

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ
Ústav managementu

Ing. Petr Novák

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE V MALÝCH PODNICÍCH

MANAGERIAL COMPETENCIES IN SMALL ENTERPRISES

Zkrácená verze Ph.D. Thesis

Obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Oponenti práce:

Datum obhajoby: 2012

KLÍČOVÁ SLOVA

Kompetence; malý podnik; manažer; vrcholový management

KEY WORDS

Competency, small enterprise, manager, top management

MÍSTO ULOŽENÍ PRÁCE

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Oddělení pro vědu a výzkum

Kolejní 2906/4

612 00 Brno

© Petr Novák, 2012

ISBN 80-214-

ISSN 1213-4198

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 VYMEZENÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE	6
1.1 Aktuálnost a relevantnost řešené problematiky	6
1.2 Omezení dizertační práce.....	6
2 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE	7
3 POUŽITÉ METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE	7
3.1 Metody použité při zpracování dizertační práce	7
3.2 Realizace výzkumu sekundárních a primárních dat.....	8
4 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ.....	9
4.1 Pojem kompetence	9
4.2 Význam manažerských kompetencí.....	10
4.3 Měření kompetencí	11
4.4 Rozvoj kompetencí	12
4.5 Kompetenční modely: jejich význam a využití.....	12
5 VÝZKUM MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ MANAŽERŮ V MALÝCH PODNICÍCH	13
6 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	15
6.1 Statistické údaje o respondentech	15
6.2 Vyhodnocení manažerských kompetencí.....	16
6.3 Výsledky testování hypotéz o nezávislosti manažerských kompetencí.....	17
7 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ KE ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ.....	18
7.1 Souhrnné výsledky analýzy jednotlivých manažerských kompetencí.....	18
7.2 Shrnutí výsledků o nezávislosti kompetencí na zvolených proměnných.....	20
7.3 Doporučení ke zvýšení úrovně manažerských kompetencí	22
8 PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE A DOPORUČENÍ V POKRAČOVÁNÍ VÝZKUMNÉ ČINNOSTÍ.....	24
8.1 Přínosy pro teorii.....	24
8.2 Přínosy pro praxi.....	24
8.3 Přínosy pro pedagogiku	24
8.4 Doporučení v pokračování výzkumné činnosti.....	25
ZÁVĚR.....	25
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	27
CURRICULUM VITAE.....	34
ABSTRACT	37

ÚVOD

Podnikání v současných podmínkách České republiky představuje pro podnikatele hledání cesty rozvoje, která povede především k maximalizaci zisku. Z obecného pohledu musí podnikatelé řešit překážky, které se na této cestě objevují. Jedná se například o konkurenční boj, globalizaci podnikání, neustálou změnu, rychlý vývoj nových technologií, omezené množství disponibilních zdrojů či kvalifikovaný lidských kapitál.

Od konce 20. století až po současnost prošlo podnikání dlouhým vývojem. V rámci tohoto úseku se musely podniky potýkat zejména s četnými změnami v legislativním vymezení rámce podnikání. Mnohdy měly jak přímý tak i nepřímý vliv na výsledný příjem či zisk podniku.

Snaha podniků využít nějakou výhodu v rámci uvedených oblastí je omezena, a proto je nutné hledat jiné cesty a způsoby. Způsoby, jak dosáhnout maximálního zisku, jsou představovány především snižováním výrobních nákladů v kontextu efektivnějšího využívání disponibilních zdrojů, zlepšováním postupů a technologií, využíváním spolupráce více podniků se zohledněním jejich případných komparativních výhod nebo využíváním kvalitního lidského kapitálu.

Lidský kapitál představuje jeden z podnětů, kterým se podniky dnes aktivně zaobírají a do budoucna by se jím měly rozhodně i nadále zabývat. Současné podnikatelské prostředí klade vysoké požadavky na osoby, které působí v managementu podniků na všech úrovních řízení. U manažerů se očekává především dosažené kvalitní všeobecné vzdělání, odborná profesní způsobilost v daném oboru činnosti podniku, aktivní přístup k řešení a především předcházení vzniku problémů a také nekonvenční a kreativní myšlení pro rozvoj podniku do budoucna.

Aby podnik uspěl v silné konkurenci v tržním prostředí, musí být na prvním místě kompetentně řízen a to nejenom na té nejvyšší úrovni, ale i na střední a liniové úrovni. Malé podniky ve srovnání s velkými mají v mnoha situacích horší pozici co do možností kapacitních nebo získání kapitálu, a proto musí využívat veškeré zdroje maximálně efektivně. Pokud manažer malého podniku udělá chybu, může se stát, že pro podnik bude kritickou a osudnou. O to víc je zdůrazněna vysoká potřeba plně kompetentního manažera s kvalifikovanými předpoklady jeho osobnosti pro výkon této profese v malém podniku.

Význam manažerských kompetencí se dostává více do popředí zájmu, jak samotných manažerů, tak i vědeckých pracovníků v mnoha případech úzce spjatých s manažerskou praxí. Kompetence se stávají důležitým faktorem v oblasti lidských zdrojů zejména pro získávání pracovníků, hodnocení jejich výkonů a plánování dalšího odborného rozvoje.

Tato dizertační práce si klade za úkol zjištění úrovně manažerských kompetencí u vrcholových manažerů malých výrobních podniků a vypracování konkrétních doporučení a kroků vedoucích ke zlepšení stávající úrovně.

1 VYMEZENÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE

1.1 AKTUÁLNOST A RELEVANTNOST ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

S rozvojem globálního prostředí ekonomiky vstupuje do popředí význam lidského kapitálu, který ztělesňuje ústřední aktivum mnoha podniků. Jeho charakter jej předurčuje být nepostradatelným akcelerátorem dlouhodobé udržitelnosti podniku (Koubek, 2007).

Lidský kapitál prostupuje všemi oblastmi podniku, včetně podnikové ekonomiky, informačních technologií, ekologie, práva, etiky i technických aspektů různých oborů, má tedy multidisciplinární základ. Klíčovou misí managementu podniků pak bude zkvalitňovat jak individuální, tak kolektivní přínosy lidí v podniku nejen k plnění krátkodobých, ale především dlouhodobých cílů podniku (Kociánová, 2010).

V osmdesátých letech se díky iniciativám světových podniků začalo intenzivněji hovořit o lidském kapitálu a o manažerských kompetencích (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Dnes již mnoho podniků disponuje firemními systémy a postupy, které v sobě tyto manažerské kompetence přímo integrují. Řada podniků již z vlastní zkušenosti rozumí významu poznání a rozvoje manažerských kompetencí, které jsou nezbytné pro vysoký výkon vrcholových manažerů a tedy i pro vyšší výkon celého podniku. Významnou funkcí kompetencí je totiž nekompromisní schopnost oddělit průměrné manažery od těch výjimečných (Kovács, 2009).

Ačkoliv existuje množství teoretických i praktických studií zabývajících se kompetencemi manažerů, konkrétní proces modelování a zavádění přístupu založeného na manažerských kompetencích patří mezi poměrně komplikované (Armstrong, 2008).

Nicméně díky stále se zvyšujícímu počtu nadnárodních korporací, které v České republice podnikají a mají ve svých standardech začleněn kontinuální rozvoj manažerských kompetencí, mnoha českým podnikům se tato problematika dostává do povědomí (Dytrt, 2004; Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

1.2 OMEZENÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE

Výzkum manažerských kompetencí v této dizertační práci byl spojen s omezeními, se kterými se autor musel potýkat. Omezení spočívala především v těchto oblastech:

1) V rámci zpracování literární rešerše byly aktuální informace dostupné zejména ve zpoplatněných článcích.

2) V rámci primárního výzkumu se jako možná limita jevila volba vhodné metody pro měření úrovně kompetencí, protože podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) i Kováče (2009) existuje mnoho metod v závislosti na rozmanitosti kompetencí. Je proto potřebné klást důraz zejména na dostatečnou spolehlivost použité metody. Při volbě konkrétní metody musely být zohledněny faktory, jako jsou:

- předpokládané finanční prostředky při použití metody,
- předpoklady na odbornost a způsobilost autora k provádění metody a
- očekávaná časová náročnost na provedení metody.

3) Rozsah zkoumaného tématu, který zahrnuje několik společenskovedních disciplín a základní znalost každé z nich.

2 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem dizertační práce je zjištění úrovně manažerských kompetencí vrcholových manažerů malých výrobních podniků z pohledu podnikového řízení, identifikace klíčových proměnných mající vliv na úroveň kompetencí a návrh doporučení a kroků vedoucích k rozvoji zjištěné úrovně manažerských kompetencí.

K dosažení hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí cíle a hypotézy:

Dílčí cíle:

1) Vytvořit model kompetentního manažera působícího v malém výrobním podniku.

2) Zjistit skutečnou úroveň kompetencí vrcholových manažerů malých výrobních podniků a porovnat ji s vytvořeným modelem kompetentního manažera.

3) Identifikovat klíčové proměnné mající vliv na úroveň kompetencí na základě statistického ověření stanovených hypotéz.

4) Navrhnout doporučení a kroky vedoucí ke zlepšení současné situace manažerských kompetencí vrcholových manažerů.

Hypotézy:

H₁: Mezi úrovní manažerských kompetencí a pohlavím manažera neexistuje závislost.

H₂: Mezi úrovní manažerských kompetencí a délkou manažerské praxe manažera neexistuje závislost.

H₃: Mezi úrovní manažerských kompetencí a věkem manažera neexistuje závislost.

H₄: Mezi úrovní manažerských kompetencí a vlastnickým vztahem manažera k podniku neexistuje závislost.

H₅: Mezi úrovní manažerských kompetencí a nejvyšším dosaženým vzděláním manažera neexistuje závislost.

K hypotézám **H₁–H₅** byly stanoveny odpovídající alternativní hypotézy **H_{1a}–H_{5a}**, kde bylo pouze nahrazeno v textu odpovídající hypotézy slovo „**neexistuje**“ slovem „**existuje**“.

3 POUŽITÉ METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE

3.1 METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE

Při zpracování dizertační práce byly použity analyticko-syntetická metoda, metoda strukturovaného rozhovoru a pro realizaci empirického výzkumu primárních dat bude použit dotazníkový průzkum.

1) Analyticko-syntetická metoda

Analýza představuje schopnost rozložit data a objasnit podstatu dílčích částí a vymezit vztah mezi těmito částmi.

Syntéza je schopnost uspořádat a sestavit různé části tak, že vytvoří nový celek (výrok, plán nebo závěr) unikátní komunikace. Důraz na závěr je kladen především proto, že je potřebné podat důkaz o syntéze (Collis a Hussey, 2003).

Analyticko-syntetická metoda je založená na pozorování celku, jeho následném rozložení na části, zkoumání vlastností a vztahů jednotlivých částí a opětovném složení částí do celku a porovnání s podobným celkem (Pokorný, 2004).

2) Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami

Strukturovaný rozhovor je považován na ústní formu obecnější metody dotazování. Jedná se o získávání odpovědí na přesně formulované otázky, kterou jsou shodně položeny všem respondentům ve stejném znění i pořadí.

Vyhodnocení odpovědí u strukturovaného rozhovoru je většinou klasifikováno a pro různé odpovědi vytvořeny kategorie, které se vytváří až po skončení rozhovorů (oproti dotazníku). Na základě vytvořených kategorií se snaží výzkumník zajistit zobecnitelnost výsledků pro vyšetřovaný vzorek (Pavlica et al., 2001).

Tato metoda je vhodná, pokud nemáme možnost opakovat rozhovor, máme málo času se respondentovi věnovat a redukuje tím pravděpodobnost, že se získaná data v jednotlivých případech budou výrazně strukturně lišit (Hendl, 2008).

3) Modelování chování

Metoda, založená na zkoumání odlišností mezi skutečným a žádoucím modelovaným či teoretickým chování. Slouží k zjištění rozdílů s cílem modifikovat chování jedince prostřednictvím dalších znalostí či dovedností.

Jako prostředek pro změnu chování jedince směrem k modelovanému chování, lze pak použít například videozáznam společně s rozpravou o chování, případně nácvik nebo trénink s vyškoleným trenérem (Kovács, 2009).

4) Sebehodnocení

Sebehodnocení je metoda založena na hodnocení vlastních činností a jevů samotným respondentem. Lze ji vhodně uplatnit u manažerů s vysokou mírou zodpovědnosti za odvedené výkony ve spojitosti s jejich dalším rozvojem (Kovács, 2009).

5) Dotazníkový průzkum

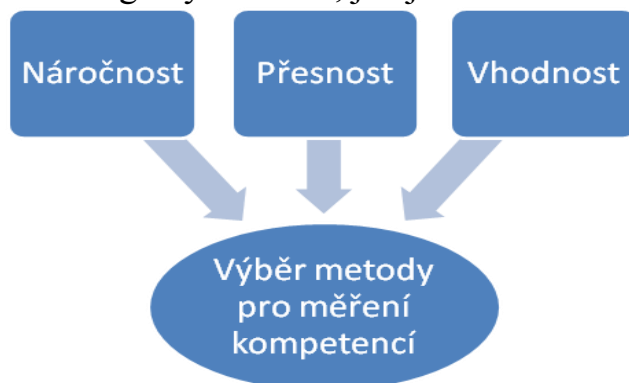
Dotazníkový průzkum probíhá na základě dotazování, které patří mezi nejrozšířenější postupy výzkumu. Dotazování se uskutečňuje pomocí nástrojů (jsou jimi dotazníky nebo záznamové archy) a vhodně zvolené komunikace výzkumníka s nositelem informací – dotazovaným (také označovaným jako respondent) (Foret, 2008).

3.2 REALIZACE VÝZKUMU SEKUNDÁRNÍCH A PRIMÁRNÍCH DAT

Výzkum sekundárních byl prováděn průběžně při zpracovávání dizertační práce s cílem získání nových poznatků o stavu současného vědeckého poznání. Při realizaci byla použita především analyticko-syntetická metoda.

Při sběru sekundárních dat byly studovány a analyzovány odborné vědecké monografie, články ve vědeckých časopisech, odborné databáze knihoven, vysokých škol i výzkumných a dalších organizací, výzkumné příspěvky a příspěvky v konferenčních sbornících, elektronických časopisech a jiných elektronických médiích. Sekundární data byla získávána jak z tuzemských tak i zahraničních informačních zdrojů.

Realizace výzkumu představuje cestu založenou na znalostech teorie, na jejímž základě se formuluje určité očekávání, ke kterému se směřuje. Cílem je nalezení důkazů, které potvrdí předpoklady či hypotézy. Zpracování empirického výzkumu probíhalo obvyklých chronologických kroků, jak je uvádí Pavlica a kol. (2001).



Obrázek 1: Faktory zohledňující volbu metody pro měření úrovně kompetencí
Zdroj: Zpracováno podle (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004)

Rozhodování o použití vhodné pro měření úrovně manažerských kompetencí bylo založeno na základě faktorů, znázorněných graficky na obrázku č. 1, s přihlédnutím k omezením dizertační práce.

Při realizaci pilotního výzkumu byla použita metoda strukturovaného rozhovoru a pro sběr primárních dat metoda dotazníkového průzkumu založená na metodě sebehodnocení manažerů. Dotazník byl vytvořen s použitím metody modelování chování.

K vytváření modelu manažerských kompetencí byla použita interpretace modelu podle Rosenbluetha a Wienera (1945), kteří konstatují, že modely obecně umožňují bližší porozumění a řízení vybrané části zkoumaného statistického souboru. Žádnou podstatnou část daného souboru totiž není podle těchto autorů možné zkoumat bez jisté míry abstrakce, která je spojena právě s tvorbou modelů.

K vyhodnocení dat byly použity statistické metody deskriptivní statistiky a analýzy závislostí podle autorů Hendla (2009), Hindlse et al. (2007) a Řezankové (2010).

4 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ

4.1 POJEM KOMPETENCE

Kompetence ve významu angl. překladu competency (viz níže) je soubor schopností individuálního jedince a jeho chování, takové, aby mohl plnit pracovní

úkoly kvalitně, čili kompetentně. Jedná se především o vědomosti a dovednosti, dále pak o postoje, zkušenosti a taky motivaci člověka (Kociánová, 2010).

Obecně lze říct, že v teorii managementu je běžně používáno pojmu lidský kapitál, který představuje podmnožinu intelektuálního kapitálu a je tvořen souhrnem kompetencí, ve smyslu znalostí a dovedností, včetně psychologicky sociálních aspektů (Veteška a Tureckiová, 2008).

Koubek (2007, str. 27) uvádí, že intelektuální kapitál má tři složky – lidský kapitál, společenský kapitál a strukturální kapitál – a je tvořen: „*zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu.*“

Významným autorem, který se zasloužil o rozvoj teoretické základny problematiky kompetencí je bezesporu Boyatzis (1982), v jeho pojetí se jedná o: „*schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky*“ (Boyatzis, 1982, cit. v Armstrong, 1999, str. 194).

Známé jsou i definice zdůrazňující schopnost přenášet znalosti a dovednosti jednotlivce do nových situací, jak v kontextu zaměstnání a pracovního výkonu (Training Agency, 1988; Burgoyne, 1988a; Woodruffe, 1990; cit. v Armstrong, 1999), tak v souvislosti s individuálním výkonem jako rozlišení efektivity a neefektivity, čili specifikace mimořádně efektivního výkonu (Spencer et al., 1990; Furnham, 1990; Murphy, 1993; cit. v Armstrong, 1999).

Manažerské kompetence lze vyjádřit popisem celé řady charakteristik a ukazatelů, mezi něž jsou zařazeny především znalosti, zkušenosti, vlastnosti, potřeby, motivy, hodnoty, postoje a dovednosti (Kovács, 2009), nicméně obecně lze pojem kompetence chápat ve dvou základních významech.

4.2 VÝZNAM MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

Už McClelland ve svém článku spojil kompetence s rozvíjením úspěšných manažerů (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Již tedy při vstupu do zaměstnání tak hrají vedle aspektů obsahových, či subjektivně podmíněných rolí kompetence, které zpodobňují realizační kvalitu úrovně připravenosti pracovníka (Provazník a kol., 2002).

Koubek (2007) přichází s tvrzením, že soudobá praxe pokročila ke změnám, které význam kompetencí ještě zesilují, a to, že popis a specifikace pracovních míst jsou nahrazeny kompetencemi potřebných pro výkon daného místa.

Plamínek a Fišer (2005) v dané problematice spatřují dualitu mezi výkonem a zdroji, resp. mezi lidskou prací, která vychází z požadavků na výkony a lidskými zdroji, které definují možnosti podniku, neboť vitalita podniku je množinou kompetencí jeho zaměstnanců.

Později se navíc prokázalo, že manažerské kompetence mohou být dobrou odpovědí na otázku, jak obstát v narůstající komplexnosti a dynamice tržního prostředí (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004). Relevantnost této domněnky potvrzuje i Armstrong (1999, str. 194), který uvádí obecné pojetí manažerských

kompetencí podle Boyatzise (1982), jako: „řízení cílů a kroků, usměrňování podřízených, řízení lidských zdrojů a vedení.“

Blíže konkretizuje kompetence v kontextu výkonu i Kovács (2009), tedy jako soubor předpokladů nutných k úspěšnému vykonávání konkrétních činností v určité funkci pro dosahování určité úrovně výkonu. Tento soubor předpokladů, čili kompetence, podmiňuje výkon manažera v každé práci, avšak v různé míře a poměru. Tento poměr lze považovat za univerzální, protože ovlivňuje výkon zásadním způsobem a vyskytuje se u většiny činností, ačkoliv se podle Koubka (2007) zpravidla v čase příliš nemění a nemá příliš dynamický vývoj.

Boddy (2008) však podotýká, že orientací na manažerské kompetence lze dosáhnout jisté míry flexibilního uplatňování manažerských dovedností, díky čemuž se manažeři mohou lépe adaptovat na nové požadavky v porovnání s běžnou schopností vykonávat předepsanou sadu úkolů.

Provazník a kol. (2002) doplňují, že konkrétní individuální předpoklady jednotlivce pro práci a požadavky určité profese jsou doladěovány specifickými kompetencemi na podmínky daného pracoviště a podniku, avšak nelze předpokládat, že kompetentnost jednoho manažera je trvalá, či obecně aplikovatelná na více pozic. Je tedy zřejmé, že kompetence je nutné vždy vztahovat ke konkrétnímu člověku a situaci (Plamínek a Fišer, 2005).

Je účelné stanovit jistou minimální úroveň manažerských kompetencí, především znalostí a dovedností, která bude přiřaditelná ke konkrétní pracovní pozici. A to právě úroveň znalostí a dovedností, která hraje klíčovou roli ve výkonu manažerské profese, a která tvoří potenciální horní hranici manažerského výkonu (Koubek, 2007).

Je tedy podstatné tento soubor neustále rozvíjet, zejména v podmínkách dnešního dynamického vývoje podnikové sféry, aby úroveň těchto kompetencí neklesla pod určitou stanovenou minimální úroveň. Tento kritický stav nadchází také tehdy, kdy nabízené manažerské kompetence nevyhovují očekávaným kompetencím pro zvolené manažerské místo (Šuleř a Gregar, 2002).

4.3 MĚŘENÍ KOMPETENCÍ

Z obecné definice kompetence je zřejmé, že její dosažení je podmíněno dvěma faktory, a to naplněním předpokladů dosažení dané úrovně ze strany lidských zdrojů a pak právě opětovným dosahováním kýžených výsledků (Plamínek a Fišer, 2005).

Obecně lze jmenovat tyto hlavní přístupy k měření kompetencí: behaviorální přístup, analogové metody, analytické metody a alternativní metody (např. 360°).

Jakýkoli budoucí rozvoj manažerských kompetencí je podmíněn dlouhodobým, nikoli nahodilým, hodnocením kompetencí. Právě díky němu lze diskutovat se sledovanými manažery podnikové cíle a výsledky jejich činnosti. Jedná se pak v podstatě o dialog, kdy se sledovaní manažeři lépe orientují na rozvoj vlastních kompetencí (Plamínek a Fišer, 2005).

4.4 ROZVOJ KOMPETENCÍ

Stejně jako manažerské kompetence, je i téma jejich rozvoje často diskutovaným tématem nejen velkých nadnárodních korporací, ale i malých domácích podniků. Tyto podniky investují nemalé finanční prostředky do vzdělávání a dalšího rozvoje kompetencí svých manažerů právě kvůli skutečnosti, že lidský kapitál tvoří významnou součást zdroje konkurenční výhody (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Lze tedy konstatovat, že pod vlivem dynamických změn současného podnikatelského prostředí dochází nutně k potřebám investic do nových technologií a jsou to především lidé, kteří díky svému umu a získaným zkušenostem tyto investice zhodnocují. Lidé se proto stávají pro dosažení a dlouhodobé udržení konkurenční výhody nejdůležitějším faktorem (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004). Mühlbacher, Nettekoven a Putnová (2011) zdůrazňují význam otevřené komunikační politiky uvnitř podniku, ve které spatřují naprostou manažerskou nezbytnost zejména právě v době ekonomické krize (Mühlbacher, Nettekoven a Putnová, 2011).

Armstrong (1999) chápe proces rozvoje manažerských kompetencí jako anticipující, reagující a motivační. Čili takový, aby manažeři byli schopni přispívat k plnění podnikových cílů, řešit nové situace a ochotu zlepšovat vlastní úroveň kompetencí.

Plamínek a Fišer (2005) shledávají nejlepší formou rozvoje kompetencí vzdělávání vzájemné, tedy systematickou podporu, kterou si lidé vzájemně poskytují právě při svém vlastním osobním rozvoji. Tuto formu zmiňuje již v devadesátých letech Drucker (1995; cit. v Armstrong, 2008, str. 498), který dokonce tvrdí, že *„rozvoj je vždy rozvojem sebe sama. Nic by nemělo být pro podnik absurdnější než přijmout odpovědnost za rozvoj člověka. Odpovědnost spočívá na jednotlivci, jeho schopnostech, jeho úsilí“*.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) potvrzují, že všechny kompetence se dají rozvíjet, za předpokladu, že lze měnit či ovlivňovat chování jednotlivce, jako množinu tvořící kompetence. Při měření kompetencí je pak možné posoudit, zda je konkrétní kompetence manažerem používaná a nakolik. Nicméně při jejím rozvoji je pak důležité zhodnotit stupeň užívání jakožto rozdíl mezi nízkou a vyšší úrovní kompetence.

4.5 KOMPETENČNÍ MODELY: JEJICH VÝZNAM A VYUŽITÍ

Proces identifikace jednotlivých kompetencí vyústí do sestavení kompetenčního modelu, podle požadavků konkrétní manažerské pozice.

Kompetenční modely totiž umožňují sjednotit pohledy manažerů, zaměstnanců i majitelů na budoucí potřeby podniku a jaké kompetence by měli podporovat, rozvíjet a odměňovat (Kovács, 2009).

Kompetenční model představuje soubor kompetencí, v určeném poměru, tak, aby vyhovoval požadavkům dané manažerské pozice. Jedná se tedy o vhodnou

kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti pro efektivní plnění úloh, které souvisí s danou manažerskou prací (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004), čili konkretizaci nároků dané pracovní činnosti ve vztahu ke konkrétnímu manažerovi (Kociánová, 2010).

Tento přesně definovaný soubor kompetencí má za úkol zajistit výkon na pracovním místě. Obecně se rozlišují univerzálně použitelné kompetenční modely, modely manažerských kompetencí, i modely kompetencí pro specifické pracovní činnosti, např. modely kompetencí prodejců (Kociánová, 2010), vždy ale záleží na konkrétní situaci, pro kterou kompetenční model vzniká (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Hroník (2002) upozorňuje na skutečnost, že sice platí, že čím je model obecnější, tím více může sjednocovat, nicméně méně rozlišovat (Hroník, 2002; cit. v Kociánová, 2010). Proto existují i modely, které jsou velmi specifické, například modely kompetencí vrcholového manažera. V těchto modelech se vždy pohlíží na specifika daného podniku a soubor kompetencí je precizně popsán (Kovács, 2009).

K tvorbě kompetenčních modelů nabízí soudobá teorie i praxe několik různých přístupů. Rothwell a Lindholm (1999) představují dělení modelů do skupin podle záměrů, cíle podniku, stupně rozvoje podniku a vnějších podmínek na:

- preskriptivní, neboli vypůjčený přístup,
- kombinovaný přístup a
- přístup šitý na míru (Rothwell a Lindholm, 1999, cit. v Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

5 VÝZKUM MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ MANAŽERŮ V MALÝCH PODNICÍCH

Výzkum manažerských kompetencí byl rozdělen do následujících částí, které podrobněji popisují jednotlivé podkapitoly. Souběžně s analýzou sekundárních zdrojů dat byl proveden pilotní výzkum metodou strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Následuje podkapitola zabývající se vytvoření modelu kompetentního manažera a výběr souboru dotazovaných manažerů. Další podkapitoly pojednávají o vytváření dotazníku, ověření dotazníku provedením malého předvýzkumu a v poslední podkapitole jsou uvedeny informace o uskutečnění primárního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Vytvoření modelu kompetentního manažera

Pro vytvoření modelu kompetentního manažera, působícího v malém výrobním podniku byly využity výsledky získané pilotním výzkumem. Ty byly srovnány s výsledky provedeného výzkumu sekundárních zdrojů, zejména s publikovanými poznatky autorů Armstronga (1999), Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) a Kovácse (2009).

Při tvorbě kompetenčního modelu byla zohledněna především specifika mající podstatný význam pro vrcholovou úroveň managementu a jsou důležitá pro malé výrobní podniky.

Model byl koncipován z deseti základních kompetencí, kterými jsou rozhodnost, odpovědnost, orientace na cíl, orientace na výkon, odbornost, koncepčnost, empatie, sebedůvěra, komunikativnost a kreativita.

Jednotlivé kompetence jsou v souladu s Kováčsem (2009) blíže specifikovány složkami, kterými jsou tvořeny. Výsledný model kompetenčního manažera malého podniku je přehledně znázorněn v tabulce č. 4.

Tabulka 1: Model ideálně kompetenčního manažera malého výrobního podniku

Kompetence	Složky kompetence
Rozhodnost	<ul style="list-style-type: none"> • rychlost a pružnost rozhodnutí • nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností • neodkladné rozhodování i bez vyčerpávajících informací • ponaučení se ze špatných rozhodnutí • včasné rozhodování
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • odpovědnost za vlastní neúspěchy a kontinuální učení • spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci • uvědomění si odpovědnosti za podřízené • odpovědnost za celý podnik • odmítání vyvinění se
Orientace na cíl	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost dodržet plán • schopnost pružné reakce na změněný plán • logické myšlení směrem k vytyčenému cíli • schopnost efektivně překonávat překážky • schopnost jasného stanovení priorit
Orientace na výkon	<ul style="list-style-type: none"> • podpora návrhů k řešení situací • dokumentová orientace – logicko-systematické myšlení • časová organizace • snaha o výkon bez nutnosti kontroly • schopnost provádět více činností současně • schopnost realizace vlastních nápadů
Odbornost	<ul style="list-style-type: none"> • investice do vlastního vzdělávání • snaha sebevzdělávat se • vyhledávání nových podnětů • schopnost dosažené vzdělání dále rozvíjet • uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru
Koncepčnost	<ul style="list-style-type: none"> • podpora koncepcí řešících problémy • umění zpracovat a vhodně využít získané informace

	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost odhadnout relevantnost informací • schopnost tvorby složitých koncepcí • schopnost výběru optimálního konceptu řešení
Empatie	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost aktivní spolupráce a neverbální komunikace • respektování odlišných názorů • vstřícnost • empatie a schopnost vnímání iracionálního chování
Sebedůvěra	<ul style="list-style-type: none"> • umění pracovat pod tlakem a stresem • umění koordinace více aktivit • schopnost detekce výhodných příležitostí • umění rozložení vlastních sil a časových možností • schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění
Komunikativnost	<ul style="list-style-type: none"> • sebevědomé vystupování při komunikaci v cizí řeči • výstižná prezentace vlastních názorů • umění vyjadřovat se k jádru věci • umění naslouchat • schopnost prezentace před skupinou posluchačů
Kreativita	<ul style="list-style-type: none"> • aktivní přístup k alternativním způsobům řešení • originalita • používání nestandardních metod • řešení výzev pro vlastní rozvoj • snaha o jedinečné řešení

Zdroj: Zpracováno autorem.

6 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

6.1 STATISTICKÉ ÚDAJE O RESPONDENTECH

Dotazovaní vrcholoví manažeři malých výrobních podniků, kteří splnili všechny omezující podmínky a vyplnili všechny povinné údaje v dotazníku, čítali skupinu 156 manažerů. Z toho bylo 143 mužů (91,67 %) a 13 žen (8,33 %).

Z dotazovaných dosáhlo 81 manažerů vysokoškolského vzdělání (51,92 %). Druhou nejčetněji zastoupenou skupinou je 23 manažerů s dosaženým středoškolským vzděláním (14,74 %). V sestupném pořadí následuje 21 manažerů se středním odborným vzděláním s maturitou (13,46 %) a 19 manažerů se středním odborným vzděláním (12,18 %). Nejméně početnou skupinou bylo 12 manažerů s dosaženým vyšším odborným vzděláním (7,69 %). Žádný z manažerů nedosáhl pouze základního vzdělání.

Nejčastěji se mezi respondenty vyskytovali manažeři ve věku 35, 42, 45, a 48 let. Pro názornější přehled byl věk dotazovaných manažerů kategorizován do 4 základních kategorií. Ve věku 18–30 let bylo 19 manažerů (12,18 %), ve věku

31–40 let bylo 46 manažerů (29,49 %), ve věku 41–50 bylo 64 manažerů (41,03 %) a 27 manažerů (17,31 %) bylo ve věku 51 a více let.

V porovnání rozdělení respondentů podle délky současné manažerské praxe bylo 50 manažerů (32,05 %) s délkou do 5 let praxe, 48 manažerů (30,77 %) s délkou 6–10 let praxe, 22 manažerů (14,10 %) s délkou 11–15 let praxe, 28 manažerů (17,95 %) s délkou 16–20 let praxe a 8 manažerů (5,13 %) pracovalo na současné pozici 21 a více let.

V porovnání rozdělení respondentů podle délky celkové manažerské praxe bylo 29 manažerů (18,59 %) s délkou do 5 let praxe, 33 manažerů (21,15 %) s délkou 6–10 let praxe, 33 manažerů (21,15 %) s délkou 11–15 let praxe, 43 manažerů (27,56 %) s délkou 16–20 let praxe a 18 manažerů (11,54 %) vykonávalo svou celkovou praxi na manažerské pozici 21 a více let.

Nejvíce, a to 130 manažerů (83,33 %), pracuje na pozici vrcholového manažera ve společnosti s ručením omezeným. 13 manažerů (8,33 %) působí v akciových společnostech, 11 manažerů (7,05 %) uvedlo jinou právní formu (s tím, že vždy odpověděli, že se jedná o osobu samostatně výdělečně činnou) a zbývající dva manažeři (1,28 %) působí ve veřejné obchodní společnosti. Žádný z manažerů neuvedl podnik s právní formou komanditní společnost.

U dotazovaných manažerů byl zjišťován jejich vlastnických vztah k podniku, v němž působí na úrovni vrcholového manažera. Pro upřesnění vymezení uvádím, že většinový vlastník je takový, který má alespoň 50% podíl, avšak méně než 100% podíl a menšinový vlastník má více jak 0% podíl, ale méně než 50% podíl. 41 manažerů (26,28 %) je zároveň také jediným vlastníkem podniku, 30 manažerů (19,23 %) má poloviční nebo převažující podíl v podniku.

6.2 VYHODNOCENÍ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

V souhrnu u kompetence ROZHODNOST odpovědělo zcela 35,38 %, spíše ano 53,85 %, málo 7,69 %, spíše ne 2,44 % a vůbec 0,64 % manažerů. Lze tedy říci, že modelované úrovně manažerských kompetencí u této kompetence dosahuje pouze 35,38 % dotazovaných manažerů, což není příliš pozitivní výsledek.

V souhrnu u kompetence ODPOVĚDNOST odpovědělo zcela 49,62 %, spíše ano 34,10 %, málo 7,95 %, spíše ne 5,38 % a vůbec 2,95 % manažerů. Lze tedy říci, že modelované úrovně manažerských kompetencí u této kompetence dosahuje téměř polovina dotazovaných manažerů.

V souhrnu u kompetence ORIENTACE NA CÍL odpovědělo zcela 34,62 %, spíše ano 55,64 %, málo 8,85 %, spíše ne 0,77 % a vůbec 0,13 % manažerů. Z výsledků lze říci, že modelované úrovně manažerských kompetencí dosahuje o málo více jak třetina dotazovaných manažerů.

V souhrnu u kompetence ORIENTACE NA VÝKON odpovědělo zcela 38,14 %, spíše ano 50,43 %, málo 9,94 %, spíše ne 1,39 % a vůbec 0,11 % manažerů. Z výsledků lze říci, že modelované úrovně manažerských kompetencí u této kompetence dosahuje necelé čtyři desetiny dotazovaných manažerů.

V souhrnu u kompetence ODBORNOST odpovědělo zcela 28,97 %, spíše ano 38,59 %, málo 19,87 %, spíše ne 9,74 % a vůbec 2,82 % manažerů. Z výsledků lze říci, že modelované úrovně manažerských kompetencí u této kompetence dosahuje necelé čtyři desetiny dotazovaných manažerů.

V souhrnu u kompetence KONCEPČNOST odpovědělo zcela 35,64 %, spíše ano 55,13 %, málo 7,31 %, spíše ne 1,92 % a vůbec odpovědělo 0 % manažerů. Z výsledků lze říci, že modelované úrovně manažerských kompetencí u této kompetence dosahuje mírně více jak třetina dotazovaných manažerů.

V souhrnu u kompetence EMPATIE odpovědělo zcela 21,96 %, spíše ano 51,60 %, málo 20,51 %, spíše ne 4,81 % a vůbec odpovědělo 1,12 % manažerů. Na základě výsledků lze říci, že modelované úrovně manažerských kompetencí u této kompetence dosahuje necelá čtvrtina dotazovaných manažerů.

V souhrnu u kompetence SEBEDŮVĚRA odpovědělo zcela 28,85 %, spíše ano 57,95 %, málo 9,74 %, spíše ne 3,08 % a vůbec odpovědělo 0,38 % manažerů. Podle výsledků lze říci, že modelované úrovně manažerských kompetencí u této kompetence dosahuje více jak čtvrtina dotazovaných manažerů.

V souhrnu u kompetence KOMUNIKATIVNOST odpovědělo zcela 35,77 %, spíše ano 42,18 %, málo 14,87 %, spíše ne 5,26 % a vůbec odpovědělo 1,92 % manažerů. Podle výsledků lze říci, že modelované úrovně manažerských kompetencí u této kompetence dosahuje více jak třetina dotazovaných manažerů.

V souhrnu u kompetence KREATIVITA odpovědělo zcela 15,26 %, spíše ano 43,08 %, málo 28,21 %, spíše ne 10,51 % a vůbec odpovědělo 1,67 % manažerů. Podle zjištěných výsledků lze říci, že modelované úrovně manažerských kompetencí u této kompetence dosahuje pouze více jak sedmina dotazovaných manažerů.

6.3 VÝSLEDKY TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ O NEZÁVISLOSTI MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

Nezávislost kompetencí a pohlaví manažera byla zamítnuta na základě statistického testu a zároveň tím potvrzena závislost u 7 složek v rámci 5 kompetencí. Na základě dosažených dílčích výsledků nemůže být hypotéza H_1 o neexistenci závislosti manažerských kompetencí a pohlaví manažera potvrzena a musí být zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy H_{1a} o existenci závislosti.

Ověření nezávislosti kompetencí a délky manažerské praxe manažera bylo rozděleno na dvě části, a to podle délky současné a délky celkové manažerské praxe. Nezávislost kompetencí a délky současné manažerské praxe manažera byla zamítnuta, protože byla na základě statistického testu potvrzena závislost u 8 složek v rámci 7 kompetencí. Taktéž nezávislost kompetencí a délky celkové manažerské praxe manažera byla zamítnuta, protože byla na základě statistického testu potvrzena závislost u 6 složek v rámci 6 kompetencí. Na základě dosažených dílčích výsledků nemůže být hypotéza H_2 o neexistenci závislosti manažerských kompetencí a pohlaví manažera potvrzena a musí být zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy H_{2a} o existenci závislosti.

Nezávislost kompetencí a věku manažera byla zamítnuta na základě provedených statistických testů a zároveň tím potvrzena závislost u 3 složek v rámci 3 kompetencí. Na základě dosažených dílčích výsledků nemůže být hypotéza H_3 o neexistenci závislosti manažerských kompetencí a věku manažera potvrzena a musí být zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy H_{3a} o existenci závislosti.

Nezávislost kompetencí a vlastnického vztahu manažera k podniku byla zamítnuta na základě provedených statistických testů a zároveň tím potvrzena závislost u 10 složek v rámci 6 kompetencí. Na základě dosažených dílčích výsledků nemůže být hypotéza H_4 o neexistenci závislosti manažerských kompetencí a vlastnického vztahu manažera k podniku potvrzena a musí být zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy H_{4a} o existenci závislosti.

Nezávislost kompetencí a nejvyššího dosaženého vzdělání manažera byla zamítnuta na základě provedených statistických testů a zároveň tím potvrzena závislost u 8 složek v rámci 6 kompetencí. Na základě dosažených dílčích výsledků nemůže být hypotéza H_5 o neexistenci závislosti manažerských kompetencí a nejvyššího dosaženého vzdělání potvrzena a musí být zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy H_{5a} o existenci závislosti.

7 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ KE ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

7.1 SOUHRNNÉ VÝSLEDKY ANALÝZY JEDNOTLIVÝCH MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

Statistickým zpracováním dat a provedením testů byly zjištěny následující výsledky o úrovni manažerských kompetencí na dotazovaném vzorku vrcholových manažerů malých výrobních podniků. V rámci vytvořeného modelu manažerských kompetencí nebyly použity žádné složky tak, aby nejméně dvě z nich popisovaly stejnou situaci a tím vytvářely duplicitu v modelu.

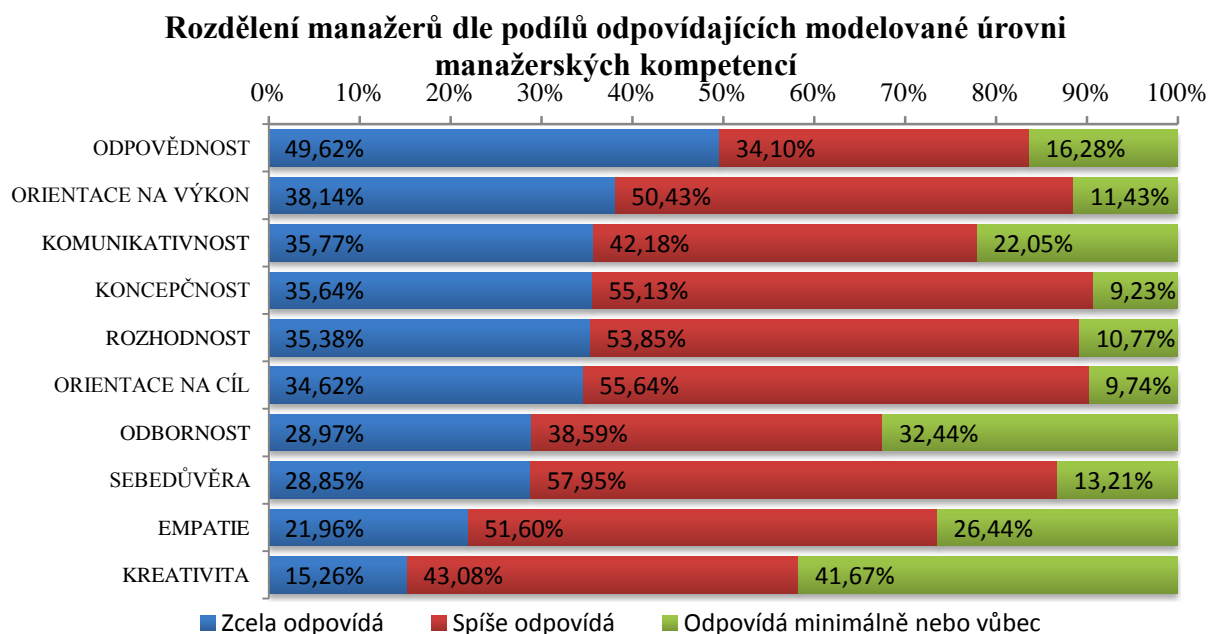
Mezi jednotlivými složkami existuje vazba alespoň na jednu další složku v rámci kompetence. Výjimkou jsou složky „Schopnost dodržet plán“ u kompetence ORIENTACE NA CÍL a „Vyhledávání nových podnětů“ u kompetence ODBORNOST. U složky „Schopnost dodržet plán“ v rámci sebehodnocení nejvíce manažeři odpovídali, že spíše ano, tedy ne zcela. Tento jev je však akcentován teorií, která zmiňuje právě orientaci na podnikové cíle a výsledky (Tomek a Vávrová, 2007), což je možné přisoudit dynamickému prostředí, v němž se podniky každý den pohybují a manažeři musí umět rychle a kvalitně reagovat na tyto změny (Kavan, 2002).

Podle zjištěných výsledků však zkoumaní manažeři nejsou zcela schopni dodržet původní plán. V souladu s touto situací však téměř polovina zvládá pružně reagovat na změny v plánu a přesně jedna polovina z nich to zvládá s mírnými obtížemi. Přesto, že statisticky tato závislost nebyla potvrzena, reálně existuje.

Vyhledávání nových podnětů pravděpodobně pro manažery není pro jejich profesi důležité, což potvrdily i výsledky u této složky. Tato složka má pro odbornost

manažera podstatný význam pro její další rozvoj. Manažer by měl neustále rozšiřovat svou odbornost a vyhledávání nových znalostí a vědomostí nejen prostřednictvím internetu může pro podnik znamenat do budoucna například konkurenční výhodu v novém výrobním postupu, nižších výrobních nákladech či vyšším pracovním výkonu zaměstnanců.

Zjištěné výsledky podílů odpovědí odpovídajících úrovním manažerských kompetencí byly zobrazeny do grafu č. 19.



Graf 19: Rozdělení manažerů dle podílů odpovídajícím modelované úrovni manažerských kompetencí

Zdroj: Zpracováno autorem.

Modře a sestupně seřazeny jsou podíly manažerů, kteří odpovídají modelované úrovni manažerských kompetencí.

Červeně jsou vyjádřeny podíly manažerů, kteří nedosahují modelované úrovně, avšak nejvíce se jí blíží a ke zvýšení této úrovně nebudou muset manažeři vyvinout vysoké úsilí a aktivitu.

Zeleně jsou označeny podíly manažerů, kteří nedosahují modelované úrovně a úroveň kompetence je velice malá až žádná. Pro její zvýšení bude zapotřebí vytvořit tréninkový plán individuálně pro každého manažera, např. podle Robbins a Judge (2007), což však tato dizertační práce blíže nediskutuje. Souhrnně lze tedy prohlásit, že zejména zeleně označené podíly v grafu č. 19 jsou příležitostmi pro rozvoj manažerských kompetencí.

Z grafu č. 19 na základě zjištěných výsledků je patrná i důležitost manažerských kompetencí. Nejdůležitější je ODPOVĚDNOST následovaná ORIENTACÍ NA VÝKON. Kompetence KOMUNIKATIVNOST, KONCEPČNOST, ROZHODNOST A ORIENTACE CÍL se nachází téměř na stejné pozici. Následuje

ODBORNOST, SEBEDŮVĚRA, které jsou taktéž sobě rovnocenné. A v závěru jsou to kompetence EMPATIE A KREATIVITA.

Tento model může sloužit jako výchozí základna pro ověření úrovně manažerských kompetencí a zjištění rozdílů vůči modelované úrovni a tím nabídnout manažerům přehled o kompetencích, které je třeba nadále rozvíjet, např. ve smyslu ideálního stavu úrovně kompetencí (Provazník, 2002; Šuleř a Gregar, 2002; Plamínek a Fišer, 2005).

Zjištěné podíly z grafu č. 19 by mohly být použity v dalším výzkumu pro určení váhy kompetence při vyhodnocení, nebo ve smyslu podle Koubka (2007), který hovoří o jisté minimální úrovni kompetencí, např. pro účely konkrétních manažerských pozic. Tato minimální úroveň je podle Pettingera (1996) součástí pracovní smlouvy spolu s nástinem osobního rozvoje, jelikož se jedná o ústřední prvek rozvoje celého podniku.

7.2 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ O NEZÁVISLOSTI KOMPETENCÍ NA ZVOLENÝCH PROMĚNNÝCH

Závislost na zvolených proměnných nebyla prokázána ani na jedné složce u kompetence KOMUNIKATIVNOST. To znamená, že schopnost komunikace, ačkoliv je vysoce zdůrazňovaná literaturou právě v kontextu kompetencí (Armstrong, 1999; Plamínek a Fišer, 2005; Robbins a Judge, 2007; Molnár a Špingl, 2008; Mühlbacher, Nettekoven a Putnová, 2009), neprokázala významnou statistickou závislost mezi věkem, délkou praxe, vzděláním či vlastnickým vztahem, je tedy zcela závislá na individuálním manažerovi. Autoři Mühlbacher, Nettekoven a Putnová (2009) navíc vyzdvihují význam nejen komunikace, ale i tvůrčího a analytického myšlení, který je neoddiskutovatelný zejména v období ekonomické. U ostatních kompetencí byla závislá minimálně jedna složka (u ROZHODNOSTI) až maximálně pět složek (u ORIENTACE NA CÍL).

Podíváme-li se na jednotlivé závislosti a výsledky na základě zvolených proměnných, pak lze říci, že pouze proměnná pohlaví vykazuje jednoznačné výsledky u závislých složek kompetencí.

Z pohledu pohlaví manažera a zjištěných výsledků lze tvrdit, že ženy oproti mužům mají lepší logické myšlení směrem k vytyčenému cíli, efektivněji překonávají překážky, dokážou provádět více činností zároveň, více respektují odlišné názory druhých, jsou více empatické a mají schopnost lépe vnímat iracionální chování, jsou schopny lépe detekovat nové příležitosti a používat nestandardní metody. Výzkumu se zúčastnilo 13 žen a 143 mužů. Kdyby byl vyrovnanější poměr mezi pohlavími, nemusely být rozdíly tak velké. K ověření tohoto předpokladu je však nutné výzkum dále rozšířit.

Budeme-li hledat jednoznačnou souvislost některé složky se všemi proměnnými, nalezneme jedinou významnou shodu pouze u složky „Odpovědnost za celý podnik“ kompetence ODPOVĚDNOST. Lze tedy tvrdit, že nejvíce odpovědnými manažery za celý podnik jsou manažeři ve věku 51 a více let, kteří vykonávají současnou i celkovou praxi v délce 21 a více let a jsou jedinými vlastníky podniku se středním

odborným vzděláním. Ačkoliv empirické analýzy neprokázaly jasný trend mezi věkem a úrovní kompetencí, u složky „Odpovědnost za celý podnik“ kompetence ODPOVĚDNOST lze spatřovat souvislost, že s rostoucím věkem dochází k růstu úrovně této kompetence. Nicméně existují myšlenkové názory, které identifikují jasnou souvislost mezi věkem a úrovní kompetencí obecně (Scott *a kol.*, 1997). Je však třeba říci, že to není věk, který se podílí na růstu úrovně kompetencí, ale spíše ochota se dále rozvíjet.

Výsledky provedených analýz rovněž poukázaly na souvislost mezi složkou „Vyhledávání nových podnětů“ a vlastnického vztahu, jde tedy jasně právě o majitele podniků, kteří se aktivně podílí na rozvoji svých kompetencí a tím pádem na rozvoji celého podniku. Obecně i teorie uvádí potřebu vzdělání (Scott *a kol.*, 1997; Kumaraswamy, 1998; Putt, 1998; Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004; Kutscherauer, 2007).

Nejlepší schopnost výběru optimálního konceptu řešení u kompetence KONCEPČNOST mají manažeři ve věku 41–50 let s délkou 11–15 let současné i celkové manažerské praxe.

Největší originalitu v rámci kompetence KREATIVITA mají manažeři s vyšším odborným vzděláním a délkou 21 a více let současné i celkové manažerské praxe.

V rámci kompetence ORIENTACE NA CÍL jsou nejvíce schopni dodržet plán manažeři středoškolsky vzdělaní jako většinoví spoluvlastníci a nejlépe zvládají pružně reagovat na změněný plán manažeři s vyšším odborným vzděláním, kteří jsou jedinými vlastníky podniku. Dále pak manažerky vlastníci ze 100 % podniky jsou schopny efektivně překonávat překážky.

Problematiku sebeprosazení žen v ČR diskutují i Putnová, Rašticová, Dvořák a Spáčilová (2002), kteří v roce 2002 provedli výzkum, jehož výsledky potvrdily znevýhodnění žen zejm. v platových otázkách a v očekáváních, které jsou na ženy kladeny. Podle autorů je kritickým bodem úspěchu žen právě úspěch kariérní, nicméně společně se zajištěním ostatních tradičních povinností, které jsou od žen vyžadovány. Logicky pak i výsledky předkládaného výzkumu potvrdily houževnatost manažerek a jejich schopnost efektivně překonávat nejen kariérní překážky.

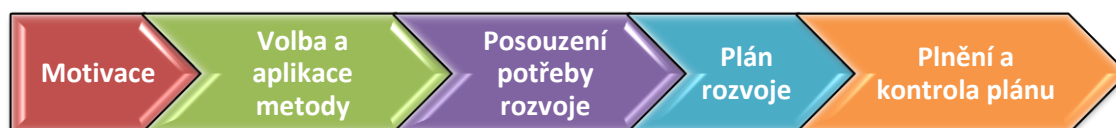
U kompetence SEBEDŮVĚRA umí manažerky detekovat výhodné příležitosti jako 100% vlastnice podniku a nejlépe identifikovat vlastních předností a jejich optimální uplatnění zvládají manažeři ve věku 31–40 let s délkou celkové praxe 6–10 let.

Z pohledu kompetence ROZHODNOST činí nejlépe nezávislé rozhodnutí pouze na základě získaných znalostí a zkušeností manažeři s menšinovým vlastnickým podílem a délkou současné praxe 11–15 let.

7.3 DOPORUČENÍ KE ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

Metod a způsobů, kterými lze rozvíjet jednotlivé kompetence a tím zvyšovat jejich celkovou úroveň, existuje poměrně mnoho. Podstatné však je uvědomění si a respektování nezbytně nutných podmínek pro rozvoj kompetencí:

- Nezbytnou nutností pro zvyšování úrovně manažerských kompetencí je jejich identifikace, změření a zjištění rozdílů oproti očekávanému stavu. Tuto skutečnost potvrzují taktéž autoři Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004), Šuleř a Gregar (2002), Pfeffer (1994), Koubek (2007) či Armstrong (2008). Vhodným nástrojem pro manažery malých výrobních podniků může být metodický postup aplikovaný v této dizertační práci společně s vytvořeným modelem.
- Kompetence musí být pro výkon manažerské profese neustále udržovány a rozvíjeny ke zvyšování výkonu manažera, jak potvrzují Provazník (2002), Boddy (2008), Johnson, Scholes a Whittington (2005), Plamínek a Fišer (2005), Kovács (2009) nebo Awano a kol. (2010).
- K rozvíjení vlastních kompetencí a tím i zvyšování výkonu musí být manažer motivován, což potvrzují také Armstrong (1999), Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004), Kociánová (2010) či Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011).



Obrázek 1: Doporučený postup pro zvýšení úrovně manažerských kompetencí

Zdroj: Zpracováno autorem.

S respektováním uvedených podmínek doporučuji manažerům postupovat při zvyšování jejich kompetencí podle následujících kroků, jak jsou zobrazeny na obr. č. 3:

- 1) Uvědomění si motivů vedoucích k potřebě zvýšit vlastní kompetence.
- 2) Zvolit si vhodnou metodu a způsob pro zjištění úrovně svých kompetencí.
- 3) Na základě zjištěných výsledků posoudit potřebu rozvoje.
- 4) Vypracovat plán rozvoje vlastních kompetencí.
- 5) Začít plnit plán a průběžně ověřovat pokroky v plnění plánu.

Ad 1)

Primárním předpokladem úspěchu rozvoje kompetencí u manažera je jeho motivace. Pokud není manažer motivován k tomu, aby své kompetence pro výkon svého povolání zlepšoval a rozvíjel, pak následující kroky by mohly mít spíše opačný efekt.

V současnosti bývá nejčastěji obecně zmiňovaným motivem finanční odměna například v podobě mzdy nebo u manažerů v podobě vyplaceného podílu na zisku. Samozřejmě motivem ke zlepšení může být například manažerova vize budoucího rozvoje podniku, zlepšení finanční situace podniku nebo získání konkurenční výhody.

Zjištěním důvodu odpovědí na otázku „Proč chci zvýšit své kompetence?“, může manažer pokračovat dalšími kroky.

Ad 2)

Volba vhodné metody a způsobu pro identifikaci a měření úrovně kompetencí bude záležet na mnoha dalších faktorech, zejména finanční a časová náročnost. Při volbě bude nutné také vzít v potaz možnost použití metody vlastními silami, najmutí odborníka či využití odborníku v Assessment centru.

V případě rozhodnutí realizace vlastními silami nabízí tato dizertační práce vhodný metodický postup včetně již vytvořeného modelu pro ověření úrovně manažerských kompetencí. Případně další využitelné metody jsou stručně popsány podle Kováce (2009).

Ad 3)

Při zjištění aktuální úrovně kompetencí u manažera by mělo následovat rozhodnutí, zda tato úroveň odpovídá požadavkům na dané manažerské pozici či nikoliv. V případě, že neodpovídá, je důležité určit u jednotlivých kompetencí velikost rozdílu vůči požadované úrovni.

Následovat by mělo stanovení priorit pro jednotlivé kompetence, v jakém pořadí bude zvyšována jejich úroveň, např. metodou párového srovnávání a váhování.

Ad 4)

Vypracování plánu rozvoje kompetencí představuje vymezení způsobu, jakým se bude zvyšovat úroveň kompetencí. Manažer musí zhodnotit své schopnosti a možnosti, zdali tento krok zvládne vlastními silami nebo raději využije služeb specialisty.

V případě volby vlastními silami bude pro manažera vhodnější zvolit například některou z distančních metod, jak je uvádí Plamínek a Fišer (2005), mezi něž se řadí například e-learning či externí školení a tréninky.

Bude-li z pohledu manažera vyžadován při sestavení plánu náročnější či intenzivnější způsob, je možné zvolit metody vzájemné podpory, které jsou založeny na mezilidských vztazích v rámci podniku i na podávaných výkonech.

Nejintenzivnější formou rozvoje kompetencí je pak systematické pozorování praxe a následná zpětná vazba spojená s hodnocením pracovního výkonu při zvládání praktických úkolů.

S ohledem na manažery malých podniků se jeví jako nejvhodnější využití distančních metod, protože může manažer zlepšovat své kompetence na dálku mimo pracovní dobu.

Plán by měl být přizpůsoben zejména časovým možnostem manažera, zjištěným rozdíly kompetencí oproti požadovanému stavu a jeho individuálním schopnostem a předpokladům stanovený plán rozvoje plnit.

Ad 5)

Úspěchem pro dosažení požadované úrovně manažerských kompetencí je aktivní dodržování plnění sestaveného plánu rozvoje kompetencí. Předpokladem kromě motivace je píle, úsilí dosáhnout stanoveného cíle a často i sebezapření.

Manažer musí průběžně kontrolovat své pokroky a musí si být vědom toho, že rozvoj kompetencí je podmíněn dlouhodobým, nikoliv nahodilým hodnocením kompetencí, jak uvádí Plamínek a Fišer (2005).

Uvedený metodický postup pro zvýšení úrovně kompetencí představuje doporučení, jak by měli manažeři postupovat. Vždy však je nutné brát v úvahu individualitu osobnosti každého manažera a vytvářet plán přesně tak, aby co nejvíce této osobnosti odpovídal a vyhovoval.

8 PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE A DOPORUČENÍ V POKRAČOVÁNÍ VÝZKUMNÉ ČINNOSTÍ

8.1 PŘÍNOSY PRO TEORII

Přínosy pro teorii spočívají ve vytvoření modelu manažerských kompetencí manažera působícího na vrcholové úrovni managementu malého výrobního podniku. Model je koncipován takovým způsobem, že umožňuje aplikaci v různých podmínkách.

Současný stav vědeckého poznání byl rozšířen o zjištěné výsledky, které byly konfrontovány a uvedeny do souvislostí s již publikovanými poznatky z této oblasti

8.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI

Přínosem pro praxi je zjištěná úroveň manažerských kompetencí manažerů působících na vrcholové úrovni malých výrobních podniků na základě vytvořeného modelu.

Modelovaná úroveň představuje pro manažery cíl, ke kterému by se měli svými kompetencemi přiblížit. Zjištěné rozdíly oproti modelu představují pro manažery nedostatky, které je nezbytné neustálým rozvojem systematicky odstraňovat.

Na základě navržených doporučení si musí manažeři zvolit nejvhodnější přístup z pohledu jejich motivace a vyhovující individualitě jejich osobnosti k úspěšnému rozvoji jejich skutečné úrovně manažerských kompetencí.

8.3 PŘÍNOSY PRO PEDAGOGIKU

Získané poznatky o úrovni manažerských kompetencí v malých výrobních podnicích budou prezentovány studentům v rámci výuky předmětu Podnikový management s cílem seznámit studenty se základními požadavky kompetencí na osobnost vrcholového manažera.

Vhodnou interpretací výsledků bude výuka obohacena o nové poznatky, které mohou posloužit studentům jako budoucím manažerům k představě o jejich nezbytném teoretickém i praktickém základu pro výkon manažerské profese.

8.4 DOPORUČENÍ V POKRAČOVÁNÍ VÝZKUMNÉ ČINNOSTI

V rámci doposud zjištěných skutečností vyvstávají nové výzkumné otázky v oblasti manažerských kompetencí, jež vzešly ze zjištěných výsledků provedeného výzkumu.

Jak již bylo uvedeno, byl zjištěn výrazný rozdíl v úrovni kompetencí z pohledu pohlaví manažera. Výsledky manažerek jsou výrazně lepší než výsledky manažerů. S ohledem na poměr zúčastněných žen a mužů ve výzkumu by měl být tento jev ověřen a buď potvrzen, nebo vyvrácen v rámci dalšího výzkumu s vyváženějším poměrem zúčastněných žen a mužů.

Dále by bylo vhodné provést ověření již vytvořeného modelu manažerských kompetencí pro manažery malých výrobních podniků i v jiných oblastech podnikatelských činností a případně jej modifikovat pro použití v těchto oblastech. Následovat by měla komparace jednotlivých oblastí a to nejen na národní, ale zejména na mezinárodní úrovni.

Realizace uvedených plánů pro pokračování výzkumu je založena na zpracování podání a získání dlouhodobého výzkumného projektu, popřípadě více krátkodobých projektů. Získání projektu umožní zajištění zejména vhodnějších způsobů sběru dat a jejich větší množství. Dále pak možnosti použití dalších vhodných metod pro zjištění, měření a hodnocení manažerských kompetencí, včetně rozšíření výzkumného týmu.

Jedním z předpokladů získání projektu jsou vědecké výstupy, a proto zjištěné výsledky v této dizertační práci budou zaslány v podobě vědeckých článků pro posouzení do recenzních řízení v zahraničních časopisech s impakt faktorem, současně je plánována prezentace výsledků doktorské dizertační práce v rámci mezinárodních vědeckých konferencí. Současně s publikacemi existuje reálná šance navázání kontaktů pro další spolupráci na mezinárodní úrovni.

ZÁVĚR

Význam manažerských kompetencí neustále roste a dostává se více do popředí zájmu, nejen samotných manažerů, ale i vědeckých pracovníků často úzce spjatých s manažerskou praxí. Na kompetence je pohlíženo jako na důležitý faktor v oblasti lidských zdrojů zejména v kontextu získávání pracovníků, hodnocení jejich výkonů a taktéž při plánování dalšího odborného rozvoje.

Tato dizertační práce pojednává o manažerských kompetencích manažerů působících na vrcholové úrovni malých výrobních podniků v České republice.

V úvodní části je zvolená problematika představena v širších souvislostech ve spojení s vymezením aktuálnosti a relevantnosti tématu. Následuje kapitola s cíli dizertační práce.

Dále byly ve stručnosti vymezeny metody vědecké práce a popsán postup a použitá metodika při zpracování dizertační práce.

Následuje kapitola charakterizující současný stav vědeckého poznání. Byly zde uvedeny základní pojmy řešené problematiky a podrobně popsán a konfrontován

pojem kompetence. Z pohledu vědeckého poznání byly kompetence uvedeny do kontextu s pracovním výkonem, lidským kapitálem a jeho možným vlivem na hodnotu podniku.

Pátá kapitola pojednává o provedeném primárním výzkumu manažerských kompetencí v malých podnicích. K zjištění úrovně manažerských kompetencí v porovnání s vytvořeným modelem bylo použito metody dotazování formou dotazníku.

Šestá kapitola byla zaměřena na vyhodnocení dat z provedeného primárního výzkumu. Shrnutí výsledků a následné doporučení pro manažery jsou uvedeny v sedmé kapitole. Nejdříve jsou uvedeny výsledky za jednotlivé kompetence, ze kterých je stanovena v sestupném pořadí jejich dosažená úroveň. Největší úroveň dosáhla odpovědnost a dále pak orientace na výkon, komunikativnost, koncepčnost, rozhodnost, orientace na cíl, odbornost, sebedůvěra, empatie a kreativita.

Z pohledu závislostí kompetencí na zvolených proměnných lze říci, že pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délka současné i celkové manažerské praxe či vlastnický vztah manažera k podniku mají vliv na výslednou úroveň manažerských kompetencí zkoumaného vzorku respondentů. Nutno podotknout, že ne na všechny zároveň, ale pouze na konkrétní, jak uvádí tato práce.

Nejvýznamnější závislost byla prokázána u odpovědnosti, zejména odpovědnosti za celý podnik, kde jak bylo prokázáno, se tato kompetence zvyšuje s rostoucím věkem, délkou praxe a zvyšujícím se vlastnickým podílem manažera k podniku.

Bylo taktéž prokázáno, že při srovnání pohlaví, dosahují jednoznačně ženy vyšší úrovně u závislých kompetencí. Výsledky byly konfrontovány s doposud publikovanými výsledky autorů zabývajících se výzkumem v oblasti kompetencí.

Stanovený cíl dizertační práce byl zcela naplněn vytvořením doporučení pro manažery, jak zvýšit jejich úroveň manažerských kompetencí. Jedná se o vymezení základních podmínek tohoto procesu a navržení jednotlivých kroků, které musí manažeři absolvovat.

Závěrečná část vymezuje přínosy dizertační práce pro teorii, praxi a pedagogiku a překládá doporučení v pokračování další výzkumné činnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ANDRIESSEN, Daniel, 2004. *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*. Butterworth-Heinemann, 440 s. ISBN 9780750677745.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1. vyd. Přel. Jaroslav Berka a Josef Koubek. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem: Kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. Praha: Ekopress. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.

ARMSTRONG, Michael, 2008. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. dotisk. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

AWANO, Gaganan, Mark FRANKLIN, Jonathan HASKEL a Zafeira KASTRINAKI, 2010. Measuring investment in intangible assets in the UK: results from a new survey. *Economic & Labour Market Review*. 4(7), 66-71.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BODDY, David, 2008. *Management: An Introduction*. 4th ed. [s.l.]: Person Education Limited. 728 s. ISBN 978-0-273-71106-3.

BOSE Sanjoy a Keith THOMAS, 2007. Applying the Balanced Scorecard for Better Performance of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, Volume 8, Number 4: Strategic Enterprise Valuation, 200710. Available from <<http://site.ebrary.com/lib/vutbr/docDetail.action?docID=10211678&ppg=98>>. ISSN 9781846636936.

BRINKER, Barry, 2000. Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge. *Cpavision.org* [online]. [cit. 2010-08-30]. Dostupné z: <http://www.cpavision.org/vision/wpaper05b.cfm>

BUREAU VAN DIJK. 2011a. *Search strategy* [online]. [cit. 2011-10-27]. Dostupné v databázi Amadeus.

BUREAU VAN DIJK. 2011b. *Standard list of results* [online]. [cit. 2011-10-27]. Dostupné v databázi Amadeus.

COLLIS, Jill a Roger HUSSEY, 2003. *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 2nd ed. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 374 s. ISBN 0-333-98325-4.

Definice malého a středního podnikatele, c1994–2010. *CzechInvest* [online]. [cit. 2010-05-25]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1998. *Peter Drucker on the profession of management*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 201 s. Harvard business review book series. ISBN 08-758-4836-2.

DRUCKER, Peter Ferdinand a A. Jofeph MACIARIELLO, 2006. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Přel. Irena Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press. 431 s. ISBN 80-7261-140-2.

DYTRT, Zdeněk, 2004. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C. H. Beck, 157 s. ISBN 80-7179-889-4.

EDVINSSON, Leif a Michael Shawn MALONE, 1995. *Intellectual capital: realizing your company*. HarperBusiness, 225 s. ISBN 9780887308413.

FLATT, Sylvia J. a Stanley J. KOWALCZYK, 2008. Creating competitive advantage through intangible assets: The direct and indirect effects of corporate culture and reputation. *Advances in Competitiveness Research*. **16**(1&2), 13-30.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.

FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

FRIGG, Roman a Stephan HARTMANN, 2012. Models in Science. In: STANFORD UNIVERSITY. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* [online]. Edward N. Zalta. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: <http://plato.stanford.edu/entries/models-science/>

GARTMAN, Davis, 1979. Origins of the Assembly Line and Capitalist Control of Work at Ford. *Case Studies on the Labor Process*. Andrew S. ZIMBALIST (ed.). New York: Monthly Review Press, s. 193-205. ISBN 9780853455189.

GERŠLOVÁ, Jana, 2009. *Vádemékum vědecké a odborné práce*. 1. vyd. [Praha] : Professional Publishing. 148 s. ISBN 978-80-7431-002-7.

HAGUE, Paul, 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Praha: Computer Press. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

HARTMANN, Stephan, 2005. The World as a Process: Simulations in the Natural and. In: *An Archive for Preprints in Philosophy of Science* [online]. s. 1-21, 07 Oct 2010 11:13 [cit. 2011-09-25]. Dostupné z: <http://philsci-archive.pitt.edu/2412/1/Simulations.pdf>

HÄUSER, Stanislav, 2008. Strategie dlouhodobé úspěšnosti. *MODERNÍ ŘÍZENÍ* [online]. roč. č. 9 [cit. 2009-12-02]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-27829120-strategie-dlouhodobu-uspesnosti>.

HEIENS, Richard A., Robert T. LEACH a Leanne C. MCGRATH. 2007. The contribution of intangible assets and expenditures to shareholder value. *Journal of Strategic Marketing*. 15(1), 149-159.

HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2. akt. vyd. Praha: Portál. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HENDL, Jan, 2009. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3. přeprac. vyd. Praha: Portál. 696 s. ISBN 978-80-7367-482-3.

HENYCH, Michal, 2008. *Profesionální manažeři* [online]. [cit. 2009-12-02]. Dostupný z: <http://www.tcbs.cz/weblog/2008-0522-profesionalni-manazeri>.

HILL, Charles W. L. a Gareth R. JONES. 2009. *Theory of Strategic management with Cases*. Cengage South-Western. 1032 s. ISBN 978-1-4390-3560-3.

HINDLS, Richard, *et al.*, 2007. *Statistika pro ekonomy*. 8. vyd. Praha: Professional publishing. 415 s. ISBN 9788086946436.

HOFSTEDÉ, Geert H. a Gert Jan HOFSTEDÉ, c2005. *Cultures and organizations: software of the mind*. Rev. and expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill. 434 s. ISBN 978-007-1439-596.

HRONÍK, František, 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HUCZYNSKI, Andrzej a David A BUCHANAN, 2007. *Organizational behaviour: an introductory text*. 6th ed. New York: Pearson Education. ISBN 02-737-0835-X.

ITAMI, Hiroyuki a Thomas W. ROEHL, 1991. *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press. 186 s. ISBN 9780674577718.

ITTNER, Christopher D., 2008. Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research*. **38**(3), 261-272.

JOHNSON, Gerry a Kevin SCHOLE, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLE a Richard WHITTINGTON, 2005. *Exploring corporate strategy*. 7th ed. New York: FT/Prentice Hall. 635 s. ISBN 0273687344X.

KANIGEL, Robert, 1997. *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. New York: Viking. 675 s. ISBN 06-708-6402-1.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2006. *Alignment - systémové vyladění organizace: jak využít balanced scorecard k vytváření synergií*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 310 s. ISBN 80-726-1155-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press. 267 s. ISBN 978-807-2611-775.

KAVAN, Michal. 2002. *Výrobní a provozní management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 424 s. ISBN 80-247-0199-5.

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE): Zpracovatelský průmysl, c2010-2011. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad: Statistický metainformační systém* [online]. [cit. 2011-10-12]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klaspol.jsp?kodklas=80004&kodcis=5103&ciselid=294356>

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Kompetence pro trh práce, 2008. *Portál zaměstnanosti a adaptability v Moravskoslezském kraji* [online]. [cit. 2011-10-01]. Dostupné z: <http://kompetence.rza.cz/www/index.php?id=65&testID=24>

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-807-2611-683.

KOVÁCS, Jan, 2009. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

KOVANICOVÁ, Dana, 2005. *Finanční účetnictví: Světový koncept*. 5. akt. vyd. Praha: Polygon. 544 s. ISBN 80-7273-129-7.

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

KUMARASWAMY, Mohan M., 1998. Reconstructing the Team. In YANG, J. a W. P. CHANG. *Building Education and Research: Proceedings of the CIB W89 International Conference on Building Education and Research (BEAR '98), Brisbane, Australia, 8th – 10th July 1998*. London: E & F N Spon Ltd. s. 262 – 271. ISBN 041923800X.

KUTSCHERAUER, Alois, 2007. Regionální a municipální management v České republice na počátku 21. století. In *ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI: Nové výzvy pro rozvoj regionů, států a mezinárodních trhů, 4. – 6. září 2007*. Ostrava: VŠB.

LIN, Grace T. R. a Jerry Y. H. TANG, 2008. Appraising Intangible Assets from the Viewpoint of Value Drivers. *Journal of Business Ethics*. **88**(4), 679-689. DOI: 10.1007/s10551-008-9974-y. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10551-008-9974-y>.

MAGRETTA, Joan a Nan STONE, 2002. *What Management Is: How It Works and Why It*. London: Free Press. 244 s. ISBN 9780743203180.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MAŘÍK, Miloš, 2007. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 2. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. 492 s. ISBN 978-808-6929-323.

MILKOVICH, Gerge T a John W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

MOLNÁR, Zdeněk a Ivan ŠPINGL, 2008. Potřeba, místo a úloha CI profesionála v organizaci. In *Systems Integration: Proceedings of the 16th International Conference on Systems Integration 2008, Prague, Czech Republic, June 10 - 11, 2008*. Praha: [s.n.]. s. 97-103. ISBN 978-80-245-1373-7. Dostupné též z WWW: <<http://si.vse.cz/archive/index.asp?volume=2008>>.

MORGAN, Gareth, 2006. *Images of organization*. Updated ed. Thousand Oaks: Sage Publications. 504 s. ISBN 14-129-3979-8.

MÜHLBACHER, Jürgen, Michaela NETTEKOVEN a Anna PUTNOVÁ, 2009. COMPETENCE DEVELOPMENT IN THE CZECH REPUBLIC. *Journal of Global Business & Technology*. roč. 5, č. 2, s. 15-27. ISSN 15535495.

MÜHLBACHER, Jürgen, Michaela NETTEKOVEN a Anna PUTNOVÁ, 2011. MARKET SELECTION AND COMPETENCE MANAGEMENT IN THE CZECH REPUBLIC. *International Journal of Management Cases*. roč. 13, č. 4, s. 267-278. ISSN 17416264.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 265 s. ISBN 978-807-2612-246.

NOVÁK, Petr, 2010. Pojetí profesionálního manažera v České republice. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, roč. LVIII, č. 6, s. 681-686. ISSN: 1211-8516.

PALÁN, Zdeněk, 2008. Akumulace lidského kapitálu. *Národní vzdělávací fond* [online]. [cit. 2010-08-29]. Dostupné z: http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/akumulace.pdf

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha : Linde. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

PAVLICA, Karel, et al., 2001. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER, 2010. *Versatilní vedení: Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Management press. 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6.

PETTINGER, Richard, 1996. *Introduction to organisational behaviour*. 1st publ. Basingstoke: Macmillan. ISBN 978-033-3639-207.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

POKORNÝ, Jiří, 2004. *Úspěšnost zaručena: Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 207 s. ISBN 80-7204-348-X.

POKORNÝ, Jiří, 2007. *Psychologie tvořivého myšlení: Úvod do problematiky*. 2. vyd. skripta. Brno, Ing. Zd. Novotný. 61 s. ISBN 978-80-7355-072-1.

PORTER, Michael E., 2004. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press. 557 s. ISBN 9780743260879.

PRAHALAD, C. K. a Venkatram RAMASWAMY, 2005. *Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 277 s. ISBN 80-726-1126-7.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR, 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada. 631 s. ISBN 80-716-9250-6.

PROVAZNÍK, Vladimír, et al., 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

PUTNOVÁ, Anna, Martina RAŠTICOVÁ, Jiří DVOŘÁK a Danuše SPÁČILOVÁ. *Bariéry pro vstup do podnikání a sebeprosazení žen v ČR a srovnání s EU*. 2. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2003, 52 s. ISBN 80-214-2284-X.

PUTT, T. A., 1998. Continuing Education for Building and Construction Professionals. In YANG, Jan a Weilen P. CHANG. *Building Education and Research: Proceedings of the CIB W89 International Conference on Building Education and Research (BEAR '98), Brisbane, Australia, 8th – 10th July 1998*. London: E & F N Spon Ltd. s. 455 – 463. ISBN 041923800X.

ROBBINS, Stephen P. a Timothy A. JUDGE, 2007. *Organizational behavior*. Pearson/Prentice Hall. 759 s. ISBN 9780131890954.

ROSENBLUETH, Arturo a Norbert WIENER, 1945. The Role of Models in Science. *Philosophy of Science*. Vol. 12, No. 4, s. 316-321. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/184253>

RŮŽIČKOVÁ, Kamila a Petr NOVÁK, 2010. The Effects of Competencies on the Company Value. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, roč. LVIII, č. 6, s. 415-420. ISSN: 1211-8516.

ŘEZANKOVÁ, Hana, 2010. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.

SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL, 2003. *Research methods for business students*. 3rd ed. Harlow, England: Prentice Hall. 504 s. ISBN 0-273-65804-2.

SCOTT, Neil, David PONNIAL a Ben SAUD, 1997. A Window on Management Training within the Construction Industry. *Industrial and Commercial Training*. 29, 5, s. 148-152. ISSN 0019-7858.

SRPOVÁ, Jitka a kol., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. 427 s. ISBN 978-802-4733-395.

STEWART, Thomas A., 1998. *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. 2. il. vyd. Nicholas Brealey. 278 s. ISBN 9781857881837.

STOKES, David a Nicholas WILSON, 2010. *Small business management and entrepreneurship*. 6th ed. Andover: Cengage Learning. ISBN 978-140-8017-999.

STONEHOUSE, George et al, 2004. *Global and transnational business: strategy and management*. 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley. 474 s. ISBN 04-708-5126-0.

STONER, James Arthur Finch a R. Edward FREEMAN, 1992. *Management*. 5th ed. [s.l.]: Prentice Hall. 734 s. ISBN 0-13-544735-6.

SULLIVAN, Patrick H., 2000. *Value-driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value*. Wiley, 276 s. ISBN 9780471351047.

SVEIBY, Karl-Erik, 2002. Measuring Intangibles and Intellectual Capital: An Emerging First Standard. MOREY, Daryl, Mark MAYBURY a Bhavani THURAISINGHAM. *Knowledge management: Classic and contemporary works*. 1st MIT Press pbk. ed. Cambridge, Mass: The MIT Press., s. 337-354. ISBN 0-262-63261-6.

SYNEK, Miloslav a kol., 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

ŠULEŘ, Oldřich a Aleš GREGAR, 2002. *Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. 187 s. ISBN 80-722-6702-7.

ŠULEŘ, Oldřich, 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

VEBER, Jaromír, et al., 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VEBER, Jaromír, et al., 2009. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada., 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

VLČEK, Radim, 2008. *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press. 239 s. ISBN 978-807-2611-645.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnost : Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1st ed. Praha : Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. 1. vyd. Přel. Václav Dolanský. Praha: Victoria Publishing. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Zákon č. 518/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

CURRICULUM VITAE

OSOBNÍ ÚDAJE

Jméno a příjmení: Petr Novák
Trvalé bydliště: Červená Řečice 249, 394 46 Červená Řečice
E-mail: novak@fbm.vutbr.cz

ÚDAJE O VZDĚLÁNÍ

2005 – Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, obor Řízení a ekonomika podniku, ukončení SDZ a obhajobou disertační práce, titul Ph.D., v současnosti dokončované studium.
2003 – 2005 Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, obor Podnikové finance a obchod, ukončeno SZZ, titul Ing.
2000 – 2003 Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, obor Daňové poradenství, ukončeno SZZ, titul Bc.
1994 – 1999 Obchodní akademie Pelhřimov, obor obchodní akademie, ukončeno maturitní zkouškou.

ÚDAJE O ZAMĚSTNÁNÍ

1/2009 – 3/2009 Synergo, s. r. o., školení úředníků městských úřadů na problematiku CDBP (Cestovní doklady s biometrickými prvky) – zavádění otisku prstu.
9/2007 – Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, asistent Ústavu managementu – výuka předmětů Základy managementu, Podnikový management, Podnikový management 2, Základy marketingu, Marketing, Základy komunikace, Trénink obchodního jednání.
5/2006 – 8/2006 GNT, s. r. o., Brno, školení úředníků městských úřadů na problematiku CDBP (Cestovní doklady s biometrickými prvky).
3/2000 – 9/2000 Josef Cháb – „POJIST“ Pelhřimov, makléřská pojišťovací spol., asistent makléře – návrh, zpracování a uzavření pojistných smluv.

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Anglický jazyk – slovem i písmem úroveň B2
Německý jazyk – slovem i písmem úroveň A1

PŘEHLED ODBORNÉ PEDAGOGICKÉ PRAXE

2011/2012	Podnikový management (FP), Marketing (FIT), Základy marketingu (FIT)
2010/2011	Podnikový management (FP), Podnikový management (ÚSI), Základy marketingu (FIT), Marketing (FIT)
2009/2010	Podnikový management (FIT), Podnikový management (ÚSI), Podnikový management (FEKT), Základy managementu (FP), Podnikový management 2 (FP), Základy marketingu (FIT), Marketing (FIT)
2008/2009	Podnikový management (FP), Podnikový management 2 (FP), Základy marketingu (FIT), Marketing (FIT), Marketing (FSI)
2007/2008	Základy managementu (FP), Podnikový management 2 (FP), Základy komunikace (FP), Základy marketingu (FIT), Marketing (FSI)
2006/2007	Základy managementu (FP), Podnikový management 2 (FP)
2005/2006	Trénink obchodního jednání (FP), Základy komunikace (FP)

NEJVÝZNAMNĚJŠÍ PUBLIKACE AUTORA (VÝBĚR)

Článek v časopise evidovaném v některé ze světově uznávaných databází (SCOPUS, ERIH)

NOVÁK, Petr. Pojetí profesionálního manažera v České republice. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2010, roč. LVIII, č. 6, s. 681-686. ISSN: 1211-8516.

RŮŽIČKOVÁ, Kamila a Petr NOVÁK. The Effects of Competencies on the Company Value. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2010, roč. LVIII, č. 6, s. 415-420. ISSN: 1211-8516.

Kapitola v odborné knize

NOVÁK, Petr a Kamila RŮŽIČKOVÁ. Kompetenční model pro vrcholové manažery malých výrobních podniků v ČR. In *THEORY OF MANAGEMENT 5*. Žilina: University of Žilina, Faculty of Management Science and Informatics: EDIS, University Publishing House, 2012. (6 p.). [Publikace bude vydána 30. 9. 2012].

Příspěvek na ostatních mezinárodních konferencích / workshopech

NOVÁK, Petr. Manažer profesionál v podmínkách současného managementu v ČR. In *MANAGEMENT, ECONOMICS AND BUSINESS DEVELOPMENT IN THE NEW EUROPEAN CONDITIONS*. Brno, Akademické nakladatelství CERM, Brno. 2007. (4 p.). ISBN 978-80-7204-532-7.

NOVÁK, Petr. Manažer profesionál v podmínkách současného managementu v Evropě. In *MANAGEMENT, ECONOMICS AND BUSINESS DEVELOPMENT IN THE NEW EUROPEAN CONDITIONS*. Brno, Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská. 2008. p. 1 - 4. ISBN 978-80-7204-582-2.

NOVÁK, Petr. Profesiogram manažera profesionála. In *Mendelnet 2006*. Brno, Alfa Publishing. 2006. (5 p.). ISBN 80-86851-62-1.

NOVÁK, Petr. Profesionalita managementu v podmínkách malého a středního podnikání. In *Marketing a obchod 2006*. Zvolen, Národné lesnícke centrum. 2006. p. 171 - 173. ISBN 80-8093-009-0.

NOVÁK, Petr. Profesionalita manažerů v podnikání. In Sborník "*Jak úspěšně podnikat v příhraničních regionech jihovýchodní Moravy*" III. Mezinárodní konference. Kunovice, Evropský polytechnický institut. 2007. p. 89 - 92. ISBN 978-80-7314-111-0.

NOVÁK, Petr a Marie STAŇKOVÁ. Profesionalita a její možné využití při odměňování managementu. In *Recenzovaný sborník Mezinárodní Baťovy Doktorandské konference*. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2006. (10 p.). ISBN 80-7318-384-6.

ABSTRACT

The dissertation thesis dealt with the managerial competencies in the small manufacturing enterprises in the Czech Republic. The research aimed to examine the current level of these competencies on the sample of top managers of those enterprises. The chosen topic is topic of current importance due the competency development for enhancing the managerial performance.

The thesis elaboration was based on the detailed literature review of national and international publications in the respected scientific journals, and on the in-depth analyses conducted through the primary researches.

The main objective of the dissertation thesis was to detect the competency level of top managers in the small manufacturing enterprises in the context of business management and to identify the key variables influencing the discovered competency level and on the basis of research findings provide recommendations for further competency development. The main objective was supported with four partial objectives and five research hypotheses.

On the basis of results of executed pilot research on managerial competencies the model of managerial competencies was established, and further verified in the author's primary research. Within the data analysis and data evaluation, the competency level was formed. The dependences of competencies on examined variables were tested empirically. Those variables were sex, length of current and total practice, age, ownership and education.

The aggregated research results were compared with the literature review and based on this comparison, the recommendations for further managerial competency level improvement were provided. The conclusions and further research aims form the integral part of the dissertation thesis.