



Munich Personal RePEc Archive

## **Theoretical perspectives on managerial competence and its valuation**

Misunová Hudaková, Ivana and Misun, Juraj

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Management

2012

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54328/>  
MPRA Paper No. 54328, posted 11 Mar 2014 15:31 UTC

# TEORETICKÉ POHĽADY NA MANAŽÉRSKU SPÔSOBILOSŤ A JEJ OHODNOCOVANIE

## THEORETICAL PERSPECTIVES ON MANAGERIAL COMPETENCE AND ITS VALUATION

Ivana Mišúnová Hudáková<sup>1</sup>, Juraj Mišún<sup>2</sup>

### ABSTRACT

It is generally known that companies which are subjects of external pressure in a dynamic and turbulent business environment have a strong demand for managers, for managing workers, entrepreneurs, and project and production directors. The focus is getting not only on their professional expertise but also on personal skills and on a balance-oriented work environment. We can conclude that management development is becoming an integral part of Slovak enterprises regardless of their size, the type of business they do and the industry in which they operate.

The aim of this paper is to outline the theoretical perspectives on managerial competence through perused domestic and foreign literature and point out its substance. For each type of competence with which we can encounter in working life we point out also on the need for its valuation. We put emphasis on various approaches and methods from different authors.

### KEY WORDS

managerial competence, competency model, valuation of managerial competence

### JEL Classification

M54, M59

---

<sup>1</sup> Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA č. 1/0794/11 „Celostná manažérska kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovania“.

<sup>2</sup> Ing. Juraj Mišún, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA č. 1/0794/11 „Celostná manažérska kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovania“.

## ÚVOD

Všeobecne je známe, že podniky, ktoré sú vystavené vonkajším tlakom v dynamickom a turbulentnom podnikateľskom prostredí majú silný dopyt po manažéroch, po riadiacich pracovníkoch, podnikateľoch, projektových a výrobných riaditeľoch. Do pozornosti sa dostáva nielen ich odborná zdatnosť, ale aj personálne orientovaná kompetentnosť a vyrovnanosť pracovného prostredia. Môžeme usudzovať, že rozvoj manažmentu sa stáva neoddeliteľnou súčasťou slovenských podnikov bez ohľadu na ich veľkosť, druh podnikateľskej činnosti, ktorú vykonávajú a odvetvie, v ktorom pôsobia.

Cieľom príspevku je v teoretickej rovine načrtnúť pohľady na manažérsku spôsobilosť prostredníctvom preštudovanej odbornej domácej a zahraničnej literatúry a poukázať na jej podstatu. Pri jednotlivých druhoch spôsobilosti, s ktorými sa môžeme v pracovnom živote stretnúť poukazujeme aj na potreby jej ohodnocovania. Dôraz kladieme na rôzne prístupy a metódy z pohľadov viacerých autorov.

### **Poznatky o manažérskej spôsobilosti a diskusia**

V súčasnom období sa mnohokrát stretávame so skutočnosťou, s ktorou sa musíme jednoducho zmieriť. Mnohé manažérske pozície v podnikateľskom prostredí zastávajú ľudia nespôsobilí. Sú to ľudia, ktorí zastávajú pozície predovšetkým v strednom a vyššom manažmente. Nejde len o ich vedomostné nedostatky a medzery, ale aj emočné nedostatky.

Mnohí z nich majú nedostatok schopností aj viesť ľudí. Častokrát riadiaci pracovník na jednej strane disponuje s požadovanými vedomosťami, na druhej strane nie je vhodný riadiť a viesť ľudí. Jeho snaha je zbytočná, nakoľko ľudia nevie doviest' k naplneniu ich vytýčeného cieľa a nevie ich ani motivovať. Nájdu sa aj takí, ktorí sú expertmi na danú problematiku, ale v praktickom živote sú nevyužitelní. Existuje však aj opačná situácia, kedy manažérovi chýbajú podstatné vedomosti z danej problematiky. V takom prípade tieto nedostatky kompenzuje schopnosťami, ktoré vlastní. Spôsobilí podriadení dokážu tieto nedostatky vyvážiť. Aký je teda rozdiel medzi spôsobilým a nespôsobilým človekom?

Spôsobilí hovoria vždy o tom, čo spravili pre svoje dobré výsledky. Schopnosť vidieť, čo robím naozaj dobre alebo zle, je dôležitým a kľúčovým faktorom úspechu každého podniku. Ale, ak človek niečo skúsi a desaťkrát sa mu to nepodarí, hľadá ohnisko, kde chyba nastala, a pre čo sa to nepodarilo. Ak to nezvládol desaťkrát, desaťkrát použil nespôsobilý postup.

Ľudia, ktorí vidia veci veľmi zložito, zväčša nechápu podstatu problému, a preto ju musia zahmlievať zložitými konštrukciami a hľadaním skutočných príčin inde, než kde sú naozaj. Aj to je jeden z dôvodov, prečo nevedia riešiť problémy.<sup>3</sup>

Môžeme rozlíšiť 7 bodov, v ktorých charakterizujeme pojem spôsobilosť.<sup>4</sup>

1. ako sústavu deklaratívnych procedurálnych a podmienkových poznatkov usporiadaných do pravidiel postupu, ktoré v určitej situácii umožňujú nielen rozpoznávať problémy, ale ich aj riešiť.<sup>5</sup>
2. Podľa nášho poznania a zovšeobecnenia spôsobilosť subjektu manažmentu riadenia je daná mierou jeho „spôsobilosti“ súčasne a celostne uplatňovať pri identifikovaní a riešení problémov ľudské, humánne postoje, odborné znalosti a praktickú užitočnosť.
3. Zo štúdia literatúry venovanej spôsobilosti vyplýva, že spôsobilosť človeka je v prevažnej miere jeho individuálnou dimenziou. Spôsobilosť je výlučne osobnou vecou subjektov manažmentu, teda každého z nás. Je to preto, že každý človek disponuje tzv. tacitnými poznatkami (poznatkami, ktoré charakterizujú len jeho samého, jeho vnútro a nemožno ich odovzdať iným). Aj procesy osvojovania si poznatkov – vzdelávania sa, s cieľom dosiahnuť príslušnú potrebnú mieru spôsobilosti sú pre každého z nás individuálne.
4. Pojem spôsobilosť má svoj pôvod v aktivitách ľudí spojených so svetom práce, úrovňou a kvalitou jej vykonávania. Dnes sa však už uplatňuje aj na spôsobilosť v osobnom či spoločenskom živote.
5. Spôsobilosť subjektov manažmentu je možné a potrebné ohodnocovať. Ohodnocovaniu manažérskej spôsobilosti sa v teórii manažmentu venuje veľká pozornosť. Snahou odborníkov je vyjadriť mieru manažérskej spôsobilosti jednotlivých subjektov, pričom najväčšia pozornosť sa venuje ohodnoteniu je inteligencie (IQ) a zručnostnej, tzv. aplikačnej inteligencie, ktorou sa ohodnocuje schopnosť vedomosti (AQ). Našou snahou je ohodnocovať celostnú manažérsku spôsobilosť, ktorá popri vyššie uvedených zahŕňa aj ohodnotenie osobnostných vlastností, ktoré majú základ v emočných vlastnostiach (EQ) človeka a teda celostná inteligencia obsahuje všetky tri typy CQ = IQ, AQ, EQ.

---

<sup>3</sup> Porvazník, J.: Kompetentnosť podnikateľov – základ udržateľného rozvoja organizácie v novom miléniu. Dostupné on-line: <http://www.bata-konference.utb.cz/2001/czech/referaty/porvaznik.doc>, 01.03.2012.

<sup>4</sup> Porvazník, J.: Sociálna zrelosť manažérov – rozhodujúci pilier ich kompetentnosti. Podstata kompetentnosti subjektov manažmentu. In: Dialógy – Manažment podnikania a vecí verejných. SAM – Klub manažérov, č.4, II. roč., 2008, s. 10-11.

<sup>5</sup> Paguay, L.: Transmettre des connaissances ou développer des compétences, dur faux dilemne a de vraies priorities! Lowvain – la – Neueve: Universite catholique de Luovzin, 1995.

6. V odbornej literatúre sa objavujú vymedzenia miery spôsobilosti:
  - a. základná miera spôsobilosti,
  - b. vyššia miera spôsobilosti,
  - c. rozvinutá miera spôsobilosti.
7. Na úrovni organizácií so zložitou štruktúrou, ale aj ich častí sa objavujú požiadavky na atestáciu manažérskej profesie. Znamená to, že túto profesiu by mal vykonávať len človek, ktorý získal po ohodnotení príslušné osvedčenie. Očakáva sa, že teória celostného manažmentu vymedzí manažérske spôsobilosti očakávané od manažérov na jednotlivých stupňoch riadenia. Potreba manažérskej profesie vôbec nie je módnou vecou. Spôsobilosť je merateľná nielen v predpokladoch manažérov, v ich celostnej inteligencii, ale aj v dosahovaných výsledkoch.

„Miera spôsobilosti manažérov sa prejaví v kvalite a efektívnosti ich práce. Úroveň spôsobilosti manažéra závisí od neho samého, predovšetkým od jeho záujmu a motivácie trvale sa vzdelávať, aby sa spôsobilosť posilňovala vo všetkých dimenziách. Kompetenčnú úroveň každého manažéra môžeme rozlišovať na:

- základnú,
- vyššiu,
- rozvinutú spôsobilosť.

Na plnenie súčasných náročných úloh jednotlivými podnikateľskými subjektmi, organizáciami a inštitúciami nepostačuje základná úroveň spôsobilostí manažéra. Osvojenie si vyšších a rozvinutých spôsobilostí je nevyhnutné, ale aj osobitne zložitú. Mnohí manažéri, ktorí dosahujú v odbornej problematike vo svojom odbore veľmi dobré výsledky to nepotvrdzujú. Chýbajú im vyššie a rozvinuté riadiace schopnosti. Je to dôsledok toho, že spravidla neabsolvovali adekvátnu prípravu v tomto smere, individuálne tieto otázky neštudovali, nezamýšľali sa nad nimi, neboli členmi riešiteľských tímov, neriadili zložité projekty a nevedli veľké pracovné skupiny pri plnení zložitých úloh.

Model kompetentnosti v riadení každého objektu znamená spôsobilosť manažérov ovládať požadovanú prácu, ktorou zabezpečia kvalitu a efektívnosť. Spôsobilosť manažérov

nespočíva len v ich odbornej zdatnosti, ale ja determinovaná aj ďalšími dvoma dimenziami – praktickou zručnosťou a sociálnou zrelosťou.“<sup>6</sup>

„Kompetencie manažéra môžeme definovať aj ako súbor znalostí, schopností, zručností a skúseností ako aj fyzickej a psychickej pripravenosti tieto kvality využiť na efektívne vykonávanie určitých úloh (funkcií a rolí) v súlade s pridelenou právomocou a všeobecným očakávaním.“<sup>7</sup>

„Manažéri svojim pôsobením v organizáciách výrazne ovplyvňujú konkurencieschopnosť firmy a jej hospodárske výsledky. Napriek tomu, rozvoj manažmentu je neraz iba odpoveďou na akútny problém a nie je podložený dlhodobou stratégiou, ktorej implementáciu majú manažéri zabezpečiť. Firmy sa tak vystavujú riziku, že si nevychovejú z manažérov lídrov, schopných sústrediť sa na strategicky dôležité veci, učiť sa z vlastného fungovania, neustále zdokonaľovať systémy, ktoré riadia a efektívne zapájať intelektuálny a emocionálny kapitál, ktorý predstavujú ľudia, ktorých riadia. Posledné dve desaťročia môžeme pozorovať narastajúcu snahu použiť koncept manažérskych kompetencií ako základ pre vybudovanie systémov rozvoja ľudských zdrojov.“<sup>8</sup>

### **Kompetenčný model**

„Kompetenčný model je pre firmu ako kompas pre námorníka. Je tvorený kompetenciami. Súhrn kvalít, schopností, zručností a ďalších spôsobilostí pracovníkov, ktoré potrebujú k dobrému výkonu na svojej pozícii sa označuje pojmom kompetencia. Najviac pozornosti sa venuje manažérskym kompetenciám, pretože od kvalít manažérov závisí vo veľkej miere dlhodobý úspech celej firmy. Skupina najdôležitejších kompetencií vytvára kompetenčný model.

Zvyšuje kvalitu práce s ľuďmi v štyroch oblastiach, pretože viete lepšie:

- vyberať najvhodnejších kandidátov,
- cielene rozvíjať svojich ľudí naozaj iba v tom podstatnom,
- identifikovať a rozvíjať manažérске talenty,
- využiť hodnotenie na neustály rast firmy a jej ľudí.

---

<sup>6</sup> Šajbidorová, M.: Vzdelávanie manažérov v oblasti IKT ako významný fenomén zvyšovania úrovne manažérskych kompetencií. Dostupné on-line: [http://www.fem.uniag.sk/konferencie\\_a\\_seminare/ki/itvrv2007/zbornik/SajbidorovaM.pdf](http://www.fem.uniag.sk/konferencie_a_seminare/ki/itvrv2007/zbornik/SajbidorovaM.pdf), 01.03.2012.

<sup>7</sup> Míka, V.: Personality and Competencies of Crisis Managers. In: The 6th International Conference „Global Business & Economic Development“. Montclair State University & Univerzita Komenského, New Jersey – Bratislava, 2001, 8s

<sup>8</sup> Kubeš, M.: Manažérске kompetencie a efektívnosť organizácií. Dostupné on-line: <http://www.adda.sk/manazerske-kompetencie-a-efektivnost-organizacii>, 01.03.2012.

Každý kompetenčný model, ktorý vytvárame, obsahuje popis kompetencií a ich celkový prínos pre vašu firmu, typické prejavy správania, merateľné, pozorovateľné a rozvíjateľné, hodnotiacu stupnicu pre každú kompetenciu.<sup>9</sup>

Pre zvolenie vhodného kompetenčného modelu je dôležité správne určenie spôsobilosti. A síce rozlíšenie tých, ktoré zabezpečujú len priemerný úspech. Teda ide iba o akési spĺňanie požiadaviek na pozíciu, ale nejde o vyčnievanie z priemeru. Manažér môže disponovať nespočetným počtom schopností, zručností a vedomostí, ale len malá časť z nich má vysoký podiel na jeho celkovej úspešnosti.

„Kompetenčný model teda:

- popisuje konkrétnu kombináciu vedomostí, schopností a ďalších charakteristík osobnosti, ktoré sú potrebné k efektívnemu plneniu úloh organizácie,
- súvisí s konkrétnou manažérskou pozíciou, konkrétnou firmou a konkrétnym typom biznisu,
- odhaľuje rozdiely medzi tým, čo firma deklaruje, že od svojich ľudí očakáva a medzi tým, čo od nich požaduje v skutočnosti,
- zjednocuje pohľad na to, čo je potrebné v budúcnosti, aké správanie by sme mali podporovať, rozvíjať a odmeňovať,
- vnáša do správania ľudí veľmi silný prvok merateľnosti,
- pomáha pri: výbere pracovníkov, rozvoji pracovníkov, hodnotení pracovného výkonu, kariérom raste a plánovaní postupu.
- Kompetenčný model prináša firme úžitok a pridanú hodnotu v podobe posilnenia konkurenčnej pozície.<sup>10</sup>

### **Ohodnocovanie manažérskej kompetentnosti**

„Ak sa pozrieme na ohodnocovanie úplne všeobecne, tak medzinárodné znalecké štandardy vymedzujú štyri druhy majetku, ktoré by mala firma ohodnocovať. Ide o nehnuteľný majetok (budovy, haly, stavby, pozemky a podobne), osobný majetok, hmotný majetok (stroje a zariadenia) a nehmotný majetok. Do nehmotného majetku sa zaraďujú veci spojené s duševným vlastníctvom, ako napríklad marketingové know-how, vlastníctvo

---

<sup>9</sup> Dostupné on-line: <http://www.adda.sk/kompetency-model>, 01.03.2012

<sup>10</sup> Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažérske kompetencie. Dostupné on-line: [http://www.krajciova.sk/BPM/ks\\_manazerskekompetence.pdf](http://www.krajciova.sk/BPM/ks_manazerskekompetence.pdf), 01.03.2012.

priemyselných práv a spomínaná spôsobilosť manažmentu (teda zamestnancov, manažérov, vlastníkov).<sup>11</sup>

„Mnohí odborníci nerozlišujú a nevyužívajú pojmy ohodnocovanie a hodnotenie a používajú jeden pojem meranie. Meranie spôsobilosti ľudí je oveľa ťažšie a zložitejšie, a preto sa stále viac, aj v súlade s medzinárodnými ohodnocovacími štandardmi, namiesto merania a hodnotenia začína využívať výstižnejšie pomenovanie ohodnocovanie spôsobilosti, ohodnocovanie znalostných aktív.“<sup>12</sup>

„Manažérske spôsobilosti, ktoré sú ohodnocované a ich štruktúra je založená na troch pilieroch:

- Osobnostné spôsobilosti – vypovedajú o manažérovi, či vie prečo a pre koho pracuje, pre koho robí to, čo robí. Svedčia o úrovni sociálnej zrelosti subjektov manažmentu. Prvkami sú: spôsobilosti spojené s charakterom, spôsobilosti spojené s kogníciou a kreativitou, spôsobilosti spojené s temperamentom, spôsobilosti spojené so somatikou.
- Odborné spôsobilosti – či manažér vie, čo treba robiť. Svedčia o odbornej zdatnosti subjektov manažmentu a sú tiež označované ako ich funkčná spôsobilosť. Prvkami sú: spôsobilosti systémovo a celostne myslieť, spôsobilosti spojené s vedomosťami o objekte riadenia, spôsobilosti spojené s využívaním funkcií riadenia, spôsobilosti spojené s využívaním informácií v manažmente.
- Aplikačné spôsobilosti – či manažér vie, ako to treba robiť, čo treba robiť. Ide o praktické zručnosti subjektov manažmentu. Prvkami sú: spôsobilosti osobného manažmentu, spôsobilosti pracovať v tíme a viesť tím, spôsobilosť motivovať, spôsobilosť komunikovať.“<sup>13</sup>

Ohodnocovanie má v súčasných podnikoch veľký význam, nakoľko podniky sú vystavené meniacemu sa podnikateľskému prostrediu. Určitým spôsobom prispieva aj k tvorbe konkurenčných výhod a ich udržaniu. Ohodnocovanie všetkých spôsobilostí sa využíva aj na ohodnocovanie spôsobilostí manažérov. Výsledky nás informujú o tom, čo je potrebné v podniku vylepšiť, zdokonaľiť, skvalitniť prípadne zefektívniť.

---

<sup>11</sup> Porvazník, J.: Celostný manažment. Poradca podnikateľa, spol. s r.o., s. 467.

<sup>12</sup> Porvazník, J.: Celostný manažment. Vyd. Sprint dva, Bratislava 2011. s. 62-63.

<sup>13</sup> Porvazník, J.: Celostný manažment. Poradca podnikateľa, spol. s r.o., Žilina 2007. s. 471-472.



## ZÁVER

V súčasnom meniacom sa podnikateľskom prostredí je dôležité venovať nesmiernu pozornosť osobám, ktoré zastávajú vyššie funkcie najmä v riadení podnikov. Bez odbornej zdatnosti sa manažér síce nezaobíde, avšak existujú ešte ďalšie zložky celostnej kompetencie, ktoré musíme rešpektovať. Osobnostné a aplikačné spôsobilosti budú naberať na stále väčšom význame pri výbere a posudzovaní manažéra. Preto je veľmi dôležité vedieť, ako nielen odbornú, ale aj osobnostnú a aplikačnú spôsobilosť ohodnotiť.

## LITERATÚRA

- [1] ADDA Consultants: Kompetenčný model. Dostupné on-line: <http://www.adda.sk/kompetency-model>, 01.03.2012.
- [2] Jankelová, N.: Kompetentnosť agrárnych manažérov. In: Dni otvorených dverí 2006, roč. 8. Zborník referátov a príspevkov Vedeckej konferencie k ďalšiemu vzdelávaniu na univerzitách, manažmentu, zručnosti a odborný seminár k marketingu. Bratislava: ČDV EU v Bratislave, 2006. ISBN 80-225-2175-2. s. 117-123.
- [3] Jankelová, N.: Pohľady na faktory úspechu podnikov. In: Adaptační a rozvojové procesy firem po vstupe do EU – mezinárodní vědecký seminář. 1. díl. Praha: VŠE v Praze, 2004. ISBN 80-245-0678-5. s. 189-193.
- [4] Kubeš, M.: Manažérske kompetencie a efektívnosť organizácií. Dostupné on-line: <http://www.adda.sk/manazerske-kompetencie-a-efektivnost-organizacii>, 01.03.2012.
- [5] Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažérske kompetencie. Dostupné on-line: [http://www.krajciova.sk/BPM/ks\\_manazerskekompetence.pdf](http://www.krajciova.sk/BPM/ks_manazerskekompetence.pdf), 01.03.2012.
- [6] Ljudvigová, I.: Nutnosť prítomnosti lídrov pri riadení zmien. In: Mezinárodní Bařova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky [elektronický zdroj]: CD s recenzovanými příspěvky: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Zlín 2010, roč. 6. ISBN 978-80-7318-922-8. s. 1-15.
- [7] Míka, V.: Personality and Competencies of Crisis Managers. In: The 6th International Conference „Global Business & Economic Development“. Montclair State University & Univerzita Komenského, New Jersey – Bratislava, 2001, 8 s. ISBN 0-9660656-6-2.
- [8] Paguay, L.: Transmettre des connaissances ou développer des compétences, dur faux dilemne a de vraies priorites! Lowvain – la – Neuve: Universite catholique de Luovzin, 1995.
- [9] Porvazník, J.: Celostný manažment. Poradca podnikateľa, spol. s r.o., Žilina 2007. ISBN 978-80-88931-73-7.

- [10] Porvazník, J.: Celostný manažment. Vyd. Sprint dva, Bratislava 2011. ISBN 978-80-89393-58-9. s. 62-63.
- [11] Porvazník, J.: Kompetentnosť podnikateľov – základ udržateľného rozvoja organizácie v novom miléniu. Dostupné on-line: <http://www.bata-konferencie.utb.cz/2001/czech/referaty/porvaznik.doc>, 01.03.2012.
- [12] Porvazník, J.: Sociálna zrelosť manažérov – rozhodujúci pilier ich kompetentnosti. Podstata kompetentnosti subjektov manažmentu. In: Dialógy – Manažment podnikania a vecí verejných. SAM – Klub manažérov, č.4, II. roč., 2008, s. 10-11.
- [13] Šajbidorová, M.: Vzdelávanie manažérov v oblasti IKT ako významný fenomén zvyšovania úrovne manažérskych kompetencií. Dostupné on-line: [http://www.fem.uniag.sk/konferencie\\_a\\_seminare/ki/itvrav2007/zbornik/SajbidorovaM.pdf](http://www.fem.uniag.sk/konferencie_a_seminare/ki/itvrav2007/zbornik/SajbidorovaM.pdf), 01.03.2012