

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze bakalářské práce

Manažerské dovednosti

Viktor Garlík

© 2018 ČZU v Praze

1 Souhrn

Bakalářská práce je zaměřena na téma Manažerské dovednosti. Tato práce je zaměřena na manažera a na jeho dovednosti v organizaci podniku.

Teoretická část charakterizuje management, osobnost manažera, manažerské dovednosti, kompetence manažerských dovedností, měkké dovednosti, tvrdé dovednosti a manažerské funkce. Manažerské funkce jsou rozděleny na sekvenční a paralelní, kterým jsou přiřazeny manažerské dovednosti.

Manažerské sekvenční funkce a dovednosti jsou plánování, organizování, vedení lidí, management lidských zdrojů, kontrolování, koučink, delegování, motivace, vedení porad, řešení problémů a vyjednávání. Další dovednost je komunikace. Manažerské paralelní funkce a dovednosti jsou analyzování, rozhodování a implementace.

Praktická část dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru analyzujeme charakteristiku manažerů, měkké dovednosti, sekvenční a paralelní manažerské dovednosti, dovednosti vedení lidí, dovednosti v řídicím procesu a závěr dotazníkového šetření je vyhodnocen. Management zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků manažerských dovednostech. Manažerské funkce jsou typické činnosti, které by měl manažer efektivně vykonávat. Manažer má dosáhnout úspěchu při stanovování cílů podniku a při jejich zajišťování a plnění.

Klíčová slova:

analyzování, dovednosti, delegování, funkce, implementace, kontrolování, koučink, řízení lidských zdrojů, manažer, manažerské, motivace, organizování, osobnost, paralelní, plánování, podnik, rozhodování, sekvenční, vedení lidí, vyjednávání

2 Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na téma Manažerské dovednosti. Hlavním cílem bakalářské práce je manažerské dovednosti a jejich měkké a tvrdé dovednosti, které jsou v současné době důležité pro vykonávání manažerské funkce.

Obecné zásady managementu jsou shodné pro různé typy podniků, uplatňují se shodně v podnikatelských subjektech v průmyslu či ve službách, v neziskových organizacích, působících například ve školství, ve zdravotnictví i v kultuře a také v institucích státní správy a regionální či lokální samosprávy. Působení a fungování každého podniku má pochopitelně své specifické rysy, které musí manažer dobře znát. Manažer ve své činnosti musí uplatňovat jak obecné zásady managementu, tak vlastní manažerské dovednosti, ale musí přihlídnout i ke specifickým podmínkám fungování podniku.

Znalost zásad a pravidel manažerských dovedností usnadní i řadovým pracovníkům orientaci ve složité organizaci podniku a urychlí chápání pravidel mezilidské spolupráce. Úspěšným manažerem se může stát jen ten, kdo pro tuto pozici má vrozené předpoklady, dovednosti, ale i znalosti a chuť stále se učit a zdokonalovat.

Rozvoj informačních a komunikačních technologií musí manažerům sloužit především k dosažení efektivnosti. Podniky využívají informační a komunikační techniku pro rozhodování řízení až na základě chyb ve výrobě, v zásobování nebo v logistice. Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy.

3 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce byly manažerské dovednosti a jejich měkké a tvrdé dovednosti, které jsou v současné době důležité pro vykonávání manažerské funkce.

V teoretické části byly charakterizovány management, osobnost manažera, manažerské dovednosti, kompetence manažerských dovedností, měkké a tvrdé dovednosti a manažerské funkce. V manažerských funkcích byly charakterizovány komunikační dovednosti. V kapitole měkké a tvrdé dovednosti popisujeme jejich charakteristiku. Měkké dovednosti byly rozděleny na schopnost spolupráce s druhými lidmi, schopnost řešit problémy a konflikty, schopnosti vést sám sebe, emoční inteligence, komunikační dovednosti, kreativita a inovativní schopnosti, řídicí a vůdčí schopnosti, prezentační dovednosti a time management, které byly popsány v teoretické části a analyzovány v dotazníkovém šetření.

V praktické části formou dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru byla analýza charakteristika manažerů, měkké dovednosti, sekvenční a paralelní manažerské dovednosti, dovednosti vedení lidí, dovednosti v řídicím procesu a byl vyhodnocen závěr dotazníkového šetření. Sekvenční dovednosti a jejich funkce byly rozděleny na plánování, organizování, vedení lidí, management lidských zdrojů, kontrolování, koučink, delegování, motivace, vedení porad, řešení problémů a vyjednávání. Paralelní dovednosti a jejich funkce byly rozděleny na analyzování, rozhodování a implementace.

4 Metodika

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla založena především na poznatcích získaných z odborné literatury a z internetových zdrojů.

Teoretická část byla rozdělena na management, osobnost manažera, manažerské dovednosti, kompetence manažerských dovedností, měkké a tvrdé dovednosti a manažerské funkce.

V praktické části bylo provádělo dotazníkové šetření a řízený rozhovor v podniku Kaufland ČR v.o.s., Olomouc, ul. Týnecká a další dotazníkové šetření manažerských dovedností formou internetu v několika podnicích Kaufland ČR v.o.s.. Pro vypracování praktické části byla použita metoda analytická. Na úvodu se informuje o rozpínání podniku Kaufland ČR v.o.s. v dotazníkovém šetření. V dotazníkovém šetření analyzujeme charakteristiku manažerů, měkké dovednosti, sekvenční a paralelní manažerské dovednosti, dovednosti vedení lidí, dovednosti v řídicím procesu a je vyhodnocen závěr dotazníkového

šetření. Do sekvenčních dovedností patří delegování, kontrolování, koučink, management lidských zdrojů, motivace, organizování, plánování, řešení problémů, vedení lidí, vedení porad, vyjednávání. K dalším dovednostem patří komunikace. Do paralelních dovedností patří analyzování, rozhodování a implementace. Celkem dotazníkového šetření bylo účastněno 19 manažerů, které bylo anonymní pro všechny osoby.

Veškeré manažerské funkce a dovednosti jsou důležité pro řízení lidských činností v organizaci podniku. Řízením rozumíme takové působení řídicího subjektu na řízený objekt, které u řízeného objektu vyvolá činnosti směřující k dosažení zvoleného cíle. Jejich řídicí činnost je nazývána managementem. Management představuje proces, ve kterém jednotlivci pracují v organizovaných skupinách a efektivně dosahují plánovaných cílů, které byly stanoveny na základě výběru nejvhodnější varianty řešení.

5 Závěr dotazníkového šetření

Celkem se zúčastnilo dotazníkového šetření 19 manažerů (100%) z toho 14 mužů (74 %) a 5 žen (26 %). Věk u 6 manažerů (32 %) bylo nejvíce od 31 – 40 let a 6 manažerů (32 %) od 51 let ve 2 věkových skupinách. Nejméně byly 2 manažeři (10 %) ve věkové skupině od 18 – 30 let. Vzdělání s maturitou měli nejvíce 7 manažerů (37 %) a nejméně měli 3 manažeři (16%) vzdělání vysokoškolské doktorské. Nejvíce bylo 9 manažerů (47 %) na střední úrovni na manažerské pozici v zaměstnání a nejméně 3 manažeři (16 %) na vrcholové manažerské pozici. Nejvíce počet let na manažerské pozici byly 9 manažerů (47 %) a to od 11 let a více let v zaměstnání a nejméně počet let na manažerské pozici byly 2 manažeři (11 %) a to méně než 1 rok v zaměstnání.

Nejvíce používají měkké dovednosti manažeři Řídící a vůdčí schopnosti na 87,4 % (4,3684) a nejméně používanou dovedností je Emoční inteligence na 49,5 % (2,4737).

Nejvíce sekvenční dovednost používají manažeři plánování na 84,2 % (5,8947) a nejméně sekvenční dovednost používají manažeři Management lidských zdrojů na 46,6 % (3,2632).

Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce manažeři paralelní dovednost Analyzování na 11,30 % (5,9474) u sekvenční dovednosti Organizování a nejméně paralelní dovednost Analyzování na 5,80 % (3,0526) u sekvenční dovednosti Management lidských zdrojů. Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce manažeři paralelní dovednost Rozhodování na 10,47 % (5,6316) u sekvenční dovednosti Delegování a nejméně paralelní dovednost Rozhodování na 6,95 % (3,7368) u sekvenční dovednosti Vyjednávání. Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce manažeři paralelní dovednost Implementace na 11,57 % (5,5789) u sekvenční dovednosti Organizování a nejméně paralelní dovednost Implementace na 6,55 % (3,1579) u sekvenční dovednosti Management lidských zdrojů.

Ze tří paralelních dovedností používají nejvíce manažeři Rozhodování na 34,79 % (4,8899), druhou nejvíce používanou dovednost je Analyzování na 34,04 % (4,7847) a nejméně manažeři používají paralelní dovednost Implementace na 31,18 % (4,3828). Nejvíce používanou Dovedností vedení lidí Informuji pravidelně své spolupracovníky je na 82,1 % (4,1053) a posílit tuto dovednost mají manažeři na 54,4 % (1,6316). Poslední nejméně

používanou Dovedností vedení lidí Organizují racionálně svůj čas je na 49,5 % (2,4737) a posílit mají na 85,9 % (2,5789). Nejvíce posílit Dovednost vedení lidí Organizují racionálně svůj čas mají na 85,9 % (2,5789) a nejméně posílit Informují pravidelně své spolupracovníky s dovedností Přistupují kvalifikovaně k řešení konfliktů stejně na 54,4 % (1,6316).

Nejvíce dovednost v řídicím procesu používají manažeři Delegování úkolů na 90,5 % (4,5263) a nejméně dovednost používají manažeři Přijímání rizika na 41,1 % (2,0526).

6 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na téma Manažerské dovednosti. Hlavním cílem bakalářské práce byly manažerské dovednosti a jejich měkké a tvrdé dovednosti, které jsou v současné době důležité pro vykonávání manažerské funkce.

V teoretické části byly charakterizovány management, osobnost manažera, manažerské dovednosti, kompetence manažerských dovedností, měkké a tvrdé dovednosti a manažerské funkce. Měkké a tvrdé dovednosti byly rozděleny na schopnost spolupráce s druhými lidmi, schopnost řešit problémy a konflikty, schopnosti vést sám sebe, emoční inteligence, komunikační dovednosti, kreativita a inovativní schopnosti, prezentační dovednosti, řídicí a vůdčí schopnosti a time management.

Do manažerských funkcí byly zahrnuty všechny činnosti, které manažer vykonává. Rozdělení manažerských funkcí je na sekvenční a paralelní. Do sekvenčních funkcí byly charakterizovány dovednosti delegování, kontrolování, koučink, management lidských zdrojů, motivace, organizování, plánování, řešení problémů, vedení lidí, vedení porad, vyjednávání a ostatní dovednosti např. komunikace, motivace. Komunikační dovednosti manažera byla rozdělena v teoretické části na neverbální a verbální komunikaci, semiotiku, směry komunikace, řídicí komunikace, pracovní komunikace a efektivní komunikace. V části motivace byla zahrnuta pracovní motivace. Do paralelních funkcí byly charakterizovány dovednosti analyzování, rozhodování a implementace.

V praktické části dotazníkového šetření analyzujeme manažerské dovednosti a celkem se účastnilo 19 manažerů. Nejvíce používají měkké dovednosti manažeři Řídicí a vůdčí schopnosti na 87,4 % (4,3684) a nejméně používanou měkkou dovedností je Emoční inteligence na 49,5 % (2,4737).

Tabulka 1 Závěr měkkých dovedností

MĚKKÉ DOVEDNOSTI			
Nejvíce používané měkké dovednosti	Počet procent	Nejméně používané měkké dovednosti	Počet procent
Řídicí a vůdčí schopnosti	87,4 %	Emoční inteligence	49,5 %
Kreativita a inovativní schopnosti	85,2 %	Schopnosti vést sám sebe	57,9 %
Komunikační dovednosti	82,1 %	Prezentační dovednosti	63,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 11 sekvenčních dovedností nejvíce používají manažeři Plánování 84,2 % (5,8947) a nejméně používají sekvenční dovednost Management lidských zdrojů 46,6 % (3,2632).

Tabulka 2 Závěr sekvenčních dovedností

SEKVENČNÍ DOVEDNOSTI			
Nejvíce používané sekvenční dovednosti	Počet procent	Nejméně používané sekvenční dovednosti	Počet procent
Plánování	84,2 %	Management lidských zdrojů	46,6 %
Organizování	81,9 %	Řešení problémů	51,8 %
Koučink	78,9 %	Vyjednávání	53,4 %
Delegování	77,4 %	Motivace	59,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce sekvenční dovednost manažeři při paralelní dovednosti Analyzování na 11,30 % (5,9474) je sekvenční dovednost Organizování. Z 11 sekvenčních dovedností používají nejméně sekvenční dovednost manažeři při paralelní dovednosti Analyzování na 5,80 % (5,9474) je sekvenční dovednost Management lidských zdrojů (3,0526).

Tabulka 3 Závěr analyzování

PARALELNÍ DOVEDNOST – ANALYZOVÁNÍ			
Nejvíce používané sekvenční dovednosti při analyzování	Počet procent	Nejméně používané sekvenční dovednosti při analyzování	Počet procent
Organizování	11,30 %	Management lidských zdrojů	5,80 %
Koučink	11,00 %	Vyjednávání	6,40 %
Delegování	10,40 %	Řešení problémů	8,20 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce sekvenční dovednost manažeři při paralelní dovednosti Rozhodování na 10,47 % (5,6316) je sekvenční dovednost Delegování. Z 11 sekvenčních dovedností používají nejméně sekvenční dovednost manažeři při paralelní dovednosti Rozhodování na 6,95 % (3,7368) je sekvenční dovednost Vyjednávání.

Tabulka 4 Závěr rozhodování

PARALELNÍ DOVEDNOT – ROZHODOVÁNÍ			
Nejvíce používané sekvenční dovednosti při rozhodování	Počet procent	Nejméně používané sekvenční dovednosti při rozhodování	Počet procent
Delegování	10,47 %	Vyjednávání	6,95 %
Organizování	10,27 %	Management lidských zdrojů	7,73 %
Koučink	9,59 %	Řešení problémů	8,81 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce sekvenční dovednost manažeři při paralelní dovednosti Implementaci na 11,57 % (5,5789) je sekvenční dovednost Organizování. Z 11 sekvenčních dovedností používají nejméně sekvenční dovednost manažeři při paralelní dovednosti Implementaci na 6,55 % (3,1579) je sekvenční dovednost Management lidských zdrojů.

Tabulka 5 Závěr implementace

PARALELNÍ DOVEDNOT – IMPLEMENTACE			
Nejvíce používané sekvenční dovednosti při implementaci	Počet procent	Nejméně používané sekvenční dovednosti při implementaci	Počet procent
Organizování	11,57 %	Management lidských zdrojů	6,55 %
Motivace	10,59 %	Vyjednávání	7,42 %
Koučink	10,26 %	Kontrolování	8,08 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze všech sekvenčních dovednostech ze tří celkem paralelních dovedností Analyzování, Rozhodování a Implementace používají nejvíce manažeři Rozhodování na 34,79 % (4,8899).

Tabulka 6 Závěr paralelních dovedností

CELKOVÉ PARALELNÍ DOVEDNOSTI	
Nejvíce používané dovednosti	Počet procent
Rozhodování	34,79 %
Analyzování	34,04 %
Implementace	31,18 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce používanou Dovedností vedení lidí Informuji pravidelně své spolupracovníky je na 82,1 % (4,1053) a posílit tuto dovednost by měli manažeři na 54,4 % (1,6316). Nejméně používanou Dovedností vedení lidí Organizují racionálně svůj čas je na 49,5 % (2,4737) a posílit tuto dovednost by měli manažeři na 85,9 % (2,5789).

Tabulka 7 Závěr dovedností vedení lidí

DOVEDNOSTI VELENÍ LIDÍ			
Nejvíce používané dovednosti vedení lidí	Počet procent	Nejméně používané dovednosti vedení lidí	Počet procent
Informuji pravidelně své spolupracovníky	82,1 %	Organizují racionálně svůj čas	49,5 %
Přístupují kvalifikovaně k řešení konfliktů	78,9 %	Přijímám názory ostatních	55,8 %
Koordinuji práce ostatních při řešení úkolů	76,8 %	Vzbuzuji u ostatních zájem o řešení úkolu	55,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce posílit Dovednost vedení lidí Organizují racionálně svůj čas mají na 85,9 % (2,5789). Nejméně posílit Dovednost vedení lidí je Informuji pravidelně své spolupracovníky a Přístupují kvalifikovaně k řešení konfliktů na 54,4 % (1,6316).

Tabulka 8 Závěr posílení dovednosti vedení lidí

POSÍLENÍ DOVEDNOSTI VELENÍ LIDÍ			
Nejvíce posílení dovedností vedení lidí	Počet procent	Nejméně posílení dovednosti vedení lidí	Počet procent
Organizují racionálně svůj čas	85,9 %	Informuji pravidelně své spolupracovníky	54,4 %
Vzbuzuji u ostatních zájem o řešení úkolu	80,7 %	Přístupují kvalifikovaně k řešení konfliktů	54,4 %
Přijímám názory ostatních	78,9 %	Koordinuji práce ostatních při řešení úkolů	57,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce dovednost v řídicím procesu používají manažeři Delegování úkolů na 90,5 % (4,5263) a nejméně dovednost v řídicím procesu používají manažeři Přijímání rizika na 41,1 % (2,0526).

Tabulka 9 Závěr dovedností v řídicím procesu

DOVEDNOSTI V ŘÍDICÍM PROCESU			
Nejvíce používané dovednosti v řídicím procesu	Počet procent	Nejméně používané dovednosti v řídicím procesu	Počet procent
Delegování	90,5 %	Přijímání rizika	41,1 %
Organizování	86,3 %	Řešení konfliktů	52,6 %
Koučování	83,2 %	Řízení projektu	54,7 %.

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažerská teorie a praktické zkušenosti z managementu potvrzují, že manažerská práce má svoji typickou strukturu a posloupnost činností. Zpravidla se vychází z určitého záměru, tzn. plánu a v něm obsažených cílů společně s úvahou o potřebném zdrojovém zajištění uvažovaných činností potřebných k naplnění cílů. Po rozhodnutí o způsobu realizace probíhá vlastní realizace a kontrolování, do jaké míry se daří cíle plnit, včetně následného ověření, jak byly cíle splněny.

Manažerské dovednosti jsou významným nástrojem pro zkvalitňování řídicích dovedností a zabezpečování výkonnosti organizace.

7 Seznam použitých zdrojů

- [1] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Strategie vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 160 s. ISBN 978-80-247-3858-1.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. KOŠŤAN, Pavel. ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, CHLÁDKOVÁ, Helena. *Management*. 1. vyd. Brno: B.I.B.S., a.s., 2016. 174 s.. ISBN 978-80-87255-71-1.
- [4] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.
- [5] Co znamenají pojmy hard a soft skills – Inwork.cz. [online]. Poslední aktualizace: 19.11. 2015. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2015-11-19]. Dostupný z: <https://www.inwork.cz/clanky/147-co-znamenaji-pojmy-hard-a-soft-skills/>
- [6] ČIHOUNKOVÁ, Jana. *Koučování*. 1.vyd. Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita. 2011. 73 s. ISBN 978-80-7305-586-8.
- [7] DOBROVOLNÁ, Saša. *Vedení lidí*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská universita, 2012. 129 s. ISBN 978-80-7464-123-7.

- [8] Dovednosti (Skills) - ManagementMania.com. [online]. Poslední aktualizace: 27.8.2015. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2015-08-27]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/dovednost>
- [9] GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní rozhodování*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.
- [10] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
- [11] HRON, Jan. *Dovednosti v řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita Provozně ekonomická fakulta, 2013. 187 s. ISBN 978-80-213-2417-6.
- [12] KŘÍŽ, Josef. *Základy řízení*. 1. vyd., Dotisk. Praha: Česká zemědělská univerzita Provozně ekonomická fakulta, 2015. 125 s. ISBN 978-80-213-2549-4.
- [13] KUBEŠ, Marián. SPILLEROVÁ, Dagmar. KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- [14] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [15] Manažerské dovednosti – ManagementMania.com. [online]. Poslední aktualizace: 20.8.2015. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2015-08-20]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti-1>
- [16] McGrath, James. BATES, Bob. *89 Nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2015, 260 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
- [17] Měkké dovednosti (Soft skills) – ManagementMania.com. [online]. Poslední aktualizace: 16.3. 2016. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2016-03-16]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/mekke-dovednosti-soft-skills>
- [18] Obrázek 1 Požadavky na měkké dovednosti. [online]. SlidePlayer.cz Inc. 2017. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2014-02-25]. Dostupný z: http://images.slideplayer.cz/12/3992714/slides/slide_11.jpg
- [19] Obří sklad Kauflandu u Olomouce se dál rozpíná. [online]. Poslední aktualizace: 18.3. 2011. Datum reprodukce: 7.1. 2018. [cit. 2011-03-18]. Dostupný z: https://olomouc.idnes.cz/obri-sklad-kauflandu-u-olomouce-se-dal-rozpina-diky-finte-s-povolenimi-1e5-/olomouc-zpravy.aspx?c=A110318_1551116_olomouc-zpravy_sot

- [20] PAVLICA, Karel. JAROŠOVÁ, Eva. KAISER, B. Robert. *Vyvážený leadership: Dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management press, s.r.o., 2015. 238 s. ISBN 978-80-7261-289-5.
- [21] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 120 s. ISBN 978-80-247-4118-5.
- [22] SCHWALBE, Barbel. SCHWALBE, Heinz. *Osobnost kariéra úspěch - Rádce úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1995. 155 s. ISBN 80-7169-117-8.
- [23] SOUČEK, Zdeněk. ČAPKOVÁ, Kateřina. NAVRÁTILOVÁ, Daniela. ŘÍHA, Michal. *Strategie řízení podniku v superturbulentním globálním světě, Díl 3. Implementace strategie*. 1. vyd. Brno: Tribun EU s.r.o., 2010. 107 s. ISBN 978-80-87240-20-5.
- [24] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- [25] ŠVECOVÁ, Lenka. FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování*. 3.vyd. Praha: Ekopress s.r.o., 2016. 474 s. ISBN 978-80-87865-33-0.
- [26] ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera*. 1. vyd., dotisk. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [27] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [28] Tvrdé, odborné dovednosti (Hard skills) - ManagementMania.com. [online]. Poslední aktualizace: 25.3. 2015. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2015-03-25]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/tvrde-odborne-dovednosti-hard-skills>
- [29] VACULÍK, Josef. BERKA, Aleš. KUBĚNKA, Michal. *Řízení změn 2. díl*. 1.vyd. Pardubice: Fakulta ekonomicko–správní, 2006. 89 s. ISBN 80-7194-834-9.
- [30] VNOUČKOVÁ, Lucie. ZUZÁK, Roman. *Management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. 184 s.. ISBN 978-80-87839-49-2.
- [31] ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. 2. přepracované vydání. Praha: České vysoké učení technické, 2016. 186 s. ISBN 978-80-01-05980-7.