

Slovo ekonom

Manažerské kompetence v dnešní hospodářské praxi

PETR SMUTNÝ

V prostředí turbulence, čím dále tvrdší celosvětové konkurence a rychlých technologických a sociálních změn nabývá stále většího významu lidský kapitál podniku. Je-li hlavním úkolem moderního managementu kvalitně a efektivně řídit lidský kapitál podniku, vyvolává to nutně otázky po jeho struktuře a měřitelnosti. Z analýzy definic tohoto termínu vyplývá, že lidský kapitál tvoří tři základní složky: schopnosti, znalosti a dovednosti. Pro tyto složky se také často užívá termín kompetence.

V současné době v odborné literatuře neexistuje jednoznačná shoda, které kompetence musí manažer mít, aby svou profesi vykonával dobře. Tato nejednotnost vedla autora článku k realizaci výzkumu, jehož cílem bylo zjistit, jaké manažerské kompetence jsou požadovány v hospodářské praxi.

Metodika výzkumu

Výzkum probíhal metodou obsahové analýzy, přesněji řečeno té její dílčí metody, která bývá označována jako **pojmová analýza**. Pojmová analýza je vlastně analýzou četnosti výskytu různých pojmů v určitém sdělení, přičemž tyto pojmy (koncepty) jsou v analyzovaném textu reprezentovány slovy či souslovími.

Jako vhodná forma analyzovaných sdělení byly zvoleny inzeráty nabízející práci na manažerských pozicích. Tato sdělení obsahují ve velmi koncentrované formě přehled požadavků podniků na zaměření a kvalitu lidského kapitálu možných zájemců o práci na dané pozici. Zadavateli těchto inzerátů jsou samotné organizace či podniky nabízející práci na dané pozici ve spolupráci se specializovanými personálními agenturami. Lze tedy předpokládat, že v tomto zdroji dat je obsažena potřebná dokonalá znalost funkčního místa, na které se hledají uchazeči. Další výhodou je snadná dostupnost těchto dat.

Kódovány byly jednotlivé výrazy a sousloví, která určují jednotlivé požadované dovednosti, znalosti a osobní charakteristiky. U jednotlivých inzerátů byl kódován pouze výskyt relevantních výrazů. To umožnilo na úrovni celého vzorku zjistit četnost manažerských pozic vyžadujících jednotlivé dovednosti, znalosti a osobní charakteristiky.

Vzhledem k tomu, že terminologie v této oblasti je značně neutříděná a také s ohledem na charakter výzkumu, bylo rozhodnuto, že kódování nebude prováděno podle striktně určené uzavřené množiny výrazů. Místo toho byla množina kódovaných výrazů postupně doplňována během celého postupu kódování. Tato vyšší míra flexibility měla umožnit v průběhu analýzy zahrnout nové důležité pojmy, které mohou mít výrazný vliv na výsledek analýzy.

Inzeráty byly získány v srpnu 2004 na internetových portálech. *www.job-pilot.cz* a *www.joblist.cz*. Z původních 252 inzerátů bylo v procesu kódování vyřazeno 14 inzerátů, protože se ukázalo, že jde o nabídku práce na téže pozici. Inzeráty byly tedy vyřazeny, aby bylo zamezeno nežádoucí duplicitě. Velikost základního výzkumného vzorku v první fázi výzkumu tak činila 238 inzerátů.

V první fázi výzkumu bylo provedeno kódování výrazů v inzerátech na celém výzkumném vzorku a kromě výrazů kódovaných v souladu s výše uvedenými metodickými zásadami byl sledován i výskyt širších, obsahově nadřazených výrazů.

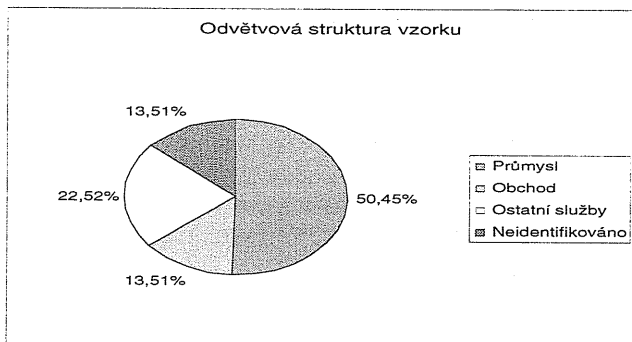
Ve druhé fázi výzkumu pak byla provedena analýza získaných kódovaných výrazů a byly identifikovány ty výrazy, které byly svým obsahem nepřipustně široké a nesplňovaly podmínku „jednotlivosti a konkrétnosti“, kterou vyžadovala zvolená úroveň analýzy. Inzeráty, které obsahovaly tyto obsahově nadřazené výrazy, byly vyřazeny v souladu s argumentací, jež je uvedena výše. Tím došlo k redukci výzkumného vzorku inzerátů na konečný vzorek 111 inzerátů nabízejících práci na manažerské pozici. Teprve kódované výrazy zjištěné v těchto inzerátech byly v rámci druhé fáze podrobeny detailnější analýze.

Výzkumný vzorek

Vypovídací schopnost celého výzkumu je ovlivněna strukturou vzorku inzerátů. Rozdělení výzkumného vzorku z hlediska příslušnosti zadavatele k odvětví národního hospodářství ukazuje následující graf.

I přes to, že se nepodařilo identifikovat odvětví u téměř 14 % inzerátů, lze říci, že z hlediska odvětvové struktury nejsou zastoupeni zaměstnavatelé z oblasti veřejného sektoru. Vypovídací schopnost výzkumu je tak omezena pouze na oblast soukromého sektoru národního hospodářství. Dále je zřejmé, že vzorek je poněkud vychýlen směrem k většinovému zastoupení zaměstnavatelů z oblasti průmyslu v porovnání se sektorem obchodu a služeb. Na druhou stranu je třeba podotknout, že prvotní výběr vzorku nebyl nijak ovlivněn příslušností inzerentů k odvětví národního hospodářství a struktura vzorku je obrazem struktury části nabídky na trhu práce a dává určitý obraz o situaci na trhu práce v daném okamžiku.

Struktura vzorku podle příslušnosti inzerenta k odvětví



Lze tedy říci, že výsledky výzkumu, které jsou prezentovány dále, jsou platné pro manažerské pozice v soukromém sektoru, zejména v průmyslových podnicích a organizacích zaměřených na obchod a služby.

Výsledky výzkumu

Množinu kódovaných výrazů, které jsou výsledkem obsahové analýzy inzerátů, lze rozdělit do tří podmnožin podle toho, zda svým obsahem patří spíše do skupiny osobních charakteristik (postoje, vlastnosti, hodnoty), znalostí (deklaratorních a procedurálních) či dovedností (umění znalosti v praxi aplikovat). Rozdělení včetně absolutních a relativních četností výskytu uvádí následující tabulka.

Přehled výrazů kódovaných v rámci obsahové analýzy

DOVEDNOSTI		ZNALOSTI			
Kódovaný výraz	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kódovaný výraz	Absolutní četnost	Relativní četnost
práce s PC	48	43,24%	Cizí jazyk – anglický	92	82,88%
komunikativnost / kom. dov.	47	42,34%	SŠ / VŠ vzdělání – technické	44	39,64%
řidičský průkaz – sk. B	31	27,93%	jiné odborné znalosti	45	40,54%
organizační dovednosti	25	22,52%	SŠ / VŠ vzdělání – neurčeno	38	34,24%
flexibilita	24	21,62%	Cizí jazyk – německý	16	14,41%
analytické schopnosti / myšlení	18	16,22%	SŠ / VŠ vzdělání – ekonomické	14	12,61%
řízení projektů	17	14,53%	orientace v oboru	10	9,01%
obchodní dovednosti	16	14,41%	Cizí jazyk – francouzský	5	4,50%
týmová spolupráce	13	11,71%	orientace v tech. dokumentaci	1	0,90%
vyjednávací schopnosti	12	10,81%			
kreativita	9	8,11%			
schopnost rozhodovat	7	6,31%			
zákaznický přístup	5	4,50%			
schopnost motivovat	3	2,70%			
schopnost řešit problémy	3	2,70%			
plánování	3	2,70%			
kalkulace / rozpočtování	2	1,80%			
jednání s lidmi	2	1,80%			
hodnotící schopnosti	1	0,90%			
variantní myšlení	1	0,90%			

OSOBNÍ CHARAKTERISTIKY

Kódovaný výraz	Absolutní četnost	Relativní četnost
samostatnost	20	18,02%
zodpovědnost	13	11,71%
pracovitost	12	10,81%
aktivita / iniciativa	8	7,21%
spolehlivost	8	7,21%
ochota dál na sobě pracovat	7	6,31%
odolnost proti stresu	6	5,41%
pečlivost	5	4,50%
dravost / průbojnost	5	4,50%
dynamika	3	2,70%
loajalita	3	2,70%
pozitivní myšlení	3	2,70%
orientace na výsledek	2	1,80%
autorita	1	0,90%
asertivita	1	0,90%
sebmotivace	1	0,90%
temperament	1	0,90%
čestnost / morální integrita	1	0,90%
sebekázeň	1	0,90%
vytrvalost	1	0,90%

Velikost vzorku n = 111 manažerských pozic

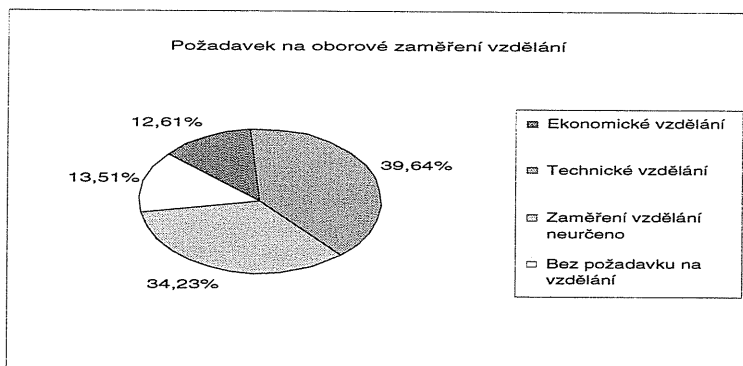
Výsledky ukazují, že u manažerských pozic přikládají zaměstnavatelé relativně větší důležitost dovednostem a znalostem než osobním charakteristikám. Zatímco některá z osobních charakteristik byla kódována ve 102 případech, požadavek na znalosti se objevil celkem ve 265 případech a dovednosti se objevily 287krát. Skutečnost, že znalostem a dovednostem je přikládána relativně větší váha, potvrzuje i fakt, že plných 89 inzerátů (tj. 80,18 %) požaduje předchozí praxi či zkušenosti, ať už v daném oboru či na srovnatelné pozici. Požadavek praxe lze totiž interpretovat jako souhrnný zástupný požadavek, vyjadřující potřebu oborově či danou pozicí podmíněných znalostí a dovedností.

Detailnější analýza ukazuje, že v oblasti **osobních charakteristik** lze na základě výzkumu za nejdůležitější považovat samostatnost. Další skupinu pak tvoří zodpovědnost a pracovitost, které byly požadovány ve více než 10 % případů. Další skupina charakteristik – aktivita / iniciativa, spolehlivost, ochota dál na sobě pracovat a odolnost proti stresu, s relativní četností v rozmezí cca 7-5 % případů – se již pohybuje na hranici statistické chyby. Lze říci, že tato množina požadovaných hodnot a postojů je vyvážená z hlediska potřeby manažerské proaktivity a směřování do budoucnosti, reprezentované samostatností, pracovitostí, aktivitou a ochotou dál na sobě pracovat na straně jedné a potřebou stabilizujících hodnot a postojů na straně druhé – viz zodpovědnost, spolehlivost. Důležitost schopnosti odolávat stresu lze chápat jako výraz psychické náročnosti manažerské práce.

Výsledky v oblasti **znalostí** ukazují, že manažerská práce je velmi náročná také na úroveň získaných znalostí. Za jedno z měřítek této úrovně lze považovat stupeň dosaženého vzdělání. Lze konstatovat, že požadavek vysokoškolského vzdělání je normou. Středoškolská úroveň vzdělání je akceptovatelná jen v některých případech, a to téměř výhradně s podmínkou významných zkušeností a dlouholeté praxe. Žádný požadavek na úroveň dosaženého vzdělání neuvvedlo 15 zadavatelů inzerátů.

Zajímavé jsou výsledky analýzy oborového zaměření požadovaného vzdělání.

Struktura požadovaného vzdělání z hlediska jeho oborového zaměření

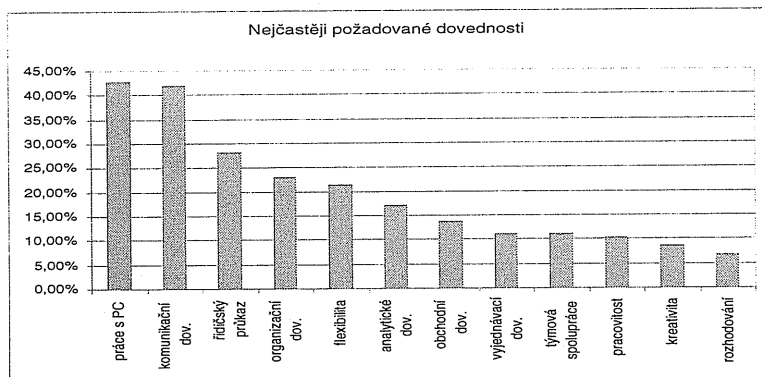


Relativní převahu technického vzdělání je zřejmě třeba interpretovat v souvislosti se strukturou vzorku podle příslušnosti inzerentů k odvětví, ze které vyplynulo vychýlení vzorku směrem k průmyslovým podnikům.

Kromě získaného formálního vzdělání jsou velmi často požadovány i další odborné znalosti, či orientace v problematice daného oboru.

Vůbec nejčastěji požadovanými znalostmi jsou podle výsledků výzkumu znalosti cizích jazyků. Alespoň jeden cizí jazyk požadují bez výjimky všichni zadavatelé inzerátů zařazených do výzkumného vzorku. Vzhledem ke geografické poloze České republiky, k společné hranici s Německem a Rakouskem a k bohatým vzájemným kontaktům českých a německých, resp. rakouských firem se může jevit totální převaha angličtiny (82,88 %) oproti němčině (14,41 %) jako poněkud překvapivá.

Výsledky výzkumu v oblasti **dovedností** jsou přehledně shrnuty v následujícím grafu; ten ukazuje nejčastěji požadované dovednosti.



Z výsledků výzkumu vyplývá, že nejčastější požadovaná dovednost práce s počítačem zahrnuje především práci v prostředí MS Office. Na některé pozice jsou pak kromě tohoto základního požadavku zmiňovány i další softwarové produkty, zejména SAP, AUTOCAD a MS Project. Nároky na dovednosti v oblasti řízení motorových vozidel se omezují na řidičský průkaz skupiny B – osobní vozidla. Jiné než uvedené dovednosti byly požadovány pro méně než 5 % zkoumaných manažerských pozic a lze je proto považovat za relativně méně důležité.

Závěr

Prezentované výsledky ukazují požadavky zaměstnavatelů na kvalitu uchazečů o manažerské pozice v českých podnicích a organizacích. I přes některá omezení vyplývající z použité metody a výzkumného vzorku analyzovaných inzerátů lze tyto výsledky považovat za obraz reality, která v dnešní hospodářské praxi existuje.

Tato informace může být zajímavá nejen pro absolventy vysokých škol, kteří se na trhu práce o nabízené pozice ucházejí, ale také pro pedagogy působící na vysokých a středních školách. Tato zpětná vazba jim může sloužit jako podnět k zamyšlení, zda našim studentům a budoucím absolventům umožníme získat právě takové kompetence, které v praxi uplatní.

Použitá literatura:

- DRUCKER, Peter. *F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha, Management Press, 2002.
 KUBEŠ, Marián, a kol. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha, Grada, 2004.
 PROKOPENKO, J. – KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha, Grada, 1996.