

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE V ČESKÉ REPUBLICE – STÁVAJÍCÍ SITUACE A OČEKÁVANÝ VÝVOJ OČIMA ČESKÝCH MANAŽERŮ

MARKUS VESELY, JÜRGEN MÜHLBACHER, KAREL PAVLICA

Empirická studie se zabývá pohledem českých manažerů na aktuální význam různých manažerských kompetencí, jakožto i na očekávané budoucí změny v této oblasti. Výsledky českých studií manažerských kompetencí jsou v řadě ohledů nekonzistentní a této problematice bylo doposud věnováno pouze několik systematických projektů. Studie vychází z výsledků standardizovaného dotazníku, který již byl s úspěchem použit také na Slovensku, v Polsku a Maďarsku. Data pro Českou republiku byla v průběhu let 2011–2012 zjišťována na vzorku více než 200 českých středních a vrcholových manažerů působících ve velkých a středních organizacích. V této etapě výzkumu byl analyzován vztah mezi pohledem na kompetence a délkou manažerské praxe respondentů. Další otázky – např. vliv velikosti a odvětvového zaměření organizace na pojetí kompetencí – budou řešeny v průběhu roku 2013.

Klíčová slova: Manažerské kompetence, vedení, studie kompetencí, kategorie kompetencí, čeští manažeři.

1. Úvod

Česká republika (ČR) představuje významného obchodního a ekonomického partnera Rakouska. Rakousko je, s 13 % z celkového objemu, po Holandsku (29 %) a Německu (15 %) třetím největším přímým zahraničním investorem v ČR (Seiwald 2012, s. 7). V českých pobočkách rakouských firem (jedná se o více než 1750 organizací) pracují na různých řídicích a vedoucích pozicích především čeští manažeři. Není tudíž překvapením, že se rakouská strana na akademické i praktické úrovni zajímá o způsoby, jakými čeští manažeři pojmají různé manažerské kompetence a jejich význam. V rámci tohoto obecného zaměření se naše studie snaží hledat odpovědi na následující dvě otázky: Jaké kompetence považují čeští manažeři v současnosti za důležité? Jaké změny v oblasti vývoje významu manažerských kompetencí v horizontu několika následujících let očekávají?

Termín „kompetence“ je v různých disciplínách (právo, politická věda, ekonomie, management, pedagogika, psychologie) interpretován odlišnými způsoby a neexistuje jeho jednotné vymezení. Podle Erpenbecka a Von Rosenstiela (2003, s. 13) se kompetence projevuje jako „sebe-řízená úspěšná práce jedince v novém a dynamickém prostředí“. Kruse et al. (2005, s. 405) kompetenci charakterizují podobně, a to jako „schopnost jedince nebo skupiny úspěšně řídit a organizovat svoji činnost v komplexním a dynamickém prostředí“. V obou uvedených a jim příbuzných přístupech jsou kompetence chápány jako

součástí „vnitřní výbavy“ člověka, popř. skupiny, rozvíjející a projevující se v závislosti na vnějších podmínkách lidské činnosti (Hülsmann – Muller-Martini, 2006, s. 383)

Ve světě organizační praxe bývá pojem kompetence vnímán jako komplex dovedností, znalostí, zkušeností a kvalifikačních předpokladů potřebných k úspěšnému a efektivnímu výkonu pracovních činností (Mühlbacher, 2007, s. 73). Takové pojetí lze považovat v zásadě za psychologické. Z hlediska sociologického totiž bývá termín kompetence někdy spojován s delegovanou odpovědností za určitou oblast aktivit a/nebo s oprávněním k jejich výkonu (Smejkal, 2008, s. 9).

2. Výzkumné otázky a hypotézy

V této studii se snažíme identifikovat především vztahy mezi zkušeností manažerů a způsoby, jakými vnímají význam různých manažerských kompetencí, včetně předpokládaných změn v krátkodobém časovém horizontu. V souvislosti s tím se pokoušíme najít odpovědi na dvě výzkumné otázky:

O1: „O jaké kompetence se čeští manažeři opírají v současnosti a jakými kompetencemi by podle vlastního názoru měli disponovat v blízké budoucnosti, chtějí-li uspět v řídicích pozicích?“

O2: „Jakými způsoby se ve svých pohledech na kompetence a jejich význam vzájemně odlišují manažeři s krátkodobou a dlouhodobou zkušeností s řídicí prací?“

Naše studie se také snaží ověřit dvě hypotézy vycházející z dosavadních výzkumných zjištění a kategorizace manažerských kompetencí (viz část 3.1) podle Kaspera, Mühlbachera a Von Rosenstiebla (2005):

H1: „Podle manažerů dojde v budoucnosti k poklesu významu tzv. lídrovských kompetencí a k nárůstu významu sociálně-komunikačních kompetencí.“ Ve výzkumu Folwarczné (2006) přibližně 70 procent všech dotazovaných českých manažerů zastávalo názor, že během nejbližších tří let vzroste význam sociálně-komunikačních kompetencí.

H2: „Význam lídrovských kompetencí podle českých manažerů v budoucnu poklesne, zatímco vzroste význam odborně-metodologických kompetencí.“ Již zmiňovaný výzkum Folwarczné (tamtéž) naznačil, že více než 50 procent českých manažerů se domnívá, že klíčovými se stanou odborné znalosti z daného odvětví podnikání. Také Mühlbacher, Nettekoven a Putnová (2009) zaznamenali předpokládaný nárůst významu odborně-metodologických kompetencí, zejména v oblasti marketingu a „total quality managementu“.

3. Metodologie

3.1 Rozdělení manažerských kompetencí do kompetenčních kategorií

Jak jsme již uvedli, tato studie vychází z kategorizace navržené Kasperem, Mühlbacherem a Von Rosenstieblem (2005). Manažerské kompetence jsou v jejím rámci rozdělené do šesti kategorií:

1. Odborně-metodologické kompetence: Jsou zásadní z hlediska řešení specifických odborných otázek a problémů organizačního života. Jedná se o skutečnosti jakými jsou například znalosti a dovednosti z oblasti financí, controllingu, projektového managementu, strategického řízení apod.

2. Lídrovské kompetence: Souvisí s ovlivňováním organizačních procesů a chováním lidí z hierarchických pozic. Jde o používání různých stylů vedení, motivování a ovlivňování pracovníků, řízení personálních procesů, vedení pracovních skupin a týmů.

3. Sebeřízení: Tato kategorie kompetencí souvisí se sebezpoznáním, se schopností sebe-rozvoje a efektivního využívání vnitřních zdrojů. Patří sem, například, inovativnost, podnikatelské myšlení, time management, umění zvládat stres, schopnost udržovat harmonii mezi osobním a pracovním životem.

4. Sociálně-komunikační kompetence: Jedná se o nezbytné předpoklady efektivní komunikace a spolupráce s druhými lidmi. Patří sem, například, schopnost vyjednávat a řešit konflikty, interkulturní kompetence, prezentační dovednosti, komunikace a kooperace v procesu řešení problémů apod.

5. Osobní kompetence: Zahrnují specifické osobnostní charakteristiky a postoje, jako ambice, sebedůvěra, trpělivost, ochota učit se, integrita, diplomacie.

6. Specifické a globální kompetence: Uvedená kategorie zahrnuje specifické znalosti z oblasti práva, ekonomie, IT, psychologie apod.

Kódování kompetencí – odpovědi manažerů na otevřené otázky použitého dotazníku – do dílčích kategorií proběhlo podle manuálu vypracovaného Mühlbacherem (2007). Jsme si ovšem vědomi skutečnosti, že v některých případech nebylo možné zcela jednoznačně přiřadit manažerem uvedenou kompetenci do jedné jediné kompetenční kategorie. V procesu rozhodování, kam určitou kompetenci přiřadit, musí být brána do úvahy také kulturní a lingvistická specifika a zvyky zkoumané skupiny manažerů.

Data získaná prostřednictvím použitého standardizovaného dotazníku byla zpracována standardními statistickými postupy – výpočet a porovnávání statistických průměrů, regresní a klastrová analýza, faktorová analýza variance (ANOVA) využívající F-test párovaných vzorků (Mühlbacher, 2007, s. 229ff). Pro účely této studie byla analýza primárně zaměřená na identifikaci a porovnávání rozdílů mezi tím, jak čeští manažeři vnímají kompetence dnes a jaké změny v dané oblasti očekávají v blízké budoucnosti.

3.2 Výzkumný vzorek

V souladu se zaměřením výzkumu, zněním výzkumných otázek a hypotéz, je naše studie založená na kvantitativních metodách (Bryman – Bell, 2007, s. 403).

Zvolená metodologie kvantitativního dotazníkového šetření a použitých statistických analýz, navržená Mühlbacherem (2007, s. 208f), byla již s úspěchem použita v předchozích studiích percepce manažerských kompetencí v Rakousku, na Slovensku, v Polsku a v Maďarsku. Těmto výzkumům a navržení použitého dotazníku předcházela pilotní studie na WU Wien, Department for Change Management and Management Development. Konkrétně se jednalo o celkem 20 hloubkových, biograficky zaměřených rozhovorů s různými vrcholovými manažery.

Česká verze standardizovaného dotazníku byla vytvořena za použití metodiky překladu do češtiny a zpětného překladu do němčiny. Na rozdíl od originálu obsahuje navíc sedm uzavřených dotazů zaměřených na některé osobní údaje o respondentech, jejich práci a firmě, v níž pracují. Před vlastním použitím a navržením jeho definitivní verze, byl dotazník opakovaně testován na několika českých dobrovolnících. Dvě ze čtyř otevřených otázek, otázka 1: „Jakými kompetencemi musíte disponovat, abyste splňovali aktuální požadavky Vaší dnešní pozice? Ohodnoťte jednotlivé kompetence příslušnými procenty tak, aby Vám po sečtení vyšla suma 100 %.“ a otázka 4: „Jaké kompetence budou, dle

Vašeho názoru, v budoucnu (horizont 3–5 let) potřebné, abyste splňovali podmínky pro výkon Vaší pozice? Ohodnoťte:“, byly zaměřené na kompetence, které manažeři potřebují dnes a které budou potřebovat v blízké budoucnosti. Na tomto základě byl vypracován profil potřebných kompetencí v obou časových kontextech.

Dvě další otevřené otázky se zaměřovaly na očekávaný vývoj (horizont příštích 3–5 let) a klíčové změny vnějšího a vnitřního organizačního prostředí. Očekávané změny měli dotazovaní manažeři rozdělit na „příležitosti“ a „hrozby“ (Mühlbacher, 2007, s. 217). Analýza těchto dat bude dokončena v průběhu roku 2013.

V průběhu zimy 2011 a jara 2012 bylo dotazníkem osloveno přibližně 600 českých manažerů. Při distribuci dotazníku byly využity jednak osobní kontakty výzkumníků (Vesely a Pavlica), jednak tzv. efekt „sněhové koule“. Primární snahou bylo dotazník předat člověku zastávajícímu minimálně střední manažerskou pozici (to se ne vždy podařilo, viz 4.1) ve velké, anebo střední firmě působící v českém prostředí. Dotazník byl předán buď osobně, anebo zaslán e-mailem po předchozí dohodě. Byl anonymní, nezajímal se ani o jméno respondenta, ani o název organizace, v níž pracuje. Postupně bylo navraceno celkem 280 dotazníků, z nichž bylo k následným analýzám použito 212 kompletně vyplněných formulářů. Návratnost dotazníků tedy činila více než 35 procent, což lze považovat za relativní úspěch.

Téměř čtvrtina vyhodnocených dotazníků (celkem 55) byla vyplněná ženami, zbytek (157) byl vyplněn muži. Průměrný věk vzorku českých manažerů činil 38,4 roku.

Skoro 75 % (celkem 158) respondentů dosáhlo minimálně bakalářského stupně vzdělání, téměř 13 % (celkem 27) získalo navíc doktorský titul. Stejný počet respondentů (celkem 27) absolvovalo pouze střední školu s maturitou. Skoro polovina (celkem 105) dotazovaných manažerů byla vzdělána v oblasti ekonomie. Vzdělání druhé poloviny respondentů bylo strukturováno následujícím způsobem: technické vzdělání (68 manažerů), humanitní vzdělání (14 manažerů), právo (12 manažerů), věda (9 manažerů), lékařské vzdělání (2 manažeři), jiné vzdělání (2 manažeři). Respondenti pracovali nejčastěji v oblasti IT/ICT průmyslu, bankovního/pojišťovacího sektoru a obchodu.

Celkem 113 (53 %) dotazovaných manažerů uvádělo, že pracují ve společnosti, která má své ústředí v ČR. V 53 případech (25 %) respondenti uvedli, že ústředí jejich firmy se nachází v některé z německy mluvících zemí. Pro společnosti s centrálou v USA nebo Kanadě pracovalo 27 (13 %) manažerů, ve společnostech s ústředím v jiných evropských zemích pracovalo 19 (9 %) respondentů.

Celkem 151 manažerů (71 %) udávalo, že pracují na vrcholové nebo střední manažerské pozici. Z nich se celkem 43 respondentů (20 %) prezentovalo jako ředitel nebo majitel podniku. Necelá třetina respondentů (celkem 61 respondentů, tj. 29 %) uvedla, že pracuje na pozici operačního nebo projektového manažera.

Zkušenost zkoumaných respondentů s manažerskou prací se pohybovala v rozmezí 1–35 let. Z hlediska zkušenosti byli v naší studii manažeři rozdělení do tří skupin: 1–3 roky (počáteční zkušenost), 4–9 let (pokročilá zkušenost) a 10–35 let (rozvinutá zkušenost). První tři roky manažerské kariéry lze považovat za období seznamování se s podstatou a náplní řídicí práce. V dalším období manažeři obvykle využívají první zkušenosti k rozvoji a optimalizaci různých potřebných kompetencí, stále se svým způsobem s manažerskou prací a jejími různými formami i oblastmi seznamují. Lidé, kteří se v manažerských pozicích pohybují více než deset let, se většinou projevují jako zkušení praktici a profesionálové. Respondentů s počáteční a pokročilou zkušeností bylo v našem

případě pokaždé celkem 75. Do skupiny manažerů s rozvinutou zkušeností spadalo celkem 62 respondentů.

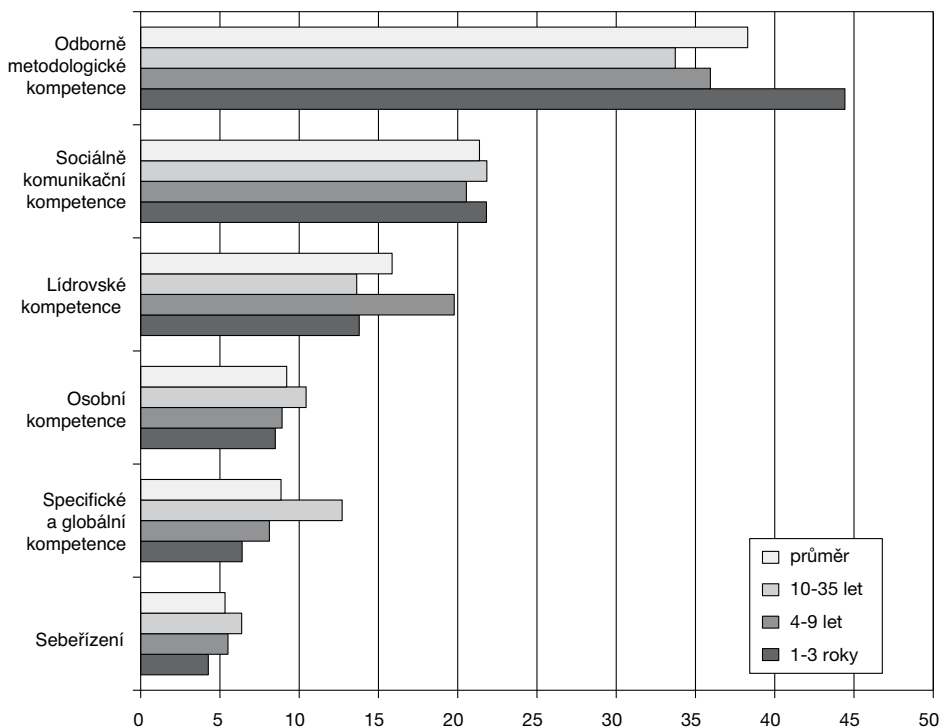
4. Výsledky

4.1 Význam v současnosti potřebných kompetenčních kategorií a jeho vztah ke zkušenosti s manažerskou prací

Jedna z výzkumných otázek zněla: „Jakými způsoby se ve svých pohledech na kompetence a jejich význam vzájemně odlišují manažeři s krátkodobou a dlouhodobou zkušeností s řídicí prací?“

Obrázek 1 nám nabízí částečnou odpověď na tuto otázku. Vnímané pořadí významu (založené na průměrné hodnotě celkového součtu procent přidělených jednotlivým kompetenčním kategoriím) kompetenčních kategorií je ve všech třech skupinách (1–3, 4–9, 10–35 let zkušenosti) podobné. Pouze kategorie „osobních kompetencí“ je ve skupině manažerů se zkušeností 1–3 roky a 4–9 let vnímána jako celkově významnější, nežli kategorie „specifických a globálních kompetencí“.

Námi zvlášť sledované „lídrovské kompetence“ (viz výzkumné hypotézy) považuje za nejvýznamnější skupina manažerů se zkušeností 4–9 let. Většina těchto respondentů působí na pozicích liniových manažerů a vedoucích oddělení. Dá se předpokládat, že



Obr. 1 Současný význam jednotlivých kompetenčních kategorií podle českých manažerů

ve srovnání s dalšími dvěma skupinami dotazovaných manažerů, se musí častěji opírat o kompetence související s přímým vedením lidí. Řada respondentů spadajících do skupiny 1–3 let ještě nepracovala v „typicky“ manažerských pozicích (vesměs se jednalo o tzv. projektové manažery). Manažeři ze skupiny 10–35 let zase obvykle řídí lidi prostřednictvím dalších sobě podřízených manažerů a proto tradiční či přímý „lídršip“ nepoužívají tak často.

Provedený F-test párovaných vzorků nám umožnil identifikovat statisticky významné rozdíly ve třech případech kompetenčních kategorií: „odborně-metodologické kompetence“ (sumahm), „specifické a globální kompetence“ (sumahw) a „lídrovské kompetence“ (sumahf, viz tab. 1).

„Odborně-metodologické kompetence“ vnímají jako nejvýznamnější/nejpotřebnější manažeři s nejkratší zkušeností. Tito respondenti vesměs pracují na operačních a projektově zaměřených pozicích, předpokládajících kvalitní odborné znalosti a dovednosti. Uvedený předpoklad potvrzuje význam, který tato skupina manažerů připisovala kompetenci projektového managementu (hm07). Průměrná hodnota vnímání významu této dílčí kompetence je ve skupině 1–3 roky zkušenosti pětkrát vyšší než ve skupině 10–35 let (viz tab. 2).

V případě kategorie „specifické a globální kompetence“ je hodnocení významu (sumahw) obrácené (viz tab. 1). Manažeři s nejdelší zkušeností ji vnímají jako dvakrát důležitější, než manažeři s nejkratší zkušeností. Dá se zde předpokládat, že manažeři stojící na začátku kariéry „vyšli“ teprve nedávno ze škol a disponují aktuálními a „čerstvými“ poznatky z různých oblastí a disciplín. Uvedenou kategorii kompetencí tudíž momentálně nevnímají jako klíčovou. Naši domněnku částečně potvrzuje také hodnocení významu dílčí kompetence „obchodní znalosti“ (hw03). Začínající manažeři ji vnímají pouze z poloviny tak významnou, jako manažeři nejzkušenější (viz tab. 2).

Dílčí kompetence „technická expertíza“ (hw04) byla nejčastěji uváděná jako důležitá respondenty ze skupiny s nejkratší manažerskou zkušeností. Obrázek 3 ukazuje, že čím jsou manažeři zkušenější, tím se jim daná kompetence jeví jako méně důležitá a potřebná pro jejich práci. Pozice zastávané zkušenějšími manažery totiž obvykle předpokládají spíše kompetence v oblasti strategického plánování a rozhodování, nežli úzce technické

Tabulka 1 *Přehled statisticky signifikantních rozdílů ve vnímání současného významu „odborně-metodologických“ (sumahm), „specifických a globálních“ (sumahw) a „lídrovských“ (sumahf) kompetenčních kategorií*

Sumahm	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Sumahf	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1–3 roky	44,43	4,17	0,017	1–3 roky	13,78	3,18	0,044
4–9 let	35,94			4–9 let	19,78		
10–35 let	33,73			10–35 let	13,63		
Sumahw	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>				
1–3 roky	6,40	3,70	0,026				
4–9 let	8,12						
10–35 let	12,71						

Tabulka 2 Přehled statisticky významných rozdílů ve vnímání současného významu dvou „odborně-metodologických kompetencí“ – „komplexní myšlení“ (hm02), „projektový management“ (hm07) – a dvou „specifických a globálních kompetencí“ – „obchodní znalosti“ (hw03) a „technická expertiza“ (hw04)

hm02	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	hw03	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1–3 roky	0,13	3,52	0,031	1–3 roky	0,93	3,34	0,037
4–9 let	0,40			4–9 let	1,36		
10–35 let	1,45			10–35 let	2,18		
hm07	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	hw04	<i>N</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1–3 roky	5,87	4,86	0,009	1–3 roky	3,76	3,68	0,027
4–9 let	2,00			4–9 let	2,87		
10–35 let	1,05			10–35 let	2,02		

znalosti a dovednosti. Tento předpoklad částečně potvrzují také výsledky získané pro dílčí kompetenci „komplexní myšlení“ (hm02). Manažeři ze skupiny 10–35 let zkušenosti ji považují v průměru za desetkrát významnější nežli respondenti ze skupiny 1–3 roky.

4.2 Kompetenční kategorie potřebné v budoucnosti a jejich vztah ke zkušenosti manažerů

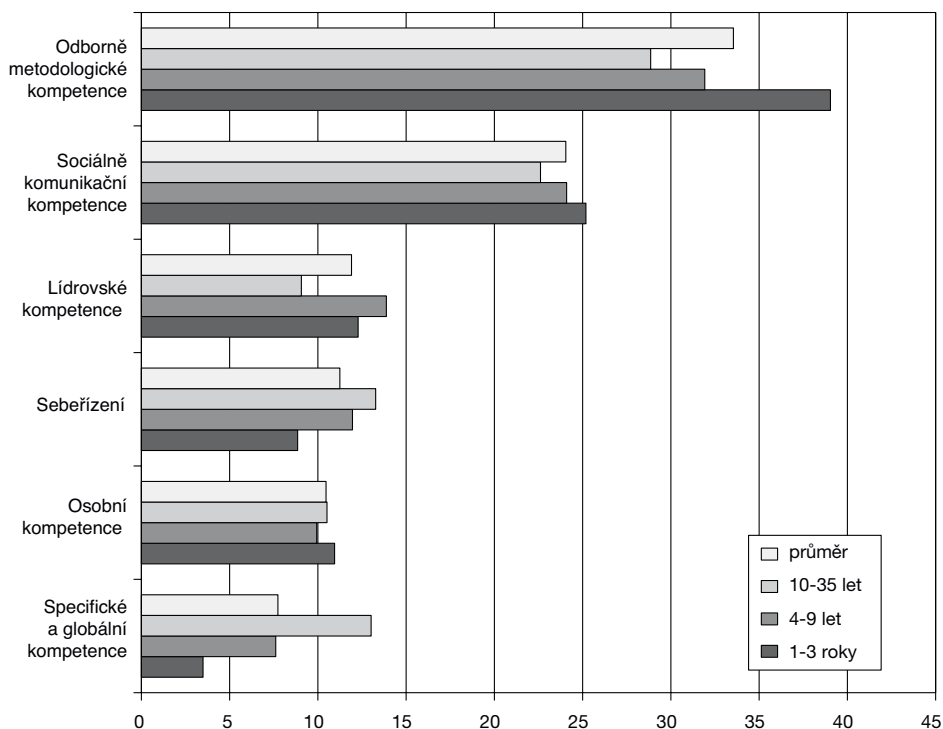
Z hlediska očekávání jejich významu a potřebnosti v blízké budoucnosti seřadili čeští manažeři sledované kompetenční kategorie do poněkud jiného pořadí, než jak je vnímají dnes (srovnej obrázky 1 a 2). „Odborně-metodologické“ a „sociálně-komunikační“ kompetenční kategorie se i nadále nacházejí na prvních dvou pozicích u všech skupin manažerů. Kategorie „lídrovské kompetence“ se ve skupině nejzkušenějších manažerů posunula ze třetího na poslední místo, zatímco na třetí pozici se posunula kategorie „sebeřízení“.

Ve skupině 4–9 let zkušenosti zůstala kategorie „lídrovské kompetence“ na třetím místě, kategorie „sebeřízení“ se zde posunula na čtvrté místo. Ve skupině respondentů se zkušeností 1–3 roky zůstala kategorie „lídrovské kompetence“ na třetí pozici a kategorie „sebeřízení“ se posunula ze šestého na páté místo.

Statisticky významné rozdíly ve vnímání jejich budoucí důležitosti a potřebnosti, byly identifikovány v případě dvou kompetenčních kategorií: „odborně-metodologické“ kompetence (sumazm) a „specifické a globální“ kompetence (sumazw, viz tab. 3). Podobně jako při posuzování jejího aktuálního významu je kategorie „odborně-metodologických“ kompetencí vnímána jako nejpotřebnější skupinou respondentů s nejkratší manažerskou zkušeností. Pravděpodobně to souvisí s jejich stávajícím převážně projektovým zaměřením.

Z hlediska budoucího vývoje je celkově očekáván statisticky významný nárůst důležitosti kategorie „specifických a globálních“ kompetencí (sumazw v tab. 3 se signifikancí 0,001 vs sumahw v tab. 1 se signifikancí 0,026). Manažeři s nejdelší zkušeností přitom považují uvedenou kategorii v budoucnosti za téměř čtyřikrát důležitější, nežli manažeři se zkušeností 1–3 roky (viz tab. 3).

Získaná data potvrzují hypotézu H1: „Podle manažerů dojde v budoucnosti k poklesu významu tzv. lídrovských kompetencí a k nárůstu významu sociálně-komunikačních kompetencí.“ a nepotvrzují hypotézu H2: „Význam lídrovských kompetencí podle českých



Obr. 2 Budoucí význam kompetenčních kategorií podle českých manažerů

Tabulka 3 Přehled statisticky významných rozdílů ve vnímání budoucího významu kategorií „odborně-metodologické“ kompetence (sumazm) a „specifické a globální“ kompetence (sumazw)

Sumazm	N	F	p	Sumazw	N	F	p
1–3 roky	39,04	3,15	0,045	1–3 roky	3,49	7,59	0,001
4–9 let	31,92			4–9 let	7,61		
10–35 let	28,85			10–35 let	13,02		

manažerů v budoucnu poklesne, zatímco vzroste význam odborně-metodologických kompetencí.“

Naše data poukazují na skutečnost, že všechny skupiny českých manažerů přisuzují v budoucnosti kategorii „lídrovských“ kompetencí (absolutně i relativně) menší význam, nežli dnes. Současně předpokládají nárůst absolutního významu (relativně zůstávají na druhém místě) kategorie „sociálně-komunikačních“ kompetencí. Pro kategorii odborně-metodologických kompetencí neočekávají dotazovaní čeští manažeři nárůst absolutního významu, spíše jeho mírný pokles.

Dále se ukazuje, že skupiny manažerů se zkušeností 4–9 let a 10–35 let přisuzují kompetenčním kategoriím „specifické a globální“ kompetence a „osobní“ kompetence

v současnosti i v budoucnosti zhruba stejný význam. Při srovnání stávajícího a budoucího (absolutního i relativního) významu byla zjištěna největší změna (nárůst) u kategorie „sebeřízení“.

4.3 V současnosti relevantní manažerské kompetence ve vztahu ke zkušenosti s manažerskou prací

Tabulka 4 ukazuje, které dílčí manažerské dovednosti považují čeští manažeři za důležité/významné v současnosti. Ve všech „zkušenostních“ skupinách respondentů se na

Tabulka 4 *Patnáct v současnosti nejvýznamnějších manažerských kompetencí podle jednotlivých „zkušenostních“ skupin českých manažerů (P = průměr)*

Poř.	1–3 roky zkušenosti		4–9 let zkušenosti		10–35 let zkušenosti	
	Kompetence	P	Kompetence	P	Kompetence	P
1	Znalosti produktu, marketingu a trhu	18,60	Klasické lídrové kompetence	15,10	Znalosti produktu, marketingu a trhu	13,02
2	Cizí jazyky	11,03	Znalosti produktu, marketingu a trhu	13,63	Klasické lídrové kompetence	10,92
3	Klasické lídrové kompetence	9,85	Komunikace	8,11	Cizí jazyky	9,89
4	Komunikace	8,47	Cizí jazyky	7,71	Komunikace	6,42
5	Projektový management	5,87	Strategický management	4,67	Znalost IT	5,94
6	Znalost IT	5,53	Ochota učit se a vzdělávat	3,96	Ochota učit se a vzdělávat	5,60
7	Umění diplomacie / vyjednávání	3,89	Schopnost řešit problémy, selský rozum	3,40	Prezentační dovednosti	3,05
8	Organizační dovednosti	3,76	Prezentační dovednosti	3,19	Znalost obchodu	2,89
9	Prezentační dovednosti	3,47	Organizační dovednosti	2,87	Strategický management	2,87
10	Ochota učit se a vzdělávat	3,33	Motivace	2,64	Controlling / účetnictví	2,77
11	Controlling / účetnictví	3,07	Controlling / účetnictví	2,49	<i>Time management</i>	2,26
12	Schopnost řešit problémy, selský rozum	2,80	<i>Pracovní zkušenosti / mezinárodní zkušenosti</i>	2,43	Umění diplomacie / vyjednávání	2,23
13	Motivace	2,73	Znalost obchodu	2,35	<i>Rozhodování / určování priorit</i>	2,18
14	Strategický management	2,53	Znalost IT	2,00	Organizační dovednosti	2,02
15	<i>Procesní management</i>	2,20	Projektový management	2,00	Schopnost řešit problémy, selský rozum	1,94
	Suma	87,13	Suma	76,54	Suma	73,97

prvních čtyřech místech vyskytují „znalosti produktu, marketingu a trhu“, „cizí jazyky“, „klasické lídrové kompetence“ a „komunikace“. Přestože je pořadí v jednotlivých skupinách dotazovaných manažerů různé, všichni respondenti považují uvedené čtyři kompetence za nejdůležitější. Toto zjištění nám dává odpověď na první část výzkumné otázky O1 (viz část 2).

Kurzívou jsou v tabulce označené ty kompetence, které byly uvedené pouze v jedné „zkušenostní“ skupině. Ve skupině se zkušeností 1–3 roky se jedná o kompetenci „procesní management“. Pravděpodobně to souvisí s celkovým charakterem práce většiny těchto manažerů a s jejich výrazným zaměřením na operativu, krátkodobé procesy a hospodárnost. Ve skupině manažerů se zkušeností 4–9 let se jedná také o jednu kompetenci, a to o „pracovní zkušenosti / mezinárodní zkušenosti“. Jedním ze zdrojů této skutečnosti může být praktický poznatek respondentů, že získání uvedených zkušeností představuje důležitou podmínku další manažerské kariéry.

Manažeři se zkušeností 10–35 let jako jediní uváděli „rozhodování / určování priorit“ a „time management“ jako jedny z 15 nejdůležitějších dílčích kompetencí. Pravděpodobně to souvisí se skutečností, že mají nejvyšší rozhodovací pravomoc i odpovědnost a jejich práce je natolik komplexní, že vyžaduje schopnost efektivně si organizovat čas. Na rozdíl od ostatních dvou skupin se v této skupině manažerů mezi nejdůležitějšími kompetencemi nevyskytly „motivace“ a „schopnost řešit problémy a používat selský rozum“.

4.4 V budoucnosti významné manažerské kompetence a jejich vztah ke zkušenosti s manažerskou prací

Tabulka 5 ukazuje, kterých patnáct dovedností považují jednotlivé „zkušenostní“ skupiny českých manažerů za nejdůležitější v blízké budoucnosti. Ve všech skupinách se na prvních čtyřech místech opět vyskytují kompetence „znalosti produktu, marketingu a trhu“, „cizí jazyky“, „klasické lídrové kompetence“ a „komunikace“, byť v odlišném pořadí. Uvedené zjištění nám dává odpověď na druhou část výzkumné otázky O1.

Na rozdíl od současnosti se mezi v budoucnosti významnými kompetencemi v žádné skupině respondentů neobjevuje „motivace“, „diplomacie / umění vyjednávat“ a „time management“. K „novým“ patnácti nejdůležitějším kompetencím se potom řadí „základní znalost práva“, „flexibilita, mobilita“, „kooperace / týmová práce“, „podnikatelské myšlení, podnikavost“ a „vztahový management a networking“.

Tučným písmem jsou v každé skupině označené ty kompetence, u nichž respondenti očekávají nejvýraznější nárůst významu. Ve sloupcích označených „Poř. S“ je uvedena pozice (pořadí), který dané kompetenci připisují příslušníci té které „zkušenostní“ skupiny v současnosti. Ve sloupci označeném „Poř. B“ je uvedený význam (pořadí), který u dané kompetence jednotlivé skupiny manažerů očekávají v budoucnosti.

Ve skupině manažerů se zkušeností 1–3 roky nejvíce vzrostl (proti vnímání jejich významu v současnosti) význam kompetencí „flexibilita, mobilita“, „podnikatelské myšlení, podnikavost“ a „vztahový management a networking“. Ve skupině respondentů se zkušeností 4–9 let se potom jedná o kompetence „podnikatelské myšlení, podnikavost“, „flexibilita, mobilita“, „základní znalost práva“ a „procesní management“. Ve skupině manažerů s nejdelší zkušeností proti současnosti nejvíce vzrostl význam kompetencí „podnikatelské myšlení, podnikavost“, „flexibilita, mobilita“, „základní znalost práva“ a „pracovní zkušenosti / mezinárodní zkušenosti“.

Tabulka 5 Patnáct v budoucnosti nejvýznamnějších manažerských kompetencí podle jednotlivých „zkušenostních“ skupin českých manažerů (P = průměr)

Poř. B	1–3 roky zkušenosti			4–9 let zkušenosti			10–35 let zkušenosti		
	Kompetence	P	Poř. S	Kompetence	P	Poř. S	Kompetence	P	Poř. S
1	Znalosti produktu, marketingu a trhu	16,13	1	Klasické lidrovské kompetence	10,67	1	Znalosti produktu, marketingu a trhu	11,55	1
2	Cizí jazyky	13,04	2	Znalosti produktu, marketingu a trhu	9,60	2	Cizí jazyky	8,48	3
3	Klasické lidrovské kompetence	8,48	3	Cizí jazyky	9,39	4	Komunikace	7,50	4
4	Komunikace	7,83	4	Komunikace	7,52	3	Klasické lidrovské kompetence	6,45	2
5	Ochota učit se a vzdělávat	7,37	10	Ochota učit se a vzdělávat	6,76	6	Ochota učit se a vzdělávat	5,89	6
6	<i>Projektový management</i>	5,53	5	Prezentační dovednosti	5,43	8	Podnikatelské myšlení, podnikavost	5,40	27
7	Prezentační dovednosti	4,60	9	Podnikatelské myšlení, podnikavost	5,27	17	Znalosti IT	5,24	5
8	Flexibilita, mobilita	2,69	36	Strategický management	4,47	5	Strategický management	3,35	9
9	Organizační dovednosti	2,47	8	<i>Kooperace / týmová práce</i>	2,65	16	Prezentační dovednosti	3,27	7
10	Podnikatelské myšlení, podnikavost	2,20	21	Schopnost řešit problémy, selský rozum	2,60	7	Flexibilita, mobilita	2,61	28
11	Znalosti IT	2,13	6	<i>Znalosti obchodu</i>	2,51	13	Rozhodování / určování priorit	2,42	13
12	Strategický management	2,07	14	Flexibilita, mobilita	2,07	35	Vztahový management & networking	2,34	16
13	Vztahový management & networking	2,07	29	Základní znalosti práva	2,00	21	<i>Controlling / účetnictví</i>	2,34	10
14	Rozhodování / určování priorit	1,89	18	Vztahový management & networking	1,93	18	Základní znalosti práva	2,31	21
15	Procesní management	1,80	15	Procesní management	1,80	25	<i>Pracovní zkušenosti / mezinárodní zkušenosti</i>	2,21	23
	Suma	80,31		Suma	74,65		Suma	71,37	

Manažerské kompetence označené kurzívou jsou považované za v budoucnosti významné pouze v rámci jedné skupiny respondentů.

5. Diskuse a závěr

Za hlavní omezení spolehlivosti výzkumných výsledků a zjištění prezentovaných v této studii lze považovat skutečnost, že jsou do značné míry zatížené ryze subjektivními pohledy a zkušenostmi relativně omezeného počtu respondentů. Na druhou stranu však představují součást české manažerské „reality“ a něco o ní vypovídají.

Jiným diskutabilním bodem je použité rozdělení manažerů do „zkušenostních“ skupin 1–3 roky, 4–9 let a 10–35 let. Uvedená klasifikace reflektuje skutečnost, že s narůstající délkou manažerské praxe se postupně mění a vyvíjejí také názory samotných manažerů na podstatu a náplň řídicí práce. Jsme si však vědomi faktu, že pohledy manažerů na management a potřebné manažerské kompetence jsou ovlivněné také jinými „okolnostmi“, nežli absolutní délkou praxe – např. oblast, kterou manažer v podniku řídí, lidé, s nimiž se stýká a spolupracuje, velikost organizace, odvětví a region ve kterém podniká, pohlaví manažera atd. Některé z uvedených skutečností budou analyzovány v průběhu roku 2013.

Po dokončení výše uvedených analýz bude použita metodika kriticky přehodnocená a přepracovaná tak, aby mohla být později (např. po ukončení ekonomické recese) úspěšně použita na větším počtu manažerů.

Podle našich výzkumných zjištění se, jako nejvýznamnější, jeví v současnosti i v blízké budoucnosti kategorie „odborně-metodologických“ a „sociálně-komunikačních“ kompetencí. Dvě skupiny respondentů s nejdelší manažerskou zkušeností očekávají v budoucnosti pokles relativního významu kategorie „lídrovských“ kompetencí – řadí je na šesté, resp. poslední místo. Všechny skupiny českých manažerů potom předpokládají, že v budoucnosti výrazně vzroste význam kategorie „osobních“ kompetencí.

Z hlediska konkrétních kompetencí, jak je samotní manažeři nazývali a uváděli v použitém dotazníku, všechny skupiny respondentů řadily ke čtyřem v současnosti i v budoucnosti nejdůležitějším „znalosti produktu, marketingu a trhu“ (kategorie „odborně-metodologických kompetencí“), „cizí jazyky“ a „komunikace“ (kategorie „sociálně-komunikačních“ kompetencí) a „klasické lídrovské kompetence“ (kategorie „lídrovské kompetence“). Na pátém místě, z hlediska očekávání budoucího významu, se potom ve všech skupinách ocitla „ochota učit se a vzdělávat“ (kategorie „osobní“ kompetence).

V rámci kategorie „osobní“ kompetence navíc všechny skupiny manažerů očekávají poměrně výrazný nárůst významu dílčích kompetencí „flexibilita, mobilita“ a „podnikatelské myšlení, podnikavost“.

Vedle dalších již započatých analýz (např. vliv velikosti a odvětví organizace na vnímání významu manažerských kompetencí) budou výsledky této studie porovnány také s předchozími analogickými výzkumy v jiných zemích (Rakousko, Maďarsko, Slovensko, Polsko).

LITERATURA

- Bryman, A., Bell, E. (2007). *Business research methods*, 2. Auflage, Oxford University Press, New York.
- Demirelli, N. (2007). *Die strategischen Implikationen einer Outsourcing-Entscheidung am Beispiel der Daimler Chrysler AG*.
- Erpenbeck, J., Von Rosenstiel, L. Einführung. (2003). In Erpenbeck, J., Von Rorenstiel, L. (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (9–15). Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Folwarczná, I. (2006). *Soudobé trendy ve vzdělávání a rozvoji manažerů v České republice*. Praha, Příloha 12, s. 1–56 [online] [cit. 2012-3-10]. Dostupné z: http://grada.cz/katalog/kniha/rozvoj-a-vzdelavani-manazeru_5881/stahuj/.
- Hülsmann, M., Müller-Martini, M. (2006). Kompetenzen externer Individuen im Competence based View – einige Basisüberlegungen, In Burgmann, C., Freiling, J., Hülsmann, M. (Hrsg.). *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements* (373–393). Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Kasper, H., Mühlbacher, J., von Rosenstiel, L. (2005). Manager-Kompetenzen im Wandel. *Zeitschrift Führung + Organisation* (zfo), 74 (5), 260–264.
- Kruse, P., Ditler, A., Schomburg, F. (2005). Nextexpertizer und nextcoach: Kompetenzmessung aus der Sicht der Theorie kognitiver Selbstorganisation. In Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L. (Hrsg.). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mühlbacher, J., Nettekoven, M., Putnová, A. (2009). Competence Development in the Czech Republic. *Journal of Global Business and Technology*, 5 (2), 10–23.
- Mühlbacher, J. (2007). *Kompetenzmanagement als Grundlage strategischer Wettbewerbsvorteile*. Linde Verlag: Wien.
- Seinwald, N. (2012). *Aussenwirtschaft, Update Tschechische Republik*. Außenwirtschafts-center Prag, September 2012.
- Smejkal, J. (2008). *Kompetenční vybavenost absolventů VŠ*. Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická, Katedra ekonomiky podniku. Ústí nad Labem.

MANAGER COMPETENCES IN THE CZECH REPUBLIC – CURRENT STATE OF ART AND THEIR EXPECTED FUTURE DEVELOPMENT FROM THE PERSPECTIVE OF CZECH EXECUTIVES

M. VESELY, J. MÜHLBACHER, K. PAVLICA

ABSTRACT

The empirical study deals with both the present and the future anticipated competences from the perspective of Czech executives. Results of the Czech competence studies contain many inconsistencies and in the field of management studies, only few systematic projects can be identified. The study draws on a standardized questionnaire, which was already successfully used in Slovakia, Poland and Hungary. The data for the Czech Republic were collected on a sample of more than 200 senior and middle Czech managers during the years 2011–2012. In this phase of the research in particular a relationship between managerial experience and the views of the competences has been analysed. Other questions – i.e. relationship between a size of organization, industry and the views of competences – will be studied during the year 2013.

Keywords: Management competences, leadership, competence studies, competence categories, Czech executives.

MANAGERKOMPETENZEN IN DER TSCHECHISCHEN REPUBLIK – AKTUELLE SITUATION UND DIE ERWARTETE ENTWICKLUNG AUS SICHT TSCHECHISCHER MANAGER

M. VESELY, J. MÜHLBACHER, K. PAVLICA

ABSTRAKT

Die empirische Studie befasst sich mit der Sicht der tschechischen Manager auf die aktuelle Bedeutung der verschiedenen Managerkompetenzen, sowie auf die erwarteten künftigen Veränderungen in diesem Bereich. Die Ergebnisse tschechischer Studien der Führungskompetenzen sind in vielerlei Hinsicht widersprüchlich und diesem Problem wurden bisher nur ein paar systematische Projekte gewidmet. Die Studie basiert auf den Ergebnissen eines standardisierten Fragebogens, der bereits erfolgreich in der Slowakischen Republik, Polen und Ungarn eingesetzt wurde. Daten für die Tschechische Republik wurden in den Jahren 2011–2012 mit einer Stichprobe von mehr als 200 tschechischen mittleren und höheren Führungskräften aus großen und mittleren Organisationen erfasst. In dieser Etappe der Forschung wurde die Sichtweise der Kompetenzen und die Länge der Führungserfahrung der Befragten analysiert. Weitere Themen – wie die Wirkung der Größe und Ausrichtung der Organisation auf das Konzept der Kompetenz – werden im Laufe des Jahres 2013 behandelt.

Schlüsselwörter: Führungskompetenz, Führungsstudien, Kategorien der Kompetenzen, Tschechische Manager.

Markus Vesely, WU – Vienna University of Economics and Business, Austria, e-mail: markus.vesely@wu.ac.at; Jürgen Mühlbacher – WU – Vienna University of Economics and Business, Austria, e-mail: juergen.muehlbacher@wu.ac.at; Karel Pavlica – ŠKODA AUTO Vysoká škola, Česká republika, karel.pavlica@savs.cz