

# Ke konceptu cvičení 3MA103 Principy managementu

Autor : Mgr. Jaroslav Pašmik, MBA



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## 1. Předpoklad

Vzdělávání má vliv na osobnostní profilování, osobnostní růst, budoucí pracovní výkonnost a celkový životní úspěch našich studentů. Studenti a studentky díky vzdělání objevují sami sebe, budují svou identitu, učí se profesionalitě, překonávat překážky a nejistotu (Yair 2008). Předmět 3MA103 Principy managementu jim k tomu dává příležitost.

## 2. Cíle cvičení a výsledky učení:

Ze sylabu předmětu vyplývá, že cílem cvičení by měl být rozvoj praktických dovedností, potřebných pro úspěšnou kariéru manažera v jakémkoli typu organizace. Výsledkem učení studentů by měla být schopnost řešit manažerské úkoly pomocí základních manažerských technik, nástrojů a postupů, a schopnost uplatnění základních principů manažerské práce i principů sebeřízení.

Velký důraz je kladen na rozvoj praktických dovedností, potřebných pro úspěšnou kariéru manažera, jakož i na sebe-řízení. Studenti si mají osvojit základní manažerské nástroje, techniky a přístupy k řešení pracovních manažerských úkolů. Mají se připravit „zvládat úkoly pracovního života“.

**Tab. 1: Témata cvičení a manažerské nástroje (draft)**

<b>Témata cvičení</b>	<b>Manažerské nástroje</b>
1. Manažer své profesní kariéry	Osobní štít
2. Projekt a jeho smysl	Výzkum od stolu, Designová výzva
3. Rozhodování	Brainstorming, Brainwriting, Konsenzus
4. Supervize 1	
5. Týmová práce a komunikace	Týmová charta
6. Plánování I	SMART, WBS, RACI, Akční plán
7. Plánování II - Management rizika	Gantt, Pre-mortem analýza
8. Supervize 2	
9. Kontrolování a kvalita	Checklist, NPS, Start-Stop-Continue, kontrola SMART
10. Organizování	
11. Etika	
12. Supervize 3 - Prezentace	
13. Lessons learned a sebereflexe	

Zdroj: Materiály na sdíleném G-Drive

### 3. Manažerské kompetence

V sylabu se nepíše o základních manažerských kompetencích. My je nicméně musíme pojmenovat, protože úspěšné plnění „úkolů pracovního života“ a dráha „úspěšného manažera“ bude dosažitelná právě díky jejich osvojení. Základní literatura (Schermerhorn 2012) konec konců manažerské kompetence často zmiňuje. V našem cvičení bude důležité určit, které aktivity podporují určité manažerské kompetence.

#### 3.1 Kompetence podle Schermerhorna

John Schermerhorn (2012, 17) zmiňuje ve své knize 6 základních manažerských kompetencí („must have“ dovednosti):

Tab. 2: 6 základních manažerských kompetencí podle Schermerhorna

<b>Týmová práce</b>	Schopnost pracovat efektivně v týmu jako člen a lídr; silné přispívání k týmovému výkonu, leadership, zvládání konfliktů, vyjednávání, budování konsensu
<b>Self-management</b>	Schopnost sebehodnocení, změny chování a plnění závazků; silné etické uvažování, flexibilita, tolerance nejistoty a odpovědnost za výkon
<b>Leadership</b>	Schopnost ovlivňovat a podporovat jiné, aby vykonávali komplexní a často nejasné úkoly; Silné povědomí o diverzitě, projektovém managementu a strategickém jednání; Jednat důvěryhodně a spravedlivě; Předvídat a plánovat; Být pozitivní, dynamický a motivující;
<b>Kritické myšlení</b>	Schopnost shromažďovat a analyzovat informace pro řešení problémů; silný/ná v analýze a interpretaci informací, kreativitě a inovacích, úsudku a rozhodování
<b>Profesionalismus</b>	Schopnost udržet pozitivní dojem a dodávat důvěru ostatních; silná osobní přítomnost, iniciativa a řízení kariéry
<b>Komunikace</b>	Schopnost dobře se vyjádřit v komunikaci s ostatními; silný/ná v písemném projevu i ústní prezentaci, v dávání a přijímání zpětné vazby, a využívání technologií.

Zdroj: Schermerhorn 2012

## 3.2 Kompetence podle Golemana

V souvislosti s kompetencemi emoční inteligence zmiňuje Schermerhorn Daniela Golemana (1998). Jeho přehled pěti částí emoční inteligence stojí za to uvést.

Tab. 3: Pět částí emocionální inteligence v práci podle Golemana

	Definice	Znaky
<b>Sebeuvědomění</b>	Chápání svých nálad, emocí a hnacích sil a jejího vlivu na jiné	Sebejistota Realistické sebe-hodnocení Nebere se tolik vážně
<b>Seberegulace</b>	Schopnost kontroly a přesměrování disruptivních impulsů, sklon k odložení úsudku a přemýšlení před akcí	Důvěryhodnost a integrita Zvládnání nejistoty Otevřenost ke změnám
<b>Motivace</b>	Vášeň pracovat tvrdě kvůli důvodu, který jde nad peníze a status; sklon ke sledování cílů s energií a vytrvalostí	Tah na branku Optimismus, dokonce při neúspěchu Organizační závazek
<b>Empatie</b>	Chápání emocí druhých, schopnost jednání s lidmi s přihlédnutím k jejich emocionálním reakcím	Schopnost podpořit a udržet talenty Mezi-kulturní citlivost Služba zákazníkům
<b>Sociální dovednosti</b>	Schopnost řídit vztahy a budovat sítě, schopnost nacházení „toho společného“, budování dobrých vztahů a rapport	Efektivní vedení změny Přesvědčivost Schopnost budovat a vést týmy

Zdroj: Goleman 1998

### 3.3 Kompetence podle Rubina a Dierdorffa a INSEAD

Vědecká literatura věnovaná manažerským kompetencím je ovšem daleko širší. Podívejme se na některé další práce v této oblasti. Jinou kategorizaci manažerských kompetencí nabízí Rubin a Dierdorff (2009, 2013) a INSEAD (2014-15).

Tab. 4: Kategorie kompetencí podle Rubina a Dierdorffa, a INSEAD

Kategorie kompetencí	Rubin a Dierdorff	INSEAD
Management rozhodovacího procesu	Obstarání si informací; posouzení kvality věcí, služeb a lidí	Analýza průmyslu, trhu a konkurence (strategický vhled); analýza problémů ve funkčních oblastech (znalost byznysu a nástrojů)
Management lidského kapitálu	Koučování a rozvoj druhých; stavění a rozvoj týmů	Rozvoj talentu pro leadership u sebe a jiných; porozumění, motivování a komunikace v týmech (základy a dovednosti leadershipu)
Management strategie a inovací	Kreativní myšlení; rozvoj cílů a strategií	Rozvoj a udržení konkurenční výhody (strategický vhled)
Management pracovního okolí	Komunikace s lidmi mimo organizaci; prodej a ovlivňování jiných	Strategické zdroje a aliance; korporátní expanze, fúze a akvizice (strategický vhled)
Management administrace a kontroly	Hodnocení informací a určování vyhovění zákonným požadavkům a standardům; dokumentace nebo jiný záznam informací	Monitoring výkonu a jeho management; dokumentace a záznamy informací (finance; korporátní účetnictví)
Management logistiky a technologie	Kontrola zařízení, struktur a materiálů; užívání počítačů	Zhodnocení dodavatelských sítí; chápání role technologií při tvorbě hodnoty (operations a management dodavatelského řetězce)

Zdroj: (Harker at al. 2016)



### 3.4 Blokové seřazení manažerských kompetencí, Mintzberg a Streitzer

Tab. 5: Bloky manažerských kompetencí

Bloky manažerských kompetencí	Manažerské kompetence
Profesionální kompetence	Plánování, řešení problémů, sběr informací, analytické myšlení, strategické myšlení, schopnost učení se z vlastní i cizí zkušenosti, snaha dosahovat výsledky, iniciativnost, obchodní orientace, generování nápadů, péle, organizační dovednosti, týmový práce, vyjednávací dovednosti, leadership, zvládání konfliktů, komunikace, vědomí organizace, systémové myšlení, kreativita a schopnost implementovat inovace, přehled o „state of the art“, posuzování rizika, podstupování rizika, time management, uvědomění okruhu osobního zájmu
Sociální kompetence	Komunikace a ovlivňování druhých, verbální komunikace, přesvědčivá komunikace, efektivní vztahy, orientace na zákazníka, nastavování cílů, delegování autority, change management, management výkonu, férovost, odpovědnost, flexibilita, povědomí o kultuře, kvalifikace, tvorba skupin a dovednosti rozvíjet druhé
Osobnostní kompetence	Sebevědomí, stress management, spolehlivost, lojalita, sebekontrola, sebe-management, schopnost naslouchat, systém osobních hodnot, osobní cíle, kontinuální sebe-rozvoj, osobní odpovědnost za uskutečněná rozhodnutí, povědomí o relevantnosti etiky v byznysu

Zdroj: In Manxhari et al. (2017), na základě Goleman a Boyatzis (2008); Woodcock a Francis (1982); Balezentis (2006)

Dva další zajímavé koncepty manažerských kompetencí: Hojně citovaný výzkum Streitzerova týmu (Streitzer et al. 1997) uvádí tyto manažerské kompetence:

**Zná svůj byznysu** - Zná produkty a služby své firmy

**Má odvalu stát si za svým** - V případě překážek nebo kritiky vytrvá, když je přesvědčený, že dělá správnou věc.

**Má schopnost sdružit nejlepší lidi** - Je schopen/na sdružit lidi kolem společného cíle.

**Má vhlad a je nápaditý/tá** - Nachází nová řešení starých problémů

**Snaží se uspět** - Jasně ukazuje odhodlání k tomu, aby organizace uspěla

**Jedná důsledně čestně** - K lidem je otevřený a upřímný.

Pohled na manažerské kompetence Henry Mintzberga (2009) můžeme interpretovat takto:

**Kreativní kompetence** (vize) , **Analytické kompetence** (věda), **Konkrétní dovednosti** (praxe)

Podle Mintzbergova manažerského modelu musí být manažer připraven:

**Na rovině informací:** komunikovat, formovat, plánovat a řídit

**Na rovině lidí:** vést a spojovat

**V rovině jednání:** jednat a dohadovat



### 3.2 Návrh vlastního systému kompetencí

Nyní by bylo asi ideální vytvořit náš vlastní soubor kompetencí, který by vycházel z našich potřeb, bral v úvahu náš kontext, a který bychom rozvíjeli ve cvičení. To by ale znamenalo složitý a časově náročný výzkum. Navrhuji proto udělat mix z výše zmíněné literatury. Ještě bych k tomu přidal důležité kompetence pro týmovou práci, což jsou přívětivost a svědomitost (Peters et al. 2006)

Tab. 6: Návrh kompetencí akcentovaných na cvičení 3MA103

Bloky manažerských kompetencí	Manažerské kompetence
<b>Profesionální kompetence</b>	
Management strategie a inovací	Kreativní myšlení; rozvoj vize, mise a cílů; Rozvoj a udržení konkurenční výhody (strategický vhled)
Management rozhodovacího procesu	Obstarání si informací; posouzení kvality věcí, služeb a lidí; Analýza průmyslu, trhu a konkurence (strategický vhled); analýza problémů ve funkčních oblastech (znalost byznysu a nástrojů)
Management lidského kapitálu	Koučování, rozvoj a ovlivňování druhých; stavění a rozvoj týmů; Rozvoj talentu pro leadership u sebe a jiných; porozumění, motivování a komunikace v týmech; Důvěryhodné a spravedlivé jednání; Předvídání a plánování; Být pozitivní, dynamický a motivující;
Management pracovního okolí	Komunikace s lidmi mimo organizaci; ovlivňování; budování aliancí
Management administrace a kontroly	Hodnocení informací a určování vyhovění zákonným požadavkům a standardům; dokumentace nebo jiný záznam informací; Monitoring výkonu a jeho management

Management logistiky a technologie	Kontrola zařízení, struktur a materiálů; Zhodnocení dodavatelských sítí; Chápání role technologií při tvorbě hodnoty
Profesionalita	Schopnost udržet pozitivní dojem a dodávat důvěru ostatních; silná osobní přítomnost a iniciativa
Kritické myšlení	Schopnost shromažďovat a analyzovat informace pro řešení problémů; silný/ná v analýze a interpretaci informací, kreativité a inovacích, úsudku a rozhodování
Týmová práce	Schopnost pracovat efektivně v týmu jako člen a lídr; silné přispívání k týmovému výkonu, leadership, zvládání konfliktů, řešení problémů, vyjednávání, budování konsensu, plánování; Efektivní vztahy, nastavování cílů, delegování autority, change management, management výkonu, férovost, odpovědnost, flexibilita, tvorba skupin a dovednosti rozvíjet druhé
Další	Schopnost učení se z vlastní i cizí zkušenosti, snaha dosahovat výsledky, iniciativnost, generování nápadů, organizační dovednosti, systémové myšlení, schopnost implementovat inovace, přehled o „state of the art“, posuzování rizika, podstupování rizika, time management, uvědomění okruhu osobního zájmu

<b>Sociální kompetence</b>	Schopnost řídit vztahy a budovat sítě, schopnost nacházení „toho společného“, budování dobrých vztahů a rapport (Efektivní vedení změny, Přesvědčivost, Schopnost budovat a vést týmy, Schopnost identifikovat strategické partnery, Schopnost inspirovat jiné, Mediace a řešení konfliktů)
Komunikace	Komunikace a ovlivňování druhých, verbální komunikace, přesvědčivá komunikace; Schopnost dobře se vyjádřit v komunikaci s ostatními; silný/ná v písemném projevu i ústní prezentaci, v dávání a přijímání zpětné vazby, a využívání technologií.
Další	Orientace na zákazníka, povědomí o kultuře, kvalifikace

Osobnostní kompetence	
Sebeuvědomění	Chápání svých nálad, emocí a hnacích sil a jejího vlivu na jiné (Sebejistota, Realistické sebe-hodnocení, Nebere se tolik vážně)
Seberegulace	Svědomitost, přívětivost, Schopnost kontroly a přesměrování disruptivních impulsů, sklon k odložení úsudku a přemýšlení před akcí (Důvěryhodnost a integrita, Zvládání nejistoty, Otevřenost ke změnám)
Motivace	Vášeň pracovat tvrdě kvůli důvodu, který jde nad peníze a status; sklon ke sledování cílů s energií a vytrvalostí (Tah na branku, Optimismus dokonce při neúspěchu, Organizační závazek)
Empatie	Chápání emocí druhých, schopnost jednání s lidmi s přihlédnutím k jejich emocionálním reakcím (Schopnost podpořit a udržet talenty, Mezi-kulturní citlivost, Služba zákazníkům)
Self-management	Schopnost sebehodnocení, změny chování a plnění závazků; silné etické uvažování, flexibilita, tolerance nejistoty a odpovědnost za výkon
Další	Sebevědomí, stress management, spolehlivost, loajalita, schopnost naslouchat, systém osobních hodnot, osobní cíle, kontinuální sebe-rozvoj, osobní odpovědnost za uskutečněná rozhodnutí, povědomí o relevantnosti etiky v byznysu, orientace na výsledky

Zdroj: Vlastní zpracování podle Schermerhorn (2012), Goleman (1998), Goleman a Boyatzis (2008); Woodcock a Francis (1982); Baležentis (2006); Harker at al. (2016); Bhardwaj a Punia (2013)

Nyní, na základě zpracovaných manažerských kompetencí, navrhuji identifikovat možnosti jejich osvojování v rámci jednotlivých cvičení.

Tab. 7: Návrh rozmístění osvojování manažerských kompetencí ve cvičení

Témata cvičení	Manažerské kompetence
1. Manažer své profesní kariéry	<p><b>Osobnostní kompetence:</b> Sebevědomí, systém osobních hodnot, osobní cíle, sebe-rozvoj, schopnost naslouchat</p> <p><b>Nástroje:</b> Osobní štít</p>
2. Projekt a jeho smysl	<p><b>Profesionální kompetence:</b> Týmová práce, sběr informací, analytické myšlení, iniciativnost, flexibilita, generování nápadů, píle, vědomí organizace, leadership, zvládání konfliktů, kreativita, přehled o „state of the art“, time management, uvědomění okruhu osobního zájmu</p> <p><b>Sociální kompetence:</b> Vytváření týmů, ovlivňování druhých, verbální komunikace, přesvědčivá komunikace</p> <p><b>Osobnostní kompetence:</b> Sebevědomí, schopnost naslouchat</p> <p><b>Nástroje:</b> Výzkum od stolu, Designová výzva</p>



3. Rozhodování	<p><b>Profesionální kompetence:</b>          Obstarání si informací; posouzení kvality věcí, služeb a lidí;          Analýza průmyslu, trhu a konkurence (strategický vhled); analýza problémů ve funkčních oblastech (znalost byznysu a nástrojů)</p> <p><b>Sociální kompetence:</b>          Komunikace a ovlivňování druhých, verbální komunikace, přesvědčivá komunikace</p> <p><b>Osobnostní kompetence:</b>          Chápání emocí druhých, schopnost jednání s lidmi s přihlédnutím k jejich emocionálním reakcím</p> <p><b>Nástroje:</b> Brainstorming, Brainwriting, Konsenzus</p>
4. Supervize 1	<p><b>Profesionální kompetence:</b>          Kritické myšlení, Management administrace a kontroly, profesionalita,</p> <p><b>Sociální kompetence:</b>          Komunikace</p> <p><b>Osobnostní kompetence:</b>          Sebeuvědomění, seberegulace</p> <p><b>Nástroje:</b> Peer review matrix</p>

[e]

<p>5. Týmová práce a komunikace</p>	<p><b>Profesionální kompetence:</b> Týmová práce, kritické myšlení, profesionalita</p> <p><b>Sociální kompetence:</b> Přesvědčivost, Schopnost budovat a vést týmy, Schopnost identifikovat strategické partnery, Schopnost inspirovat jiné, Mediace a řešení konfliktů</p> <p><b>Osobnostní kompetence:</b> Sebeuvědomění, Seberegulace, Motivace, Empatie, Self-management, Orientace na výsledky</p> <p><b>Nástroje:</b> Týmová charta</p>
<p>6. Plánování I</p>	<p><b>Profesionální kompetence:</b> Management strategie a inovací, Management rozhodovacího procesu, Management lidského kapitálu, Management pracovního okolí, Management administrace a kontroly, Týmová práce, kritické myšlení, profesionalita,</p> <p><b>Sociální kompetence:</b> Komunikace, přesvědčivost, Schopnost identifikovat strategické partnery, Mediace a řešení konfliktů</p> <p><b>Osobnostní kompetence:</b> Sebeuvědomění, Seberegulace, Motivace, Empatie</p> <p><b>Nástroje:</b> SMART, WBS, RACI, Akční plán</p>

<b>7. Plánování II - Management rizika</b>	<b>Profesionální kompetence:</b> Management rozhodovacího procesu, Management lidského kapitálu, Management pracovního okolí, Management administrace a kontroly, Týmová práce, kritické myšlení, profesionalita,  <b>Sociální kompetence:</b> Komunikace, přesvědčivost, Mediace a řešení konfliktů  <b>Osobnostní kompetence:</b> Sebeuvědomění, Seberegulace, Motivace, Empatie  <b>Nástroje:</b> Gantt, Pre-mortem analýza
<b>8. Supervize 2</b>	<b>Profesionální kompetence:</b> Kritické myšlení, Management administrace a kontroly, profesionalita,  <b>Sociální kompetence:</b> Komunikace  <b>Osobnostní kompetence:</b> Sebeuvědomění, seberegulace, Orientace na výsledky  <b>Nástroje:</b> Peer review matrix

9. Kontrolování a kvalita	<p><b>Profesionální kompetence:</b> Management administrace a kontroly, Kritické myšlení</p> <p><b>Sociální kompetence:</b> Řešení konfliktů</p> <p><b>Osobnostní kompetence:</b> Seberegulace</p> <p><b>Nástroje:</b> Checklist, NPS, Start-Stop-Continue, kontrola SMART</p>
10. Organizování	<p><b>Profesionální kompetence:</b></p> <p><b>Sociální kompetence:</b></p> <p><b>Osobnostní kompetence:</b> Orientace na výsledky</p> <p><b>Nástroje:</b></p>

11. Etika	<p><b>Profesionální kompetence:</b> Kritické myšlení, uvědomění okruhu osobního zájmu</p> <p><b>Sociální kompetence:</b> Komunikace, přesvědčivost</p> <p><b>Osobnostní kompetence:</b> Empatie</p>
12. Supervize 3 - Prezentace	<p><b>Profesionální kompetence:</b> Profesionalita</p> <p><b>Sociální kompetence:</b> Komunikace</p> <p><b>Osobnostní kompetence:</b> Seberegulace</p>
13. Lessons learned a sebereflexe	<p><b>Profesionální kompetence:</b> Kritické myšlení</p> <p><b>Osobnostní kompetence:</b> Seberegulace, sebeuvědomění</p> <p><b>Nástroje:</b> Peer review matrix</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4. Metody výuky používané ve cvičení a jejich vazba na získávání kompetencí studenty

V rámci cvičení používáme několik metod, které vycházejí z konceptu „aktivní výuky“ (active learning). Ukazuje se totiž, že aktivní výuka umožňuje dosahovat studentům lepších výsledků (Freeman 2014). Tyto metody by měly zajistit našim studentům úspěšnější studium a lepší orientaci v následné praxi.

Konkrétně uplatňujeme ve výuce metodu sociálního učení (social learning), kterou považujeme za velmi vhodnou pro budoucí manažery, protože management je z velké části sociální aktivita.

Dále uplatňujeme ve výuce metodu učení skrze službu (service learning) a metodu výuky skrze řešení problému a projektu (problem- and project based learning).



### 3.1 Aktivní učení

Koncept aktivního učení (active learning) je postaven na přesvědčení, že studenti si ve škole mají sami konstruovat porozumění tématu, oproti tradičnímu modelu výuky, který je postaven na instruktorovi, který předkládá studentům vědomosti skrze přednášky. První přístup bývá označován za konstruktivistický, druhý za expoziční. Literatura také připisuje těmto metodám nálepky jako „postaveno na důkazech“ versus „tradiční“ pojetí výuky (Freeman et al. 2014). Výzkum Freemana a kolegů (2014) přináší hypotézu, která říká, že v oborech STEM (věda, technologie, inženýrské a matematické obory) končí předčasně studium více studentů, když je látka přednášena tradičně, oproti aktivní výuce. Freeman (2014) tedy kvantitativně testuje účinnost obou metod výuky a dochází k závěru, že aktivní forma výuky zlepšuje výkonnost studentů ve všech sledovaných typech výuky a u všech sledovaných velikostí tříd. Výsledky sice nejsou univerzální, protože záleží na kvalitě a motivaci učitelů, ale i přesto ukazují, že aktivní konstruktivistický přístup může přinést lepší výsledky studentů. Rozhodli jsme se jít cestou budování aktivní výuky, i když je složitější. Jsme přesvědčeni, že tento typ výuky bude úspěšný i při výuce managementu. Pro tento typ výuky používáme metody učení skrze problém a projekt, učení skrze sociální aktivitu a službu.

## 6. Použitá literatura

- 
- 
- Bhardwaj, A., & Punia, B. K. (2013). Managerial Competencies and their influence on managerial performance: A Literature review. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(5), 70-84.
- 
- Black, G. 2005, Service learning as pedagogy, *Journal of Business Administration Online*
- 
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
- 
- Boyatzis, R. E. (2008). Leadership development from a complexity perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 298.

- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362.
- 
- Barron, B. J., Schwartz, D. L., Vye, N. J., Moore, A., Petrosino, A., Zech, L., & Bransford, J. D. (1998). Doing with understanding: Lessons from research on problem-and project-based learning. *Journal of the learning sciences*, 7(3-4), 271-311.
- 
- Brundiers, K., & Wiek, A. (2013). Do we teach what we preach? An international comparison of problem-and project-based learning courses in sustainability. *Sustainability*, 5(4), 1725-1746.
- 
- Dewey, J. 1897. My pedagogic creed. In: *The School Journal*, 1897, roč. 54, č. 3, s. 77-80.
- 
- Freeman, S., Eddy, S. L., McDonough, M., Smith, M. K., Okoroafor, N., Jordt, H., & Wenderoth, M. P. (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(23), 8410-8415.
- 
- Goleman, D. (1998). What makes a leader?. *harvard business review*, 82(1), 82-91

- Harker, M. J., Caemmerer, B., & Hynes, N. (2016). Management education by the French Grandes Ecoles de Commerce: Past, present, and an uncertain future. *Academy of Management Learning & Education*, 15(3), 549-568.
- 
- Háša S. (2016) Co je nového v managementu, *Nová beseda*
- 
- Helle, L., Tynjälä, P., & Olkinuora, E. (2006). Project-based learning in post-secondary education— theory, practice and rubber sling shots. *Higher Education*, 51(2), 287-314.
- 
- Helle, L., Tynjälä, P., Olkinuora, E., & Lonka, K. (2007). ‘Ain't nothin'like the real thing’. Motivation and study processes on a work-based project course in information systems design. *British Journal of Educational Psychology*, 77(2), 397-411.
- 
- Howard, J. P. (1998). Academic service learning: A counternormative pedagogy. *New directions for teaching and learning*, 1998(73), 21-29.
- 
- INSEAD, 2014-15. General Management Programmes. Management Acceleration Programme Brochure, INSEAD, France.
- 
- Kratochvílová, J. 2009. Teorie a praxe projektové výuky. Brno: Masarykova univerzita

- Manxhari, M., Veliu, L., & Jashari, J. (2017). Developing models of managerial competencies of managers: a review. *International Journal of Economics, Commerce & Management*, 5(4), 186-200.
- 
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- 
- Morgan, G. (2013). *Riding the waves of change*. Imaginization Inc.
- 
- Peeters, M. A., Van Tuijl, H. F., Rutte, C. G., & Reymen, I. M. (2006). Personality and team performance: a meta-analysis. *European Journal of Personality*, 20(5), 377-396.
- Reed, M. S., A. C. Evely, G. Cundill, I. Fazey, J. Glass, A. Laing, J. Newig, B. Parrish, C. Prell, C. Raymond, and L. C. Stringer. (2010). What is social learning? *Ecology and Society* 15(4): r1. Online: <https://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/resp1/>
- 
- Rubin, R.S. & Dierdorff, E.C. 2009. How relevant is the MBA? Assessing the alignment of required curricula and required managerial competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 9(2): 208-224.

- Rubin, R., & Dierdorff, E. 2013. Building a Better MBA: From a Decade of Critique Toward a Decennium of Creation. *Academy of Management Learning & Education* 2(1) 125-141.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82: 6-29.
- Weaver, N. (1999). 'The Atelier Principle in Teaching,' in Olesen Jens, H.S. and H.jgaard Jensen. J. (eds.), *Project Studies – a Late Modern University Reform?* Roskilde University Press, pp. 220–232.
- Yair, G. (2008). Key educational experiences and self-discovery in higher education. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 92-103.





EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

