

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Michaela Ratajová



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Manažerské kompetence

Vypracovala: Bc. Michaela Ratajová  
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela RATAJOVÁ**  
Osobní číslo: **E13851**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
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 charakterizovat klíčové manažerské kompetence a navrhnout vhodné postupy dalšího rozvoje zkoumaných kompetencí.

**Metodika práce:**

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

**Rámcová osnova:**

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael.** *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

**HRONÍK, František.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

**OWEN, Jo.** *Tři pilíře úspěšného manažera.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.

**ŠULEŘ, Oldřich.** *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

**VODÁK, Jozef.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**  
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Manažerské kompetence vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

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

Ve Strakonících dne 20. 4. 2014

.....  
Michaela Ratajová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu při psaní diplomové práce a v neposlední řadě bych chtěla poděkovat všem, kteří se zúčastnili mého dotazníkového šetření, jež bylo hlavní součástí aplikační části.

## Obsah

1	Úvod .....	9
2	Literární přehled .....	11
2.1	Manažer .....	11
2.1.1	Osobnost manažera .....	11
2.1.2	Manažerské funkce.....	12
2.2	Vybrané manažerské dovednosti .....	14
2.2.1	Plánování .....	14
2.2.2	Organizování.....	15
2.2.3	Vedení .....	15
2.2.4	Rozhodování .....	16
2.2.5	Kontrola.....	17
2.2.6	Řešení konfliktů .....	17
2.2.7	Motivace .....	18
2.2.8	Komunikace .....	18
2.3	Kompetence .....	20
2.3.1	Význam slova kompetence .....	20
2.3.2	Složky kompetence .....	21
2.3.3	Manažerské kompetence a výkonnost firmy .....	22
2.3.4	Druhy kompetencí.....	24
2.4	Manažerské kompetence .....	26
2.4.1	Význam manažerských kompetencí.....	28
2.4.2	Vývoj a cíl manažerských kompetencí.....	28
2.4.3	Rozvoj manažerských kompetencí.....	29
2.5	Kompetenční model a jeho použití v manažerské praxi.....	30
2.5.1	Kdy se používá kompetenční model .....	31
2.5.2	Tvorba kompetenčních modelů .....	31
2.5.3	Využití kompetenčního modelu .....	32
2.6	Metody měření úrovně kompetencí .....	33
2.6.1	Behaviorální přístup .....	34
2.6.2	Analogové metody .....	34
2.6.3	Analytické metody .....	35
2.6.4	Competency based interview (CBI).....	35
2.6.5	Metoda 360° hodnocení zpětné vazby .....	36

2.6.6	Assessment Centra .....	37
2.7	Kompetence manažerů v budoucnosti.....	38
3	Cíl a metodika práce .....	40
3.1	Cíl práce.....	40
3.2	Metodika zpracování .....	40
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma .....	40
3.2.2	Specifikace objektu zkoumání .....	40
3.2.3	Používaná technika sběru dat.....	41
3.2.4	Vlastní sběr dat .....	41
3.2.5	Zpracování výsledků .....	42
4	Vlastní práce.....	43
4.1	Vyhodnocení základního dotazníku .....	44
4.2	Vyhodnocení dotazníku č. 1: Kompetence manažera .....	47
5	Návrhy a doporučení.....	62
6	Závěr .....	75
7	Summary .....	77
8	Seznam použité literatury .....	79
9	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	83
10	Přílohy.....	85



# 1 Úvod

Podniky se snaží hledat a rozvíjet způsobilosti manažerů, které jsou klíčové a vedou firmu k úspěchu. Každý manažer by měl splňovat základní kompetence, které znamenají předpoklad pro úspěšný výkon manažerských funkcí a usnadňují práci s lidmi.

Pokud chtějí podniky na dnešním neustále rostoucím konkurenčním prostředí uspět, měli by si uvědomit, že lidé jsou základním článkem každé organizace. Některé firmy to už dávno pochopily. Snaží se získávat vhodné, kvalitní a kompetenční zaměstnance. Právě tito zaměstnanci jsou pro firmu zdrojem nových poznatků, metod, návodů, ale i inspirací, které přispívají podniku obstát v dnešní nelehké době. Vlastnosti jako jsou znalosti, dovednosti a vědomosti nazýváme kompetence. Cesta k úspěchu je s kompetentními manažery lehčí, ale málo firem dokáže říci, jaké kvality jsou pro úspěšnost manažerů nezbytné. Organizace se koncem osmdesátých let začaly intenzivněji orientovat směrem k rozvoji lidských zdrojů a rozvíjení manažerských kompetencí.

Uspět v dnešní době jako manažer vyžaduje nejenom odvalu a vůli, ale je zapotřebí mít takové znalosti a schopnosti, které pomáhají podrobněji mapovat nebezpečí, využívat maximálně všechny možnosti a efektivněji mobilizovat síly lidí ve firmě s cílem dosahovat co nejlepších výsledků. Vzhledem k rostoucí konkurenci je nutné, aby manažeři stále více přemýšleli o tom, jak pracovníky co nejlépe řídit a motivovat. Být dobrým manažerem v moderní organizaci není v dnešní době vůbec snadné.

Kompetence odhalují rozdíly mezi průměrnými a vynikajícími manažery. I přesto, že je podnikání spojeno s technologiemi a vědeckým pokrokem, do popředí se stále více dostává člověk – manažer, pracovník – jako klíčový zdroj nových konkurenčních výhod. K tomu aby mohl být podnik úspěšný je zapotřebí zaměstnávat schopné lidi. Zaměstnavatelé si proto vybírají na svá pracovní místa manažery, kteří mají kompetence odpovídající strategii firmy. Manažerské dovednosti neboli kompetence jsou součástí osobnosti každého manažera.

Jsou stále kladeny větší požadavky na lidský kapitál, který je jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti podniku na trhu. Ukázalo se, že pozornost věnovaná vhodnému výběru zaměstnance je investice, která se podniku vrací. Jsou kladeny stále větší požadavky na osoby, které působí v managementu podniků na všech úrovních řízení. U manažerů se očekává dosažené kvalitní všeobecné vzdělání, odborná profesní způsobilost v daném oboru, aktivní přístup k řešení problému a také předcházení jejich vzniku.

Cílem této diplomové práce je charakterizovat klíčové manažerské kompetence a zvolit vhodné způsoby jejich zjišťování s následným vyhodnocením a popsáním stávající úrovně v managementu. Na základě zjištěného stavu pak navrhnout vhodné postupy dalšího rozvoje vybraných manažerských kompetencí.

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část obsahuje teoretické poznatky, které se k problematice váží. V této části práce se budu věnovat zejména definici manažera, objasním význam pojmu kompetence, měření kompetencí, druhy kompetencí. Na literární přehled navazuje vlastní práce.

Praktická část obsahuje poznatky o tom, jaké kompetence manažeři ovládají. Na základě získaných informací je provedeno celkové hodnocení, a poté navrženy možnosti dalšího rozvoje.

## **2 Literární přehled**

### **2.1 Manažer**

Manažer je člověk, který koordinuje pracovní činnost ostatních lidí tak, aby byly naplněny cíle a výkonnost celé organizace. Manažer je pokládán za klíčového činitele firmy, proto být dobrým manažerem znamená mít mnoho dovedností, znalostí a zkušeností.

#### **2.1.1 Osobnost manažera**

Bedrnová, Nový (2004) uvádí, že v každé organizaci v každém podniku je tedy řídicí pracovník tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají.

Za obecně již dobře známou skutečnost lze považovat to, že u manažerů záleží více, než u všech dalších zaměstnanců, na jejich osobnostních charakteristikách. V jejich případě dokonce jako by důraz na osobnost překračoval čistě psychologický přístup považující za osobnost každého člověka. Očekávají a berou se v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem již označit za mimořádné. V této souvislosti se dnes často setkáváme např. s pojmem osobní kvalita. (Bedrnová, Nový, 2004, s. 138)

Dle Vodáček, Vodáčková (2006) je manažer vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Podílí se na tvorbě těchto cílů, plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků.

Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V obtížnosti těchto úkolů jsou velké rozdíly, tyto rozdíly umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni. Motivují také manažery k osobnímu rozvoji a sledování své kariérové dráhy. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Veber a kol. (2009, s. 20) definuje manažera jako „pracovníky aktivně realizující řídicí činnosti, pro které jsou vybaveni odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“ Naopak Koontz s Wehrlichem (1993, s. 17) jim přisuzují „odpovědnost za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje k dosažení skupinových cílů.“

Drucker (2000) uvádí, že existuje několik kategorií manažerů, přičemž jejich odpovědnost, závazek plnit úkoly v rámci organizace omezuje na určité činnosti, jednotky či úrovně.

Obvykle se manažeři rozdělují do těchto tří úrovní:

- nejnižší (manažeři první linie, lower management),
- střední (manažeři druhé linie, middle management),
- vrcholová (nejvyšší stupeň, top management).

Literatura uvádí různé definice manažerů, ale všechny vychází ze stejného výše zmiňovaného základu. V každém podniku manažer sehrává důležitou roli a je pro něj důležitým řídicím prvkem. Nese odpovědnost za svou práci i za své podřízené a výsledky jeho práce se odráží v úspěchu celého podniku.

### **2.1.2 Manažerské funkce**

Úlohou manažera je zejména přimět podřízené pracovníky k dosažení vytyčených cílů. Pro jejich dosažení používá manažer činnosti nazývané se manažerské funkce.

Truneček (2003) tvrdí, že manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává. Jednotlivé funkce se budou v určitých ohledech lišit v závislosti na velikosti organizace a prostředí, ve kterém organizace působí a také bude záviset na manažerské úrovni (vrcholová, střední, nižší).

Zakladatelem manažerských funkcí se stal Henri Fayol, který v roce 1916 definoval následujících pět manažerských funkcí:

1. Plánování (planning), stanovení budoucích cílů a postupů jak jich dosáhnout, rozhodnutí se pro postup, který vede k dosažení požadovaných výsledků,
2. Organizování (organizing), zabezpečení potřebných zdrojů a také stanovení podmínek pro uskutečnění naplánovaných činností,
3. Příkazování (directing) podřízeným pracovníkům,
4. Koordinování (coordinating), sladění činností podřízených pracovníků i pracovníků na stejné úrovni jako je sám manažer,
5. Kontrolování (controlling), ověření, zda je vše v souladu s plánem a následné přijetí příslušných závěrů a případně nápravných opatření. (Truneček, 2003)

Jednotlivé manažerské funkce jsou v praxi často různě upřednostňovány podle schopností manažera nebo podle preferencí organizace. V každém případě jsou všechny části nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.

Armstrong (2006) řadí k těmto tradičním funkcím ještě funkci šestou a to je funkce motivování. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení stanovených cílů.

Existuje však mnoho různých klasifikací manažerských funkcí. Dnes nejčastěji používáme Koontzovo a Wehrichovo rozdělení základních manažerských funkcí, a to: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. (Truneček, 2003)

Realizace základních manažerských funkcí se neobejde bez rozhodování, a proto je rozhodování nedílnou součástí manažerské práce. Veber (2000) považuje rozhodování za součást každé manažerské funkce, prolíná je, a proto rozhodování nelze považovat za samostatnou manažerskou funkci.

## 2.2 Vybrané manažerské dovednosti

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

- Plánování
- Organizování
- Vedení
- Rozhodování
- Kontrola
- Řešení konfliktů
- Motivace
- Komunikace

### 2.2.1 Plánování

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) definují plánování jako rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě je plánování jedním z nejdůležitějších nástrojů dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy.

Plánování je jedna z hlavních činností manažera. Smyslem plánování je stanovení cílů organizace v čase a vymezení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Bez stanoveného cíle, strategií a postupů jeho dosažení nelze provádět ani výběr rozmisťování pracovníků, ani účinné organizování nebo kontrolu. (Zuzák, 2001)

Plánování je také výchozím bodem, který předchází výkon všech ostatních manažerských činností. Plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na vedení, koordinaci, organizování, komunikaci, kontrole.

Plánování je manažerská aktivita, která je zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující čeho a jak má být dosaženo. (Veber, 2000)

### **2.2.2 Organizování**

Organizování jako činnost zařadil již H. Fayol na druhé místo mezi své principy správy ve smyslu uspořádávání prvků v systému a vztahů mezi nimi za účelem dosažení stanovených cílů. (Zuzák, 2001)

Veber (2009) a Truneček (1995) se shodují v definici, že organizování představuje cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Organizování je především informačním procesem k stanovení a časoprostorovému uspořádání úloh společenské dělby práce v uvažované organizační jednotce (podniku, závodu, provozu apod.).

Posláním organizování je účelně vymežit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

### **2.2.3 Vedení**

Vedení je charakterizováno jako schopnost vést a řídit lidi, motivovat je a přesvědčit je pro plnění potřebných cílů. Schopnost vést lidi nastává v propojení vrozených schopností a dalšího vzdělávání a zdokonalování člověka. Vedoucí ví, že musí být vzorem a jeho slova se musí shodovat s jeho činy. Mezi hlavní aspekty vedoucího patří pozitivní vztah a komunikace s podřízenými. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádějí, že vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl.

Proto, aby skupina dosáhla vytyčeného cíle, je důležité jmenovat vedoucího skupiny neboli lídra, kterého všichni ostatní členové akceptují. Dalším důvodem, pro jmenování vedoucího skupiny je také to, že každá činnost ve skupině musí být někým

koordinována a kontrolována. Toto jmenování může být provedeno jak formálně, tak neformálně. Lídr zvolený formální cestou je především uznáván proto, že všichni ostatní členové jsou si vědomi jeho moci. Je to právě vedoucí skupiny, který může ovlivnit výši odměny při dobře vykonané práci, ale také přiměřený trest při nedodržení určitých podmínek. Tuto moc vedoucí skupiny zvolený neformální cestou nemá. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádí seznam žádoucích charakteristik vedoucích takto:

- Dynamičnost = ochota převzít iniciativu, energičnost, snaha o dosažení cíle.
- Motivace = vyvinutá potřeba vést a ovlivňovat ostatní.
- Integrita = čestnost a pravdomluvnost v jednání s ostatními.
- Sebedůvěra = rozhodnost, asertivita a jistota.
- Inteligence = verbální a numerické schopnosti, schopnost zpracovávat a používat složité informace.
- Znalosti = solidní znalost práce, organizace, odvětví.

## **2.2.4 Rozhodování**

„Rozhodování je proces, při kterém manažeři identifikují problémy společnosti a pokoušejí se je řešit. Kvalita učiněných rozhodování představuje měřítko efektivnosti manažera a jeho hodnoty pro organizaci.“ (Vochozka, Mulač, 2012, s. 326)

Dle Vochozky a Mulače (2012) každý den rozhodování ovlivňuje budoucnost organizace i budoucnost manažerů. Je jisté, že některá rozhodnutí mohou mít pro organizaci význam strategický, zatímco jiná jsou relativně málo významná. Všechna rozhodnutí však mohou mít na rozvoj organizace pozitivní, ale i negativní vliv.

Rozhodování lze zjednodušeně definovat jako promyšlený výběr mezi několika variantami. Je nutné rozlišit pojmy rozhodovací proces a rozhodnutí. Rozhodovací proces je složitý a komplikovaný výběr z více variant řešení, rozhodnutí je výsledek rozhodovacího procesu, rozhodnutí je rychlé a jednoduché. Při manažerském rozhodování jde o kombinaci vědy s uměním rozhodovat. (Veber a kol., 2000)



### **2.2.5 Kontrola**

Kontrola je další manažerskou funkcí. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

Veber (2009) popisuje, že kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry. Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu firmy. Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jsou povinni hodnotit a kontrolovat své podřízené. Schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení a kontroly podřízených je také jednou ze základních odborných kompetencí vedoucího pracovníka.

Podle Bělohávků, Košťana, Šuleře (2006) kontrola umožňuje pomocí identifikování skutečných odchylek od plánu realizovat nápravná opatření, které vedou k dosažení cílů. Identifikováním potenciálních odchylek dříve než nastanou, umožňuje kontrola působit na nežádoucí odchylky také preventivně. Kontrola je prověrkou správného provádění ostatních manažerských funkcí.

### **2.2.6 Řešení konfliktů**

Manažer musí někdy projednávat konflikty mezi podřízenými, konfrontovat je a zůstat nestranný při řešení jejich sporů. Konfliktu neuniknete nikde, ani ve vaší organizaci. Přítomnost konfliktu však lze považovat za známku zdravé organizace. Neustálá shoda ve všech otázkách by byla nepřirozená a vyčerpávající. (Armstrong, 2006)

V pracovním životě se setkáváme s různými typy konfliktů. Projevují se v nich rozdílné cíle, city i činy. Tyto jednotlivé složky bývají většinou v konfliktu propojeny a vzájemně konflikt posilují. Nebývá vůbec jednoduché rozplést tuto složitou strukturu a nalézt vzájemně přijatelné řešení. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Odlišné názory by se neměly potlačovat ani zamlčovat, ale naopak zveřejňovat, protože to je jediný způsob, jímž lze zajistit posouzení sporných otázek a analýzu a vyřešení konfliktů. (Armstrong, 2006)

### **2.2.7 Motivace**

Dle Vebera (2000) je motiv, každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka. Naopak motivaci uvádí jako vnitřní stav člověka, který způsobuje určité chování, aktivitu člověka. Veber (2000) zastává názor, že motivace se váže k nitřním pohnutkám člověka, kdy pocit neuspokojené potřeby vyvolává v člověku určité napětí. Myslí si, že manažer by měl jednat tak, aby vzbudil v pracovnících zájem se aktivně podílet na činnostech, ochotu a určité nadšení.

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006) se domnívají, že pro správné fungování pracovníka je důležité použít správné motivační nástroje. Mezi nejdůležitější nástroj patří podle autorů správně pochválit pracovníka za dobře vykonanou práci a to přímo na adresu pracovníka, ne na celou skupinu. Pracovník by pak mohl mít pocit, že jeho námaha byla zbytečná. Také by tento druh pochvaly měl být spojen s povídáním, což v pracovníkovi vzbudí pocit, že je žádaný a v neposlední řadě by tato pochvala měla být zveřejněna, což naopak vzbudí v ostatních chuť se zapojit do dalších aktivit.

Dále se zabývají otázkou jak kritizovat a postihovat. Je důležité kritizovat zaměstnance za chybu, kterou udělal, jen mezi čtyřma očima s respektováním jeho důstojnosti a tato kritika nesmí obsahovat osobní napadení. Také si musíme nejprve zjistit skutečný důvod selhání ke konkrétní věci.

Poslední nástroj se týká správného stanovení finanční odměny. Zde autoři apelují na skutečnost, že pokud pracovníkům není jasný vztah mezi odměnou a pracovními výsledky, ztrácí to veškerý účinek. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

### **2.2.8 Komunikace**

Tuto funkci jsem si vybrala z důvodu, že je velice důležitá, i když se na první pohled nemusí zdát. Správné předávání informací hraje významnou roli ve výkonu všech ostatních funkcí.

Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského communis, znamenající „společný“. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Truneček (1995) se domnívá, že komunikace se vytváří jako vztah mezi minimálně dvěma subjekty, které o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou objektivní situaci. Objektem komunikace je potom to, jak tuto situaci reflektují a řeší, jak na ni společně reagují.

Jak uvádějí autoři Weihrich, Koontz (1993), pracovníci si v průběhu několika let začali uvědomovat důležitost komunikace. Dle nich je komunikace prostředek, kterým jsou lidé navzájem propojeni v rámci jedné organizace a tento prostředek jim slouží k dosažení společného cíle.

Weihrich, Koontz (1993) jsou přesvědčeni, že komunikace je speciálně potřebná k:

- Vytvoření a šíření cílů podniku.
- Vypracování plánu pro dosažení stanovených cílů.
- Organizování lidských a jiných zdrojů nejefektivnějším a nejúčinnějším způsobem.
- Vybírání, rozvíjení a hodnocení členů organizace.
- Vedení, řízení, motivování a vytváření vhodného prostředí pro zaměstnance organizace.
- Kontrolování výkonu.

### **Zlepšování komunikace v organizacích**

Manažeři snažící se o to, aby se stali lepšími komunikátory, mají dva úkoly. Za prvé, musejí zlepšit svá sdělení – tedy informace, které si přejí předat. Za druhé, musejí zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim pokoušejí sdělit jiní lidé.

*Mezi metody zlepšování komunikace patří:*

- prověřování,
- využívání zpětné vazby,
- empatie,
- zjednodušování jazyka,
- efektivní naslouchání. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

## **2.3 Kompetence**

### **2.3.1 Význam slova kompetence**

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

Boyatzis (1982, cit. dle Armstrong, 1999, s. 194) definuje kompetence jako: „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostřednictvím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“.

Kompetence v anglickém překladu competency znamená soubor schopností individuálního jedince a jeho chování, aby mohl plnit pracovní úkoly kvalitně neboli kompetentně. (Kociánová, 2010)

Pojem kompetence navíc vyjadřuje takovou kvalitu pracovních předpokladů manažera, jež nejen dobře odpovídá požadavkům vykonávané profese, ale koresponduje také s náročnějšími sociálními parametry daného pracovního zařazení, i se zahrnutím vývojových perspektiv manažera do budoucna. (Bedrnová, Nový, 2004)

Charles Woodruffe (1991, cit. dle Armstrong, 1999, s. 198) se domnívá, že slovo kompetence se používá jak ve vztahu ke schopnosti vykonávat práci nebo část práce kompetentně, tak k souboru chování, tj. jak se musí člověk chovat, aby plnil úkoly a pracovní funkce kompetentně.

Woodruffe se tudíž domnívá, že máme-li se vyhnout dvěma potenciálními oblastem nedorozumění a komplikací, je třeba odlišit dva významy tohoto slova:

První může být použit, jde-li o oblasti práce, ve kterých je osoba kompetentní. V angličtině *competence*, to znamená, být schopen dobře pracovat, dělat správnou práci rychle a precizně, popřípadě být oprávněn dělat určitou práci.

Druhý se použije, jde-li o dimenze chování, které tvoří základ kompetentního výkonu. Slovo kompetentnost, v angličtině *competency*, to znamená, schopnost vykonávat úkoly vyžadované pracovním místem, pracovní způsobilost.

Kompetence jsou podle Lojda (2011) vyjádřením schopnosti nejen činnost kvalifikovaně vykonávat (tedy mít dovednosti), ale také ji ve stanoveném čase a v odpovídající kvalitě dokončit. Kompetence rovněž vyjadřují schopnost flexibilního jednání v závislosti na měnících se okolních podmínkách. Na kompetentního člověka se lze spolehnout v nejrůznějších situacích a svěřit mu i náročné předem neurčitě definované úkoly.

*Mezi základní manažerské kompetence patří:*

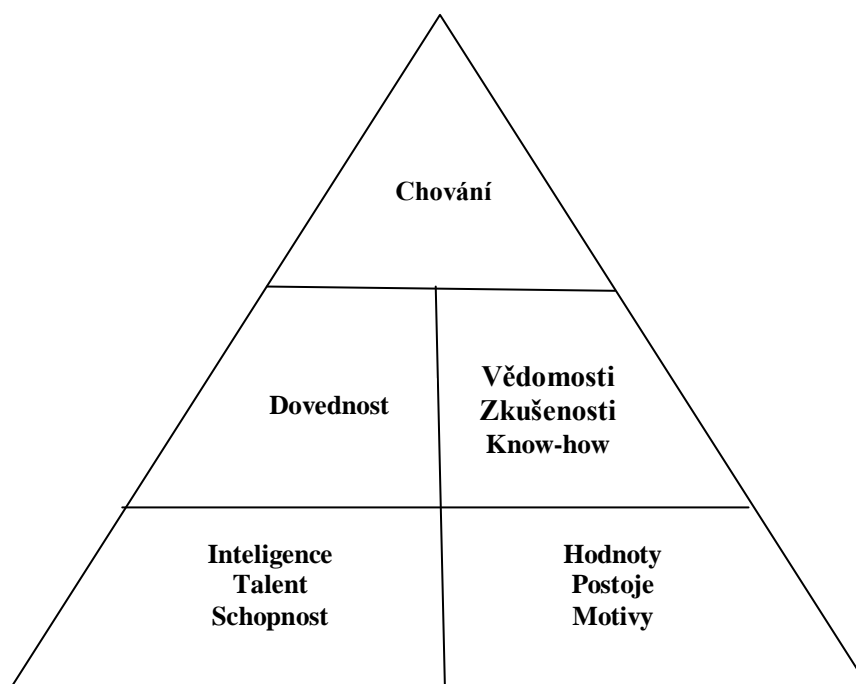
- schopnost samostatného rozhodování,
- schopnost dotahovat věci do konce,
- schopnost reagovat na měnící se podmínky,
- schopnost sebevzdělávání a učení,
- flexibilita,
- inovativnost při řešení úkolů.

### **2.3.2 Složky kompetence**

Někteří autoři zastávají názor, že pojem kompetence představuje chování jedinců při plnění svých funkcí a znalosti a dovednosti, které ovlivňují chování nebo tvoří jeho základ. Mnozí lidé se domnívají, že kompetence se týkají pouze chování. Osobní atributy, jako jsou znalosti, dovednosti a odbornost či kvalifikace, by měly být brány v úvahu odděleně jako vstupy, které držitelé pracovních míst vkládají do své práce a které jsou jejich chováním transformovány do výstupů. (Armstrong, 1999, s. 199)

Kompetence můžeme vnímat jako množinu, do které spadají relativně stabilní charakteristiky jako např. postoje, hodnoty, motivy, způsobilosti, vědomosti, dovednosti. Chování člověka (manažera) je výsledkem součinnosti všech těchto a mnoha dalších faktorů. Obrázek 1 znázorňuje hierarchický model struktury kompetencí.

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence

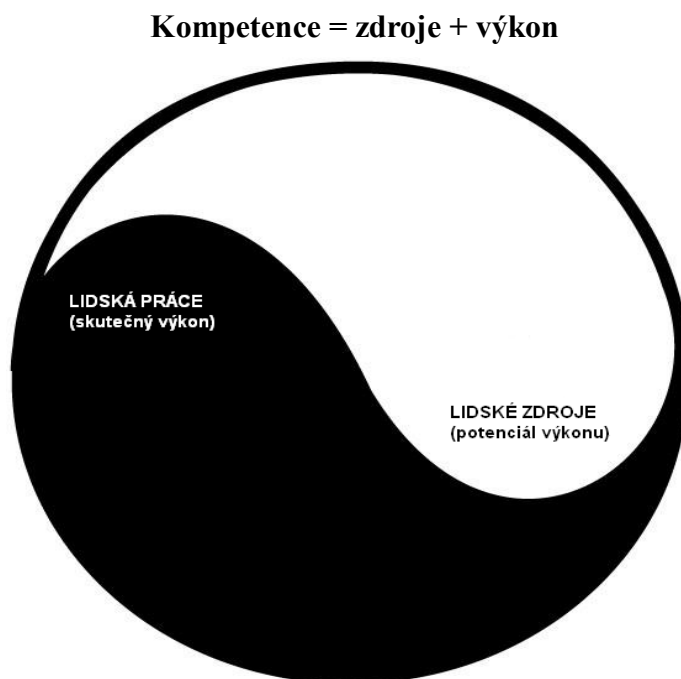


Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004)

### 2.3.3 Manažerské kompetence a výkonnost firmy

Souvislosti mezi úrovní kompetencí a výkonností firmy demonstruje J. Plamínek jako neoddelitelné součásti teorie vitality. Aby firma mohla být vitální, potřebuje k tomu nejen lidskou práci (tedy výkon), ale i lidské zdroje (tedy potenciál). Tyto dva atributy pak společně tvoří kompetenci konkrétního člověka, tedy stav způsobilosti vykonávat příslušnou úlohu. (Plamínek, Fišer, 2005, s. 136)

Obrázek 2: Dvě složky kompetence



Zdroj: Plamínek, Fišer (2005)

Na úrovni manažerských kompetencí je závislá každá firma a mnoho problémů dnešních firem plyne z jejich nedostatečné nebo nevyvážené úrovně. Jak uvádí Plamínek: „*Firmy jsou zcela závislé na tom, jací lidé pro ně pracují na úrovni lídrů, manažerů a vykonavatelů. Konkrétně jsou závislé na tom, jaký tito lidé podávají výkon a jaké lidské zdroje (kompetence) do firmy přinášejí.*“ (Plamínek, Fišer, 2005, s. 150)

Kompetence neboli schopnosti patří ke stálým složkám osobnosti a napovídají nám, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitých situacích. Pokud má manažer kompetenci, dokáže jí použít v jakémkoli podniku a na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určité situaci. (Plamínek, Fišer, 2005)

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) dělí jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují do pěti kategorií:

**1. Motiv** – vše co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Člověk se silnou motivací vyhledává situace, z nichž se může poučit.

**2. Rysy** – typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí. Rysy jsou hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti.

**3. Vnímání sebe samotného** – je víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že daný úkol zvládnou. Budujeme si postoje a hodnoty k okolnímu světu i k sobě samému.

**4. Vědomosti** – jsou všechny poznatky, které člověk získal v souvislosti s prací vykonávanou na dané pozici.

**5. Dovednosti** – nám zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti, které souvisejí s nějakým fyzickým či duševním úkolem.

### **2.3.4 Druhy kompetencí**

Podle Plamínka a Fišera (2005) mezi měkkými schopnostmi nejčastěji sledujeme tři hlavní skupiny:

*1. Komunikační schopnosti* – rozlišujeme zde především schopnost sdělovat, prezentovat myšlenky a pocity, chápat pocity a sdělované myšlenky a schopnost usnadňovat komunikaci jiných lidí.

*2. Horizontální mezilidské vztahy* – sledujeme zde trojici ukazatelů: schopnost spolupracovat s jinými lidmi, schopnost zvládat spory (konfliktní situace), schopnost vyjednávat.

*3. Schopnosti ve vertikálních vztazích* – schopnost vést lidi, v jejich rámci se zaměřujeme na tři ukazatele: schopnost využívat lidských zdrojů (delegovat), schopnost motivovat jednotlivé lidi a schopnost stimulovat a usnadňovat spolupráci mezi lidmi.



## **Carroll a McCrackin (1997) dělí kompetence na:**

### *Klíčové kompetence*

Slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Podle těchto kompetencí se firmy vzájemně odlišují a díky nim se vytváří jedinečná kultura s jedinečnými pracovními postupy.

### *Týmové kompetence*

Jsou specifické pro organizace, jejich práce je založena na výkonu jednotlivých týmů. Zaměřují se na hodnocení a rozvoj. Mezi týmové kompetence patří například: stanovování priorit, společných cílů, definování rolí, vytváření efektivního pracovního procesu.

### *Funkční kompetence*

Tyto kompetence jsou specializované na pozicích jako je projektový manažer, výrobní inženýr nebo vedoucí oddělení služeb zákazníkům. Je důležité, aby popis kompetencí zahrnoval širší okruh zaměstnanců.

### *Vůdcovské a manažerské kompetence*

Měnící se prostředí klade zvýšené nároky na vytváření vztahů a jejich vedení. V každé firmě je kladen důraz na jinou kvalitu manažerského přístupu, který se projevuje v očekávání míry rozvinutosti kompetencí. (Carroll a McCrackin 1997, cit. dle Kubeš a kol., 2004)

## **Dělení kompetencí podle Klempa:**

Klemp (1998) porovnal 62 kompetenčních modelů z mnoha nadnárodních korporací. Autor vytvořil základní dělení kompetencí na dva druhy.

1. **Praktiky** (zvyklosti) znamenají, co lidé v určité pozici dělají, aby dosáhli určitého výsledku.

2. **Vlastnosti** (atributy) jsou vědomosti, dovednosti, které lidé přinášejí do své pozice, aby splnili přidělené úkoly.

Sledované modely v 62 firmách jsou výsledkem kombinace vlastností a praktik. Vlastnosti jsou vrozené charakteristiky, oproti praktikům, které jsou naučenými projevy chování. (Klemp 1998, cit. dle Kubeš a kol., 2004)

## 2.4 Manažerské kompetence

Termín manažerská kompetence bývá definován různě. Z části jej tvoří funkční způsobilosti manažera a z části respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního i vnějšího ekonomicko-sociálního prostředí.

Tento pojem výstižně definoval Boyatzis (1982), který napsal knihu *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Kompetencí rozumí „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a přinášet tak žádoucí výsledky“.

Tureckiová (2004, s. 35) uvádí dělení manažerských kompetencí podle Katze, který uveřejnil již v roce 1969. V tomto pojetí jsou kompetence děleny do tří skupin na technické dovednosti, lidské dovednosti a koncepční schopnosti.

**Technické dovednosti** – jedná se o kompetence, které jsou důležité zejména pro nižší management. Představují znalosti v činnostech, zahrnujících metody, procesy a postupy. Znamenají práci s nástroji a specifickými technikami. Například mechanická práce s nástroji – dohlázeč na tuto práci by měl být schopen naučit se tyto nástroje užívat. Získávají se pomocí vzdělání, tréninku a také zkušeností.

**Lidské dovednosti** – jde o kompetence, které jsou potřebné pro všechny úrovně managementu. Představují schopnost pracovat s lidmi, vytvářet skupinové úsilí, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně vyjadřovat své názory. Do lidských dovedností lze zahrnout schopnost motivovat lidi a vést je k lepším výkonům.

**Koncepční schopnosti** – jedná se o kompetence, které mají zásadní význam zejména pro top management. Znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi. Tato schopnost je spojena se sledováním dlouhodobějších cílů organizace. (Tureckiová, 2004)

Prokopenko a Kubr (1996) dělí manažerské kompetence na:

- Znalosti – získané a v paměti uchované informace o informacích o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích a souvislostech.
- Povahové rysy – jsou nezbytné pro určitý druh práce, neboť určují, jak bude manažer reagovat na obecný soubor událostí.
- Postoje – spočívají v cítění a zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám, hodnoty a z nich vyplývající postoje jsou formovány celoživotními zkušenostmi.
- Dovednosti – spočívají ve schopnosti dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí.
- Zkušenosti – ne všude platí, že se kvalifikace zvyšuje úměrně s délkou praxe, v této oblasti to platí jen omezeně.
- Kompetence technické – technické znalosti, talent a postoje, které se týkají technologických, informačních, ekonomických a finančních aspektů práce.
- Kompetence v jednání s lidmi – oblast chování a vystupování, komunikativnost, asertivní styl jednání.

Není jednotná šablona na „úspěšného manažera“, každý člověk je jiný, a tak si i každý manažer musí najít svou polohu, jak nejlépe a nejefektivněji vést tým lidí. Výše jsou uvedené pouze základní kompetence, které by měl každý, kdo chce být úspěšným manažerem, mít na paměti.

### **2.4.1 Význam manažerských kompetencí**

V následujícím textu budou zodpovězeny otázky, proč jsou kompetence tak důležité, proč je podniky využívají, a zda jim přináší nějakou výhodu.

Společnosti v dnešní době potřebují kompetentní personál. To platí pro všechny pozice, k provádění činností, které se odráží v produkci výstupů (produktů či služeb), jež jsou nabízeny zákazníkům. Jak zákazník zareaguje, se odráží v jakosti výstupů, a vypovídá o kvalitě pracovníků, kteří v podniku pracují. Identifikace primárních kompetencí je nástrojem konkurenceschopnosti podniku, podporuje zvyšování jeho výkonnosti, má vliv na rostoucí účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zefektivňuje nábor a výběr pracovníků, zaměřuje se na stanovené cíle, podporuje odměňování a integruje podnikovou strategii do lidských zdrojů. (Pickett, 1998, vlastní překlad)

### **2.4.2 Vývoj a cíl manažerských kompetencí**

Manažerské kompetence nevznikají jmenováním nebo volbou manažera, nýbrž jsou průsečíkem vnitřních a vnějších vlivů, které vedle jeho osobní způsobilosti a předpokladů determinují prostor pro jejich působení. Je samozřejmé, že některé vlivy může svým působením usměrňovat nebo rozvíjet a naopak, některé vlivy relativně neměnné jsou dány vnějšími institucemi. (Dytr, 2004, s. 7)

Mezi vnější vlivy patří politický, ekonomický a sociální systém společnosti a v neposlední řadě legislativa, tj. odborná a etická úroveň zákonných norem a jejich vymahatelnost, práce justice a její korektnost. V rámci řízeného objektu je rozsah a působení manažerské kompetence ovlivňován především vnitřními specifickými podmínkami, např. provozním a personálním zajištěním. Patří sem také podmínky vyplývající z manažerské smlouvy, případně z podnikového statutu a organizačního řádu. To samozřejmě vyplývá z organizačně právního uspořádání vnitřního řízení objektu a existujících vlastnických vztahů, je-li manažer zaměstnancem, anebo vlastníkem řízeného objektu, který současně vykonává i manažerskou funkci. V neposlední řadě hraje úlohu morální a odborná způsobilost manažera. (Dytr, 2004, s. 7)

### 2.4.3 Rozvoj manažerských kompetencí

Do vzdělávání a rozvoje kompetencí manažerů investují podniky vysoké finanční částky. Skutečnost je taková, že lidský kapitál tvoří významnou součást zdroje konkurenční výhody. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Proces rozvoje manažerských kompetencí chápe Armstrong (1999) jako anticipující, reagující a motivační. Tedy takový, aby manažeři byli schopni přispívat k plnění podnikových cílů, řešit nově vzniklé situace a měli ochotu zlepšovat vlastní úroveň kompetencí.

Plamínek a Fišer (2005) zastávají názor, že nejlepší formou rozvoje kompetencí je vzájemné vzdělávání. Jde o systematickou podporu, kterou si lidé vzájemně poskytují při vlastním osobním rozvoji.

Armstrong (2006) vysvětluje rozvoj manažerů jako zlepšování jejich výkonu a přípravu na vyšší funkce, které by mohli manažeři vykonávat v budoucnosti.

Cíle rozvoje manažerů podle Armstronga (2006) jsou:

- Zabezpečení, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává. Je zde nutná potřeba s nimi dohodnout cíle, podle nichž bude posuzován jejich výkon, a úroveň schopností vyžadovaných jejich rolemi.
- Zlepšení výkonu manažerů v jejich současných rolích jako prostředek jejich přípravy na větší odpovědnost.
- Rozpoznání manažerů s potenciálem, vést je ke zpracování a realizování plánů svého osobního rozvoje, zabezpečit, aby se jim dostalo potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností, které by je připravily na náročnější povinnosti na jejich pracovišti nebo kdekoli jinde v organizaci.
- Zabezpečení následnictví v manažerských funkcích, vytvoření systému, který by toto následnictví průběžně revidoval.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) potvrzují, že všechny kompetence se dají rozvíjet, za předpokladu, že lze měnit či ovlivňovat chování jednotlivce, jako množinu tvořící kompetence. Při měření kompetencí je pak možné posoudit, zda je konkrétní kompetence manažerem používaná a nakolik. Nicméně při jejím rozvoji je pak důležité zhodnotit stupeň užívání jakožto rozdíl mezi nízkou a vyšší úrovní kompetence.

## **2.5 Kompetenční model a jeho použití v manažerské praxi**

### **Kompetenční model**

Kompetenční model je zaměřen na konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a dalších charakteristik osobnosti (tzv. kompetencí), které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a nezbytné pro řízení organizace.

Existuje několik druhů kompetenčních modelů a závisí hlavně na záměrech firmy, jaký kompetenční model vznikne. Pokud firma hledá odpověď na to, které kompetence jsou společné pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na pozici či na roli, jde o tzv. model ústředních kompetencí. Firma z oblasti služeb bývá typickou ústřední kompetencí orientace na zákazníky. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Kompetenční modely umožňují sjednotit pohledy manažerů, zaměstnanců i majitelů na budoucí potřeby podniku a jaké kompetence by měli podporovat, rozvíjet a odměňovat. Patří mezi stěžejní nástroje řízení lidí ve firmách. Lidé v organizaci mají různé předpoklady vykonat nějaký úkol kompetentně. Kompetence se vztahuje vždy k nějaké činnosti, a proto se projevuje v chování, které je pozorovatelné. To je jedním z nejdůležitějších přínosů kompetenčního přístupu. Protože to, co se stává předmětem našeho zájmu, nejsou vlastnosti nebo osobnostní rysy pracovníků, ale to co pracovník skutečně dělá, jak se chová a jaký má přístup. (Kovács, 2009)

V rámci kompetenčního modelu jsou stanovovány většinou tzv. klíčové kompetence, které jsou důležité pro všechny zaměstnance, které přispívají k firemním hodnotám, firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Kromě toho lze vytvořit i kompetenční modely, specificky zaměřeny na určitou skupinu pracovníků. Klíčové kompetence jsou přenosné a založeny na dosavadní osvědčené praxi. Je také nutné, aby byly klíčové

kompetence v integraci se všemi aspekty tréninku. V neposlední řadě by také měly být hodnoceny a reportovány. Nelze opominout fakt, že jsou manažerské kompetence variabilní v závislosti na kontextu. (Pickett, 1998, s. 108, vlastní překlad)

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

Kompetenční modely mohou výrazně sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování bychom měli podporovat, rozvíjet a odměňovat. Bez kompetenčních modelů se neobejde firma, která bude chtít budovat systém řízení lidských zdrojů tak, aby napomáhaly dosahování strategických cílů. K přijetí kompetenčních modelů v organizaci přispívá i to, že pracovníci mají možnost se účastnit jejich tvorby. Během přípravy si ujasní mnohé otázky a pochopí, že kompetenční model je velmi dobrým nástrojem pro jejich další rozvoj. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Podniky v posledních letech využívají kompetenční modely k nahrazení popisů práce, které byly zaměřeny pouze na charakteristiku odborných znalostí potřebných k výkonu, neboť kompetenční modely oproti nim zahrnují i potřebné chování, tedy dovednosti, vlastnosti, schopnosti a podávají tak komplexnější popis pracovního místa. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Přiklonila bych se k názoru, že tvorba kompetenčního modelu navazuje na popisy práce, které vychází z toho, co bude daný člověk dělat ve své práci. Kompetenční model pomůže společnosti i zaměstnancům. Získají účinný nástroj pro výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců. Společnost propojí strategii firmy (cíle, vize a hodnoty firmy) se strategií vedení lidí. Bude moci spolehlivě vybírat své budoucí zaměstnance a cíleněji rozvíjet, spravedlivě a objektivněji hodnotit stávající zaměstnance.

### **2.5.2 Tvorba kompetenčních modelů**

Nejčastěji se tvoří kompetenční modely pro manažerské pozice, ředitele poboček, projektové manažery a vedoucí oddělení. Při vytváření modelů kompetencí se analyzují procesy a činnosti konkrétní pracovní pozice, probíhá diagnostika kompetencí zaměstnance a každý kompetenční model je vytvořen s ohledem na organizační strukturu, firemní standardy a strategii. Nejprve se tedy vyjasní cíle podniku,

pak se určí, kterých pracovníků se bude model týkat a v jaké míře. Po té se sestaví projektový tým, ve kterém nesmí chybět klíčoví manažeři. Sbírají se data a provádí se analýza. Na závěr se model ověří, nejčastěji formou dotazníků a pak se připraví k užívání. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Podle Hroníka (2007) existují dvě základní východiska pro tvorbu kompetenčního modelu. Prvním z nich je sociálně-psychologické východisko, které se zakládá na skutečnosti, že každý pracovník potřebuje pro svůj výkon zvládat řešení problémů, komunikaci s okolím a sám sebe. Druhým postupem je orientace na strategické východisko, které se zakládá na různých modelech stanovení strategie firmy. Strategické východisko předpokládá existenci představy o kompetentní firmě, z které odvozujeme požadované kompetence lidí, kteří firmu vytváří.

Hroník (2007) uvádí, že je vhodné dodržet základní pravidla pro funkční kompetenční model, která definuje takto:

- Kompetenční model by měl být uživatelsky přátelský (nebýt příliš obsáhlý),
- Kompetenční model by neměl obsahovat rysy nebo dovednosti,
- Kompetenční model má navazovat na strategii společnosti,
- Kompetenční model vytváří jednotný výkladový rámec pro hodnocení, rozvoj, výběr a případně odměňování,
- Kompetenční model je sdílený (každý at' vnímá své chování skrz kompetence).

### **2.5.3 Využití kompetenčního modelu**

Podle autorky článku „Kompetence na trhu práce“ pomáhají kompetenční modely zaměstnavatelům v oblasti výběru pracovníků a při jejich hodnocení a rozvoji. Na rozdíl od popisů pracovních míst se nezaměřují jen na tvrdé kompetence, ale obsahují i měkké dovednosti. Kompetenční modely nám umožňují stanovit požadovanou úroveň kompetencí u pracovníka při nástupu, po adaptaci a po zapracování se na pracovní místo. (Karásková, 2008)



O kompetencích a nutnosti jejich rozvíjení najdeme informaci i v časopise „Human Resources Management“, kde se hovoří o kompetencích v souvislosti se schopností vykonávat pracovní funkci a dosahovat žádoucí výkonnosti. Autorka článku hovoří o tom, že firmy dnes potřebují rozvíjet konkrétní kompetence manažerů v přesně určených oblastech. Také ona se zde zmiňuje o možnosti využití kompetenčních modelů při výběru vhodných uchazečů. (Medzihorská, 2008)

Článek v časopisu „Moderní řízení“ se zaměřuje na vysvětlení samotného pojmu „kompetence“. Používání tohoto pojmu a jeho význam se liší jak mezi laickou, tak mezi odbornou veřejností. (Moderní řízení, 2009)

Podle Hroníka (2006) v současné době investuje do tvorby kompetenčních modelů mnoho organizací. Jedná se především o firmy se zahraniční účastí. Odborné literatury se této problematice věnují jen málo. Ze své zkušenosti mohu říci, že organizace si často nechávají kompetenční modely vytvořit externími poradenskými společnostmi, domnívám se však, že i přesto by manažeři měli mít o problematice alespoň základní znalosti.

## **2.6 Metody měření úrovně kompetencí**

Pokud jsou kompetence definované na určité pracovní pozici, je potřeba změřit, do jaké míry je u pracovníka kompetence rozvinuta. Měření zjistí velikost rozdílu mezi skutečným a potřebným stavem. Pro měření kompetencí je podstatné, zda je možné spolehlivě zjistit, na jaké úrovni jsou u manažerů potřebné kompetence rozvinuty. Teoretici i praktici několik desetiletí hledali spolehlivé odpovědi. Měření manažerské kompetence není totiž vůbec jednoduché. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Obecně lze jmenovat tyto hlavní přístupy k měření kompetencí: behaviorální přístup, analogové metody, analytické metody a alternativní metody (např. metoda 360° hodnocení zpětné vazby nebo competency based interview). (Wehrich, Koontz, 1993)

### 2.6.1 Behaviorální přístup

Při měření kompetencí zde hraje důležitou roli. Tento přístup se týká chování manažerů v konkrétních situacích. Měření úrovně kompetencí slouží k dalšímu rozvoji manažerů. Pozorovatelé, někdy se nazývají také hodnotitelé nebo asesoři jsou vyškoleni identifikovat projevy chování. Důležité je, aby záznamy o chování byly sděleny hodnocenému manažerovi, aby poznal silné a slabé stránky svého chování a věděl, co konkrétně má zlepšit nebo změnit. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

*Metoda pozorování je tvořena třemi komponenty:*

- **Indikátory chování**

- klíčový nástroj pro měření kompetencí, dávají kompetenci jednoznačný a lehce sdělitelný obsah. Ve fázi zpětné vazby jsou pro hodnoceného manažera srozumitelné. Jsou pozorovány v době cvičení a představují pozitivní i negativní popisy projevů dané kompetence.

- **Podnětové situace**

- školení pozorovatelé si všímají indikátorů chování v situacích, které dávají prostor pro projevení kompetence.

- **Hodnocení**

- hodnotitelé (assesoři) musí být vyškoleni tak, aby hodnocení kompetencí bylo spolehlivé. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

### 2.6.2 Analogové metody

Představují velkou skupinu metod pro posouzení kompetencí. Jejich princip spočívá v simulování reálných situací, ve kterých manažer využívá kompetencí. Tyto aktivity jsou tak velmi podobné skutečnosti, protože se soustředí na činnosti, které manažer vykonává. Typickým příkladem analogových metod jsou skupinová cvičení. K oblíbeným aktivitám také patří hraní rolí, prezentace nebo formulování stanoviska. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Kubeš a kol. (2004) uvádí některé příklady analogových metod:

**Skupinová cvičení** – patří k typickým činnostem manažerů. Manažer pracuje v týmu nebo ve skupině, takže má možnost projevit množství kompetencí, kterými ukazuje, jak efektivně umí řešit vzniklé situace ve skupině. Sledují se hlavně interpersonální schopnosti, sebedůvěra.

**Došlá pošta** – odlišuje se proti skupinovým cvičením tím, že manažer pracuje sám a odpovídá písemně na dopisy, které se mu nahromadily v době jeho nepřítomnosti. Patří k velmi realistickým cvičením, pro objektivnější posouzení kompetencí je vhodné kombinovat došlou poštu se skupinovými cvičeními. I když je metoda už téměř padesát let stará, hraje dosud důležitou roli pro posouzení manažerských kompetencí.

**Hraní rolí** – manažer vede rozhovor s pracovníkem na základě písemné instrukce. Pomocí rozhovoru zjistí příčiny problému a snaží se ho řešit. Sledují se zejména interpersonální kompetence manažera. Problém, který může vzniknout u této metody je, že manažer se neumí vžít do této situace, že je pro ně hraní rolí umělé. Tvrdí, že by se za normálních okolností chovali úplně jinak.

### **2.6.3 Analytické metody**

Na rozdíl od metod analogových se pokoušejí izolovat podstatu kompetencí ve smyslu určitých generických kvalit člověka. Analytické metody vycházejí z předpokladu, že existuje určitá společná skupina rysů, které jsou potřebné a užitečné. Mezi typické příklady analytických metod patří testy schopností, především mentálních, dotazníky a motivační testy. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

### **2.6.4 Competency based interview (CBI)**

Mezi další metody patří „competency based interview“. Rozhovor je jednou z nejčastěji používaných metod v oblasti lidských zdrojů.

V našich zemích se používá stále častěji i přesto, že řada autorů zpochybňuje použití rozhovoru právě k tomuto účelu. CBI je nástroj, který přivádí hodnoceného manažera k identifikování a analyzování minulých událostí a v odpovědích hledá hodnotitel

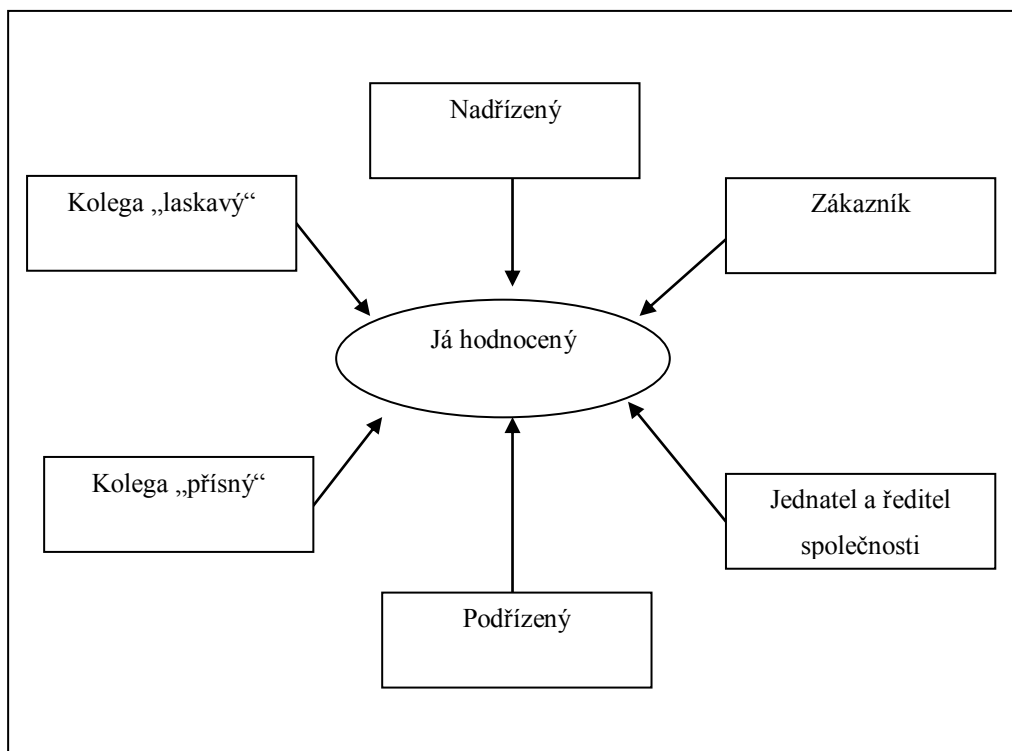
důkazy o přítomnosti kompetencí, čímž se tato metoda liší od metod analogových, ve kterých je chování pozorováno „on line“. Rozsah rozhovoru je určen počtem kompetencí. Nevýhoda této metody spočívá v tom, že ne každý manažer je schopen podrobného popisu a analýzy svého chování v minulosti. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

### **2.6.5 Metoda 360° hodnocení zpětné vazby**

Tato metoda zahrnuje získávání informací z různých zdrojů o kvalitách manažera. Je to proces, který umožňuje pohled na dovednosti pracovníka prostřednictvím lidí, se kterými denně přichází do kontaktu. Jedná se o přímého nadřízeného, spolupracovníky na stejné úrovni, zákazníky a podřízené. Společný pohled na kompetence umožňuje hodnocenému pochopit své silné stránky a potřebu rozvoje. O kvalitách manažera se tak dozvídáme z více zdrojů. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Výhodou tohoto přístupu je vysoká motivace lidí realizovat změny ve svém chování či výkonu. Nevýhodou této metody bývá fakt, že se hodnocenému pracovníkovi poskytne velké množství údajů. Příjemce se těmito údaji zahltí, nebo zprávu projde velmi rychle a neodnese si z toho tolik, kolik by mohl. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Obrázek 3: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Hroník (2006)

Podle Hroníka (2006) můžeme využít dotazníkovou formu, hodnocení po jednotlivých kompetencích nebo tzv. „mini 360° zpětnou vazbu“. Dotazník obsahuje stejnou sadu položek, ke kterým se dotázaný vyjadřuje prostřednictvím bodové hodnoty. Hodnocení po jednotlivých kompetencích vychází z projevů chování zařazených do určitých kompetencí. Tato metoda má výhodu, že hodnotiteli ušetří čas.

### 2.6.6 Assessment Centra

Podstatou této metody je komplexnější přístup k vhodnému identifikování potenciálu pracovníků. Organizace tuto metody využije tehdy, je-li k dispozici více volných pracovních míst, nebo v případě, potřebuje-li obsadit jediné pracovní místo a rozhoduje se mezi vícero uchazeči podobných kvalit a předpokladů. Hodnocení v rámci této metody mohou provádět jak interní, tak i externí hodnotitelé. Velkým přínosem je také možnost adaptace průběhu aktuálním potřebám či aplikace tzv. „za chodu“. Další přínos je v propojování tvrdých a měkkých údajů o hodnoceném při současném zachování vysoké míry standardizace výstupů. (Hroník, 2007)

Vaculík (2010) zmiňuje jisté výhody a nevýhody, které jsou s touto metodou, spojovány, ty jsou uvedeny v tabulce číslo 1:

Tabulka 1: Výhody a nevýhody metody assessment centra

VÝHODY	NEVÝHODY
Umožňuje měřit koncepty, které jsou obtížně měřitelné jinými metodami.	Náročná organizace, vysoká náročnost na zdroje: čas, prostor, finance.
Využívá větší množství metod různé povahy.	Výsledné hodnocení závisí na kvalitě posuzovatelů.
Umožňuje sledovat chování v průběhu času.	Obtížně využitelné k hodnocení lidí, kteří jsou na nejvyšších pozicích v organizaci.
Hodnocení je založené na pohledu většího množství zacvičených pozorovatelů.	Zácvik posuzovatelů je časově náročný.
Metoda AC je dobře přijímána účastníky i realizátory.	
Je možné ji využít k identifikaci schopností a potenciálu nezávisle na zkušenostech.	

Zdroj: Vaculík (2010, s. 23)

## 2.7 Kompetence manažerů v budoucnosti

Na rozvoj kompetencí bude potřeba se v dalších letech zaměřit. Mezi nezbytné kompetence absolventů škol patří zejména zvládnutí komunikace v cizích jazycích, schopnost pracovat s výpočetní technikou, schopnost zacházet s informacemi, adaptabilita a flexibilita, ochota učit se, schopnost týmové práce, schopnost rozhodovat se, schopnost řešit problémy, ochota nést zodpovědnost, širší profesní dovednosti, kvalitní ústní i písemný projev, zájem o práci, zvládnutí stresových situací. Tyto požadavky se bezesporu týkají budoucích pracovníků v manažerských pozicích. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Absolventům škol podle zaměstnavatelů chybí také další důležité kompetence, jako jsou zejména schopnost snášet stres a práci pod tlakem, schopnost empatie, jednání s partnery, kreativita, logické myšlení a další. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Cejthamr a Dědina (2004) provedli výzkum na 339 českých manažerech, kteří se vyjadřovali k tomu, jakými kompetencemi by úspěšný manažer 21. století měl disponovat a ukázalo se, že na prvních příčkách žebříčku se nejčastěji objevovalo umění jednat s lidmi, dále organizační schopnosti, umění plánovat strategie a také je realizovat. Nejméně bodů od českých manažerů získaly kompetence podstupovat riziko či vytvářet akvizice. Podle amerických výzkumů vedených na stejné téma, by ideální manažer budoucnosti měl disponovat schopností globálního uvažování a měl by být schopen uskutečňovat a plánovat strategie. Měl by být také dostatečně flexibilní.

## **3 Cíl a metodika práce**

### **3.1 Cíl práce**

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

### **3.2 Metodika zpracování**

#### **3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma**

Prvním krokem při zhotovení této práce bylo studium a komparace odborné české i zahraniční literatury a následné vypracování literární rešerše. Veškeré informace v literárním přehledu, který obsahuje údaje o kompetencích potřebných pro manažery a jejich rozvíjení, jsem čerpala z dostupných publikací a zdrojů od různých autorů zabývajících se problematikou manažerských kompetencí. Dále jsem čerpala z odborně zaměřených internetových stránek, které se také zabývají danou problematikou. Část literatury byla doporučena vedoucím práce a ostatní publikace byly vybrány tak, aby obsahovaly informace k řešené problematice. Veškerá literatura je uvedena v seznamu použité literatury. Literární rešerše sloužila jako východisko pro vypracování vlastní práce.

#### **3.2.2 Specifikace objektu zkoumání**

Svůj výzkum jsem zaměřila výhradně na manažery a vedoucí pracovníky. Pomocí internetové sítě jsem rozeslala 265 emailových adres jihočeských firem. Celkový počet v návratnosti dotazníků činil 92.



### **3.2.3 Používaná technika sběru dat**

Pro shromažďování informací pro výzkum manažerských kompetencí jsem použila dotazníkové šetření, které je jednou z nejčastějších a nejběžnějších metod. Výhodou dotazníku je snadné získání informací od velkého počtu jedinců v krátkém čase a s nízkými náklady. Formulace jednotlivých otázek ovlivňuje dotazovaného určitým směrem, který se promítá do jednotlivých odpovědí. Dotazník byl vytvořen pouze v elektronické podobě.

Pro výzkum diplomové práce s názvem Manažerské kompetence jsem vytvořila 2 dotazníky (viz příloha):

- Základní dotazník
- Dotazník č. 1: Kompetence manažera

Řada autorů uvádí velké množství kompetencí, které jsou pro manažera klíčové. Pro účely této práce jsem vybrala 8 manažerských kompetencí, které považuji za nejdůležitější. Jedná se o následující kompetence: plánování, organizování, vedení, rozhodování, kontrola, řešení konfliktů, motivace, komunikace.

### **3.2.4 Vlastní sběr dat**

Pro svou diplomovou práci jsem jako hlavní zdroj informací, zvolila dotazníkové šetření. Dotazníky jsou dobrovolné a anonymní. Dotazníkový průzkum byl proveden od 1. října do 30. listopadu 2013. Na dotazníky mi odpovědělo celkem 92 manažerů a vedoucích pracovníků.

#### Základní dotazník

V základním dotazníku jsem použila 4 otázky, jejichž cílem je získat údaje o souboru respondentů. Při otázkách na pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání respondentů jsem použila uzavřené otázky a dala tázaným na výběr z několika možností. U otázky „Jak dlouho působíte na pozici manažera?“ jsem respondentům umožnila samotné vyjádření formou otevřené otázky.

### Dotazník č. 1: Kompetence manažera

Dotazník č. 1 se skládá z 28 otázek, většina otázek má formu uzavřených odpovědí a některé otázky umožňují respondentovi vyjádřit svůj názor.

Pro přehlednost uvádím, které otázky se váží k jednotlivým kompetencím manažera:

- Plánování – otázka č. 1, 9, 17.
- Organizování – otázka č. 2, 10.
- Vedení – otázka č. 3, 11, 18.
- Rozhodování – otázka č. 4, 12, 19, 24.
- Kontrola – otázka č. 5, 13, 20.
- Řešení konfliktů – otázka č. 6, 14, 21, 25, 27.
- Motivace – otázka č. 7, 15, 22.
- Komunikace – otázka č. 8, 16, 23, 26.
- Otázka č. 28 se týkala kompetencí, které by chtěli manažeři více rozvíjet.

V příloze č. 3 jsem sestavila tabulku, která obsahuje slovní interpretace pozorovatelných chování, vyjadřujících jednotlivé kompetence, které jsem ve své práci použila.

### **3.2.5 Zpracování výsledků**

U některých otázek z dotazníku byla nejprve zpracována výsledná tabulka a z tabulky vytvořen graf. Výsledky jsou doplněny rozbohem výsledných údajů podle jednotlivých otázek, které byly předmětem výzkumu. Součástí vyhodnocení výsledků otázek je také diskuse. Pro zpracování dat byly použity programy Microsoft Excel a Microsoft Word. Tyto výsledky mi sloužily jako podklad pro návrhy k dalšímu rozvoji a zlepšování kompetencí manažerů.

V závěru mé práce jsem na základě informací nabytých po prostudování odborné literatury a dat z dotazníku navrhla řešení na zlepšení manažerských kompetencí.

## 4 Vlastní práce

Vlastní práce je založená na vyhodnocení dotazníkového šetření prováděného 1. října do 30. listopadu 2013. Tohoto výzkumu se zúčastnilo celkem 265 manažerů a vedoucích pracovníků, ale pouze 92 manažerů odpovědělo na dotazníky správně. Za správné dotazníky jsem považovala ty, které byly kompletně vyplněné.

Základní dotazník i dotazník č. 1: Kompetence manažera jsem rozeslala na 265 emailových adres, které jsem našla na internetových stránkách jihočeských firem. Dvacet odeslaných emailů byly označené jako nedoručitelné.

Z celkového počtu 245 doručených emailů se mi vrátilo s kompletně vyplněným dotazníkem pouze 104. Někteří respondenti mi poslali email s omluvou, že nechtějí nebo nemohou odpovědět na přiložené dotazníky. Těchto respondentů bylo celkem 13. Zbýlých 128 dotazovaných manažerů na mou žádost neodpovědělo.

Dotazníky, ve kterých se vyskytovaly nezodpovězené otázky, byly vyřazeny. Celkem bylo vyřazeno 12 dotazníků. Celkem jsem tedy z celkového počtu 265 odeslaných emailů, obdržela s kompletně vyplněnými odpovědi 92 dotazníků. Z těchto získaných dotazníků jsem ve své práci vycházela.

## 4.1 Vyhodnocení základního dotazníku

Pro analýzu manažerských kompetencí, byl sestaven anonymní dotazník. Výsledky budou interpretovány dle pořadí otázek v dotazníku, jehož plné znění je umístěno v příloze č. 1 a 2.

### Otázka č. 1: Pohlaví

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet
Muž	89
Žena	3

Zdroj: vlastní výzkum

Dotazovaní manažeři a vedoucí pracovníci, kteří splnili všechny omezující podmínky a vyplnili všechny povinné údaje v dotazníku, čítali skupinu 92 manažerů. Z toho bylo 89 mužů (96,7 %) a 3 ženy (3,3 %). Na manažerské pozici stále ještě převládají muži.

### Otázka č. 2: Věková kategorie

Tabulka 3: Věk respondentů

Věk	Počet
do 25 let	0
26 – 30 let	19
31 – 40 let	41
41 – 50 let	12
51 a více	20

Zdroj: vlastní výzkum

Věk respondentů byl rozdělen do pěti skupin. Nejčastěji se mezi respondenty vyskytovali manažeři ve věku 31 – 40 let a to konkrétně 41 respondentů (44,57 %). Ve věku 26 – 30 let bylo 19 manažerů (20,65 %), ve věku 41 – 50 let bylo 12 manažerů (13,04 %) a 20 manažerů (21,74 %) bylo ve věku 51 a více let. Žádný z respondentů nedosahoval hranice do 25 let. Nejpočetnější skupina manažerů se tedy nachází ve věku 31 – 40 let, tito lidé jsou ideální pro manažerskou funkci, protože už mají nějaké zkušenosti.

### Otázka č. 3: Jak dlouho (v letech) působíte na pozici manažera?

Tabulka 4: Délka působení na pozici manažera

Doba působení na pozici	Počet
do 1 roku	0
1 – 3 roky	12
4 – 5 let	30
6 – 7 let	44
více jak 8 let	6

Zdroj: vlastní výzkum

V porovnání rozdělení respondentů podle délky působení na pozici manažera bylo nejvíce respondentů, čili 30 manažerů v rozmezí 4 – 5 let (32,61 %), dále 6 – 7 let působí na pozici 44 manažerů (47,83 %), 12 manažerů působí na pozici mezi 1 – 3 roky (13,04 %), více jak 8 let působí na pozici manažera celkem 6 respondentů (6,52 %). Na pozici manažera do 1 roku nepůsobí žádný z respondentů.

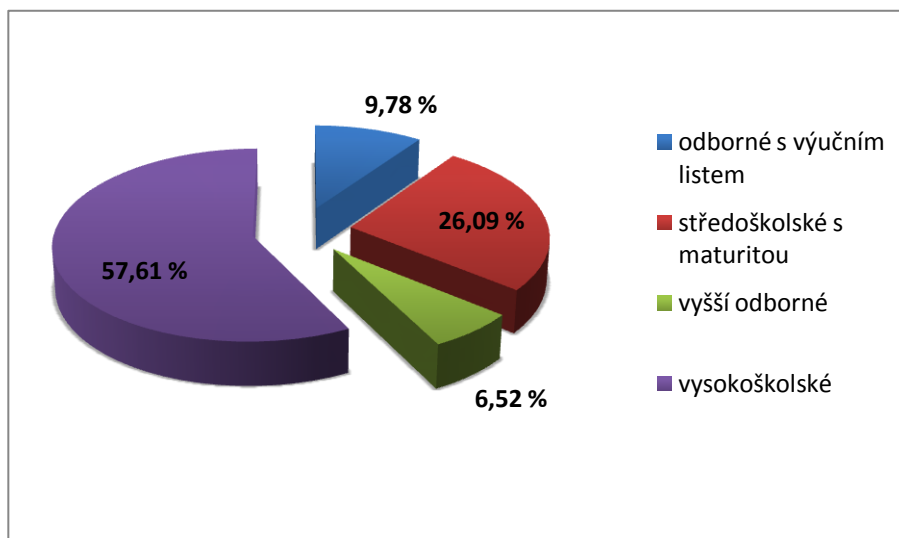
### Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Dosažené vzdělání	Počet
Základní	0
Odborné s výučním listem	9
Středoškolské s maturitou	24
Vyšší odborné	6
Vysokoškolské	53

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů a vedoucích pracovníků



Zdroj: vlastní výzkum

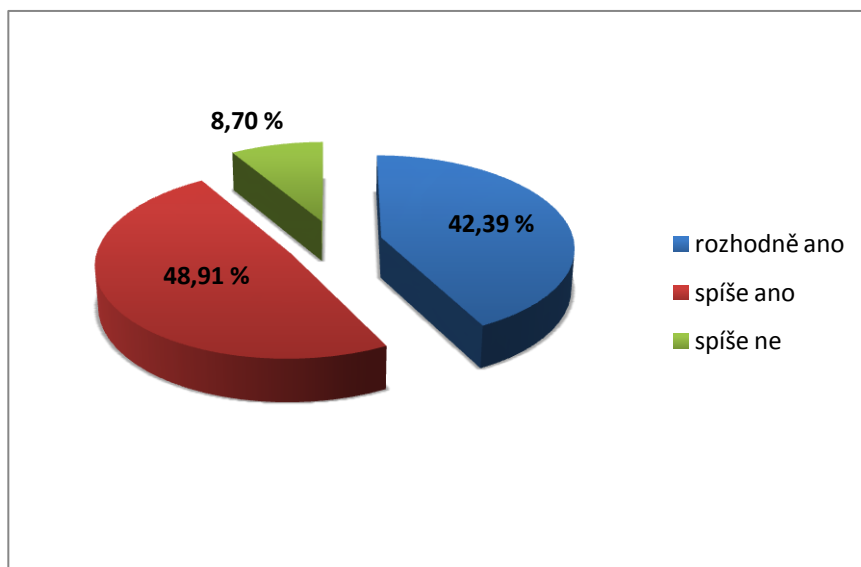
Z vybraného vzorku dotazovaných dosáhlo 53 manažerů vysokoškolského vzdělání (57,61 %). Druhou nejčetněji zastoupenou skupinou je 24 manažerů se středoškolským vzděláním (26,09 %). V dalším pořadí následuje 9 manažerů s odborným vzděláním s výučním listem (9,78 %). Nejméně početnou skupinou bylo 6 manažerů s dosaženým vyšším odborným vzděláním (6,52 %). Žádný z manažerů nedosáhl pouze základního vzdělání. Výsledky nám ukazují, že lidé, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání, se nejlépe uplatní na pozici manažera.

## 4.2 Vyhodnocení dotazníku č. 1: Kompetence manažera

Pro analýzu manažerských kompetencí, byl sestaven anonymní dotazník. Výsledky budou interpretovány dle pořadí otázek v dotazníku, jehož plné znění je umístěno v příloze.

### Otázka č. 1: Naplánujete si předem každou důležitou činnost?

Graf 2: Plánování činnosti



Zdroj: vlastní výzkum

Každou předem důležitou činnost si rozhodně naplánuje 39 manažerů (42,39 %). Spíše ano zvolilo celkem (48,91 %) a spíše ne (8,70%). Odpověď rozhodně ne nezaškrtl žádný z respondentů.

### Otázka č. 9: Prezentujete rád (a) své nápady ostatním?

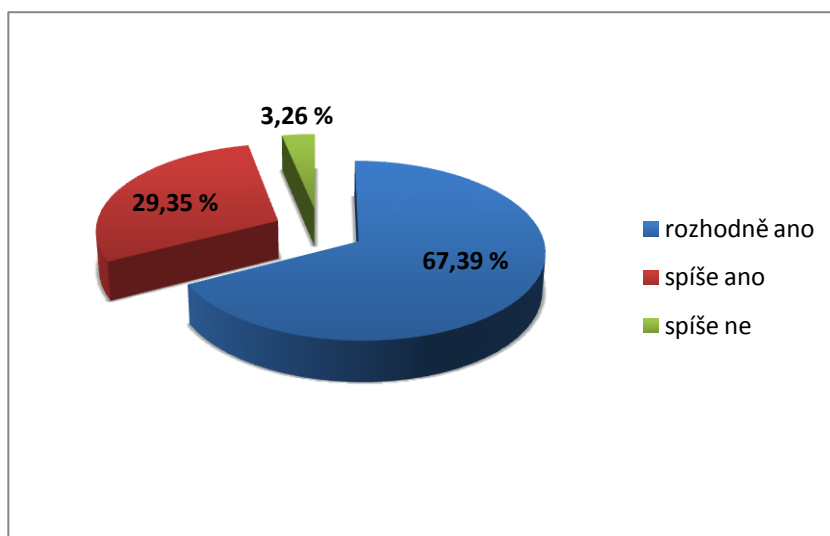
Na otázku, zda manažeři rádi prezentují své nápady ostatním, odpovědělo celkem 43 manažerů (46,74 %) rozhodně ano, odpověď spíše ano zvolilo celkem 44 manažerů (47,83 %) a pouze 5 manažerů (5,43 %) zaškrtnulo odpověď spíše ne. Odpověď rozhodně ne nezaškrtnul žádný z respondentů. Výsledky nám tedy ukazují, že převážná většina manažerů nemá problém prezentovat své nápady ostatním.

### Otázka č. 17: Dodržujete striktně své plány?

Na otázku, jestli manažeři dodržují striktně své plány, odpovědělo rozhodně ano 32 manažerů (34,78 %), spíše ano zvolilo 57 manažerů (61,96 %), odpověď spíše ne zaškrtnuli 2 manažeři (2,17 %) a odpověď rozhodně ne zvolil pouze 1 manažer (1,09 %).

### Otázka č. 2: Považujete se za organizačně schopnou osobu?

Graf 3: Považujete se za organizačně schopnou osobu?



Zdroj: vlastní výzkum

Rozhodně za organizačně schopnou osobu se považuje 62 manažerů (67,39 %), spíše ano odpovědělo 27 respondentů (29,35 %) a odpověď spíše ne zvolili 3 manažeři (3,26 %). Odpověď rozhodně ne se nevyskytovala.

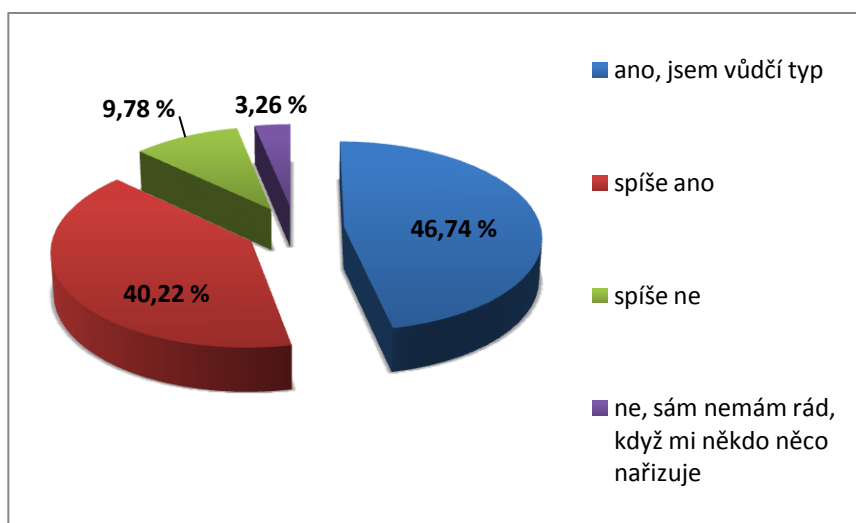
### Otázka č. 10: Máte sklon věnovat příliš mnoho času věcem, které děláte rád (a)?

Na otázku, jestli manažeři věnují více času věcem, které dělají rádi, odpovědělo rozhodně ano 12 manažerů (13,04 %). Spíše ne zvolilo odpověď (35,87 %) a největší zastoupení měla odpověď rozhodně ne v celkovém počtu 47 odpovědí (51,09 %). Odpověď spíše ano nezaškrtnl žádný z respondentů. Z výsledků vyplývá, že většina manažerů se věnuje všem úkolům v podstatě stejně. Všechny úkoly považují za důležité.



### Otázka č. 3: Řídíte své podřízené pracovníky rád (a)?

Graf 4: Řídíte své podřízené pracovníky rád (a)?



Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku „Řídíte své podřízené pracovníky rád (a)?“ odpovědělo ano 43 manažerů (46,74 %), kteří se považují za vůdčí typ. Spíše ano zaškrtnulo 37 manažerů (40,22 %) a odpověď spíše ne zvolilo celkem 9 manažerů (9,78 %). Tři manažeři (3,26 %) své pracovníky neřídí rádi, protože oni sami nemají rádi, když jim někdo něco nařizuje. Kompetence řízení neboli vedení lidí je důležitá pro manažery z toho důvodu, že vedou tým pracovníků. Každý manažer by měl být schopen správně vést a řídit své pracovníky.

### Otázka č. 11: Řídí se podřízení Vašimi radami?

Na tuto otázku, zda se řídí podřízení jejich radami, nejvíce zvolilo odpověď spíše ano 73 manažerů (79,35 %), tuto odpověď zaškrtnli většinou manažeři ve věku 31 let a více. Odpověď nevím zaškrtnulo 12 respondentů (13,04 %) a odpověď spíše ne zvolilo 7 manažerů (7,61 %), kteří jsou ve věku 26 až 30 let. Jedná se tedy o manažery v mladém věku bez praxe a lidé je příliš nerespektují. Odpověď rozhodně ano a rozhodně ne, nezaškrtnl žádný z respondentů.

#### Otázka č. 18: Vedete své podřízené k plnění stanovených úkolů?

Na této otázce se shodli všichni manažeři, že své podřízené vedou k plnění stanovených úkolů. Celkem 69 manažerů (75 %) odpověděli rozhodně ano. Odpověď spíše ano zvolilo celkem 23 manažerů (25 %). Odpověď spíše ne a rozhodně ne nezvolil ani jeden z manažerů.

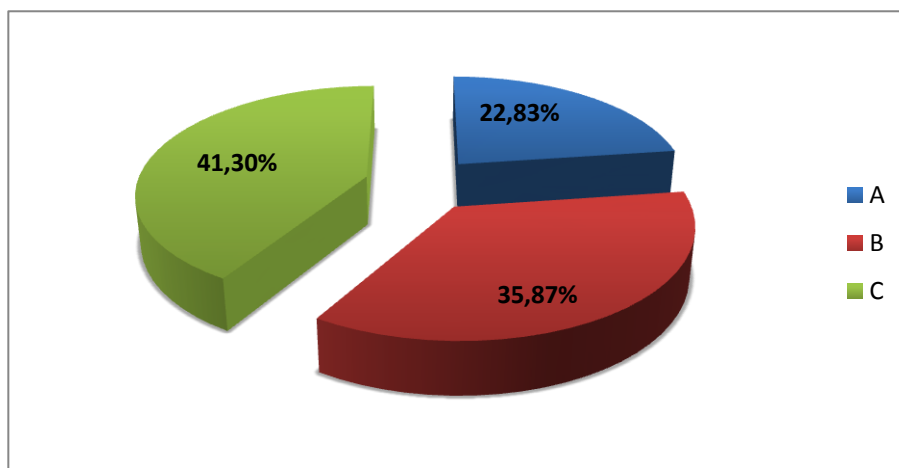
#### Otázka č. 4: Když přijímáte rozhodnutí, jste okolnostmi v podniku nucen:

Tabulka 6: Přijímání rozhodnutí

Odpověď		Počet
A	Rozhodnout se okamžitě a spoléhat se na svůj instinkt.	21
B	Máte čas si všechno ověřit, ponechat si čas na rozmyšlenou.	33
C	Můžete o věci přemýšlet co nejdéle, a zvažovat rozhodnutí i s jeho dopady.	38

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 5: Přijímání rozhodnutí



Zdroj: vlastní výzkum

Celkem 21 manažerů (22,83 %) jsou v podniku nuceni okamžitě se rozhodnout. Čas na ověření a na rozmyšlenou při rozhodování má celkem 33 manažerů (35,87 %). Posledních 38 manažerů (41,30 %) může o věci přemýšlet a zvažovat rozhodnutí i s jeho dopady. Manažerská činnost je velice důležitá, a za špatná rozhodnutí nese odpovědnost právě manažer. Proto je důležité při rozhodování ponechat si čas na rozmyšlenou a zvážit rozhodnutí i s jeho následky.

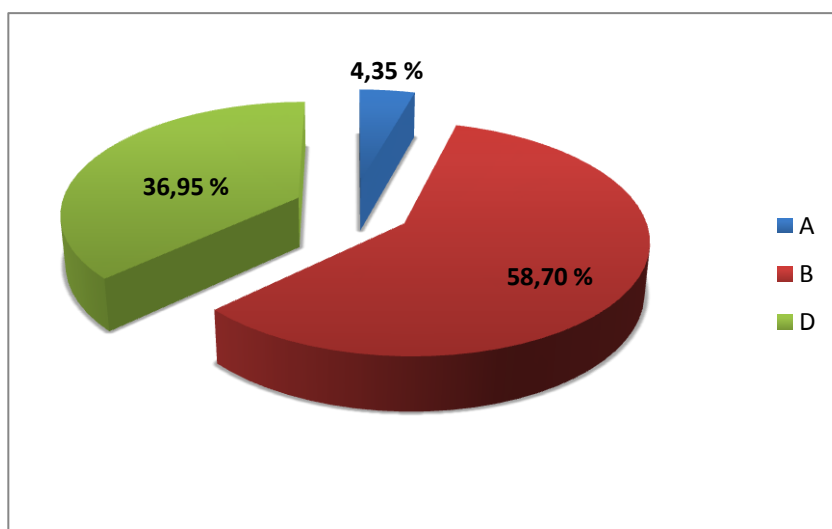
## Otázka č. 12: Při svém rozhodování:

Tabulka 7: Rozhodování

Odpověď		Počet
A	Spoléháte většinou jen na své schopnosti.	4
B	O problému diskutujete s nejschopnějšími pracovníky.	54
C	Diskutujete se všemi pracovníky.	0
D	Radíte se většinou jen s nadřízenými, protože jsou do problému více zasvěceni.	34

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 6: Rozhodování

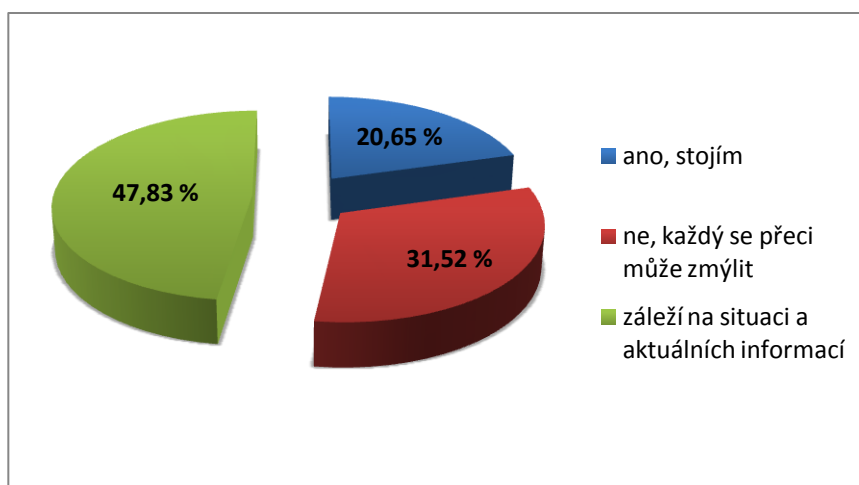


Zdroj: vlastní výzkum

Při svém rozhodování spoléhají většinou jen na své schopnosti pouze 4 manažeři (4,35 %). Celkem 54 manažerů (58,70 %) diskutuje o problému s nejschopnějšími pracovníky v podniku. A 34 manažerů (36,95 %) se většinou radí jen s nadřízenými pracovníky, kteří jsou do problému zapojeni. Odpověď, že diskutují se všemi pracovníky, nezvolil žádný z manažerů.

### Otázka č. 19: Stojíte vždy pevně za svým rozhodnutím?

Graf 7: Stojíte vždy pevně za svým rozhodnutím?

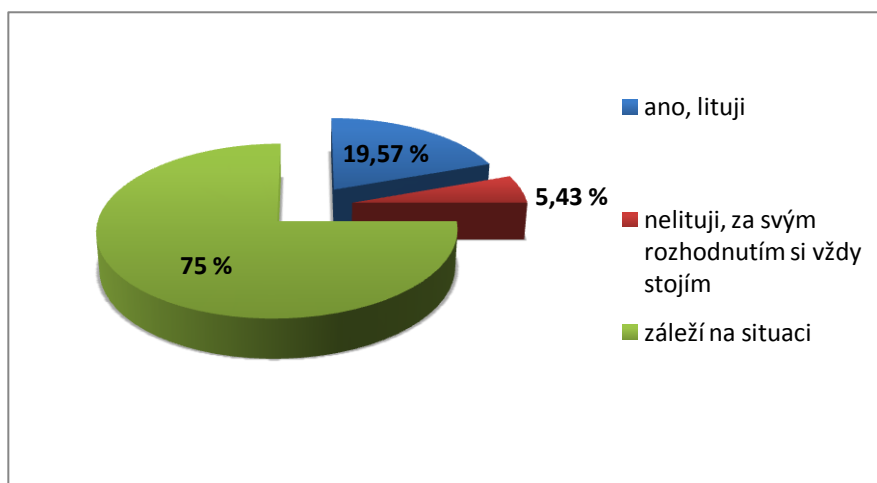


Zdroj: vlastní výzkum

Největší zastoupení u této otázky měla odpověď „záleží na situaci a aktuálních informací“. Tuto odpověď zvolilo celkem 44 manažerů (47,83 %). Za svým rozhodnutím si nestojí 29 manažerů (31,52 %), protože si myslí, že se každý může ve svém rozhodnutí někdy zmýlit. Pouze 19 manažerů (20,65 %) si za svým rozhodnutím stojí.

### Otázka č. 24: Litujete někdy svého rozhodnutí?

Graf 8: Litujete někdy svého rozhodnutí?



Zdroj: vlastní výzkum

Svého rozhodnutí lituje celkem 18 manažerů (19,57 %). Naopak 5 manažerů (5,43 %) svého rozhodnutí nelitují. Opět největší zastoupení měla odpověď „záleží na situaci“ a to v celkovém počtu 69 manažerů (75 %).

#### Otázka č. 5: Považujete kontrolu za důležitou manažerskou funkci?

Na otázku, zda manažeři považují kontrolu za důležitou manažerskou funkci, odpovědělo, že rozhodně ano 63 manažerů (68,48 %). Odpověď spíše ano zvolilo celkem 28 manažerů (30,43 %) a spíše ne zvolil jako odpověď pouze 1 manažer (1,09%). Odpověď rozhodně ne se v dotazníku nevyskytla.

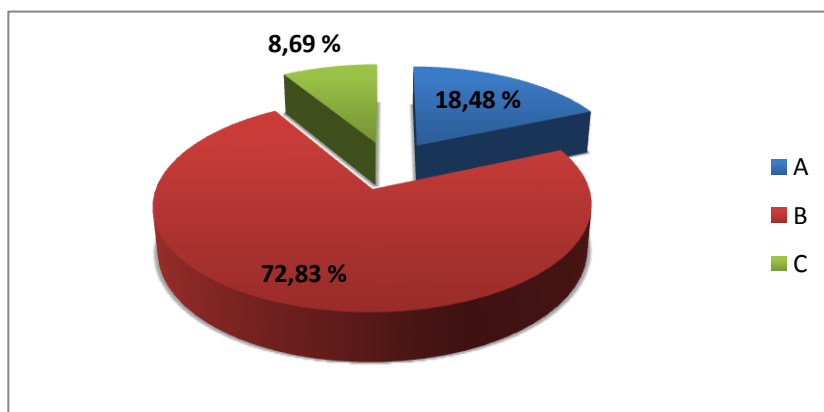
#### Otázka č. 13: Kontroluji:

Tabulka 8: Kontrola

Odpověď		Počet
A	Zda podřízení splnili zadaný úkol.	17
B	Zda ve stanoveném cíli nejsou nějaké nedostatky.	67
C	Neprovádím kontrolu, naši zaměstnanci jsou samostatní a ví, co mají dělat.	8

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 9: Kontrola



Zdroj: vlastní výzkum

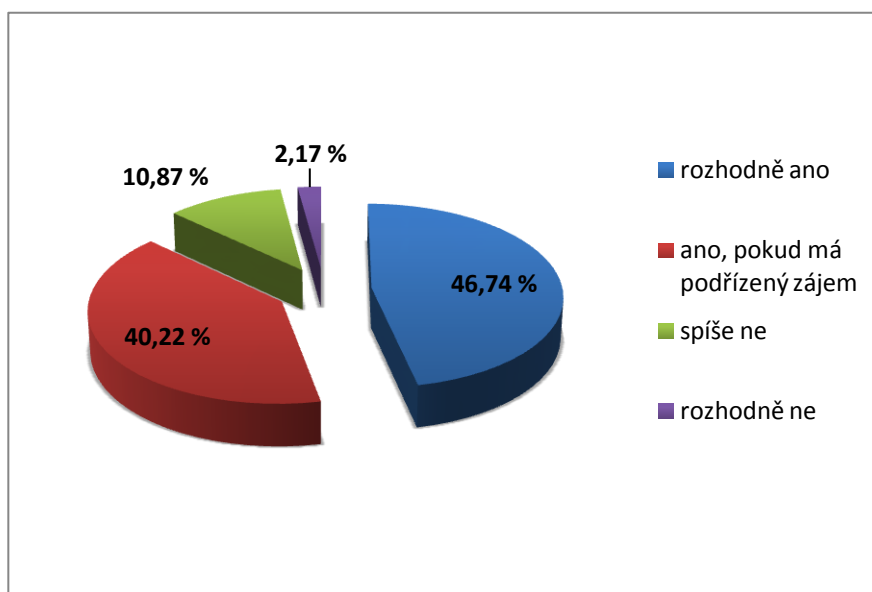
Nejvíce manažeři kontrolují, zda ve stanoveném cíli nejsou nějaké nedostatky, a to v celkovém počtu 67 manažerů (72,83 %). Dále pak 17 manažerů (18,48 %) kontroluje, zda podřízení splnili zadaný úkol. Osm manažerů (8,69 %) kontrolu neprovádí, protože jejich zaměstnanci jsou samostatní a ví, co mají dělat.

### Otázka č. 20: Provádíte kontrolu průběžně?

Průběžně kontrolu provádí celkem 42 manažerů (45,65 %) a to tehdy, když zadají svým podřízeným nějaký úkol. Odpověď většinou ano u této otázky zvolilo celkem 47 manažerů (51,09 %) a odpověď většinou ne zvolili pouze 3 manažeři (3,26 %). Odpověď ne se nevyskytovala.

### Otázka č. 6: Řešíte na konzultaci se svými podřízenými jejich osobní problémy?

Graf 10: Řešení osobních problémů



Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku, zda řeší manažeři se svými podřízenými jejich osobní problémy, odpovědělo rozhodně ano 43 manažerů (46,74 %). Celkem 37 manažerů (40,22 %) řeší problémy svých podřízených jen tehdy, pokud o to mají sami zájem. Odpověď spíše ne zvolilo 10 manažerů (10,87 %) a 2 manažeři (2,17 %) rozhodně problémy se svými podřízenými neřeší.

Z výsledků vyplývá, že manažeři se svými zaměstnanci diskutují o problémech. Takový výsledek jsem očekávala, protože schopnost zvládat konflikty je manažerská dovednost, jejíž význam stále vzrůstá. Manažer by měl být schopný řešit konflikty a nevyhýbat se jim.

#### Otázka č. 14: Vyhýbáte se řešení problémů na pracovišti?

Řešení problémů na pracovišti se rozhodně vyhýbá 31 manažerů (33,70 %), spíše ano 53 manažerů (57,61 %). Odpověď spíše ne zvolili 3 manažeři (3,26 %) a rozhodně ne zvolilo 5 manažerů (5,43 %). Výsledek nám ukázal, že celkem 84 manažerů (91,31 %) se snaží vyhýbat řešení problémů na pracovišti, proto se zaměřím v návrhu řešení na zlepšení této kompetence.

#### Otázka č. 21: Snažíte se o řešení konfliktů v zájmu všech zúčastněných?

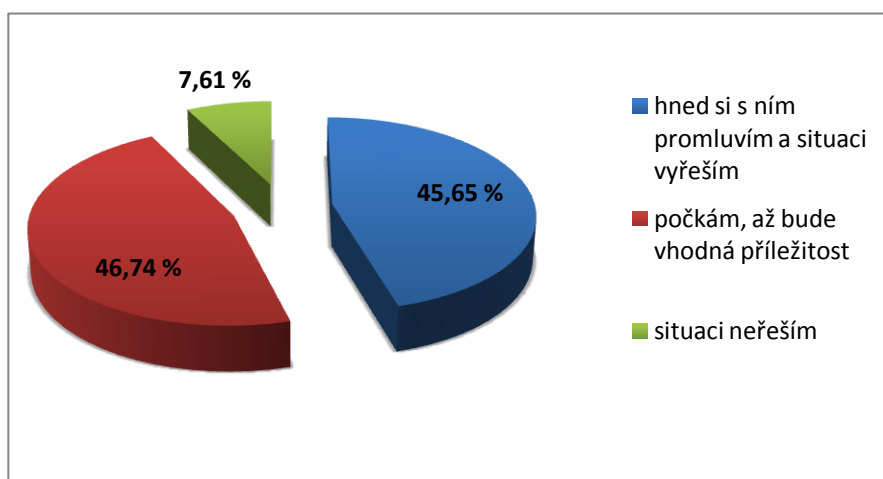
Konflikty v zájmu všech zúčastněných se snaží spíše řešit 18 manažerů (19,57 %), odpověď spíše ne zvolilo celkem 58 manažerů (63,04 %). Šestnáct manažerů (17,39 %) se rozhodně nesnaží řešit konflikty v zájmu všech zúčastněných stran. Odpověď rozhodně ano se nevyskytovala.

#### Otázka č. 25: Snažíte se minimalizovat konflikty mezi podřízenými?

Celkem 71 manažerů (77,17 %) se rozhodně snaží minimalizovat konflikty mezi podřízenými. Odpověď spíše ano zvolilo celkem 18 manažerů (19,57 %) a spíše ne zvolili jako odpověď 3 manažeři (3,26 %). Odpověď rozhodně ne se v dotazníku nevyskytla.

#### Otázka č. 27: Pokud se u podřízeného vyskytne problém:

Graf 11: Vyskytne-li se problém



Zdroj: vlastní výzkum

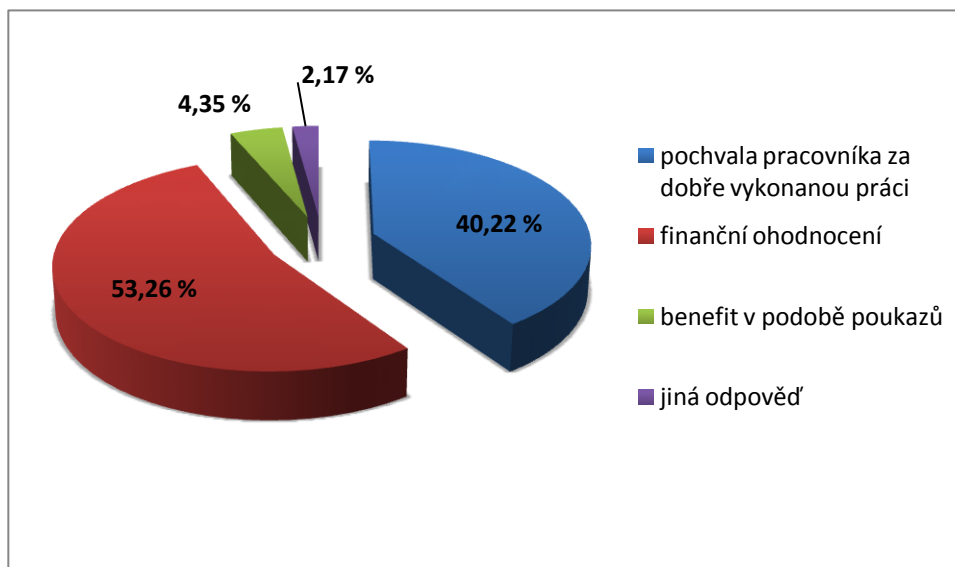
Pokud se u podřízeného vyskytne problém, hned si s ním manažer promluví a situaci se snaží vyřešit. Tento způsob řešení konfliktu volí celkem 42 manažerů (45,65 %). Jiní počkají, až bude vhodná příležitost k vyřešení dané situace. Takovou odpověď zvolilo celkem 43 manažerů (46,74 %). Pouze 7 manažerů (7,61 %) situaci neřeší.

### Otázka č. 7: Chválíte své podřízené za dobře odvedenou práci?

Na otázku, zda chválí manažeři své podřízené za dobře odvedenou práci, odpovědělo rozhodně ano celkem 66 manažerů (71,74 %), spíše ano 24 manažerů (26,09 %), a odpověď spíše ne zvolili 2 manažeři (2,17 %). Odpověď rozhodně ne se nevyskytovala. Z toho vyplývá, že manažeři chválí své zaměstnance za dobře odvedenou práci, jsou si vědomi toho, že zaměstnanci jsou pro firmu zdrojem nových poznatků, návodů a inspirací, které přispívají podniku k dosažení vytyčeného cíle.

### Otázka č. 15: Jakým způsobem motivujete své zaměstnance?

Graf 12: Motivace zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

Manažeři zejména volí finanční ohodnocení jako způsob motivace zaměstnanců, a to v celkovém počtu (53,26 %). Jako druhý způsob motivace zvolili manažeři pochvalu pracovníka a to celkem 37 manažerů (40,22 %). Benefity v podobě poukazů, jak můžeme vidět na grafu, využívají 4 manažeři (4,35 %), a jinou odpověď zaškrtili



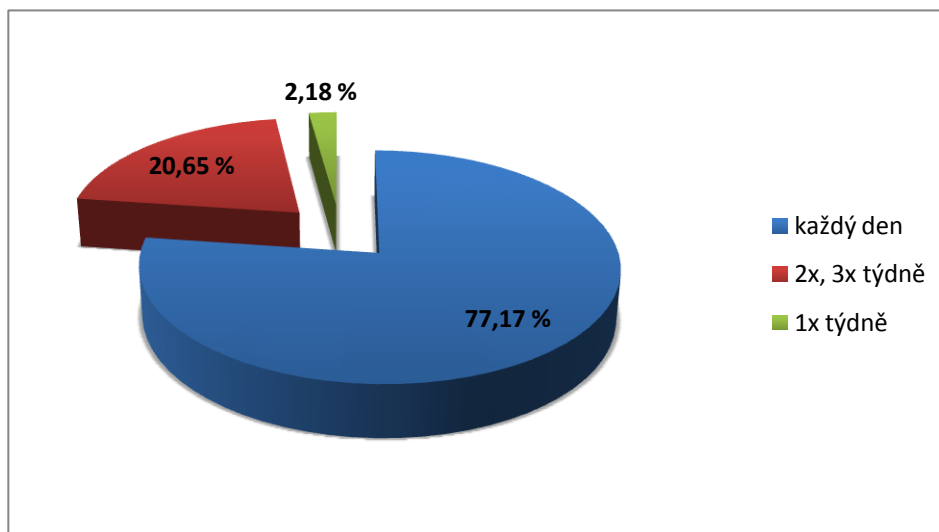
2 manažeři (2,17 %). První manažer odpověděl, že záleží na situaci, někdy postačí jen pochválit pracovníka a v jiném případě si pracovník za splněný úkol zaslouží finanční ohodnocení. Druhý manažer v dotazníku uvedl, že zaměstnanci dostávají během roku za průběžné plnění cílů buď odměny a prémie nebo slevové poukázky.

**Otázka č. 22: Snažíte se být svým podřízeným příkladem v dodržování lhůt, v chuti do práce?**

Převážná většina manažerů, konkrétně 74 manažerů (80,43 %) se snaží být svým podřízeným příkladem. Spíše ano zvolilo celkem 18 manažerů (19,57 %). Odpověď spíše ne a rozhodně ne nezvolil žádný z respondentů. Z výsledků vyplývá, že manažer, který chce být úspěšný ve své práci, se musí stát příkladem pro ostatní zaměstnance. Musí především dodržovat veškeré zásady a nařízení, které vyžaduje po ostatních.

**Otázka č. 8: Jak často komunikujete se svými podřízenými?**

Graf 13: Jak často komunikujete se svými podřízenými?

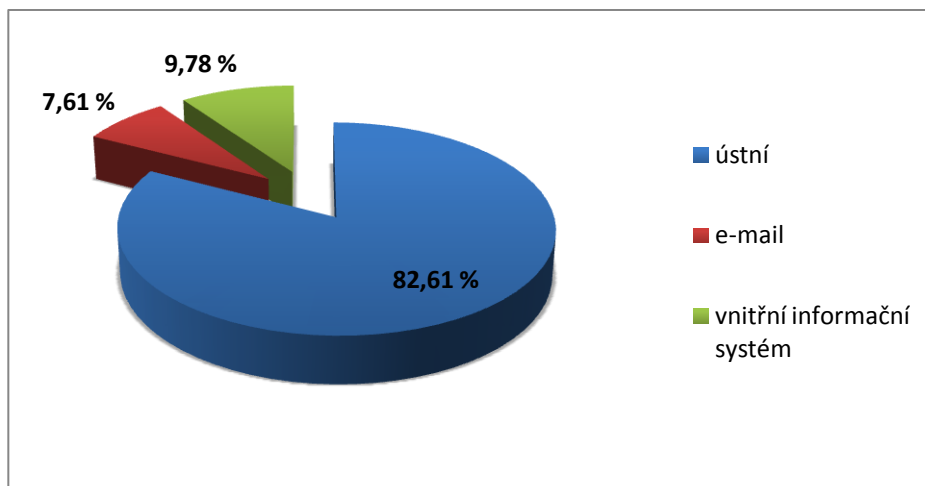


Zdroj: vlastní výzkum

Celkem 71 manažerů (77,17 %) komunikuje se svými podřízenými každý den. Dalších 19 manažerů (20,65 %) se svými podřízenými komunikuje 2x až 3x týdně. Pouze 2 manažeři (2,18 %) se přiklonili k variantě 1x týdně. Možnost jiné odpovědi nevyužil žádný z respondentů.

### Otázka č. 16: Jakou formu komunikace využíváte nejčastěji?

Graf 14: Jakou formu komunikace využíváte nejčastěji?



Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku „Jakou formu komunikace využíváte nejčastěji?“ odpovědělo 76 manažerů (82,61 %), že používají formu ústní. Dále manažeři využívají e-mail a to v celkovém počtu (7,61 %), a vnitřní informační systém nejčastěji využívá 9 manažerů (9,78 %).

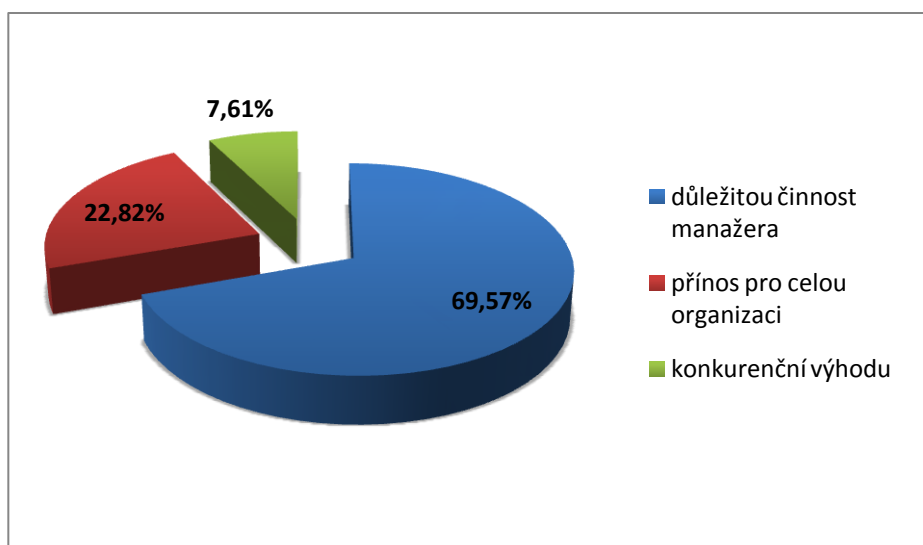
Z výsledků vyplývá, že převážná většina manažerů využívá ústní komunikaci takzvaně „tváří v tvář“. Při jednání musí podřízený pochopit, co po nich manažer chce. K tomu slouží nejlépe zpětná vazba, která se při osobní komunikaci využívá nejčastěji. Při ústní komunikaci lze číst i neverbální projevy, které jiný druh komunikace neumožňuje.

### Otázka č. 23: Dělá Vám problémy komunikovat na pracovišti?

Převážné většině, tedy 60 manažerům (65,22 %) nedělá problémy komunikovat na pracovišti. Dvacet pět manažerů (27,17 %) se přiklonilo k odpovědi někdy ano. Zbýlých 7 manažerů (7,61 %) zvolilo odpověď, ano dělá nám problémy komunikovat na pracovišti.

### Otázka č. 26: Komunikaci považují za:

Graf 15: Komunikace



Zdroj: vlastní výzkum

Celkem 64 manažerů (69,57 %) považují komunikaci za důležitou činnost manažera. Komunikaci jako přínos pro celou organizaci považuje celkem 21 manažerů (22,82 %) a za konkurenční výhodu považuje komunikace celkem 7 manažerů (7,61 %).

Komunikace je u velkého množství manažerů plně rozvinuta. V dnešní době je těžké nekomunikovat, a v zaměstnání kde manažer řídí několik pracovníků už vůbec ne. Komunikace je nejdůležitějším článkem pracovního procesu.

### Otázka č. 28: Které kompetence byste chtěli dále rozvíjet?

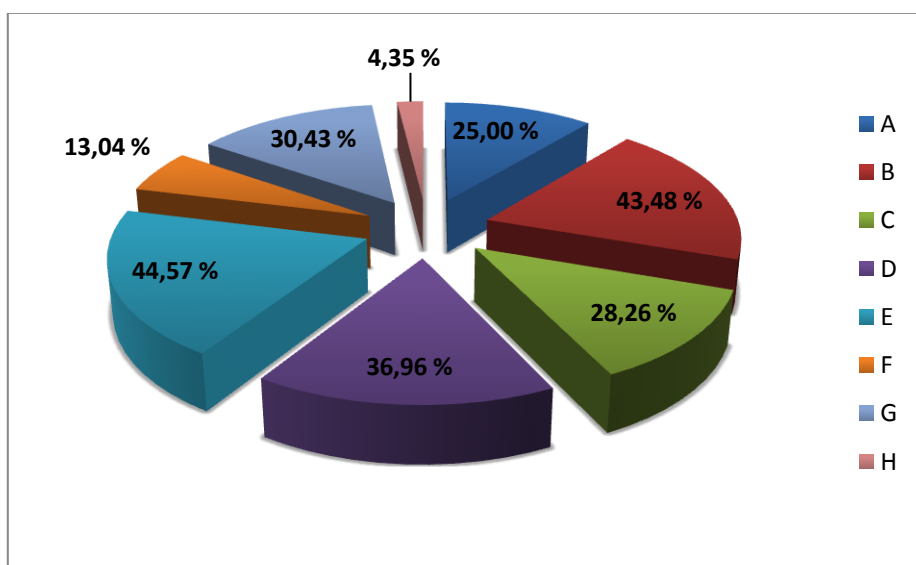
V tabulce č. 9 jsou zaznamenány informace o tom, které kompetence by chtěli manažeři dále rozvíjet (zde mohli manažeři zatrhnout více odpovědí). Tyto informace byly získány z dotazníku, který respondenti vyplňovali.

Tabulka 9: Vytipované kompetence určené k dalšímu rozvoji

Odpověď		Počet
A	Komunikace	23
B	Řešení konfliktů	40
C	Plánování a organizování (dovednost naplánovat si svůj čas)	26
D	Dovednosti v oblasti odpočinku a zvládnání stresu (odolnost vůči stresu)	34
E	Rozšíření znalosti cizích jazyků	41
F	Práci na počítači	12
G	Dovednosti v oblasti vedení lidí (motivování, hodnocení, delegování)	28
H	Jiná odpověď	4

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 16: Vytipované kompetence určené k dalšímu rozvoji



Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi u jednotlivých manažerů byly různé a závisely na jejich pocitech a momentálních nedostatcích. Z výsledků vyplývá, že manažeři chtějí dále nejvíce rozvíjet znalosti cizích jazyků, tuto odpověď zvolilo celkem 41 manažerů (44,57 %). Čtyřicet manažerů (43,48 %) by se chtělo zlepšit v oblasti řešení konfliktů. Dále chtějí manažeři zlepšit své dovednosti v oblasti odpočinku a zvládnání stresu, a to v celkovém počtu 34 manažerů (36,96 %). Dovednosti v oblasti vedení lidí (motivování, delegování) chce zlepšit 28 manažerů (30,43 %). Zdokonalit se chtějí také v plánování a organizování, konkrétně tuto odpověď zvolilo 26 manažerů (28,26 %).

Komunikaci by chtělo dále rozvíjet 23 manažerů (25 %). V poznámce se jeden manažer zmínil, že by se chtěl zlepšit hlavně v mluveném projevu, který mu občas dělá problémy. Nejmenší váhu přikládají manažeři ve zdokonalení se v práci na počítači. V dnešní době je počítač běžnou součástí jak pracovního prostředí, tak i většiny domácností. Dnes musí umět pracovat s počítačem téměř každý. Pouze čtyři manažeři (4,35 %) využili volné odpovědi. Uvedli, že by chtěli dále rozvíjet kompetence, jako jsou kreativita, spolehlivost, flexibilita a týmová práce.

## **5 Návrhy a doporučení**

Cílem této kapitoly je vypracovat návrhy a doporučení, které by vedly ke zlepšení využívání manažerských kompetencí a navrhnout vhodné postupy dalšího rozvoje vytipovaných kompetencí. Vycházela jsem z výsledků dotazníkového šetření.

### **Návrhy na zlepšení plánování**

Výsledky ukázaly, že většina manažerů si vše předem naplánuje. Své nápady rádi prezentují ostatním. A převážná většina manažerů se snaží dodržovat striktně své plány. Dle mého názoru je kompetence plánování u dotazovaných manažerů dostatečná.

Manažeři a vedoucí pracovníci by si měli být vědomi toho, že jejich vzestup se odvíjí dle pracovního nasazení podřízených pracovníků. Proto bych manažerům doporučila, aby nedělali unáhlené kroky, pokud si nebudou jistí, že za nimi stojí silný tým, na který se v případě potřeby budou moci spolehnout. Měli by si správně stanovit priority, efektivně plánovat v různém časovém horizontu a umět využít čas.

Při plánování času by si manažeři měli všechno pečlivě zapisovat. Tím budou vědět, co v jakou hodinu je čeká. Měli by se snažit odhadnout, kolik jim daná činnost zabere času.

### **Návrhy na zlepšení organizování**

Celkem 89 manažerů se považují za organizačně schopnou osobu. Manažeři se věnují všem úkolům stejně. Všechny úkoly považují za důležité. To, že manažeři přikládají stejnou váhu jednotlivým úkolům, považují za výhodu.

Manažerům bych doporučila, aby úkoly zbytečně neodkládali a nenechávali je na poslední chvíli. Na jednotlivé úkoly by si měli vymezit čas, rozvrhnout si jednotlivé části úkolu a odevzdat dokončený úkol ve stanoveném termínu. Čas je nejcennějším zdrojem našeho úspěchu a osobně si myslím, že dvojnásob to platí u manažera či vedoucího pracovníka.

Jen ten, kdo umí dobře zorganizovat čas sobě i svým spolupracovníkům, může být dobrým manažerem. Manažeři by se měli snažit tuto kompetenci, tzn. efektivně organizovat svou práci, předat dál svým podřízeným.

### **Návrh na zlepšení stylu vedení**

Manažer by měl neustále udržovat kontakt se svými podřízenými. Je potřeba, aby byli podřízení neustále pod dohledem, ale neměli by být pod zbytečným tlakem. Důvodem je to, že pokud pracovníci nejsou v kontaktu se svým nadřízeným, ztrácí tak motivaci a víru v sebe a v práci. Manažer by měl ukázat, že i on je člověk, na kterého se může kdykoliv a s čímkoli podřízený obrátit. Manažeři by se měli snažit druhým poradit, ukázat jim cestu, ztotožnit se se svými podřízenými při dosahování cílů. Pokud manažer vyžaduje od svých podřízených jakoukoliv dovednost, např. přesnost, měl by ji hlavně dodržovat on sám.

### **Autoritativní styl řízení**

Pokud některý z manažerů používá autoritativní styl řízení, což je styl založený převážně na vydávání a striktním dodržování příkazů manažerem bez ohledu na zjišťování názorů svých podřízených, nesnaží se vytvořit prostředí vzájemné důvěry a ve všech rozhodnutích má pravdu. Tento styl řízení bych manažerům doporučila jen tehdy, když se jedná o krizovou situaci.

### **Participativně konzultativní styl**

Manažeři by se hlavně měli pokusit se svými podřízenými více diskutovat, vyslyšet jejich potřeby a názory. Měli by jasně vymezit hranice, aby každý z podřízených věděl, co může od svého nadřízeného očekávat. Přínosem tohoto stylu vedení je vylepšení mezilidských vztahů a podřízení mohou díky tomuto stylu přispívat svými nápady a myšlenkami.

Manažerům bych doporučila používat techniku řízení podle cílů, která je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými.

### **MBO (Management by Objectives) = řízení podle cílů**

Každé vedení nebo manažer má stanovené určité cíle, které sdělí svým podřízeným spolupracovníkům a dají jim tím možnost vyjádřit se. V takovém případě se částečně sami podílejí na jejich přípravě a stávají se tak jejich vlastní vizí. Tyto cíle se tak stávají pro pracovníky jejich vlastním závazkem (určování vlastních cílů je bezesporu významným motivačním faktorem).

Princip této metody spočívá v tom, že se všichni společně dohodnou na podmínkách, jak cíle dosáhnout a vytyčí si termín uskutečnění. Aby vedoucí pracovník zvýšil iniciativu a výkon svých podřízených k dosažení výsledků, motivuje je např. společnou dovolenou, za předpokladu, že se všichni budou držet stanoveného plánu a v případě, že jeden z nich nesplní předem stanovené podmínky, nepojede na dovolenou nikdo.

### **Návrh na zlepšení rozhodování**

S touto kompetencí se manažeři ve své práci setkávají zpravidla každý den. Každá činnost v podniku je spojena s určitým rozhodnutím.

Manažeři jsou v některých případech nuceni se okamžitě rozhodnout. Jiní si mohou nechat čas na rozmyšlenou a někteří mají čas o věci přemýšlet a zvažovat rozhodnutí i s jeho dopady. Za špatná rozhodnutí nese odpovědnost manažer nebo vedoucí pracovník. Proto je důležité při rozhodování si ponechat čas na rozmyšlenou a zvážit rozhodnutí i s jeho následky. Při svém rozhodování by se měli spoléhat nejen na své schopnosti ale i diskutovat a radit se s nejschopnějšími pracovníky v podniku. Tyto skutečnosti se ve výsledcích také potvrdily.

Na otázku, zda si manažeři stojí za svým rozhodnutím, odpověděla převážná většina, že záleží na situaci a aktuálních informací. Někteří si za svým rozhodnutím nestojí, protože si myslí, že se každý může ve svém rozhodnutí někdy zmýlit. U otázky, zda litují svého rozhodnutí, měla opět největší zastoupení odpověď, že záleží na situaci.

Udělat správné rozhodnutí není zrovna jednoduché, zejména pokud je na výběr z více než dvou variant. Při rozhodování manažera jde o kombinaci vědy a umění rozhodovat.



Nekvalitní rozhodování může být přitom jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu.

Ve skutečnosti se většina rozhodnutí uskutečňuje v prostředí, které se vyznačuje nějakým stupněm neurčitosti. Proto každé rozhodování v sobě zahrnuje určité riziko. Postoj každého rozhodovatele neboli manažera k riziku ovlivňuje více faktorů. K nejvýznamnějším patří jeho osobní založení, minulé zkušenosti a okolí, ve kterém volba rizikových variant probíhá.

Současná doba vyžaduje od manažerů přesná a kvalifikovaná rozhodnutí. Manažerům bych doporučila, aby se daleko více zajímali, jaké mají k dispozici informace, jak jsou tyto informace získávány a jak je případně mohou využít pro další rozvoj firmy. Hrozí to, že manažer přestane vnímat, co je skutečně důležité, a zvyšuje se tak riziko spojené s rozhodováním na základě nesprávných informací.

Aby se manažeři vyhnuli riziku spojenému s rozhodováním, doporučuji jim využívat **manažerské informační systémy**, které jsou založené na skutečných faktech, a nikoliv na intuitivním rozhodování. Manažerské informační systémy slouží k dokonalejšímu rozhodování na základě přesnějších informací. Tyto systémy pomohou manažerům rychle a přesně se rozhodnout v reálném čase.

Hlavním nástrojem manažerského rozhodování byl a stále je a pravděpodobně také ještě dlouho bude člověk. Se svými schopnostmi, rozumem a intuicí, ale také se svými chybami a slabostmi. Sebelepší systém nedokáže zlepšit rozhodování špatného manažera. Dokáže být ale cennou pomůckou pro kvalitního manažera.

### **Návrh na zlepšení kontroly**

Výsledky nám ukázaly, že manažeři považují kontrolu za důležitou funkci, konkrétně si to myslí celkem 91 manažerů. Jedná se o součet odpovědi rozhodně ano a spíše ano z otázky č. 5. Nejvíce manažeři kontrolují, zda ve stanoveném cíli nejsou nějaké nedostatky, dále pak, zda podřízení splnili zadaný úkol. Na otázku číslo 13, která se týkala kontroly, odpovědělo osm manažerů (8,69 %) že kontrolu neprovádí, protože jejich zaměstnanci jsou samostatní a ví, co mají dělat. Průběžnou kontrolu

provádí manažeři tehdy, když zadají svým podřízeným nějaký úkol. Průběžná kontrola je důležitá proto, aby se předcházelo k omylům a chybám.

Manažeři by měli mít své podřízené pracovníky pod neustálým dohledem. Kontrola je velice důležitá činnost, pokud manažer nebude dohlížet na své podřízené, poklesnou jejich osobní výsledky a poklesne hlavně pracovní morálka. Podřízení by měli sami vyhledávat pomoc svého vedoucího.

Kontrolou manažer zjistí nedostatky, které následně odstraní a tím zajistí lepší výsledky a vývoj společnosti. Kontrolu provádí většinou manažer nebo vedoucí určitého oddělení, který je za své zaměstnance plně zodpovědný. Mají za úkol ohlídat v podstatě celý chod společnosti, což je poměrně náročné, vzhledem k jednotnosti zadávání úkolů, požadavků a předávání informací.

### **Návrh na zlepšení řešení konfliktů**

Z dotazníků vyplývá, že k závažným konfliktům mezi pracovníky nedochází. Manažeři se snaží řešit se svými podřízenými jejich osobní problémy. V počtu 37 manažerů řeší problémy jen tehdy, pokud o to mají podřízení zájem, tato skutečnost vyplývá z otázky č. 6.

Řešit konflikty v zájmu všech zúčastněných se snaží 18 dotazovaných manažerů. Padesát osm manažerů naopak nezohledňuje fakt, zda je to či není v zájmu zúčastněných. Šestnáct manažerů se rozhodně nesnaží řešit konflikty v zájmu všech zúčastněných stran.

Manažer musí někdy projednávat konflikty mezi podřízenými. Manažerům bych doporučila při řešení sporů mezi podřízenými, aby zůstal především nestranný.

Převážná většina manažerů se snaží minimalizovat konflikty mezi podřízenými, vyplývá to z otázky č. 25. Zhruba polovina dotazovaných manažerů se snaží s podřízeným okamžitě promluvit o problémech a situaci vyřešit. Druhá polovina počká, až bude vhodná příležitost k vyřešení dané situace.

Během svého života, ať už pracovního nebo osobního, se manažeři setkají s určitými problémy, proto je důležité, aby disponovali schopnostmi řešit vzniklé problémy. Výsledky ukázaly, že 84 manažerů se snaží vyhýbat řešení problémů na pracovišti. Těmto manažerům bych navrhla následující kurz, díky kterému bude manažer schopen definovat příčiny konfliktů a účinně je zvládat.

Kurz „Řešení konfliktů“, který pořádá společnost Gradua-CEGOS, s. r. o. je určen manažerům středních a vyšších pozic, projektovým manažerům, všem členům pracovních týmů, kteří se chtějí naučit řídit konflikty způsobem vedoucím ke zvýšení efektivity a kreativity jejich týmu a eliminovat nežádoucí konflikty. Absolvent kurzu bude schopen definovat příčiny konfliktů a jejich vliv na efektivitu týmu, vytvářet strategie jejich účinného zvládnutí, podporovat a řídit konstruktivní konflikty ve svém týmu, hledat cesty pro zlepšení podmínek tak, aby nevznikaly destruktivní konflikty. Naučí se analyzovat své chování v zátěžové situaci, účinně se prosazovat při plném respektování svého okolí a lépe zvládat své emoce v zátěžových situacích.

**Obsah kurzu:**

- konflikty v týmech a podniku,
- předcházení konfliktům,
- role manažera v konfliktních situacích,
- techniky řízení a řešení konfliktů,
- zvládnutí negativního chování, omezování osobních neshod,
- trénink zvládnutí konfliktních situací.

**Metodika** – interaktivní výklad s diskuzí, manažerské hry, workshop, cvičení, modelové situace, skupinová práce.

**Harmonogram** – prezentace 8:45 – 9:00 hod., program 9:00 – 16:00 hod.

**Místo konání:** Praha, Karlovo náměstí 325/7, 128 01 Praha 2

**Termín:** 23. 6. 2014 – 24. 6. 2014

**Cena:** 10 285 Kč (včetně 21 % DPH)

**Manažer kurzu:**

Mgr. Andrea Vlasáková

Telefon: 226 006 345

E-mail: [avlasakova@cegos.cz](mailto:avlasakova@cegos.cz)

**Návrh na zlepšení motivace**

Manažeři se snaží chválit své podřízené za dobře odvedenou práci. Jsou si vědomi toho, že zaměstnanci jsou pro firmu zdrojem nových poznatků, návodů a inspirací, které přispívají podniku k dosažení vytyčeného cíle.

Jako nejčastější motivační faktory manažeři využívají finanční ohodnocení. Dále pak své zaměstnance za dobře odvedenou práci hodnotí slovně, a někteří manažeři odměňují své zaměstnance benefity v podobě poukazů. Motivací manažer podpoří své podřízené za účelem, aby podřízení zvýšili svou aktivitu za dosažením lepších výsledků. Manažeři se snaží být svým podřízeným příkladem. Z toho vyplývá, že manažer, který chce být úspěšný ve své práci, se musí stát příkladem pro ostatní zaměstnance. Musí především dodržovat veškeré zásady a nařízení, které vyžaduje po ostatních.

Navrhuji, aby se manažeři při motivování zaměřili na každého pracovníka individuálně. Je třeba u každého najít jeho silnou stránku a tu podpořit. Důležité je především to, aby podřízené jejich práce naplňovala a aby v ní spatřovali svou budoucnost. Jejich vnitřní uspokojení je pro ně tou nejlepší motivací. Vedoucí by měli dávat najevo nadšení z pracovních pokroků svých podřízených. Pokud se tak nebude dít, mohou tyto skutečnosti vyvolat u zaměstnanců demotivaci a neochotu se aktivně podílet na plnění cílů společnosti. Dále bych doporučila, pokud tyto benefity manažeři ve svých podnicích ještě nevyužívají, rozšířit možnosti zaměstnaneckých výhod např. o dotované stravování, příplatky na ošacení, slevové poukázky, vstupenky na kulturní a společenské akce apod.

Pokud manažeři nepoužívají jako formu motivování pracovníků prémie, doporučila bych je zavést, jelikož jsou odměnou za mimořádný pracovní výkon či za splnění speciálních úkolů. Další motivací pro zaměstnance mohou být víkendové pobyty.

## **Návrh na zlepšení komunikace**

Komunikace je v práci manažera nepostradatelná. Bez plně fungující komunikace se žádná společnost dnes neobejde, neboť bez ní by nemohla ani existovat.

Ústní formu komunikace používá z celkového počtu dotazovaných 76 manažerů, tato odpověď byla zjištěna z otázky č. 16 „Jakou formu komunikace využíváte nejčastěji?“ Ústní komunikace má výhodu v okamžitém vyjasnění různých nedorozumění a při ústní komunikaci dochází k minimalizaci komunikačního šumu. Dále bylo z odpovědí zjištěno, že nejvíce považují komunikaci za důležitou činnost manažera. Komunikace představuje přínos pro celou organizaci a je považována za konkurenční výhodu.

Otázkou č. 23, která se týkala toho, zda manažerům dělá problémy komunikace na pracovišti, jsem zjistila, že převážné většině, tedy 60 manažerům, nedělá problémy komunikovat na pracovišti. Zbylým sedmi manažerům, kteří uvedli, že mají problémy s komunikací, bych doporučila zlepšit své komunikační dovednosti, tedy schopnosti zřetelně a jasně vyjádřit své pokyny. Manažer by měl být schopný sdělit svým podřízeným, jaké úkoly od nich vyžaduje a jaké cíle jsou na ně kladeny, aby tito lidé přesně věděli, co se od nich očekává a jaké mají být jejich priority. Pro zlepšení komunikačních dovedností těchto manažerů jsem navrhla dva kurzy a to konkrétně kurz na zvládnání trémy při mluveném projevu a kurz umění jednat s lidmi.

Kurz „Zvládnání trémy při mluveném projevu“, který pořádá EDUX, s. r. o. je určen především pro pracovníky marketingových oddělení, obchodníky a také je určen pro každého, kdo chce zvládnout své obavy při mluveném projevu. Je vhodný pro všechny, kteří potřebují vystupovat na veřejnosti a chtějí se zbavit strachu z veřejného vystoupení před publikem. Cílem kurzu je omezit pocity strachu, úzkosti a trému z mluveného projevu. Přínosem pro účastníky kurzu je vytvoření vlastních strategií pro zvládnání trémy, učení se eliminovat nepříjemné pocity, minimalizovat tělesné pocity strachu, uvolnit a uklidnit mysl a tělo a změnit strach a paniku na pozitivní energii.

**Obsah kurzu:**

- co je to tréma a co jí živí
- minimalizace fyzických projevů spojených se strachem při mluveném projevu
- práce s emocemi (strach, smutek, hněv, radost)
- postoj jako motor pro zvládnutí trémy

**Cena:** 3 000 Kč (bez DPH)**Rozsah výuky:** 7 hodin**Lektor:** Ing. Zdenka Tomaidesová – specializace komunikační dovednosti a osobní rozvoj**Termín:** 4. 3. 2014**Místo konání:** Praha 2, Londýnská 50, Hotel Luník**Doba konání:** 9:00 – 17:00 hod.**Specifikace kurzu:** Po ukončení školení obdrží účastníci Osvědčení o absolvování kurzu.

Kurz „Umění jednat s lidmi“, který pořádá společnost TSM, s. r. o. je určen pro každého, kdo se chce zdokonalit v psychologii správného jednání a komunikace s lidmi ať už v běžném životě, či pracovním procesu, nebo v komunikaci s klienty a zákazníky. Uchazeč získá řadu praktických komunikačních rad, pomocí cvičení v oblasti sebepoznání, zdokonalí se v prezentačních, rétorických a komunikačních dovednostech. Na své si tedy přijde široký okruh lidí, kteří se často setkávají s lidmi a jsou stavěni před úkol jednat s druhými, přesvědčovat je či vést a řídit.

**Cena:** 1 800 Kč**Zahájení kurzu:** 9:30 hod. (9:30 – 14:30 hod.)**Přednášející:** PhDr. Antonín Bryks (psychoterapeut, lektor v oblasti psychologie a komunikace)**Termín:** 20. 2. 2014**Místo konání:** Dům kultury Akord, náměstí Slovenského národního povstání, 700 30 Ostrava

Tyto kurzy jsou uváděny pouze jako příklad, je možné po dohodě s lektorem dojednat jiný termín.

Manažer by se měl snažit naslouchat a komunikovat se svými podřízenými, pracovat s nimi tak, aby i oni byli úspěšní. Z výsledků je zřejmé, že manažeři se snaží být v kontaktu se svými podřízenými každý den. Manažeři si musí uvědomit, že komunikace je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů. V případě jejího nedostatku může docházet k demotivaci zaměstnanců, zvláště v dnešní složité a hektické době. Manažeři by měli pracovat na zlepšení vzájemné komunikace s podřízenými. Měli by se svými podřízenými komunikovat pravidelně, svolávat porady, na kterých by vyslyšeli názory, připomínky a postoje. A zároveň by poskytli všem zpětnou vazbu, která je při komunikaci důležitým prvkem. Manažeři by si měli uvědomit, že díky komunikaci mohou u svých podřízených zvýšit efektivitu práce.

### **Doporučení ke zvýšení úrovně manažerských kompetencí**

Metod a způsobů, kterými lze rozvíjet jednotlivé manažerské kompetence a tím zvyšovat jejich celkovou úroveň, existuje mnoho. Podstatné však je, uvědomění si a respektování nezbytně nutných podmínek pro rozvoj kompetencí:

- Nezbytnou nutností pro zvyšování úrovně manažerských kompetencí je jejich identifikace, změření a zjištění rozdílů oproti očekávanému stavu. Tuto skutečnost potvrzují autoři Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004), Šuleř a Gregar (2002) či Armstrong (2008).
- Kompetence musí být pro výkon manažerské profese neustále udržovány a rozvíjeny ke zvyšování výkonu manažera, jak potvrzují Plamínek a Fišer (2005), Kovács (2009), Boddy (2008), Johnson, Scholes a Whittington (2005).
- K rozvíjení kompetencí a tím i zvyšování výkonu musí být manažer motivován, což potvrzují také Armstrong (1999), Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) a Kociánová (2010).

Obrázek 4: Doporučený postup pro zvýšení úrovně manažerských kompetencí



Zdroj: vlastní výzkum

Manažerům doporučuji postupovat při zvyšování jejich kompetencí podle následujících kroků, které jsou znázorněné na obrázku č. 4:

- 1) Uvědomění si motivů vedoucích k potřebě zvýšit vlastní kompetence.
- 2) Zvolit si vhodnou metodu a způsob pro zjištění úrovně svých kompetencí.
- 3) Na základě zjištěných výsledků posoudit potřebu rozvoje.
- 4) Vypracovat plán rozvoje vlastních kompetencí.
- 5) Začít plnit plán a průběžně ověřovat pokroky v plnění plánu.

### **1) Uvědomění si motivů vedoucích k potřebě zvýšit vlastní kompetence.**

Motivace je primárním předpokladem úspěchu rozvoje kompetencí manažera. Pokud není manažer motivován k tomu, aby své kompetence pro výkon svého povolání zlepšoval a rozvíjel, pak následující kroky by mohly mít spíše opačný efekt. V současné době bývá nejčastěji zmiňovaným motivem finanční odměna například v podobě mzdy nebo u manažerů v podobě vyplaceného podílu na zisku. Dále může být motivem ke zlepšení například manažerova vize budoucího rozvoje podniku, získání konkurenční výhody nebo zlepšení finanční situace podniku.

### **2) Zvolit si vhodnou metodu a způsob pro zjištění úrovně svých kompetencí.**

Zvolit si vhodnou metodu a způsob pro identifikaci a měření úrovně kompetencí bude záležet na mnoha dalších faktorech, zejména finanční a časová náročnost. Při volbě bude nutné vzít i potaz na možnost použití metody vlastními silami, najmutí odborníka



nebo využití odborníka v Assessment centru. Další využitelné metody jsou stručně popsány podle Kováce (2009).

### **3) Na základě zjištěných výsledků posoudit potřebu rozvoje.**

Při zjištění aktuální úrovně kompetencí u manažera by mělo následovat rozhodnutí, zda tato úroveň odpovídá požadavkům na dané manažerské pozici či nikoliv. V případě, že neodpovídá, je důležité určit u jednotlivých kompetencí velikost rozdílu vůči požadované úrovni. Následovat by mělo stanovení priorit pro jednotlivé kompetence, v jakém pořadí bude zvyšována jejich úroveň, např. metodou párového srovnávání a váhování.

### **4) Vypracovat plán rozvoje vlastních kompetencí.**

Vypracování plánu rozvoje představuje vymezení způsobu, jakým se bude zvyšovat úroveň kompetencí. Manažer musí zhodnotit své schopnosti a možnosti, zdali tento krok zvládne vlastními silami nebo raději využije služeb specialisty. V případě volby vlastními silami bude pro manažera vhodnější zvolit například některou z distančních metod, jak je uvádí Plamínek a Fišer (2005), mezi něž se řadí například e-learning či externí školení a tréninky.

Při sestavení plánu je možné zvolit metody vzájemné podpory, které jsou založeny na mezilidských vztazích v rámci podniku i na podávaných výkonech. Nejintenzivnější formou rozvoje kompetencí je pak systematické pozorování praxe a následná zpětná vazba spojená s hodnocením pracovního výkonu při zvládnání praktických úkolů.

### **5) Začít plnit plán a průběžně ověřovat pokroky v plnění plánu.**

Úspěchem je dodržování plnění sestaveného plánu rozvoje kompetencí manažera. Předpokladem kromě motivace je píle, úsilí dosáhnout stanoveného cíle a často i sebezapření. Manažer musí průběžně kontrolovat své pokroky a musí si být vědom toho, že rozvoj kompetencí je podmíněn dlouhodobým, nikoliv nahodilým hodnocením kompetencí, jak uvádí Plamínek a Fišer (2005).

Uvedený metodický postup pro zvýšení úrovně kompetencí představuje doporučení, jak by měli manažeři postupovat. Vždy je nutné brát v úvahu individualitu osobnosti každého manažera a vytvářet plán tak, aby co nejvíce této osobnosti odpovídal.

Kromě kurzů bych manažerům dále navrhla využít služeb specializovaných firem, které jsou schopny kvalitně sestavit kompetenční modely pro všechny manažerské pozice. Součástí kompetenčního modelu je i odpověď na to, jaké dovednosti a vědomosti budou v budoucnosti potřeba. Jsou podloženy rozsáhlým výzkumem ve velkém množství firem a jejich úroveň je tedy poměrně vysoká.

## 6 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo charakterizovat klíčové manažerské kompetence. Zvolit způsoby zjišťování těchto kompetencí, s následným vyhodnocením a popsáním stávající úrovně v managementu a navržení možných alternativ k dalšímu rozvoji a zlepšování v rámci celoživotního vzdělávání. Aby tento cíl byl splněn, byla práce rozdělena do následujících kapitol.

První část práce vycházela z poznatků získaných z odborné literatury týkající se dané problematiky. První kapitola práce se tedy zabývala tím, co znamená pojem manažer, jaké jsou jeho funkce. Dále byl vysvětlen pojem kompetence, složky kompetencí, druhy kompetencí, kompetenční model a jeho použití v praxi.

Druhá kapitola se již podrobně zabývala jednotlivými manažerskými kompetencemi tedy plánováním, organizováním, vedením, rozhodováním, kontrolou, řešením konfliktů, motivací a jako poslední komunikací.

Dále byl popsán postup a použitá metodika při zpracování diplomové práce. Pro shromažďování informací pro výzkum manažerských kompetencí jsem použila metodu dotazování formou dotazníku.

Další část práce byla zaměřena na analýzu jednotlivých manažerských kompetencí, kde jsem vyhodnotila výsledky získané ze dvou dotazníků. První dotazník se týkal základních údajů o respondentech a druhý dotazník se zaměřoval na vybrané manažerské kompetence. Ze zjištěných výsledků jsem pro přehlednost u některých otázek vytvořila tabulku s údaji a poté jsem vytvořila graf. Výsledky byly doplněny rozborem výsledných údajů podle jednotlivých otázek a součástí vyhodnocení výsledků byla také diskuse.

V závěru práce byl potom pomocí porovnání teoretických poznatků a informací získaných z praktické části vytvořen návrh doporučení a opatření pro zlepšení využívání jednotlivých manažerských kompetencí. V oblasti vedení jsem manažerům doporučila používat techniku řízení podle cílů, která je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými. V oblasti rozhodování jsem manažerům doporučila

využívat manažerské informační systémy, díky kterým se vyhnou riziku spojenému s rozhodováním. Kurz „Řešení konfliktů“, jsem doporučila manažerům, kteří budou schopni definovat příčiny konfliktů a účinně je zvládat. Pro zlepšení komunikačních dovedností manažerů jsem navrhla dva kurzy a to konkrétně kurz na zvládání trémy při mluveném projevu a kurz umění jednat s lidmi. Vyhodnocením vybraných manažerských kompetencí a navržením vhodných postupů, jak tyto kompetence rozvíjet, se podařilo splnit předem stanovený cíl práce.

Význam manažerských kompetencí neustále roste a dostává se do popředí zájmu, nejen samotných manažerů, ale i pracovníků úzce spjatých s manažerskou praxí. Na manažerské kompetence je pohlíženo jako na důležitý faktor v oblasti lidských zdrojů zejména v souvislosti získávání pracovníků a hodnocení jejich výkonů.

Přínosem této práce je zjištěná úroveň manažerských kompetencí manažerů. Na základě navržených doporučení si musí manažeři zvolit nejvhodnější přístup z pohledu jejich motivace k úspěšnému rozvoji jejich skutečné úrovně manažerských kompetencí. Tato práce může posloužit studentům jako budoucím manažerům k představě o jejich nezbytném teoretickém i praktickém základu pro výkon manažerské profese.

## **7 Summary**

The aim of my thesis was to characterize key managerial competencies. Select the modalities of these competencies, with subsequent evaluation and describing existing levels in the management and propose possible alternatives to the further development and improvement of lifelong learning. To this aim was achieved, the work was divided into the following chapters.

The first part was based on the knowledge gained from the literature related to the issue. The work is divided into two parts. The theoretical part contains theoretical knowledge, which is difficult to weigh. In this part, I paid particular the definition of a manager, I clarified the meaning of competence, competency measurement, types of competencies, competency model and its application in practice. Another chapter has discussed in detail the various managerial competencies is planning, organizing, leadership, decision making, control, conflict resolution, motivation, and the last communication.

The review of literature followed their own work. He described the process and methodology used in the processing of the thesis. To collect information for research management competencies I used the method of querying a questionnaire. Another part focuses on the analysis of individual management competencies, where I analyzed the results obtained from the two questionnaires. The first questionnaire covered the basic data on the respondents and the second questionnaire focused on selected managerial competence. The result of I for clarity on certain issues created a table with data, and then I created a chart. The results were supplemented by analysis of the resulting data by individual questions and in the evaluation of the results were also discussed.

The conclusion was then compared using theoretical knowledge and information gained from the practical part of the draft design recommendations and measures for improving the use of different managerial competencies. The evaluation of selected managerial competencies and designing appropriate procedures to develop these competencies are managed to meet a predetermined goal of work.

The contribution of this work is to identify the level of managerial competencies of managers. Based on the proposed recommendation managers must choose the most appropriate approach in terms of their motivation to successfully develop their true level of managerial competence. This work can serve students as future managers to the concept of the necessary theoretical and practical basis for performance management profession.

## 8 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem: Kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2006, 308 s. ISBN 80-86929-00-0.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. dotisk. Praha: Grada, 2008, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, ISBN: 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BODDY, D. *Management: An Introduction*. 4th ed. [s.l.]: Person Education Limited, 2008, 728 s. ISBN 978-0-273-71106-3.

BOYATZIS, R. E. *The Competent Manager: A model for effective performance*. Salt lake city: New York: Wiley, 1982, 328 s. ISBN 978-0-471-09031-1.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Manažerské kompetence a schopnosti na prahu 21. století*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0668-8.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, P., F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000, 188 s. ISBN 80-7261-021-X.

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

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. 7th ed. New York: FT/Prentice Hall, 2005, 635 s. ISBN 0273687344X.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

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

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*, Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

PICKETT, L. *Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work*. Public Personnel Management. 1998, Vol. 27, 103 – 115.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, 180 s. ISBN 978-80-247-3276-3.

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6.



ŠULEŘ, O., GREGAR, A. *Zvládáte své manažerské role? Jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 187 s. ISBN 80-722-6702-7.

TRUNEČEK, J. A KOL. *Management I*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995, 217 s. ISBN 80-7079-929-3.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VACULÍK, M. *Assessment centrum. Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vyd. Brno: NC Publishing, 2010, 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.

VEBER, J. A KOL. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J. A KOL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualit. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

WEIHRICH, H., KOONTZ H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-8560-545-7.

ZUZÁK, R. *Management pro obor podnikání a administrativa*. 1. vyd. Praha: ČZU, 2001, 228 s. ISBN 80-213-0709-9.

### **Příspěvky do časopisu**

MEDZIHORSKÁ, J.: *Manažerské kompetence a jak je trénovat*. Human Resources Management, září 2008, s. 53.

MODERNÍ ŘÍZENÍ: *Manažerské kompetence*. Moderní řízení, únor 2009, č. 2, s. 58 – 59.

### **Internetové články**

KARÁSKOVÁ, J. (2008): *Kompetence pro trh práce*, [dostupný online], [cit. 25.9.2013] Dostupný z WWW: <http://www.personalniagentury.cz/clanek/22-kompetence-pro-trh-prace/>

## 9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence .....	22
Obrázek 2: Dvě složky kompetence .....	23
Obrázek 3: Model 360° zpětné vazby .....	37
Obrázek 4: Doporučený postup pro zvýšení úrovně manažerských kompetencí .....	72

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody metody assessment centra .....	38
Tabulka 2: Pohlaví respondentů.....	44
Tabulka 3: Věk respondentů .....	44
Tabulka 4: Délka působení na pozici manažera.....	45
Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	45
Tabulka 6: Přijímání rozhodnutí .....	50
Tabulka 7: Rozhodování.....	51
Tabulka 8: Kontrola.....	53
Tabulka 9: Vytipované kompetence určené k dalšímu rozvoji.....	60

### Seznam grafů

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů a vedoucích pracovníků.....	46
Graf 2: Plánování činnosti .....	47
Graf 3: Považujete se za organizačně schopnou osobu? .....	48
Graf 4: Řídíte své podřízené pracovníky rád (a)? .....	49
Graf 5: Přijímání rozhodnutí.....	50
Graf 6: Rozhodování .....	51
Graf 7: Stojíte vždy pevně za svým rozhodnutím? .....	52
Graf 8: Litujete někdy svého rozhodnutí? .....	52
Graf 9: Kontrola .....	53
Graf 10: Řešení osobních problémů.....	54
Graf 11: Vyskytne-li se problém.....	55

Graf 12: Motivace zaměstnanců.....	56
Graf 13: Jak často komunikujete se svými podřízenými? .....	57
Graf 14: Jakou formu komunikace využíváte nejčastěji?.....	58
Graf 15: Komunikace .....	59
Graf 16: Vytipované kompetence určené k dalšímu rozvoji .....	60

## **10 Přílohy**

Příloha č. 1: Základní dotazník

Příloha č. 2: Dotazník č. 1: Kompetence manažera

Příloha č. 3: Kompetence manažerů

## **Příloha č. 1**

### **Základní dotazník**

Dobrý den, jmenuji se Michaela Ratajová a jsem studentkou Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který se týká manažerských kompetencí. Odpovědi budou zanalyzovány a použity jako podklad diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní. Vybrané odpovědi prosím zakroužkujte.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

#### **1. Pohlaví:**

- a) muž
- b) žena

#### **2. Věková kategorie:**

- a) do 25 let
- b) 26 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 a více

#### **3. Jak dlouho (v letech) působíte na pozici manažera?**

.....

#### **4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní
- b) odborné s výučním listem
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší (VOŠ nebo bakalářské)
- e) vysokoškolské

## **Příloha č. 2**

### **Dotazník č. 1: Kompetence manažera**

Dobrý den, jmenuji se Michaela Ratajová a jsem studentkou Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který se týká manažerských kompetencí. Odpovědi budou zanalyzovány a použity jako podklad diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní. Vybrané odpovědi prosím zakroužkujte.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

#### **1) Naplánujete si předem každou důležitou činnost?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

#### **2) Považujete se za organizačně schopnou osobu?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

#### **3) Řídíte své podřízené pracovníky rád (a)?**

- a) ano, jsem vůdčí typ
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, sám nemám rád, když mi někdo něco nařizuje

**4) Když přijímáte rozhodnutí, jste okolnostmi v podniku nucen:**

- a) rozhodnout se okamžitě a spoléhat se na svůj instinkt
- b) máte čas si všechno ověřit, ponechat si čas na rozmyšlenou
- c) můžete o věci přemýšlet co nejdéle, a zvažovat rozhodnutí i s jeho dopady

**5) Považujete kontrolu za důležitou manažerskou funkci?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**6) Řešíte na konzultaci se svými podřízenými jejich osobní problémy?**

- a) rozhodně ano
- b) ano, pokud má podřízený zájem
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**7) Chválíte své podřízené za dobře odvedenou práci?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**8) Jak často komunikujete se svými podřízenými?**

- a) každý den
- b) 2x, 3x týdně
- c) 1x týdně
- d) jiná odpověď: \_\_\_\_\_



**9) Prezentujete rád (a) své nápady ostatním?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**10) Máte sklon věnovat příliš mnoho času věcem, které děláte rád (a)?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**11) Řídí se podřízení Vašimi radami?**

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

**12) Při svém rozhodování:**

- a) spoléháte většinou jen na své schopnosti
- b) o problému diskutujete s nejschopnějšími pracovníky
- c) diskutujete se všemi pracovníky
- d) radíte se většinou jen s nadřízenými, protože jsou do problému více zasvěceni

**13) Kontroluji:**

- a) zda podřízení splnili zadaný úkol
- b) zda ve stanoveném cíli nejsou nějaké nedostatky
- c) neprovádím kontrolu, naši zaměstnanci jsou samostatní a ví, co mají dělat

**14) Vyhýbáte se řešení problémů na pracovišti?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**15) Jakým způsobem motivujete své zaměstnance?**

- a) pochvala pracovníka za dobře vykonanou práci
- b) finanční ohodnocení
- c) benefit v podobě poukazů
- d) jiná odpověď: \_\_\_\_\_

**16) Jakou formu komunikace využíváte nejčastěji?**

- a) ústní
- b) e-mail
- c) vnitřní informační systém

**17) Dodržujete striktně své plány?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**18) Vedete své podřízené k plnění stanovených úkolů?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**19) Stojíte vždy pevně za svým rozhodnutím?**

- a) ano, stojím
- b) ne, každý se přeci může zmýlit
- c) záleží na situaci a aktuálních informací

**20) Provádíte kontrolu průběžně?**

- a) ano vždy, když zadám podřízeným nějaký úkol
- b) většinou ano
- c) většinou ne
- d) ne

**21) Snažíte se o řešení konfliktů v zájmu všech zúčastněných?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**22) Snažíte se být svým podřízeným příkladem v dodržování lhůt, v chuti do práce?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**23) Dělá Vám problémy komunikovat na pracovišti?**

- a) ano dělá
- b) někdy ano
- c) nedělá, nemám s tím problém

**24) Litujete někdy svého rozhodnutí?**

- a) ano, lituji
- b) nelituji, za svým rozhodnutím si vždy stojím
- c) záleží na situaci

**25) Snažíte se minimalizovat konflikty mezi podřízenými?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**26) Komunikaci považuji za:**

- a) důležitou činnost manažera
- b) přínos pro celou organizaci
- c) konkurenční výhodu
- d) jiná odpověď: \_\_\_\_\_

**27) Pokud se u podřízeného vyskytne problém:**

- a) hned si s ním promluvím a situaci vyřeším
- b) počkám, až bude vhodná příležitost
- c) situaci neřeším

**28) Které kompetence byste chtěli dále rozvíjet? (více možností odpovědí)**

- a) komunikace
- b) řešení konfliktů
- c) plánování a organizování (dovednost naplánovat si svůj čas)
- d) dovednosti v oblasti odpočinku a zvládnání stresu (odolnost vůči stresu)
- e) rozšíření znalosti cizích jazyků
- f) práci na počítači
- g) dovednosti v oblasti vedení lidí (motivování, hodnocení, delegování)
- h) jiná odpověď: \_\_\_\_\_

### Příloha č. 3

## Kompetence manažerů

Tabulka č. 10: Vazba kompetencí a pozorovatelného chování

Kompetence	Příklady jednání, podle kterého lze kompetenci pozorovat
Plánování	<u>Osoba s touto kompetencí:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• schopnost dodržovat plán (strukturu) popř. ho podle situace pozměnit</li><li>• schopnost časového řízení</li><li>• schopnost koordinovat svoji práci s prací ostatních</li><li>• schopnost předvídat</li></ul>
Organizování	<u>Osoba s touto kompetencí:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• přesně vymežit kompetence útvaru, či pracovníka</li><li>• přiřadit příslušné pravomoci a odpovědnost</li><li>• určit úkoly nebo formu zadávání úkolů</li><li>• určit náplň vlastní práce</li></ul>
Vedení	<u>Osoba s touto kompetencí:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• dokáže lidem vysvětlit cíle a očekávání</li><li>• podněcuje podřízené, aby směřovali své úsilí k plnění cílů</li><li>• poskytuje konkrétní, vyváženou a motivující zpětnou vazbu</li><li>• podporuje myšlenky členů svého týmu</li><li>• dává ostatním příklad vlastním jednáním</li><li>• sdílí užitečné a relevantní znalosti a informace</li></ul>
Rozhodování	<u>Osoba s touto kompetencí:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• prokazuje rychlost a pružnost rozhodnutí</li><li>• identifikuje a analyzuje klíčové informace, různé řešení</li><li>• nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností</li><li>• přebírá odpovědnost za svá rozhodnutí</li><li>• před rozhodnutím se snaží získat relevantní data</li><li>• je ponaučen ze špatných rozhodnutí</li></ul>
Kontrola	<u>Osoba s touto kompetencí:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• monitorovat všechny činnosti</li><li>• analyzovat vzniklé problémy</li><li>• ověřit, zda úkoly proběhly podle plánu</li><li>• ověřit správný průběh</li><li>• stanovit konkrétní kroky k nápravě</li><li>• hledá možnosti zlepšení</li></ul>
Řešení konfliktů	<u>Osoba s touto kompetencí:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• identifikuje hlavní příčiny</li><li>• naslouchat každému účastníkovi konfliktu</li><li>• umění jednat ve stresových situacích</li><li>• otevřeně a konstruktivně řeší konflikty</li><li>• zvládat jednání s různými typy lidí</li><li>• vyřešit danou situaci, dovést řešení do konce</li><li>• sdělit svá rozhodnutí</li></ul>

<p>Motivace</p>	<p><u>Osoba s touto kompetencí:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• motivovat a odměňovat</li> <li>• úkoly přesně specifikovat a měly by být přiměřeně dosažitelné a motivující</li> <li>• spravedlivě hodnotit a uznat výkon</li> <li>• zapojit zaměstnance do rozhodování</li> <li>• podpořit jeho nápady</li> <li>• potřeba uznání, úcty a sounáležitosti</li> </ul>
<p>Komunikace</p>	<p><u>Osoba s touto kompetencí:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• přispívá svou komunikací a jednáním k dosažení cílů</li> <li>• sebevědomé vystupování při komunikaci</li> <li>• výstižná prezentace vlastních názorů</li> <li>• umění vyjadřovat se k jádru věci</li> <li>• efektivně prezentuje zájmy organizace</li> <li>• umění naslouchat druhým</li> <li>• schopnost prezentovat se před skupinou posluchačů</li> </ul>

Zdroj: autor