

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Lenka Trmalová



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

---

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Manažerské kompetence

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jaroslav Vrchota

Autor:

Lenka Trmalová

2012



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka TRMALOVÁ**  
Osobní číslo: **E09431**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Manažerské kompetence**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a definovat klíčové manažerské kompetence. Zvolit způsoby zjišťování a měření těchto kompetencí, s následným vyhodnocením a popsáním stávající úrovně v managementu. Navrhnout vhodné postupy, jak tyto kompetence dále rozvíjet.

#### Metodika:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy těchto kompetencí u manažerů, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ k dalšímu rozvoji a zlepšování v rámci celoživotního vzdělávání.

#### Osnova:

Úvod  
Literární přehled  
Metodika  
Vlastní práce  
Závěr  
Použitá literatura  
Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ E., NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*, Praha, Management Press, s. r. o., 2002, ISBN: 80-7261-064-3

DYTR, Z. *Manažerské kompetence v Evropské Unii*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-889-4.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing. 2005, ISBN: 978-80-247-3276-3

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Periodiky: *Moderní řízení*, HN

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Vrchota**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
L.S.  
Strojářská 13 250 02  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011



## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Manažerské kompetence vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47 zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Třeboni dne 15. 4. 2012

Lenka Trmalová





## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, vedoucímu práce, za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování bakalářské práce.



# Obsah

1. ÚVOD.....	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	5
<b>2.1 Manažer</b> .....	5
2.1.1 Kdo je manažer .....	5
2.1.2 Dělení manažerů .....	5
2.1.3 Manažerské dovednosti a organizační hierarchie.....	6
2.1.4 Vlastnosti a přednosti manažera .....	7
<b>2.2 Management</b> .....	8
<b>2.3 Kompetence</b> .....	10
2.3.1 Pojem kompetence .....	10
2.3.2 Organizační schopnosti manažera .....	13
2.3.3 Kompetence v pracovním kontextu .....	14
2.3.4 Základní složky kompetencí .....	16
2.3.5 Jak poznat, které kompetence jsou klíčové? .....	18
2.3.6 Vyžadované kompetence .....	18
2.3.7 Úroveň kompetencí .....	18
<b>2.4 Kompetenční modely a jejich využití</b> .....	20
2.4.1 Co jsou kompetenční modely.....	20
2.4.2 Kdy použít kompetenční model.....	20
2.4.3 Proč měřit kompetence? .....	22
2.4.4 Měření úrovně kompetencí .....	22
2.4.5 Behaviorální přístup .....	22
2.4.6 Analogové metody .....	23
2.4.7 Analytické metody .....	24
2.4.8 360° hodnocení .....	24
2.4.9 Jak kompetence rozvíjet?.....	24
2.4.10 Tréninky rozvoje dovedností .....	25
2.4.11 Nejčastější problémy související s rozvojem kompetencí .....	25
3. CÍL A METODIKA .....	27
<b>3.1 Cíl práce</b> .....	27

<b>3.2 Metodika</b> .....	27
3.2.1 Vymezení objektu zkoumání .....	27
3.2.2 Použité techniky sběru dat .....	27
3.2.3 Pilotní ověření .....	28
3.2.4 Zpracování dat .....	28
4. ANALÝZA VÝSLEDKŮ .....	29
5. NÁVRH VHODNÝCH POSTUPŮ NA ROZVOJ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ .....	37
6. ZÁVĚR .....	40
7. SUMMARY .....	42
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....	43
9. SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....	
10. PŘÍLOHY .....	

# 1. ÚVOD

*"Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe."*

*Tomáš Baťa*

To, zda firma bude úspěšná, je dnes závislé zejména na správném rozhodování a chování nejvýše postavených osob – manažerů. Neexistuje žádný spolehlivý návod, jak úspěšně vést ten či onen tým, oddělení, firmu... Je to proto, že prostředí, ve kterém působíme, oplývá nepřeborným množstvím stále se měnících kombinací a variant. Nebezdůvodně se říká, že „možnosti jsou neomezené“.

Navzdory tomu jsou k dispozici nástroje, pomocí nichž můžeme předvídat, který člověk má předpoklady, aby se v určitém prostředí co nejdříve zorientoval a svou prací přinesl firmě maximální možný užitek.

Z praxe je známé, že někteří se v dané pozici chovají efektivněji, jiní méně. Lze tedy porovnávat počínání jednotlivých lidí a zjišťovat prvky chování odpovídající situaci, kterými se odlišují efektivní manažeři od těch méně efektivních. Je však nutné toto dělat v souvislosti s konkrétní společností, trhem, na kterém se pohybujeme, a z hlediska úrovně a typu pozice manažera, u které chceme klíčové kompetence zjišťovat.

Nároky na rozvoj firmy a zvyšování konkurenceschopnosti se promítají do nároků na jednotlivé pracovníky i organizační jednotky. Takové požadavky kladené na manažery nazýváme manažerské kompetence. Osobní potenciál manažera je základem pro vznik kompetencí. Právě jeho osobním rozvojem lze plnit požadavky na úspěšný výkon pozice manažera. Každý člověk na manažerské pozici by se měl snažit co nejreálněji posoudit vlastní úroveň kompetencí a připustit si potřeby svého dalšího rozvoje.

Nelze však pominout jednu z věcí, která také ovlivňuje naši efektivitu a úspěšnost, mám na mysli motivaci. Existuje velké množství teorií motivace, ale všechny vycházejí ze stejného principu: na straně jedné jsou motivační faktory a na straně druhé je konkrétní chování, které uskutečňujeme či neuskutečňujeme. Osobnost každého z nás je samozřejmě odlišná, proto se liší i naše motivace. Právě proto je tedy velmi důležité zaměřit se na pochopení toho, co konkrétního člověka motivuje. Smutnou pravdou totiž je, že i když bychom měli dovednosti na opravdu vysoké úrovni, není jisté, že budeme chtít je i používat k dosažení konkrétního cíle.

Zkoumání předpokladů pracovníků pro výkon povolání pomocí zkoumání jejich kompetencí není ovšem žádnou novinkou. První náznaky zájmu můžeme najít již u McClellanda či Boyatzise v počátku 70. let 20. století, kteří kladli důraz na to, že k dobrému výkonu, tedy i k úspěchu v profesi je potřeba nejen inteligence, ale další kompetence, které mohou vhodně doplňovat celek a motivovat k lepšímu výkonu a ke zkvalitnění „výstupu“. (Kocianová, 2010)

Pokud chce být podnik na trhu úspěšný, měl by být schopen nabídnout nejen jednotlivé produkty, ale i jejich uspořádané celky, tedy komplexní produkty. Proto i z pohledu připravenosti podniku je stále více nutná nejenom odbornost, ale i připravenost ve smyslu podnikatelsko-manažerských kompetencí tak, aby se zákazník opakovaně vracel.

V praxi se bohužel často setkáváme s tím, že činnosti spojené s rozvojem kompetencí v malých a středních podnicích jsou považovány za druhořadé z důvodu nedostatku finančních prostředků, či času, což je pochopitelné, zvláště v době krize.

Manažerské dovednosti neboli kompetence jsou součástí osobnosti každého manažera. Ve své práci se budu zabývat zejména těmito dovednostmi:

- Komunikování
- Řízení lidí
- Řešení problémů
- Rozhodování
- Plánování

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Manažer

#### 2.1.1 Kdo je to manažer

Vavrečka, Lednicý (1999) uvádí, že manažer je:

1. V užším pojetí vedoucí pracovník firmy.
2. V širším pojetí je charakterizován jako člověk, který plní stanovené řídicí činnosti a zodpovídá za výsledky práce, vykonávané jemu podřízenými pracovníky.

Ve větších firmách se rozlišují tři základní úrovně manažerů:

- manažer vrcholový, který zabezpečuje celkovou strategii firmy,
- manažer střední úrovně, který zabezpečuje realizaci strategie,
- manažer operativní, který zajišťuje plnění každodenních operativních úkolů.

Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvary, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. (Vodáček, Vodáčková 2006)

Dle Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.

#### 2.1.2 Dělení manažerů

Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové.

Linioví manažeři (nižší manažeři) se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je



vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.

Střední manažeři odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou rozličné – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí odboru atd. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.

Vrcholoví manažeři (top manažeři) jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů. (Vysušil 1996)

### **2.1.3 Manažerské dovednosti a organizační hierarchie**

1. Technické dovednosti představují znalosti a zručnost v činnostech, zahrnujících metody, procesy a postupy. Znamenají tedy práci s nástroji a specifickými technikami. Například mechanická práce s nástroji – dohlížitel na tuto práci by měl být schopen naučit se tyto nástroje užívat. Podobně účetní by měli být schopni používat specifické techniky při vykonávání své práce.

2. Lidské dovednosti představují schopnost pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně vyjadřovat své názory.

3. Konceptní dovednosti znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.

4. Projekční dovednosti představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek. Aby byla činnost vrcholových manažerů efektivní, musí nejen vidět daný problém, ale musí mít i schopnosti a dovednosti nalézat jeho praktické řešení. Jestliže však manažeři problém pouze vidí a stávají se jeho „pozorovatelem“, pak selhávají. Manažeři musí být schopni nacházet použitelné řešení problému vzhledem k daným okolnostem, které s problémem souvisejí. (Wehrich, Koontz 1993)

## 2.1.4 Vlastnosti a přednosti manažera

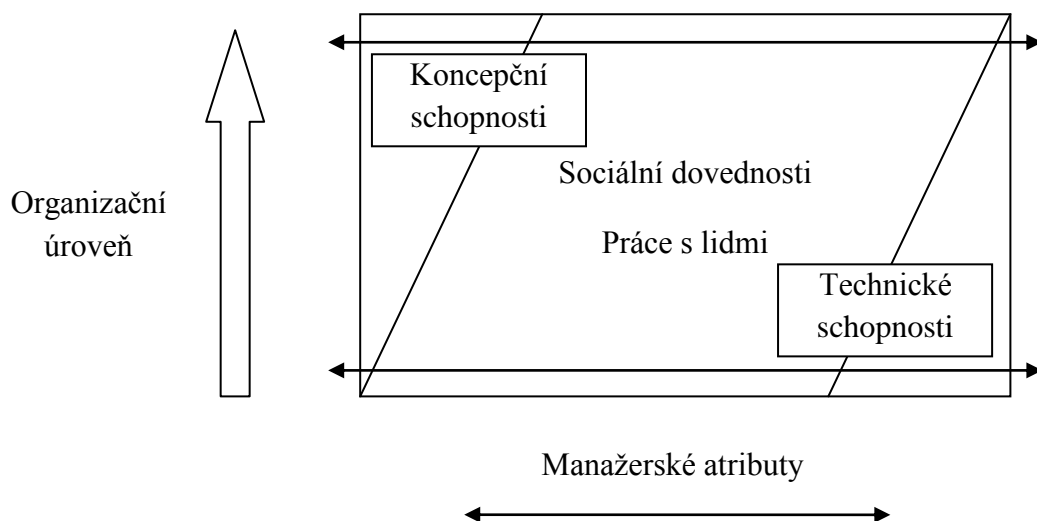
Pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané práce je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také koncepčních schopností. V průběhu manažerova postupu organizační hierarchií směrem vzhůru je kladen stále větší důraz na jeho koncepční schopnosti, důraz na technické znalosti se postupně snižuje.

- Technické znalosti se vztahují na použití specifických znalostí, postupů a dovedností při jednotlivých úkonech, na jejich potřebu zejména na úrovni kontroly, pro zaškolení podřízeného personálu a u každodenních operací při výrobě.

- Společenské a lidské faktory se při práci s lidmi projevují v mezilidských vztazích a při cvičení úsudku. Důležitým rysem managementu je schopnost zabezpečit v organizaci efektivní využití lidských zdrojů. Patří sem také efektivní skupinová práce a řízení a vedení zaměstnanců tak, aby bylo toto koordinované úsilí co nejlépe završeno. Pod tento bod můžeme zahrnout i citlivost na zvláštní situace a pružnost při osvojování nejvhodnějšího manažerského stylu.

- Koncepční schopnosti jsou nutné ke komplexnímu náhledu na operace organizace jako celku, včetně vlivů na životní prostředí. Patří sem také schopnost přijímat rozhodnutí. Osobní příspěvek manažera se může vztahovat na všeobecné cíle organizace i na její strategické plánování. (Cejthamr, Dědina 2010)

Obrázek 1: Manažerské atributy



Zdroj: Cejthamr, Dědina (2010)

Kamp (1999) uvádí tyto hlavní vlastnosti manažera:

1. Hrát roli vzoru pro ostatní.
2. Znat sama sebe.
3. Soustavně se vzdělávat.
4. Mít potěšení ze změny.
5. Mít vizi.
6. Plně si uvědomovat současnou realitu.
7. Mít vysokou úroveň etiky a hodnot.
8. Myslet systémově.
9. Správně komunikovat.
10. Pozitivně myslet.
11. Umět se nadchnout.
12. Být opravdový.

Cejthamr, Dědina (2010) rozdělují vlastnosti manažera do tří skupin:

- Základní znalosti a informace jsou potřebné k rozhodování a jednání na té nejzákladnější úrovni.
- Specifické znalosti a vlastnosti ovlivňují přímo chování a výkon. Znalost či schopnost průběžného vcítění se do událostí umožňují manažerovi získat základní znalosti a informace.
- Nadkvality umožňují manažerovi rozeznat a rozvíjet své znalosti a rezervy a rozvíjet schopnost jednat ve zvláštních situacích.

## 2.2 Management

Vavrečka, Lednicý (1999) uvádí, že management je souhrn zásad, forem, metod a prostředků řízení výrobního procesu s využitím poznatků vědy o řízení. Pojem management se užívá také pro označení vedení podniku, firmy. Definice managementu je možné rozdělit do třech základních skupin, jež zdůrazňují:

1. Vedení lidí („Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.“ Daleova definice)
2. Specifická funkce vykonávaná vedoucími pracovníky („Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“ Chungova definice)
3. Předmět studia a jeho účel („Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“ definice Robinse)

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace. Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006)

Vodáček, Vodáčková (2006) chápou pojem management takto:

- vykonavateli managementu jsou lidé, tj. vedoucí pracovníci (manažeři),
- management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem,
- management lze aplikovat na různých organizačních úrovních, tj. různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky,
- obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu.

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tato základní definice vyžaduje rozšíření o to:

1. Jak manažeři uskutečňují funkce řízení a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.

2. Jak je management aplikován v různých druzích organizací.
3. Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních.
4. Že cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk).
5. Že řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost. (Vysušil 1999)

## 2.3 Kompetence

### 2.3.1 Pojem kompetence

Pojem kompetence se dnes běžně používá v češtině ve dvou základních významech. Prvním je kompetence jako pravomoc, oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci). Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Pojem pochází z anglosaského prostředí a začal se v tomto významu používat zejména pod vlivem manažerské literatury. To ovšem znamená pro laickou veřejnost poměrně značnou nejasnost, která vyvolala pokusy nahradit výraz kompetence ve smyslu schopnost například slovem způsobilost. V anglickém výkladovém slovníku (The Collins Concise Dictionary, 1998) nacházíme pod hesly kompetence a kompetentní význam být schopen něco udělat, schopnost (například zajistit příjem pro rodinu), mít potřebné vědomosti a dovednosti. Podobně uvádí britský psychologický slovník (Reber, 1995), že kompetence je schopnost provádět nějaké úkony, schopnost vykonat nějakou činnost. Rozdíl mezi obojím chápáním by se dal zjednodušeně popsat tak, že první význam zdůrazňuje cosi daného člověku zvenku, na základě konsenzu druhých (i když by k tomu měl být uzpůsobený i ve smyslu schopností). Druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon. Manažerské kompetence jsou komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon. Komplexní proto, neboť obvykle zahrnují více schopností, dovedností a množství vědomostí, k nimž více autorů přidává i potřebné postoje, motivaci, zkušenost apod. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

Vavrečka, Lednicý (1999) uvádí, že pojem kompetence znamená:

1. Schopnost, předpoklady jedince nebo skupiny, organizace či instituce zvládnout určitou činnost, situaci.
2. Oblast pravomoci řídicího orgánu, úřední osoby, okruh otázek, o nichž mají právo rozhodovat. Tato oblast pravomocí je stanovena zákony, nařízeními, stanovami a jinými normativními akty.

Pod pojmem kompetence si můžeme představit způsobilost, znalost, dovednost a praktickou schopnost k určitému výkonu. Kompetence znamená také znalost a dovednost k určitému výkonu a prokázanou schopnost zastávat danou činnost jako vyčleněnou funkci v dělbě práce. (Weihrich, Koontz 1993)

Kompetence lze charakterizovat jako soubor předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti. Kompetence zahrnují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti atd.

- Vědomosti (znalosti) jsou získané a v paměti uchované informace.

- Dovednosti jsou předpoklady k vykonávání určité praktické činnosti, jsou to specifické, prakticky se uplatňující schopnosti. Každá dovednost může být reprezentována určitými schopnostmi, určitá schopnost se může uplatňovat v různých dovednostech.

- Postoje jsou hodnotícím vztahem člověka k lidem, předmětům, jevům a událostem, které se nacházejí v jeho okolí i ve vzdáleném prostředí. Zkušenosti člověk nabývá v průběhu života v procesu získávání poznatků o okolním světě.

Významnou složkou kompetencí je motivace člověka, tj. soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání (především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty). ([www.nidm.cz](http://www.nidm.cz))

Cejthamr, Dědina (2010) uvádí, že kompetence odrážejí kombinaci dovedností, znalostí, schopností a chování, která prochází napříč organizací a jejími pracovníky a projevuje se v systémech, procesech a strukturách, mohou být manažerské i technické.

Kompetence manažera lze charakterizovat jako soubor schopností, které jsou předpokladem k dosahování výkonnosti na manažerské pozici, jsou způsobilostí k řízení.

Manažerské kompetence lze uspořádat podle různých hledisek:

- Lze předpokládat, že existují obecně uplatnitelné manažerské kompetence, tzn. využitelné na různých manažerských úrovních v hierarchii organizace i v různých oborech činnosti organizací, např. schopnost rozhodovat se, schopnost řízení času či schopnost řízení porad.

- Určité manažerské kompetence však mohou být v různé míře významné na jednotlivých úrovních managementu. Jinak důležité mohou být některé kompetence na provozní manažerské úrovni, např. schopnost motivovat kolegy či schopnost vedení týmu, jiné kompetence budou zásadní na vrcholové úrovni managementu, např. schopnost strategického či marketingového myšlení.

- Potřebné manažerské kompetence se rovněž mohou lišit v organizacích s různými obory činnosti, např. v různé míře bude v různých organizacích významná schopnost projektového řízení. ([www.nidm.cz](http://www.nidm.cz))

K pochopení pojmu kompetence a k jejímu praktickému využití přispěl Boyatzis (1982) mimo jiné i tím, že od začátku zdůrazňoval rozdíl mezi úkolem, který je potřeba splnit, a schopnostmi (a dalšími kvalitami), které musí pracovník mít, aby jej splnil na požadované úrovni. Jinými slovy: rozlišuje mezi tím, co máme dělat (jaký výsledek má naše činnost přinést) a jaké chování potřebujeme, abychom úkol splnili vynikajícím způsobem. Odlišení „procesu od výsledku“ vedlo k následující definici pojmu kompetence (Woodruffe, 1992, s. 17): Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkol z této pozice kompetentně zvládl. Kompetence je tedy podle Woodruffova přístupu chování (nebo série „chování“), které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní 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.

Aby manažer mohl být kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně. Absence kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon. V tomto smyslu jsou všechny tři podmínky rovnocenné. Pokud manažer skutečně chce podávat dobrý výkon a také se to od něho vyžaduje, nechybějí mu například dovednosti, nedosáhne očekávaného výsledku. Pokud není motivovaný, nebude vynakládat úsilí používat dovednosti, i když je má k dispozici. Pokud mu prostředí neumožní kompetenci použít, nepomůže mu ani fakt, že je schopný i ochotný. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

### **2.3.2 Organizační schopnosti manažera:**

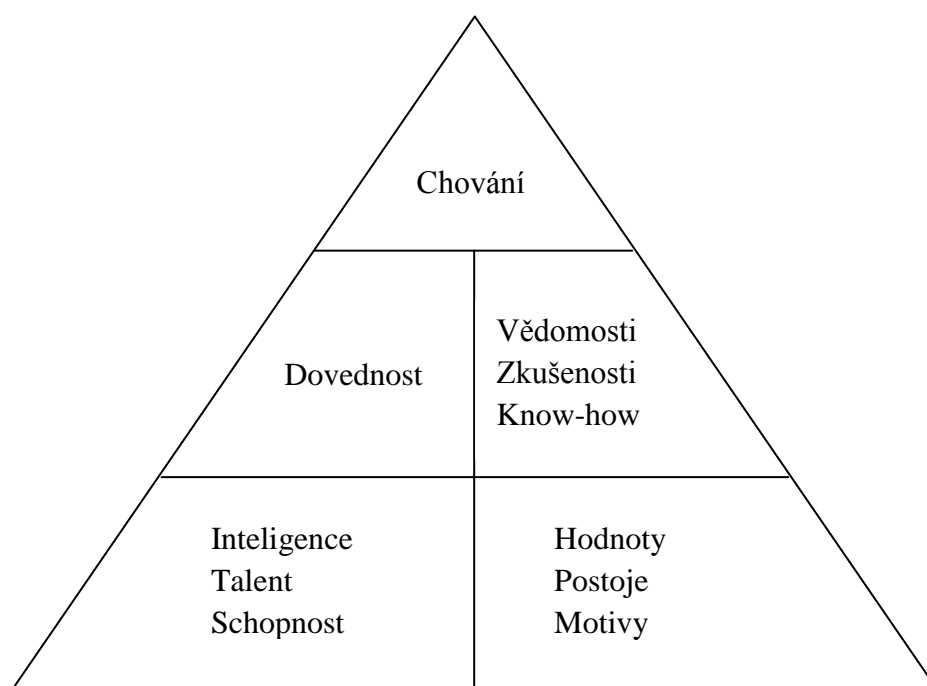
1. Adaptabilita. Důležitá je při rozeznávání a reakci na nečekané události, při včasných úpravách plánů a aktivit, při reakcích na nové požadavky a tlaky.
2. Znalost nejmodernějších postupů. Manažeři potřebují repertoár technik založených na best practices pro zvládnutí rozličných situací a problémů.
3. Interkulturální schopnosti a dovednosti. Při působení v cizině je nutná znalost jazyků, tolerance a citlivost k jiným kulturám.
4. Znalosti a dovednosti z oblastí IT. Často je potřebné naučit se používat nový software anebo hardware, těžiště této schopnosti se však nachází ve stanovení potřeb informací a nároků na informační systém vzhledem k trendům v IT a k možnostem podniku.
5. Kritické myšlení. Zahrnuje aplikaci správných myšlenkových technik při řešení problémů.
6. Kreativita. Nutná při stanovování nových možností nebo změně existujících přístupů. Často jde o nové způsoby propojení zaměstnanců a jejich zapojení do práce tak, aby byly splněny cíle organizace.
7. Interpersonální schopnosti. Týmová práce neustále zvyšuje důležitost tohoto faktoru. Interpersonální schopnosti zahrnují schopnosti vést pracovníky a komunikovat s nimi, mentoring apod. Manažeři mohou a měli by sloužit jako model pro chování, které vyžadují od svých podřízených. (Cejthamr, Dědina 2010)

Ať už je za kompetenci považováno pozorovatelné chování, nebo se spíše jedná o předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik, oba přístupy jako kritérium používají výkon v konkrétní pracovní situaci. Lidé mají různé předpoklady



vykonat nějaký úkol kompetentně. Jinými slovy: jsou v různé míře připraveni použít chování potřebné k efektivnímu zvládnutí úkolu. Je tomu tak proto, neboť mají různou míru připravenosti chovat se požadovaným způsobem. Někdy nám chybí dovednosti, jindy vědomosti, jiní možná mají nízkou sebedůvěru nebo jim chybí emoční inteligence. Druzí nejsou požadované chování schopni použít, protože nemají motiv. Dostáváme se k otázce, co všechno stojí za očekávaným chováním. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetence

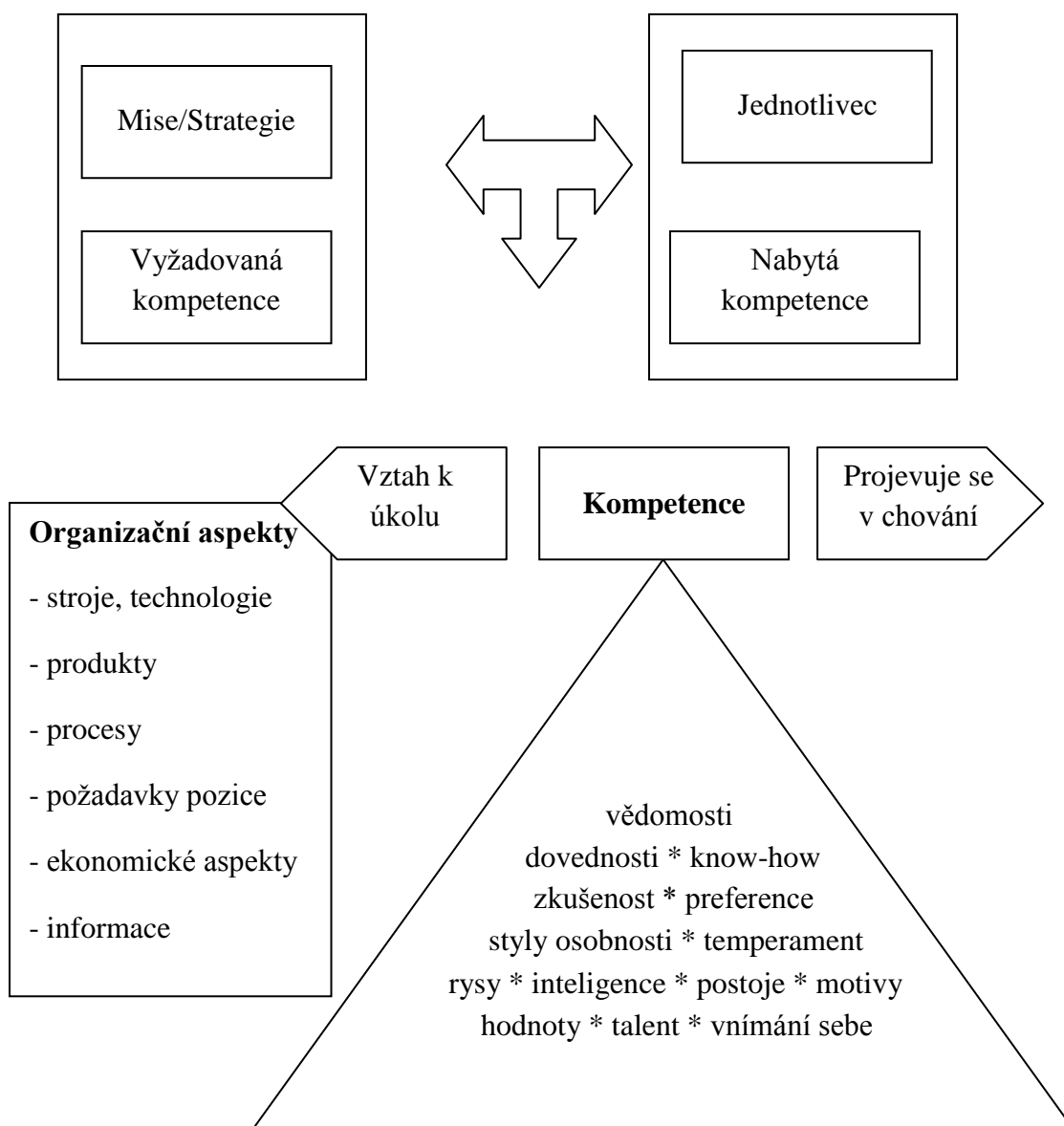


Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004)

### 2.3.3 Kompetence v pracovním kontextu

Na Schématu 3 je znázorněno místo kompetence v pracovním kontextu. Dalo by se jednoduše „přečíst“ následujícím způsobem: strategický záměr firmy, její mise a úkoly z něho vyplývající vyžadují od zaměstnanců určitou množinu kompetencí, bez kterých není možné danou misi uskutečnit (tyto kompetence budeme dále označovat jako vyžadované kompetence). Protože firma funguje v dynamickém prostředí, nároky nekompetence (na jejich druh a úroveň) se v čase mění. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

Obrázek 3: Schéma konceptu kompetence



Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004)

Firma má na klíčových pozicích pracovníky, kteří si s sebou přinesli celou řadu kompetencí, ovšem nevyhnutelně takových a na takové úrovni, jak vyžaduje úspěšné plnění mise. Kompetence lze rozvíjet a v životě firmy se objevují nové kompetence, které si pracovníci musí osvojit od základu. Kompetence se projeví v chování, a to především v chování spojeném s plněním pracovních úkolů. Na organizaci se umíme podívat z různých aspektů a podle toho, který úhel pohledu volíme, umíme identifikovat potřebné kompetence. Existuje mnoho kompetencí, které musí pracovníci při práci s technologickými zařízeními ovládnout. Kompetence se tedy neomezují pouze

na manažerské pozice, i když ty jsou ústředním bodem našeho zájmu. Spodní část obrázku pak zobrazuje zdroje, díky nimž manažer kompetence získává. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

### **2.3.4 Základní složky kompetence**

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pokud jednou manažer kompetenci má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií.

1. Motivy. Mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu. Člověk se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si cíle, které pro něho představují výzvu.

2. Rysy jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat (intenzita a průběh reakce) na podněty z okolí. Například nízká sebekontrola vede k tomu, že člověk vybuchne, neovládne své emoce a rozkřikne se na své kolegy a podřízené, když nesplní úkol podle jeho představ. Na druhé straně člověk s vysokou sebekontrolou, i když by nebyl spokojený s vývojem situace, nedal by tuto skutečnost emocionálně najevo nebo by o emocích hovořil s klidem.

3. Vnímání sebe samotného. Celá naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní přesvědčení, zda dokážu nějaký úkol vykonat. Je to víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnou.

4. Vědomosti. K nim patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici. Některé vědomostní testy sledují právě množství všeobecných vědomostí, které člověk dosud v životě získal.

5. Dovednosti. Zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

Cejthamr, Dědina (2010) uvádí, že každá klíčová způsobilost (kompetence) musí splňovat:

- Komplexnost: používá různé technologie.
- Neviditelnost: není snadné ji definovat.
- Nenapodobitelnost: nelze ji jednoduše kopírovat.
- Výdržnost: existuje delší dobu.
- Nenahraditelnost: není snadno nahraditelná jinými způsobilostmi.
- Výjimečnost: je jednoznačně lepší než obdobné způsobilosti.
- Náležitost: zajišťuje svému držiteli užitek/příjem.

Na rozdíl od mnoha jiných profesí při manažerské práci neexistuje jednoznačná shoda v tom, které schopnosti musí manažer mít, aby ji vykonával dobře. Efektivnost práce manažerce totiž posuzována podle obrovského množství hledisek a výběr kritérií je daleko širší, než při práci specialistů. Do hodnocení práce manažera vstupují pak i všeobecná kritéria, jako je například spokojenost zákazníků či akcionářů, nebo kritéria velmi specifická (stav zásob nesmí překročit normu, nikdy nesmí nastat výpadek surovin apod.). Neexistuje přesná specifikace, kdo se může stát manažerem a ani jaké vzdělání k tomu potřebuje. V byznysu najdeme dostatek příkladů vynikajících manažerů bez reálního manažerského vzdělání, získaného na některé renomované univerzitě, a stejně hodně příkladů selhávajících manažerů, absolventů těch nejprestižnějších vzdělávacích institucí. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) uvádějí, že osobní nekompetence znamená zařazení člověka do funkce, jejíž nároky převyšují potenciál pracovníka nebo do takové funkce, která vyžaduje postoje neslučitelné s osobními hodnotami jednotlivce. Stává se, že pracovník se osvědčí v nějaké nižší funkci a tím se stává potenciálním kandidátem pro vyšší pozici. Vyšší úroveň řízení však klade kvalitativně odlišné požadavky – ubývá nároků na optativu a vedení lidí, naopak narůstají úkoly v oblasti strategického řízení. Tak se může stát, že člověk s vynikající úrovní operativního myšlení a dovedností ve vedení zařazení do vyššího postavení selže.

### **2.3.5 Jak poznat, které kompetence jsou klíčové?**

Z praxe víme, že někteří lidé jednají v dané situaci (pozici) efektivněji, jiní méně. Můžeme tedy srovnávat chování jednotlivců a identifikovat konkrétní prvky chování, které odlišují efektivní manažery od těch méně efektivních. Vždy bychom to však měli dělat v kontextu konkrétní společnosti, trhu, na kterém se pohybuje, a s ohledem na úroveň a typ manažerské pozice, u níž se snažíme klíčové kompetence identifikovat.

Zjištěné rozdíly v „úspěšném“ a „neúspěšném“ chování pak můžeme poměrně detailně popsat, a podobné vzorce chování rozřadit do kategorií a polarit. To nám následně umožňuje cíleně pozorovat chování manažerů jak v reálných, tak případně v modelových situacích. Abychom minimalizovali možnost subjektivního zkreslení, pracují tyto diagnostické metody obvykle s minimálně třemi pozorovateli (hodnotiteli). Mohou to být jak kolegové, se kterými manažer spolupracuje (i nadřízení), tak vyškolení odborníci, většinou s psychologickým vzděláním. ([www.tcc.cz](http://www.tcc.cz))

### **2.3.6 Vyžadované kompetence**

Kompetence se projeví pouze v interakci člověka s konkrétním úkolem. Na základě dosaženého výsledku můžeme odhadovat úroveň kompetencí, které pracovník ke splnění úkolu použil. Pokud je shoda výsledku s očekáváním vysoká, můžeme učinit závěr, že manažer má kompetence, které jsou na dané pozici vyžadovány. Tato shoda nebývá vždy úplná. Vyžadované kompetence se totiž odvíjejí především od očekávaného výsledku a strategie firmy a jsou na konkrétním pracovníku nezávislé. Cílem každé organizace je zaměstnávat pracovníky s kompetencemi, které firmu posunou dále. Proto firmy stále častěji přistupují k tvorbě kompetenčních modelů, zrcadlících i budoucí požadavky na manažery. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

### **2.3.7 Úrovně kompetencí**

Všechny kompetence jsou rozpracovány do osmi úrovní, přičemž míra kompetence narůstá vzestupně na škále 0 – 8 (hodnota 8 vyjadřuje nejvyšší úroveň kompetence). Jednotlivé kompetence postihují vědomosti (znalosti), dovednosti i postoje a motivaci vedoucího pracovníka.

Charakteristika osmi úrovní kompetencí:

0 - vedoucí pracovník nemá kompetenci vůbec rozvinutou (v teoretické i v praktické rovině)

1 - v chování vedoucího pracovníka tato kompetence v podstatě chybí, vedoucí pracovník zvládá kompetenci pouze po teoretické stránce

2 - v chování vedoucího pracovníka jsou patrné negativní projevy v oblasti dané kompetence nebo důsledky její absence (negativní projevy či důsledky absence v oblasti dané kompetence představují výrazné omezení efektivity práce vedoucího pracovníka)

3 - vedoucí pracovník používá chování v oblasti dané kompetence pouze minimálně nebo ho nepoužívá vůbec, i když to situace vyžaduje (úroveň kompetence manažera je limitem jeho dobrého výkonu, kompetence vyžaduje rozvoj)

4 - vedoucí pracovník je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí vždy, když to situace vyžaduje (kompetence je adekvátně rozvinutá a připravená ke standardnímu použití)

5 - kromě chování uvedeného v úrovni 4 vybízí k používání kompetence i ostatní (daná úroveň kompetence představuje silnou stránku, vedoucí pracovník ovlivňuje další lidi okolo sebe)

6 - kromě výše uvedeného vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar - oddělení, divize, celá organizace (kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku vedoucího pracovníka, ovlivňuje celou organizaci)

7 - vedoucí pracovník je připraven využít kompetenci na úrovni top managementu organizace (kompetence je rozvinutá na velmi vysoké úrovni a připravená k použití na úrovni nejvyššího řízení)

8 - vedoucí pracovník je schopen využít kompetenci z pozice konzultanta v jiných organizacích (daná úroveň kompetence představuje obchodní artikl - produkt organizace a je připravená k „prodeji“ dalším organizacím). ([www.nidm.cz](http://www.nidm.cz))

## 2.4 Kompetenční modely a jejich využití

### 2.4.1 Co jsou kompetenční modely

Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.

Existuje několik druhů kompetenčních modelů a závisí hlavně na záměrech firmy, jaký kompetenční model vznikne. Pokud hledá odpověď nato, které kompetence jsou společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na pozici v hierarchii či na roli, jde o tzv. model ústředních kompetencí. V případě firmy z oblasti služeb bývá typickou ústřední kompetencí orientace na zákazníky. Například je-li v souladu s cílem firmy přebudovat firemní kulturu, může být kladen důraz na zapojení všech pracovníků do zefektivňování jejího fungování. To umožní kompetence jako participativnost, interpersonální kapacita a řízení interakce. Tyto kompetence jsou potřebné na všech úrovních. Měl by je být schopen demonstrovat jak mistr, který diskutuje se svými pracovníky o tom, jak zlepšit výrobní proces, tak finanční ředitel, který při tvorbě rozpočtu a zohledňování požadavků jednotlivých útvarů musí citlivě vnímat zájmy všech zainteresovaných a sladit je s cíli firmy. V jiných souvislostech bude ty samé kompetence používat pracovník logistiky, s cílem dosáhnout optimálního zásobování vnitřních zákazníků ve firmě polotovary.

Jiný typ kompetenčního modelu může mít za cíl identifikovat ty kvality (kompetence) manažera, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní firmě. Jde obvykle o velmi přesný popis charakteristik chování, protože takové modely berou v úvahu množství specifických informací. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

### 2.4.2 Kdy použít kompetenční model

Lucia a Lepsinger (1999) vytvořili sérii otázek, která slouží jako pomůcka pro firmy při rozhodování, zda jim určitý kompetenční model může pomoci v podnikání. Tyto otázky jsou následující:

- Přijímáte nové zaměstnance s dovednostmi, které potřebují nejen dnes, ale budou je potřebovat zejména v budoucnosti?

- Když už jste přijali nové kandidáty, kteří byli k dispozici, jsou schopni vykonávat svěřenou práci na vynikající úrovni? Existují ve vaší firmě rozvojové programy, které by jim umožnily využít potenciál v nejvyšší míře?

- Jsou pracovníci odměňováni a chváleni za konkrétní chování, které napomáhá dosažení podnikatelských cílů?

- Pokud probíhá ve vaší firmě změna kultury nebo strategie, vědí lidé, co mají konkrétně dělat, aby ji podpořili? Panuje ve firmě shoda v tom, jaké konkrétní chování je potřebné k dosažení úspěchu?

- Když plánujete použít nástroj, jako například 360° hodnocení, je lidem jasné, jaké chování je k efektivnímu výkonu nezbytné a na jaké chování by měli dostat zpětnou vazbu? Rozumí lidé vztahu mezi tímto chováním a dosahováním firemních cílů?

Málokterá firma odpoví na všechny otázky kladně. Spíše naopak: často je kladná odpověď spíše výjimkou. Pouze málo firem je skutečně připraveno na budoucnost, přičemž v mnoha z nich probíhá množství projektů, které se týkají právě budoucnosti. Kompetenční modely mohou výrazně sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování bychom měli podporovat, rozvíjet a odměňovat. Firma, která chce budovat systém řízení lidských zdrojů a integrovat jednotlivé procesy tak, aby napomáhaly dosahování strategických cílů, se pravděpodobně neobejde bez kompetenčních modelů. Ne vždy je však snadné v organizaci tento přístup prosadit. Naštěstí mají pracovníci útvaru lidských zdrojů k dispozici mnohé odborné práce, knižní publikace, případové studie. K přijetí kompetenčních modelů v organizaci přispívá i to, že pracovníci mají možnost se účastnit jejich tvorby. Během přípravy modelu si mohou ujasnit mnohé otázky a pochopí, že kompetenční model je velmi dobrým nástrojem pro jejich další rozvoj. Dohadům netřeba předcházet zejména tehdy, když má kompetenční model sloužit i přípravě hodnotícího systému.

Kompetenční model vnáší do chování lidí velmi silný prvek měřitelnosti. Tato skutečnost nejednou vyvolává obavy, že ze strany managementu bude uplatněn velký a jednostranný tlak na změnu chování lidí. Lidé si často neuvědomují, že tlak na změnu chování se objeví v každém případě, zejména pokud se firmě nebude dařit a nebude schopná udržet krok s konkurencí. Proto by využití kompetenčního modelu měli považovat za více než pouhou příležitost předem se připravit na změnu podmínek, například absolvováním různých rozvoje nových programů, identifikováním svých



silných a slabých stránek a zvýšením svých šancí na zaměstnání do budoucnosti. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

### **2.4.3 Proč měřit kompetence?**

Kompetenční model má pro firmu dva hlavní přínosy: Za prvé poměrně jednoznačně definuje nároky na „žádoucí vzorce chování“ manažera, čímž vlastně říká, jaké manažery chceme obecně ve společnosti mít. Zda preferujeme analytické schopnosti, komunikační dovednosti, uplatňování některého manažerského stylu (řízení, vedení, koučování, delegování), schopnost pracovat pod stresem, důslednost, proaktivitu, klientskou orientaci, strategičnost atd. A pokud hledáme vhodného člověka na manažerskou pozici, díky kompetenčnímu modelu víme poměrně přesně, koho hledáme. Za druhé umožňuje nám „měřit“ kompetence u konkrétního člověka, a tím nám může pomoci při rozhodování, zda a na jaký typ manažerské pozice má předpoklady. Zároveň díky tomu můžeme velmi přesně identifikovat deficity v konkrétních oblastech a zaměřit se na jejich systematický rozvoj. ([www.tcc.cz](http://www.tcc.cz))

### **2.4.4 Měření úrovně kompetencí**

Jsou-li kompetence pro konkrétní manažerskou nebo jinou pozici definovány, je obvykle potřebné „změřit“, do jaké míry je u pracovníka (nebo u kandidáta na tuto pozici) kompetence rozvinuta. Měření zjistí velikost rozdílu mezi skutečným stavem potřebným stavem. Poznání tohoto rozdílu je klíčovým předpokladem tomu, aby ho bylo možné odstranit nebo alespoň zmenšit.

Podstatné pro měření kompetencí je, zda je možné spolehlivě zjistit, na jaké úrovni jsou u manažerů potřebné kompetence rozvinuty. Existuje více metod, které se liší v přesnosti posouzení, náročnosti použití a větší či menší vhodnosti pro různé typy kompetencí. (Wehrich, Koontz 1993)

### **2.4.5 Behaviorální přístup**

Kompetence se týkají chování manažerů (přesněji jejich dispozic chovat se určitým způsobem v konkrétních situacích). Manifestované chování má schopnost vypovídat o úrovni kompetence. Proto při měření kompetencí hraje dominantní roli behaviorální přístup. (Z angličtiny behaviour = chování)

Měření úrovně kompetencí dnes slouží především k dalšímu rozvoji manažerů. Těžiště měření spočívá v pozorování chování manažerů v různých situacích.

Pozorovatelé (hodnotitelé nebo assessoři) jsou vyškoleni identifikovat projevy chování, reprezentující kompetence. Tato pozorování jsou po zpracování sdělena hodnocenému manažerovi při setkání, které následuje po assessmentu. Záznamy o chování v průběhu cvičení jsou důležité, aby manažer poznal silné a slabé stránky svého chování, tedy měřené kompetence, a věděl, co konkrétně má zlepšit nebo změnit. Záznamy o chování tvoří jakýsi společný jazyk pro hodnoceného a hodnotitele. Metoda pozorování je tvořena třemi komponenty:

- Indikátory chování. Představují klíčový nástroj pro měření kompetencí, dávají kompetenci jednoznačný a lehce sdělitelný obsah, ve fázi zpětné vazby a vytyčování rozvojového plánu jsou pro hodnoceného manažera srozumitelné. Představují pozitivní i negativní popisy projevů dané kompetence, které jsou pozorovány v době cvičení. Těchto projevů může být velké množství, představují bohatost a rozmanitost každé kompetence.
- Podnětové situace. Školení pozorovatelé si všimají indikátorů chování v situacích, které dávají prostor pro projevení kompetence. Většina druhů dnes používaných podnětových situací, cvičení a úkolů nepopsána v další části této kapitoly.
- Hodnocení. Je nevyhnutelné, aby hodnotitelé (assessoři) byli vyškoleni tak, aby hodnocení kompetencí bylo spolehlivé. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

#### **2.4.6 Analogové metody**

Velkou skupinu metod pro posouzení kompetencí představují tzv. analogové metody. Název je odvozen od skutečnosti, že mezi situacemi, v jejíchž rámci jsou kompetence posuzovány, a mezi reálnou pracovní situací existuje veliká podobnost. Pro posouzení jsou využívány situace, které se v práci manažera vyskytují přímo, nebo situace velmi podobné. Typickým reprezentantem analogových metod jsou skupinová cvičení. Kromě nich patří k oblíbeným aktivitám práce na došlé poště, hraní rolí, prezentace nebo formulování stanoviska. Analogové metody zkoumají chování tady a teď, v podobě, jak je to vyprovokováno podnětovou situací. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

#### **2.4.7 Analytické metody**

Analytické metody se na rozdíl od metod analogových pokoušejí izolovat podstatu kompetencí ve smyslu určitých generických kvalit člověka, a tyto pak měřit. Vycházejí z předpokladu, že existuje určitá společná skupina rysů, které jsou univerzálně potřebné a užitečné. Podnětové situace se vůbec nemusí shodovat s pracovní realitou a ani se jí nemusí podobat. Mezi typické reprezentanty analytických metod patří testy schopností, především mentálních, dotazníky zjišťující míru temperamentu, motivační testy a dotazníky všech zájmů. Do této skupiny je též možné zařadit více dotazníků o styl osobnosti a další, převážně psychometrické nástroje. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

#### **2.4.8 360° hodnocení**

Hodnocení metodou 360° zpětné vazby zahrnuje získávání informací z různých zdrojů o kvalitách manažera. Je to proces, který umožňuje pohled na jeho dovednosti prostřednictvím lidí, kteří s ním nejvíce spolupracují: přímý nadřízený, kolegové, podřízení a podle potřeby a možností i interní a externí zákazníci. Společný pohled na klíčové kompetence umožňuje hodnocenému jasně pochopit vlastní silné stránky a potřeby rozvoje. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

#### **2.4.9 Jak kompetence rozvíjet?**

Prvním krokem k rozvoji konkrétních kompetencí je identifikovat možné slabiny (deficity) a dát zpětnou vazbu manažerovi, na které oblasti by se měl zaměřit. Už tento první krok může vést k tomu, že si pracovník bude na některé věci „dávat pozor“ a sám bude své chování korigovat žádoucím směrem. Například v komunikaci s okolím můžeme buď dávat ostatním příliš málo informací (nekomunikativnost), nebo naopak můžeme málo naslouchat tomu, co nám říkají ostatní. (Zde je samozřejmě možné i obojí zároveň). Pokud si toto uvědomíme, můžeme s tím cíleně pracovat a snažit se, aby naše komunikace s okolím byla vyvážená a přirozená. U některých komplexnějších kompetencí je ale potřeba realizovat cílený rozvoj, například formou školení, koučování apod. V takovém případě je důležité, aby rozvojová aktivita (školení) byla přesně zacílena na konkrétní dovednosti. (www.tcc.cz)

#### **2.4.10 Tréninky rozvoje dovedností**

Tréninky rozvoje dovedností patří k nejrozšířenějším typům programů, ať už veřejných či „šitých na míru“ pro konkrétního zákazníka. Většinou rozvíjejí základní manažerské dovednosti, které jsou potřebné na každé manažerské pozici. Vycházejí z manažerského cyklu a z kompetencí, které jsou nevyhnutelné při jeho realizaci.

Tyto programy se realizují nejčastěji v malých skupinkách po 8-15 účastnících. Existuje množství firem, které nabízejí nejrůznější typy kurzů s cílem rozvinout základní manažerské kompetence. V době tréninku se střídá více aktivit:

- individuální a skupinová cvičení,
- simulace z prostředí firmy,
- případové studie,
- hraní rolí,
- testy a dotazníky,
- prezentace,
- individuální akční plány s kontrolními body. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

#### **2.4.11 Nejčastější problémy související s rozvojem kompetencí**

Firmy v zemích střední a východní Evropy si postupně osvojují praxi investovat do rozvoje svých pracovníků. Ne vždy je rozvoj spojen s konkrétními manažerskými kompetencemi, potřebnými kompetencemi, potřebnými v určité formě. Spíše se jedná o hotové programy, které patří k „zlatému fondu manažerských dovedností“. Je to pochopitelné, protože vstup do tržního hospodářství zastihl většinu manažerů nepřipravených. S postupným nárůstem objemu prostředků, každoročně vynakládaných na rozvoj managementu, se otázka efektivnosti vynaloženého úsilí stává stále závažnější. Je to dobrý signál, protože naznačuje postupnou profesionalizaci vztahu mezi klientem a dodavatelem rozvojových programů. Ve své trenérské a konzultantské praxi jsme za posledních 10 let mohli pozorovat nejrůznější prohřešky a omyly, které efekt prostředků vynaložených pro rozvoj managementu značně snižovaly. Mnohé z nich přetrvávají dodnes. Např.:

- Absence systémového přístupu

- Nejasné definování cíle výcviku
- Slabá implementace výsledků tréninku (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004)

## 3. CÍL A METODIKA

### 3.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce pod názvem „Manažerské kompetence“ je analyzovat a určit klíčové manažerské kompetence. Dále popsat a vyhodnotit jejich stávající úroveň v managementu a na základě zjištěných skutečností, získaných prostřednictvím techniky sběru dat, navrhnout vhodné postupy, jak tyto kompetence dále rozvíjet.

Dílčím cílem bylo prostudování literárních zdrojů v oblasti managementu. Poté jsem vypracovala „Literární přehled“. Veškeré informace jsem čerpala z dostupných publikací od různých autorů zabývajících se problematikou manažerských kompetencí a z odborně zaměřených internetových stránek.

### 3.2 Metodika

#### 3.2.1 Vymezení objektu zkoumání

Jelikož bydlím i studuji v Jihočeském kraji, zaměřila jsem se pro potřeby této práce na manažery a vedoucí pracovníky firem, působících právě v Jihočeském kraji. Podniky jsem vybírala náhodně, jedinou podmínkou, kterou jsem si stanovila, bylo to, aby mezi dotazovanými byli zástupci jak výrobních firem, firem, poskytujících služby, tak firem, které pouze obchodují.

#### 3.2.2 Použité techniky sběru dat

Jednou z nejčastějších a nejběžnějších metod zjišťování informací je dotazník, proto jsem data potřebná pro účely této práce získala právě pomocí dotazníku s uzavřenými otázkami a škálou odpovědí 5. Na přání oslovených manažerů jsem dotazník použila jak v elektronické podobě, tak v tištěné verzi. Jak už bylo řečeno, existuje velké množství kompetencí a nikde není přesně definováno, které jsou pro manažera více důležité a které méně. Pro účely této práce jsem tedy vybrala 5 kompetencí, které po prostudování odborné literatury já osobně považuji za jedny z nejdůležitějších, a měl by jimi disponovat každý manažer na každé pozici. Jedná se o následující kompetence: komunikování, řízení lidí, řešení problémů, rozhodování, plánování.

### **3.2.3 Pilotní ověření**

Po vypracování dotazníku, bylo nutné ověřit, zda bude pro dotazované manažery srozumitelný. Oslovila jsem tedy 10 manažerů s prosbou o vyplnění tištěné verze dotazníku, po vyplnění byli dotázáni, zda všem otázkám porozuměli. Všichni shodně odpověděli, že dotazníku rozumí.

### **3.2.4 Zpracování dat**

Dotazník obsahuje celkem 23 otázek. Data ke zpracování tvoří odpovědi na jednotlivé otázky tohoto dotazníku. Odpovědi jsem sečetla, následně vyhodnotila, porovнала a zaznamenala v grafech pomocí programu Microsoft Excel.

## 4. ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Sběr dat jsem zahájila 1. listopadu 2011 a ukončila 17. února 2012, vyplněné dotazníky, které jsem obdržela po tomto datu, jsem ve své práci již nezohledňovala.

Email s žádostí o vyplnění dotazníku jsem postupně rozeslala na 278 emailových adres, které jsem našla na internetových stránkách „Jihočeských firem“, některé adresy jsem také obdržela formou doporučení od známých a přátel. Z těchto odeslaných emailů bylo však 15 označených jako nedoručitelné, tyto emailové adresy tedy již pravděpodobně neexistují.

Z celkového počtu 263 doručených emailů se mi jich vrátilo s kompletně vyplněným dotazníkem pouze 101. Počet respondentů, kteří se omluvili, že nemohou nebo nechtějí z nějakého důvodu žádné informace poskytovat, byl 9, zbylých 153 dotazovaných na mou žádost vůbec nereagovalo.

Dále jsem ve své práci zpracovávala 16 dotazníků v tištěné podobě, které jsem dotazovaným manažerům osobně předložila, tyto dotazníky byly všechny kompletně vyplněny.

Celkem jsem tedy získala 117 vyplněných dotazníků, ze kterých jsem ve své práci vycházela. Výzkumu se zúčastnilo celkem 78 mužů, což je 66,67 % a 39 žen, to představuje 33,33 %.

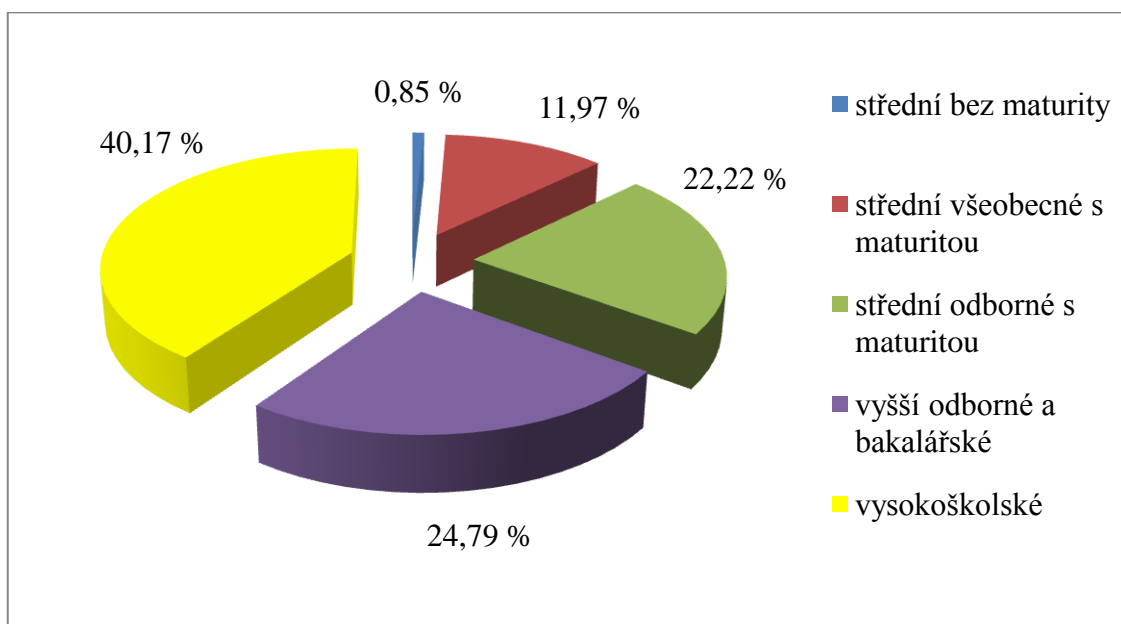
Věk respondentů byl kategorizován do pěti skupin. Největší zastoupení má věk mezi 36 – 45 lety, konkrétně 41 respondentů (35,04 %), dále věk mezi 26 – 35 lety (20,50 %), věk 46 – 55 let (19,66 %), věk 56 a více (15,40 %) a nakonec věk do 25 let (9,40 %).

Nejvíce respondentů působí ve své stávající pozici 4 – 5 let (22,22 %), dále 6 – 7 let (21,37 %), 1 – 3 roky (20,51 %), do 1 roku (17,95 %), 8 – 10 let (11,11 %), více než 11 let (6,84 %).

Většina dotazovaných (64,96 %) již dříve pracovala na podobné pozici.



Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Největší zastoupení má vysokoškolské vzdělání, celkem 47 respondentů (40,17 %), následuje vyšší odborné a bakalářské (24,79 %), střední odborné s maturitou (22,22 %), střední všeobecné s maturitou (11,97 %) a konečně střední bez maturity (0,85 %).

Většina respondentů, konkrétně 79 (67,52 %) uvedlo, že dosáhlo svého nejvyššího vzdělání v oboru, v němž nyní pracují.

Nejvíce respondentů pracuje ve střední úrovni managementu (43,59 %), dále v liniovém managementu (33,33 %), nejméně jich pracuje ve vrcholovém managementu (23,08 %).

Z dotazníku dále vyplývá, že respondenti se účastní školení nejčastěji 1x – 4x za rok (47,86 %), potom 5x – 8x za rok (21,37 %), neúčastní se (16,24 %), 9x – 12x za rok (11,97 %), 12x za rok a více (2,56 %).

Nejvíce respondentů se účastní školení, která provádějí zaměstnanci firmy spolu s externími odborníky (47,96 %), na druhém místě jsou školení prováděná zaměstnanci firmy (37,75 %), nejméně respondentů navštěvuje školení vedená externími odborníky (14,29 %).

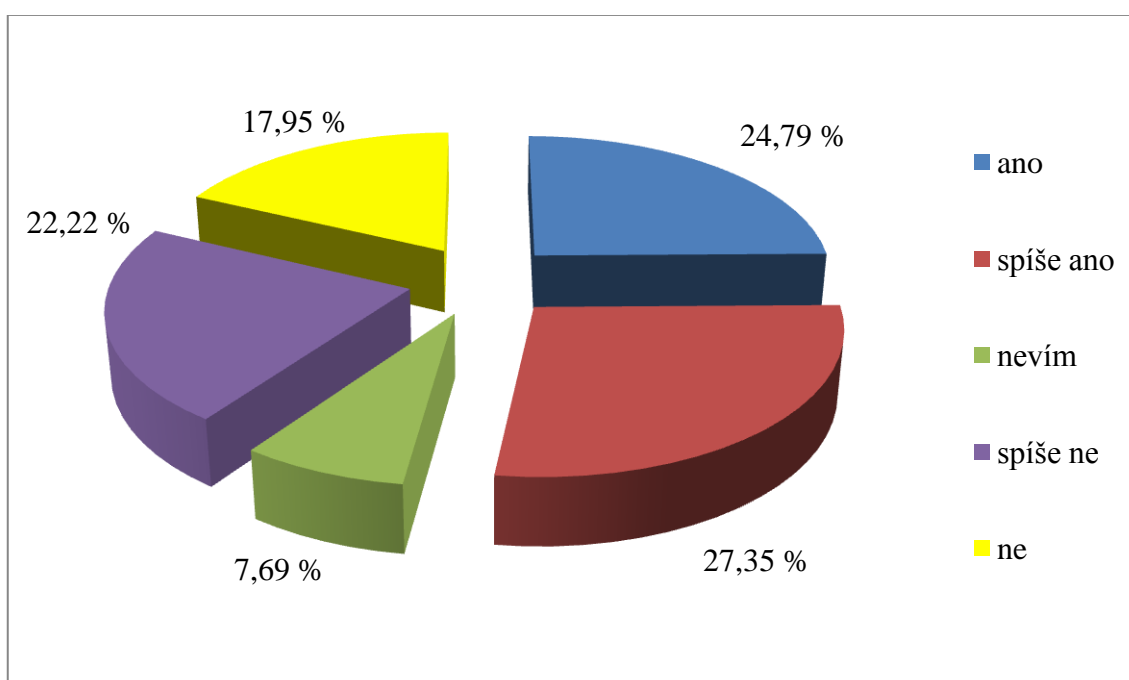
Naprostá většina dotazovaných (83,76 %) shledává důležité, aby se manažerské kompetence dále rozvíjely.

## Komunikace

Na otázku „Nasloucháte ostatním lidem?“ odpovědělo kladně 29,06 % dotazovaných, spíše ano 15,38 %, spíše ne 23,93 %, ne 28,21 %, neví 3,42 %. Dále jsem zjistila, že naslouchat umí více ženy než muži. Odpověď ano a spíše ano zvolilo 33 žen z celkového počtu 39, což je 84,61 %.

Nepříjemným rozhovorům se nejvíce vyhýbají lidé ve věkové kategorii nad 46 let, konkrétně 34 dotazovaných (82,93 %) z celkových 41 respondentů.

Graf 2: Dělá Vám problémy komunikovat na pracovišti?

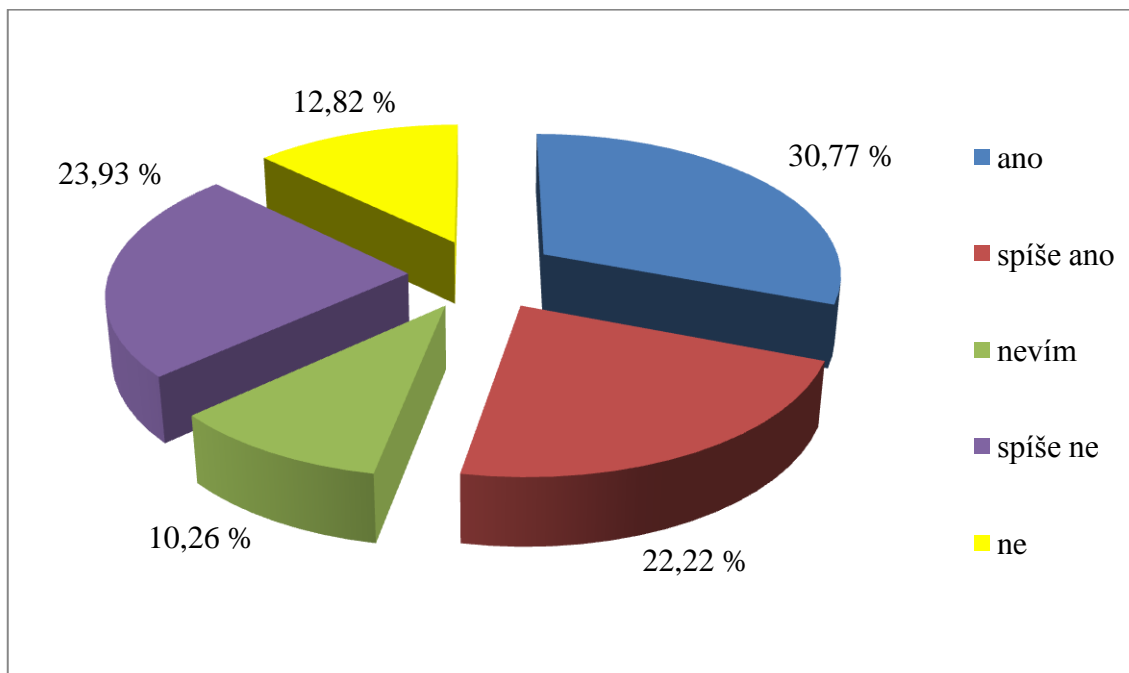


Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu vyplývá, že většině respondentů dělá problémy komunikovat na pracovišti. Na otázku „Dělá Vám problémy komunikovat na pracovišti?“ odpovědělo spíše ano 27,35 % a ano 24,79 % dotazovaných. Spíše ne odpovědělo 22,22 %, ne 17,95 % a nevím 7,69 %.

## Řízení lidí

Graf 3: Řídíte rád(a) lidi?



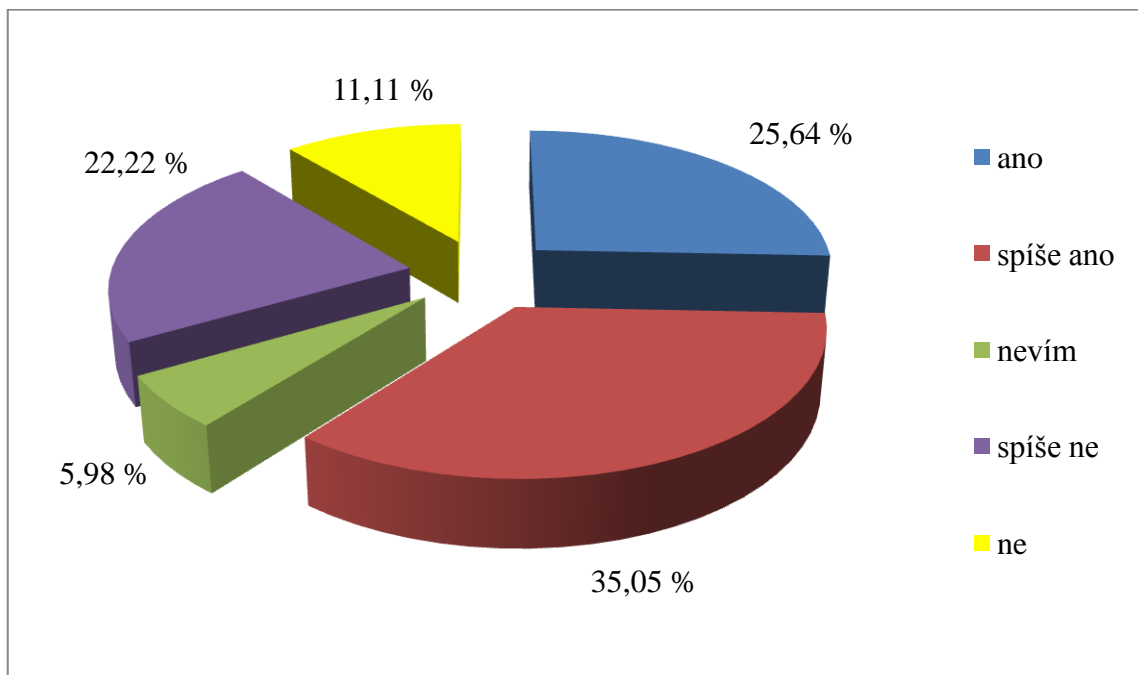
Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku „Řídíte rád(a) lidi?“ byla nejčtenější odpověď ano (30,77 %), dále spíše ne (23,93 %), spíše ano (22,22 %), ne (12,82 %), nevím (10,26 %). Nejraději lidi řídí muži ve věku 26 – 35 let.

U otázky „Řídí se podřízení Vašimi radami?“ odpovědělo ano 18 dotázaných (15,39 %), spíše ano 21 (17,94 %), nevím 9 (7,69 %), spíše ne 39 (33,33 %), ne 30 (25,64 %). Nejvíce kladných odpovědí (35) jsem získala od respondentů s vysokoškolským vzděláním.

## Řešení problémů

Graf 4: Vyhýbáte se řešení konfliktů na pracovišti?



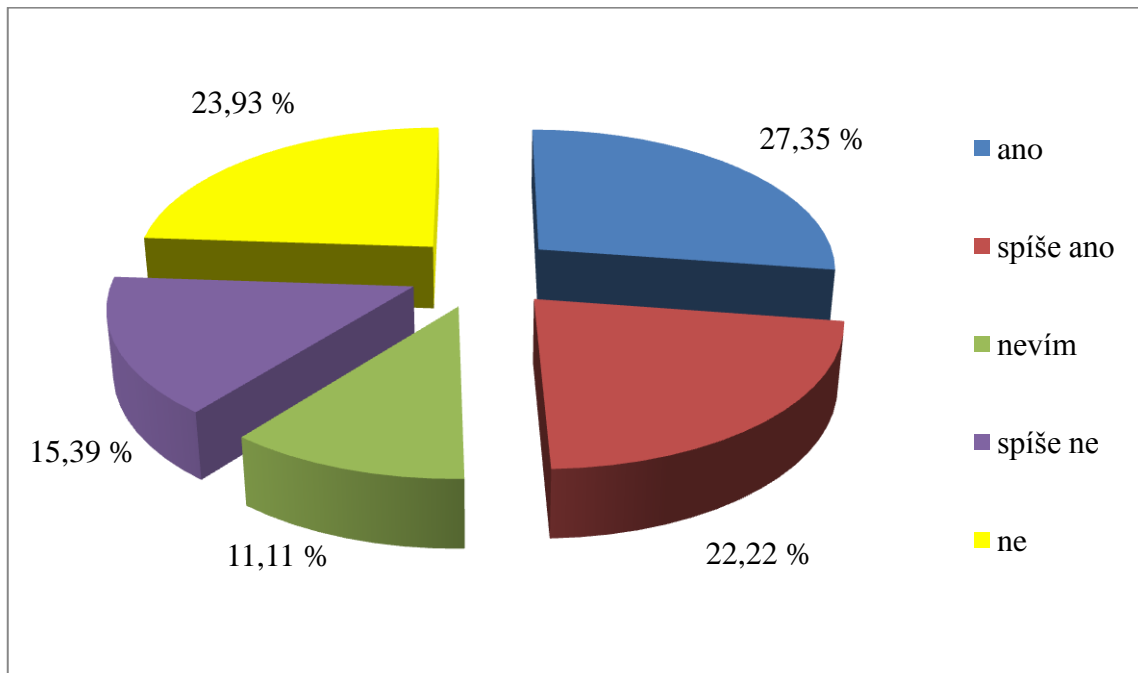
Zdroj: vlastní výzkum

Nejčastější odpovědí bylo spíše ano (35,05 %), dále ano (25,64 %), spíše ne (22,22 %), ne (11,11 %), nevím (5,98 %). Nejvíce se konfliktům na pracovišti vyhýbají mladé ženy ve věku do 35 let.

Na otázku „Když se vyskytne nějaký problém, snažíte se ho oddálit?“ odpovědělo ano 32 respondentů, což představuje 27,35 %, spíše ano 48 (41,03 %), nevím 2 (1,71 %), spíše ne 16 (13,67 %), ne 19 (16,24 %). Nejvíce problémy oddalují ženy ve věku 46 – 55 let.

## Rozhodování

Graf 5: Rozhodujete se rychle?

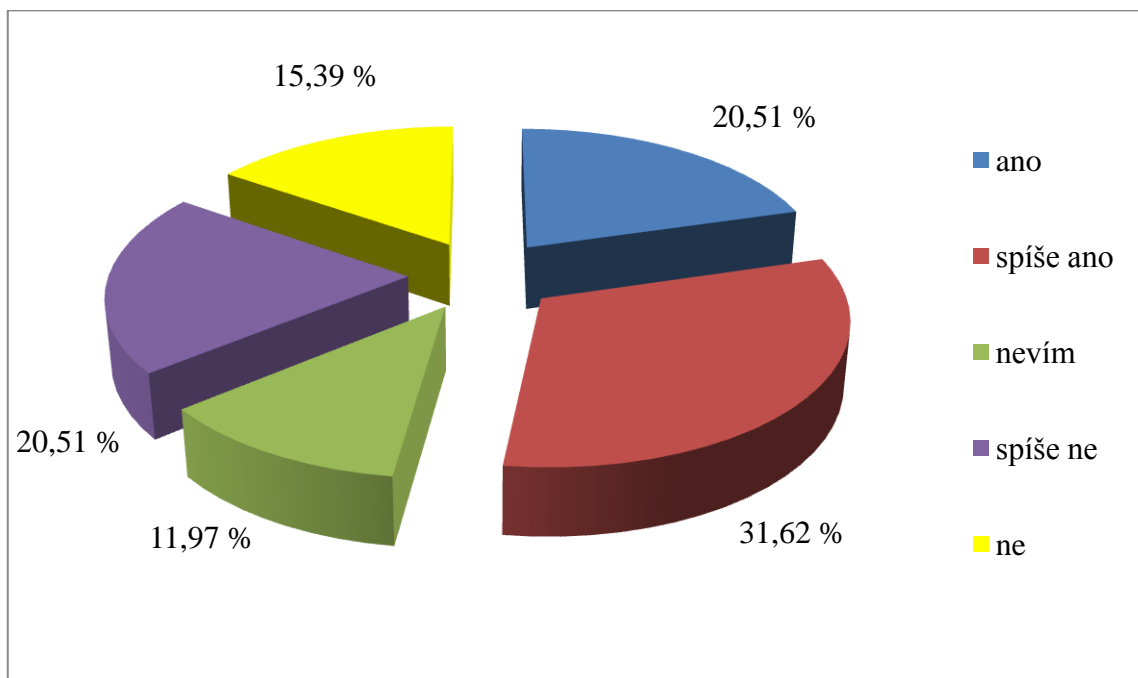


Zdroj: vlastní výzkum

Největší zastoupení zde měla odpověď ano (27,35 %), nepatrně méně zde byly zastoupeny odpovědi ne (23,93 %) a spíše ano (22,22 %), následuje odpověď spíše ne (15,39 %) a nevím (11,11 %). Odpověď ano a spíše ano nejčastěji uváděli lidé ve věku 26 – 35 let.

Na otázku „Rozhodujete se nezávisle, a to na základě vlastních znalostí a zkušeností?“ byla nejčastější odpověď spíše ano (28,21 %), za ní hned následovala odpověď spíše ne (26,50 %), ano (23,93 %), ne (20,51 %) a nevím (0,85 %).

Graf 6: Stojíte vždy pevně za svým rozhodnutím?



Zdroj: vlastní výzkum

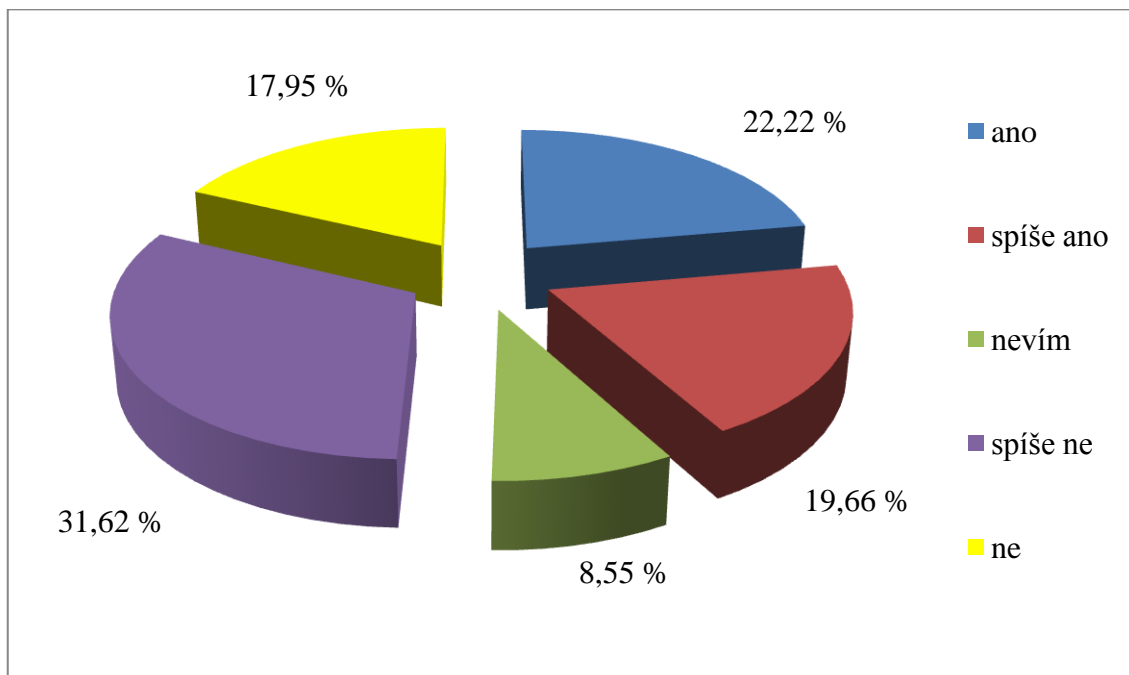
Nejvíce respondentů (31,62 %) uvádí, že si spíše stojí za svým rozhodnutím, následuje odpověď ano spolu s odpovědí spíše ne (20,51 %), dále ne (15,39 %), nevím (11,97 %).

## Plánování

Ano na otázku „Dodržujete striktně své plány?“ odpovědělo pouze 4,27 % dotazovaných, spíše ano 8,55 %, ne 38,46 % a spíše ne dokonce 48,72 % respondentů.

Diář nebo organizér při své práci používá pouze 17,95 %, spíše ano odpovědělo 25,64 %, spíše ne 32,48 % a ne 23,93 % dotazovaných. Nejvíce diář či organizér používají mladí lidé do 35 let věku, nejméně lidé nad 56 let.

Graf 7: Považujete se za organizačně zdatnou osobu?



Zdroj: vlastní výzkum

Za organizačně zdatného/zdatnou se považuje pouze 22,22 % respondentů, spíše ano odpovědělo 19,66 %, nevím 8,55 %, spíše ne dokonce 31,62 % a ne 17,95 %. Nejvíce odpovědi ano a spíše ano zde uvedli vrcholoví manažeři.

## 5. NÁVRH VHODNÝCH POSTUPŮ NA ROZVOJ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

Z analýzy manažerských kompetencí vyplynulo, že úroveň kompetencí, využívaných tázanými manažery je nedostatečná. Rovněž složení kompetencí je nevyhovující. Proto navrhuji následující:

1. Sestavit kompetenční model pro každou firmu a každou manažerskou pozici zvlášť. Určit minimální požadavky na manažera vykonávajícího tuto funkci.
2. Porovnat současnou úroveň každého jednotlivého manažera s požadavky, vyplývajícími z jeho kompetenčního modelu. Přesně definovat nedostatky současného stavu oproti ideálu vyplývajícího z konkrétního kompetenčního modelu, určit jejich rozsah.
3. Sestavit vzdělávací plán manažera. Rozhodnout, jaké kompetence začít rozvíjet jako první.
4. Vlastní vzdělávání.
5. Kontrola výsledků vzdělávání. Porovnání současného nového stavu s předchozím stavem a s požadovaným ideálem.

Samozřejmě není pro každou firmu reálné si sestavovat kompetenční model pro své manažery, zajišťovat jejich vzdělávání a ještě kontrolovat výsledky. Proto dále pro tyto firmy navrhuji využít služeb specializovaných firem, které jsou schopny kvalitně sestavit kompetenční modely pro všechny manažerské pozice, zajistit potřebnou úroveň rozvoje a vyhodnotit výsledky.

Tyto kompetenční modely představují osvědčený seznam kompetencí, obvykle na konkrétně danou pozici, který vystihuje to podstatné, co z manažera dělá manažera úspěšného. Jsou dobrou pomůckou, protože jsou podloženy rozsáhlým výzkumem ve velkém množství firem a jejich vypovídací schopnost je tedy poměrně vysoká. Avšak postrádají zohlednění individuality konkrétní firmy, která se rozhodla model použít. Je potřeba si uvědomit, že čím všeobecněji je definována skupina pracovníků, pro kterou vypracováváme kompetenční model, tím menší je samozřejmě jeho účinnost. Až ve chvíli, kdy se upraví a doladí na konkrétní pozici v konkrétní firmě, je možné ho využít v plné míře.



Rozvojové kurzy bych navrhla tak, aby bylo na jediném kurzu uspokojeno více požadavků. Pro jednotlivé kompetence navrhuji následující kurzy:

### **Komunikace**

Kurz s názvem „Efektivní komunikace“, který zajišťuje společnost VOX, a. s. Lektorkou tohoto kurzu je psycholožka a vysokoškolská pedagožka Mgr. Jana Wiesnerová. Školení se koná v termínu 5. – 6. června 2012 od 9 do 16 hodin na adrese K CENTRUM, Senovážné náměstí 23, Praha 1, 110 00. Cenové varianty: 7 188,- Kč (včetně 20% DPH) pro 1 účastníka, 13 660,- Kč (včetně 20% DPH) pro 2 účastníky z jedné společnosti, 19 410,- Kč (včetně 20% DPH) pro 3 účastníky z jedné společnosti, 24 440,- Kč (včetně 20% DPH) pro 4 účastníky z jedné společnosti. Cílem kurzu je získání potřebných komunikačních a asertivních dovedností, odstranit překážky a osvojit si pravidla efektivního naslouchání.

### **Řízení lidí**

Kurz „Řízení v praxi“, který organizuje společnost Gradua – CEGOS, s. r. o. Kurz se koná 24. 5. 2012 v Praze na Karlovu náměstí č. p. 325/7. Cena kurzu je 3 500,- Kč. Cílem kurzu je naučit se použít správný styl řízení pro danou situaci, získat schopnosti efektivně vést své podřízené a identifikovat svůj převládající styl vedení.

### **Řešení problémů**

Kurz „Zvládání konfliktních situací“, který pořádá společnost VOX, a. s. Přednášejícím je Ing. Mgr. Jiří Svoboda, vysokoškolský pedagog, lektor, kouč, poradce. Kurz probíhá 19. – 20. dubna 2012 od 9 do 16 hodin. Místo konání: K CENTRUM, Senovážné náměstí 23, Praha 1, 110 00. Cenové varianty: 7 188,- Kč (včetně 20% DPH) pro 1 účastníka, 13 660,- Kč (včetně 20% DPH) pro 2 účastníky z jedné společnosti, 19 410,- Kč (včetně 20% DPH) pro 3 účastníky z jedné společnosti, 24 440,- Kč (včetně 20% DPH) pro 4 účastníky z jedné společnosti. Cílem kurzu je naučit se pozitivně řešit situace, kterým se na pracovišti nesmíme vyhýbat, osvojení si postupů na prevenci před vyhocenými konfliktními stavy za všech situací, které jsou komunikačně nepříjemné, získat schopnost předejít konfliktům, uklidňovat kritické situace.

## **Rozhodování**

Kurz „Manažerské rozhodování“, který zajišťuje společnost STUDIO W. Kurz se koná 21. května 2012 v Praze na Karlovu náměstí č. p. 3. Cena je 5160,- Kč (včetně DPH), v ceně jsou zahrnuty i studijní materiály. Cílem je doplnit znalosti o postupech a metodách rozhodování, posílit vědomé rozhodovací postupy, zefektivnit rozhodovací procesy.

## **Plánování**

Kurz „Řízení času“, který pořádá společnost Gradua – CEGOS, s. r. o. Termín pořádání je 23. – 25. Října 2012 od 9 do 16 hodin v Praze na Karlovu náměstí č. p. 325/7. Cena kurzu je 13 440,- Kč (včetně DPH). Cílem kurzu je získání schopnosti si správně stanovit priority, efektivně plánovat v různém časovém horizontu, umět využívat čas, umět používat plánovací pomůcky, osvojit si techniku písemného plánování.

Po absolvování každého z těchto kurzů obdrží účastník Certifikát.

Předchozí řešení je pro firmy nezanedbatelným nákladem, ale předpokládám, že se jim tato investice jistě vyplatí. Firmu totiž tvoří především lidé, a pokud budeme mít ve firmě schopné lidi, kteří splňují požadavky, které jsou na ně danou pozicí kladeny, máme značnou naději na úspěch.

Problém ovšem nastává ve chvíli, kdy firma nemá dostatek finančních prostředků a nemůže si dovolit takto zvyšovat náklady. I zde máme ovšem možnost jak zlepšit úroveň kompetencí našich manažerů. Na trhu existuje literatura, která se zabývá touto problematikou, je ale potřeba si důkladně vybírat. Dle mého názoru je to řešení méně efektivní než u předchozích případů a je zde kladen větší důraz na disciplínu, ochotu a snahu jednotlivých manažerů na sobě pracovat.

## 6. ZÁVĚR

Cílem této práce s názvem „Manažerské kompetence“ bylo analyzovat a určit klíčové manažerské kompetence. Dále popsat a vyhodnotit jejich stávající úroveň v managementu a na základě zjištěných skutečností, získaných prostřednictvím sběru dat, navrhnout vhodné postupy, jak tyto kompetence dále rozvíjet.

Při manažerské práci, na rozdíl od většiny jiných profesí, není jednoznačná shoda v tom, které schopnosti - kompetence musí manažer mít, aby svoji práci vykonával dobře. Efektivnost jeho práce je totiž posuzována podle nepřehledného množství kritérií. Výběr těchto kritérií je daleko obsáhlejší, než při práci specialistů. Hodnocení práce manažera pak ovlivňují i všeobecná kritéria, jimiž je například spokojenost zákazníků nebo akcionářů, či kritéria specifická. Není přesně definováno, kdo se může stát manažerem dokonce ani jaké vzdělání je tomu potřebné. V běžné praxi najdeme vynikající manažery bez věcného manažerského vzdělání, získaného na některé z vysokých škol. Stejně tak lze najít hodně příkladů selhávajících manažerů, kteří jsou absolventi těch nejprestižnějších škol.

Určitá kompetence se projeví pouze v situaci, kdy se člověk setká s určitým úkolem. Úroveň kompetencí, které manažer ke splnění úkolu použil, můžeme odhadovat pouze na základě dosaženého výsledku. Je-li shoda výsledku s očekáváním vysoká, lze obecně vyvodit závěr, že manažer má kompetence, které vyžadujeme na dané pozici. Shoda nebývá samozřejmě vždy takto úplná. Kompetence, které vyžadujeme, jsou totiž závislé především na očekávaném výsledku a strategii firmy. Každá organizace chce zaměstnávat pracovníky, kteří mají kompetence, které firmu obohatí a posunou dále. To je příčinou toho, že se firmy stále častěji uchylují k tvorbě kompetenčních modelů, které zrcadlí i požadavky budoucí. Dynamika trhu způsobuje, že kompetence, postačující k úspěšnému fungování firmy dnes, zítra již nebudou k udržení konkurenceschopnosti dostačující. A samozřejmě naopak: význam kompetencí, který je dnes obrovský, nebude už ve změněných podmínkách, které mohou nastat, tak markantní. U některých z kompetencí díky tomu můžeme pozorovat, že mají jakýsi „životní cyklus“. Objevují se, jejich význam roste, potom díky měnícím se podmínkám ustupují do ústraní nebo se dokonce úplně vytrácejí.

Proto je jistě dobré, když je organizace k těmto změnám důležitosti svých kompetencí citlivá, když kontroluje jejich důležitost a definuje ty nové. Podle strategického záměru firmy lze usoudit, jaké kompetence budou pro její úspěšné realizování rozhodující. Potřeba získání nových kompetencí se většinou neobjevuje neočekávaně, proto je možné je do značné míry předvídat a připravit se na jejich příchod. V tomto směru bývají organizace ale spíše pozadu. Organizace si potřebu nových kompetencí uvědomí naplno až tehdy, jakmile začíná jejich absence působit závažnější problémy.

## 7. SUMMARY

Whether the company is successful now mainly depends on right decisions and behaviour of the senior employees – managers. Managerial skills alias competencies are the part of the personality of every manager. In my thesis I will deal with these skills: communication, management of employees, solving of problems, decision making and planning.

The main aim of this thesis was analyse and define key managerial competencies. In addition I wanted to describe and assess the current level of these competencies in the management and on the basis of resulting facts which were obtained by way of the technique of data collection I suggested appropriate procedures. These procedures should develop managerial competencies.

For purposes of my thesis I focused on managers and leaders of companies which operate in the region of South Bohemia. I received data by the questionnaire with closed questions and the scale of questions 5. I counted up the answers and then I assessed them and took them down in the charts using Microsoft Excel.

An analysis of managerial competencies showed that the level of competencies using by respondent managers is insufficient. Therefore I find it necessary to develop them. I suggested developing courses ("Effective communication", "Management in Practice," "Managing Conflict situations", "Managerial decision making", "Time management") in order to satisfy more requirements in one course.

In the managerial work, unlike most other professions, there is no clear consensus about which skills - competencies the manager must have in order to do his work well.

The level of competencies which the manager used to fulfill the task we can only estimate on the basis of the achieved results. If there is a high conformity between the result and the expectations we can say that the manager has competencies which we require for the work position. The conformity is not always total of course. Competencies which we require depend mostly on an expected result and the strategy of the company.

## 8. Přehled použité literatury

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

KAMP, D. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 212 s. ISBN 80-247-0005-0.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2010, 158 s. ISBN 80-864-3297-1.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.. *Manažerské kompetence : Způsobilost výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

VAVREČKA, M., LEDNICKÝ, V. *Pojmový slovník managementu: (česko-anglicko-německo-ruský)*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita, 1999, 202 s. ISBN 80-704-2555-5.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. Vyd. 1. Praha: HZ Praha, 1996, 296 s. ISBN 80-860-0900-9.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

Internetové stránky Národního institutu dětí a mládeže [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupné z <http://www.nidm.cz/>

Internetové stránky společnosti T&CC s.r.o. [online]. [cit. 2011-10-11]. Dostupné z <http://www.tcc.cz/>

## 9. Seznam použitých obrázků a grafů

Obrázek 1: Manažerské atributy .....	7
Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetence .....	14
Obrázek 3: Schéma konceptu kompetence .....	15
Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	30
Graf 2: Dělá Vám problémy komunikovat na pracovišti? .....	31
Graf 3: Řídíte rád(a) lidi?.....	32
Graf 4: Vyhýbáte se řešení konfliktů na pracovišti?.....	33
Graf 5: Rozhodujete se rychle?.....	34
Graf 6: Stojíte vždy pevně za svým rozhodnutím?.....	35
Graf 7: Považujete se za organizačně zdatnou osobu? .....	36

## 10. Přílohy

### 1. Dotazník



## **Příloha č. 1 Dotazník**

Dobrý den,

jsem studentka Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Pro účely mé bakalářské práce s názvem Manažerské kompetence, kterou zpracovávám, prosím o vyplnění dotazníku. Dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji za spolupráci

Lenka Trmalová

Instrukce: Vámi zvolenou odpověď zakroužkujte.

---

### 1. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

### 2. Věk

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více

### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) střední bez maturity
- b) střední všeobecné s maturitou
- c) střední odborné s maturitou
- d) vyšší odborné a bakalářské
- e) vysokoškolské

4. Je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání (otázka č. 3) dosažené v oboru nebo v příbuzném oboru, v němž nyní pracujete?

- a) ano
- b) ne

5. V jaké úrovni managementu pracujete?

- a) liniový
- b) střední
- c) vrcholový

6. Jak často se účastníte školení?

- a) neúčastním se
- b) 1x – 4x za rok
- c) 5x – 8x za rok
- d) 9x – 12x za rok
- e) více než 12x za rok

7. Školení provádějí (neodpovídejte, pokud jste u otázky č. 6 zvolili možnost „neúčastním se“)

- a) zaměstnanci firmy, ve které pracujete
- b) externí odborníci
- c) zaměstnanci firmy, ve které pracujete i externí odborníci

8. Jak dlouho působíte ve stávající pozici?

- a) do 1 roku
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 5 let
- d) 6 – 7 let
- e) 8 – 10 let
- f) 11 let a více

9. Pracoval(a) jste již dříve na podobné pozici?

- a) ano
- b) ne

10. Nasloucháte lidem?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

11. Vyhýbáte se nepříjemným rozhovorům?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

12. Dělá Vám problémy komunikovat na pracovišti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

13. Řídíte rád(a)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

14. Řídí se podřízení Vašimi radami?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

15. Vyhýbáte se řešení problémů na pracovišti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

16. Když se vyskytne nějaký problém, snažíte se ho oddálit?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

17. Rozhodujete se rychle?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

18. Rozhodujete se nezávisle, a to na základě vlastních znalostí a zkušeností?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

19. Stojíte vždy pevně za svým rozhodnutím?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

20. Dodržujete striktně své plány?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

21. Používáte při své práci diář nebo organizér?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

22. Považujete se za organizačně schopnou osobu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

23. Myslíte si, že je důležité, aby se manažerské kompetence dále rozvíjely?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne