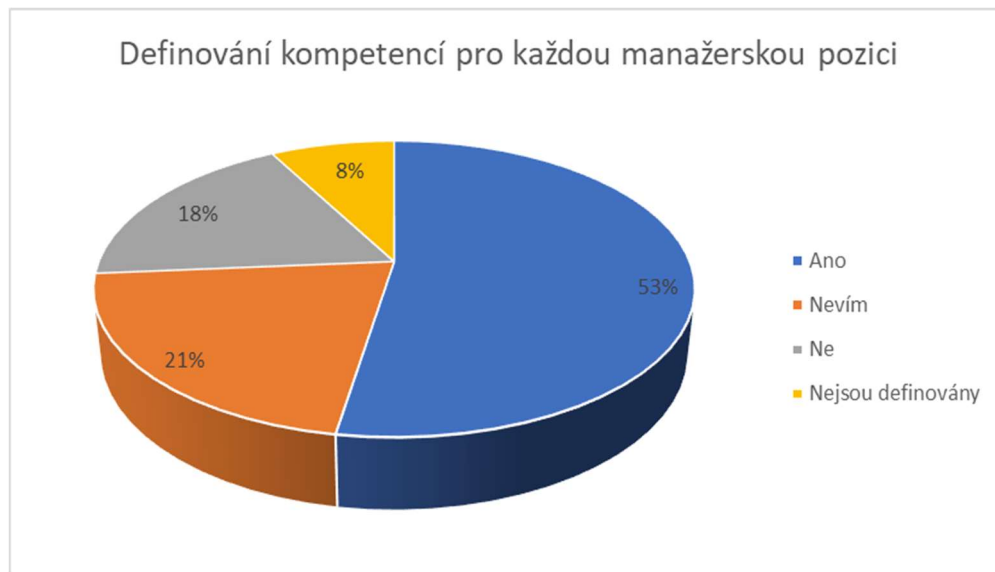
Graf 5: Otázka 2. Jsou pro Vaši pracovní pozici definovány kompetence (= schopnosti/dovednosti)?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Na tuto otázku odpovědělo 79% respondentů kladně, naopak 10% nemá, dle domnění respondentů, kompetence stanoveny. Zajímavá je odpověď „nevím“ u 11% respondentů, z čehož není možné vyvodit, zda jsou či nejsou kompetence stanoveny, ale pravděpodobně není manažer se svými kompetencemi seznámen, případně si tuto skutečnost nepamatuje. Je tedy možné říci, že většina manažerských pozic má kompetence definovány a ví o nich.

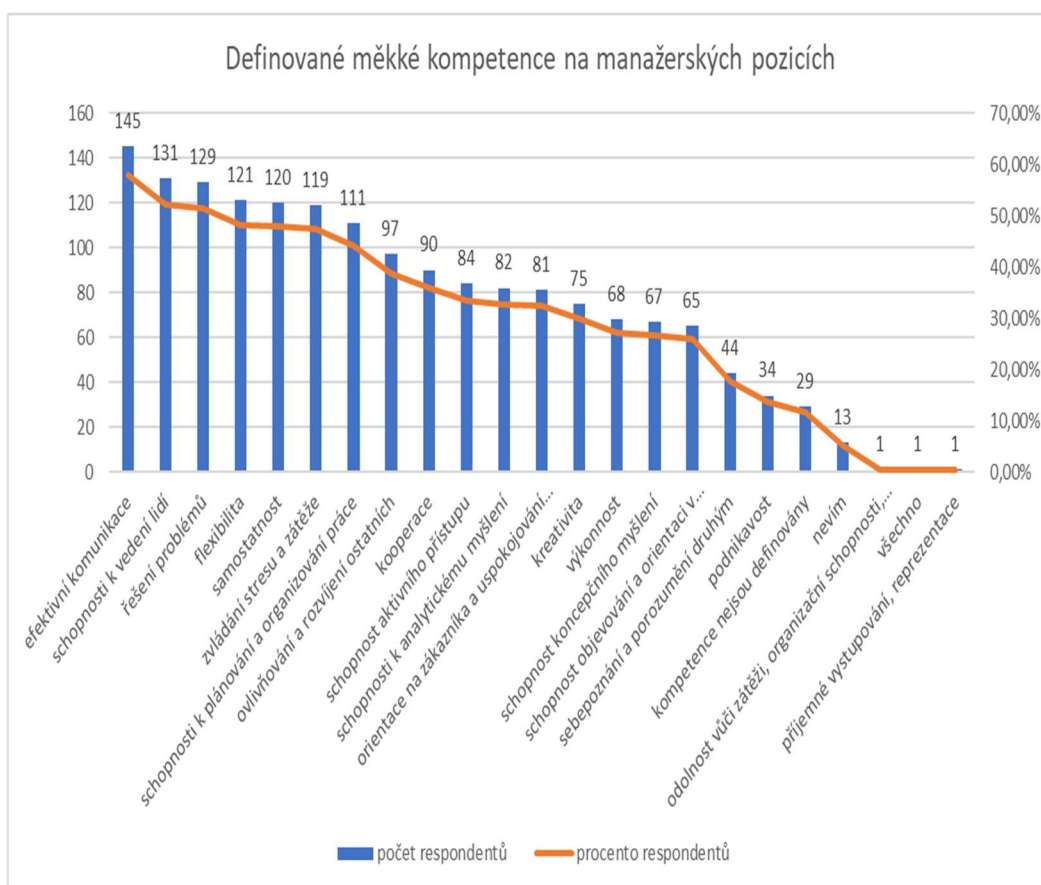
Graf 6: Otázka 7. Máte pocit, že má každý manažer ve společnosti, stanoveny své kompetence?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

K této otázce se nadpoloviční většina respondentů vyjádřila kladně, 21% odpovědělo „nevím“, 18% se domnívá, že v jejich společnosti nemají všichni manažeři definovány kompetence a pouze 8% respondentů označilo, že v jejich společnosti nejsou kompetence definovány.

Graf 7: Otázka 15. Jaké měkké kompetence máte na své pozici definovány?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

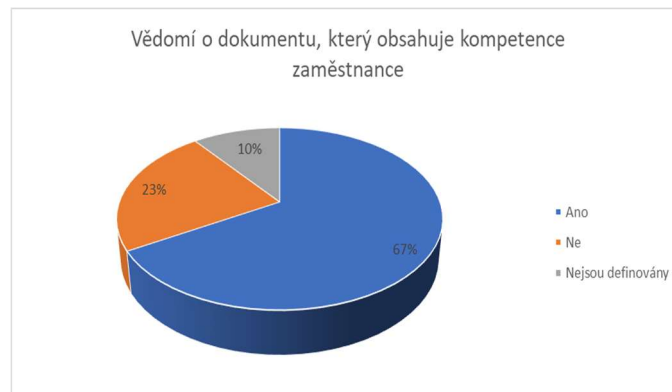
Respondenti v této otázce vybírali libovolný počet měkkých kompetencí, které mají zaměstnavatelem definovány. Z grafu 7 je patrné, že převážný důraz, napříč oslovenými společnostmi, je na prvním místě definování „efektivní komunikace“, kterou označilo 145 respondentů z 251. Na druhém místě pak schopnost vedení lidí, kterou má definováno 131 respondentů, řešení problémů 129, flexibilita, 121, samostatnost 120, atd.

Hypotéza 1 byla přijata na základě odpovědí respondentů na otázky 2, 7 a 15, a tedy platí, že většina manažerských pozic má stanovené kompetence a jsou si jich vědomi.

4.2.3 Seznámení manažera s jeho kompetencemi

Hypotéza 2 Více než 60% manažerů je seznámeno se svými kompetencemi.

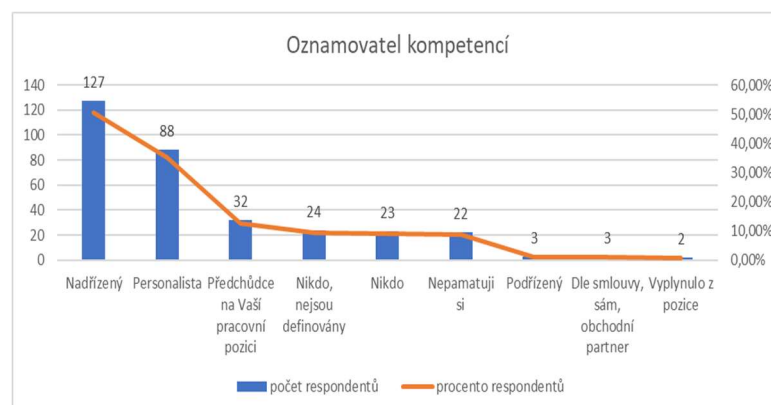
Graf 8: Otázka 3. Víte, v jakém dokumentu jsou kompetence ke konkrétní pozici definovány?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Na otázku 3., uvedlo 67% respondentů, že zná dokument, ve kterém jsou stanoveny jeho kompetence. 23% respondentů neví, kde by měli hledat definované kompetence, tedy se dá předpokládat nefunkční systém přijímání pracovníka do pracovního poměru.

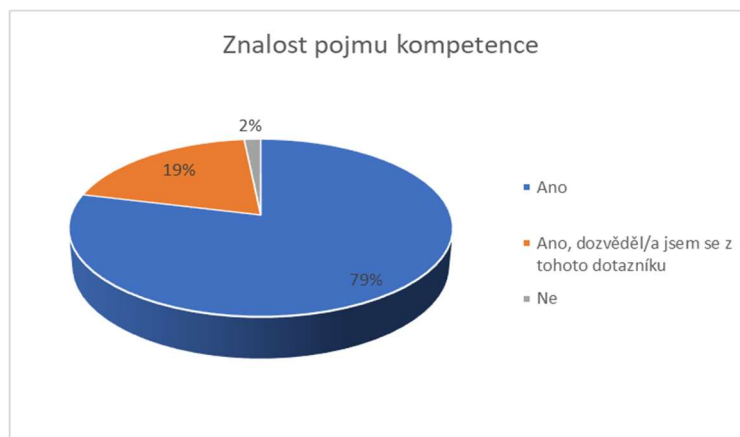
Graf 9: Otázka 4. Kdo Vás seznámil s Vašimi kompetencemi?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Z grafu 9 je zřejmé, že nového pracovníka s kompetencemi nejčastěji seznamuje nadřízený a personalista. Tohoto zjištění je možné využít v následné kapitole o implementaci v reálné společnosti.

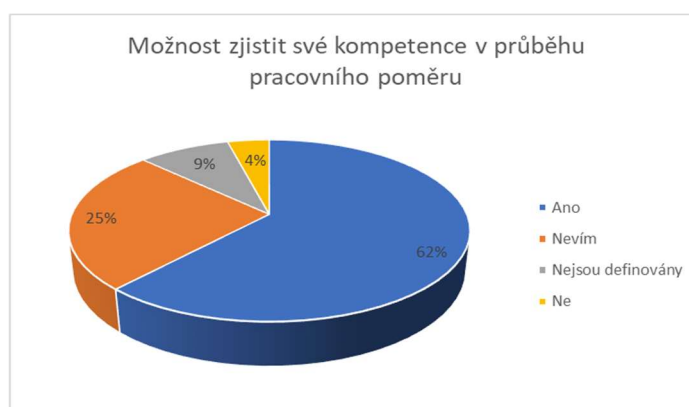
Graf 10: Otázka 5. Víte, co jsou kompetence?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Pouze 2% respondentů uvedlo, že nezná pojem kompetence, z čehož je zřejmé, že naprostá většina respondentů se domnívá, že ví, co znamená pojem kompetence.

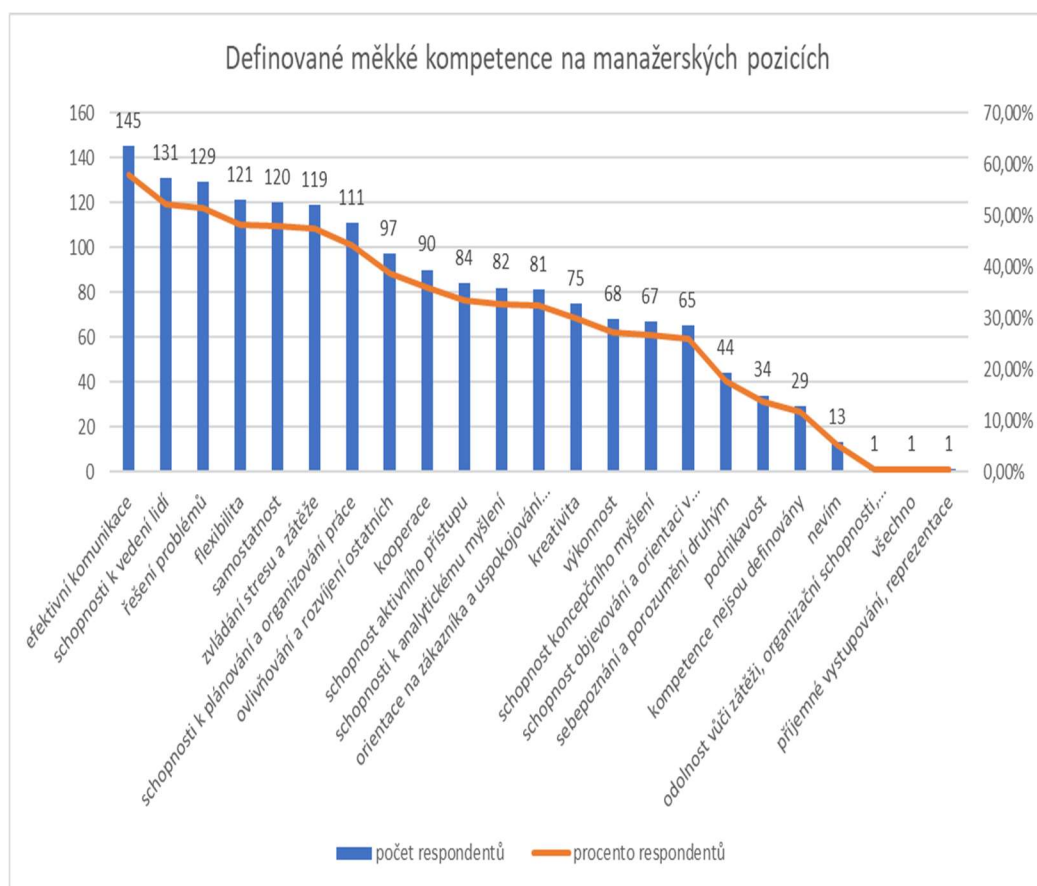
Graf 11: Otázka 6: Mate možnost dozvědět se zpětně, jaké jsou Vám dány kompetence?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Více než polovina respondentů, jak je patrné z grafu 11, ví o možnosti dodatečně zjistit požadavky kompetencí, na jimi vykonávanou funkci. ¼ z nich o této možnosti neví, což neznamená, že tuto možnost nemají. Tento problém, tedy neinformovanost pracovníků ohledně kompetencí, lze též řešit v rámci doporučení pro implementaci.

Graf 7: Otázka 15. Jaké měkké kompetence máte na své pozici definovány?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Analýza odpovědí k tomuto grafu se již nachází v bodě 4.2.2., avšak pro ucelenější pohled, zejména za účelem vyhodnocení stanovené hypotézy, je nezbytné tento graf rekapitulovat.

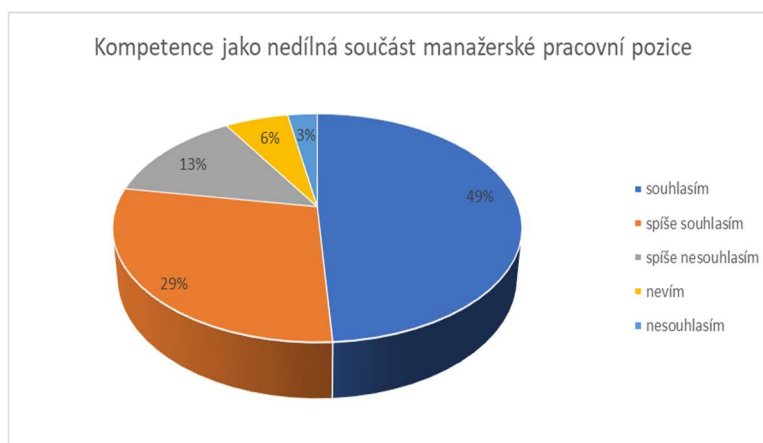
Na základě odpovědí respondentů, na otázky č. 3, 4, 5, 6, a 15 bylo možné přijmout hypotézu 2. Dá se též říci, že nezáleží kým, a jak byl manažer s kompetencemi seznámen, avšak je důležité, aby každý manažer věděl, které kompetence pro zastávanou pozici musí splňovat a vykonávat.

4.2.4 Vliv pracovní pozice na kompetence dle manažerů

Hypotéza 3 Z pohledu manažerů má pracovní pozice významný vliv na stanovení kompetencí.

Vliv pracovní pozice na manažerské kompetence je součástí třetí stanovené hypotézy dotazníkového šetření. Tato hypotéza předpokládá, že každá manažerská pozice má podstatný vliv na výčet stanovených kompetencí, které jsou stanoveny vedoucím pracovníkem či personalistou, případně, pravděpodobně v ojedinělých případech, definovány při založení společnosti apod.

Graf 12: Otázka 8. Vnímáte kompetence jako nedílnou součást manažerské pracovní pozice ve společnosti?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Souhlas s tvrzením, že jsou kompetence vnímány jako nedílná součást manažerské pracovní pozice, udělilo 79% respondentů. Znovu se tedy potvrzuje,

že většina manažerů vnímá kompetence, jako velmi důležitou součást vykonávané funkce.

Graf 13: Otázka 9. Myslíte si, že každá pracovní pozice má specifické kompetence, které se výrazně liší od kompetencí jiných manažerských pozic?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že každá pracovní pozice má specifické kompetence, které se liší od kompetencí jiných pracovních pozic. Pouze 27% dotazovaných uvedlo, že s tímto tvrzením nesouhlasí. Je zde otázkou, do jaké míry zaměstnanci znají definované kompetence ostatních manažerů a do jaké míry se, při odpovědi na tuto otázku, řídili svými pocity a vnímáním ostatních jedinců na manažerských pozicích. Nicméně je, z výše uvedeného, zřejmé, že respondenti vnímají specifické, měkké kompetence, které mohou být využity jen v rámci konkrétní funkce.

Graf 14: Otázka 12. Domníváte se, že k Vaší pracovní pozici neodmyslitelně patří konkrétní kompetence, bez kterých by nemohla být pozice vykonávána efektivně?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

I zde se respondenti ve více než 60% shodli, že k jejich pracovní pozici neodmyslitelně patří konkrétní kompetence. Pouze 25% respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí a 11% respondentů neodpovědělo jednoznačně.

Graf 15: Otázka 14. Bylo by možné Vaše kompetence, které využíváte, uplatnit i na jiných manažerských pozicích v rámci společnosti, kde působíte?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Graf číslo 15 je znázorněním odpovědí na otázku č. 14, kde vyjádřilo 72% respondentů jednoznačné, souhlasné stanovisko a pouze 4% uvedlo, že nikoli.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že pracovní pozice má významný vliv na stanovení konkrétních kompetencí a zároveň, že kompetence více, než 70% oslovených, mohou být uplatněny i na jiných, vedoucích pozicích.

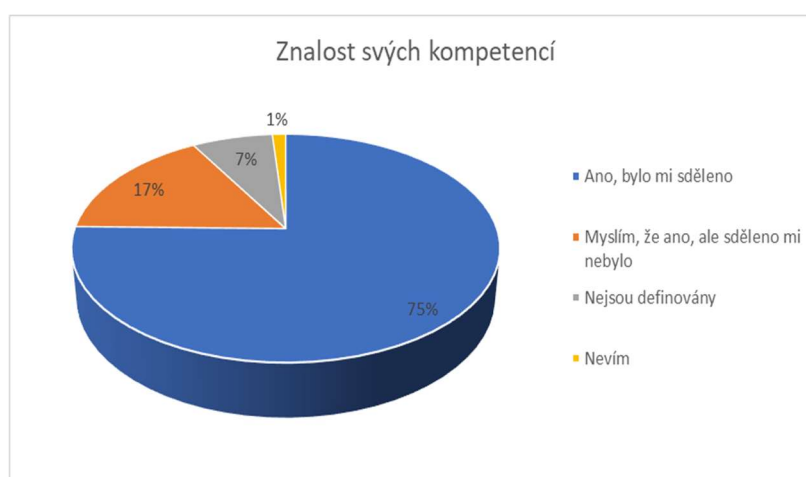
Hypotéza 3 byla přijata.

4.2.5 Důležitost kompetencí pro efektivní řízení

Hypotéza 4 Stanovené kompetence jsou důležité pro efektivní řízení na manažerské pracovní pozici.

Důležitost kompetencí pro efektivní řízení je řešena v rámci otázek číslo 10, 11,12 a 13. Těmito otázkami bude nalezen závěr k definované hypotéze, zda stanovené kompetence jsou důležité pro efektivní řízení na manažerské pozici.

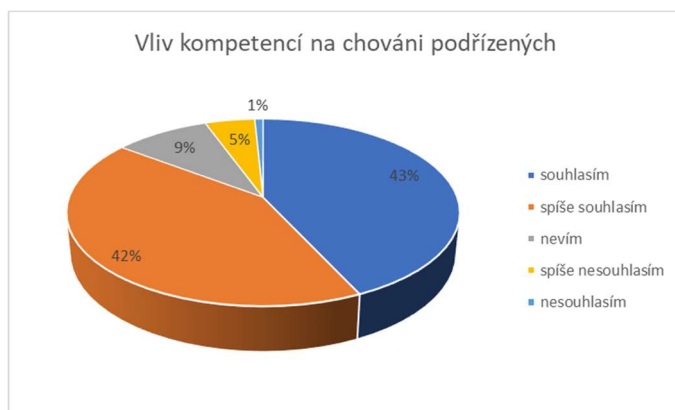
Graf 16: Otázka 10. Víte, jaké kompetence jsou součástí Vaší pracovní pozice?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Z grafu 16 je zřejmé, že celých 92% respondentů se domnívá, že zná své kompetence, z čehož pouze 17% odpovědí poukazuje na fakt, že nebyly konkrétně sděleny.

Graf 17: Otázka 11: Máte pocit, že Vaše kompetence ovlivňují chování Vašich podřízených?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Otázka 11., která se dotazuje na subjektivní dojem respondentů, zda jejich kompetence ovlivňují chování podřízených, je vyjádřena grafem č. 17. S tímto tvrzením souhlasí 85% dotazovaných, pouze 6% nesouhlasí.

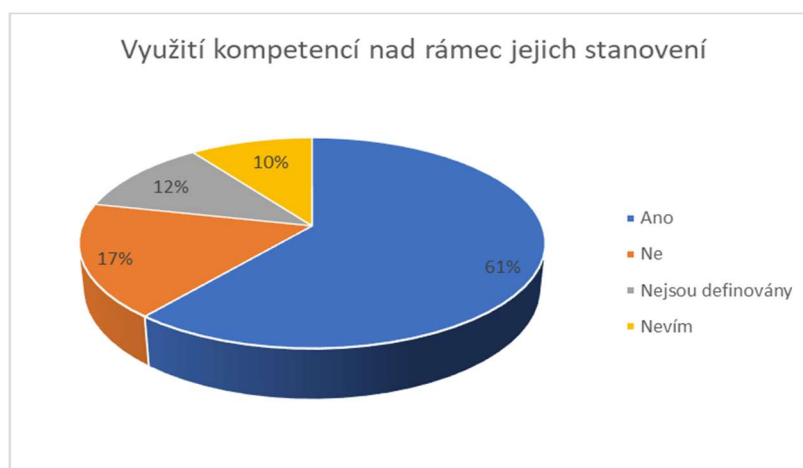
Graf 14: Otázka 12. Domníváte se, že k Vaší pracovní pozici neodmyslitelně patří konkrétní kompetence, bez kterých by nemohla být pozice vykonávána efektivně?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Otázka 12., která je též zahrnuta v předchozí kapitole, je zde uvedena pro celkový přehled o efektivitě vykonávané pozice, v závislosti na definovaných kompetencích.

Graf 18. Otázka 13. Využíváte i jiných kompetencí, než máte definovány?



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Tento graf naznačuje jednoznačnou převahu kladné odpovědi a to u 61% respondentů. V rámci odpovědi, že nejsou kompetence definovány, se lze jen domnívat, zda manažer využívá dalších kompetencí, nad rámec kompetencí potřebných k výkonu jeho funkce. 17% dotázaných uvádí, že jiné, než definované, kompetence nevyužívá.

Hypotéza 4, předpokládající důležitost kompetencí pro efektivní řízení byla přijata. Též bylo zjištěno, že manažeři, mimo definované kompetence pro danou pozici, vykonávají, ve většině případů, i jiné kompetence, které jsou s jejich funkcí manažera spjaté, což může ukazovat na vyčerpávající výčet jeho kompetencí či naopak nedostatečná aktivita při výkonu jeho funkce. Zajímavým zjištěním, znázorněným grafem 14 bylo, že 25% respondentů se vyjádřilo nesouhlasně k závislosti konkrétních kompetencí na efektivitě práce. Předpoklad byl takový, že právě měkké kompetence vytváří prostředí pro efektivní výkon práce.

4.3 Zhodnocení vlivu a důležitosti konkrétních kompetencí

V rámci dotazníkového šetření bylo překvapivě zjištěno, že manažerské kompetence nejsou, dle odpovědí respondentů, stanoveny pro všechny manažerské pozice, ale pro většinu ano. Potvrzením první hypotézy, je možné konstatovat platnost tvrzení, že většina manažerských pozic má stanovené kompetence a jsou si jich vědomi. Tento závěr je v souladu s názorem paní Ing. Jany Chýlkové, že kompetence jsou nezbytnou součástí každé pracovní pozice a jsou nutně definovány již při samotném náboru zaměstnance. Je však třeba říci, že přestože respondenti v některých případech nevědí, kde jsou kompetence definovány a zda vůbec, či je s nimi nikdo neseznámil, neznamená, že po nich nejsou kompetence požadovány a pro danou pozici nejsou třeba. Z odborné literatury i rozhovoru s personalistou je zřejmé, že není možné, aby na osobnost manažera nebyly kladeny nároky co do vědomostí či kompetencí samotných. Dle dostupných zjištění má pravděpodobně každý, kdo je zaměstnaný, bez ohledu na pracovní pozici, osobní zkušenost s požadavky na konkrétní kompetence z inzerátu na pracovní pozici, osobního pohovoru či pracovních dokumentů.

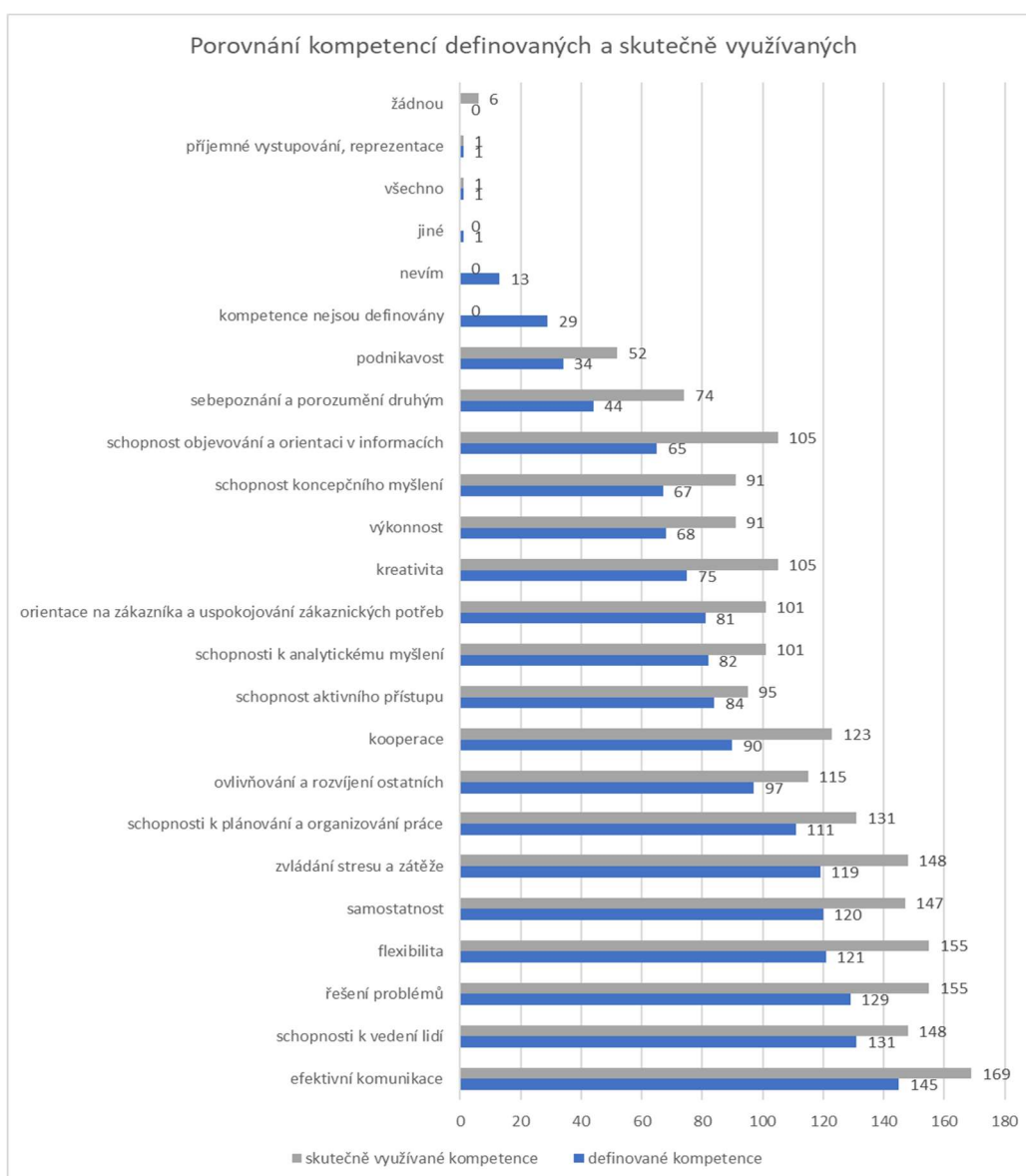
Taktéž došlo ke zjištění, v rámci hypotézy č. 2, že většina manažerů je se svými kompetencemi seznámena, tedy tato hypotéza byla též přijata. Jak již bylo uvedeno, neseznámení pracovníka s kompetencemi neznamená, že kompetence nejsou definovány a požadovány. Zde se může jednat o chybný systém přijetí pracovníka, kdy je seznámení s kompetencemi vynecháno z přijímacího procesu, chyba lidského faktoru, tedy pověřený pracovník zapomene o kompetencích informovat či to ve společnosti není zavedeno vůbec a zaměstnanec se o kompetencích dozvídá v průběhu výkonu své pozice manažera.

Třetí stanovená hypotéza, která byla respondenty jednoznačně potvrzena uvádí, že 79% respondentů zastává stanovisko, že kompetence jsou nedílnou součástí manažerské pracovní pozice. Většina respondentů je toho názoru, že každá pracovní pozice má specifické kompetence a také obdobná většina

zastává stanovisko, že k jejich pozici patří konkrétní kompetence, bez kterých by nebylo možné danou pozici efektivně vykonávat. K této hypotéze pak přispívá zajímavé zjištění odpovědi na otázku č. 13, kde většina respondentů uvedla, že na své pozici vykonávají i jiné měkké kompetence, než jaké mají definovány. Lze tedy konstatovat, že přestože mají respondenti definovány měkké kompetence, potřebné pro výkon své funkce, využívají i jiné, nedefinované, měkké kompetence.

V rámci hypotézy 4 bylo dojito k závěru, že manažeři pokládají měkké kompetence za nezbytné pro výkon své práce. Taktéž, že své kompetence vnímají jako prostředek, kterým působí na své podřízené. Tímto lze poukázat na skutečnost, že efektivním využíváním svých měkkých kompetencí dochází k ovlivňování pořízených pracovníků manažerem, a tím i k jejich efektivnímu řízení. Zda pracovníkům kompetence byly sděleny či nikoliv, nemá významný vliv na to, zda kompetence využívají a zda je považují za nezbytnost, při efektivním výkonu jejich funkce.

Graf 19: Porovnání definovaných a skutečně využívaných kompetencí



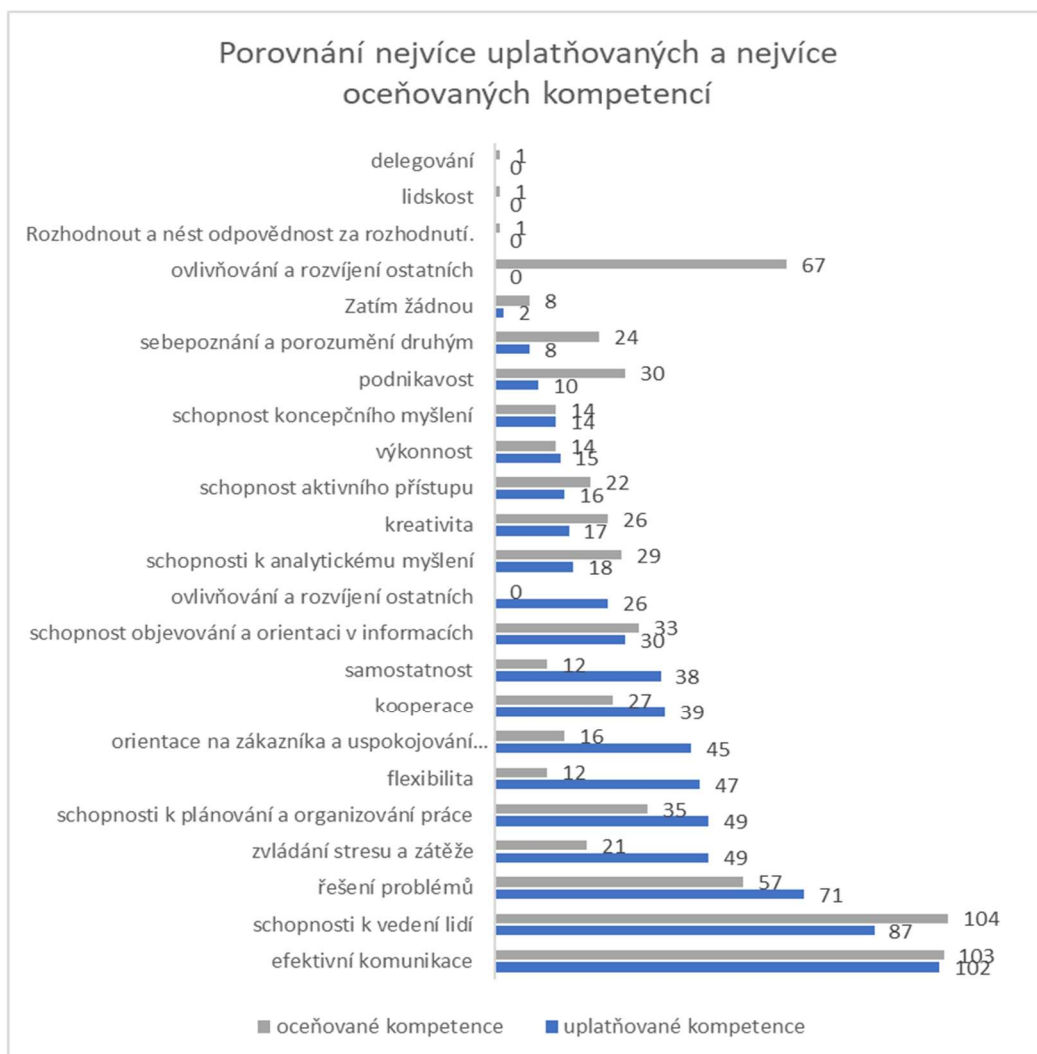
Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Graf 19 znázorňuje porovnání měkkých kompetencí definovaných a skutečně vykonávaných, v rámci manažerských pozic. Hodnota tohoto srovnávacího grafu tkví ve zjištění, že kompetence skutečně vykonávané převažují nad výčtem kompetencí definovaných. Dále je zřejmé, jak vedoucí pracovníci vnímají exponovanost vlastních měkkých kompetencí. To může mít významný přínos pro definování měkkých kompetencí pracovní pozice, zejména

pak při návrhu matice kompetencí manažera, pro účely této diplomové práce a následně pro koncept její implementace v reálné společnosti.

Dále je zajímavé grafické znázornění porovnání otázek 18. a 19., které se zabývaly kompetencemi, na manažerských pozicích, nejvíce uplatňovanými a těmi, které respondenti nejvíce oceňují na vedoucích pracovnících. Respondenti mohli u těchto otázek zvolit vždy maximálně 3 kompetence. Jak je zřejmé z grafu 20 níže, za 3 nejužívanější a zároveň nejvíce oceňované kompetence je možné považovat efektivní řízení, schopnosti k vedení lidí a schopnost řešení problémů. Mezi tři nejoceňovanější kompetence lze, dle dotazníkového šetření, uvést schopnost k vedení lidí, efektivní komunikace a ovlivňování a rozvíjení ostatních.

Graf 20: Porovnání uplatňovaných a oceňovaných kompetencí



Zdroj: Vlastní šetření, 2022

Z uvedeného je tedy patrné, že měkké kompetence mají významný vliv na vykonávanou funkci manažera a je tedy nesporně důležité se jimi zabývat.

4.4 Sestavení matice nezbytných manažerských kompetencí

Na základě zhodnocení vlivu konkrétních kompetencí a jejich důležitosti pro efektivní řízení, bude sestavena matice nezbytných měkkých kompetencí manažera. K sestavení matice kompetencí byly použity výstupy z provedeného dotazníkového šetření.

Bylo zjištěno, že sada kompetencí je pro všechny úrovně managementu stejná, avšak liší se hodnota zvládnutí kompetence. Hodnota zvládnutí kompetence je, v této matici, rozdělena do pěti kategorií kvalifikační úrovně, počínající nezkušeným, zkušeným, mírně pokročilým, pokročilým a expertem. Dále jsou rozděleny do 10 klasifikačních stupňů, označených I. až X., kdy I. je nejnižší hodnota zvládnutí kompetence, naopak X. nejvyšší.

Toto rozmezí klasifikace bylo zvoleno, protože standardně užívané rozmezí klasifikace od 0 do 5 je dle zjištění, v rámci této diplomové práce, nedostatečné, neboť nedokáže obsáhnout celou škálu zvládnutí kompetencí. Matice měkkých kompetencí pro manažerskou pozici je uvedena v tabulce č. 2, na konci této kapitoly.

Jednotlivé stupně klasifikace I. – IX. matice představují úroveň zvládnutí konkrétní kompetence. Úroveň 0, která se obvykle, v takovýchto maticích nepoužívá, neboť představuje absolutní neschopnost konkrétní měkkou kompetenci využívat, což je v praxi, zvláště v rámci manažerských pozic, nemožné, vzhledem k vysokým nárokům kompetentnosti těchto pracovníků.

V matici není, u žádné kompetence, označena úroveň zvládnutí IX. či X., protože ty jsou považovány za expertní, daný jedinec jimi naprosto vyniká a soustředí se na její další rozvoj. Cílem této práce je však navrhnout matici kompetencí, kterou je možné aplikovat na všechny manažerské pozice a tedy není, takto vysoká úroveň konkrétní kompetence, žádaná, neboť by mohla potlačovat jiné, měkké kompetence.

Popisy jednotlivých úrovní však vyplývají z NSP (Národní soustavy povolání), jsou jasně definovány na internetových stránkách <https://cdk.nsp.cz/> a jejich vypisování by vedlo pouze k rekapitulaci a doslovným citacím.

Tabulka 2: Matice měkkých kompetencí pro manažerskou pozici

Skupina měkkých kompetencí	Stupně kvalifikační úrovně									
	Nezkušený		Zkušený		Mírně pokročilý		Pokročilý		Expert	
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.
Efektivní komunikace								X		
Flexibilita							X			
Řešení problémů							X			
Zvládání stresu a zátěže						X				
Schopnosti k vedení lidí						X				
Samostatnost						X				
Schopnost k plánování a organizace práce					X					
Kooperace					X					
Ovlivňování a rozvíjení ostatních					X					
Kreativita				X						
Schopnost objevování a orientace v informacích				X						

	Nezkušený		Zkušený		Mírně pokročilý		Pokročilý		Expert	
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.
Orientace na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb				X						
Schopnost k analytickému myšlení				X						
Schopnost aktivního přístupu				X						
Schopnost koncepčního myšlení				X						
Výkonnost			X							
Sebepoznání s porozumění druhým			X							
Podnikavost		X								

Zdroj: Vlastní šetření, 2022

4.5 Doporučení pro implementaci sestavené matice

V této kapitole budou popsány kroky, které by měly vést k implementaci sestavené matice kompetencí do podmínek reálné organizace efektivně, a tedy tak, aby byly kompetence definovány pro každou manažerskou pracovní pozici, zaměstnanci s nimi byli seznámeni a v neposlední řadě v rámci nich rozvíjeny a kontrolovány. Je tedy žádoucí, aby navržený postup personalisté, včetně manažerů podílejících se na přijímání a rozvoji zaměstnanců, dodržovali.

Problematika implementace matice kompetencí, včetně samotného definování, tkví v uvědomění si, jaká úroveň zvládnutí kompetence je nutná pro dané pracovní místo, včetně definování jednotlivých kompetencí. Rovněž je důležité, aby společnost dbala na důkladnou analýzu a popis pracovního místa. Poté je možné jednoznačně stanovit, jaké kompetence a na jaké úrovni, mají být zvládnuty.

Jako první krok implementace sestavené matice je doporučena analýza a popis pracovních míst ve společnosti, pokud již není zpracováno a uchováváno. Záleží na organizační struktuře a kompetencích v rámci společnosti, kdo by měl tuto činnost vykonávat, ale zpravidla je to personalista, ve spolupráci s vedoucími pracovníky zaměstnanců, kterých by se měla týkat navržená matice kompetencí, tedy manažerů.

Následně je vhodné, po rozhodnutí, jakých zaměstnanců se tato matice bude týkat, ji zanesť do pracovních právních dokumentů daného zaměstnance a o tomto ho informovat. Jak zmínila personalistka, paní Ing. Jana Chýlková, je možné tento dokument též vydat zaměstnanci oproti podpisu, kdy má zaměstnavatel potvrzeno, že si je zaměstnanec svých kompetencí vědom.

Pro personalisty je naprosto nezbytné uvědomění, že měkké kompetence jsou přenositelné a uplatnitelné napříč celým spektrem oborů, a takto s nimi také pracovat.

Je velmi důležité, a ve fungujícím systému nezbytné, aby zaměstnanci nebyl pouze předán samotný dokument, ale aby bylo definováno, kdo bude zaměstnance s dokumentem seznamovat, předávat ho, a v neposlední řadě, na koho se může zaměstnanec obrátit v případě, že něčemu neporozuměl či požaduje znovu nahlédnutí.

V tuto chvíli je třeba zmínit, že v případě nově nastupujícího zaměstnance je též třeba stanovit proces, jakým bude takový pracovník se svými kompetencemi seznámen, tedy kdy, kým a v jakém dokumentu.

Pro vzdělávání, rozvoj osobnosti zaměstnanců a jejich kompetencí je nezbytné, aby společnost vytvářela vhodné podmínky pro trénink měkkých kompetencí a měla vypracovaný plán jejich rozvoje. V dnešní době je hojně využíváno metod Development Center, Assessment Center či Coutchingu, záleží zde na možnostech, smýšlení, firemní kultuře a motivaci společnosti, těchto nástrojů rozvoje využívat.

Závěrem doporučení je na místě zmínit, že nastavený systém definování, soupis, seznámení či rozvoj kompetencí je třeba dodržovat a aktualizovat, dle potřeb společnosti, jejích zaměstnanců a prostředí, ve kterém společnost působí, ale i aktuálním trendům. Je tedy zřejmé, že jak personalisté, tak manažeři, by měli mít přehled o potřebách společnosti, pracovních místech a zejména pracovníků.

5. Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na měkké kompetence manažerů, které vytvářejí prostor pro efektivní řízení.

Hlavním cílem této práce bylo na základě odpovědí respondentů, získaných dotazníkovým šetřením napříč managementem různých společností, zhodnotit vliv konkrétních kompetencí a jejich důležitost pro efektivní řízení, a poté sestavit matici nezbytných měkkých kompetencí manažera, jako vedoucího pracovníka, kterou bude možné aplikovat na manažerskou pozici, bez ohledu na konkrétní zařazení manažera ve společnosti. Poté navrhnout doporučení pro implementaci této matice v podmínkách reálné organizace. Dílčím cílem pak bylo definování osobnosti člověka, jeho rysů, charakteru, temperamentu, schopností či dovedností. Dále pojmů, týkajících se manažerských rolí a funkcí a v neposlední řadě manažerských kompetencí samotných, včetně jejich dělení, analýzy a rozvoje.

Těchto cílů bylo dosaženo prostřednictvím studia odborné literatury, která se zabývá tématy v rámci, psychologie, sociologie, managementu, řízení lidí a literatury obsahující zdroje k efektivnímu sestavení dotazníku.

Teoretická část práce se zabývala informacemi ze studia odborné literatury týkající se osobnosti člověka, jejího složení, manažerských rolí a funkcí včetně manažerských kompetencí. Takto získané informace vedly k vymezení pojmů a skutečností, které jsou spjaty s manažerskými kompetencemi, jejichž znalost je nezbytná pro práci personalisty a manažera.

Je zcela nepochybné, že v dnešní době, jsou zaměstnanci nepostradatelnou součástí kapitálu organizace. Proto je nesmírně důležité, aby organizace před výběrem nových zaměstnanců kladla důraz na definování všech pracovních pozic v organizaci s přesným popisem práce, ze kterých poté lze nalézt vypovídající hodnotu, která značí, jaké kompetence musí na danou

pozici jednotlivce vlastnit, tak aby bylo reflektováno na vývoj podniku, a jeho stanoveným cílům a strategiím.

Z dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že některé podniky s kompetencemi pravděpodobně nepracují nebo je nevyužívají efektivně tak, aby díky nim mohla být kompetentně obsazována volná pracovní místa, což má jistě vliv na efektivitu práce, ale ve výsledku také na efektivitu řízení organizace.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce uplatňovanými manažerskými kompetencemi jsou efektivní komunikace, schopnost vedení lidí a schopnost řešení problémů, které by dle zjištěných dat měly být těžištěm manažerských kompetencí. Matice, uvedená v závěru kapitoly 4.4, byla sestavena na základě zjištěných dat dotazníkového šetření tak, aby přiléhala na obecně formulovanou manažerskou pozici, přičemž mění vnímání důležitosti jednotlivých měkkých kompetencí.

Personalisté, ale i vrcholoví manažeři s personální pravomocí by měli, na základě provedeného průzkumu, zvážit, zda jimi diferencované postupy výběru nových zaměstnanců a systémy definování kompetencí na manažerskou pozici jsou efektivně nastaveny tak, aby byl na danou pozici vybrán vhodný zaměstnanec.

Provedeným rozhovorem s personalistkou a dotazníkovým šetřením bylo též zjištěno, že měkké kompetence mají nepopíratelný vliv na činnost manažerů, ale také jejich podřízených. Z toho lze učinit závěr, že měkké kompetence hrají významnou roli při efektivním řízení v organizaci.

Implementací sestavené matice v reálné organizaci může být docíleno vyšší efektivity práce, ale také nalézá příležitost pro rozvoj osobnosti zaměstnanců.

Po vypracování této diplomové práce vyplynulo, že problematika kompetencí je velice úzce spjata s efektivitou řízení. Nepřímo vyplývá, že může mít vliv na firemní kulturu, spokojenost zaměstnanců ve společnosti a v neposlední řadě na úspěšný rozvoj osobnosti a tím i celé společnosti. Bylo by zajímavé, a jistě přínosné, dalším výzkumem zjistit, do jaké míry kompetence ovlivňují výkon činnosti daných zaměstnanců, atmosféru ve společnosti a chování zaměstnanců a tato zjištění uplatnit v rámci péče o zaměstnance a jejich vedení.

6. Seznam literatury

1. ALLPORT, Gordon W. *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961. ISBN 978-00-391-0019-3.
2. TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
3. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.
5. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024739021.
6. KUČERA, Dalibor. *Moderní psychologie: hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4621-0.
7. CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4033-1.
8. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN ISBN:978-80-247-4221-2.
9. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
10. ARMSTRONG, Michael, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 3., přepracované vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
11. PAVLÍČKOVÁ, Helena, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 3., přepracované vydání*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-79-3.
12. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.

13. TOTH, Daniel, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.
14. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
15. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
16. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
17. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
18. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
19. Carretero Gomez, S., Vuorikari, R. a Punie, Y., *DigComp 2.1: Rámec digitálních kompetencí pro občany s osmi úrovněmi odbornosti a příklady použití*, EUR 28558 EN, Úřad pro publikace Evropské unie, Lucemburk, 2017, ISBN 978-92-79-68005-2.
20. BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-717-8479-6.
21. ARNOLD, John a Marco SIEGRIST. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
22. HRONÍK, František a Marco SIEGRIST. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: pro manažery a personalisty*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
23. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807-2611-683.

24. STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*.
Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1.

Internetové zdroje:

1. TCHIKI, Davis. *Personality Traits: 430 Traits, Definition, Lists, & Examples*. The Berkeley Well-Being Institute. LLC is not affiliated with UC Berkeley [online]. 2022, 2022 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.berkeleywellbeing.com/personality-traits.html>
2. PETERKOVÁ, Michaela. © PHDR. MICHAELA PETERKOVÁ 2008-2022. *HANS J. EYSENCK – RYSOVÝ A EMPIRICKÝ PŘÍSTUP*. www.psychoweb.cz [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.psychoweb.cz/psychologie/hans-j-eysenck-rysy-factory-empirie-superrysy-extroverze-neuroticismus-psychoticismus/>
3. *Schopnost (Ability)*. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 01.05.2019 [cit. 10.02.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/schopnost>.
4. MINDTOOLS©. *Mintzberg's Management Roles Identifying the Roles Managers Play*. MindTools.com [online]. 2022 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/management-roles.htm>
5. *Basic Management Functions* [online]. 2013. s. 31-51 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://samples.jbpub.com/9781449688851/chapter3.pdf>
6. *Kompetence*. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 17.03.2016 [cit. 14.02.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>
7. SHRM© 2022. *Competency FAQs* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/learningandcareer/competency-model/pages/competency-faqs.aspx>
8. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ©. *Národní soustava povolání* [online]. 2017 [cit. 2022-02-12]. 2017. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>
9. HINKOVÁ, Markéta. *Kompetenční model leadera*. Ligs University [online]. 2022 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/kompetencni-model-leadera>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb – čerpáno z: (Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon. Business animals.cz [online]. Internet, 2018, 22.11.2018 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/>.)..... 22

Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetencí čerpáno z: (LOSKOT, STANISLAV. Hierarchický model struktury kompetence: Kompetence a kompetenční modelování pro účely výběrových řízení ve veřejné správě. Moderní obec [online]. Internet: Copyright © 2022 Profi Press, 2022 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/kompetence-a-kompetencni-modelovani-pro-ucely-vyberovych-rizeni-ve-verejne-sprave/>.) 34

Obrázek 3: Příklad kompetenčního modelu a jeho využití napříč personálními procesy (čerpáno z HINKOVÁ, Markéta. Kompetenční model leadera. Ligs University [online]. 2022 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/kompetencni-model-leadera>.)..... 41

7. Přílohy

Příloha 1: Vzorový kompetenční model lídra

Název kompetence	Definice kompetence	Subkompetence/projevy chování
Manažerské dovednosti	Zná a efektivně používá manažerské nástroje k řízení svého týmu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umí pracovat s prioritami, zaměřuje se z titulu své role zejména na manažerskou práci 2. Umí pracovat s time managementem, efektivně organizuje čas sobě i svému týmu, umí pracovat s work-life-balance 3. Zná a efektivně používá různé styly řízení (delegování, participativní, instruktážní, direktivní styl, řízení podle cílů – MBO atd.) v práci se svým týmem. 4. Dodržuje zásady efektivní porady jako jednoho z nástrojů řízení (naplánovaná, efektivní, krátká, dodržení času, jednoduchá struktura, zadání předem, jasné výstupy, úkoly, termíny) 5. Je schopen a ochoten dělat jasná rozhodnutí 6. Zná personální procesy v kontextu firmy z titulu efektivní spolupráce s HR jako interní službou a ve své manažerské práci s nimi umí efektivně pracovat (nábor, popisy práce funkčního místa podřízených, kompetenční model, adaptace, systematický rozvoj svého týmu, hodnocení, odměňování, odchody)
Komunikační dovednosti	Komunikuje jednoznačně srozumitelně a vstřícně	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jasně definuje svá zadání – včetně podoby očekávaných výstupů 2. Věnuje potřebný čas přímé komunikaci se svým týmem i jednotlivci 3. Férově a systematicky „prodává“ výsledky firmy do týmu a výsledky svého týmu do firmy 4. Umí používat různé komunikační nástroje (asertivita, řešení konfliktů, metody řešení problémů, práce s manipulacemi, práce s námitkami) 5. Používá různé komunikační dovednosti (dialog, vyjednávání, prezentační dovednosti)

		6. Respektuje názory druhých a je otevřen zpětné vazbě a umí s ní pracovat
Motivace	Systematicky motivuje tým a jednotlivce k vysokému a efektivnímu pracovnímu výkonu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ví, jak motivovat jednotlivé členy svého týmu 2. Podporuje spolupráci a pro aktivitu svých lidí tak, aby tým přicházel s vlastním řešením a myšlenkami 3. V rámci motivace poskytuje průběžně férovou a otevřenou zpětnou vazbu a pravidelně hodnotí výkon 4. Akcentuje a chválí dobře odvedenou práci, koncentruje se na úspěchy a pozitiva (80/20), rozvíjí potenciál a talent svých lidí 5. V přístupu k práci je entuziastický, dynamický (má pozitivní mindset) 6. Je modelovým vzorem a nositelem hodnot
Osobnost	Osobnost respektovaná pro své pracovní zkušenosti, schopnosti, přístup a charakter.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Má vysokou úroveň emocionální inteligence (rozumí a umí pracovat s emocemi vlastními i s emocemi svého týmu), je sociálně obratný, empatický 2. Je respektovaným vzorem a přirozenou autoritou pro ostatní, je důvěryhodný 3. Umí pracovat snadno se vztahy, skupinami, tmelí lidi dohromady (networking) 4. Má smysl pro humor 5. Dodržuje dané slovo a dohody, má jasné postoje 6. Harmonizuje systém (nevytváří zbytečné tlaky, umí pracovat se stress managementem, ..)

Tabulka 1: Kompetenční model leadra⁶⁷

Příloha 2: Hypotézy

1. Manažerské pozice mají stanovené kompetence. (ot 2, 7, 15)
2. Více než 60% manažerů je seznámeno se svými kompetencemi. (ot 3, 4, 5, 6, 15)
3. Z pohledu manažerů má pracovní pozice významný vliv na stanovení kompetencí. (ot 8, 9, 12, 14)
4. Stanovené kompetence jsou důležité pro efektivní řízení na manažerské pracovní pozici. (ot 10, 11, 12, 13)

Příloha 3: Dotazník

1. Působíte v tuto chvíli na manažerské pozici?
 - Ano
 - Ne, nikdy jsem nepůsobil
 - Ne, působil jsem v minulosti
 - Ne, budu na tuto pozici nastupovat v horizontu jednoho měsíce

2. Jsou pro Vaši pracovní pozici definovány kompetence (= schopnosti/dovednosti)?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím

3. Víte, v jakém dokumentu (pracovní smlouva, popis pracovní pozice apod.) jsou kompetence ke konkrétní pozici definovány?
 - Ano
 - Ne
 - Nejsou definovány

4. Kdo Vás seznámil s Vašimi kompetencemi? (vyberte prosím alespoň jednu odpověď)
 - Nadřízený
 - Personalista
 - Podřízený
 - Předchůdce na Vaší pracovní pozici
 - Nikdo
 - Nikdo, nejsou definovány
 - Nepamatuji si
 - Jiná odpověď (prosím uveďte):

5. Víte, co jsou kompetence?

- Ano
- Ne
- Ano, dozvěděl/a jsem se z tohoto dotazníku

6. Máte možnost dozvědět se zpětně, jaké jsou Vám dány kompetence?

- Ano
- Ne
- Nevím
- Nejsou definovány

7. Máte pocit, že má každý manažer ve společnosti, stanoveny své kompetence?

- Ano
- Ne
- Nevím
- Nejsou definovány

8. Vnímáte kompetence jako nedílnou součást manažerské pracovní pozice ve společnosti?

Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím – Nesouhlasím

9. Myslíte si, že každá pracovní pozice má specifické kompetence, které se výrazně liší od kompetencí jiných manažerských pozic?

Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím – Nesouhlasím

10. Víte, jaké kompetence jsou součástí Vaší pracovní pozice?

- Ano, bylo mi sděleno
- Myslím, že ano, ale sděleno mi nebylo
- Nevím

- Nejsou definovány

11. Máte pocit, že Vaše kompetence ovlivňují chování Vašich podřízených?

Určitě ano – Spíše ano – Nejsem si jist/a – Spíše ne – Určitě ne

12. Domníváte se, že k Vaší pracovní pozici neodmyslitelně patří konkrétní kompetence, bez kterých by nemohla být pozice vykonávána efektivně?

Určitě ano – Spíše ano – Nejsem si jist/a – Spíše ne – Určitě ne

13. Využíváte i jiných kompetencí, než máte definovány?

- Ano
- Ne
- Nevím
- Nejsou definovány

14. Bylo by možné Vaše kompetence, které využíváte, uplatnit i na jiných manažerských pozicích v rámci společnosti, kde působíte?

- Ano
- Ne
- Nevím

15. Jaké tzv. měkké kompetence máte na své pozici definovány? (vyberte prosím libovolný počet)

- flexibilita
- kreativita
- zvládání stresu a zátěže
- efektivní komunikace
- kooperace
- orientace na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb
- ovlivňování a rozvíjení ostatních
- sebepoznání a porozumění druhým

- schopnosti k vedení lidí
- schopnosti k analytickému myšlení
- schopnost koncepčního myšlení
- schopnost objevování a orientaci v informacích
- schopnost aktivního přístupu
- schopnosti k plánování a organizování práce
- podnikavost
- řešení problémů
- samostatnost
- výkonnost
- jiná (uved'te):
- kompetence nejsou definovány
- nevím

16. Jaké tzv. měkké kompetence na své pozici uplatňujete? (vyberte prosím libovolný počet)

- flexibilita
- kreativita
- zvládání stresu a zátěže
- efektivní komunikace
- kooperace
- orientace na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb
- ovlivňování a rozvíjení ostatních
- sebepoznání a porozumění druhým
- schopnosti k vedení lidí
- schopnosti k analytickému myšlení
- schopnost koncepčního myšlení
- schopnost objevování a orientaci v informacích
- schopnost aktivního přístupu
- schopnosti k plánování a organizování práce
- podnikavost

- řešení problémů
- samostatnost
- výkonnost
- žádnou
- jiná (uved'te):

17. Jaké tzv. měkké kompetence uplatňujete na své pozici nad rámec stanovených kompetencí? (vyberte prosím libovolný počet)

- flexibilita
- kreativita
- zvládání stresu a zátěže
- efektivní komunikace
- kooperace
- orientace na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb
- ovlivňování a rozvíjení ostatních
- sebepoznání a porozumění druhým
- schopnosti k vedení lidí
- schopnosti k analytickému myšlení
- schopnost koncepčního myšlení
- schopnost objevování a orientaci v informacích
- schopnost aktivního přístupu
- schopnosti k plánování a organizování práce
- podnikavost
- řešení problémů
- samostatnost
- výkonnost
- žádnou
- jiná (uved'te):

18. Jakou kompetenci na své pozici uplatňujete nejvíce (označte prosím maximálně 3, které považujete pro svou práci za stěžejní, a tedy nejvíce uplatňované):

- flexibilita
- kreativita
- zvládání stresu a zátěže
- efektivní komunikace
- kooperace
- orientace na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb
- ovlivňování a rozvíjení ostatních
- sebepoznání a porozumění druhým
- schopnosti k vedení lidí
- schopnosti k analytickému myšlení
- schopnost koncepčního myšlení
- schopnost objevování a orientaci v informacích
- schopnost aktivního přístupu
- schopnosti k plánování a organizování práce
- podnikavost
- řešení problémů
- samostatnost
- výkonnost
- jiná (uved'te):

19. Jakou kompetenci nejvíce oceňujete na manažerských pozicích, například svých kolegů manažerů či Vám známých manažerů v jiné společnosti? (označte prosím maximálně 3, které považujete za stěžejní)

- flexibilita
- kreativita
- zvládání stresu a zátěže
- efektivní komunikace
- kooperace

- orientace na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb
- ovlivňování a rozvíjení ostatních
- sebezpoznání a porozumění druhým
- schopnosti k vedení lidí
- schopnosti k analytickému myšlení
- schopnost koncepčního myšlení
- schopnost objevování a orientaci v informacích
- schopnost aktivního přístupu
- schopnosti k plánování a organizování práce
- podnikavost
- řešení problémů
- samostatnost
- výkonnost
- jiná (uved'te):

20. Počet zaměstnanců společnosti, ve které působíte (jste působil/a, budete působit) na manažerské pozici je přibližně:

- Méně než 10 zaměstnanců
- 10 – 49 zaměstnanců
- 50 – 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

21. Nyní působíte (jste působil/a, budete působit) v rámci této manažerské úrovně:

- Liniový management (operativní řídicí pracovník)
- Střední management (pracovník, řídicí celý úsek společnosti, krátkodobé plánování)
- Top management (vrcholový manažer, dlouhodobé plánování)

22. Délka Vašeho působení na manažerské pozici je (byla) přibližně:

- Méně než 1 rok

- 1 – 4,99 let
- 5 – 9,99 let
- 10 – 19,99 let
- 20 a více let

23. Prosím uveďte pohlaví:

- Muž
- Žena
- Jiné
- Nechci odpovídat

24. Uveďte prosím Váš věk:

- 18 – 30 let
- 31 – 49 let
- 50 a více let