



Manažerské kompetence

Při tvorbě rozvojových programů vycházíme i z koncepcí týkajících se manažerských kompetencí a to proto, že každý je svým způsobem **sám sobě manažerem** a některé z manažerských dovedností jsou přínosné i pro praktický život.

Manažerské kompetence lze dělit (mimo jiné) na **dvě hlavní skupiny**. Na kompetence **vrozené a získané**. Mezi vrozené patří především tyto: **rozhodnost, optimismus, zdraví** (těl. i duš.), **nekonfliktnost, kreativita, odvaha, objektivita, cílevědomost, odpovědnost, schopnost rizika, schopnost změny, iniciativnost, humor, touha po vítězství, potřeba vést** atd. To, že se tyto vlastnosti řadí mezi vrozené neznamená, že na nich nedá dále pracovat. Nicméně je to obtížnější a je to možné s menšími efekty než práce s vlastnostmi získanými, mezi které patří: **systematičnost, komunikativnost**, tělesná a duševní kondice, **rozhled, asertivita, předvídavost**, schopnost vzdělání se, **odolnost vůči náladám, odolnost vůči stresu**, schopnost posoudit své možnosti, schopnost prezentace, time-management, znalost jazyků, schopnost regenerace, systémový přístup atd. (http://www.kpv.zcu.cz/mnt/Man_komp-cv.pdf, 2009).

Z výše uvedeného vyplývá, že i manažerské kompetence vycházejí z osobnostních charakteristik, na kterých lze do větší či menší míry pracovat. Záleží na rozhodnutí každého jednotlivce, co a jak bude nadále ve svém osobním i profesním životě rozvíjet.

Na kompetence manažerské lze nahlížet samozřejmě i z jiných úhlů pohledu. Prokopenko a Kubr (Veteška, 2005) je dělí na:

- Znalosti - získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích a souvislostech;
- Povahové rysy - určité jsou nezbytné pro konkrétní druh práce a určuje, jak bude manager reagovat v určitých situacích;
- Postoje - spočívají v cítění a zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám;
- Dovednosti - schopnost dělat věci, aplikovat znalosti a zkušenosti.

Za zmínku stojí ještě jeden pohled na manažerské kompetence, který je rozlišuje podrobněji, z hlediska oblastí činnosti. Jedná se o kompetence manažerské, které lze považovat za dovednosti z části „měkké“ a z části za profesní. Velice přesně to demonstruje princip prolínání těchto dovedností, na který není možné zapomínat. Bylo by chybou domnívat se, že dělení je vždy zcela ohraničené, pravdou zůstává, že dovednosti „tvrdé a měkké“ se prolínají a doplňují, ideální je jejich rovnováha, jejich součinnost.

Manažerské dovednosti je tedy možné dělit i tímto způsobem, toto dělení jsem vybrala z nespočtu jiných proto, že vychází přímo z praxe, je založeno na východiscích komerční sféry, tedy konkrétních aktuálních potřeb v praxi (<http://www.mindtools.com/pages/main/ThemedIndex.htm>, 2009):

- Dovednosti týkající se leadershipu (vedení lidí): např. motivace sebe sama i ostatních, týmová práce, týmové role, emoční inteligence, řešení konfliktů atd.
- Řešení problémů: např. analýza jednotlivých situací, odlišení důležitého od méně důležitého, vyhnutí se logickým chybám, správný úsudek atd.
- Rozhodování: např. výchozí a požadovaná situace, vlivy jednotlivých rozhodnutí, skupinová rozhodování atd.
- Projektový management: např. posouzení rizik, plánování, plánovací cykly, analýza dopadů a vlivů atd.
- Kreativita: např. její přínosy a negativa, kreativní metody, snaha o jiné úhly pohledu atd.
- Time management: např. efektivní plánování, plnění termínů, akční programy, plnění osobních cílů atd.
- Stres management: např. relaxační techniky, pozitivní myšlení, sebeovládání atd.
- Dovednosti v oblasti získávání informací: např. výběr informačních zdrojů, učební styly, umění porozumění textu, atd.
- Komunikační dovednosti: např. první dojem, veřejný projev, dopady sdělení, aktivní naslouchání atd.
- Zlepšování paměti: např. cvičení na koncentraci, pomůcky k lepšímu zapamatování atd.

Přestože uvedený přehled je prezentován především jako výčet dovedností nezbytných pro manažera, domnívám se, že většina oblastí by měla **být středem zájmu** i osob v „**mimomanažerských**“ **pozicích**. Chtěla bych vyzdvihnout především **stres management a time**

Cordatum Praha o.s. © 2013

Veškerý obsah uvedený v tomto dokumentu podléhá autorským právům dle autorského zákona. Veškeré další šíření obsahu v jakékoliv formě je výslovně zakázáno a v případě zjištění porušení bude toto právo důrazně vymáháno. Šíření obsahu je možné pouze s výslovným souhlasem autora.

management. Přestože jsou zde uvedeny jako kompetence manažerské, považuji je za vhodné pro každého jednotlivce. Tyto kompetence by se daly mimo jiné shrnout pod jeden zastřešující pojem a tím je správná **psychohygienu**. A ta je samozřejmě pro každého nezbytná nejen v soukromém životě, ale i v pracovním, kde může mít pozitivní vliv na **efektivitu a produktivitu** a to rozhodně není zanedbatelné.

Soupis bibliografických citací:

VETEŠKA, J. 2005. *Klíčové kompetence v kontextu celoživotního učení*. Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty, 2005, č. 10, s. 8-10. ISSN 1212-1517

Zdroj: Mgr. B. Pytlíčková (2009)

Cordatum Praha o.s. © 2013

Veškerý obsah uvedený v tomto dokumentu podléhá autorským právům dle autorského zákona. Veškeré další šíření obsahu v jakékoliv formě je výslovně zakázáno a v případě zjištění porušení bude toto právo důrazně vymáháno. Šíření obsahu je možné pouze s výslovným souhlasem autora.