

# Obsah

Seznam zkratk	8
Poděkování	10
Předmluva	11
Úvod	13
<b>1 Shrnutí současného stavu poznání a řešení problematiky manažerské kompetence</b>	<b>17</b>
1.1 Definice kompetence	17
1.2 Anatomie manažerské kompetence	18
1.2.1 Základní složky manažerské kompetence	18
1.2.2 Druhy kompetencí	19
1.2.3 Popisy kompetencí	21
1.2.4 Seznamy kompetencí	22
1.3 Životní cyklus kompetencí	23
1.4 Srovnání manažera funkčního a manažera procesního přístupu	25
1.5 Rozvoj manažerských kompetencí	26
1.5.1 Základní způsoby rozvoje kompetencí	26
1.5.2 Předpoklady rozvoje manažerských kompetencí	27
1.6 Kompetence na počátku 90. let	28
1.6.1 Kompetence a koncepce „znalostního aktiva“	28
1.6.2 Kompetence a koncepce „učící se organizace“	29
1.6.3 Kompetence a inovace	31
1.7 Současné a budoucí možné trendy vývoje kompetencí	32
1.7.1 Názory odborníků	32
1.7.2 Kompetence „euromanažerů“	34
1.7.3 Kompetence a rozvoj intelektuálního kapitálu firmy	35
1.7.4 Kompetence a benchmarking managementu znalostí a potenciálu	38
1.7.5 Kompetence manažerů ve štíhlém a inovativním podniku	40
1.8. Budoucnost manažerských kompetencí v České republice	43
1.8.1 Model manažera pro 21. století	43
1.8.2 Kompetence českých manažerů v 21. století	46
1.9 Závěr	47
<b>2 Modely kompetencí</b>	<b>48</b>
2.1 Co jsou modely kompetencí	48
2.2 Přehled vybraných modelů a standardů manažerských kompetencí	49
2.2.1 Boyastizův základní model manažerských kompetencí	49

2.2.2	Model manažerských kompetencí Americké manažerské asociace	50
2.2.3	Model pěti subsystémů manažerské kompetence	51
2.2.4	MCI model kompetence	52
2.2.5	Model manažerských kompetencí motiv M	54
2.2.6	Množiny procesních kompetencí podle charakteru procesů	57
2.2.7	Model IPNS	63
2.2.8	Matice kompetence manažera pro vedení týmu	63
2.2.9	Model ALLIANZ CZ	67
2.3	Další modely umožňující měření manažerských kompetencí	68
2.3.1	Model Malcolma Baldrige	68
2.3.2	EFQM model excelence	70
2.4	Použití modelů kompetencí	72
2.5	Zhodnocení přínosu modelů	73
<b>3</b>	<b>Manažerské kompetence v procesním modelu</b>	<b>75</b>
3.1	Procesní model	75
3.1.1	Popis základního procesního modelu	76
3.2	Řízení interních procesů	80
3.3	Smyčka řízení procesů	81
3.3.1	Procesy	83
3.3.2	Monitorování a měření výkonnosti procesů	83
3.3.3	Potřeby a cílové parametry požadavků	91
3.3.4	Přezkoumání, validace a hodnocení	96
3.3.5	Analýza poruch, neshod, vad a jejich příčin	99
3.3.6	Opatření, řízení změn a procesů zlepšování	100
3.4	Pojetí manažerské kompetence v procesním modelu	106
<b>4</b>	<b>Identifikace kompetencí</b>	<b>109</b>
4.1	Fáze identifikování kompetencí	109
<b>5</b>	<b>Modelování manažerské kompetence pro řízení procesů</b>	<b>112</b>
5.1	Přístupy k tvorbě modelů kompetencí	112
5.2	Základní struktura modelu kompetencí	113
5.2.1	Indikátory chování a jednání	114
5.2.2	Jednotlivé kompetence	114
5.2.3	Klástry kompetence	117
5.2.4	Strukturální rámec kompetence	118
5.2.5	Zhodnocení přínosu základní struktury modelu kompetencí	119
5.3	Procedura sestavování modelu manažerských kompetencí pro řízení procesů	120
5.3.1	Kroky sestavování modelu	121
5.3.2	Popis jednotlivých kroků sestavování modelu	122
<b>6</b>	<b>Měření úrovně kompetencí</b>	<b>132</b>
6.1	Přístupy k měření úrovně kompetencí	132
6.2	Využívání Assessment centra	135

<b>7 Využití modelu manažerských kompetencí</b> .....	136
7.1 Hodnocení výkonu založeného na manažerských kompetencích .....	137
7.2 Rozvoj manažerských kompetencí .....	138
7.3 Výběr manažerů .....	139
<b>8 Zhodnocení přínosů publikace a doporučení</b> .....	142
8.1 Zhodnocení přínosů publikace .....	142
8.2 Závěr a doporučení .....	143
Příloha č. 1 Sebehodnocení úrovně kompetencí manažera pro řízení procesů ...	145
Příloha č. 2 Záznamový list .....	175
Příloha č. 3 Standardy manažerské kompetence pro řízení procesů .....	178
Příloha č. 4 Sebehodnocení úrovně kompetencí manažera pro řízení firemních procesů (příklad z praxe) .....	242
Seznam použité literatury a dalších pramenů .....	253
Seznam obrázků a grafů .....	259
Seznam tabulek .....	261
O autorovi .....	262
Jmenný rejstřík .....	263
Věcný rejstřík .....	265