

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2012

Martina Dušková

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

## **Manažerské kompetence**

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Jaroslav Vrchota

Autor

Martina Dušková

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina DUŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **E09387**  
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 dalšího rozvoje těchto kompetencí u manažerů.

#### Metodika:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy těchto kompetencí u managementu, 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

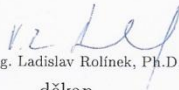
Seznam odborné literatury:

- 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

JILIBŮSKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EŘEJNÁ FAKULTA  
L.S.  
Česká 13 (23)  
278 01 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Manažerské kompetence“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na 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 Českých Budějovicích, 25. dubna 2012

.....

Martina Dušková

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi za cenné připomínky a odborné vedení při vypracování mé bakalářské práce.

## Obsah

1. Úvod.....	9
2. Literární přehled.....	10
2.1 Manažerské kompetence .....	10
2.1.1 Charakterizace pojmů.....	10
2.1.2 Vznik kompetencí .....	11
2.2 Význam a dělení kompetencí.....	13
2.2.1 Důležitost kompetencí.....	13
2.2.2 Druhy kompetencí.....	14
2.2.3 Kompetence vedoucích .....	15
2.2.4 Mužské a ženské kompetence ve vedení.....	19
2.3 Identifikování kompetencí.....	20
2.3.1 Klíčové kompetence.....	20
2.3.2 Kompetenční modely a jejich využití .....	21
2.2.3 Měření úrovně kompetencí.....	23
2.2.4 Význam kompetencí při řízení firem .....	24
2.4 Rozvoj kompetencí.....	26
2.4.1 Sebepoznání a rozvoj osobnosti.....	26
2.4.2 Rozvoj kompetencí z hlediska organizace .....	26
2.5 Manažerské kompetence v budoucnosti.....	30
3. Metodika .....	31
3.1 Obsah a cíl bakalářské práce .....	31

3.2 Používaná technika sběru dat .....	31
3.3 Rozesílání dotazníků.....	32
3.4 Struktura dotazníku.....	32
3.5 návratnost dotazníků .....	33
3.6 Vyhodnocení dotazníků .....	33
3.7 Návrhy rozvoje a závěr .....	33
4. Vlastní práce .....	34
4.1 Identifikace zkoumaného souboru.....	34
4.2 Výzkum manažerských kompetencí .....	39
4.3 Zhodnocení výsledků a návrh na rozvoj .....	49
4.3.1 Úroveň kompetencí projevující se v managementu.....	49
4.3.2 Úroveň kompetencí dle pohlaví.....	51
4.3.3 Úroveň kompetencí dle stupňů managementu.....	52
4.4.4 Úroveň kompetencí dle věku .....	53
5. Závěr.....	55
6. Summary .....	57
7. Použitá literatura .....	59
8. Seznam grafů.....	62
9. Příloha.....	63



# 1. Úvod

Podniky se neustále zabývají tím, jak nejvíce prosperovat. Na dnešním trhu uspějí jen ti nejlepší a to jsou ti, kteří neustále reagují na požadavky zákazníků. Je jasné, že k tomu je zapotřebí zaměstnávat schopné lidi. Proto zaměstnavatelé chtějí na svá pracovní místa manažery, kteří svými kompetencemi odpovídají strategii firmy. Vynikajícími vrcholovými zaměstnanci je zvyšována konkurenceschopnost podniku.

Otázka, která bývá často kladena je, jaké kompetence jsou právě pro manažerské místo nezbytné. Tímto problémem se zabývají personální oddělení podniků, která hodnotí, udržují, rozvíjí a přijímají pracovníky na manažerských pozicích. Zjišťují, jak rozvinout kompetence u svých stávajících pracovníků a jak z nich udělat ještě lepší manažery. Podniky se musí rozhodnout, jakým způsobem vytvoří svůj kompetenční model pro přijímání pracovníků při obsazování řídicích funkcí.

Manažerské místo je velice náročné a proto vyžaduje silnou osobnost. Na tyto pracovníky bývají často kladeny vysoké nároky, proto musí pro svou kariéru mnoho obětovat. Rozhodují o organizaci, ale také i o zaměstnancích, jež jsou její součástí. V dnešním vysoce konkurenčním prostředí se nemohou dopouštět chybných predikcí, protože by to mohlo pro podnik znamenat vymizení z trhu. Měli by mít vrozené psychologické cítění a přirozenou touhu řídit. Každý se proto nemůže stát vrcholovým manažerem, ale své stávající kompetence může více rozvíjet, popřípadě si osvojit nové. Manažeri ve všech úrovních jsou velice důležití a nezbytní pro podnik.

Zaměřila jsem se proto v této práci právě na manažerské kompetence. Jaká je úroveň managementu a jaké vlastnosti a dovednosti se u manažerů vyskytují a v jakém rozsahu.

## 2. Literární přehled

### 2.1 Manažerské kompetence

#### 2.1.1 Charakterizace pojmů

##### Kompetence

Výraz kompetence má dva významy. Tím prvním je myšleno kompetence jako pravomoc či oprávnění vymezené oblasti působení. Druhým významem slova je schopnost vykonávat nějakou činnost a také ji umět vykonávat dobře. Tak zvaně být v určité oblasti způsobilý.<sup>(1)</sup>

Kompetence ve smyslu zdařilého uplatnění jednotlivců i skupin lidí lze vysvětlit zčásti jako specifický rys osobnosti a zčásti jako schopnost využívání lidského potenciálu. Týkají se celé osobnosti člověka, jeho schopností, vlastností a motivů. Během celého života jsou získávány, rozvíjeny ale i ztráceny.<sup>(21)</sup>

##### Manažer

Manažer je člověk, který je pověřen vést tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle. Zde je tedy formální autorita. Nejpriznivější je získat autoritu na základě znalostí, tím získat u spolupracovníků vážnost a uznání. Manažer je také vyjednaváč a vůdce, což je spojeno s dobrou komunikací a rychlým rozhodováním. Značně ovlivňuje svůj tým, proto je potřeba, aby na něj působil energicky a optimisticky. Jedině tak bude mít tým chuť spolupracovat. Ovšem manažer musí vytyčovat reálné cíle, aby vydaná energie nepřišla nazmar a nevedla k nechuti spolupracovníků. Musí znát své spolupracovníky a jejich síly nepřeceňovat či nedoceňovat.<sup>(11)</sup>

##### Manažerské kompetence

Manažerské kompetence jsou souhrnné schopnosti a předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon. Každá firma by chtěla mít ty nejschopnější manažery, aby byla úspěšná. Proto koncem osmdesátých let začaly organizace směřovat k rozvoji

manažerských kompetencí. Poznání a rozvíjení manažerských kompetencí klíčových manažerů je cesta k úspěchu. Díky tomuto přístupu dokážou organizace přijmout správné lidi na správná místa, spravedlivě je odměňovat, pečovat o ně, vychovávat je pro záměry podniku a zajistit kariérový rozvoj zaměstnanců.

Díky kompetencím můžeme rozlišit průměrné a vynikající manažery.

Kompetenční přístup k nám přinesly především mezinárodní korporace a vzbudil tak zájem i v dalších firmách. <sup>(1)</sup>

### **2.1.2 Vznik kompetencí**

Ještě před několika desetiletími drtivá většina lidí své silné stránky vůbec nepotřebovala znát. Bylo to dáno tím, že o jejich práci a způsobu obživy rozhodoval jejich původ. Dnes si ale lidé mohou vybrat, proto musí znát své přednosti, aby věděli, kam patří. K tomu, aby to bezpečně zjistili, jim pomůže analýza zpětné vazby. Kdykoli se rozhodneme udělat něco zásadního, zaznamenáme si, co by to mělo za následek. A zhruba za devět měsíců porovnáme se skutečnými výsledky. To lidem pomůže uvědomit si, které činnosti je připravují o plné využití jejich předností. Je potřeba se soustředit na své přednosti a najít si takové místo, na němž zjištěné výhody povedou k výkonnosti a k výsledkům. A zároveň pracovat na jejich zdokonalení. <sup>(12)</sup>

### **Objevení kompetencí**

Prvně byl identifikován lidský rys kompetencí v roce 1959 a autorem této myšlenky byl Robert White <sup>(1)</sup>. Zrodilo se to od hodnocení pracovníků podle kritérií, požadavků, předpokladů, očekávání a nároků.

Americký psycholog David McClelland ve svém článku v roce 1973 psal, že je lepší vybírat na pracovní pozice zaměstnance spíše podle jejich kompetencí než inteligence.

Po několika letech od publikování McClellandova článku došlo po celém světě k velkým změnám v obchodním prostředí. Po stabilním období s vysokou standardizací

a specializací došlo ke změnám zejména v oblastech informační revoluce, nové technologie, které vyžadují nové způsoby vedení lidí, celková globalizace obchodu zejména inovace výrobků, změna hodnotové orientace pracovníků, kdy do popředí se dostává uspokojování vyšších potřeb.<sup>(1)</sup>

## 2.2 Význam a dělení kompetencí

### 2.2.1 Důležitost kompetencí

Lidé jsou nejdůležitějším faktorem pro dosažení a dlouhodobé udržení konkurenční výhody. Podle Pfefferova <sup>(1)</sup> průzkumu, je značné, že firma s vysoce motivovanými pracovníky trvale dosahuje lepších výsledků než konkurence. Motivace pramení z jejich vedení, které řídí management. <sup>(1)</sup>

Mnoho autorů se také shoduje, že kompetence hrají výraznou roli ve schopnostech podávat v daném prostředí efektivní výkon. Dále určují kapacitu aplikovat schopnosti a znalosti na nové úkoly a situace. A jsou důležité v motivaci ke kvalitním výkonům.

Kompetence tedy může být považována za nejvhodnější doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese, včetně sociálních parametrů jeho pracovního zařazení.

Proto takhle chápané kompetence, těsně souvisí se sociálními rolemi, protože jádrem výkonu pracovní činnosti obsahuje právě práci s lidmi či jednání s nimi.

V našich podmínkách se vžilo rozdělení kompetencí na profesní a sociální. A právě díky přiměřenému zvládnutí sociální reality, dovoluje člověku získat i vyšší uplatnění v profesní kariéře. <sup>(2)</sup>

### **Intelligence versus kompetence**

Intelligence, představitivost a znalosti jsou významné, základní předpoklady, ale teprve efektivní činnost je mění ve výsledky. Pracovník, který disponuje odbornými znalosti má v moderní organizaci postavení vedoucího pracovníka. <sup>(12)</sup>

Mcclelland <sup>(1)</sup> získal přesvědčení, že způsob testování znalostí ve školách nepředpovídá pracovní výkonnost nebo úspěšnost v životě a je často diskriminačně zaměřený.

Mcclelland spolu s McBer <sup>(1)</sup> identifikovali pět základních kompetencí důležitých pro úspěšný manažerský výkon. Jsou to speciální vědomosti, intelektuální zralost, podnikatelská zralost, mezilidská zralost, a pracovní zralost.

Právě přístup založený na kompetencích se vyhne předsudkům a diskriminaci, proto se teorie kompetencí rozšířila do celého světa.

Podle Woodruffova <sup>(1)</sup> jsou kompetence přístup chování, který vede ke kompletnímu zvládnutí úkolu a vynikajícímu výsledku. K tomu právě potřebuje být vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, uznává požadované chování a vynakládá na něj svou energii a používá je.

Proto lze hovořit o kompetenci pouze ve vztahu k nějakému konkrétnímu úkolu, pozici či funkci. <sup>(1)</sup>

### **2.2.2 Druhy kompetencí**

**Být dostatečně dobrý**

Na základě kompetence ve významu být dostačujícím, vznikly v některých zemích standardy pro různé profese. Kompetence jsou popsány konkrétně a jsou zaměřeny na projevy chování, aby byly snadno měřitelné.

Minimální požadavky na pracovní místo se nazývají základní kompetence. Musí být splněny, aby mohl být účastník na pracovní pozici přijat. <sup>(1)</sup>

**Být vynikající**

Kompetence ve významu být nadprůměrný, kdy kritériem je nadstandardní výkon. Měření těchto kompetencí je špatně měřitelné. Pro komplexně dynamické prostředí a silnou konkurenci už základní kompetence nestačí. V zájmu každé firmy je zaměstnávat pracovníky, jejichž kompetence posunou firmu směrem nahoru. <sup>(1)</sup>

### **Dělení kompetencí podle Carrola a McCrackina (1997):**

#### *-Klíčové kompetence*

Chování, které je nezbytné pro každého zaměstnance. Podle nich se vzájemně odlišují jednotlivé firmy. Díky klíčovým kompetencím se vytváří jedinečná kultura s jedinečnými pracovními postoji.

#### *-Týmové kompetence*

Charakterizují nám tým jako pracovní jednotku. Zaměřují se na ně firmy, pro které jsou výkony pracovních týmů důležité. Určují se kompetence, které se týkají celého týmu.

#### *-Funkční kompetence*

Kompetence potřebné na pozici projektového manažera, výrobního inženýra nebo vedoucího oddělení služeb zákazníkům.

#### *-Vůdcovské a manažerské kompetence*

V rychle se měnícím prostředí jsou kladeny vysoké nároky právě na vytváření vztahů a jejich vedení. <sup>(1)</sup>

### **Dělení kompetencí podle Klempa**

Klemp (1998) <sup>(1)</sup> vytvořil základní dělení kompetencí na praktiky, ve smyslu zvyklostí a vlastností, které jsou charakterizovány vědomostmi a dovednostmi přinášející do své pozice. Vlastnosti a praktiky se navzájem propojují.

## **2.2.3 Kompetence vedoucích**

### **Postavení vedoucího**

Pokud jsme na toto místo povýšeni, musíme se zamyslet nad svou novou rolí. Stanovit si své pracovní úkoly, které naplánujeme co nejlépe.

Snažíme si osvojit vlastnosti jako důvěru ve své vlastní schopnosti, protože lidé nedůvěřují vedoucímu, který nevěří v sám sebe. Dále je nezbytná schopnost komunikace, jak se svými podřízenými ohledně úkolů a povinností, tak se svými nadřízenými. Také umět rozhodovat je nepostradatelné. Slouží to k určení a udržení pracovního tempa, a pro rychlé posouzení toho, co může být hlavním osobním

problémem. Nesmíme opomenout tlak na zaměstnance, který je důležitý proto, aby rostla firma a tím i produktivita spolu s rozvíjením zaměstnanců. Chuť rozvíjet schopnosti ostatních pomáhá při růstu jejich talentu. Důležitá je schopnost motivovat, protože všechny ostatní způsobilosti jsou na ní závislé. Dobrý vedoucí se učí rozpoznávat charaktery jedinců a vhodně je motivovat. Také chválení pracovníka zvyšuje pocit užitečnosti v dané společnosti a podpoří to jeho snahu. <sup>(3)</sup>

„Každý manažer se stává manažerem z určitého konkrétního důvodu. Vychází přitom z touhy po dosažení postavení, sounáležitosti či moci. Uvedené touhy pramení částečně z jeho povahy.“ <sup>(4)</sup>

- *Budování a upevňování autority*

Nezbytnou součástí vedoucí funkce je autorita, která se odvozuje od vyskytující se situace, u které je zapotřebí vůdce. Obecně je to vybraný jedinec ze skupiny a očekává se od něho, že bude skupinu řídit. V určitých projektech či činnostech vystupuje vedoucí obvykle jako osoba s nejlepšími schopnostmi nebo zkušenostmi. Ač titul nebo funkce vyžadují respekt, nezaručují, že daný vedoucí umí vést ostatní. <sup>(3)</sup>

Ukazuje se, že lidé si všímají více toho, co děláte, než toho, co jim říkáte, aby vykonávali. To znamená, že manažeři musí praktikovat při své každodenní práci, to co hlásají, a poskytovat tím jasný příklad výkonného a angažovaného pracovníka. <sup>(13)</sup>

- *Rozhodování*

Rozhodování je součástí každého manažera. Je to jeden z nejvíce obtížných úkolů. Slouží k vedení lidí. A i když nepodnikne vůbec nic, rozhoduje tím také. <sup>(3)</sup>

Manažerské rozhodování musí zapadat do firemní strategie. Vedení na vrcholu organizace má zásadní vliv na to, jak se podnik vyrovná s měnícími se okolnostmi. Vedení jednotlivců je ústřední prvek v dynamické schopnosti organizace vedené ke změně. Manažerské schopnosti jsou zakořeněny ve vedení lidského kapitálu a jejich poznání. Tyto faktory mají vliv na strategické a operativní rozhodnutí manažerů. <sup>(5)</sup>



- *Soustavné vzdělávání*

Úspěšný manažer musí na sobě neustále pracovat a rozvíjet své vědomosti a dovednosti. Je důležité, aby si uměl přiznat chybu. Byl otevřený novým myšlenkám a vyhledával příležitosti ke svému rozvoji. <sup>(19)</sup>

- *Řízení změn*

Změny jsou nevyhnutelné, ale přesto pro většinu lidí obtížně akceptovatelné. Odehrávají se zejména v technologiích, v právních vztazích, v postojích sociálních skupin, v osobních přáních a potřebách, také ve vedení a ve všech oblastech každodenního života. Čím více změn je, tím více problémů mají manažeři. Jde o neustálé vysvětlování potřebnosti a nezbytnosti změn pracovníkům a také se musí s nimi sami vyrovnat.

Pro liniového manažera je důležité vydat rozhodnutí, zpracovat plán s novými metodami a seznámit s nimi zaměstnance. Naplánovat každou fázi změny, případně zpracovat alternativní plán. Ujistit se, že zaměstnanci realizují změny. A nakonec sledovat výsledky těchto změn.

Důležité je vysvětlit srozumitelně nové myšlenky, a to nejen ústně ale i písemně. Uvedou se především důvody, které ke změně vedly. Podstatné je vysvětlovat pozitivním způsobem – ukázat myšlenku v tom nejlepším světle. <sup>(3)</sup>

- *Hospodaření s časem*

Pokud chce manažer ovládnout svůj čas, musí větší část práce přenechat ostatním. Všechny projekty a potřeby nejsou stejně důležité a součástí práce vedoucích je rozhodování, který projekt je nejdůležitější a zasluhuje si zvýšenou pozornost.

Pro zlepšení hospodaření s časem si je dobré zpracovat denní a týdenní seznam priorit seřazených od nejdůležitějších k nejméně důležitým. Plánovat si jeden den dopředu, co se bude dít. Plánovat si i telefonní hovory a zjistit kolik času nám zaberou. Na plánovaných poradách se držet tématu. A nezapomenout vyhodnocovat hospodaření s časem několikrát denně.

Přenášením pracovních povinností na ostatní se zlepší využití volného času i produktivita. Je to také účelnější a rozvíjí se schopnosti a dovednosti zaměstnanců a zvýší se jejich uspokojení z práce. Manažerům to pomáhá lépe hodnotit své zaměstnance.<sup>(3)</sup>

- *Efektivní komunikace*

Účinně komunikovat neznamena jen srozumitelně vyjádřit své názory, ale také umět budovat vztahy s ostatními lidmi. Jde zaprvé o to, vyjadřovat své myšlenky jasně a srozumitelně pro ostatní. Manažer by měl dát najevo skutečný zájem o druhé. Když manažer bude říkat věci s citem, spolupracovníci sdělení pochopí a budou ho vnímat. Důležitá je také řeč těla, která nesmí být v rozporu s obsahem sdělení.<sup>(19)</sup>

#### Osobní jednání

Je to nejčastější jednání, se kterým se manažer může setkat. Lze sem zahrnout komunikaci se svými podřízenými, nadřízenými, kolegy, klienty, dodavateli, zákazníky. Skupiny lidí, s nimiž manažeři spolupracují, mají různé způsoby vyjadřování. Je pravděpodobné, že v určitém podniku bude existovat několik druhů jazyku například podnikový jazyk, manažerský jazyk, technický či odborný jazyk, obvyklý praktický jazyk, zákaznický jazyk, dodavatelský jazyk. Správný manažer musí umět překládat z jednoho jazyku do druhého.<sup>(13)</sup>

- *Řízení pracovního týmu*

Když se lidé prvně propracují k manažerské funkci, vědí, že si musí získat také respekt týmu, který řídí. Ale také si myslí, že jako manažeři musí znát odpověď na všechny otázky, bez kterých by tým nemohl správně a včas plnit své úkoly, a že když to nedokážou, tak nezískají důležitý respekt. Pokud se tím řídí, může to vést k nesprávným či nesmyslným odpovědím. Proto je vhodné a i někdy nezbytné, aby na otázky, na které skutečně nezná odpověď, řekl popravdě: „Nevím, ale zjistím to.“<sup>(6)</sup>

## 2.2.4 Mužské a ženské kompetence ve vedení

Interní pravidla v rámci nějaké organizace určuje vždy její vedení. Při bližším pozorování existuje pravidlo komunikace, které dominuje všem ostatním – hierarchie. Ženy naopak komunikují více v otevřené síti. V rámci hierarchie se komunikuje spíše s ohledem na status, zatímco v asociativní síti stojí v popředí zájmu především obsahy. Zatímco muži se vzájemně podřazují nebo nadřazují a neustále se snaží se co nejjasněji ohraničit, ženy vytvářejí na nejrůznějších místech spojení. Nemají potřebu se navzájem nadřazovat nebo podřazovat, nýbrž raději hledají vazby a kolektiv. Proto jsou ve většině vztahů zodpovědné za udržování sociálních kontaktů právě ženy. Takže muži komunikují v rámci pevně dané hierarchie a komunikaci používají k vymezení sebe sama. Hierarchie má přednost před obsahem. Nejdřív se musí v rámci skupiny vybojovat hierarchie. Do té doby není skupina schopna práce. <sup>(20)</sup>

### Silné stránky žen

Vlastními silnými stránkami ženy jsou její prastaré schopnosti: umění naslouchat, rozpoznávat a vytvářet souvislosti, vysoká orientace na věc, většinou velká angažovanost pro věc spojená s ambicí podávat vynikající výsledky, vedení týmu orientované na proces, motivace spolupracovníků prostřednictvím poskytnutí velkého prostoru pro rozhodování a aktivní podpora jejich vývoje, mimořádné jazykové nadání. Navíc dokážou udržet na zřeteli současně spoustu různých procesů a řídit je. Zákazníci se cítí při komunikaci se ženami většinou velmi dobře, protože ženy jim lépe naslouchají, cíleněji reagují na jejich potřeby a považují spolupráci spíše za partnerskou a dlouhodobou.

Ženy jako manažerky mají lepší kompetence k empatii, dokážou se lépe vcítit a poskytovat emocionální podporu. Počet žen působících v oblasti řídicích pracovníků neustále roste. <sup>(14)</sup>

## 2.3 Identifikování kompetencí

### 2.3.1 Klíčové kompetence

Jsou to efektivně používané soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků a projevy postojů a dalších motivů v chování pracovníků. Jsou předem označeny jako nejvýznamnější pro situaci, v níž se daná organizace nachází. Sdílejí a využívají je do určité výše všichni členové organizace. Mají rozvojový potenciál a mohou být dále zlepšovány dle potřeb organizace. Byly předem charakterizovány, standardizovány a byla pro ně vymezena kritéria měření a vyhodnocování. <sup>(21)</sup>

Myšlenka klíčových kompetencí je důležitá v rozvíjení osobnosti v rámci výchovy a dalšího vzdělání. Lze si je osvojit jen tréninkem a jde tedy o celoživotní proces. <sup>(15)</sup>

Identifikace klíčových kompetencí

*Kognitivní přístup* <sup>(15)</sup> - Jedná se o schopnost myslet a řešit problémy. Pokud se pracovní činnost rozšíří o tuto schopnost, tak se z ní stává odborná schopnost. Tento přístup klade důraz na schopnost dělat prognózy, všimání si vlastních chyb, které dokážeme odstranit, řešit problémy, vidět souvislosti mezi různými jevy.

*Přístup založený na analýze činnosti* <sup>(15)</sup> - Zjišťuje souvislosti v profesním jednání a vyhodnocuje, které schopnosti jsou pro dané zaměstnání nejužitečnější.

*Přístup zaměřený na společnost* <sup>(15)</sup> - Zde se jedná o kompetence tvůrčí, spočívá ve schopnosti jednat a přispívat tak k harmonické kultuře podniku. Vnímat okolí a vypěstovat soudnost.

Proč klíčové kompetence

Rychlé proměny v naší době, znamenají také vyšší nároky na lidi. Získané odborné znalosti zastarávají čím dál tím rychleji. Kompetence pomáhají umět si poradit v různých situacích, neustále řešit nové situace. <sup>(15)</sup>

### **Analýza kompetence (schopností)**

zabývá se analýzou zaměřenou na určení vhodných kompetencí pro práci, které ovlivňují výkon práce.

Rozlišujeme sedm přístupů k analýze kompetence <sup>(16)</sup>:

1. *Názor experta*- jde o vypracování seznamu kompetencí s personalisty na podkladě jejich vlastní znalosti, které jsou doplněné o analýzu jiných publikovaných seznamů. Bohužel tento způsob nemusí vždy přesně sedět na danou firmu.

2. *Strukturovaný rozhovor* - součástí je seznam kompetencí vypracovaných experty, plus rozhovory s řadou pracovníků, kteří práci již vykonávají. Zjišťuje se charakteristika chování a odpovědnostní role.

3. *Workshopy (kompetence)* - Setkání lidí s odbornými znalostmi a zkušenostmi s danou prací. Dělá se analýza základních kompetencí organizace a poté kompetence týkající se pracovních míst.

4. *Funkční analýza* - Popisuje hlavní účel zaměstnání a poté identifikuje vykonávané klíčové funkce, které vyjadřují účel pracovních činností. Zaměřuje se na definice kvalifikačních standardů.

5. *Metoda kritických případů* - Vychází z odvození informací o efektivním nebo méně efektivním chování z reálných událostí tzv. z kritických případů.

6. *Analýza pomocí síta prvků práce* - Založeno na představách, jak vidíme a hodnotíme svět. Jsou velmi individuální. Skupina lidí se soustředí na úkoly prováděné držitelem pracovního místa a vytváří si představy, které umožní vymezit vlastnosti, z nichž vyplynou základní požadavky pro úspěšný výkon práce.

### **2.3.2 Kompetenční modely a jejich využití**

Kompetenční modely popisují konkrétní kombinaci charakteristik osobnosti, potřebné pro plnění úkolů ve firmě.

*Model ústředních kompetencí* jsou kompetence nevyhnutelné a společné pro všechny zaměstnance bez ohledu na jaké jsou pozici.

*Model kompetencí jako participativnost, interpersonální kapacita a řízení interakce, tam je důraz kladen na zapojení všech pracovníků.*

*Jiný typ kompetenčního modelu má za cíl identifikovat kompetence manažera na konkrétní pozici ve firmě.*

*Model generetických kompetencí je schopnost řešit problémy. Slouží k usnadnění uplatnění kompetenčního přístupu. Vystihuje obecně manažera jako takového. <sup>(1)</sup>*

### **Rozbor a popis manažerské činnosti <sup>(17)</sup>:**

- *Uplatňování specializovaných znalostí, dovedností a zkušeností*
- *Optimální využití fyzických a finančních zdrojů - organizování, rozdělování a kontrola podnikových zdrojů*
- *Účinné využití lidských zdrojů - výběr, rozmisťování, motivace a rozvoje lidských zdrojů, tak aby vyhovovali podnikovým cílům*
- *Rozhodování a řešení problémů - využívání intelektu a představitosti k vytváření nových myšlenek, postupů či systémů.*

### **Kdy se používá kompetenční model**

Kompetenční modely sjednocují pohled na to, co a jaké chování bude firma v budoucnu potřebovat.

Lze je využít při přijímání nových zaměstnanců, při rozvíjení stávajících zákazníků, při stimulaci, při změně kultury nebo strategie, při přiblížení cílů pracovníkům. <sup>(1)</sup>

### **Postup při kompetenčního modelu**

Nejprve je důležité si vyjasnit cíle podniku. Pak si určit, kterých pracovníků se bude model týkat a v jaké míře. Vybere se vhodný přístup na základě předchozích poznatků. Přichází na řadu sestavení projektového týmu, ve kterém nesmí chybět klíčoví manažeři, kterých se to týká. Pak se identifikují úrovně výkonů v dané pozici, kde se definují kritéria efektivního výkonu. Sbírají se data, a provádí se analýza. Nakonec se model ověří, zda opravdu funguje (nejčastěji formou dotazníků) a pokud ano, tak se připraví k užívání. <sup>(1)</sup>

### 2.2.3 Měření úrovně kompetencí

Pokud jsou kompetence na určité pracovní místo definované, měří se u pracovníků na tomto místě v jaké míře je kompetence u nich rozvinutá. Rozdílné metody měří rozdílné kompetence, proto pro správné zvolení metody se musí nejprve určit, jaké kompetence chceme měřit. <sup>(1)</sup>

Behaviorální přístup <sup>(1)</sup>:

Tento přístup spočívá v pozorování chování manažerů v různých situacích. Pozorovatelé musí být vyškoleni k identifikování chování reprezentující kompetence. Výsledky pozorování se sdělí pozorovaným manažerům pro uvědomění svých silných a slabých stránek.

Analogové metody <sup>(1)</sup>:

Fungují na základě vytváření různých situací, které se dotýkají působnosti manažera. Její součástí jsou skupinová cvičení, skládající se z převážné části z kooperativních cvičení, kde zkoumá spolupráci mezi členy týmu. Pro měření jiných kompetencí jsou soutěživá cvičení, která ale vyvolávají napětí.

Hraní rolí <sup>(1)</sup>:

Manažer vede rozhovor s pracovníkem podle daných instrukcí a ve vymezeném čase má manažer dosáhnout pokroku v řešení daného problému. Na druhé straně je pracovník, který má také dané instrukce.

*Prezentace* - u ní se projeví sebedůvěra a emoční stabilita účastníka.

*Případové studie* - představení uceleného podrobně popsaného příběhu. Manažer má za úkol zpracovat všechny podklady a navrhnout jak v naskytnuté situaci pokračovat.

Analytické metody <sup>(1)</sup>:

Jsou zaměřené na testy mentálních schopností, dotazníky temperamentu. Používají se především psychometrické nástroje

## 2.2.4 Význam kompetencí při řízení firem

Rozvoj firmy a řešení různých problémů lze usměrňovat právě ovlivňováním kompetencí lidí, kteří tyto úlohy vykonávají. Vztahujeme pojmy kompetence a úloha vždy k určitému pracovníku.<sup>(8)</sup>

### Manažerské kompetence a management

Ve vyspělých ekonomikách se zveřejňují hospodářské výsledky a úsilí manažerů. Jejich analýza, z které vznikají doporučení, tím se také firma propaguje. Právě tímto rozbořením vlastností, dovedností i schopností úspěšných manažerů se vede k obecným názorům, podmínkám a pracovních postupů, které ovlivňují výsledek managementu.<sup>(10)</sup>

### Řešení problémů pomocí MbC

„Management by Competencies (MbC) je přístup k řízení firem, založený na harmonickém rozvoji „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů podnikání. Dva světy – svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů a dalších předpokladů dosahování výkonů – se v něm setkávají v synergickém vztahu.

Z prolnutí těchto dvou prostředí ostatně také MbC vznikl. Každý ze spoluautorů vnesl do MbC akcent jednoho ze zmíněných světů. „I když oba rádi vnímáme příhraniční vlivy, jeden z nás je specialistou na lidské zdroje a mezilidské vztahy a druhý na procesní a projektové řízení. Z mlh na pomezí těchto disciplín začaly vystupovat obrysy MbC postupně, po několika letech spolupráce.“<sup>(8)</sup>

Lidé jsou klíčovým rozhodujícím faktorem pro metodiku MbC.

Metoda MbC je předurčená k tomu, aby samotným problémům předcházela. Zajišťuje totiž užitečnost, efektivitu, stabilitu a dynamiku a ty ve svém prostředí zajišťují úspěch firmy.

Metoda MbC ve firmách má řadu pozitivních důsledků pro jejich řízení. Jde o vyjasnění toho, kam firma směřuje. Zavádí se určité a správné cíle. Vyjasňuje požadavky na zaměstnance zejména na to, jaká je jejich úloha, pravomoc, odpovědnost a požadované výsledky. Vhodné podmínky pro efektivní spolupráci pomocí řízení



procesů. Definuje nám všechny potřebné lidské zdroje pro fungování firemního systému, individuálně je rozvíjí a hodnotí. Vytváří soulad požadavků na výkon firmy a lidských zdrojů, který zabezpečuje stabilitu a dynamiku celého systému. Tyto přímé důsledky vedou k dalším dopadům a to ke zvýšení kapacity manažerů, omezení sporů a zlepšení komunikace a tím i zlepšení mezilidských vztahů. Větší orientací na zákazníky se dosahuje vyšší kvality služeb i nárůstu tržeb <sup>(8)</sup>

## **2.4 Rozvoj kompetencí**

### **2.4.1 Sebepoznání a rozvoj osobnosti**

Pro růst osobnosti jsou důležité jisté podmínky, kterým může bránit okolí. To pak vede k psychickému obranému chování jedince.

V krizových situacích člověk porovnává reálné s ideálním Egem, pokud však mezi nimi dochází k velkému rozdílu, mohou nastat tendence k sebezničení. Pokud se člověk nenaučí akceptovat sám sebe takovým, jaký skutečně je, nikdy se nedostaví pozitivní vývoj. Paradoxně jedinec většinou nedokáže toto sebepřijetí učinit sám, je to podmíněno nejprve jeho přijetím jiným člověkem, který je v jeho životě klíčový.

Mezi osobností a jeho sociální rolí může docházet ke konfliktu, který vede k problémům s vlastní identitou. Identity lze dosáhnout pouze, když je jednatel se svým Egem shodný. Pokud nedojde ke shodě, může to vést až k psychickým obtížím.<sup>(9)</sup>

#### **Předpoklady růstu osobnosti**

Předpokladem pro růst osobnosti jsou vhodné podmínky. Jedním z podmínek je nedirektivita, mezilidské vztahy, které nejsou předurčeny sociálními rolemi. Empatie a emocionální vřelost, podmiňují růst člověka. Opravdovost tak zvané chování bez masky je další nezbytná podmínka k seberozvoji.<sup>(9)</sup>

### **2.4.2 Rozvoj kompetencí z hlediska organizace**

#### **Otázky organizací pro rozvoj kompetencí u manažerů**

*Koho rozvíjíme?* – Přesně určit kdo je manažer, a kdo by měl být tedy zahrnut do programu rozvoje. K zodpovězení této otázky se využívají analýza kvalifikační struktury manažerů (pomocí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb SWOT)

*Co rozvíjíme?* – Tvrdé manažerské dovednosti jako jsou plánování, analytické myšlení, kontrola. Nemělo by se zapomínat také na měkké manažerské dovednosti, které se zabývají vedením lidí, koučování a dalšími interpersonálními rolemi.

*Proč rozvíjíme?* – Aby byl rozvoj efektivní, musí být úzce spjat s podnikovou strategií. Je to oboustranný proces, který zahrnuje očekávání a cíle manažerů i organizace. Manažeři se potřebují rozvíjet způsobem umožňujícím vykonávání většího spektra funkcí.

*Jak rozvíjíme?* - Je třeba ujasnit, jaké metody jsou pro manažery vhodné. Například metody založené na učení se ze zkušeností, metody vzdělávání mimo pracoviště. <sup>(19)</sup>

Vědomá volba neustále rozvíjet své dovednosti, je tou správnou cestou jak si udržet motivaci a zájem. Ať je manažer ve své práci jakkoli zkušený, vždy existují způsoby, jak může své dovednosti ještě prohloubit a rozšířit.

Pro rozvíjení pracovníků lze uplatnit stejný přístup, jako u rozvíjení manažerů. Vhodné je, aby se učící manažer stal příkladem, který by své pracovníky povzbuzoval, aby se učili a odborně rostli. Vytvoření vztahu mezi manažery, aby se společně rozvíjeli. <sup>(13)</sup>

### **Metody rozvoje manažerů <sup>(19)</sup>**

- při vykonávání práce prostřednictvím koučování (pomocí moderování dochází k navádění koučovaného ke splnění úkolu), konzultování, nepřetržitého poskytování zpětné vazby ze strany nadřízených manažerů.(popis jedince, jak jej vnímá pozorovatel)
- zprostředkováním rotace práce, rozšiřování práce, aktivní účastí na projektech, učení se akcí, pracovními stážemi
- formální vzdělávání za pomoci interních a externích kurzů
- seberozvoj s použitím individuálních učebních programů a plánů

### **Co přináší firmám rozvoj kompetencí**

Měnící se organizace a agresivní konkurence tvoří tlak na rozvoj kompetencí. Rozvoj kompetencí vede ke zvýšené sebedůvěře, uvědomění si vlastního potenciálu, který vede

k dalšímu rozvoji kompetencí, přináší kariérový růst. I v oblasti řízení lidí došlo ke zlepšení komunikace a manažeři začali být efektivnější.

S rozvojem kompetencí přicházejí také problémy. Týkají se zejména neochoty mnoha vrcholových manažerů zabývat se strategií a převést jí do rozvojových potřeb vlastních lidí. A to vede k tomu, že rozvoj kompetencí nevychází ze záměrů firmy. Další problém se vyskytuje v nejasném definování cílů výcviku. Proto by se mělo zjistit, zda rozvíjené kompetence budou mít uplatnění. Vyskytuje se také slabá implementace výsledků tréninku do každodenních procesů pracovníka. <sup>(1)</sup>

### **Versatilita v manažerském prostředí**

Koncept mnohostranného, přizpůsobivého a situačně přiměřeného vedení.

Principy rozvoje a dosahování versatility ve vedení lidí

Je založena na třech základních principech: <sup>(18)</sup>

1. *Vedoucí nepoužívají žádný postup v přehnané míře* - nespolehají vždy na osvědčené postupy, nesmí se nechat unést svými vlastními přednostmi
2. *Vedoucí uplatňují protichůdné postupy vyváženě* – nahlízejí na vedení jako na oblast, kde se propojují dvojice protikladů, každá strana je důležitá pro efektivní vedení.
3. *Vedoucí správně vyhodnocují situaci a reagují na ní přiměřeně*- zakládají si na znalosti a porozumění významu širokého spektra protikladných, vzájemně se doplňujících postupů.

Styly učení a jejich versatilní využívání

- Nejvíce se lze naučit v situacích, při kterých jsou kladeny vysoké nároky. Většina manažerů se ovšem bojí neúspěchu, tím se ale vzdávají rozvoje a učení. <sup>(18)</sup>

### **Vzdělávání podle kompetencí (CBA – competency-based approach) <sup>(21)</sup>**

Je to přístup ke vzdělávání založený na osvojování a rozvoji kompetencí. U CBA je vzdělávání a učení organizováno podle toho, jaké kompetence mají být rozvíjeny u učících se jedinců, než podle toho, co je obsahem konkrétního předmětu. Cílem je, aby manažer podroben CBA byl schopen efektivně zvládat situace a úkoly, které bude

muset dříve či později řešit. Učící se jedinec si kompetenci tvoří prostřednictvím simulací a reálných činností.

## **2.5 Manažerské kompetence v budoucnosti**

### **Kompetence budoucnosti**

Absolventům škol podle zaměstnavatelů chybí mnohé důležité kompetence pro danou pozici. Jsou to zejména schopnost snášet stres a práci pod tlakem, schopnost komunikace, jednání s partnery, kreativita, schopnost empatie, asertivita, schopnost rekvalifikace na příbuzné povolání, loajalita k zaměstnavateli, ochota pomoci mimo rámec určené pracovní doby, interpretace pracovních předpisů, orientace v historických dokumentech, základy psychologie a etiky, logické myšlení.

V budoucnu budou zaměstnavatelé brát větší zřetel na kompetence, jako jsou ovládnutí cizích jazyků, schopnost využívat výpočetní techniku, schopnost zacházet s informacemi, adaptabilitu a flexibilitu, ochotu učit se, schopnost týmové práce, schopnost rozhodovat se, schopnost řešit problémy, ochotu nést odpovědnost, širší profesní dovednosti, ústní a písemný projev, čtení a chápání pracovních pokynů. Komunikaci s lidmi prostřednictvím výpočetní techniky, manuální zručnost, zájem o práci, zvládnutí stresových situací, práci s čísly při plnění pracovních úkolů.<sup>(1)</sup>

### **Manažerské kompetence v Evropské unii**

Aby byli manažeři v budoucnu úspěšní, musí se oprostit od zaběhlého systému a být více kreativní, vyžadovat kreativitu rovněž od svých zaměstnanců. Také pružnost a přizpůsobivost novým podmínkám a neustálé zdokonalování v řízení lidských zdrojů by nemělo chybět.

Budoucnost bude spočívat v novém pojetí principů, nové pojetí konkurence a to zejména hledat konkurenční výhody a dodržovat etické chování. Nově pojmut řízení a poznat jeho složitost, protože postindustriální svět si žádá nový pracovní režim. Také práce vedoucího vyžaduje změnu pohledu zaměřenou na prohlubování vědomí. Nové pojetí trhů ale i světa a vítězit bude tvořivé a poetické myšlení.

Po vstupu do Evropské unie se ekonomické prostředí přetvořilo na sílu technologie a globalizace.<sup>(10)</sup>

## **3. Metodika**

### **3.1 Obsah a cíl bakalářské práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je definování hlavních manažerských kompetencí pro management, které jsou komparovány se skutečnou úrovní v managementu v praxi. V první části práce je analyzována odborná literatura týkající se tématu kompetencí potřebných pro manažery a jejich rozvíjení. Mezi klíčové kompetence manažera, dle kapitoly 2.2.3 Kompetence vedoucích, patří plánování, řízení a vedení lidí, schopnost komunikace a schopnost se správně rozhodovat. Do nových manažerských kompetencí nezbytných pro novodobé manažery, uvedené v kapitole 2.5 Manažerské kompetence v budoucnosti, jsou zařazeny další tři a to schopnost snášet stres, být kreativní a schopnost učit se.

Druhá část se zabývá porovnáním, v jaké úrovni se určité kompetence projevují u manažerů v praxi. Bylo použito pilotní ověření pro pochopení a správnost kladených otázek na vzorku manažerů, poté proveden průzkum. Zjištění kompetencí, které manažerům chybí, a co udělat proto, aby došlo ke zlepšení stávající situace. Závěr se zabývá doporučením technik, které rozvinou nedostatečné kompetence manažerů.

### **3.2 Používaná technika sběru dat**

Pro shromažďování informací pro výzkum manažerských kompetencí je použito dotazníkové šetření.

Dotazník je standardizovaným souborem otázek na připraveném formuláři. Celý scénář dotazníku a formulace jednotlivých otázek ovlivňuje dotazovaného určitým směrem, který se promítá i do jednotlivých odpovědí. Pro dotazník je typické, že výzkumník je nepřítomen při vyplňování dotazníku a je nezbytné provést předvýzkum.

Dotazník musí obsahovat otázky jasné, zřetelné, jednoznačné, aby byly možné pravdivé odpovědi bez dlouhého rozmyšlení a obtíží. Výhodou dotazníku je poměrně snadné získání informací od velkého počtu jedinců v krátkém čase a s nízkými náklady. Také anonymita je relativně přesvědčivá. Anonymnímu průběhu se používá v situacích, kde by mohlo dojít k existenčnímu ohrožení respondentů.

### **3.3 Rozesílání dotazníků**

Na začátku výzkumu byl dotazník rozeslán deseti manažerům z oblasti obchodu jako předvýzkum. Z vrácených dotazníků vyplývalo, že dvě otázky byly špatně formulovány a manažeři tak nepochopili, co je otázkami míněno. Zmíněné otázky byly přeformulovány.

Poté dotazníky rozposílány do všech manažerských odvětví. Pro potřebu alespoň sto manažerů, byla využita internetová síť. Zasílání dotazníků manažerům na mailové adresy uvedené na jejich stránkách. Po čtrnácti dnech urgování respondentů, kteří poslaný dotazník nevrátili.

### **3.4 Struktura dotazníku**

Dotazník se skládá z úvodní fórmule, která obsahuje oslovení, představení se respondentovi, zdůvodnění výzkumu. Dále obsahuje otázky formou škály, kterou je respondent žádán, aby hodnotil zkoumaný problém na určité stupnici:

nejvíce odpovídá    1   2   3   4   5    nejméně odpovídá skutečnosti



### **3.5 návratnost dotazníků**

Pomocí internetové sítě bylo rozesláno 675 dotazníků. návratnost dotazníků činila zhruba 15% z celkového počtu poslaných tedy 108 dotazníků.

### **3.6 Vyhodnocení dotazníků**

Po získání dat, byla provedena jejich kontrola, jejímž účelem bylo vyřadit ze souboru vyplněných dotazníků ty, které byly zpracovány neúplně. V případě, že některý dotazník byl neúplně vyplněn, byl vyřazen z dalšího procesu. V rámci kontroly byly vyřazeny 4 dotazníky. Zbylých 104 dotazníků bylo zpracováno pomocí kontingenčních tabulek v Excelu vpraveno do grafů pro lepší přehlednost. Pro zpracování výsledků z dotazníkového šetření byl použit program Excel.

### **3.7 návrhy rozvoje a závěr**

Roztřídění výsledků do čtyř oddílů (celková úroveň kompetencí v managementu, rozdělení kompetencí dle pohlaví, rozdělení kompetencí dle úrovně managementu a rozdělení kompetencí dle věku) následovalo jejich zhodnocení a návrhy na rozvoj nedostatečně projevených kompetencí. Poté byl uveden závěr, který obsahuje shrnutí celkové práce.

## 4. Vlastní práce

### 4.1 Identifikace zkoumaného souboru

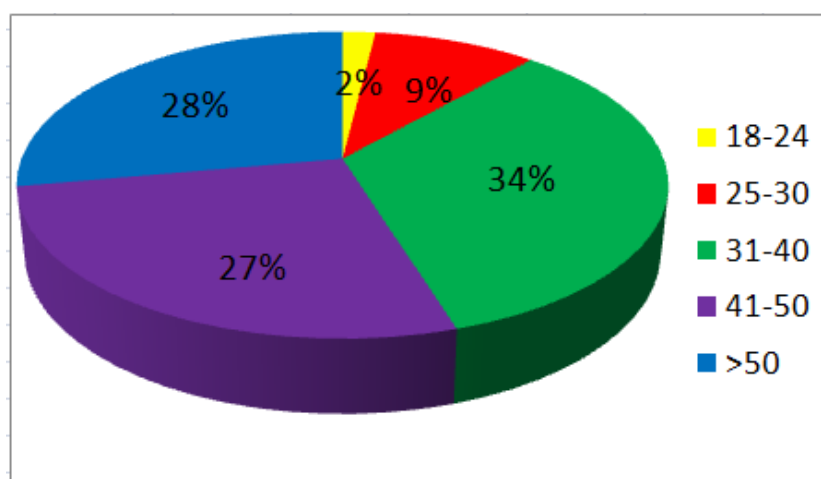
Celkem se z rozposlaných dotazníků zpět vrátilo 15%, tedy 108 dotazníků z 675 oslovených respondentů. Neúplně vyplněné 4 dotazníky byly z hodnocení vyřazeny.

V této části je charakterizován vzorek 104 manažerů, kteří odpověděli na dotazník správně a úplně. Skládá se z ředitelů společnosti, generálních ředitelů, finančních ředitelů, provozních ředitelů, personálních ředitelů, obchodních ředitelů, technických ředitelů, výrobních ředitelů, ředitelů závodu, ředitelů regionu, manažerů kvality, manažerů vývoje, produktových manažerů, manažerů logistiky, manažerů marketingu, manažerů služby, vedoucích oddělení.

Ve zkoumaném vzorku manažerů se vyskytuje více mužů než žen. Mužů je 64 % a žen jen 36%.

Na manažerské pozici stále ještě výrazně převládají muži. Jev je dán tím, že ženy si častěji vybírají raději roli matky, která jim brání obsazovat manažerská místa.

**Graf 1.: Věková kategorie zkoumaných manažerů**

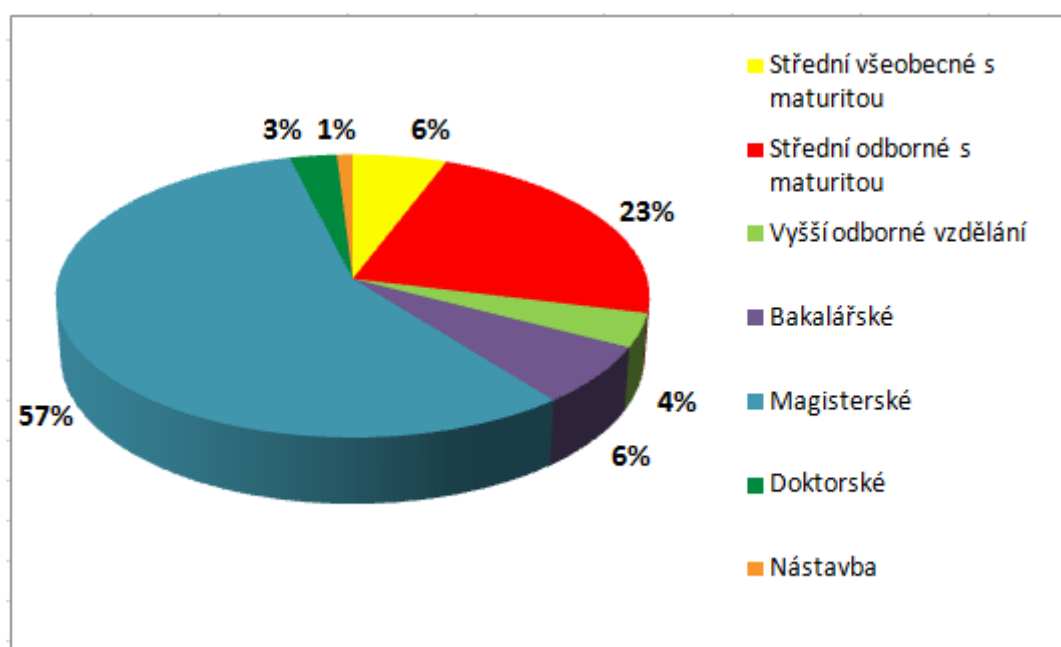


Zdroj: vlastní práce

Nejpočetnější skupina manažerů se nachází ve věku 31-40 let a činní 34%. Manžeři nad 50 let jsou zastoupeni 28%, což je zhruba stejnoměrné s manažery ve věkové kategorii 41-50, jejíž zastoupení je 27%. Jen 9% tvoří manažeři ve věku 25-30 lety a v rozmezí 18-24 pouhá 2%.

Lidé ve stáří 31-40 let jsou ideální pro manažerskou funkci, mají už nějaké zkušenosti a přesto mnoho nových nápadů. Velké množství manažerů je také ve věku od 41 let výše, protože mají mnoho zkušeností a vyvinutý smysl pro správný odhad situací.

**Graf 2.: Nejvyšší dosažené vzdělání zkoumeného vzorku manažerů**

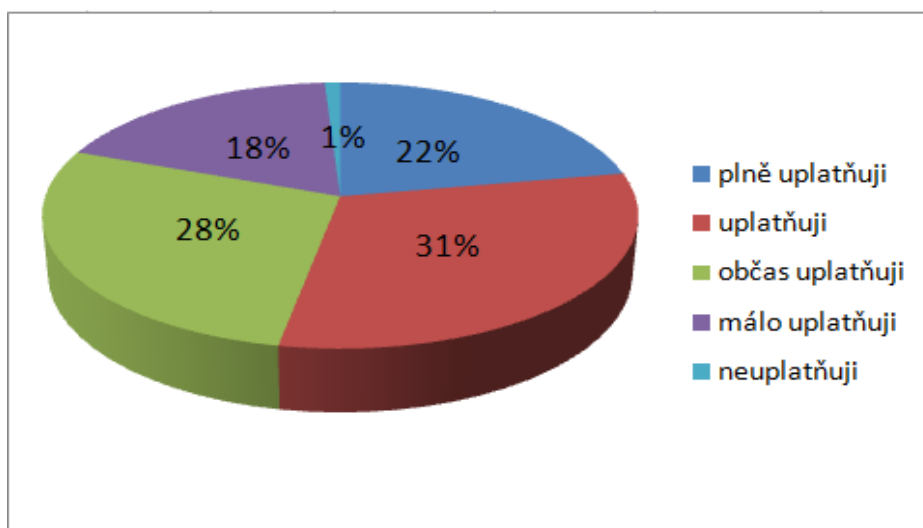


Zdroj: vlastní práce

Nejvyšší počet manažerů 57% dosáhlo Magisterského vzdělání. Celých 23% má jen Střední odbornou školu s maturitou. Bakalářské vzdělání získalo 6% manažerů a také 6% Střední všeobecné s maturitou. Vyšší odborné vzdělání má 4% manažerů a 3% dosáhli doktorského vzdělání. Nástavbu má jen 1% manažerů.

Graf ukazuje, že lidé, kteří dosáhnou Magisterského vzdělání, se nejlépe uplatní jako manažeři. Magisterské studium rozvíjí kompetence vhodné pro manažery a pomáhá tak jejím studentům dosahovat manažerských postů.

**Graf 3.: Uplatnění svých vědomostí získaných ze studia**

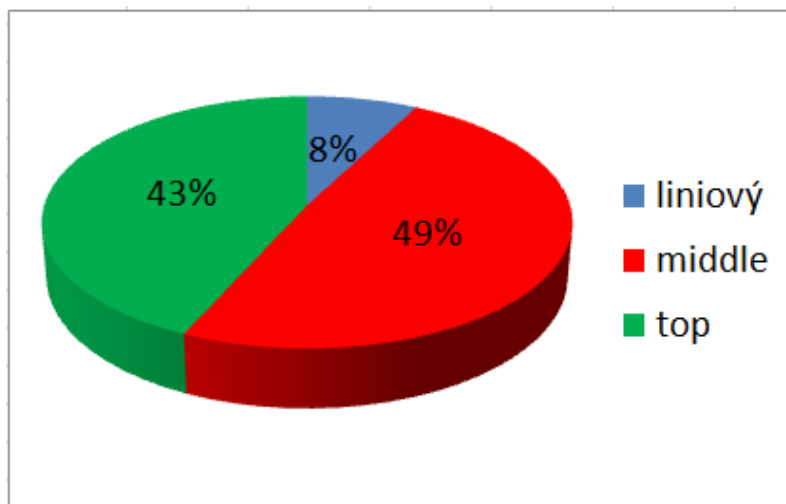


Zdroj: vlastní práce

Dle grafu nejvíce manažerů 31% označuje, že své vědomosti ze studií uplatňuje ve své manažerské pozici. O jedno procento méně 28% manažerů tvrdí, že své vědomosti ze studia uplatňuje pouze občas. Avšak 22% dotázaných své získané vědomosti uplatňují plně při své manažerské funkci. Málé uplatnění je pro 18% manažerů a jen 1% respondentů je neuplatňuje vůbec.

Poznatky získané ze studia pomáhají manažerům v jejich pracovním životě. 81% dotazovaných by se bez vědomostí ze studia ve své práci neobešla.

**Graf 4.: Zařazení zkoumaných manažerů do úrovně managementu**



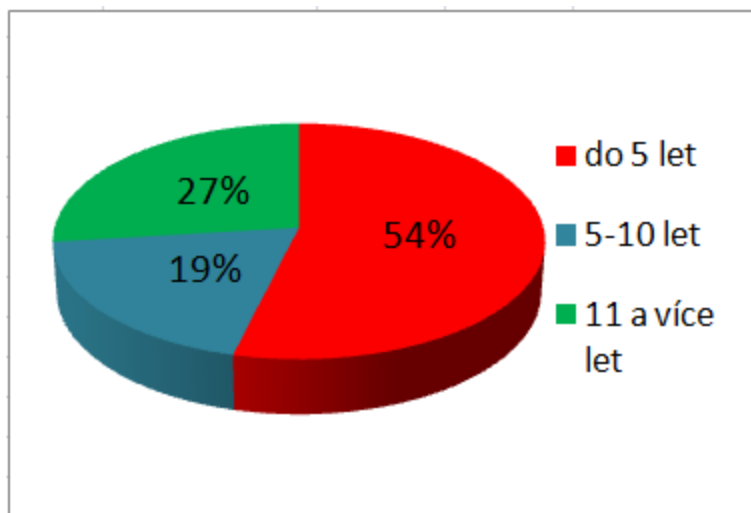
Zdroj: vlastní práce

Nejvíce manažerů se nachází v middle managementu 49%. V top managementu je 43% ze zkoumaných manažerů. A v liniovém managementu pracuje 8% manažerů ze zkoumaného vzorku.

Na otázku, zda by dotázaní chtěli dále karierně růst, odpovědělo celých 62% manažerů, že by chtělo ještě dále karierně růst. A zbylých 38% jsou již spokojeni se stávající úrovní své kariéry.

Většina manažerů se chce neustále zdokonalovat a stoupat výše ve své kariéře. Nekladou odpor učit se novým věcem a rozvíjet své kompetence.

**Graf 5.: Počet let na stávající pracovní pozici zkoumaných manažerů**



Zdroj: vlastní práce

Nejvíce manažerů je na svém pracovním místě méně jak pět let, tato skupina obsahuje 54% manažerů. Od pěti do desíti let pracuje na svém pracovním místě 27% manažerů. A 19% manažerů je zaměstnáno na stejném pracovním místě přes 11 let.

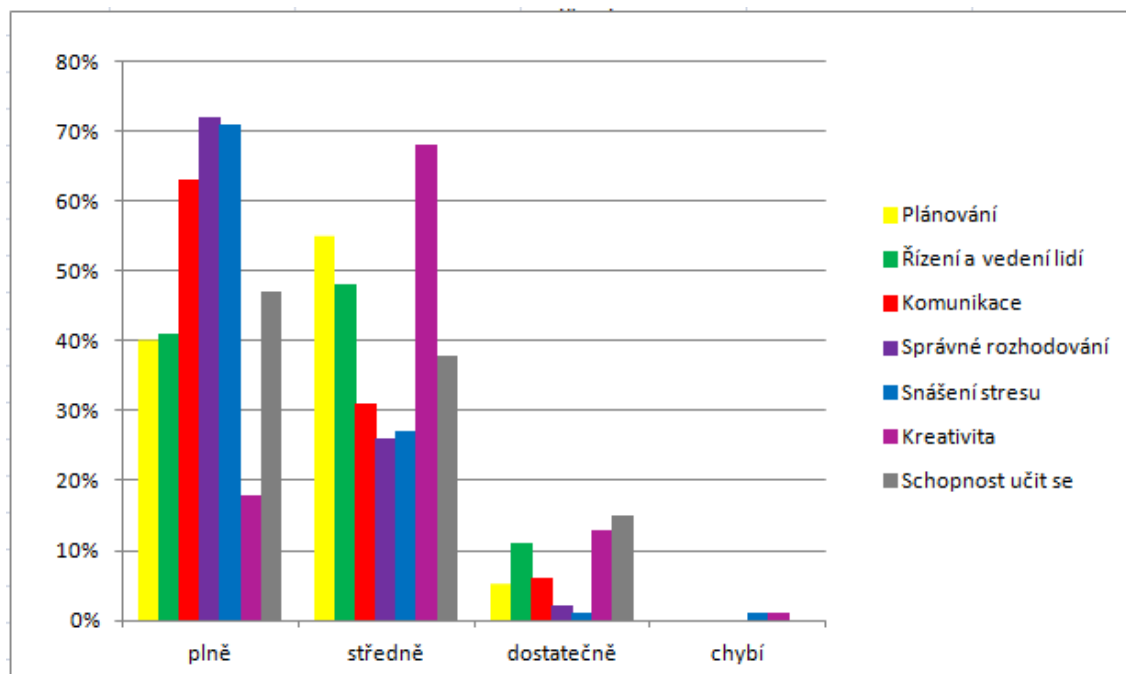
Výsledky ukazují, že manažeři často mění svá pracovní místa, získávají nové zkušenosti a reagují na lepší pracovní nabídky.

## 4.2 Výzkum manažerských kompetencí

Výsledky jsou zařazeny do čtyř úrovní. První úroveň tvoří kompetence, které se u manažerů projevují plně. To znamená, že z odpovězených 5 otázek na danou kompetenci, za kterou mohli získat nejvíce u jedné otázky 5 bodů, získali 25-21 bodů. Další úroveň je střední, ta značí počet bodů v rozmezí 20-16 bodů. Dostatečná úroveň má počet bodů v rozmezí 15-11 body. Poslední úroveň s mizivými 10-5 body se pokládá za chybějící kompetenci.

Nejprve jsem zkoumala kompetenci na úrovni managementu u všech dotázaných. Poté jsem je rozdělila do dvou skupin na muže a ženy a zjišťovala jsem, na jaké úrovni se u nich projevují. Zkoumané manažery jsem rozdělila také dle úrovní managementu a zjišťovala kompetence jaké mají v top, middle a linovém managementu. Nakonec jsem respondenty rozdělila ještě dle věku a to do 40 let a nad 41 let. Zajímalo mě, na jaké úrovni se u nich zjišťované kompetence projevují.

**Graf 6.: Úroveň kompetencí v managementu**



Zdroj: vlastní práce

U 55% manažerů se zkoumaná kompetence plánování projevuje na střední úrovni. Plně se projevuje u 40% manažerů. Dostatečně je u 5% dotázaných. A u žádného procenta manažerů kompetence plánování nechybí.

Plánování je u většiny manažerů na střední pozici, avšak né na plné. Je to dáno tím, že plánování je součástí manažerského dne a né každý ho dokáže dokonale zvládnout.

Kompetence řízení a vedení lidí se plně projevuje u 41 % manažerů. Celých 48% respondentů má kompetence projevující se na střední úrovni. U zbytku 11% se tato kompetence projevila dostatečně.

Tato kompetence je důležitá pro manažery, kteří vedou tým pracovníků. Každý manažer by měl být schopen správně vést a řídit své pracovníky. Spokojený pracovník lépe pracuje. Čím lépe tuto kompetenci vedoucí pracovník splňuje, tím lépe se organizaci daří.

Schopnost komunikace se plně rozvinula u 63% zkoumaných manažerů. Na střední úrovni u 31% manažerů. U 6% manažerů je tato kompetence na dostatečné úrovni.

Kompetence je plně rozvinuta u velkého množství manažerů. Z výsledků vyplývá, že pro manažery je velice důležité mít schopnost komunikace rozvinutou na vysoké úrovni.

Kompetence správně se rozhodovat se plně projevuje u 72 % manažerů. Na středním stupni je zaznamenána u 26% manažerů. A dostatečně se projevující pouze u 2% zkoumaného vzorku.

Graf uvádí kompetenci správného rozhodování jako velice důležitou pro manažerskou pozici. Tuto kompetenci zvládá skoro třičtvrtě manažerů na nejlepší úrovni. Na správném rozhodnutí se zakládá prosperita jejich organizace.

U 71% manažerů se kompetence snášet stres projevuje plně. Na střední úrovni u 27% manažerů a na dostatečné úrovni nebo zcela chybí pouze u 1% respondentů.



Schopnost snášet stres neodmyslitelně patří do požadavků pro manažerskou pozici. Mnoho manažerů tuto vlastnost má plně rozvinutou.

Kreativita se projevuje pouze u 18 % na plné úrovni. Do střední úrovně řadíme 68% lidí ze vzorku. U 13% manažerů se kreativita projevuje v dostatečné míře a u 1 % manažerů tato vlastnost chybí.

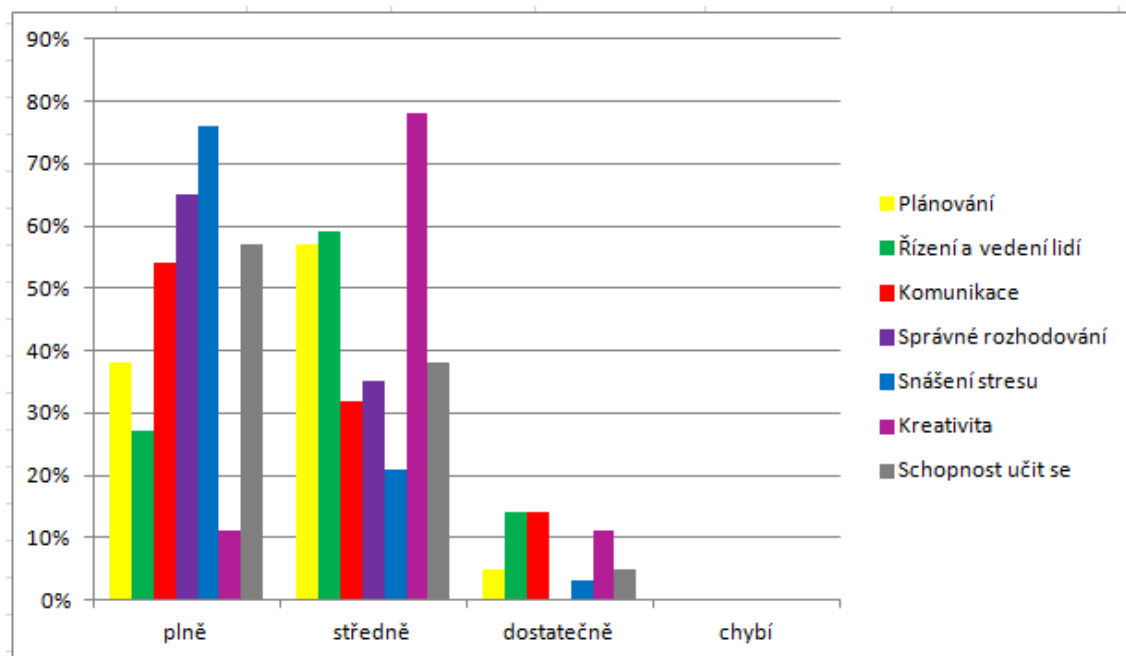
Kreativita u manažerů ještě není plně rozvinutá. U většiny manažerů je na střední úrovni. Pro kompetenci budoucnosti by se měl klást větší důraz na její plné rozvinutí u manažerů.

Schopnost učit se má 47% manažerů jako plně se projevující. Zato u 38% manažerů se tato schopnost projevuje na střední úrovni. A 15% tuto kompetenci rozvinulo dostatečně.

Schopností učit se, která je na plné úrovni, se projevuje u skoro poloviny manažerů. Pro manažera je tato kompetence velkým přínosem. Manažeři tak jsou ochotni učit se novým schopnostem a rozvíjet své kompetence.

## Rozdělení kompetencí dle pohlaví

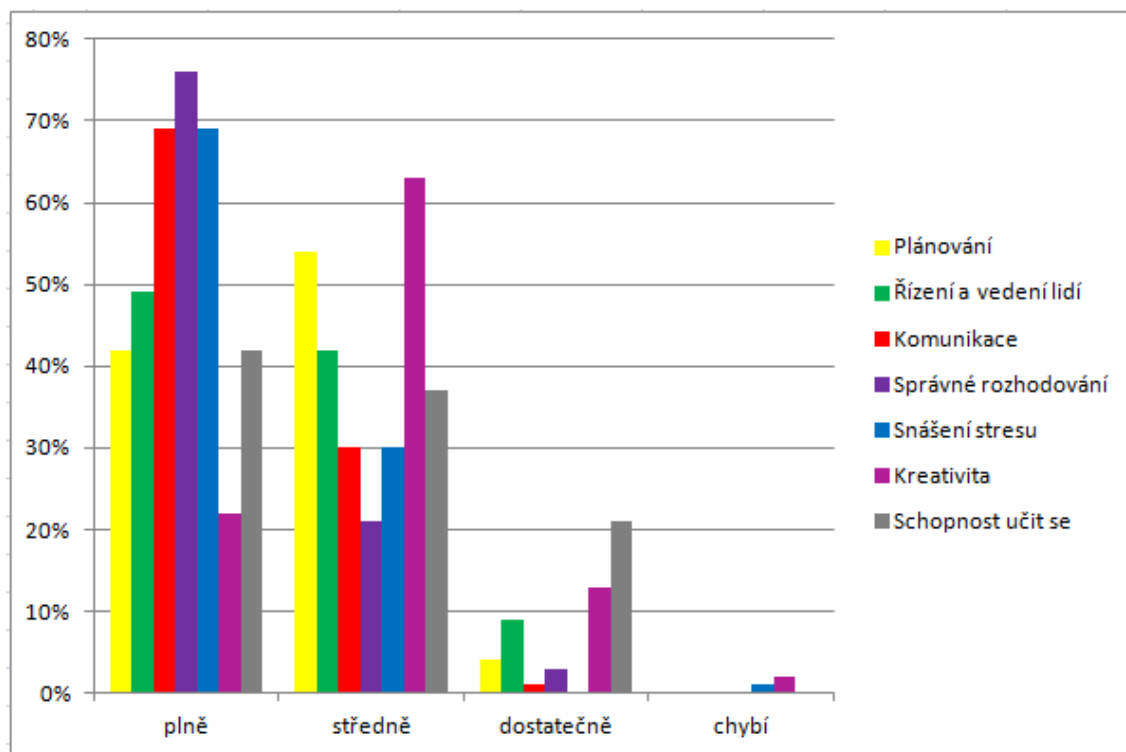
Graf 7.: Úroveň kompetencí u žen



Zdroj: vlastní práce

Z grafu můžeme vidět, že nejvíce je u žen zastoupena kreativita na střední úrovni 78% z dotázaných, avšak u 11% je na plné úrovni a zároveň u stejného procenta je tato kompetence na dostatečné úrovni. Plně se projevuje schopnost snášení stresu u 76% manažerek u 21% na střední úrovni a u zbytku dostatečně. Také správné rozhodování u 65% žen se projevuje plně u ostatních je na středním stupni. Řízení a vedení lidí u 59% a plánování u 57% se více projevuje ve střední úrovni, na dostatečné úrovni u řízení a vedení lidí 14% dotázaných a u plánování u 5% žen u zbytku rozvinut plně. Schopnost učit se 57% a komunikace 54% bylo odpovězeno na plnou úroveň. U 14% dotázaných je schopnost komunikace pouze na dostatečné úrovni, na stejné výši je také 5% žen u schopnosti učit se.

**Graf 8.: Úroveň kompetencí u mužů**

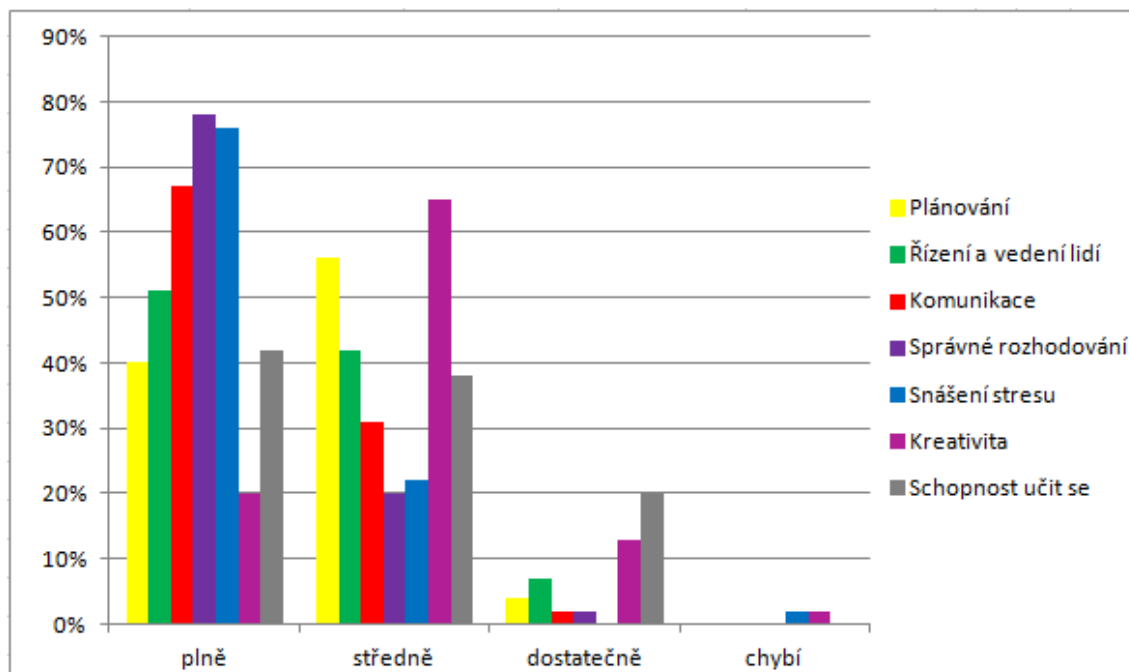


Zdroj: vlastní práce

Nejvíce se u 76% mužů projevilo správné rozhodování a to na plné úrovni a u 21% na středním stupni, u ostatních je dostatečná. Na stejné úrovni jsou komunikace a snášení stresu, projevují se plně u 69% dotázaných, na střední úrovni obě u 30% mužů a u komunikace 1% na dostatečné úrovni a u 1% u snášení stresu chybí tato kompetence. Kreativita je na střední úrovni s 63%, na dostatečné úrovni u 13% respondentů, u 2% zcela chybí u ostatních je rozvinuta plně. Plánování je u většiny na střední úrovni u 54% mužů, u zbytku se projevuje plně a jen u 4% dostatečně. Zato schopnost učit se je různorodá u 42% se projevuje plně, u 37% mužů na střední úrovni a u 21% jen dostatečně.

## Rozdělení kompetencí dle úrovně managementu

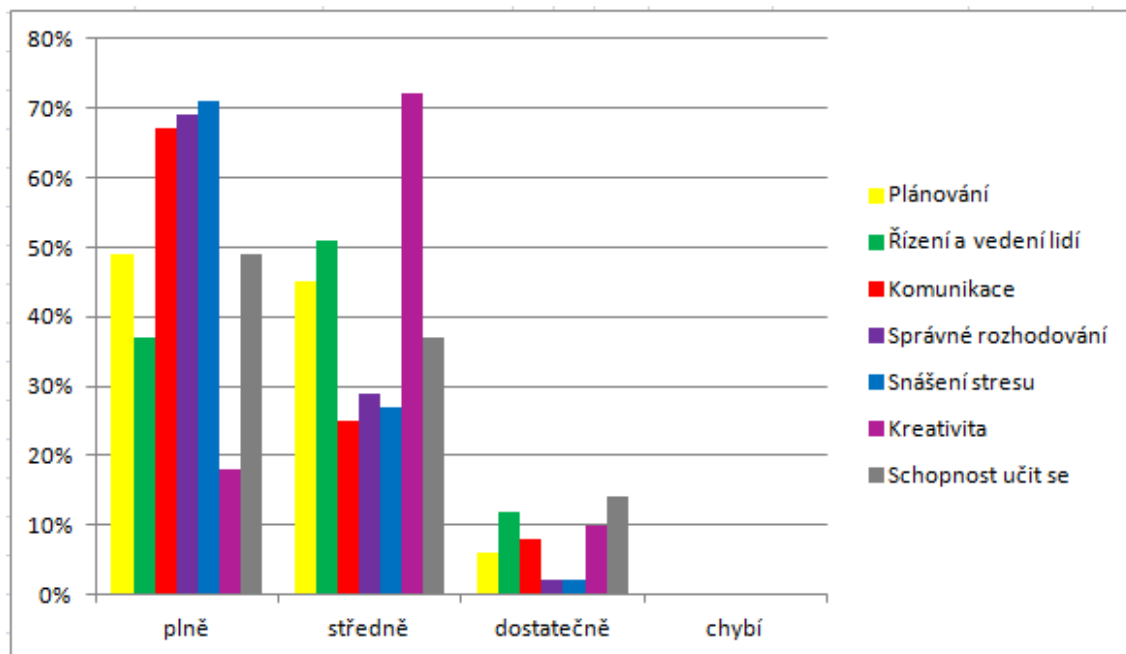
Graf 9.: Úroveň kompetencí v top managementu



Zdroj: vlastní práce

U lidí pracujících v top managementu se na plné úrovni se 78% projevuje správné rozhodování, na střední úrovni u 20% a jen u 2% je kompetence dostatečně rozvinutá. O trochu méně se u 76% manažerů projevuje schopnost snášet stres také na plné úrovni, u 22% na středním stupni a u ostatních tato kompetence chybí. Komunikaci má 67% respondentů jako plně se projevující a 31% na střední úrovni, dostatečně 2% dotázaných top manažerů. Plánování u 65% je na střední úrovni, plně rozvinutou ji má jen 40%. Řízení a vedení lidí na plnou úroveň odpovědělo 51%, 7% manažerů dostatečně a středně 42%. Schopnost učit se je opět vyrovnaná 42% plně a 38% středně, zbytek dostatečně projevující. Kreativita se ukazuje u 65% na střední úrovni, jen 20% plně, dostatečně u 1% u ostatních chybí.

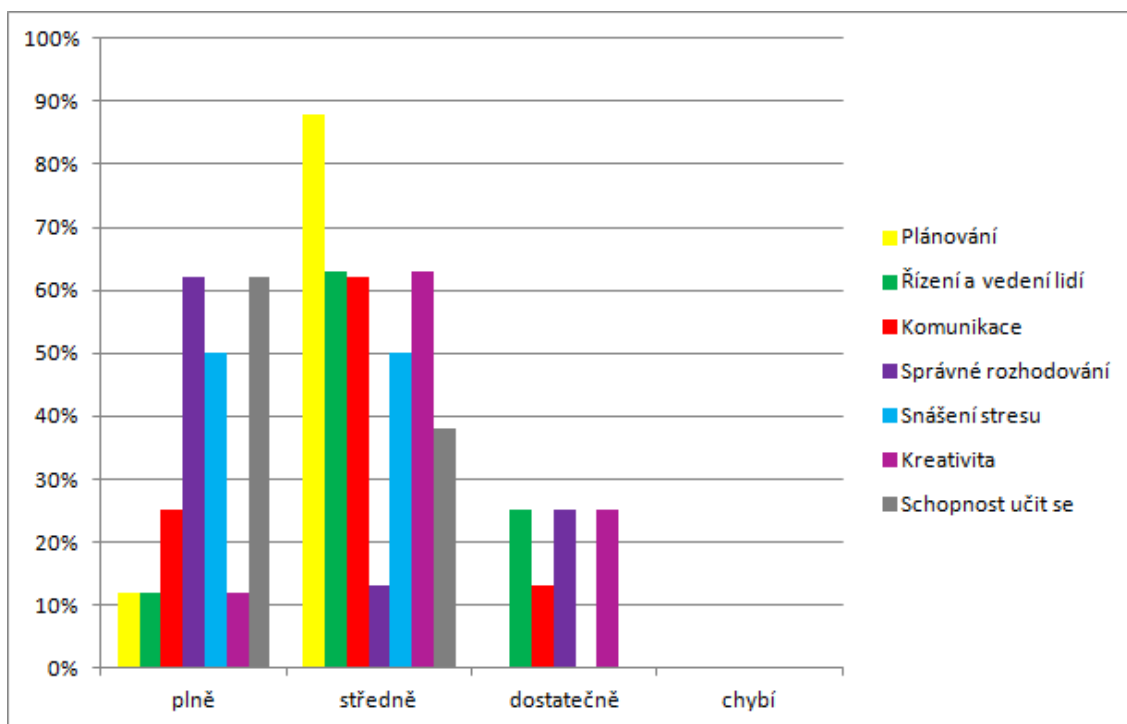
**Graf 10.: Úroveň kompetencí v middle managementu**



Zdroj: vlastní práce

V middle managementu se u 72% projevuje kreativita na střední úrovni a plně u 18% vybraných manažerů. Snášení stresu u 71% dotázaných je plně se projevující. Správné rozhodování je v plně výši u 69% manažerů. Komunikace je u 67% plně rozvinuta. Na střední úrovni převažuje řízení a vedení lidí a to u 51% dotázaných a u 37% je plně rozvinutá. Kompetence plánování je vyrovnaná u 49% se projevuje plně a u 45% je na střední úrovni. Schopnost učit se je na plně úrovni u 49% respondentů na střední úrovni u 37% a na dostatečné u 14% dotázaných.

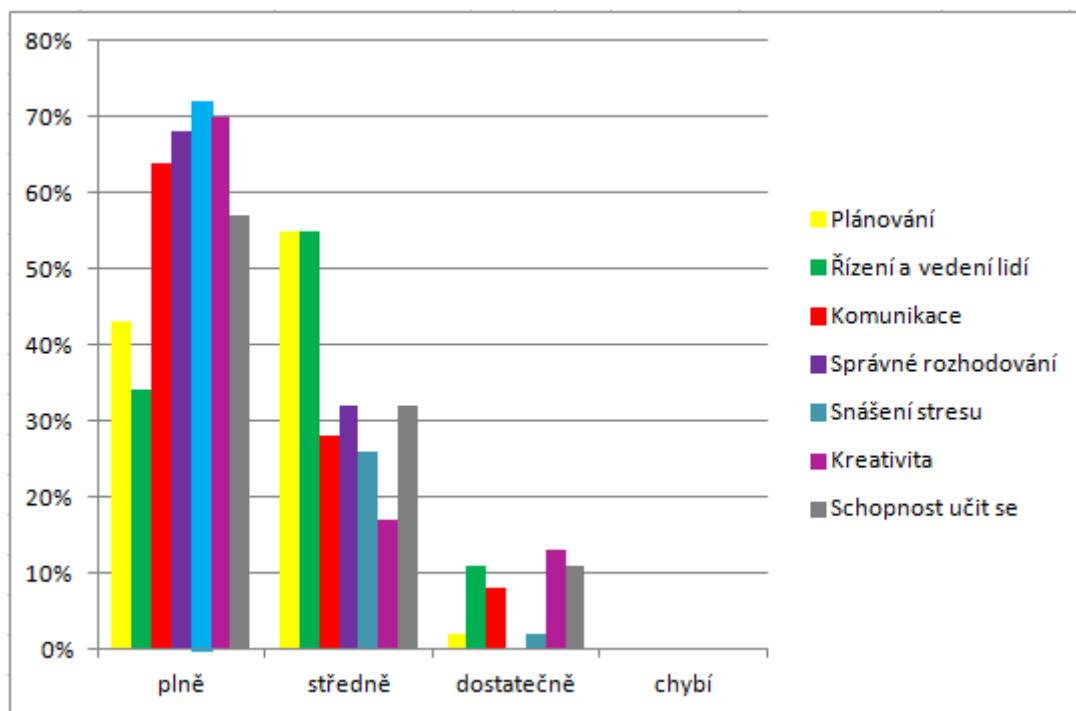
**Graf 11.: Úroveň kompetencí v liniovém managementu**



Zdroj: vlastní práce

Plánování se u 88% dotázaných zde projevuje nejvíce na střední úrovni. Dále tu na stejné střední úrovni máme řízení a vedení lidí a kreativita obojí se projevuje totožně u 63%, na dostačující 25%. Správné rozhodování se ukazuje u 62% v plné úrovni tak jako u schopnosti učit se i komunikace. Na půl se rozdělili manažeři při snášení stresu, u jedné poloviny je na plné úrovni a u té druhé poloviny na střední úrovni. Schopnost učit se je více plně projevující u 62% a u zbývajících 38% je na střední úrovni.

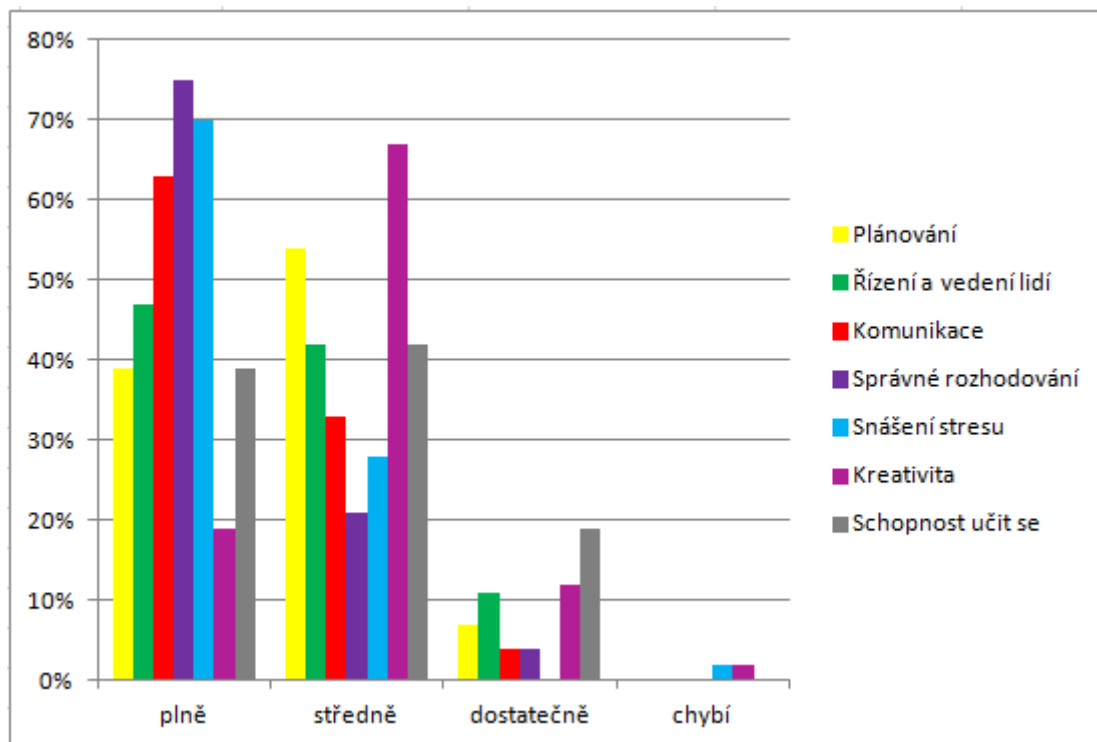
**Graf 12.: Úroveň kompetencí u manažerů do 40 let**



Zdroj: vlastní práce

Plná úroveň je nejvyšší u kompetence snášení stresu u 72% manažerů a 26% má středně se projevující. Také kreativita je v plné míře u 70% dotázaných, ale u 13% je pouze na dostačující úrovni. Správné rozhodování je u 68% na plné úrovni a 32% na středním stupni. Také komunikace je plně rozvinuta u 64% respondentů, dostatečná je u 8% dotázaných. Schopnost učit se je v plné úrovni u 57%, na střední úrovni u 32% a 11% jen v dostatečné míře. Plánování a řízení a vedení lidí vychází z grafu na střední úrovni u 55% dotázaných a u řízení a vedení lidí v dostatečné míře u 11% respondentů, u plánování u 43% na plné úrovni.

**Graf 13.: Úroveň kompetencí u manažerů od 41 let**



Zdroj: vlastní práce

Z grafu vyplývá, že u 75% zúčastněných výzkumu ve věku od 41 let se kompetence správné rozhodování projevila plně, u 21% na střední úrovni. Přesně 70% odpovědělo na plné úrovni u kompetence snášení stresu, u 2% kompetence zcela chybí u ostatních manažerů je na střední úrovni. Kreativita je nejvíce na střední úrovni u 67%, ale také u 12% procent je pouze na dostatečné úrovni, u 2% chybí úplně stejně jako chybí u snášení stresu. Komunikace se plně rozvinula u 63% manažerů, středně u 33%. Plánování převažuje 54% u respondentů na střední úrovni a plná úroveň je u 39%, dostatečná u 7% respondentů. Řízení a vedení lidí v tomto případě dosahuje plné úrovně u 47% a u 42% na střední úrovni, také na dostatečné úrovni je 11% dotázaných. Schopnost učit se je zde na střední úrovni u 42% na plné úrovni, u 39% a u 19% jen dostatečně.



## **4.3 Zhodnocení výsledků a návrh na rozvoj**

### **4.3.1 Úroveň kompetencí projevující se v managementu**

Nejlépe je zastoupena kompetence správné rozhodování a snášení stresu, projevuje se u většiny dotázaných na plné úrovni. Z toho vyplývá, že být manažerem je velká psychická zátěž a také zodpovědnost.

Kreativita je u vysokého počtu pouze na střední úrovni a u některých jen na dostačující. Je to kompetence nezbytná pro budoucí manažery, proto ještě není projevena plně u velkého počtu. Dříve byly tendence řídit se přesně vymezenými pravidly a bylo obvyklé činit to, co bylo běžné. Ale trh je nyní přesycen a pomocí kreativity manažerů je přicházeno na nové originální nápady a řešení různých situací, které jsou v dnešním vysoce konkurenčním prostředí velkou výhodou. Každé vylepšení či jiný pohled na stav, vynalézavost a originální či tvůrčí řešení problémů má ohromný dopad na organizaci.

Komunikace se také projevuje u mnohých dotázaných na plné úrovni. Je to dobrý rys správného se dorozumívání a porozumění si. Plánování a kompetence řízení a vedení lidí je pořád ještě více u většiny manažerů na střední úrovni. Závisí na predikci do budoucna a na správném rozvržení svého času.

Schopnost učit se je zastoupena zhruba rovnoměrně na plné, střední a méně na dostačující úrovni. Tato kompetence je důležitá, pro neustálé zdokonalování se a rozšiřování pohledu manažerů, zabraňuje ustrnutí ve vedení.

#### **Návrh rozvoje**

Kreativita by se měla u manažerů podporovat a více rozvíjet. V případě přijímání nových manažerů zjistit pomocí různých fiktivních událostí, jak by si člověk v určité situaci dokázal poradit. Nejznámější jsou otázky typu, jakými různými způsoby, lze využít nějakou věc. Čím více smysluplných a zajímavých odpovědí bude vyjmenováno,

tím více je člověk kreativní. V případě rozvíjení již zaměstnaných manažerů, bych navrhovala systém CBM, který je založen na získávání a rozvíjení kompetencí pomocí získání zkušeností v praxi. Dále odměňovat manažery za nové nápady, jak finančně, tak také slovním oceněním. Při schůzích používat brainstorming a řídit se dle daných pravidel pro jeho užívání.

V rámci celoživotního vzdělání by se kreativita měla podporovat již od dětství, pro děti je více přirozenější a je snazší ji u nich více rozvíjet. Nejvíce ji pomáhají zlepšovat hry. Fantazii rozšiřovat pomocí čtení knih. Děti by se měly učit, že nejen jedno řešení je správné. Také ve školách by se měly více zařadit kreativní předměty a také žákům by mělo být více umožněno prezentovat své názory při diskuzích.

Pro větší rozvoj kompetence řízení a vedení lidí, by bylo vhodné, aby manažerům bylo umožněno studium literatury zabývající se řízením lidí, aby lépe porozuměli svému týmu a ten mohl lépe pracovat. Lidé potřebují cítit, že se věnují něčemu, co má smysl. Chtějí přispívat svou prací k úspěchu organizace. Manažeři by měli podpořit svoje pracovníky a projevit jim větší důvěru v jejich schopnosti, umožnit jim více se samostatně rozhodovat. Větší informovanost pracovníků by přispěla k jejich větší provázanosti s podnikem.

Pro rozvoj plánování je vhodná metoda zpětné vazby či konzultování s jinými manažery a poučovat se z jejich zkušeností.

Také by bylo efektivní nabízet manažerům různé kurzy vhodné pro jejich pracovní místo a podporovat je v přijímání nových informací. Neustále cvičit jejich mozkové buňky a rozvíjet tak jejich schopnost učit se, aby neustrnuli v práci a pak neodmítali jakékoliv změny. Zavedení rotace práce či rozšiřování práce, aby získali nové zkušenosti a vědomosti.

### 4.3.2 Úroveň kompetencí dle pohlaví

U žen je nejvíce zastoupena kompetence snášení stresu, oproti mužům, kteří mají nejplněji zastoupenou schopnost rozhodovat se. Vyplývá tedy, že muži zvládají větší zodpovědnost a mají dobrý úsudek. Možná proto muži častěji dosahují vyšších vedoucích míst v organizaci, protože se to zakládá na jejich správné dedukci a neomylnosti. Žena se velice angažuje a hledá veškerá propojení, proto se může někdy častěji dostávat do stresových situací a proto je musí umět dobře zvládat, svou pečlivostí a přesností jim předcházet. Přesto i muži umějí dobře zvládat stres, je to dáno tím, že většina mužů je méně citově založená než ženy a proto stres příliš neřeší i když jsou ve stresové situaci. Tedy ženy se mu snažejí předcházet a muži jsou zase vůči němu více odolní.

Z výsledků je značné, že komunikace je plně projevena u většího počtu mužů než u žen. Z toho je zřejmé, že kompetence je pro muže přirozenější a lépe ji dokáží využívat. Je to dáno tím, že muži jsou sebevědomější a ženy jsou často empatičtější a mohou se tak bát něco říci, aby tak ostatním neublížily nebo se nedostaly do nepřehledné situace. V ostatních kompetencích jsou si ženy a muži vyrovnáni.

#### **Návrh rozvoje**

Doporučovala bych ženy naučit nějaké techniky na zvládání stresu a uvolňovací cviky pro neodvratitelné stresové stavy. Mužům zase zapisovat a rozvrhovat si své úkoly, aby tak předcházeli stresovým situacím.

Ženy by měly posílit své sebevědomí a nebát se dát najevo svůj názor při komunikaci. Často by se jich mělo být ptáno na jejich úsudek, až si na tuto situaci zcela zvyknou a bude jim to připadat přirozené. Ony samy by se mohly zajímat o autobiografii úspěšných žen v pracovním prostředí. Pomohlo by jim to při hledání svých ženských schopností, které jsou u mužů více potlačovány. Také by mohly studovat řeč těla, protože ženy jsou k tomu vnímavější a proto by měly v této oblasti vyniknout.

### **4.3.3 Úroveň kompetencí dle stupňů managementu**

Nejlépe se u top managementu projevují kompetence správné rozhodování a snášení stresu. Top manažeři musí činnit správná rozhodnutí, která mají veliký vliv na organizaci, proto je požadováno, aby tato kompetence byla osvojena na plné úrovni. S tím také souvisí stres, který k tak důležitým rozhodnutím patří. Je nutné ho umět dobře zvládat a nepodléhat mu. Rezervu mají naopak v plánování, a to by mělo být u většiny na plné úrovni. Je nutné plnit cíle a plány organizace a ty mají na starosti především top manažeři.

V middle managementu jsou také nejlépe projeveny kompetence správné rozhodování a snášení stresu. Méně se u nich projevuje kompetence řízení a vedení lidí, která je u middle manažerů také důležitá.

Linioví manažeři oplývají nejvíce kompetencemi správného rozhodování a schopností učit se. Jsou to správné kompetence pro jejich kariérní růst. Plánování je u velkého počtu rozvinuta pouze na střední úrovni, komunikace a řízení a vedení lidí se také projevuje většinou na střední úrovni. Aby nedocházelo ke komunikačním bariérám mezi vyšším a nižším managementem je zapotřebí více rozvinout komunikační schopnosti u liniových manažerů.

#### **Návrh rozvoje**

Top ale i linioví manažeři by měli být více trénováni v plánování. Plánování se nejvíce rozvíjí množstvím zkušeností, proto by mohlo pomoci řešení různých případových studií, na kterých by si své plánování mohli nacvičovat. Také metoda zpětné vazby by se zde mohla využít.

Middle manažeři by měli více projevovat zájem o své podřízené. Více se o ně zajímat a provést průzkum či rozhovor s nimi, aby je lépe poznali a věděli, jak je správně

motivovat k ještě lepším výkonům. Ptát se často na jejich názory, aby se cítili významní pro podnik.

Manažeři v liniové úrovni by měli dostávat možnost větší komunikace. Navrhovala bych seznámení je s manažery vyššího stupně, aby se tak ztratili zábrany komunikovat o různých poznatcích či problémech, kteří vrcholoví manažeři nemohou zachytit.

#### **4.4.4 Úroveň kompetencí dle věku**

Do věku 40 let se nejlépe ukazují u manažerů kompetence snášení stresu a kreativita. Lidé žijící v úspěšném světě se naučili stres dobře zvládat. Kreativita je novodobější kompetence a proto se nejvíce projevuje u mladších lidí. Mladší lidé vnášejí do podniku nový a svěží pohled na řešení. Také správné rozhodování je u těchto lidí na vysoké úrovni. Naopak v plánování a řízení a vedení lidí mají ještě stále co vylepšovat.

Manažeři ve věku od 41 let mají nejvíce rozvinutou kompetenci správného rozhodování a snášení stresu. Vyšší věk u mnoha manažerů znamená více zkušeností a vědomostí, proto dokáží lépe činit správná rozhodnutí na základě již prožitých situací. Kreativita je ve velkém počtu pouze na střední úrovni. Lidé v tomto věku už většinou neohromují novými nápady a mívají již přízemnější pohled na svět. Schopnost učit se není už tak veliká.

#### **Návrh rozvoje**

U lidí do 40 let by se mělo zaměřit na rozvoj plánování a řízení a vedení lidí. Lze to zajistit pomocí práce v týmu a individuální studium nových poznatků a odborné literatury. Vůdce by měl znát hodnoty všech členů svého pracovního týmu.

Pro manažery od 41 let by bylo vhodné zúčastňovat se přednášek o stávající situaci na trhu, aby tak stále měli přehled o vývoji společnosti a přizpůsobovali tomu i své

myšlení. Také stýkání se s mladšími manažery je vhodné, aby se mohl učit jeden od druhého a osvojovali si svěží pohled. Zde bych doporučovala koučování. Je potřeba, aby neustále udržovali svůj mozek aktivní, mohli by toho docílit například učením se cizího jazyku, kterým se paměť procvičuje nejlépe.

## 5. Závěr

Hlavním cílem mojí práce bylo analyzovat a definovat klíčové manažerské kompetence, změřit a vyhodnotit s následným popsáním stávající úrovně managementu. Poté navrhnout postupy dalšího rozvoje těchto kompetencí u manažerů.

Na dnešním trhu uspějí jen ti nejlepší a to jsou ti, kteří neustále reagují na požadavky zákazníků. Proto zaměstnavatelé chtějí na svá pracovní místa manažery, kteří svými kompetencemi odpovídají strategii firmy. Záleží na tom, jaké kompetence jsou právě pro manažerské místo nezbytné a jak tyto kompetence u manažerů rozvinout.

Klíčové kompetence jsou efektivně používané soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků a projevy postojů a dalších motivů v chování pracovníků. Jsou nejvýznamnější pro situaci, v níž se daná organizace nachází. Sdílejí a využívají je do určité výše všichni členové organizace. Dají se dále rozvíjet a zlepšovat dle potřeb organizace. Jsou předem charakterizovány, standardizovány.

V první části práce jsem analyzovala odbornou literaturu týkající se tématu kompetencí potřebných pro manažery a jejich rozvíjení. Z literatury jsem vybrala sedm klíčových kompetencí, které jsem použila pro druhou část práce. Pro shromažďování informací pro výzkum manažerských kompetencí jsem užila dotazníkové šetření. Dotazníky jsem rozeslala do všech manažerských odvětví. Po získání dat, jsem provedla jejich kontrolu a následně je zpracovala. Výsledky jsem roztřídila do čtyř skupin celková úroveň kompetencí v managementu, rozdělení kompetencí dle pohlaví, rozdělení kompetencí dle úrovně managementu a rozdělení kompetencí dle věku, kde jsem pro každou z nich stanovila návrhy dalšího rozvoje.

Celková úroveň managementu vyšla vysoká, avšak kreativita u manažerů nedosahuje příliš vysoké úrovně. Kreativita by se měla u manažerů podporovat a více rozvíjet. V rámci celoživotního vzdělání by se kreativita měla podporovat již od dětství, pro děti

je více přirozenější a je snažší ji u nich více rozvíjet. Plánování a kompetence řízení a vedení lidí je stále ještě více u většiny manažerů na střední úrovni. Manažeři by měli podpořit svoje pracovníky a projevit jim větší důvěru v jejich schopnosti, umožnit jim více se samostatně rozhodovat. Větší informovanost pracovníků by přispěla k jejich větší provázanosti s podnikem. Pro rozvoj plánování je vhodná metoda zpětné vazby či konzultování s jinými manažery a poučovat se z jejich zkušeností. Schopnost učit se je zastoupena zhruba rovnoměrně na plné, střední a méně na dostačující úrovni. Bylo by efektivní nabízet manažerům různé kurzy, vhodné pro jejich pracovní místo a podporovat je v přijímání nových informací. Zavedení rotace práce či rozšiřování práce, aby získali nové zkušenosti a vědomosti.

V úrovni kompetencí dle pohlaví jsem zjistila, že u žen je nejvíce zastoupena kompetence snášení stresu, oproti mužům, kteří mají nejplněji zastoupenou schopnost rozhodovat se a že komunikace je plně projevna u většího počtu mužů než u žen. Muži by se měli naučit předcházet stresovým situacím a ženy zvládat tyto situace, také by ženy měly posílit své sebevědomí a nebát se dát najevo svůj názor při komunikaci.

U úrovně kompetencí dle stupňů managementu vyšlo že, nejlépe se u top managementu zastoupeny kompetence správné rozhodování a snášení stresu. V middle managementu jsou také nejlépe projevny u manažerů správné rozhodování a snášení stresu. Linioví manažeři oplývají nejvíce kompetencemi správného rozhodování a schopností učit se. Top ale i linioví manažeři by měli být více trénováni v plánování. Middle manažeři by měli více projevovat zájem o své podřízené. Manažeři v liniové úrovni by měli dostávat možnost větší komunikace.

Úroveň kompetencí dle věku ukázala, že do věku 40 let se nejlépe projevují u manažerů kompetence snášení stresu a kreativita, hůře je na tom plánování a řízení lidí. Manažeři ve věku od 41 let mají nejvíce rozvinutou kompetenci správného rozhodování a snášení stresu, ale měli by se zúčastňovat přednášek o stávající situaci na trhu, aby tak stále měli přehled o vývoji společnosti a přizpůsobovali tomu i své myšlení.



## 6. Summary

The main aim of my thesis has been to analyse and define key managerial competencies and measure and evaluate them with describing subsequently the existing levels of management.

In the first part of the thesis I have analysed professional literature relative to the theme of competencies necessary for managers and their development. I have used a survey by questionnaire for the second part of the thesis. I sent out questionnaires to all managerial branches. I have sorted the results into four groups and stated proposals for further development for each of them.

The resulted overall level of management has been high, but the creativity of managers does not reach a very high level. The creativity of managers should be promoted and more developed from their childhood. Planning and the management and leadership competences are at the medium level in case of most managers. Better knowledge of workers would contribute to their better interrelation with the company. To develop planning, the method of feedback or consulting other managers is suitable.

Concerning the competence level by sex, I have determined that in the case of women the competence of stress tolerance is represented the most, compared with men in the case of whom the ability to decide is represented the most fully. And that there are more men than women who have communication fully demonstrated. Men should learn how to prevent stress situations and women how to cope with such situations.

Concerning the competence level by management level, the result has been that for top management, the competences of correct decision taking and stress tolerance are represented the most. For middle management, these are the same competences. Line managers are rich in the competence of correct decision taking and the learning ability.

Top managers, but also line managers, should be more trained in planning. Line level managers should be given an opportunity of communicating more.

The competence level by age has showed that up to the age of 40, the competences of stress tolerance and creativity show the best in the case of managers, but they should focus on the development of planning and management and leadership. Managers at the age of 41 and more have the most developed competences of correct decision taking and stress tolerance. It would be useful for managers at the age of 41 and more to develop their learning ability. They could attend talks on the existing situation on the market so that they are always aware of the development of society and adapt also their thinking to it.

## 7. Použitá literatura

1. KUBEŠ M., SPILLEROVÁ D., KURNICKÝ R., *Manažerské kompetence- Způsobilosti výjimečných manažerů*, Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0698-9
2. BEDRNOVÁ E., NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*, Praha, Management Press, s. r. o., 2002, ISBN: 80-7261-064-3
3. TEPPER Bruce B., *Manažerské znalosti a dovednosti*, Grada Publishing spol. s. r. o. 1996 vydání 1., ISBN 80-7169-347-2
4. BISCHOF Anita, BISCHOF Klaus, *Aktivní sebeřízení – Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*, Grada Publishing spol. s. r. o., ISBN 80-247-0647-4
5. ADNER, Ron; HELFAT, Constance E. Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal* [online]. Oct., 2003, 10,[cit. 2011-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.jstor.org/stable/20060595>>.
6. PAYNE John, PAYNEOVÁ Shirley, *Repetitorium manažerských dovedností – Jak zdokonalit sám sebe*, Management Press, ISBN 80-85943-76-x
7. KEENANOVÁ, Kate. *Průvodce manažera motivování*. Brno: Ando Publishing, 1995. 58 s.
8. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing. 2005, ISBN: 978-80-247-3276-3
9. ZUCHA,RUDOLF O., *Praktická příprava manažera - Nové metody a pohledy ve svět. kontextu*, Management press 1993, ISBN 80-85603-32-2
10. DYTR, Z. *Manažerské kompetence v Evropské Unii. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-889-4.*

11. *KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-7169-375-8:118.00.
12. *DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku.* přeložil Pavel Medek. Praha: Management Press, 2007. 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2(váz.).
13. *KAMP, Di. Manažer 21. století.* přeložil Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0:258.00.
14. *RUDERMAN, Marian N.; OHLOTT, Patricia J.; PANZER, Kate. Benefits of Multiple Roles for Managerial Women.* The Academy of Management Journal [online]. Apr.2002, 45, [cit. 2011-12-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.jstor.org/stable/3069352>>.
15. *BELZ, Horst; SIEGRIST, Marco. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.* přeložil Dana Lisá. Praha: Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6:349.00.
16. *ARMSTRONG, Michael. A handbook of personnel management practise.* London: Kogan Page, 1996. 959 s. ISBN 0-7494-2028-6 : 1.520.00.
17. *LUDLOW, Ron; FERGUS, Panton. Zásady úspěšného výběru pracovníků.* přeložil Stanislav Spanilý. Praha: Grada Publishing, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2:99.00.
18. *PAVLICA, Karel; JAROŠOVÁ, Eva; KAISER, Robert B. Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností.* Praha: Management Press, 2010. 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6(brož.).
19. *FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
20. *KNATHS, Marion. Spiele mit der Macht wie Frauen sich durchsetzen. Ungekürzte Taschenbuchausg.* München: Piper, 2009. ISBN 978-349-2252-508.

21. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

## 8. Seznam grafů

Graf 1.: Věková kategorie zkoumaných manažerů.....	34
Graf 2.: Nejvyšší dosažené vzdělání zkoumeného vzorku manažerů.....	35
Graf 3.: Uplatnění svých vědomostí získaných ze studia.....	36
Graf 4.: Zařazení zkoumaných manažerů do úrovně managementu.....	37
Graf 5.: Počet let na stávající pracovní pozici zkoumaných manažerů.....	38
Graf 6.: Úroveň kompetencí v managementu.....	39
Graf 7.: Úroveň kompetencí u žen.....	42
Graf 8.: Úroveň kompetencí u mužů.....	43
Graf 9.: Úroveň kompetencí v top managementu.....	44
Graf 10.: Úroveň kompetencí v middle managementu.....	45
Graf 11.: Úroveň kompetencí v liniovém managementu.....	46
Graf 12.: Úroveň kompetencí u manažerů do 40 let.....	47
Graf 13.: Úroveň kompetencí u manažerů od 41 let.....	48

## **9. Příloha**

Příloha 1: Dotazník

## **Dotazník**

Dobrý den, jmenuji se Martina Dušková a studuji Jihočeskou univerzitu Ekonomickou fakultu. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku a zasláním mi ho zpět. Dotazník budu zpracovávat anonymně. Týká se kompetencí manažerů a potřebuji ho pro svou bakalářskou práci s názvem Kompetence manažerů. Děkuji Vám za Váš čas a ochotu dotazník vyplnit.

### **Své odpovědi podtrhněte**

#### **Pohlaví:**

muž

žena

#### **Věková kategorie:**

18-25

25-30

30-40

40-50

50 a více

#### **Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**

Střední včetně vyučení bez maturity

Střední všeobecné s maturitou

Střední odborné s maturitou

Nástavbové studium

Vyšší odborné vzdělání

Bakalářské

Magisterské

Doktorské

#### **Pracuji v:**

Liniový management

Middle management

Top management

**Liniový management** – Management prvního stupně řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Manažeři na tomto stupni dohlížejí na plnění práce, jsou jimi například mistři v dílnách. Musí mít nejvíce odborných vědomostí dotýkajících se produkce výrobků nebo poskytování služeb.

**Middle management** – Do managementu druhého stupně patří rozličná skupina vedoucích pracovníků. Ti jsou z mnoha velmi různorodých odvětví (například z personalistiky, či zásobování).

**Top management** – Management z nejvyššího stupně managementu podniku usměřuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby.

#### **Chtěl(a) bych kariérně růst:**

ANO

NE

#### **Doba působení ve stávající pracovní pozici v letech:**



**Podtrhněte odpověď, která nejvíce odpovídá skutečnosti (1-nejvíce, 5-nejméně odpovídá skutečnosti)**

1. Každou důležitou činnost, si předem podrobně naplánuji	1	2	3	4	5
2. Své plány si zapisuji	1	2	3	4	5
3. Své plány vždy řádně plním	1	2	3	4	5
4. Stanovuji reálné cíle	1	2	3	4	5
5. Pružně měním své plány	1	2	3	4	5
6. Rád(a) řídím ostatní lidi	1	2	3	4	5
7. Dobře rozumím lidem a dobře se snáším s ostatními při společné práci.	1	2	3	4	5
8. Mám u lidí respekt	1	2	3	4	5
9. Lidé se řídí mými radami	1	2	3	4	5
10. Rád(a) řeším problémy včetně těch, které jsou spojeny s chováním lidí.	1	2	3	4	5
11. Rád(a) činím rozhodnutí	1	2	3	4	5
12. Rozhoduji se rychle	1	2	3	4	5
13. Svých rozhodnutí nelituji	1	2	3	4	5
14. Své rozhodnutí dobře zvažuji i s jeho dopady	1	2	3	4	5
15. Musím se rozhodovat často	1	2	3	4	5
16. Umím se dobře písemně vyjadřovat.	1	2	3	4	5
17. Umím se dobře ústně vyjadřovat.	1	2	3	4	5
18. Rád(a) prezentuji své nápady ostatním.	1	2	3	4	5
19. Pokud se u podřízeného vyskytne problém, promluví si s ním	1	2	3	4	5
20. Často komunikuji se spolupracovníky	1	2	3	4	5

21. Moje práce mi přináší stres.	1	2	3	4	5
22. Jsem ochoten(a) pracovat přesčas, vyžaduje-li to moje práce.	1	2	3	4	5
23. Jsem schopen(a) pracovat na více úkolech současně.	1	2	3	4	5
24. Pracovní prostředí, ve kterém pracuji, mně vyhovuje	1	2	3	4	5
25. Zachovávám chladnou hlavu, i když jde o stresovou situaci	1	2	3	4	5
26. Jsem velice kreativní	1	2	3	4	5
27. Mám často mnoho nápadů	1	2	3	4	5
28. Z problému dokážu vždy najít cestu sám(a)	1	2	3	4	5
29. Často vyčnívám z davu	1	2	3	4	5
30. Měl(a) jsem rád(a) ve škole psaní slohů.	1	2	3	4	5
31. Rád(a) se učím novým věcem	1	2	3	4	5
32. Studuji nové materiály, týkající se oblasti, ve které pracuji	1	2	3	4	5
33. V současnosti se učím cizí jazyk	1	2	3	4	5
34. Navštěvuji kurzy/přednášky týkající se mé práce	1	2	3	4	5
35. Zajímám se o nové poznatky, využitelné pro mojí práci	1	2	3	4	5
36. Svě vědomosti získané ze studia, uplatňuji často	1	2	3	4	5