



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE V MALÝCH PODNICÍCH

MANAGERIAL COMPETENCIES IN SMALL ENTERPRISES

DIZERTAČNÍ PRÁCE
DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. PETR NOVÁK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D., MBA

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE

Ing. Petr Novák

Řízení a ekonomika podniku - v (6208V097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává dizertační práci s názvem:

Manažerské kompetence v malých podnicích

v anglickém jazyce:

Managerial Competencies in Small Enterprises

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Stanovení východisek, cílů a hypotéz dizertační práce

Metody a techniky zpracování dizertační práce

Současný stav vědeckého poznání

Výsledky výzkumu a jejich diskuze

Návrh doporučení ke zlepšení

Přínosy dizertační práce a doporučení pro další výzkumu

Závěr

Seznam použité literatury, tabulek, grafů a obrázků

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Přel. Jaroslav Berka a Josef Koubek. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BODDY, David. Management: An Introduction. 4th ed. Person Education Limited, 2008, 728 s. ISBN 978-0-273-71106-3.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Peter Drucker on the profession of management. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1998, 201 s. Harvard business review book series. ISBN 08-758-4836-2.
- KOVÁCS, Jan. Kompetentní manažer procesu. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
- KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- MÜHLBACHER, Jürgen, Michaela NETTEKOVEN a Anna PUTNOVÁ. MARKET SELECTION AND COMPETENCE MANAGEMENT IN THE CZECH REPUBLIC. International Journal of Management Cases. 2011, roč. 13, č. 4, s. 267-278. ISSN 17416264.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada Publishing, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press, 2004, 557 s. ISBN 9780743260879.
- ROBBINS, Stephen P. a Timothy A. JUDGE. Organizational behavior. Pearson/Prentice Hall, 2007, 759 s. ISBN 9780131890954.

Vedoucí dizertační práce: doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

Termín odevzdání dizertační práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.



PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 9.8.2012

Abstrakt

Dizertační práce pojednává o manažerských kompetencích v malých výrobních podnicích v České republice. Záměrem výzkumu bylo zjištění současné úrovně těchto kompetencí u vrcholových manažerů těchto podniků. Zvolená problematika představuje velmi aktuální téma z pohledu dalšího rozvoje kompetencí potřebných pro výkon manažerské profese.

Autor při zpracování dizertační práce vycházel z teoretických poznatků nabytých důkladným studiem českých a zahraničních odborných monografií, publikovaných vědeckých článků v odborných časopisech, ostatních elektronických zdrojích a především z provedených primárních výzkumů.

Hlavním cílem dizertační práce bylo zjištění úrovně manažerských kompetencí vrcholových manažerů malých výrobních podniku z pohledu podnikového řízení, identifikace klíčových proměnných majících vliv na tuto úroveň a navržení doporučení vedoucích k rozvoji zjištěné úrovně. K dosažení hlavního cíle pak dále byly stanoveny 4 dílčí cíle a 5 hypotéz.

Na základě výsledků z provedeného pilotního výzkumu kompetencí byl vytvořen model manažerských kompetencí, který byl následně ověřen primárním výzkumem. V rámci vyhodnocení získaných dat byla určena výsledná úroveň jednotlivých kompetencí. S použitím statistického vyhodnocení hypotéz byly zjištěny závislosti mezi kompetencemi a proměnnými, jimiž byly pohlaví manažera, délka současné a celkové manažerské praxe, věk, vlastnický vztah manažera k podniku a nejvyšší dosažené vzdělání manažera.

Souhrnné výsledky byly uvedeny do širšího kontextu v porovnání se zjištěným stavem současného vědeckého poznání a na jejich základě byla vytvořena doporučení pro zvýšení úrovně manažerských kompetencí. Závěrem byly uvedeny přínosy dizertační práce a návrh doporučení v pokračování výzkumné činnosti.

Klíčová slova

Kompetence; malý podnik; manažer; vrcholový management

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.

Key words

Competency; small enterprise; manager; top management

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

NOVÁK, Petr. *Manažerské kompetence v malých podnicích*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012, 157 s., 51 s. příl. Dizertační práce. Vedoucí dizertační práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

Prohlášení autora o původnosti práce

Prohlašuji, že předložená dizertační práce na téma „*Manažerské kompetence v malých podnicích*“ je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. srpna 2012

.....
Ing. Petr Novák

Poděkování

Rád bych poděkoval touto cestou svým školitelům PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. a doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za jejich odborné rady a připomínky, předané cenné zkušenosti a vstřícnost, které mi poskytovali v průběhu celého doktorského studia i při zpracování dizertační práce.

Děkuji své rodině za velkou podporu a trpělivost v průběhu studia a věnuji vzpomínku těm, kteří se již tohoto okamžiku nedožili.

Děkuji i kolegům a kamarádům za vytváření skvělého tvůrčího prostředí a atmosféry vhodné pro vědeckou práci.

OBSAH

Úvod	12
1 Vymezení řešené problematiky.....	14
1.1 Aktuálnost a relevantnost řešené problematiky	14
1.2 Omezení dizertační práce	15
2 Cíle dizertační práce	17
3 Použité metody a postup zpracování dizertační práce	18
3.1 Metody vědecké práce.....	18
3.2 Metody použité při zpracování dizertační práce	19
3.3 Realizace výzkumu sekundárních dat	22
3.4 Realizace výzkumu primárních dat	22
4 Současný stav vědeckého poznání	25
4.1 Vymezení základních pojmů.....	25
4.1.1 Základní pojmy	25
4.1.2 Pojem kompetence	34
4.2 Pojetí manažerských kompetencí	38
4.2.1 Historický vývoj kompetencí.....	39
4.2.2 Význam manažerských kompetencí	43
4.2.3 Měření kompetencí	45
4.2.4 Rozvoj kompetencí	50
4.2.5 Kompetence v kontextu pracovního výkonu	54
4.2.6 Lidský kapitál a jeho možný vliv na hodnotu podniku.....	59
4.2.7 Kompetenční modely: jejich význam a využití	64
4.3 Shrnutí současného stavu vědeckého poznání	69
5 Výzkum manažerských kompetencí manažerů v malých podnicích	71
5.1 Zpracování pilotního výzkumu	71
5.2 Vytvoření modelu kompetentního manažera	74
5.3 Výběr souboru dotazovaných.....	76
5.4 Dotazník	77
5.5 Provedení předvýzkumu.....	79
5.6 Provedení dotazníkového šetření	80
6 Vyhodnocení výzkumu	82
6.1 Statistické údaje o respondentech	83
6.1.1 Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	83

6.1.2	Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání	84
6.1.3	Rozdělení respondentů podle věkové kategorie	84
6.1.4	Rozdělení respondentů podle délky praxe	86
6.1.5	Rozdělení respondentů podle právní formy podniku.....	89
6.1.6	Rozdělení respondentů podle jejich vlastnického práva k podniku.....	89
6.1.7	Rozdělení respondentů podle převládající ekonomické činnosti podniku	90
6.2	Vyhodnocení manažerských kompetencí.....	92
6.2.1	Kompetence ROZHODNOST	94
6.2.2	Kompetence ODPOVĚDNOST.....	96
6.2.3	Kompetence ORIENTACE NA CÍL	99
6.2.4	Kompetence ORIENTACE NA VÝKON	101
6.2.5	Kompetence ODBORNOST.....	103
6.2.6	Kompetence KONCEPČNOST	106
6.2.7	Kompetence EMPATIE	108
6.2.8	Kompetence SEBEDŮVĚRA.....	110
6.2.9	Kompetence KOMUNIKATIVNOST	112
6.2.10	Kompetence KREATIVITA	114
6.3	Výsledky testování hypotéz o nezávislosti manažerských kompetencí	116
6.3.1	Ověření hypotézy H_1 o nezávislosti manažerských kompetencí a pohlaví manažera	117
6.3.2	Ověření hypotézy H_2 o nezávislosti manažerských kompetencí a délky manažerské praxe manažera	119
6.3.3	Ověření hypotézy H_3 o nezávislosti manažerských kompetencí a věku manažera	123
6.3.4	Ověření hypotézy H_4 o nezávislosti manažerských kompetencí a vlastnického vztahu manažera k podniku	124
6.3.5	Ověření hypotézy H_5 o nezávislosti manažerských kompetencí a nejvyššího dosaženého vzdělání manažera	127
7	Shrnutí výsledků a návrh doporučení ke zvýšení úrovně manažerských kompetencí.....	129
7.1	Souhrnné výsledky analýzy jednotlivých manažerských kompetencí	129
7.2	Shrnutí výsledků o nezávislosti kompetencí na zvolených proměnných.....	131
7.3	Doporučení ke zvýšení úrovně manažerských kompetencí	135
8	Přínosy dizertační práce a doporučení v pokračování výzkumné činnosti ...	138
8.1	Přínosy pro teorii.....	138
8.2	Přínosy pro praxi	138
8.3	Přínosy pro pedagogiku.....	138
8.4	Doporučení v pokračování výzkumné činnosti.....	139
Závěr	140	
Seznam použitých zdrojů	142	

Seznam použitých tabulek.....	152
Seznam použitých obrázků	154
Seznam použitých grafů	155
Seznam použitých zkratk a symbolů	156
Seznam příloh.....	157

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.

Ve druhé polovině 20. století docházelo v celém světě k dramatickým změnám v prostředí, v němž se realizuje podnikání. Pro současné prostředí České republiky byl zlomový rok 1989, kdy tehdy ještě v Československé socialistické republice došlo ke změně sociálně politického systému na demokratický. Centrálně řízené národohospodářství se transformovalo na tržně orientované hospodářství. Znárodněný majetek byl navrácen původním vlastníkům či jejich potomkům a velká část státního majetku byla privatizována.

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.

Podniky se musely potýkat s problémy spojenými s daňovou zátěží, stanovením minimální mzdy a povinných odvodů ze mzdy, regulací minimálních a maximálních cen některých produktů, nerovnými podmínky podnikání omezenými většinou státními podniky, jež měly monopolní postavení na trhu, měnovými podmínky ve srovnání se zahraničními státy, rostoucí silou konkurenčního boje a vnímáním globalizace z pohledu tržních možností.

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 zabývají a do budoucnosti 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 budoucnosti.

Manažeři musí umět reagovat na jakoukoliv situaci, byť se s podobnou ještě v životě nesetkali. V konkurenčním boji mezi podniky mohou být nespornou výhodou například nové technologické postupy výroby či používání nejmodernějších technických zařízení, vlastnictví jedinečných patentů a licencí, kvalifikovaný lidský kapitál, dostatečný finanční kapitál pro fungování a rozvoj podniku či výhoda dobrého a známého obchodního jména či obchodní značky.

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 řešené problematiky

Účelem této kapitoly je podat přehled o základním vymezení řešené problematiky a omezeních 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). Zohlednění lidského kapitálu je důležitým mezníkem pro dnešní podnikový management, protože tvorba hodnoty podniku, potažmo budoucí úspěšnost podniku, je tvořena právě aplikací znalostí lidského kapitálu a tímto kapitálem samotným.

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).

Zajistit tedy takové prostředí, které podněcuje k rozvíjení lidského kapitálu, plnění podnikových cílů, posilování vztahů na pracovišti, či podporování týmové práce.

Nesporně tedy lze nároky na manažery soudobých podniků považovat za obtížně splnitelné. Úroveň manažerských kvalit totiž nebývá podniky explicitně stanovena (Armstrong, 2008).

Její bližší specifikace by však usnadnila proces obsazování manažerských míst konkrétních podniků tak, aby lidé odpovědní za tyto aktivity měli určitý vzorec či aparát, který by porovnávali s konkrétními manažerskými kompetencemi uchazečů. Tato úroveň není stanovena ani pro stávající podnikové manažery, kteří tak nemusí plně využívat možnosti svého rozvoje.

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).

Tedy i malé české výrobní podniky mohou nyní přemýšlet o přístupu ke svým pracovníkům, o jejich rozvoji. Jsou to totiž právě manažeři podniku, kteří zodpovídají za rozvoj celého podniku, včetně rozvoje lidského kapitálu.

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 člancích.
- 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 Kovácse (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

Tato kapitola si klade za úkol seznámení s volbou použitých vědeckých metod a představení postupu při zpracování dizertační práce.

3.1 Metody vědecké práce

Při zpracování dizertační práce byly použity metody vědecké práce. Metoda je nástroj nebo technika, která je použita k získání a analyzování dat. Mezi metody patří zejména dotazování, pozorování nebo rozhovory. Oproti tomu metodologie představuje teorii, jak má být výzkum proveden. Teorie provedení výzkumu zahrnuje teoretické a filozofické předpoklady daného výzkumu, na kterých je výzkum postaven a jejich dopady na použitou metodu či metody.

Aby bylo možné dělat kvalifikovaný výzkum, je důležité porozumět oběma termínům a správně rozlišovat rozdíly mezi nimi (Saunders, Levis a Thornhill, 2003). Vymezení obou pojmů, jak uvádí Collis a Hussey (2003), je poměrně stručné. Metoda podle nich představuje různé prostředky, kterými mohou být sbírána a analyzována data. Metodologie znamená přístup ke konkrétnímu výzkumu.

Metoda je určitý způsob, jakým je možné dosáhnout předem stanoveného cíle. Ve vědě se jedná o systematický postup, který uplatňujeme při zkoumání vymezeného vědeckého problému, který je založen na určité teorii. Samotné slovo metoda pochází z řeckého meta hodos a v původním významu znamená cesta kam (Pavlica *et al.*, 2001).

Metody představují celkový obecnější přístup ke zkoumanému problému nebo objektu. V základě každé vědecké poznání pracuje s postupy, jakými jsou například historická metoda, která sleduje proměny a vývoj problému v čase. Dalším postupem může být komparativní metoda, která sleduje proměny problému na různých objektech či typologická metoda, která sleduje výjimečnost problému na specifickém objektu (Foret, 2008).

Základními myšlenkovými operacemi využívanými v rámci metodických postupů jsou abstrakce, idealizace, zobecňování, analýza, syntéza, srovnávání, klasifikace, indukce, dedukce, analogie a model (Pokorný, 2004).

Volba metody vědecké a odborné práce či vědeckých postupů je závažným rozhodnutím, které musí vždy provést autor. Při volbě metod je vhodné zvážit jejich použitelnost a případně ověřit jejich vhodnost použití na nějakém modelu, jevu nebo vzorku. Důležitá je i konzultace zvolené metody či více metod s vedoucím práce či dalšími odborníky. V odborné literatuře uváděné vědecké metody jsou analyticko-syntetická, induktivní, deduktivní, historická, logicko-systematická a analogická metoda. Výzkumná činnost vědecké práce probíhá pomocí výzkumných nástrojů, z nichž mezi hlavní patří především pozorování, pokus, měření, rozhovor a dotazníkový průzkum (Geršlová, 2009; Pokorný, 2004).

3.2 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).

Analýza je myšlenkové rozčleňování zkoumaného objektu na jednotlivé části, které umožňuje odhalit strukturu objektu, oddělení podstatného od nepodstatného a složité redukovat na jednoduché. Cílem analýzy je poznat jednotlivé části jako prvky složitého celku, přičemž rozčlenění umožňuje odhalit strukturu objektu. Analyzování objektu neznamena jen jeho rozložení a popis jeho částí, ale také i přijetí určitých teoretických předpokladů vzhledem k získaným elementům. Znamená to také vytvářet určité abstrakce a idealizace.

Syntéza je proces sjednocování částí, vlastností a vztahů, vydělených prostřednictvím analýzy, do jednoho celku. Syntéza doplňuje analýzu a tvoří s ní nerozbornou jednotu.

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.

Správné použití této metody závisí na způsobu:

- 1) **formulování otázek** – otázka musí obsahovat jednu myšlenku či vztah, musí být krátká a srozumitelná a nesmí navádět ke konkrétní odpovědi;
- 2) **vedení rozhovoru** – důležitý je úvod a motivování dotazovaného ke spolupráci, otázky by měly být kladeny s klidným a přátelským tónem v hlase, důležitá je trpělivost a pozornost k odpovědím dotazovaného;
- 3) **vedení záznamů a interpretace výsledků** – je nutné si předem stanovit, jak budou zaznamenávány odpovědi, zda budou odpovědi ihned doslovně zapisovány, či bude využito elektronického záznamového zařízení, či bude dotazovatel spoléhat na svou paměť nebo si přizve další osobu (jež bude pořizovat záznam bez vědomí dotazovaného – tento přístup je považován za neetický).

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 chováním. 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).

Kontakt výzkumníka a respondenta může být:

- a) **přímý** - jedná se o písemné zodpovídání otázek;
- b) **nepřímý** – dotazování je zprostředkováno pomocí tazatele, který se stává mezičlánkem výzkumníka a respondenta.

Písemná komunikace je zajištěna pomocí dotazníků nebo ankety. Sestavení dotazníků by mělo vyhovovat třem základním požadavkům a to:

- 1) **účelově technickým** – sestavení a formulace otázek do celku, aby dotazovaný odpovídal co nejpřesněji na to, co výzkumníka zajímá;
- 2) **psychologickým** – vytvoření takových podmínek pro respondenta, aby bylo pro něj vyplnění dotazníku snadným, příjemným, žádoucím a chtěným úkolem, a aby respondent odpovídal stručně a pravdivě;
- 3) **srozumitelnosti** – respondent musí všemu rozumět, aby věděl, co je po něm požadováno a jak má postupovat, dotazníku by měl vše vysvětlit stejně jako by to udělal výzkumník při rozhovoru.

K zajištění těchto základních požadavků přispívají čtyři základní aspekty. Jsou jimi:

- a) **celkový dojem dotazníku** (vzbuzení zájmu, apel ke spolupráci, způsob vyplnění, termín odevzdání a zajištění anonymity);
- b) **formulace otázek** (jednoznačnost, srozumitelnost, validita a spolehlivost);
- c) **typ otázek** (otevřené, uzavřené a jejich kombinace) a
- d) **manipulace s dotazníkem** (distribuce a sběr, kontrola úplnosti a správnosti). (Foret, 2008).

3.3 Realizace výzkumu sekundárních 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 mediích. Sekundární data byla získávána jak z tuzemských tak i zahraničních informačních zdrojů.

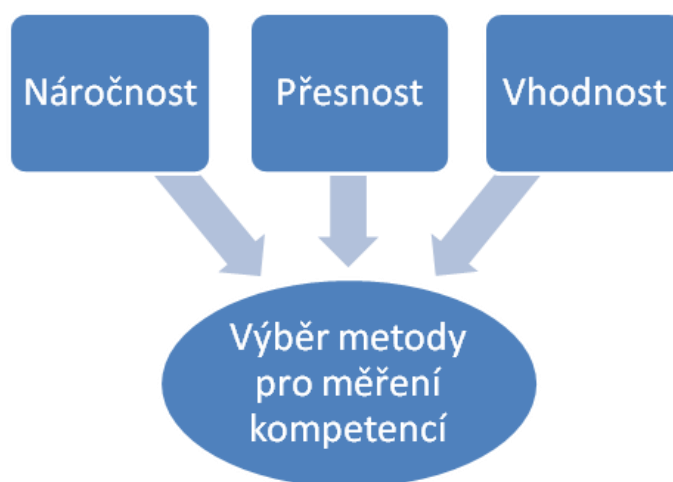
3.4 Realizace výzkumu primárních dat

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):

- 1) Formulace vědeckého problému
- 2) Vytváření modelu

- 3) Formulace hypotéz
- 4) Výběr vzorku
- 5) Pilotní studie
- 6) Výběr nebo konstrukce techniky
- 7) Předvýzkum
- 8) Sběr dat
- 9) Analýza dat
- 10) Interpretace a závěry

Rozhodování o použití vhodné metody (přehled metod je uveden v podkapitole 3.2.3 Měření kompetencí) pro měření úrovně manažerských kompetencí bylo založeno na základě faktorů, znázorněných graficky na obrázku č. 1, s přihlédnutím k omezením dizertační práce.



Obrázek 1: Faktory zohledňující volbu metody pro měření úrovně kompetencí

Zdroj: Zpracováno podle (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004)

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.

Modely jsou tedy nezbytnými v celém procesu vědeckého zkoumání. Tato významná funkce tvorby modelů je zdůrazněna i Hartmannem (2005), který uvádí, že návrhy a zkoumání modelů tvoří integrální část každého teoretického výzkumu. Současně jmenuje i logické empiristy, jmenovitě Carnapa, Braithwaita či Nagela, kteří identifikovali model ve společenských vědách na základě analogie s modelem v teorii matematického modelování, podle které není model nic než interpretace teoretického uvažování (*an interpretation of the theory's calculus*).

Hesse a Achinstein (cit. v Hartmann, 2005) doplňují tento názorový proud zdůrazněním významu analogií v konceptu modelu ve společenských vědách, zejména v procesu sestavování modelu. Ve společenských vědách se podle Hartmana (2005) často využívají modely pro získání rámcového popisu zkoumaného objektu či systému.

Frigg a Hartmann (2012) k tomu dodávají své rozlišení modelování na modelování fenoménu či modelování dat. Jinými slovy, pojem model je v této práci použit ve smyslu reprezentace určitého systému ze specifického úhlu pohledu.

K vyhodnocení dat byly použity statistické metody deskriptivní statistiky a analýzy závislostí podle autorů Hendla (2009), Hindlse *et al.* (2007) a Řezankové (2010), blíže jsou použité metody uvedeny v kapitole 6.

4 Současný stav vědeckého poznání

Cílem následující kapitoly je vyšetřit současný stav řešené problematiky a to v návaznosti na vědecké cíle a výzkumné otázky dizertační práce. Vychází z výzkumu sekundárních dat, přičemž se opírá především o poznatky z odborných knih, vědeckých článků a relevantních elektronických zdrojů. Vedle specifikace základních pojmů nezbytných pro dizertační práci bude detailně zanalyzováno pojetí kompetencí, jejich měření a rozvoj. Následuje vymezení významu a použití kompetenčních modelů, závěrem této kapitoly je stručné shrnutí současného stavu řešené problematiky.

4.1 Vymezení základních pojmů

Pro účely této dizertační práce je nutné blíže specifikovat základní a klíčové pojmy. Toto uvedené pojmosloví vymezuje terminologický rámec práce a uvádí obecné definice, se kterými autor ve své práci dále operuje.

4.1.1 Základní pojmy

Dizertační práce je zaměřena na manažery, kteří jsou považováni za nositele aplikace managementu, je tedy vhodné uvést pojem management v kontextu manažerských kompetencí.

Management

Podle Armstronga (2006, str. 17) „*podstatou managementu je rozhodování co se bude dít, a to pak prostřednictvím lidí udělat.*“ Veber a kolektiv (2009, str. 19) uvádí, že „*management lze nejobecněji charakterizovat, jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace*“ a doplňují citací Magretta a Stone, že „*účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.*“ (Magretta a Stone, 2004; cit. ve Veber a kol., 2009, str. 19).

Tyto obecné definice doplňují konkrétnějšími z pohledu Druckera (Drucker a Maciariello, 2006):

- „Management – jako nástroj společnosti, jehož zvláštním a jedinečným úkolem je zproduktivňování zdrojů, což jinými slovy znamená, že je pověřen odpovědností za organizovaný ekonomický pokrok – proto odráží základní duch moderního věku (str. 19).“
- „Management vždy žije, pracuje a působí v nějaké instituci a v zájmu nějaké instituce, která je lidským společenstvím, jež spojuje společný závazek: pracovní závazek (str. 27).“
- „Management je tým, čemu se tradičně říká svobodné umění – „svobodné“ proto, že se zabývá předpoklady poznání, sebepoznání, moudrosti a vůdcovství; „uměním“ proto, že se orientuje na praxi a na praktické užití (str. 29).“
- „Management musí udávat směr instituci, kterou řídí (str. 32).“

Vhodně prezentuje význam managementu v kontextu kompetencí i Boddy (2008), jako provádění činností s pomocí lidí a ostatních zdrojů. Uvádí tedy ty, kteří provádějí management jako manažery a považuje je za nosné zdroje organizace.

Charakteristické rysy managementu lze tedy shrnout těmito znaky: management představuje specifické aktivity, pracující s lidmi tak, aby naplňovaly podnikové cíle. Tyto cílové stavy pak podniku přináší pozitivní výsledky častokrát s jistou mírou rizika. Zaměřuje se na klíčové skutečnosti a řídí budoucnost podnikového vývoje, je tedy orientovaný na budoucnost (Veber a kol., 2008).

Respektive tyto charakteristické rysy managementu jsou prováděny manažery podniku, tedy lidskými zdroji a lidskou prací, podle Plamínka a Fišera (2005) tedy manažerskými kompetencemi.

Pro účely této práce bude jako nosná definice označena definice Bělohlávka a kol. (2006, str. 7), kteří tvrdí, že management je: „soustava následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané.“ A dodávají, že: „jde o proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním.“

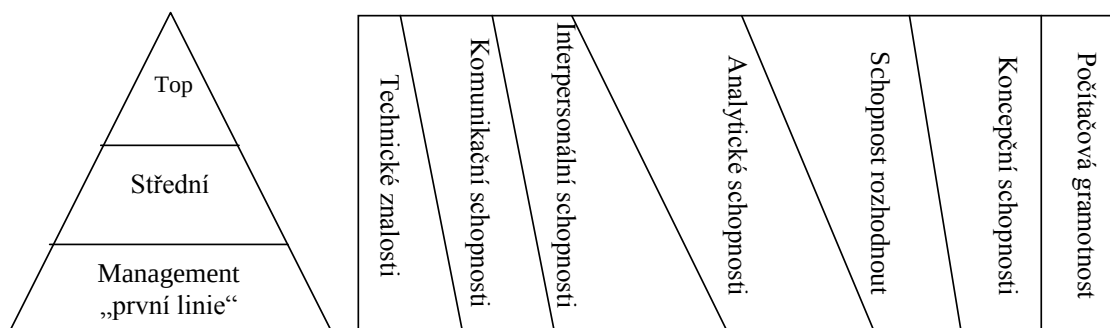
Úroveň managementu

Postupně s vývojem podnikové kultury došlo ke členění managementu podle úrovně řízení. Jednodušší model popisuje dvě úrovně, první jako výkonnou, která

zabezpečí komunikaci, průběžné monitorování, hodnocení výsledků a sledování regulí; druhou jako vrcholovou, která koordinuje a řídí (Veber a kol., 2009). Obecně se však v rámci managementu rozlišují tři základní úrovně řízení a to vrcholová, střední a základní (Bělohlávek, 2006).

- 1) **Vrcholová úroveň** řízení či také vrcholové vedení, označované také jako top management je představována řídícím pracovníkem či pracovníky podniku, jejich postavení a pravomoci obvykle specifikují statutární dokumenty podniku.
- 2) **Střední úroveň řízení**, označovaná také jako middle management je představována řídícími pracovníky štábních útvarů či nižších liniových útvarů.
- 3) **Základní úroveň** řízení, označovaná také jako first-line management či management první linie představuje nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky (Veber a kol., 2009; Stoner a Freeman, 1992).

Schéma členění je uvedeno na obrázku č. 2, společně s charakteristikou typické náplně činnosti manažerů na jednotlivých úrovních řízení.



Obrázek 2: Rozdílné požadavky na manažery na různých úrovních

Zdroj: Zpracováno podle (Weihrich a Koontz, 1993)

Předkládaná práce se zabývá manažerskými kompetencemi vrcholových manažerů malých podniků, a jak je vidět na schématu podle Weihricha a Koontze (1993), vrcholový manažeři ovládají všechny náplně činností, stejně jako manažeři první linie, ovšem s jinou požadovanou mírou odbornosti. Je tedy zřejmé, že nároky na odbornosti, zkušenosti, schopnosti a znalosti se mění s úrovní managementu. Důsledkem pro malé podniky je pak skutečnost, nejen že vrcholový manažer musí

ovládat všechny tyto požadavky, ale musí dosahovat i požadovaných úrovní těchto požadavků.

Uvedené členění je však pouze orientační, poněvadž v malých podnicích může dojít k redukci vrcholové úrovně, která může být představována pouze majitelem, nebo opačný případ, kdy v některých větších podnicích může být využito bohatšího členění. Souhrnem lze říci, že počet úrovní řízení a jejich náplň je vždy závislý na konkrétní situaci a nelze generalizovat.

Drucker (1998) například vidí jisté změny v těchto úrovních managementu velkých podniků do budoucna. Tvrdí například, že za 20 let se početné specifické úrovně managementu velkých podniků o více jak polovinu zmenší spolu s počtem manažerů, kterých nemá zbýt více jak třetina dnešního počtu. Zkrátka předvídá dynamický vývoj v těchto souvislostech a odkazuje se na struktury managementu, které byly představovány v polovině minulého století na příkladu výrobních podniků, a které byly v současnosti překonány novými uspořádáními.

Základním kamenem budoucnosti vidí Drucker znalostně orientované podniky, *knowledge-based businesses*, kde budou působit odborníci směřující a korigující svůj výkon prostřednictvím zpětné vazby od svých kolegů, zákazníků a vedení. Tomuto uspořádání říká Drucker informačně založené organizace, angl. *information-based organization*.

Manažer

Pojetí manažerských kompetencí je pro účely této práce sledováno v souvislosti s pracovním výkonem na vrcholové úrovni řízení podniku, jedná se tedy o práci vrcholového manažera, jako pracovníka vykonávajícího manažerskou profesi na top úrovni (viz obrázek č. 2).

Pojetí osoby manažera podniku je možno chápat ve třech rovinách, které se vzájemně prolínají a vzájemně na sebe působí, a to osobnost manažera, jeho kompetence a organizace práce (Šuleř, 2008).

Charakteristika osobnosti manažera v sobě zahrnuje jeho rysy, kam se řadí schopnosti, dovednosti, znalosti, ale i postoje a motivy, současně s jeho pracovním chováním. Kompetence manažera vyjadřují nároky na manažery ve formě požadavků

na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj společnosti, přičemž základním kamenem je potenciál manažera.

Díky systematickému rozvoji tohoto potenciálu dochází k naplňování požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice. Jedna z tezí předkládané práce právě představuje úzkou souvislost mezi výkonem manažerské pozice a kompetencemi manažera na vrcholové úrovni. Významnou úlohu hraje i organizace práce, kterou např. Šuleř (2008) chápe jako koncept manažerského řízení pro plnění plánu a dosahování podnikových cílů s pravidelnou kontrolou a plánováním času.

S ohledem na obecné definice manažera, kdy Veber a kol. (2009, str. 20) vidí tuto profesi jako samostatnou, *„na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilosti, pravomocemi a odpovědnostmi“* nebo Drucker (Drucker, cit. ve Vodáček a Vodáčková, 2009, str. 13), který zdůrazňuje existenci cílů, *„manažer je vedoucí pracovní zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvarů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků“*, je možné shrnout, že tato profese patří mezi jasné vymezené, poněvadž potřeba pověření, v kombinaci se schopnostmi a cíleným jednáním řízení současně s konkrétními pravomocemi vymezují osobu manažera od vlastníka nebo zaměstnance podniku.

Vrcholový manažer v roli vůdce musí být osobností, kterou budou zaměstnanci uznávat a vykonávat její příkazy. Osobností označují Provazník a kolektiv (2002, str. 96) *„konkrétního člověka se všemi jeho duševními a fyzickými vlastnostmi, nositele psychické a předmětné činnosti a současně i společenských vztahů“*, přičemž základními charakteristikami osobnosti jsou celistvost a jedinečnost. Osobnost je charakterizována vnitřní jednotou a strukturovaností obsahů duševního života člověka z jedné strany a z druhé strany zejména pak jeho individuálním svérázem.

Ve spojení s osobností musí být vrcholový manažer dobrým personalistou, který obsáhne řadu znalostí, rozumí předmětu podnikání, odborně ovládá technické a teoretické aspekty řízení lidských zdrojů a efektivně pracuje se zaměstnanci na všech úrovních podniku (Milkovich a Boudreau, 1993).

Znalosti by měl tento manažer využít k vytváření podniku, zabezpečení pracovních míst a ke zvyšování výkonnosti podniku. S tím také souvisí úkoly, jako jsou řízení výkonu zaměstnanců, jejich rozvoj, vzdělávání a řízení kariery společně s vytvářením motivačního systému a udržování komunikace a vztahů na pracovišti. Nedílnou součástí by u obecně všech manažerů měla být péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců (Armstrong, 1999).

Vhodným metodickým přístupem pro rozvoj osobnosti manažera by mohla být publikace Urbana (2008) s názvem *„Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera“*, ve které se zabývá každodenním odstraňováním problémů, pozvolným zdokonalováním schopností a posilováním motivace zaměstnanců.

Podnik

Podnik je v českém prostředí vymezen podle obchodního zákoníku (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů) v § 5 odstavce 1 a 2 jako *„soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná.“*

Z jiného pohledu *„podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání“* jak uvádí Synek a kolektiv (2002, str. 5).

Oproti tomu definice anglické a americké literatury popisují podnik jako *„sociální uspořádání pro dosahování stanoveného výkonu k zajištění podnikových cílů, jež tvoří hodnotu podniku“* (Boddy, 2008, str. 694) nebo jako *„dva a více lidí, kteří pracují společně vysoce organizovaným způsobem, aby dosáhli cíle, nebo cílů“* (Stoner a Freeman, 1992, str. 4).

Česká definice má jasné vymezení ze zákona, na rozdíl od zahraniční, která je různými autory vykládána různě. Shoda těchto dvou pohledů spočívá v pojetí podnikatelských aktivit, přičemž v české definici chybí jasné vymezení cíle podniku. Podle obchodního zákoníku podniku náleží složky sloužící k provozování podniku, zatímco zahraniční literatura uvádí koordinaci činností k dosažení podnikových cílů.

Vedle zákonné úpravy podniku z obchodního zákoníku je vhodné na tomto místě poukázat na společnou vysokou organizovanost podniků pro dosažení stanoveného

výkonu k zajištění podnikového cíle, nebo cílů (Stoner a Freeman, 1992; Boddy, 2008). Je tedy zdůrazněna potřeba výkonu, která úzce souvisí s kompetencemi řídicích pracovníků – manažerů.

Malý podnik

Pro účely zpracování této dizertační práce je nezbytné vymezit malý podnik. První možností je použití klasifikace podniků podle České správy sociálního zabezpečení, která vychází ze zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. Rozděluje podniky podle počtu zaměstnanců na malé organizace do 25 zaměstnanců a organizace s 25 a více zaměstnanci.

Druhou možnost rozdělení podniků upravuje Nařízení Komise (ES) č. 800/2008, které vymezuje **malý podnik** jako takový, který zaměstnává méně než 50 osob, jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahují 10 milionů EUR. Tabulka č. 1 uvádí kritéria pro vymezení malého podniku v kontextu ostatních kategorií.

Tabulka 1: Přehled vymezení velikosti podniků

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
Mikro	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Střední	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Definice malého a středního podnikatele, c1994–2010)

Management malých podniků

O’Gorman a kol. (2005, cit. v Boddy, 2008) provedl výzkum na vzorku vrcholových manažerů – vlastníků malých podniků, aby zjistil, jak se jejich práce odlišuje od práce vrcholových manažerů velkých podniků.

Závěry tohoto výzkumu potvrdily jisté podobnosti prací těchto dvou skupin manažerů především v kompaktnosti a různorodosti jejich práce, schopnostech verbální komunikace a vytrvalosti jejich tempa. Konkrétně jmenují například skutečnost, že manažeři malých podniků se ve chvíli věnují finančním výsledkům a hned na to

vyjednávání ceny se zákazníky. Neustále pracují s informacemi, nejčastěji telefonicky, nebo při předem nesjednaných schůzkách. Na nové podněty a skutečnosti reagují rychle a pružně a dokážou snadno rozeznat neodkladné záležitosti. Program jejich pracovních dnů je tedy spíše neplánovaný, s mnoha vyrušeními.

Ve srovnání s manažery velkých korporací, kteří podle Mintzbergovy studie stráví 60 % pracovní doby na sjednaných schůzkách, manažeři malých podniků takto stráví pouhou čtvrtinu dne. Mimoto, tito manažeři stráví denně 8 % času při nemanážerských činnostech, to je dvakrát tolik, co manažeři velkých podniků, podle Mintzbergovy studie (O’Gorman *a kol.*, 2005; cit. v Boddy, 2008).

Charakteristickým znakem těchto kompetentních manažerů v malých podnicích je pak skutečnost, že svým chováním a kompetencemi v podstatě předurčují podnikovou strategii.

Srpová *a kol.* (2010) spatřují v managementu malých podniků výhody spojené s větší mírou flexibility, bližším vztahem se zákazníky, menší administrativní náročností a nižšími provozními náklady. Nicméně dodávají i omezení, kterými se management malých podniků musí zabývat, zejména finanční aspekty podnikání v kontextu s financováním podniků, vysoká citlivost na změny okolního prostředí a nedostatek finančních prostředků k personálnímu zajištění.

V kontextu financování malého podniku odlišuje Smith (1967) dva osobnostní typy vlastníků, kteří jsou současně i manažery podniku a to typ živnostníka (angl. *craftsperson*), který je charakteristický svou spíše konzervativnější strategií financování podniku, a typ příležitosti hledajícího vlastníka (angl. *opportunist*), který se vyznačuje vysokou aktivitou a tržní orientací pro nové možnosti růstu podniku (Smith, 1967; cit. v Stokes a Wilson, 2010).

Novější práci ve srovnání se Smithem (1967) nabízí Hornaday (1992), který model rozšířil na tři odlišné typy.

Prvním je opět **živnostník** (angl. *craftsperson*), respektive majitel malého podniku, který je současně i jeho manažerem.

Druhým typem je **aktivní propagátor** (angl. *promoter*), jehož specifikem je aktivní uzavírání obchodů, časté zakládání, rozvoj a prodej podnikatelských aktivit za účelem dosažení osobního prospěchu.

Posledním typem je **profesionální manažer** (angl. *professional manager*), který je také současně majitelem podniku a který si osvojil více strukturovaný přístup k tvorbě podniku v souladu s principy „*malého velkého podniku*“ (angl. *little big business*) (Hornaday, 1992; cit. v Stokes a Wilson, 2010).

Johnson a Scholes (2000) ve vztahu k malým podnikům uvádí, že pro tyto podniky jsou důležité hodnoty a očekávání vyšších vedoucích pracovníků, kteří přitom mohou být i v pozici vlastníků. Pokud vlastníci nejsou členy managementu podniku, pak jejich očekávání a hodnoty mají vliv na chod podniku a neustále přetrvávají.

Lze tedy usuzovat, že existují **specifika managementu malých podniků**, jednak logicky plynoucí **nižší počet zaměstnanců a menší kapitálové možnosti**, ale také **převažování operativního řízení nad strategickým**. Tyto aspekty obnáší řadu uzpůsobení i výzev, které je nutné respektovat. Díky způsobu řízení podnikových procesů je nutné zohlednit potenciál každého zaměstnance, zejména jeho kompetence.

V konkrétním případě vrcholový manažer výrobního podniku nese odpovědnost za výrobu a za přidružené služby, které jsou podnikem poskytovány. Jeho výsledky mohou být tedy často posuzovány. Nicméně pro toto posuzování již neslouží pouze plnění výrobního plánu, ale odezva trhu, respektive tržby.

Prosperita výrobního podniku proto závisí na manažerských rozhodnutích, která jsou učiněna v pravý okamžik, a která vedou ke zvýšení celkové podnikové produktivity. **Výrobní podniky proto potřebují takové manažery, kteří jsou schopni tato rozhodnutí činit, kteří budou současně i inovátory a strategy.**

Nezáleží pouze na atraktivnosti výrobku, či jeho ceně, ale i na produktivitě, která může zaručit právě atraktivnost cen či výrobku samotného. Aby nedocházelo ke zbytečnému nevyužívání dostupných zdrojů, tedy aby bylo dosahováno určitého stupně produktivity, je potřeba hledat a zaměstnávat takové manažery, kteří budou těmi správnými osobami na svém místě, podobně jako jejich kolegové v Německu, Japonsku, USA a jinde. Tito manažeři by měli neustále o své práci přemýšlet, jak ji lze zdokonalovat tak, aby procesy byly rychlejší, kvalitnější a úspornější (Kavan, 2002).

Mezi požadavky na tyto manažery Tomek a Vávrová (2007) uvádějí uplatnění základních manažerských přístupů orientovaných na podnikové cíle a výsledky, integrované myšlení zejména v kontextu odbytové politiky podniku, aplikace vybraných rozhodovacích metod umožňující optimální lhůtové a kapacitní řízení, respektování tržní orientace podniku, prosazování vhodných nástrojů motivace všech spolupracovníků ke společnému plnění cílů a vytváření pevných partnerských spojení v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů.

4.1.2 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.*“ Jde tedy o „*nehmotné zdroje, které společně s hmotnými zdroji ... tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace*“.

Význam pojmů intelektuální a lidský kapitál diskutuje blíže kapitola 4.2.6 Lidský kapitál a jeho možný vliv na hodnotu podniku.

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).

Klíčovými aspekty se tedy stávají schopnosti člověka, požadavky dané pracovní pozice, individuální pracovní pozice a výkon v podobě přinášení žádoucích výsledků. Nejedná se tedy o jediný faktor úspěchu, ale spíše o soubor faktorů, který přináší výsledky.

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.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) uvádí, že v prvním významu kompetence znamená pravomoc či oprávnění, které obvykle patří nějaké autoritě, a která ho uděluje dále. Autoritou je myšlena buď instituce, nebo jednotlivec. Druhý význam kompetence je chápán jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat či být k jejímu výkonu v příslušné oblasti kvalifikovaný.

Lze tedy říci, že první význam zdůrazňuje cosi daného člověku zvenku na základě rozhodnutí druhých. A druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, jež je nezávislá na okolním světě a představuje výsledek jeho rozvoje v daný okamžik, a která mu umožňuje podat určitý výkon.

Obdobně vymezuje dva rozdílné významy pojmu kompetence i Kocianová (2010). Uvádí, že první význam kompetence je ve smyslu pravomoci a odpovědnosti, kdy je jedinec oprávněn, je kompetentní dělat určitou práci. Tento termín se používá ve smyslu aktivit a procesů, díky kterým jakákoli organizace rozvíjí své zdroje efektivně. V angličtině se pro to používá pojem *competence*. Druhý význam kompetence je ve smyslu souboru schopností jedince a jeho chování k tomu, aby splnil pracovní úkoly kvalitně, odkazuje se tedy na znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní

osobnostní charakteristiky pro kvalitní výkon konkrétní práce. V angličtině se pro to používá pojem *competency* (Boddy, 2008).

Naproti těmto poměrně jednoznačným definicím stojí chápání pojmů kompetence podle Koubka (2007), který se ohrazuje proti používání českého termínu kompetence pro oba významy používané v anglické personalistické mluvě, kde jsou používány v odlišných kontextech. Připouští, že jsou v běžném jazyce oba výrazy (*competence* i *competency*) významově nerozlišované, nicméně navrhuje překládat odborný pojem *competence* do češtiny jako *odbornou schopnost* či *způsobilost* a odborný pojem *competency* jako *schopnost chování*.

Autoři Plamínek a Fišer (2005) uvádí překlad anglického *competencies* do češtiny jako *způsobilosti*. Nicméně stále se jedná o soubor složek chování, schopnosti, dovednosti, zkušenosti a znalosti.

Existují také myšlenkové proudy, které ve svých definicích také uvádějí znalosti a dovednosti jednotlivce aplikovatelné na nových situacích, ty ovšem nehovoří o kompetencích, ale o tzv. profesionalitě, respektive o profesionálním manažerovi. Lze tedy důvodně předpokládat, že mimořádně efektivní výkon jednotlivce, tedy kompetentního jednotlivce, bude současně i výkonem profesionálním, což dokladují i následující pojetí profesionálního manažera.

Pokorný (2007, str. 12), který vymezuje charakteristiky profesionála, uvádí tuto obecnou osobnostní definici: „*Profesionál je člověk, který vykonává každou roli, ve které se aktuálně nachází, vysoce odborně, efektivně, kreativně, odpovědně, důsledně, s plným nasazením, s jistotou a lehkostí a vkládá do ní duši i srdce.*“ Definice Pokorného je zaměřena na člověka chovajícího se profesionálně na jakékoliv pracovní pozici, přičemž opět zmiňuje efektivní výkon, čímž se vrací ke klasickému pojetí manažerské kompetence a tím potvrzuje úzké spojení mezi kompetencemi a profesionalitou.

Henych (2008) ve svém článku objasňuje své pojetí profesionálního manažera na modelu F. C. Manna z roku 1965, který pojmenoval čtyři druhy manažerských dovedností – technické, interpersonální, organizační a institucionální. Píše následující: „*Profesionální manažer by tedy měl rozvíjet hlavně interpersonální a organizační*

dovednosti.“ Tímto tvrzením lze chápat důraz na rozvoj kompetencí, ve smyslu angl. výrazu *competency*.

Z pohledu strategie řízení změn ve společnostech vyvozuje závěry Häuser (2008), který se zabývá výzvami managementu pro 21. století. Mezi ně patří fakt, že: *„Profesionální manažer zvládá management změn a aplikaci interních strategií tvorby potenciálu dlouhodobé úspěšnosti firmy“*.

Přičemž nejen pro podnikání samotné, ale i pro vstup nových podniků na trh je důležité vzdělávání manažerů (Kumaraswamy, 1998). Jak autor uvádí na příkladu, dříve bylo ve výrobních podnicích jasné, co se má jak vyrobit, ale v současnosti je i zde kladen důraz na techniky typu plánování, organizace, koordinace, produktivita, minimalizace nákladů, maximalizace hodnoty, integrita v uzavírání kontraktů, kvalita práce a služeb, bezpečnost a včasnost dodávek.

Profesionalitu jako výzvu 21. století pro regionální management chápe i Kutscherauer (2007). Podle něj její zvyšování spočívá v *„uplatňování principů strategického řízení, programování, zvyšování odbornosti a komplementarity voleného a profesionálního managementu a reálném naplňování principů subsidiarity a partnerství“*. Přičemž dodává, že profesionální manažer je podle něj na výkon své funkce dlouhodobě odborně připravován. Většina vysokých škol v České republice má přípravu manažerů ve svých studijních programech a pozitivní výsledky jejich snažení jsou již velmi zřetelné.

Molnár a Špingl (2008) ve svém příspěvku představili pojetí profesionála v kontextu Competitive Intelligence, jinými slovy v souboru znalostí umožňující schopnost úspěšně konkurovat. Vyzdvihují důležitost znalostí při práci profesionála a připodobňují ji k práci investigativního novináře. Dále jmenují vlastnosti jako instinktivnost, kreativita, schopnost argumentace, podnikatelská trpělivost a soutěživost. Přičemž kladou důraz na schopnost komunikace a tvrdí, že profesionál potřebuje být současně *„sociální extrovert a intelektuální introvert“* Molnár a Špingl (2008, str. 102).

Důležitost vzdělání profesionálního manažera zdůrazňuje i Putt (1998), který tvrdí, že celoživotní vzdělávání poskytuje možnost jak vyhovět potřebám dnešní společnosti.

Nicméně Scott *a kol.* (1997) svým výzkumem potvrdili, že starší a zkušenější manažeři jsou více resistantní vůči dalšímu vzdělávání, uvedení nových koncepcí a myšlenek a obecně se méně připojují ke vzdělávacím kurzům než mladší, méně zkušenější kolegové. Autoři dodávají, že ačkoli všichni manažeři shledávají dodatečná školení nezbytnými pro konkurenceschopnost podniku, **čím starší manažeři, tím odolnější jsou vůči jakýmkoli změnám a jsou to právě senior manažeři**, jejichž pohled a názor dominuje celému podniku.

Uvedená skutečnost zdůrazňuje ne příliš pozitivní vyhlídky jakéhokoliv oboru činnosti a umocňuje fakt, že výše mzdy nebude klíčovým motivačním kritériem vrcholových profesionálních manažerů. Lze je obtížněji motivovat penězi k podávání vyššího výkonu, např. ve srovnání s neprofesionály. Tito manažeři totiž prokazují loajalitu spíše ke svým kompetencím než k zaměstnavateli a mzdové podmínky a možná povýšení jsou pro ně nízko na seznamu priorit (Robbins a Judge, 2007).

Robbins a Judge (2007) dále uvádějí, jak podle nich lze motivovat plně kompetentního manažera. Prezentují příklady jejich účasti na pokračujících podnětných projektech, vyšší míru autonomie k uspořádání jejich práce vlastním produktivním způsobem. Odměny pak doporučují formou dalšího vzdělávání, či účasti na významných konferencích, aby se mohli dále rozvíjet či udržovat svou úroveň intelektu. Jedná se tedy o úmyslný rozvoj vlastních schopností, vlastností a postojů, čili o rozvoj kompetencí.

4.2 Pojetí manažerských kompetencí

Pojetí manažerských kompetencí v posledních letech ovládlo myšlení i praxi v oblasti řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007), proto předmětem této podkapitoly bude vymezení manažerských kompetencí v kontextu historického vývoje, jejich významu a způsobu měření kompetencí, jejich efektivního rozvoje a vlivu na pracovní výkon a také na hodnotu podniku.

4.2.1 Historický vývoj kompetencí

Popularitu tohoto pojmu přinesl článek amerického psychologa Davida McClellanda z roku 1973, který vyzýval personalisty, aby vedle inteligence uchazečů o pracovní pozice zkoumali také jejich kompetence (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Nicméně teorie managementu potvrzují identifikování kompetencí podniky již mnohem dříve. Lidské zdroje a oblast managementu s nimi spojená se začaly hlasitě diskutovat v průběhu 17. a 18. století, kdy docházelo k rozvoji továrních systémů (angl. *factory system*) a industrializaci. Doboví majitelé továren se potýkali s problematikou kontroly řízení, odcizení se pracovníků od práce a vztahy podřízenosti.

Ostatně kontrolou se zabýval již Adam Smith v roce 1776, kdy dělbou práce podnítil specializace a zvýšil efektivitu práce. Vedlejším produktem pak byla omezená svoboda pracovníků, kteří byli dohlíženi kontrolory.

Diametrální rozdíl spočíval v kapitalistické a dělnické třídě. Drucker (1998) konstatuje, že v době, kdy K. Marx sepisoval své dílo *Kapitál*, v polovině 19. století, fenomén managementu byl zcela neznámý. F. Engels vlastnil v Manchesteru velký výrobní podnik a ani on nepoužíval pro manažerskou práci pojem manažer, ale pouze dozorce či zástupce mistra.

Později se pozornost obrátila na řízení samotné, zejména na jeho důslednou aplikaci ke zvýšení výkonu, zkvalitnění konkurenceschopnosti a udržení a legalizaci manažerských autorit. Klasický přístup se zaměřil na hledání jediného správného způsobu, angl. *one best way*, a jak uvádí Burns (1996), tento přístup považoval vědecký a racionální přístup jako lék na všechny neduhy podniku (Burns, 1996; cit. v Huczynski a Buchanan, 2006).

Podnik byl v té době chápán jako racionálně uvažující stroj, jeho záměry byly vědecké a lidé byli považováni za ekonomické bytosti. Nejznámějšími zástupci tohoto směru byly Frederic Winslow Taylor, Frank a Lilian Gilbrethovi, Henry L. Gantt, Henri Fayol a Max Weber (Stoner a Freeman, 1992).

F. W. Taylor byl považován za průkopníka technik racionálního managementu, které se používají dodnes. Pracovníky v podniku považoval za nositele práce, kteří mají

odbornou znalost a tudíž kontrolu nad produkčním procesem. Manažery nepovažoval za odborníky. Všichni zaměstnanci byli podle něj přirozeně líní a jejich cílem bylo za maximální odměnu vynaložit minimální úsilí, s tímto se pojí pojem *systematic soldiering*, jako vědomé a neustálé omezování produkce obsluhou, takže tito pak mohou sledovat své vlastní omezené zájmy (Kanigel, 1997).

Aby se tohoto nešvaru zbavil, zaměstnal manažery, kterým dal přesný standardizovaný popis práce jednotlivých pracovníků a nechal je na celý proces dohlížet. Aby zajistil pozitivní motivaci, uděloval odměny za výkon. Jako první současně oddělil fyzickou práci od jejího plánování. Dělníky používal výhradně k plnění opakujících se úkolů, zatímco manažery zaměstnal jako znalostní pracovníky, tento proces je označován jako *deskilling*.

Důsledky pojetí managementu Taylorem je pak chápání pracovníků jako nutných komponent výroby, čili dehumanizace, stav *deskilling*, kdy se práce degradovala a velmi zlevnila. Pracovníci takových podniků pak častokrát projevovali odpor vůči ztrátě schopností a moci, nicméně dostávali zapláceno nad běžné poměry té doby (*fair day's wage for fair day's work*). V této době také velmi posílila efektivita práce, což se uplatnilo i při výrobě zbraní v průběhu první světové války (Stoner a Freeman, 1992).

Zarputilým odpůrcem Taylora a vědeckého managementu byl Henry Mintzberg, který kritizoval především odcizení se od sociálních aspektů práce, čili dehumanizaci, dále ignorování jiných forem odměny za práci, jako například uspokojení z práce nebo dokončení výrobku v procesu výroby. Tomuto systému také vyčítal měření doby práce a ostrého dozorování pracovníků. Rychlost zpracování jednotlivých úkolů totiž byla také standardizována a důsledně dohlížena (Hofstede a Hofstede, 2005). Morgan (2006) toto uspořádání nazývá obsesí kontroly.

Na Taylora navázal fordismus, v čele s Henrym Fordem. Rozvoj tohoto směru zaručilo používání výrobní montážní linky, která začala diktovat rychlost práce (Gartman, 1979). Tato kontrola práce byla tedy ještě efektivnější než doposud. Proto se hlavním cílem fordismu stalo zvyšování kontroly snižováním nejistoty. Taylor si však o této výrobní lince myslel, že Ford zašel příliš daleko (Huczynski a Buchanan, 2006).

Pracovníci se u této linky tedy stali opravdovou součástí strojů. Ford nejprve představil osmihodinovou pracovní dobu šest dní v týdnu, později pouze po dobu pěti pracovních dní, tj. 40 hodin, místo 48 hodin týdně (Ford a Crowther, 1924; cit. v Huczynski a Buchanan, 2006).

Společnými znaky fordismu je tedy velké množství nekvalifikované pracovní síly, masová produkce, jednoduše sestrojované výrobky a vysoké platy pracovníků. Ve srovnání s Taylorem, který se zaměřoval na mechanizaci individuální práce, fordismus se zaměřoval na způsob mechanizace obíhání jednotlivých dílů výroby kolem pracovníků. Pokud se tedy uvažuje výrobní podnik, Taylor představil, jak se dají suroviny efektivně přetransformovat na materiál. Ford potom prezentoval, jak nechat tento materiál mechanicky kolovat mezi pracovníky a zajistil princip koordinace a kontroly, tedy to, že materiál byl vždy na skladě.

Oba měli společný pragmatický přístup, Taylor při vyřešení jazykových bariér – znalost jazyku nebyla potřeba, a Ford při uplatňování principu pokus a omyl, nicméně oba také způsobovali pracovníkům jistou míru odcizení, a to jak od vyráběného produktu, pracovního procesu a ostatních spolupracovníků, ale hlavně od nich samotných (Stoner a Freeman, 1992).

Ačkoliv Taylor i Ford používali systematického přístupu k řízení podniku a výroby, byl to Henri Fayol, který poprvé zavedl pojem management. Aktivita, které s managementem souvisí, pak musí podle něj být racionální a měřitelné. Spojoval výsledky dobových výzkumů, zejména šesti manažerských aktivit, se zkušenostmi z dobové praxe, jako nejlepší praktiky. Fayol rozeznával 14 podnikových principů, výběrem dělbu práce, disciplínu, jednotu nařízení, centralizaci, týmového ducha a odměňování pracovníků. Tyto principy se později staly pravidly managementu. Pojmenoval také šest funkcí managementu, a to prognózování, plánování, organizování, nařizování, koordinování a kontrolu (Huczynski a Buchanan, 2006).

Ačkoliv se Max Weber neřadí mezi teoretiky managementu, zasadil se o rozvoj byrokratického aparátu, angl. *bureaucracy*. Velmi se zajímal o pojmy jako moc a autorita, až sestavil hierarchii úředníků, resp. vedoucích pracovníků, kterým příslušela tato moc a autorita. Takto chápal ideální typ organizace té doby, jako systém autorit, kde se dělí práce a odpovědnost, a kde platí jasná, předem definovaná pravidla. Každý

pracovník tak znal svá práva a povinnosti, nemohlo se tedy stát, že by se nějaký vzniklý problém přesouval na někoho jiného, nebo úplně vytratil. V podstatě učinil rutinními procesy administrace, stejně jako se produkce stala rutinní díky strojům (Stoner a Freeman, 1992).

Tento přístup později adoptovali kvalifikovaní zaměstnanci v nemocnicích a školách. Těmto směrům je společné oddělení práce fyzické od práce intelektuální. Dalším společným rysem těchto teorií je zaměstnávání levné pracovní síly, která lze jednoduše vyškolit, dohlížet na ni a v případě potřeby i snadno vyměnit.

V současné době se praktiky vědeckého managementu používají v oblastech, kde je potřeba zvýšit produktivitu činností zaměstnanců, nebo kde potřebují zhospodárnit podnikové procesy, například v provozovnách rychlého občerstvení, doručování zásilek kurýry, dělení akademického roku do semestrů a modularizace vysokoškolských kurzů, způsob balení jídla nebo armádní procesy.

Drucker (1998) vidí ve vývoji moderního managementu dva zásadní milníky. Prvním je dekáda mezi lety 1895 a 1905, kdy se oddělila role managementu a vlastnictví v podniku, čímž byla uznána vlastní práce manažerů. K této skutečnosti došlo prvně v Německu, kdy Georg Siemens, zakladatel Deutsche Bank, sestavil tým manažerů, kteří byli pověřeni řízením této banky jako uznávaní experti. Později stejný krok učinili i J. P. Morgan, A. Carnegie a J. D. Rockefeller, Sr. při restrukturalizacích svých železničních podniků. Druhý milník se potom datuje o 20 let později, kdy P. S. Du Pont prováděl restrukturalizaci svého rodinného podniku, nebo A. P. Sloan restrukturalizaci General Motors.

Při těchto operacích se totiž uplatnil poprvé princip velení a kontroly (angl. *command-and-control*), čili organizacemi oddělení a divizí (angl. *organizations of departments and divisions*), se svými specifiky jako důraz na decentralizaci, řízení zaměstnanců, celý aparát rozpočtů a kontroly a důležité odlišení politik od provozních činností. Tento trend následují dodnes mnohé podniky, i např. z Japonska. Drucker k tomuto dodává, že v současné době procházíme třetím historickým milníkem a to organizacemi založenými na informacích, čili organizací znalostních specialistů. Tyto organizace sebou přináší mnoho příležitostí a výzev, nicméně tu nejdůležitější výzvu budoucnosti před sebou mají dnešní manažeři.

4.2.2 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 roli 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 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.*“

Od publikace příspěvku Boyatzise k této otázce vzniklo mnoho dalších podání kompetencí a bylo vyřčeno hodně různých názorů, jak mohou být uplatňovány.

Blíže konkretizuje kompetence Kovács (2009), 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. Lze jej 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) podotýká, že orientací na manažerské kompetence lze dosáhnout 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).

Současně s tímto požadavkem je vhodné odlišovat prahové kompetence od těch výkonových, tedy základní kompetence vyžadované k pracovnímu výkonu od kompetencí, které vytvářejí rozdíl mezi mimořádným a dostačujícím pracovním výkonem (Armstrong, 2008).

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).

Schettler (2002) prezentuje výsledky svého výzkumu, ve kterém na 250 vrcholových manažerech zkoumal oblast jejich kompetencí. Tito manažeři měli identifikovat své **kompetence, které spojují s úspěchem, kterého se jim podařilo dosáhnout**. Nejčastěji jmenovanými kompetencemi byla etika, morální zásadovost a osobní hodnoty. Tyto odpovědi nebyly překvapivé, výzkum se konal krátce po skandálech společností jako Enron, Tyco, WorldCom a Arthur Andersen. Mezi dalšími kompetencemi byla často skloňovaná přirozená autorita, poctivost a spolehlivost. Zatímco pro některé byla schopnost komunikace důležitější dodržování zásad etiky, druzí spojovali svůj úspěch se schopností vytvořit a úspěšně představit jasné vize (Schettler, 2002, cit. v Robbins a Judge, 2007).

Kompetence jsou tedy důležitou složkou výkonu, nikoli však jedinou. Pracovní výkon jako takový je tvořen také úsilím a vnímáním vlastní pracovní role (Koubek, 2007), přesněji ideální souhrou těchto složek. Pro hodnocení výkonu, který souvisí s určitou manažerskou pozicí, je tedy důležité identifikovat konkrétní kritéria výkonu,

kteřá jsou přiměřená dané práci. V oblasti kompetencí se nejprve jedná o měření úrovně kompetencí, tak, aby bylo možné porovnat rozdíl mezi očekávanými a nabízenými a o případný rozvoj kompetencí.

Tuto skutečnost lze vhodně objasnit na příkladu potřeby pro další rozvoj. Ta vzniká právě tehdy, když existuje rozdíl mezi očekávanými a nabízenými manažerskými kompetencemi, respektive když nabízené manažerské kompetence nedosahují očekávané úrovně přisuzované konkrétní manažerské pozici (Šuleř a Gregar, 2002).

Obdobně se pak dá definovat ideální stav, kdy se očekávané kompetence střetávají s manažerovými kompetencemi, tedy těmi nabízenými. V tomto ideálním případě zde nevzniká rozvojová potřeba, nicméně je třeba pamatovat na skutečnost, na kterou upozorňují Provazník (2002) i Plamínek a Fišer (2005) a to je nepřenositelnost specifických kompetencí na jinou manažerskou pozici či situaci a taky dočasnost, resp. časovou dimenzi, která je omezená a souvisí s uplatňováním konkrétního souboru manažerských kompetencí.

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).

Aby tedy bylo možné identifikovat úroveň očekávaných a nabízených kompetencí, je nezbytné tuto úroveň změřit.

4.2.3 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).

S potřebou hodnotit kompetence svých zaměstnanců přišel jako první podnik American Telephone and Telegraph Company (AT TC) a to prostřednictvím Assessment centra, čili odborníků na problematiku identifikace a měření úrovně

kompetencí. Nicméně usuzovat, že myšlenka těchto center vznikla v podnikové sféře, by byla předčasná. Tento impuls vychází z potřeb vojenských operací, které měly prověřit připravenost vojenských autorit (Kovács, 2009).

Ačkoli existuje mnoho technik pro identifikaci a měření kompetencí, jakýkoli systém by měl tyto dva faktory dodržovat. **Obecný postup pro identifikaci kompetencí obsahuje několik fází:**

- **přípravnou,**
- **získávání dat,**
- **analýzy dat,**
- **fázi tvorby kompetenčního modelu a**
- **fázi jeho ověření** (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

V případě předem známého požadavku na kompetence dané manažerské pozice je nezbytné znát, do jaké míry ho konkrétní manažer naplňuje. Proces měření dokáže odhalit neshodu v kompetencích manažera a požadovaných kompetencích, pokud existuje. Identifikace této neshody ji pomáhá eliminovat. Nicméně **problematika měření kompetencí je velice obsáhlá a je stále předmětem zkoumání mnoha autorů po celém světě.** Možným vysvětlením tohoto zájmu se zdá být pojmová nejasnost, nicméně aktuálnost tématu zapříčila neustálé vědecké zkoumání dané problematiky a objevení mnoha metod, lišících se při měření kompetencí v detailech. Roli zde hraje především přiměřenost daného postupu, náročnost použití či vědecká přesnost (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

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

Podstatou behaviorálního přístupu je možnost pozorování chování manažerů, často i prostřednictvím služeb assessment centra, zatímco **analogové metody využívají podobnosti reality s uměle vytvořenou situací, ve které jsou manažeři hodnoceni, např. případové studie. Předmětem analytických metod je sledování generických kvalit člověka prostřednictvím podnětových situací, které se nemusí přibližovat realitě, ale které dokážou odhalit kompetence manažerů, např. dotazníky.** Výhodou metody 360° je především ucelený pohled na kompetence manažera díky zpětné vazbě

od kolegů, nadřízeného, podřízených, příp. zákazníků. Všechny tyto přístupy umožňují identifikovat silné stránky a potřeby dalšího rozvoje (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Příklady zařazení jednotlivých metod podle Kováce (2009) jsou následující:

- 1) Behaviorální přístup
- 2) Analogové metody
 - Skupinová cvičení
 - Hraní rolí
 - Prezentace
 - Případové studie
 - Modelování chování
 - Kritický incident
- 3) Analytické metody
 - Dotazníky zjišťující temperament a zaměření v mezilidských vztazích
 - Benchmarking
 - Audit manažerského rozvoje
 - Testy schopností a testy zaměřené na styly vedení a řízení
- 4) Alternativní metody
 - Metoda CBI (Competency Based Interview)
 - Hodnocení 360°
 - Sebehodnocení

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).

Boddy (2008) na příkladu výběru vrcholových manažerů do pracovního týmu prezentuje způsob hodnocení naplňování úrovní jednotlivých kompetencí. Jako klíčové kompetence byly pro tento účel identifikovány vůdcovské schopnosti, komunikační schopnosti, schopnost strategického řízení a myšlení a schopnost orientace na činnosti.

Tyto kompetence pak byly hodnoceny měřítky výkonu formálního hodnotícího systému, konkrétně seřazováním manažerů na škále od „výjimečný“ po „nepřesvědčivý“.

Alternativně používají autoři Plamínek a Fišer (2005) pro účely definování požadovaných kompetencí pro standardní úlohy ve standardních podnicích tzv. Babici způsobnou, jako matku matic, v angl. *matrix of competencies*. Horizontálně je členěna podle konkrétních podnikových úloh a úkolů, vertikálně pak podle kompetencí, které jsou k výkonu pozice nezbytné. Do průsečíků řádků a sloupců se dopisují čísla, která představují kvantitu či kvalitu, ve které má být zdroj pro daný úkol k dispozici.

Specificky lze tuto matici přizpůsobit podle požadavků konkrétní situace přidáním horizontálního, či vertikálního členění. Na konkrétním příkladě autoři demonstrují modelové úkoly, např. orientace lidí, motivace lidí, synergetizace lidí, integrace lidí, definice zpětné vazby, definice úloh a kompetencí, apod. nebo modelové kompetence, např. souvislostní myšlení, schopnost spolupráce, orientace ve vnějším prostředí, akceptace vlastní role apod. Přitom používají různé škály hodnocení jednotlivých znalostí, dovedností a postojů jako ovlivnitelných zdrojů a pro hodnocení vlastností jako neovlivnitelných zdrojů. Všechny tyto škály mají 10 stupňů, od 0 do 10, kde 10 je nejvyšší stupeň a mohou být přitom popsány jak verbálně, tak numericky (Plamínek a Fišer, 2005).

Pro lepší pochopení jejich modelu je vhodné spojit si jej s jejich chápáním **kompetencí**, čili jako složení **lidské práce**, tedy skutečný výkon a **lidské zdroje**, čili potenciál k výkonu. Autoři pak uvádějí, že **výkon** jako takový se dá poměrně lehko měřit svými výstupy, nicméně dodávají, že možným rizikem je měření **lidských zdrojů**, čili potenciálu, který manažeři představují a sledují, ačkoli to nemusí být nezbytně nutně vidět na výkonech.

Dále tedy svým příkladem prezentují problematiku měření lidských zdrojů jakožto součást manažerských kompetencí. Zaměřují se tedy odděleně na měření výkonu, a na měření lidských zdrojů, kde se soustředí na jednotlivé složky tohoto zdroje, a to na měření vlastností, měření schopností a měření postojů.

K jednotlivým složkám kompetencí se potom vyjadřují následovně. Pro měření a hodnocení **výkonu** je nezbytně nutné definovat požadovaný výkon tak, aby bylo možné vyhodnotit míru shody výkonu s očekáváním, používají se proto nejrozumnější

ukazatele finanční, kvalitativní, nebo kvantitativní (např. metoda Balance Scorecard, či EFQM¹). Vedle výkonu se autoři blíže zabývají měřením **lidských zdrojů**, jako druhou složkou kompetencí. Pro toto měření autoři doporučují osobnostní dotazníky, znalostní a dovednostní testy, monitorování názorů v okolí, pozorování jednotlivých manažerů v reálné praxi nebo v modelových situacích (Plamínek a Fišer, 2005).

Konkrétně při měření **vlastností**, jakožto neovlivnitelných a neměnných lidských zdrojů, používají autoři osobnostní dotazníky či pozorování manažera v reálných a modelových situacích a dodávají, že vlastnosti manažera působí na výkon často zprostředkovaně, pomocí postojů a schopností (Plamínek a Fišer, 2005, str. 141).

Dále při měření **schopností** pak demonstrují skutečnost, že znalosti a dovednosti, čili co manažer ví a co umí, lze efektivně měřit a rozvíjet, mimoto konstatují, že právě používáním se tyto schopnosti posilují a dále rozvíjí. Potenciální hrozbou zůstává ona identifikace požadovaných schopností, jelikož se jedná o oblast proměnlivou, nejistou a obtížně předvídatelnou, vždy záleží na povaze konkrétní manažerské pozice.

Mezi základní schopnosti Plamínek a Fišer (2005) řadí komunikační schopnosti, horizontální mezilidské vztahy a vertikální vztahy. Tedy schopnosti sdělovat myšlenky a naslouchat, následují schopnosti spolupracovat s ostatními lidmi a vyjednávat dále pak schopnost vést lidi, čili delegace, motivace a stimule. Ukazatele měřící tyto schopnosti respektují standardní hodnotící škálu 0 – 10 matice kompetencí (babice způsobné), přičemž parametry a jejich požadované hodnoty jsou dané specifickou situací. Vyplňování jednotlivých průsečíků vertikální a horizontální osy lze provádět pomocí pozorování při praktické činnosti, při koučování či přítomností při reálné práci manažera.

Postoje autoři chápou jako to, co manažeři chtějí, jejich motivy, a čemu věří, jejich názory. Respektují jejich možnou symbiózu se schopnostmi a vlastnostmi, nicméně pokračují v jejich identifikaci, měření i rozvoji. Mezi základní součásti postojů řadí loajalitu, stabilitu a dynamiku, jako akceptaci podnikových myšlenek a kultury, spolehlivost a samostatnost, flexibilitu a kreativitu. Při hodnocení těchto aspektů se

¹ European Foundation for Quality Management, mj. zahrnuje aktivity v oblasti aplikace EFQM Modelu Excellence, jako nástroj pro prosazování filozofie excellence do prostředí podniků, poznámka autora

přístupuje i k doplňkovému slovnímu hodnocení a výsledky se zapisují do řádků matice kompetencí.

Pro efektivní měření postojů autoři kladně hodnotí metodu 360° a její analogie, nicméně přiznávají, že výsledky jsou viditelné až po delší době, nejlépe s pomocí vhodného softwaru. Klíčovým aspektem shledávají přesnou definici postojů a hodnotících škál spolu s důkladnou přípravou, která je značně časově náročná (Plamínek a Fišer, 2005).

4.2.4 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).

Pfeffer (1994) prezentuje výsledky dobového průzkumu, který dokazuje, že podniky, které vysoce motivují své zaměstnance, dosahují lepších výsledků než konkurence, a to především z dlouhodobého hlediska. Motivace těchto zaměstnanců je výsledkem jejich vedení. Kvalita řízení zaměstnanců je proto přímým faktorem ovlivňujícím úspěch celého podniku (Pfeffer, 1994; cit. v Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Navzdory tomuto faktu neexistuje jednoznačná shoda, v čem tento faktor tkví. Obecně lze tuto hodnotu pojmenovat jako kompetence, které by se měly efektivně rozvíjet. Tato pohnutka vedla například ve Velké Británii až k vládní iniciativě.

Institucím jako jsou NTA (National Training Agency) nebo Institute of Management byly přiděleny granty s požadavkem, aby spolu se vzdělávacími institucemi a soukromými podniky vedle identifikace kompetencí určili i jejich standardní úroveň, které by měli dosahovat všichni manažeři (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Proto je potřeba rozvoje klíčových kompetencí neoddiskutovatelná. Pettinger (1996) k tomuto dodává, že vedle minimální úrovně kompetencí bývá zvykem uvést již v pracovní smlouvě dodatek o osobním rozvoji schopností, znalostí a kvalifikace, jelikož se jedná o klíčový a ústřední prvek rozvoje podniku jako celku.

Existují také podniky, které vyplácí své manažery s ohledem na jejich kompetence, tzv. *competency-based pay*. Jedná se o alternativní přístup k běžnému způsobu mzdy (*job-based pay*), který definuje mzdové úrovně na základě úrovně kompetencí podnikových zaměstnanců. Předností tohoto přístupu je jeho vysoká efektivnost a použitelnost, vede totiž k vyššímu pracovnímu výkonu, uspokojení a vnímání korektnosti v mzdových výměrách (Ledford, 1995; Murray a Gerhart, 1998; Shaw, Gupta, Mitra a Ledford, 2005, cit. v Robbins a Judge, 2007). Na základě této skutečnosti je logické předpokládat zvýšení zájmu manažerů na rozvoji svých kompetencí.

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.

Podle Kovácse (2009) je však nutné nespoléhat se pouze na automatické procesy uvnitř podniku, jejich personalistů či externích specialistů. Ačkoliv útvary řízení lidských zdrojů v podnicích stále častěji spíše než organizují různé rozvojové aktivity, integrují podnikové síly k naplnění jejich záměrů, důraz je kladen především na konkrétní manažery, kteří sami pociťují potřebu rozvinout své kompetence změnou svých postojů a angažovanosti na vlastním růstu.

Drucker (1995; cit. v Armstrong, 2008, str. 498) zdůrazňuje, 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.

Chování je tedy jasně měřitelnou veličinou, která je tím efektivněji rozvíjena, čím jednoznačněji je popsána, či analyzována. Existují tedy případy, kdy je nutné použít metody poznání osobní historie, prostředí, výchovu či nároky prostředí, ve kterém manažer vyrůstal (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Jakýkoli rozvoj manažerských kompetencí tedy závisí na přijmutí odpovědnosti a projevení zájmu o vlastní rozvoj.

Za předpokladu efektivně fungujícího podniku, lze lokalizovat případné disfunkce či požadavky na zlepšení, které se snadno spojí s konkrétními aktivitami či procesy uvnitř podniku. Je tedy možné rozhodnout, jaké lidské zdroje je vhodné rozvíjet a jak, zda doplňovat znalosti, rozvíjet dovednosti, měnit postoje nebo pracovníky, kteří nedosahují požadovaných kompetencí (Plamínek a Fišer, 2005).

V případě rozvoje manažerských kompetencí lze postupovat v souladu s kompetenčními modely pro rozpoznání a stanovení potřeb svého rozvoje. Akcentují se především požadavky daného podniku, který pracovní místo administruje, nicméně lze tyto modely využít i pro rozvoj vlastních silných stránek, např. dle kompetenčního profilu (Kovács, 2009).

Pro tyto účely je možné využít nejrůznějších forem nástrojů rozvoje lidských zdrojů, např. distanční metody, kam se řadí i e-learning, či externí školení a tréninky, kde se procvičují hlavně modelové situace. Realita slouží jako základ pro formy rozvoje typu poradenství či koučování, nebo zpětné vazby při pozorování praxe (Plamínek a Fišer, 2005).

Nejnáročnější metodou rozvoje kompetencí jsou metody vzájemné podpory, jež má pozitivní účinky na mezilidské vztahy v rámci podniku i na podávané výkony.

Přednosti distančních metod jsou zřejmé, manažer se může individuálně sebevzdělávat na dálku, mimo pracovní dobu s důrazem na rozvoj znalostí, méně již dovedností, pro ty jsou vhodným způsobem rozvoje například různá školení a tréninky, kde se formou interakce rozvíjí znalosti i dovednosti na modelových i reálných situacích. Za nejvíce intenzivní formu rozvoje kompetencí se pokládá pozorování praxe a následná zpětná vazba (Plamínek a Fišer, 2005). Jedná se o systematické pozorování a hodnocení pracovního výkonu při zvládání praktických úkolů.

Hofstede a Hofstede (2005) upozorňují na stálé podceňování kulturních faktorů manažery na všech úrovních vedení. Tyto faktory se s rozvojem národních ekonomik a mezinárodních transakcí stávají klíčem k úspěchu. Proto stále více podniků využívá stážování manažerů v zahraničních divizích, aby získané znalosti mohli uplatnit na svých pozicích, nejčastěji při různých fúzích a akvizicích.

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) představují benchmarking jako nástroj rozvoje podniku a vlastního zlepšování za účelem zkvalitňování podnikové výkonnosti. Vedle nesporných dopadů na výkonnost podniku má benchmarking pozitivní vliv na rozvoj vlastní výkonnosti manažerů díky systematickému procesu pro porovnávání s určitými vybranými úrovněmi a vlastní identifikací cílů a příležitostí pro individuální zlepšování svých vlastních aktivit uvnitř.

Wintertonovi (1996) provedli průzkum, který zjišťoval dopad rozvoje manažerských kompetencí na jednotlivé manažery, podnik a samotné podnikání. V podnicích po zavedení kontinuálního rozvoje manažerských kompetencí docházelo ke zkvalitnění individuálního manažerského výkonu, především k uvědomění si vlastního potenciálu a pokračujícího rozvoje manažerských kompetencí (Winterton a Wintertonová, 1996; cit. v Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Tento výzkum také prokázal, že podnikové cíle byly lépe poznány a osobní odpovědnost na jejich plnění lépe identifikována. Došlo tedy ke kompletnímu zefektivnění podnikových činností a řešení problémů. Strategickým závěrem tohoto průzkumu je pak skutečnost, že rozvoj individuálních manažerů založený na kompetencích má přímý vliv na podnikatelský úspěch podniku a měl by proto být podporován. **Lze tedy konstatovat, že výsledky tohoto výzkumu potvrdily**

aktuálnost a relevantnost potřeby dalšího výzkumu i v podmínkách České republiky.

Awano *a kol.* (2010) uvádí výsledky svého výzkumu, kterými dokladují investice do nehmotných aktiv malých podniků ve Velké Británii. Tyto podniky investují do rozvoje nehmotných aktiv následovně: 35% podniků investuje do školení manažerů a 22% podniků do podnikové reputace a podnikové značky. Investice do software jako nehmotného aktiva podniků je na 30%.

Na základě výše zmíněných důsledků rozvoje manažerských kompetencí lze konstatovat, že tento rozvoj má jak pozitivní vliv na výkon manažerů, tak příznivý dopad na sdílení podnikových hodnot. Obecně manažerské kompetence a posilování jejich rozvoje zvyšují úroveň manažerských dovedností.

4.2.5 Kompetence v kontextu pracovního výkonu

Existuje řada studií, která se zabývá měřením nehmotných aktiv, kam např. Sveiby (2002) řadí vedle vnitřních a vnějších podnikových struktur právě individuální kompetence.

Otevřenou otázku pokládá Ittner (2008), zdali vnitropodnikové měření těchto nehmotných aktiv pro účely řízení podniku souvisí s vyšším ekonomickým výkonem podniku. Ve svém článku Ittner dále konstatuje, že ačkoliv soudobé teorie dokladují úzkou souvislost mezi sledováním nehmotných aktiv, včetně kompetencí, a vyšším ekonomickým výkonem podniku, současně tyto teorie však podle Ittnera přeceňují individuální vnímání spokojenosti a podceňují alternativní faktory.

Ittner proto navrhuje sledovat nadále vztah těchto nehmotných aktiv s ekonomickou výkonností podniků, potažmo přímo s ekonomickými výstupy podniků a jako klíčové vidí oblasti měřitelnosti lidského kapitálu a výkonnosti samotných manažerů, kde podle něj selhávají klasické měřicí metody aplikovatelné na podnik.

Vhodným se jeví jeho doporučení týkající se širšího provádění kvaziexperimentálních studií, které by byly rozsahem menší, nicméně nikoli však významem. Připouští sice, že jejich zobecnění je limitované specifickými podmínkami,

ve kterých se provádí, avšak tyto studie mohou nabídnout lepší porozumění individuálních faktorů, které by ve výzkumu většího rozsahu mohly působit zmatečně.

Johnson, Scholes a Whittington (2005) uvádí příklad americké společnosti Saba, která se od roku 1997 zabývá rozvojem lidského kapitálu a jeho řízením, angl. *human capital development management*, HCDM. Jejich projekty jsou koncipovány ke zvýšení podnikové výkonnosti díky implementaci řídicích systémů na bázi IT (*IT-based management systems*) pro integraci, rozvoj a řízení lidí uvnitř podniků. Společnost uvádí příklady efektivního uplatnění jejich projektů, mezi nimi výběrem systematické vyhodnocování zaměstnaneckého potenciálu, podpora strategických podnětů, sdílení podnikových cílů, zaměstnanecké akční plány a řízení manažerských kompetencí.

Jejich IT projekty dokonce umožňují podnikům zaměřit se na klíčové manažerské kompetence a ty sledovat k plnění tzv. kompetenčních cílů, angl. *competency goals*, čímž lze vytvořit plány osobního rozvoje k naplňování individuálních potřeb a prostřednictvím rozvoje pak vyplnit kompetenční mezery, angl. *competency gaps*, a tak zvýšit výkon jednotlivce.

Koubek (2007) spatřuje v chápání podávání požadovaného výkonu pracovníky jistou spojitost s Taylorismem a vědeckým managementem, tedy v jasné specifikaci zadaných úkolů a postupů a specializaci práce. Dodnes je využíváno hierarchických uspořádání a direktivního přístupu k lidem. Obecně konstatuje, že spíše než budoucnost, se hodnotí minulost a komunikace je potlačena přesným dodržováním formalit.

V souladu s chápáním kompetencí autorů Plamínka a Fišera (2005, str. 27) jako „*duality vykonané práce, která je rozhodujícím vstupem do podnikových procesů a lidských zdrojů, z nichž je tato práce čerpána*“ je lidská práce jako skutečný výkon součástí těchto kompetencí, vedle lidského potenciálu k tomuto výkonu. Autoři také zmiňují závislost mezi vitalitou podniku a množinou kompetencí jeho manažerů, protože klíčovým úkolem těchto manažerů je podávat požadovaný výkon (Plamínek a Fišer, 2005).

Ovšem při manažerské práci nelze sledovat pouze výkon, jakožto orientaci na výsledky, ale také způsoby jejich dosahování, resp. jak vykonávání té které manažerské činnosti ovlivňuje tyto výsledky (Armstrong, 2008).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) považují za výkonové kompetence orientaci na výkon a orientaci na cíl. Ačkoli je i výkon definován pomocí výstupů, čili naplnění kvantitativních cílů, současné metody řízení pracovního výkonu sledují nejen tyto cíle, ale také kvalitativní stránky práce, jelikož se jedná o systematické procesy zlepšování výkonu podniku pomocí rozvíjení výkonů svých zaměstnanců (Armstrong, 2008).

Ze strategického hlediska jde pak o souhrn těchto výkonů, který slouží jako výkonové měřítko (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Kociánová (2010) uvádí postup pro výpočet individuálního výkonu kompetentního manažera jako součinu jeho motivace, jeho schopností a podmínek či možností.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) k tomu dodávají, že na výkonnost podniku pozitivně působí také právě rozvoj těchto manažerských kompetencí, který je přímo implementovaný do podnikové strategie. V tomto případě hovoří o vysoké efektivnosti investice do lidského kapitálu.

Flatt a Kowalczyk (2008) dokonce hovoří o tvorbě dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody pro podnik, který sleduje a zaměřuje se na svá nehmotná aktiva, včetně lidského kapitálu. Podnikovou kulturu, která je tvořená právě lidským kapitálem, dávají do přímé souvislosti s reputací podniku, a ve svém článku tuto souvislost na 104 podnicích empiricky dokázali. Podle Flatta a Kowalczyka tedy podniková kultura nejen že zkvalitňuje finanční výkonnost, ale má také pozitivní spojitost s reputací podniku. Reputace podniku je tedy určitým mediátorem mezi podnikovou kulturou a finanční výkonností.

Koncepty typu Balanced scorecard, které slouží pro sledování plnění cílů podniku a tedy dosahování požadované výkonnosti, monitorují vizi a strategii podniku do uceleného souboru měřítek, kde se vedle finančních nacházejí i měřítka nefinanční, např. měřítko zákaznické, interních podnikových procesů a měřítko učení se a růstu (Kaplan a Norton, 2007).

Je to právě koncepce metody Balanced scorecard, která v perspektivě učení se a růstu zohledňuje lidský kapitál v podniku, na rozdíl od běžných soudobých metod

používaných pro měření výkonnosti, které prokazatelně zaostávají, a to i proto, že se soustředí zejména na hmotná aktiva (Sullivan, 2000).

Jak se ale dá přistupovat ke specifickým případům, které nenaplnují požadavky známých metod ke zjištění výkonnosti podniku? Zdá se, že i na tento popud vznikla v 90. letech minulého století iniciativa Institutu Nolana Nortona, který sponzoroval výzkumný projekt s názvem „*Měření výkonnosti podniku budoucnosti*“, kde vedoucím projektu byl ředitel jedné americké poradenské společnosti D. Norton a konzultantem profesor R. Kaplan (Fibírová a Šoljaková, 2005; Wagner, 2009).

Kaplan již v 80. letech vyjádřil pochybnosti nad do té doby běžně používanými systémy měření výkonnosti podnikových manažerů využívající výhradně analytických finančních měřítek výkonnosti. Koncept Balanced Scorecard (BSC) tedy vznikl jako reakce na kritiku běžných metod hodnocení výkonnosti, které používaly finanční výkazy. Filosofie představené metody BSC spočívá v analogii se sportem, kdy výkon sportovce není dán pouze výsledným skóre, ale i řadou dalších parametrů, jako např. počtem střel, počtem power play, nebo počtem chycených střel u brankářů (Wagner, 2009).

V podnikové ekonomice tedy analogicky nezáleží pouze na souhrnné hodnotě rentability, ale i na ostatních parametrech výkonnosti podniku, které mají častokrát větší vypovídací schopnost. Byly tedy zapojeny i ostatní ukazatele z různých perspektiv podniku, aby se lépe sledovala jejich vzájemná provázanost (Fibírová a Šoljaková, 2005), nejčastěji uváděné jsou hodnotová, zákaznická, růstová perspektiva a perspektiva interních procesů a učení se (Bose a Thomas, 2007; Fibírová a Šoljaková, 2005; Pavelková, Knápková, 2005; Wagner, 2009).

Metoda BSC převádí celopodnikovou strategii na konkrétní cíle v různých perspektivách tak, aby mohly být měřeny, sledovány v kontextu ostatních cílů, komplexně řízeny a ověřovány přesně podle kauzálního vztahu příčina – důsledek (Učeň, 2008).

Vedle cílů pro jednotlivé perspektivy jsou vždy uváděny i metriky, které jsou nedílnou součástí podnikových informačních systémů dostupné na všech podnikových úrovních (Pavelková a Knápková, 2005). Tento přístup umožňuje jak manažerům, tak

zaměstnancům nalézt své místo v hodnototvorném řetězci a identifikovat přínosy pro podnik plněním výkonnostních cílů přímo ovlivňující hlavní finanční cíle podniku.

Díky této skutečnosti dochází k posílení komunikace v podniku a podpoře procesu strategického plánování, který je v této podobě rozsáhlejší a prozíravější, zejména ve srovnání s ukazateli jako ROI nebo ROA (Bose a Thomas, 2007).

Využití BSC pro sdílení podnikové strategie zdůrazňuje i Hortváth (2002) a to pro „*prosazování, sdílení a komunikování strategie a zpráhlednění reportingu*“ (Horváth, 2002; citováno v Pavelková, Knápková, 2005, str. 195), většina informací má totiž původ v operativním řízení a strategické hledisko často chybí.

Kaplan a Norton (2007) přímo jmenují nové provozní prostředí soudobých podniků, kde je nutné se zaměřit nejen na spojení podniků se zákazníky, globalizaci a potřebu kontinuálních inovací, ale i na znalostní pracovníky. Konstatují, že rozlišování dvou skupin pracovníků průmyslových podniků v minulém století na intelektuální elitu a produkční dělníky bylo nahrazeno díky automatizaci rostoucí poptávkou po znalostních pracovnících do oddělení marketingu, administrativy či managementu. Podněcovány jsou nyní individuální invence těchto znalostních pracovníků. Autoři zdůrazňují, že lidský kapitál v soudobých podnicích již nelze považovat za variabilní náklady, ale za řešitele problémů.

Rozhodující skutečností je potom podle Kaplana a Nortona (2006) systémové vyladění organizace. Tito autoři podrobili důkladnému zkoumání konkrétní manažerské postupy, které přinesly výsledky při realizaci podnikové strategie s využitím koncepce BSC. Zkoumali postupy podniků, které byly zařazeny do síně slávy BSC, a porovnávali je s výsledky ankety provedené na internetu. Zatímco jednotlivé postupy a procesy v podnicích mohou dosahovat vyšších úrovní (např. postupy vedení při mobilizaci ke změně, postupy převádění strategie, motivování zaměstnanců, způsob celkové správy), postupy a procesy při vyladování organizace jsou na úrovni nižší, dokonce zde autoři zaznamenali určitou propast.

Jedná se především o vyladění podniku jako celku, operujících skupin, podpůrných skupin, externí spolupráce směrem právě k celkové podnikové strategii (Kaplan a Norton, 2006).

Význam BSC spočívá jak ve využití v podobě strategického manažerského systému, tak ve vyjasnění si podnikové vize. Nicméně, mnozí manažeři využívají BSC ve formě zpětné vazby i pro proces učení se (Pavelková, Knápková, 2005).

Bylo provedeno mnoho empirických šetření, které potvrzují použitelnost konceptu BSC, mj. Bose a Thomas poskytují empirický důkaz použití BSC při úspěšném odvrácení hrozby snižující se výkonnosti podniku *The Fosters Brewing Group* (Bose a Thomas, 2007).

4.2.6 Lidský kapitál a jeho možný vliv na hodnotu podniku

Pod vlivem událostí minulých let, tlak na podniky k udržení efektivního hospodaření stále zesiluje. Tyto podniky zavádí různá opatření, aby zůstaly solventní a generující zisk. Středem pozornosti nejen majitelů podniku, ale i podnikových manažerů, popř. investorů pak jsou právě ta opatření, která pomohou zlepšit pozici podniku a tak i jejich subjektivní hodnotu (dále jen hodnotu). Je to právě maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky, jako primární cíl podniků, který sledují majitelé i manažeři (Boddy, 2008).

Podle Pavelkové a Knápkové (2005) hlavní aktivum podniku nespočívá v aktivech zachycených podnikovými finančními výkazy, uvádějí, že až 70% hodnoty podniku je tvořeno nehmotnými aktivy, které nejsou běžně v účetnictví zachycovány, v tom se shodují se Sullivanem (2000), který tvrdí totéž.

Jedná se zejména o vysoce kvalitní výrobky a služby, zkušené zaměstnance, flexibilní a předvídatelné interní procesy, nebo loajální zákazníky (Pavelková, Knápková, 2005). V těchto nových podmínkách je tedy pozornost podniků upírána hlavně na takové podnikové aktivity, které zahrnují jistou míru tvořivosti a novátorství, aby posílily vlastní konkurenční pozice a současně vytvořily zázemí pro ekonomický růst, ziskovost a zabezpečily dlouhodobý růst hodnoty pro vlastníky (Bose a Thomas, 2007).

Výkon podniku je možné zvýšit nepřímo prostřednictvím podnikové strategie, která je úzce spojená s vrcholovým managementem podniku (Marinič, 2008), potažmo s kompetentními manažery. Tento lidský kapitál, jako podmnožina intelektuálního

kapitálu, totiž stojí v pozadí všech podnikových transakcí, jelikož pracuje se znalostmi a informacemi a při efektivním použití se výrazně podílí na tvorbě hodnoty podniku.

Zatímco během průmyslové revoluce byly hlavními měřítky podnikového úspěchu jeho peníze, finanční kapitál, majetek nebo počet provozů, ve druhé polovině 20. století se do popředí zájmu dostávají znalosti, jako zdroj pokroku nejen v podnikovém prostředí. Výrobní podniky využívají čím dále častěji automatizované procesy, nové technologie a moderní počítače. Zaměstnanci v podnicích pak figurují jako intelektuální kapitál používající tyto nové zdroje, spíše než manuální dělníci.

V tomto kontextu Stewart (1998) uvádí, že za těchto nových podmínek je to právě intelektuální kapitál a ne přírodní zdroje, stroje nebo finanční kapitál, který představuje nepostradatelný přínos pro podniky.

Tato, do té doby průmyslová společnost, se orientuje více na znalosti a to včetně podniků, které se snaží tyto znalosti udržovat a dále rozvíjet k získání vlastní konkurenční výhody. Tento intelektuální kapitál a jeho vývoj v podnicích sledovali v různých podmínkách tři teorie.

První teorie je prací Hiroyuki Itarni (v roce 1991), který sledoval vliv těchto tzv. neviditelných aktiv na japonské podniky.

Druhou teorii představil výzkumný tým Davida Teece Univerzity v Berkeley (v roce 1986) prostřednictvím článku o komercializaci technologií.

Třetí teorii uvedl ve své práci K. E. Sveiby (v roce 1998) na příkladu švédských podniků zkoumal dimenze lidského kapitálu a poskytl novou perspektivu potenciálu jak hodnotit podniky na bázi jejich kompetencí a znalostí jejich zaměstnanců (Sullivan, 2000).

Samotná pojetí intelektuálního kapitálu jsou odlišná, například Brooking (cit. v Brinker, 2000) chápe tento kapitál jako kombinaci nehmotných aktiv umožňující správné fungování podniku, zatímco Edvinsson a Malone (1995) jako součet lidského a strukturálního kapitálu.

Jednoduše představuje intelektuální kapitál Stewart (1998) jako zabalené užitečné informace.

Základními prvky intelektuálního kapitálu tedy jsou lidský kapitál, kapitál organizace (strukturální) a zákaznický kapitál (Palán, 2008).

Je nutné konstatovat, že hodnota podniku je obtížně vyčíslitelná, dokud nedojde ke skutečné transakci (Kovanicová, 2005).

Nicméně lze měřit charakteristiky, které hodnotu ovlivňují, opět podle vztahu příčina – důsledek (Fibírová a Šoljaková, 2005).

Hledáním příčinných souvislostí např. mezi „*vývojem hodnoty jako přínosu pro zákazníka a vývojem nákladů*“, lze *orientovat řízení celého podnikatelského procesu*“ (Fibírová a Šoljaková, 2005, str. 48).

Soustavným zvyšováním růstu nejen hodnoty podniku, ale i hodnoty pro zákazníky se zabývá hodnotový management, čili management hodnotových inovací (Vlček, 2008). Hodnotové inovace a zkvalitnění podnikových procesů jsou tedy výsledkem lidského kapitálu v podniku, který se stává ústředním motivem této dizertační práce.

Ve skutečnosti tento kapitál ale není majetkem podniků jako například nemovitosti. Je však možné si tento kapitál pronajmout prostřednictvím zaměstnání konkrétních pracovníků. Úspěch v podobě dosahování podnikových cílů je zapříčiněn také snahami manažerů podniků o neustálé zlepšování produktivity (Robbins and Judge, 2007; Hill and Jones, 2009).

Pokud se podniky rozhodnou dále rozvíjet tento lidský kapitál, v podobě rozvoje schopnosti řešit nové situace, kreativity a inovativnosti, hodnota jejich podniků poroste (Brinker, 2000).

Klíčem je ale podnitit tento kapitál takovým způsobem, aby zajistil zvýšení ziskovosti podniku zvýšením jejich tržeb (Boddy, 2008).

Nadprůměrná ziskovost podniku v dlouhém období znamená udržitelnou konkurenční výhodu nad ostatními konkurenty (Porter, 2004).

Úkolem managementu je vytvořit takový podnik, který alokuje své zdroje tak, aby tvořil hodnotu (Boddy, 2008).

Magretta a Stone (2002) totiž chápou hodnotu jako proměnění komplexnosti a specializace na výkon, což potvrzuje i Barney (1991, cit. v Flatt a Kowalczyk, 2008), který hovoří o přímém vlivu aktiv podniku a schopností a potenciálu jejich zaměstnanců na hodnotu podniku, která vede k dlouhodobě udržitelné konkurenční výhodě podniku a mimořádné finanční výkonnosti.

Kompetentní manažeři přirozeně činí taková rozhodnutí, která mají pozitivní vliv na hodnotu podniků, nicméně prokázat to běžnými prostředky nelze. Lidský kapitál netvoří žádnou položku v rozvaze, účetní systémy jej totiž nezachycují (Stewart, 1998; Lin a Tang, 2008).

Identifikace kompetencí, které mají tyto manažeři, je však inicializačním krokem pro hodnocení lidského kapitálu (Brinker, 2000).

Palán (2008) však navrhuje měřit tento kapitál procentem mzdových nákladů, procentem spokojených pracovníků, procentem loajálních pracovníků nebo procentem manažerů, kteří v podniku pracují ve srovnání s minulým rokem. Vzhledem k tomu, že ani hodnota podniku není zobrazena v běžných účetních systémech (Sullivan, 2000), je její stanovení plně závislé na účelu, pro který se stanovuje (Mařík, 2007).

Hodnota podniků tedy může být ovlivněna nepřímo, prostřednictvím lidského kapitálu, který pokud se sestává z kompetentních manažerů, kteří efektivně použijí podnikové zdroje, může zvýšit tržby podniku, potažmo jeho ziskovost, která pak může pozitivně ovlivňovat hodnotu podniku (Růžicková a Novák, 2010).

Stonehouse *a kol.* (2004) spatřují přímou souvislost mezi úspěchem podnikového strategického řízení a lidmi ve společnosti, zaměstnanci a vedení, tedy vrcholovými manažery. Strategické řízení lidských zdrojů v podniku tedy znamená přímé začlenění podnikových manažerů i ostatních klíčových zaměstnanců do vymezení podnikové strategie a následně její realizaci.

Hroník (2006) pak vychází z předpokladu, že podnik, který je složen z kompetentních jedinců, je jimi tažen díky jejich kompetencím k efektivitě, respektive je tak ovlivňována i jeho hodnota.

Prahalad a Ramaswamy (2005) konkrétně uvádějí, že klíčovou kompetencí manažerů pro vytváření jedinečné hodnoty podniku je schopnost vnímat podnik jako

zákazníci, resp. spotřebitelé, tedy ne jako „*pouhou číselnou abstrakci a souhrn tabulek či grafů*“ (Prahalad a Ramaswamy, 2005, str. 175). Autoři hovoří o vnímání a sdílení podnikových idejí na všech úrovních podniku, od zaměstnanců po vrcholové manažery, kterým lze docílit hlubokého vnitřního poznání těchto podniků. Tato informační infrastruktura umožní manažerům podniku vnímat podnik stejně, jako jej vnímají spotřebitelé a tak dosáhnout nové úrovně osobní efektivnosti.

Aby bylo možné stanovit přesný podíl na tvorbě hodnoty podniku, je nutné změřit samotný lidský kapitál, tedy manažerské kompetence. **Pro tyto účely je nutné nejprve identifikovat kompetence, a pak teprve je změřit.** Na základě těchto výsledků lze kompetence zlepšovat a pozitivně tak působit na hodnotu podniku. Pod vlivem ekonomických událostí posledních let lze předpokládat, že snahy o hospodárné jednání podniků budou ještě zesilovat, jedním z optimálních doporučení může být podpora a rozvoj lidského kapitálu v podniku, čili manažerských kompetencí, protože se jedná o finančně dostupný způsob jak zlepšit postavení podniku mezi konkurenty (Růžicková a Novák, 2010).

Nicméně Heinens a kol. (2007) upozorňují výsledky své studie na 1657 podnicích, které aktivně operují ve výrobě, že ačkoliv reklama, reputace nebo výzkum a vývoj nemají podstatný pozitivní vliv na hodnotu podniku pro vlastníky, nehmotná aktiva různá od reputace, jako například patenty, práva či licence prokazatelně vliv na hodnotu těchto podniků mají. Nicméně tyto vlivy nejsou terminální. Autoři poukazují na fakt, že z dlouhodobého hlediska se vliv reklamy i reputace na hodnotě podniku odrazí pozitivně, avšak z krátkodobého hlediska, kdy jsou s reklamou spojeny mimořádné výdaje je tento vliv na hodnotu podniku spíše negativní.

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) konstatují, že z pohledu manažerů dnes existuje shoda na čtyřech klíčových faktorech úspěchu, na jakosti, čase, nákladech a znalostech manažerů a současně dodávají, že jsou to právě vrcholový manažeri, kteří rozhodují o tom, jak se podniky vyrovnají se všemi ostatními faktory.

4.2.7 Kompetenční modely: jejich význam a využití

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

Kompetenční modely nachází široké uplatnění napříč podniky po celém světě, nicméně ve střední Evropě, kde u mnoha podniků dochází k transformaci kultury a osvojování si nových hodnot, představují tyto modely příležitost, jak pružněji reagovat na změny, nejen absolvováním různých rozvojových programů, ale i identifikací silných a slabých stránek svých manažerů (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

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).

V kontextu historického vývoje tak vznikalo mnoho různých kompetenčních modelů, přímo pro účely konkrétních pozic v konkrétních podnicích. Vedle těchto specifických modelů vznikaly i modely obecnější, tzv. generické. Jedním z nich je i model manažerských kompetencí pro vysoký výkon, který prezentoval profesor Harold M. Schroder ve své knize *Managerial Competence – The Key to Excellence*. Model je odpovědí na hledání klíčových kompetencí vrcholných manažerských pozic. Schroder doslova říká: „*Tradiční způsoby strukturování a vedení našich společností přestávají vyhovovat v globálnějším komplexnějším prostředí, ve kterém musíme uspokojit ... požadavky zákazníků, zkrátit čas vytváření nových produktů nebo služeb, zvýšit jejich kvalitu, zvýšit efektivnost a vylepšit naše organizační klima*“ (Schroder, 1989; cit. v. Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, str. 21).

Význam a využití kompetenčních modelů

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).

Jedná se tedy o konkretizaci nároků dané pracovní činnosti ve vztahu ke konkrétnímu manažerovi (Kociánová, 2010).

Tyto modely se nepoužívají pouze při obsazování nových, resp. volných, manažerských pozic, ale také pro tréninkové a rozvojové programy a jsou nezbytnou podmínkou pro podniky, které chtějí budovat nebo zkvalitňovat systém řízení lidských zdrojů pro integraci těchto procesů do strategického naplňování podnikových cílů (Hroník, 2006).

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).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) uvádí jako příklad situaci, kdy je cílem podniku budování podnikové kultury, pak je důraz kladen na zapojení zaměstnanců do zefektivnění jejího fungování, a pak tedy hrají klíčovou roli kompetence jako participativnost, interpersonální kapacita a řízení interakce. V tomto případě se jedná o ústřední kompetenční model, tzn., je známý všem pracovníkům na všech úrovních podnikového managementu, pro které taky obecně platí (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).

Vedle těchto specifických modelů jsou i modely generické, ze kterých se pak vhodným způsobem pomocí úprav dle potřeb konkrétního podniku dá snadno sestavit model specifický, ovšem s výhodou nižší pracnosti a nižšími náklady (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Přehled vybraných kompetenčních modelů

Základní model kompetencí navrhl Boyatzis (Prokopenko a Kubr, 1996), kde rozlišuje prahové kompetence a kompetence pro vyšší manažerský výkon. Mezi prahové v tomto modelu řadí např.:

- užívání mocenského vlivu pro získání autority,
- pozitivní naladění,
- spontaneitu jako schopnost vhodného rozhodování,
- logické myšlení
- nebo schopnost přispívat k rozvoji spolupracovníků.

Zdroje potřebné k vyššímu manažerskému výkonu vidí zejména v:

- orientaci na mocenské působení,
- identifikaci případných problémů,
- orientaci na výkonnost, čili zdatnost,
- proaktivitě,
- sebejistotě, či konceptualizaci, tedy vyváženosti pojmů, které vhodně vystihují struktury obsažené ve faktech či informacích.

Tento model nejen, že vhodně identifikuje tyto dvě skupiny kompetencí, ale obsahově jimi splňuje i požadavky na kompetence zdatného manažera.

Kovács (2009) nicméně vidí jako potenciální hrozbu měřitelnost některých kompetencí a jistou zastaralost modelu, který zohledňuje manažerskou praxi minulých let v podobě hierarchicky strukturovaných organizací.

Hroník (2002) pak vyzdvihuje přednosti kompetenčního modelu, který byl představen společností McBer & Comp. Tento model totiž rozlišuje čtyři oblasti kompetencí, které sdružují 18 klíčových manažerských kompetencí a současně uvádí jejich požadovanou úroveň. Tento propracovaný model byl vytvořen pro Americkou manažerskou asociaci, kde se využíval pro sestavování nových manažerských programů a rozvíjení těch starších.

Čtyřmi klíčovými oblastmi a jejich klíčové kompetence v tomto modelu jsou

- 1) akční řízení, kam spadá orientace na výkonnost nebo aktivní přístup,
- 2) schopnost usměrňování podřízených, kam model řadí spontánnost či zdokonalování ostatních,
- 3) následuje řízení lidských zdrojů, které obsahuje sebeovládání, objektivnost nebo empatické řízení procesů motivací k efektivnosti,

- 4) vedení lidí sdružuje kompetence typu koncepčnost, sebedůvěra nebo logické myšlení. (Hroník, 2002; cit. v Kovács, 2009).

Ačkoliv tento model vychází z modelu představeným Boyatzisem, odlišuje se jemnějším členěním kompetencí a tím pádem větším záběrem. Stejně jako předcházející dva modely, i model kompetencí podle Prokopenka a Kubra (1996) zohledňuje akčnost manažera při propojení pěti subsystémů kompetencí, a to:

- 1) manažerské vize,
- 2) oborové know-how,
- 3) sociální a psychologické kompetence,
- 4) osobnost manažera a
- 5) manažerské technologie, kam se řadí plánování, organizování a kontrola společně s rozhodováním a vedením.

Kovács (2009) chápe tento model jako puzzle, kdy do sebe jednotlivé subsystémy přesně zapadají. Poněkud propracovanější byl pak model, který vznikl ke konci minulého století ve Velké Británii na popud Iniciativy manažerské charty (Middle Management Standards, 1992). Tento model si kladl za cíl učinit manažerskou práci více profesionální a stal se základem pro vznik nové generace Národních profesionálních kvalifikací. Navazuje na pojetí kompetencí v pracovním prostředí v kontextu předpokládaného výkonu. Část tohoto modelu, který se zaměřuje na vrcholový management, rozeznává čtyři skupiny členění manažerských kompetencí:

- 1) na interpretaci a ovlivňování prostředí,
- 2) vytvoření strategie a zabezpečení souhlasu,
- 3) plánování, realizace a kontrola a hodnocení a
- 4) soustavný nárůst výkonnosti (Middle Management Standards, 1992; cit. v Kovács, 2009).

Tato iniciativa podnítila vznik standardů manažerského chování jako celoevropských manažerských kompetencí, resp. manažerské způsobilosti. Díky realizaci projektu Phare, který podpořila i Evropská komise, došlo k sestavení Evropských manažerských standardů způsobilosti, které se běžně používají jako kontrolní přehledy a měřítka při navrhování, hodnocení, najímání, optimalizaci či analyzování manažerů a jejich práce (Inventa Consulting, 2000; cit. v Kovács, 2009).

Kovács dále jmenuje modely, které zohledňují vymezení způsobů, jak se manažer chová v konkrétních situacích, a které kompetence k tomu využívá (Hroník, 2002), které kategorizují manažerské kompetence podle podnikových procesů a tak poskytují pohled na procesní kompetence manažerů (Kovács, 2009), které se soustředí na neustálý proces zlepšování (The investors in People, 1996), které nabízí detailní pohled na kompetence prostřednictvím matice kompetencí (Bay, 1997), které popisují kompetence v kategoriích chování a jednání (Hroník, 2002; Kovács, 2009; The investors in People, 1996; Bay, 1997; cit. v Kovács, 2009).

Veteška a Tureckiová (2008) uvádí soudobý příklad kompetenčního modelu společnosti E.ON, který se člení na tři základní oblasti, které popisují deset kompetencí používaných při plánování rozvoje svých manažerů, hodnocení jejich potenciálu a při výběrových řízeních na pracovní pozice, které jsou definovány právě požadovanými kompetencemi. Oblasti jsou následující:

- 1) První oblastí je management strategie, který v sobě zahrnuje kompetence jako podnikatelské myšlení, orientace na procesy a zákazníky a *diversity management*.
- 2) Druhou oblastí jsou pak všechny sociální dovednosti, zejména schopnost spolupráce, vedení týmu a orientace na výsledky.
- 3) Třetí oblast představuje osobní působení, které sdružuje kompetence hodnotové orientace, iniciativy a schopnosti přijímat změny.

Každá z těchto kategorií je hodnocena na škále od 1 do 6, verbálně pak jako vůbec, málo, spíše méně, spíše více, hodně a velmi hodně, podle rozsahu zkoumané kompetence manažera.

Výhodou použití tohoto modelu je společný jazyk pro rozvoj a hodnocení manažerů. Společnost E.ON je díky tomuto modelu schopná identifikovat jakoukoli potřebu rozvoje konkrétních kompetencí svých manažerů a v současné době implementuje taková opatření, která umožní rozvoj manažerských kompetencí přímo na pracovišti.

Tvorba kompetenčních modelů

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).

Nicméně lze konstatovat, že v praxi často převládá přístup založený na omezených finančních a časových prostředcích (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Konkrétní postup při tvorbě kompetenčního modelu představují Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004). Doporučují přitom využít aktivity, které zohledňují cíl projektu, jeho rozsah, výběr přístupu, sestavení projektového týmu, identifikaci různých úrovní výkonu v dané pozici, sběr dat a analýzu, validizaci modelu a jeho přípravu k použití.

Hroník (2006) představuje své dvojí pojetí tvorby kompetenčních modelů, první jako sociálně-psychologické, které směřuje od kompetentního jedince ke kompetentnímu podniku. Druhé pak jako strategické, které postupuje opačně, tj. posuzuje kompetence podniku, zejména v kontextu naplňování podnikové strategie a cílů. Dodává, že tento postup lze uplatnit i v případě malých podniků, ačkoliv s obtížemi, nicméně pro koncepční přístup je tento postup nezbytný.

4.3 Shrnutí současného stavu vědeckého poznání

Shrnutí současného stavu vědeckého poznání představuje stručný přehled teoretického vymezení, ze kterého autor vychází při zpracování dizertační práce.

Autor chápe vymezení managementu vycházející z definice Bělohlávka a kol. (2006, str. 7), podle nichž management je: „*soustava následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané*“ s dodatkem, že „*jde o proces systematický, protože manažer*

má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním“.

Vrcholovou úroveň managementu je podle Vebera a kol. (2009) chápána nejvyšší úroveň řízení či vedení, často označovaná jako TOP management, jejichž postavení a práva jsou specifikována statutárními dokumenty podniku.

Pojetí manažera podniku je chápáno podle Šuleře a Gregara (2008) ve třech vzájemně se prolínajících rovinách, a to osobnost manažera, jeho kompetence a organizace práce.

Vymezení podniku vychází ze zákonné úpravy podle Obchodního zákoníku v souladu s vymezením podle Stonera a Freemana (1992) a Boddyho, podle nichž je podnik vysoce organizovaná jednotka vytvořená za účelem dosažení stanoveného výkonu k zajištění podnikového cíle či cílů. Malý podnik je pak charakterizován podle úpravy Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 jako takový, který zaměstnává méně než 50 osob, jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahují částku 10 milionů EUR.

Kompetence chápe autor podle pojetí Boyatzise (1982, cit. v Armstrong, 1999, str. 194) jako *„schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a tak přinášet žádoucí výsledky“*, přičemž klíčovými aspekty se stávají schopnosti člověka, požadavky odpovídající dané pracovní pozici a výkonu v podobě žádoucích výsledků.

S ohledem na prokázané myšlenkové proudy autorů Pokorného (2007), Henycha (2008), Häusera (2008), Kumaraswamyho (1998) či Scotta a kol. (1997), kteří popisují kompetentnost manažera, avšak nazývají ji jako profesionalitu manažera, chápe autor pojmy profesionalita a kompetentnost synonymicky.

Kompetenční model chápe autor podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) jako soubor kompetencí vyhovujících požadavkům na danou manažerskou pozici, přičemž se jedná kombinaci vědomostí, dovedností a schopností pro efektivní výkon. Sledováním těchto modelů lze podpořit proces vnitřního zlepšování podniku redukcí rozdílů aktuálního manažerského kompetenčního profilu s modelem dané pozice.

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.

5.1 Zpracování pilotního výzkumu

Záměrem pilotního kvalitativního výzkumu bylo provedení prvotního zjištění souboru základních charakteristik (kompetencí), jež jsou pro manažery důležité při výkonu jejich povolání a manažeři je chápou jako profesionalitu, tzn., představují pojetí kompetentního manažera. Budou sloužit jako základ pro vytvoření kompetenčního modelu vrcholového manažera malého podniku.

Základním souborem s použitím metody sběru dat formou strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami byli manažeři, kteří působí v malých, středních a velkých podnicích na území České republiky. Pro získání širšího pohledu nebyl výzkum zaměřen pouze na vrcholové manažery malých podniků. Identifikačním znakem tohoto statistického souboru byla pozice manažera na střední či vrcholové úrovni managementu. Náhodným výběrem bylo v období od září do prosince 2008 osloveno 112 manažerů ze základního souboru, kteří splňovali omezující podmínky.

Manažerům byly pokládány pouze dvě otevřené otázky. Obě otázky byly zaměřeny na zjištění vnímání zvolených pojmů samotnými manažery, kteří je běžně používají. První otázka zněla: „Co si představíte pod pojmem „profesionalita“?“ a druhá otázka: „Jak byste charakterizoval/a „Profesionálního manažera“?“.

Získané odpovědi manažerů byly při rozhovoru zaznamenány a následně transformovány do elektronické podoby. Při vyhodnocení získaných materiálů nebyly

odpovědi manažerů rozlišovány například podle věku, pohlaví, pozice či délky praxe, protože to nebylo účelné pro širší vymezení pojmů. Zpracovávání dat probíhalo v období od ledna do října 2009.

Analyzováním zpracovaných materiálů byly stanoveny pro každý pojem výčty charakteristik. V dalším kroku byly významově podobné a související charakteristiky shrnuty do 10 základních kategorií. Byla provedena opětovně analýza všech získaných odpovědí a ty testovány na výskyt jednotlivých kategorií. Výskyty pojmů každé kategorie v jednotlivých odpovědích byly sčítány a vyjádřeny v absolutních četnostech a podílem absolutní četnosti na celkově 112 získaných odpovědích, tj. relativní četností výskytu kategorie.

Základní kategorie byly vymezeny jako odbornost, rozhodnost, důvěryhodnost, odpovědnost, charakter, výkonnost, komunikace, reakčnost, originalita a empatie. Počet výskytů uvedených kategorií v jednotlivých odpovědích dotazovaných manažerů je uveden v následující tabulce č. 2 (Novák, 2010).

Tabulka 2: Počet výskytů základních kategorií charakteristik profesionality

	Počet výskytů kategorie v odpovědích	Procentní vyjádření výskytů kategorie v odpovědích
Odbornost	58	51,8 %
Rozhodnost	28	25,0 %
Důvěryhodnost	12	10,7 %
Odpovědnost	13	11,6 %
Charakter	19	17,0 %
Výkonnost	44	39,3 %
Komunikace	18	16,1 %
Reakčnost	23	20,5 %
Originalita	14	12,5 %
Empatie	11	9,8 %

Zdroj: Přepřacováno dle (Novák, 2010)

Pro manažery je pojem profesionalita představován v první řadě odborností, kterou lze charakterizovat jako dosažené vzdělání a s ním spojené zkušenosti a znalosti

společně se získanou praxí v daném oboru. Dále pak výkonností, tzn. vysokým a kvalitním výkonem ve spojení s oddaností profesi a vykonávaným činností je podle výsledků výzkumu nezbytností. Schopnost reagovat ve správný čas a rychle rozhodnout na základě faktů bez vlivu emocí se společně s charakterem osoby, se znalostí a ovládáním komunikace jsou velmi významné charakteristiky.

S profesionalitou neboli plnou kompetentností je však také podle odpovědí respondentů spojena individualita, kreativita, učení se z chyb, odpovědnost i důvěryhodnost a empatie, které se umístili podle výzkumu na posledních místech.

Stejným metodickým postupem byl vyhodnocován taktéž pojem profesionální manažer. Stanovenými kategoriemi charakteristik byly: vůdce, respektovaný, odborník, stresu odolný, aktivní, komunikativní, vzdělávající se, odpovědný, etický a ponaučitelný. Počet výskytů uvedených kategorií v jednotlivých odpovědích dotazovaných manažerů je uveden v následující tabulce č. 3 (Novák, 2010).

Tabulka 3: Počet výskytů základních kategorií charakteristik profesionálního manažera

	Počet výskytů kategorie v odpovědích	Procentní vyjádření výskytů kategorie v odpovědích
Vůdce	62	55,4 %
Respektovaný	24	21,4 %
Odborník	71	63,4 %
Stresu odolný	33	29,5 %
Aktivní	52	46,4 %
Komunikativní	40	35,7 %
Vzdělávající se	13	11,6 %
Odpovědný	9	8,0 %
Etický	20	17,9 %
Ponaučitelný	28	25,0 %

Zdroj: Přepřacováno dle (Novák, 2010)

Vyhodnocení výsledků druhé otázky pak plynou následující závěry. Oslovení manažeri považují osobu profesionálního manažera především za odborníka či experta ve své profesi, který dokonale zná svůj obor činnosti, spolu se schopností vést lidi.

Profesionální tedy plně kompetentní manažer musí být vůdcem, leaderem či koučem, který řídí svůj tým.

Z odpovědí je zřejmé, že manažeri se ve velké míře shodovali na faktu, že profesionální manažer musí být aktivní, míněno s aktivním nasazením, který v první řadě má vize, stanovuje si cíle a také k nim směřuje. Provádí predikce budoucího stavu a veškeré činnosti plánuje, přičemž při svých aktivitách se řídí intuicí, na základě svých získaných zkušeností. V průměru každý třetí až čtvrtý dotazovaný manažer uváděl charakteristiku komunikace, kdy profesionální manažer výborně ovládá k výkonu svého povolání komunikaci, spolupracuje se členy v kolektivu a motivuje své zaměstnance.

Profesionální manažer je znalý cizích kultur a dobře jazykově vybavený. Je odolný vůči stresu, emocím a krizovým situacím, poněvadž schopnost rozhodnout se rozumově se správným úsudkem považuje téměř každý třetí respondent za nezbytné. Umění uznat chybu a poučit se z ní stejně jako být respektovaný, považuje mnoho dotazovaných za příznačnější pro profesionálního manažera, než etiku, vzdělání a vlastní odpovědnost za činy (Novák, 2010).

5.2 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 Kováce (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 Kovácsem (2009) blíže specifikovány složkami, kterými jsou tvořeny. Výsledný model kompetentního manažera malého podniku je přehledně znázorněn v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Model ideálně kompetentního manažera malého výrobního podniku

Kompetence	Složky kompetence
Rozhodnost	• 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	• 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	• 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	• 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	• 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	• podpora koncepcí řešících problémy • umění zpracovat a vhodně využít získané informace • schopnost odhadnout relevantnost informací • schopnost tvorby složitých koncepcí • schopnost výběru optimálního konceptu řešení
Empatie	• schopnost aktivní spolupráce a neverbální komunikace • respektování odlišných názorů • vstřícnost • empatie a schopnost vnímání iracionálního chování
Sebedůvěra	• 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	• 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	• aktivní přístup k alternativním způsobům řešení • originalita • používání nestandardních metod • řešení výzev pro vlastní rozvoj • snaha o jedinečné řešení

Zdroj: Zpracováno autorem.

5.3 Výběr souboru dotazovaných

Základní soubor dotazovaných v kvantitativním výzkumu byl vymezen následujícími podmínkami:

- 1) Dotazování budou vrcholoví manažeři malého výrobního podniku, který má sídlo v Jihomoravském kraji.
- 2) Výrobní podnik je takový, jehož hlavní převládající činnost je dle klasifikace činností CZ-NACE zařazena podle úrovně 1 do skupiny C – Zpracovatelský průmysl (Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE): Zpracovatelský průmysl, c2010-2011).
- 3) Malý podnik je takový, který má 10 až 49 zaměstnanců, jehož bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje částku 10 mil. EUR a jehož roční obrát nepřesahuje částku 10 mil. EUR.
- 4) Z každého malého výrobního podniku se sídlem v Jihomoravském kraji bude dotazován právě jeden vrcholový manažer.

Autor zvolil region Jihomoravský kraj v závislosti na umístění Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a předpokladem větší odezvy u zvolené metody dotazníkového průzkumu formou osobního e-mailu. Předpokladem však je, že manažerské kompetence manažerů v JMK se nikterak neliší od manažerských kompetencí manažerů v jiných krajích ČR. Lze tedy výsledky zobecnit na území celé České republiky.

K zjištění počtu dotazovaných základního souboru byla využita databáze podniků Amadeus (Bureau van Dijk, 2011b). Na základě výše uvedených podmínek, bylo vyhledáno **673** malých výrobních podniků v Jihomoravském kraji.

S ohledem na zvolenou formu dotazování e-mailem byl zvolen výběrový soubor na základě uvedené kontaktní e-mailové adresy v databázi Amadeus.

Výsledný počet dotazovaných malých výrobních podniků v Jihomoravském kraji činil **545** (výběrový soubor), v nichž bude dotázán právě jeden vrcholový manažer osobním e-mailem na v databázi uvedenou e-mailovou adresu a bude požádán o vyplnění přiloženého dotazníku.

Počty zjištěných podniků dle zvolených kritérií jsou uvedeny v následující tabulce č. 5. Získané informace o počtu podniků a uvedených e-mailových adresách byly zobrazeny za poslední dostupné a v databázi uveřejněné období.

Tabulka 5: Zjištěné počty malých výrobních podniků v Jihomoravském kraji z databáze Amadeus na základě stanovených kritérií

Č.	Podmínka vyhledávání	Dostupné výsledky	Vyhledané výsledky
1.	Region: Česká republika – Jihomoravský kraj	52 515	52 515
2.	Klasifikace čin. NACE: C - Zpracovatelský průmysl	1 728 589	6 076
3.	Počet zaměstnanců: min=10, max=49	1 460 976	1 040
4.	Bilanční suma roční rozvahy (v tis. EUR): max=10 000	11 633 847	678
5.	Suma ročního obrátu (v tis. EUR): max=10 000	9 476 008	673
6.	Podnik s uvedenou e-mailovou adresou	1 800 325	545
Celkem vyhledaných podniků splňujících zároveň 1. až 6. podmínku			545

Zdroj: Zpracováno autorem podle (Bureau van Dijk, 2011a)

5.4 Dotazník

Vytváření dotazníku manažerských kompetencí probíhalo následovně. Při uvažování zda použít internetový on-line dotazník nebo dotazník ve formátu dokumentu Microsoft Word byl podstatný fakt, jak bude přijat dotazovanými osobní e-mail s souborem formátu Word nebo internetový odkaz na webovou stránku s dotazníkem.

Kladem internetového dotazníku je jeho on-line dostupnost, automatické uložení vyplněných odpovědí do databáze a možnost provést základní analýzy získaných dat a jejich grafické znázornění.

Záporem však je nedůvěra adresátů k neznámému odesílateli v kontrastu poměrně často sdělovacími médii zmiňovaných e-mailových zpráv s internetovým linkem odkazujícím na podvodné stránky. Předpokladem je, že tento fakt by mohl mít vliv na návratnost vyplněných dotazníků. Naopak záporem dotazníku v dokumentu Word je následná velká časová náročnost a pracnost transformace získaných odpovědí do elektronické podoby pro zpracování. Po zhodnocení kladů a záporů byl zvolen dotazník zpracovaný v dokumentu souboru Microsoft Word.

Vytvořený dotazník byl rozdělen do čtyř základních částí. První částí bylo oslovení dotazovaného s vysvětlením zaměření dotazníků a uvedením základních pokynů pro vyplnění. Na konci této části bylo vysloveno poděkování za ochotu vyplnit dotazník a předpokládanou délku, kterou vyplnění manažerovi zabere.

Tabulka 6: Rozložení tvrzení v dotazníku podle jednotlivých kompetencí

Kompetence	Čísla tvrzení v dotazníku
Rozhodnost	1, 21, 24, 30, 50
Odpovědnost	2, 19, 22, 31, 49
Orientace na cíl	3, 18, 23, 32, 48
Orientace na výkon	4, 17, 33, 34, 41, 47
Odbornost	5, 16, 25, 35, 46
Koncepčnost	13, 15, 26, 36, 45
Empatie	7, 14, 20, 44
Sebedůvěra	8, 6, 27, 37, 43
Komunikativnost	9, 12, 28, 38, 40
Kreativita	10, 11, 29, 39, 42

Zdroj: Zpracováno autorem.

Druhá část byla na základě použití metody modelování chování tvořena 50 tvrzeními, zkoumajícími míru ztotožnění respondenta s nimi. Tvrzení byla vytvořena tak, aby odpovídaly jednotlivých složkám kompetencí uvedených v tabulce č. 4.

Vzorem pro vytvoření formulací jednotlivých tvrzení ke složkám kompetencí byl použit zdroj Kompetence pro trh práce (2008). Tvrzení byla záměrně uspořádána tak, aby tvrzení vztahující se ke složkám jedné kompetence nenásledovala za sebou nebo nebyla v těsné blízkosti. Přehled rozložení tvrzení je uveden v tabulce č. 6.

Vztah mezi jednotlivými složkami kompetence, odpovídajícími konkrétním tvrzením v dotazníku, bude vyhodnocen na základě provedení chí-kvadrát testu o nezávislosti proměnných a bude zjištěna míra závislosti pomocí Spearmanova koeficientu pořadové korelace.

Třetí část je tvořena povinnými údaji, které jsou nezbytně nutné pro statistické vyhodnocení, popř. pro ověření splnění základních podmínek výběrového souboru. Jsou to údaje jako pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, počet let současné a celkové praxe na manažerské pozici, počet zaměstnanců v podniku, právní forma podnikání, kraj sídla společnosti, vlastnický vztah dotazovaného manažera k podniku a určení činnosti dle klasifikace CZ-NACE.

Čtvrtá část obsahuje nepovinné údaje pro vyplnění, které mohou případně posloužit pro zpětnou vazbu, a to jméno společnosti, kontaktní osobu a její e-mail.

5.5 Provedení předvýzkumu

Pro ověření validity dotazníku byl proveden předvýzkum na vrcholových manažerech malého výrobního podniku, kteří splňovali omezující podmínky základního souboru pro výzkum. Byli to manažeři podniků, které neměly v databázi Amadeus (Bureau van Dijk, 2011b) uvedenu e-mailovou adresu (čímž nebyly zařazeny do výběrového souboru), avšak sídlo podniku bylo v Brně z důvodu osobního dotazování.

V předvýzkumu byli osobně osloveni a požádáni o vyplnění dotazníků vrcholoví manažeři z 10 malých výrobních podniků, dotazník vyplnilo pouze 7 z nich, zbývajících 3 odmítli spolupráci z důvodu časové zaneprázdněnosti.

Dotázaní manažeři neměli na základě zpětné vazby problém s jednotlivými tvrzeními, avšak vyskytly se dvě nejasnosti u otázky zkoumající vlastnický vztah k podniku. První situace byla u pochopení nabízených možností: jediný vlastník, většinový spoluvlastník, menšinový spoluvlastník, bez vlastnických práv.

Když odpovídající manažer sdělil, že je vlastníkem jedné poloviny podniku, tedy logicky na rozhraní dvou možností. Další manažer nevěděl, jak má označit skutečnost, že nechce na tuto otázku odpovídat. Na základě těchto poznatků byly hraniční možnosti ve vymezených pojmech upraveny doplněny procentním vyjádřením rozmezí pojmu a možnosti rozšířeny o další: nechci uvést. Tímto krokem byl dotazník ověřen a připraven k provedení dotazníkového šetření.

5.6 Provedení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo po dobu 4 týdnů od 31. 10. 2011 do 27. 11. 2011. Bylo rozesláno 545 osobních e-mailů s žádostí o vyplnění přiloženého dotazníku vrcholovým manažerům zvolených malých výrobních podniků se sídlem v Jihomoravském kraji. Z rozeslaných 545 e-mailů se vrátilo 17 jako nedoručitelných (z toho 6 z důvodu zaplněnosti e-mailové schránky a 11 z důvodu neexistující e-mailové adresy) a 528 bylo doručeno.

Z doručených 528 e-mailů došlo potvrzení o přečtení od 294 dotazovaných, potvrzení o smazání e-mailu bez přečtení došlo od 31 dotazovaných a od zbývajících 203 dotazovaných nedošlo potvrzení žádné. **Návratnost dotazníků byla 34,09 %.**

Ve stanoveném období dotazování bylo přijato 180 vyplněných dotazníků. Dotazníky doručené po 27. 11. 2012 již nebyly zařazeny do vyhodnocení. Z důvodu pravděpodobné chyby s internetového připojení dotazovaného došlo k 5 duplicitám doručení, a proto tyto duplicitní dotazníky byly vyřazeny.

Dalších 7 dotazníků bylo vyřazeno z důvodu nesplnění vymezeného počtu zaměstnanců podniku, a to v 6 dotaznících byl počet menší 10 a u jednoho byl počet větší než 49. Vyřazení dalších 6 dotazníků bylo z důvodu umístění sídla společnosti v jiném kraji.

V rámci provedené kontroly označení hlavní činnosti podniku byly vyřazeny dotazníky, které měly uvedenu převládající činnost mimo stanovených zpracovatelský průmysl.

Byly to tyto činnosti: specializované stavební činnosti, stavební výroba, stavebnictví, výroba šperků, výstavba bytových a nebytových budov, zprostředkování obchodu a služeb.

Rozdíly, kvůli nimž musely být dotazníky vyřazeny, mohly vzniknout nesouladem mezi posledním známým stavem podniku uvedeným v databázi Amadeus a aktuálním stavem v době prováděného výzkumu, zejména pak údaj o počtu zaměstnanců a obor převládající činnosti. U sídla podniku mohla například nastat změna trvalého pobytu u osob samostatně výdělečně činných.

Získaný vzorek k vyhodnocení byl tvořen **156 dotazníky** s odpověďmi manažerů malých výrobních podniků v Jihomoravském kraji.

6 Vyhodnocení výzkumu

Vyhodnocování a interpretace získaných dat primárního výzkumu byla rozdělena do základních částí, a to:

- Statistické údaje o respondentech,
- Vyhodnocení manažerských kompetencí,
- Testování hypotéz o nezávislosti manažerských kompetencí a
- Diskuze výsledků manažerských kompetencí.

Zpracování a vyhodnocování získaných dat z dotazníkového šetření bylo prováděno v statistickém programu IBM SPSS Statistics 19 v kombinaci s tabulkovým editorem Microsoft Office Excel 2007. Odpovědi z dotazníků byly transformovány do elektronické podoby v podobě datové tabulky, aby bylo možné aplikovat statistické metody. Vytvořená základní datová matice společně s popisem jednotlivých proměnných a kódováním jejích hodnot je uvedena v příloze č. 2.

První část poskytuje přehled statistických údajů o 156 respondentech, kteří se zúčastnili výzkumu, splnili omezující podmínky a vyplnili všechny povinné údaje v dotazníku. Nepovinné údaje v dotazníku vyplnilo 50 respondentů z celkových 156 (což je 30,05 %) a při vyhodnocení tyto data nebyla zpracovávána.

V druhé části jsou podrobně uvedeny výsledky ke každé kompetenci podle jednotlivých složek. Byl určen průměrný podíl manažerů, kteří dosahují modelované úrovně manažerských kompetencí. Pro ověření přiřazení jednotlivých složek v rámci kompetence byly provedeny chí-kvadrát testy o nezávislosti a vypočteny Spearmanovy koeficienty pořadové korelace. Na základě těchto statistických testů bylo možné rozhodnout, zda některá ze složek není v modelu zařazena duplicitně.

Třetí část je zaměřena na výsledky testování stanovených hypotéz o nezávislosti manažerských kompetencí na proměnných, mezi něž se řadí pohlaví manažera, délka manažerské praxe, věk manažera, vlastnický vztah manažera k podniku a nejvyšší dosažené vzdělání manažera. Zjištěné výsledky byly použity při tvorbě doporučení pro manažery na zvýšení jejich úrovně manažerských kompetencí.

Ve čtvrté části jsou zjištěné výsledky z předchozích tří částí této kapitoly diskutovány s doposud publikovanými relevantními výsledky významných vědeckých pracovníků.

Statistické zpracování dat bylo prováděno podle teoretické základny vědomostí, získané z publikací Hendla (2009) a Hindlse *a kol.* (2007). Aplikace metod a zjištění výsledků ve statistickém softwaru IBM SPSS Statistics 19 podle publikace Řezankové (2010).

V rámci analýzy dat byly vypočítány u proměnných (dovoloval-li to typ proměnné) základní statistické charakteristiky jako průměr, modus, medián, výběrová směrodatná odchylka, variační rozpětí, minimum, maximum a 25% a 75% kvartil.

Pro analýzu závislostí byl použit chí-kvadrát test o nezávislosti jevů a dále Spearmanův koeficient pořadové korelace.

Pro prezentaci zjištěných výsledků byly vhodně použity tabulky a grafy. Vhodným způsobem zobrazení dat jsou pak četnostní tabulky (s absolutní, relativní či, bylo-li to účelné, kumulativní četností) a výšečové i sloupcové grafy.

6.1 Statistické údaje o respondentech

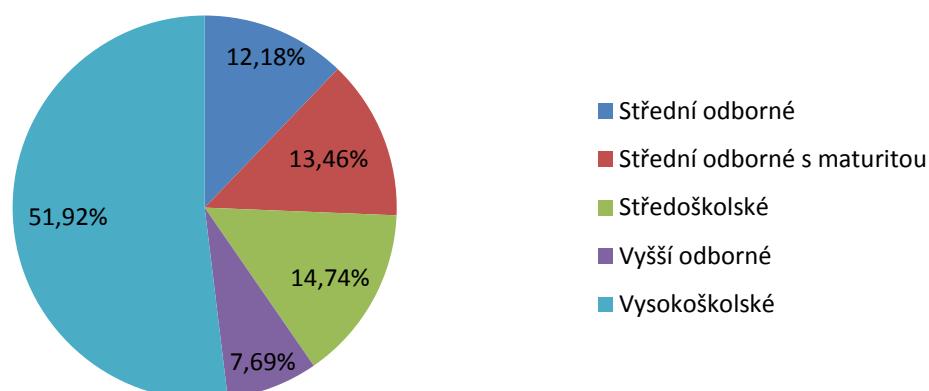
Statistické údaje o 156 respondentech byly zpracovány podle základních proměnných, mezi něž patří pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, věk, délka současné a celkové manažerské praxe, právní forma podnikání, vlastnický vztah k podniku, převládající ekonomická činnost podniku podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Pro přehlednost byly údaje o věku a o délce současné a celkové manažerské praxe kategorizovány.

6.1.1 Rozdělení respondentů podle pohlaví

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 %).

6.1.2 Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání



Graf 1: Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Zdroj: Zpracováno autorem.

Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání je zobrazeno v grafu č. 1. Z dotazovaných dosáhlo 81 manažerů vysokoškolského vzdělání (51,92 %). Druhou nejčastěji 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.

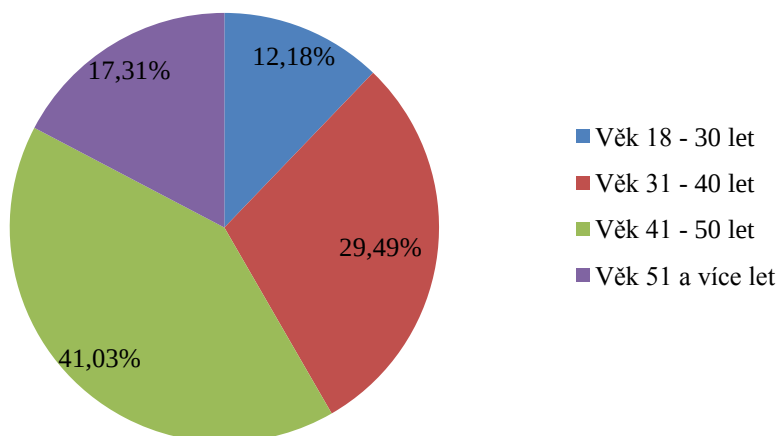
Ze zjištěných výsledků klesajícího podílu se snižujícím se nejvyšším dosaženým vzděláním (vyjma vyššího odborného vzdělání) lze na první pohled usuzovat, že manažeři si uvědomují nezbytnost vzdělání.

6.1.3 Rozdělení respondentů podle věkové kategorie

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. Graficky vyjádřený podíl jednotlivých věkových kategorií je znázorněn na grafu č. 2.

Rozdělení respondentů do věkových kategorií



Graf 2: Podíl respondentů podle věkových kategorií

Zdroj: Zpracováno autorem

Vhodnějším přehledem pro analýzu věku dotazovaných manažerů jsou charakteristiky uvedené v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Statistické charakteristiky proměnné "Věk respondenta"

Věk dotazovaného		
Rozsah souboru dotazovaných		156
Průměr		42,30
Medián		42,50
Modus		45
Rozptyl		91,386
Směrodatná odchylka		9,560
Variační rozpětí		50
Minimum		21
Maximum		71
Kvartily	25 %	35
	75 %	48

Zdroj: Zpracováno autorem.

Průměrný věk respondentů byl 42,3 roku, polovina respondentů byla mladší jak 42,5 roku. Nejpočetnější skupinou byli manažeři ve věku 45 let. Nejmladší byl manažer

ve věku 21 let a naopak nejstarší byl manažer ve věku 71. Věk manažerů se nacházel ve variačním rozpětí 50 let. 50 % manažerů se vyskytovalo ve věkovém období od 35 do 48 let, 25 % se nachází ve věku 21 – 34 let a zbývajících 25 % ve věku 49 – 71 let.

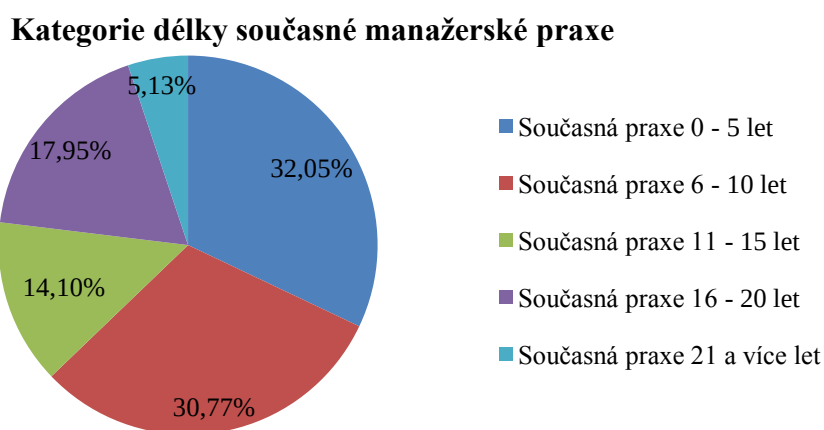
6.1.4 Rozdělení respondentů podle délky praxe

Délka manažerské praxe byla posuzována na základě dvou proměnných, a to délky současné manažerské praxe a délky celkové manažerské praxe v letech (rocích). Srovnáním obou délek byli pak manažeři rozděleni na dvě skupiny, a to:

- 1) manažeři, kteří vykonávají svou první manažerskou praxi, a
- 2) manažeři, kteří vykonávají druhou či již několikátou manažerskou praxi.

Základní podmínku pro zařazení do první skupiny bylo splnění rovnosti délky současné a délky celkové manažerské praxe a z logiky věci vyplývá, že v případě nerovnosti obou délek byli manažeři zařazeni do druhé skupiny.

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. Grafické znázornění je uvedeno v následujícím grafu č. 3.

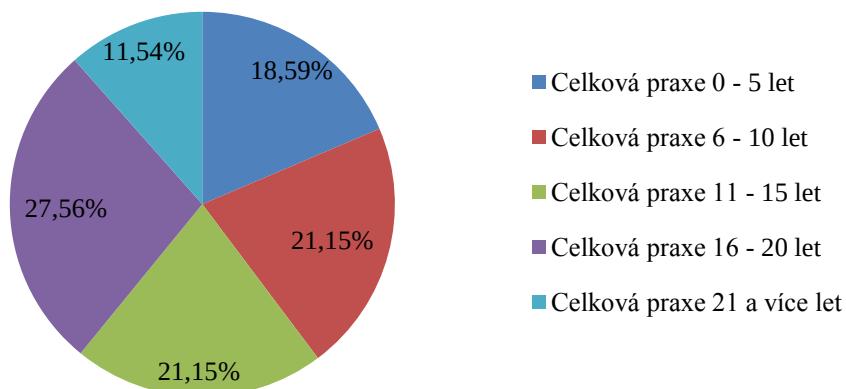


Graf 3: Rozdělení respondentů podle délky současné manažerské praxe

Zdroj: Zpracováno autorem.

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. Grafické znázornění je uvedeno v následujícím grafu č. 4.

Kategorie délky celkové manažerské praxe

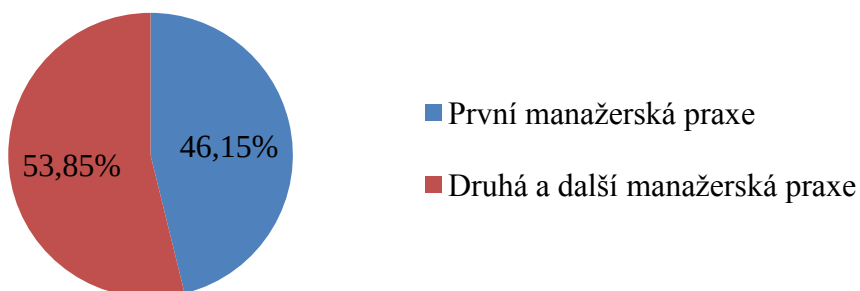


Graf 4: Kategorie délky celkové manažerské praxe respondentů

Zdroj: Zpracováno autorem.

Již z grafů je zřejmé, že ve srovnání podílů současné a celkové manažerské praxe mezi jednotlivými kategoriemi si neodpovídá, z čeho ale nelze tvořit jednoznačné závěry.

Rozdělení respondentů podle první manažerské praxe



Graf 5: Podíl respondentů s první manažerskou praxí

Zdroj: Zpracováno autorem.

Porovnáním byly zjištěny podíly manažerů, kteří svou celkovou manažerskou praxi vykonávají jako první, což tvořila skupina 72 manažerů (46,15 %). Zbývajících 84 manažerů (53,85 %) vykonává manažerskou praxi minimálně druhou v pořadí. Podíly jsou graficky znázorněny na grafu č. 5.

Mnohem významnější vypovídací hodnotu mají statistické charakteristiky obou proměnných. Jednotlivé statistické charakteristiky délky současné manažerské praxe a délky celkové manažerské praxe jsou pak uvedeny v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Charakteristiky proměnných délka současné a celkové manažerské praxe

Charakteristika		Délka manažerské praxe	
		současná	celková
Rozsah souboru		156	156
Průměr		9,85	13,40
Medián		8,5	13
Modus		10	20
Variační rozpětí		32	44
Minimum		1	1
Maximum		33	45
Kvartily	25 %	4	7
	75 %	15	19

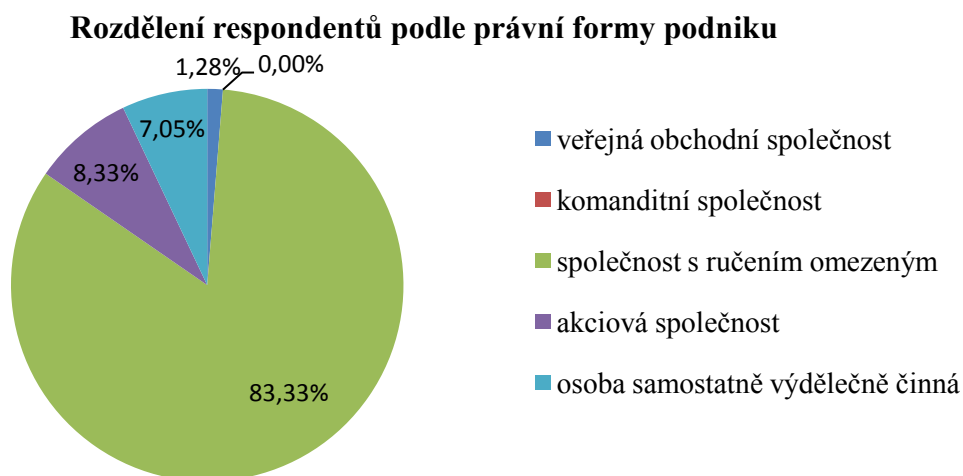
Zdroj: Zpracováno autorem.

Minimální délka současné praxe je 1 rok a maximální 33 let, čímž je vymezeno variační rozpětí 32 let. Průměrná délka současné praxe přepočtená na jednoho manažera je 9,85 roku. Nejvíce manažeři pracovali na současné pozici 10 let. Polovina manažerů je na současné pozici do délky 8,5 roku. 50 % respondentů se s délkou současné praxe pohybuje v rozmezí 4 – 15 let, čtvrtina respondentů pracuje na své pozici max. do tří let a zbývajících čtvrtina více jak 15 let.

Minimální délka celkové manažerské praxe u respondentů byla 1 rok a maximální délka 45 let, tudíž variační rozpětí je v délce 44 let. Průměrná délka celkové praxe u respondentů je 13,40 roku. Polovina dotázaných manažerů má celkovou praxi maximálně do 13 let. Nejčastěji byli zastoupeni manažeři s celkovou praxí 20 let v manažerské profesi. 50 % respondentů se pohybuje s délkou své praxe v rozmezí 7 – 19 let, 25 % s menší než 7 let a 25 % pracuje na manažerském postu 20 a více let.

6.1.5 Rozdělení respondentů podle právní formy podniku

Rozdělení respondentů dle právní formy podniku, v němž působí na manažerské pozici, je znázorněno na grafu č. 6.



Graf 6: Rozdělení respondentů podle právní formy podniku

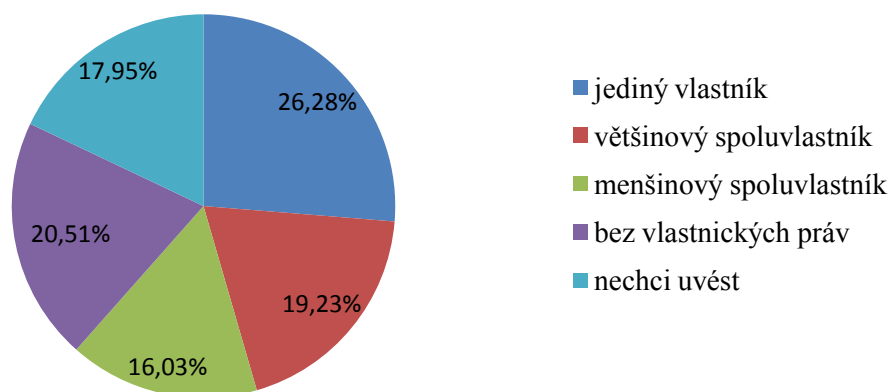
Zdroj: Zpracováno autorem.

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 manažeri (1,28 %) působí ve veřejné obchodní společnosti. Žádný z manažerů neuvedl podnik s právní formou komanditní společnost.

6.1.6 Rozdělení respondentů podle jejich vlastnického práva k podniku

U dotazovaných manažerů byl zjišťován jejich vlastnický 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. Tyto dvě skupiny mají výrazný vliv na fungování podniku. Graficky znázorněné podíly jsou uvedeny v grafu č. 7.

Rozdělení repondentů dle jejich vztahu k podniku



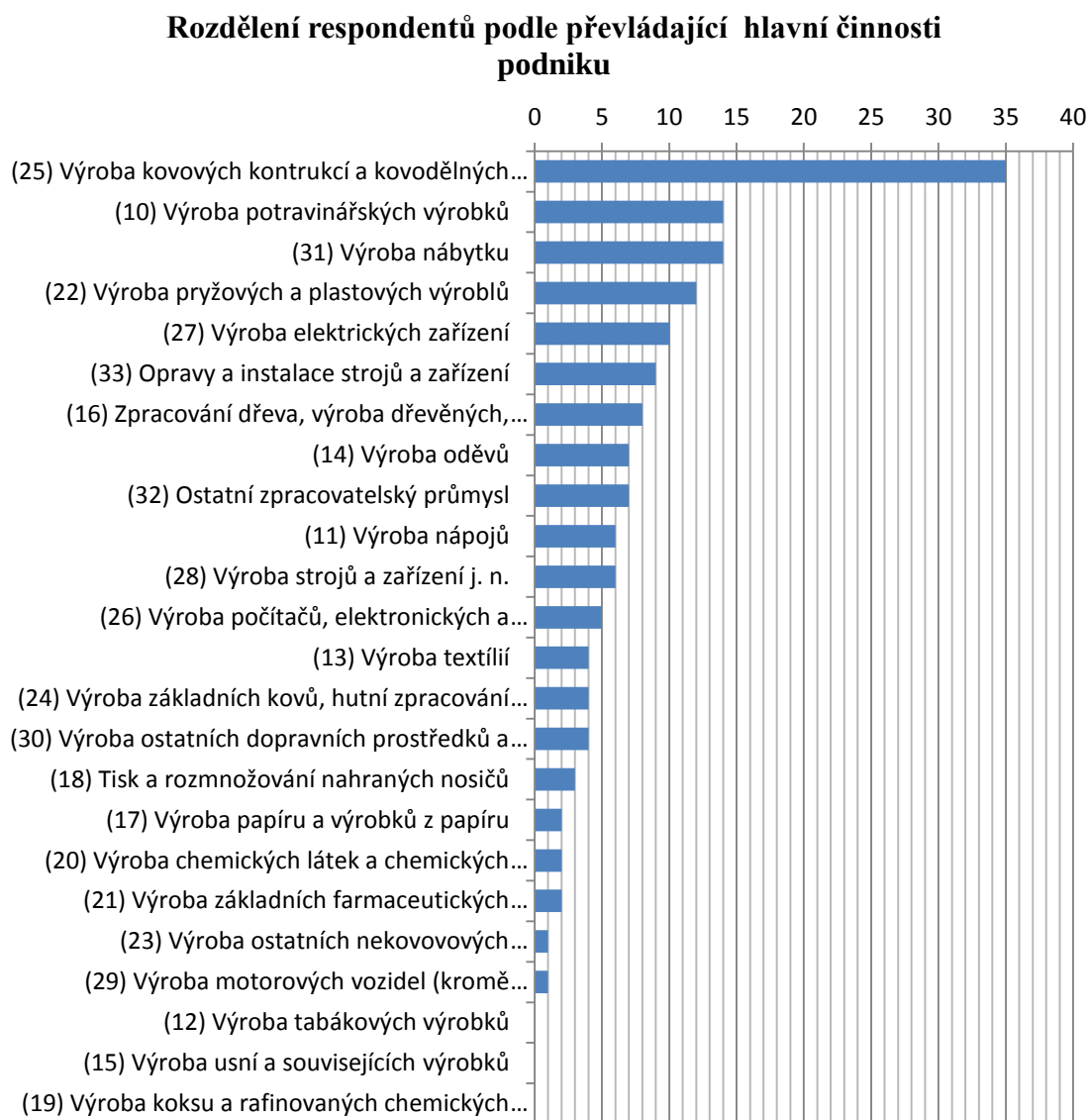
Graf 7: Rozdělení respondentů podle jejich vlastnického vztahu k podniku

Zdroj: Zpracováno autorem.

Určité omezené rozhodování mají vlastníci s 50% podílem, kde je nutné souhlas druhého, popřípadě dalších vlastníků, kteří v úhrnu vlastní také 50% podíl. Menšinovými spoluvlastníky řízeného podniku bylo 25 manažerů (16,03 %). 32 manažerů (20,51 %) představuje manažery, kteří v řízeném podniku nemají žádná vlastnická práva, a lze tedy předpokládat, že výkon manažerské profese je jejich zaměstnáním. Zbývajících 28 manažerů (17,95 %) zvolilo odpověď „nechci uvést“, čím nelze jednoznačně určit jejich vlastnický vztah k řízenému podniku.

6.1.7 Rozdělení respondentů podle převládající ekonomické činnosti podniku

Při rozdělení manažerů podle převládající ekonomické činnosti podniku bylo zjištěno, že byli osloveni nejčastěji manažeři, působící v oblasti (kód 25) výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení (22,44 %). Sestupná tendence četností jednotlivých činností dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE: C – Zpracovatelských průmysl, je znázorněna na grafu č. 8.



Graf 8: Počet respondentů podle převládající ekonomické činnosti podniku

Zdroj: Zpracováno autorem.

Mezi respondenty nebyli žádní manažeři, v jejichž podnicích by převládala výroba tabákových výrobků, výroba usní a souvisejících výrobků nebo výroba koksu a rafinovaných chemických látek. 85 respondentů (což je 54,49 %) jsou manažeři, jejichž podniky působí pouze v 5 výrobních činnostech a to jsou, kromě již zmíněné nejpočetnější, také výroba potravinářských výrobků, výroba nábytku, výroba pryžových a plastových výrobků a výroba elektrických zařízení.

6.2 Vyhodnocení manažerských kompetencí

Vyhodnocení úrovně manažerských kompetencí probíhalo na základě odpovědí, které dotazovaní manažeři označili při sebehodnocení míry, do jaké je uvedené tvrzení v dotazníku vystihuje.

V následujících podkapitolách je vždy hodnocena každá kompetence zvlášť uvedením jednotlivých podílů respondentů podle míry, jak u složek, tak i u celé kompetence, přičemž:

odpověď „ZCELA“ znamená, že úroveň složky odpovídá modelované úrovni manažerských kompetencí;

odpověď „SPÍŠE ANO“ znamená, že úroveň složky nedosahuje modelované úrovně, avšak rozdíl není velký a lze ho v rámci dalšího rozvoje kompetence poměrně snadno vhodnými postupy odstranit;

odpověď „MÁLO“ znamená, že úroveň složky nedosahuje modelované úrovně a rozdíl je velký, pro zlepšení bude nezbytné najít vhodné techniky budoucího rozvoje této složky;

odpověď „SPÍŠE NE“ znamená, že úroveň složky nedosahuje modelované úrovně a je minimální, ke zlepšení této úrovně bude od manažera vyžadováno značné úsilí, aby se úroveň složky zvýšila;

odpověď „VŮBEC“ znamená, že úroveň složky nedosahuje modelované úrovně a v tomto případě ani žádná úroveň složky neexistuje, pro zlepšení situace bude muset být připraven intenzivní plán rozvoje a bude vyžadováno aktivní zapojení manažera na rozvoji jeho kompetence.

Označení míry hodnocení u každé složky je použito stejně i pro celou kompetenci v souhrnu složek.

U každé kompetence jsou uvedeny jednotlivé složky kompetence odpovídající rozdělení podle jednotlivých tvrzení v dotazníku uvedených v tabulce č. 6 v podkapitole 4.4 *Dotazník*. Výsledné hodnoty podílů jednotlivých úrovní jsou dále slovně popsány a graficky zobrazeny. Následuje tabulka s výsledky testování závislosti a doplněny mírou závislosti mezi jednotlivými složkami (proměnnými), aby bylo ověřeno, zda v rámci kompetence neexistují dvě duplicitní složky. A dále k objasnění toho, zda mezi jednotlivými složkami kompetence existuje nějaký vzájemný vztah či nikoliv a popřípadě jak je silný.

Pro ověření vztahů byl použit výpočet chí-kvadrát testu o nezávislosti dvou proměnných (složek) pomocí kontingenčních tabulek. Kontingenční tabulky byly vytvořeny pomocí program IBM SPSS Statistic 19 a vzhledem k jejich velkému počtu a neúměrnému rozsahu nebyly z rozhodnutí autora v práci uvedeny.

Podle Řezankové (2010) pro testování chí-kvadrát testem o nezávislosti jevů byla pro každou dvojici proměnných (složek) stanovena nulová a alternativní hypotéza následovně:

H_0 : Proměnná A (tvrzení č. X) a proměnná B (tvrzení č. Y) jsou vzájemně nezávislé,

H_1 : Proměnná A (tvrzení č. X) a proměnná B (tvrzení č. Y) jsou vzájemně závislé,

přičemž označení X a Y odpovídají číselnému označení tvrzení a složky kompetence. Byla zvolena minimální hladina významnosti $\alpha = 5 \%$ pro zamezení neoprávněného zamítnutí platné hypotézy H_0 . Vypočtené hodnoty testového kritéria χ^2 byla porovnána s kvantilem chí-kvadrát rozdělení $\chi^2_{1-\alpha}[(R-1).(S-1)]$, kde:

- R označuje počet řádků v kontingenční tabulce,
- S označuje počet sloupců v kontingenční tabulce,
- vztah $(R-1).(S-1)$ označuje počet stupňů volnosti a
- α je minimální hladina významnosti.

V případě zamítnutí platnosti hypotézy H_0 ve prospěch hypotézy H_1 , byla spočítána podle Hendla (2009) hodnota Spearmanova koeficientu pořadové korelace pro zjištění intenzity (síly) závislosti mezi zkoumanými proměnnými. Koeficient nabývá hodnot v intervalu $<-1, 1>$, přičemž hodnota 0 značí nezávislost, krajní hodnota -1 nepřímou závislost a hodnota 1 přímou závislost. V případě, že vypočtený koeficient korelace by byl z intervalu $<-1; -0,8>$ nebo $<0,8; 1$, by musela být jedna složka na základě prokázané vysoké závislosti vyřazena pro duplicitu.

Pro provedení výpočtu ve statistickém programu byly podle Řezankové (2010) kategorie odpovědí sdruženy pro použití uvedených statistických testů a proměnné překódovány. Kritické hodnoty chí-kvadrát rozdělení při zvolené 5% hladině významnosti byly zjištěny v programu IBM SPSS a zaokrouhleny na 3 desetinná místa následovně: $\chi^2_{0,95} [1] = 3,841$; $\chi^2_{0,95} [2] = 5,991$; $\chi^2_{0,95} [3] = 7,815$; $\chi^2_{0,95} [4] = 9,488$; $\chi^2_{0,95} [5] = 11,070$.

6.2.1 Kompetence ROZHODNOST

Kompetence ROZHODNOST je tvořena složkami:

- „(01) *Rychlost a pružnost rozhodnutí*,
- „(21) *Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností*“,
- „(24) *Neodkladné rozhodování i bez vyčerpávajících informací*“,
- „(30) *Ponaučení se ze špatných rozhodnutí*“ a
- „(50) *Včasné rozhodování*“,

přičemž číslo v závorce odpovídá číslu tvrzení v dotazníku.

U složky „***Rychlost a pružnost rozhodnutí***“ odpovědělo zcela 54 respondentů (34,62 %) a spíše ano 98 respondentů (62,82 %). Pouze 3 respondenti (1,92 %) odpověděli málo a pouze jeden (0,64 %) odpověděl spíše ne. Ani jeden respondent neuvedl odpověď vůbec.

U složky „***Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností***“ odpovědělo 59 respondentů (37,82 %) zcela, 85 respondentů (54,49 %) spíše ano, 9 respondentů (5,77 %) málo a 3 respondenti (1,92 %) spíše ne. Žádný respondent neuvedl vůbec.

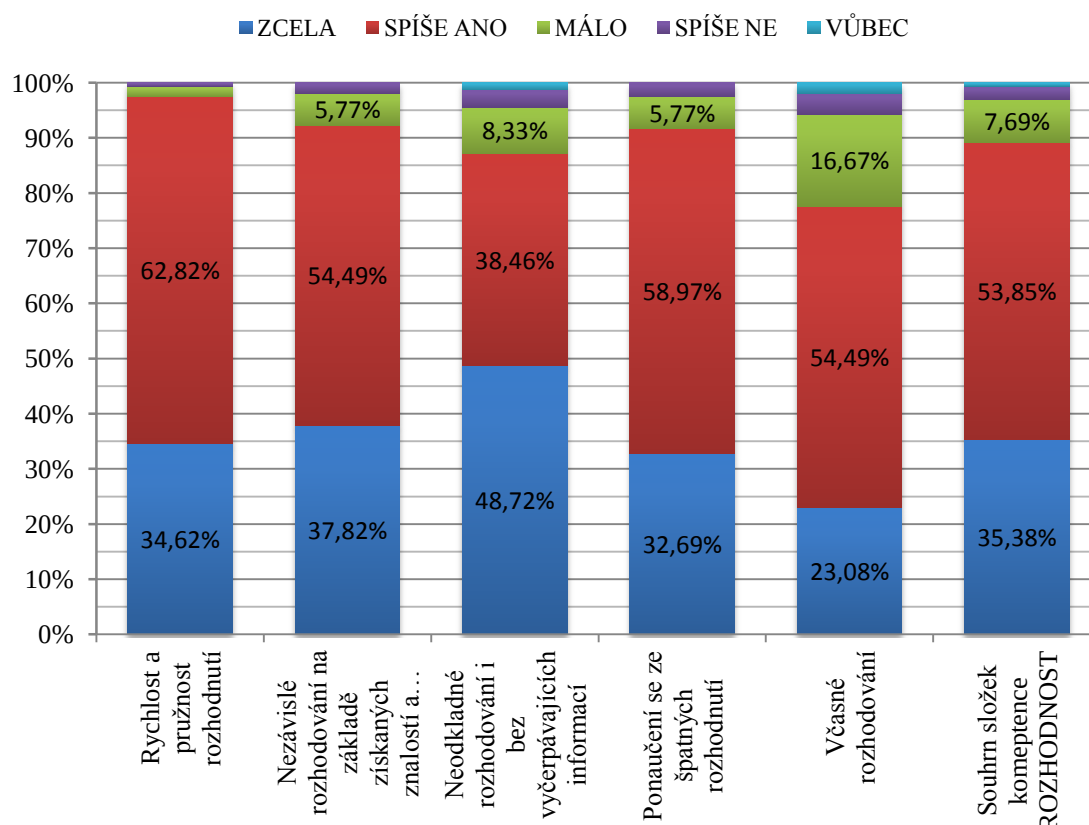
Zcela u složky „***Neodkladné rozhodování i bez vyčerpávajících informací***“ odpovědělo 76 respondentů (48,72 %), spíše ano 60 respondentů (38,46 %), málo 13 respondentů (8,33 %), spíše ne 5 respondentů (3,21 %) a 2 respondenti (1,28 %) odpověděli vůbec.

U složky „***Ponaučení se ze špatných rozhodnutí***“ odpovědělo zcela 51 respondentů (32,69 %), spíše ano 92 respondentů (58,97 %), málo 9 respondentů (5,77 %) a spíše ne 4 respondenti (2,56 %). Odpověď vůbec nezvolil žádný respondent.

U složky „***Včasné rozhodování***“ odpovědělo zcela 36 respondentů (23,08 %), spíše ano 85 respondentů (54,49 %), málo 26 respondentů (16,67 %), spíše ne 6 respondentů (3,85 %) a 3 respondenti (1,92 %) odpověděli vůbec.

Grafu č. 9 znázorňuje podíly jednotlivých složek kompetence ROZHODNOST pro srovnání. Rozložení podílů odpovědí u jednotlivých složek nevykazuje výrazné protikladné rozdíly. Četnostní tabulky jsou uvedeny v příloze č. 3.

Kompetence ROZHODNOST



Graf 9: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence ROHODNOST

Zdroj: Zpracováno autorem.

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. Pokud vezmeme v potaz taktéž manažery, kteří k dosažení požadované úrovně mají nejbližší, pak v souhrnu činí tato skupina téměř 90 % dotazovaných manažerů.

Z výsledků statistických testů uvedených v tabulce č. 9 bylo zjištěno, že mezi jednotlivými složkami existují vzájemné vazby, avšak jejich závislost je slabá a nevýznamná, s výjimkou u složky „Včasné rozhodování“, u níž neexistuje vzájemná závislost s žádnou další složkou v rámci celé kompetence. Lze tedy konstatovat, že žádná ze složek není v rámci kompetence zařazena duplicitně.

Tabulka 9: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ROZHODNOST

Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ROZHODNOST							
Proměnná A (tvrzení č.)	Proměnná B (tvrzení č.)	Hodnota chi- kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o vzájemné nezávislosti proměnné A a B na hladině významnosti 5 %	Spearmanův koeficient poř. korelace	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0
1	21	2,523	1	0,112	H_0 NEZAMÍTÁME		
1	24	5,077	1	0,024	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,180	0,024
1	30	5,184	1	0,023	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,182	0,023
1	50	3,286	1	0,070	H_0 NEZAMÍTÁME		
21	24	11,477	1	0,001	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,271	0,001
21	30	7,367	1	0,007	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,217	0,006
21	50	0,058	1	0,809	H_0 NEZAMÍTÁME		
24	30	5,967	1	0,015	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,196	0,014
24	50	0,342	1	0,559	H_0 NEZAMÍTÁME		
30	50	0,249	1	0,618	H_0 NEZAMÍTÁME		

Zdroj: Zpracováno autorem.

6.2.2 Kompetence ODPOVĚDNOST

Kompetence ODPOVĚDNOST je tvořena následujícími složkami:

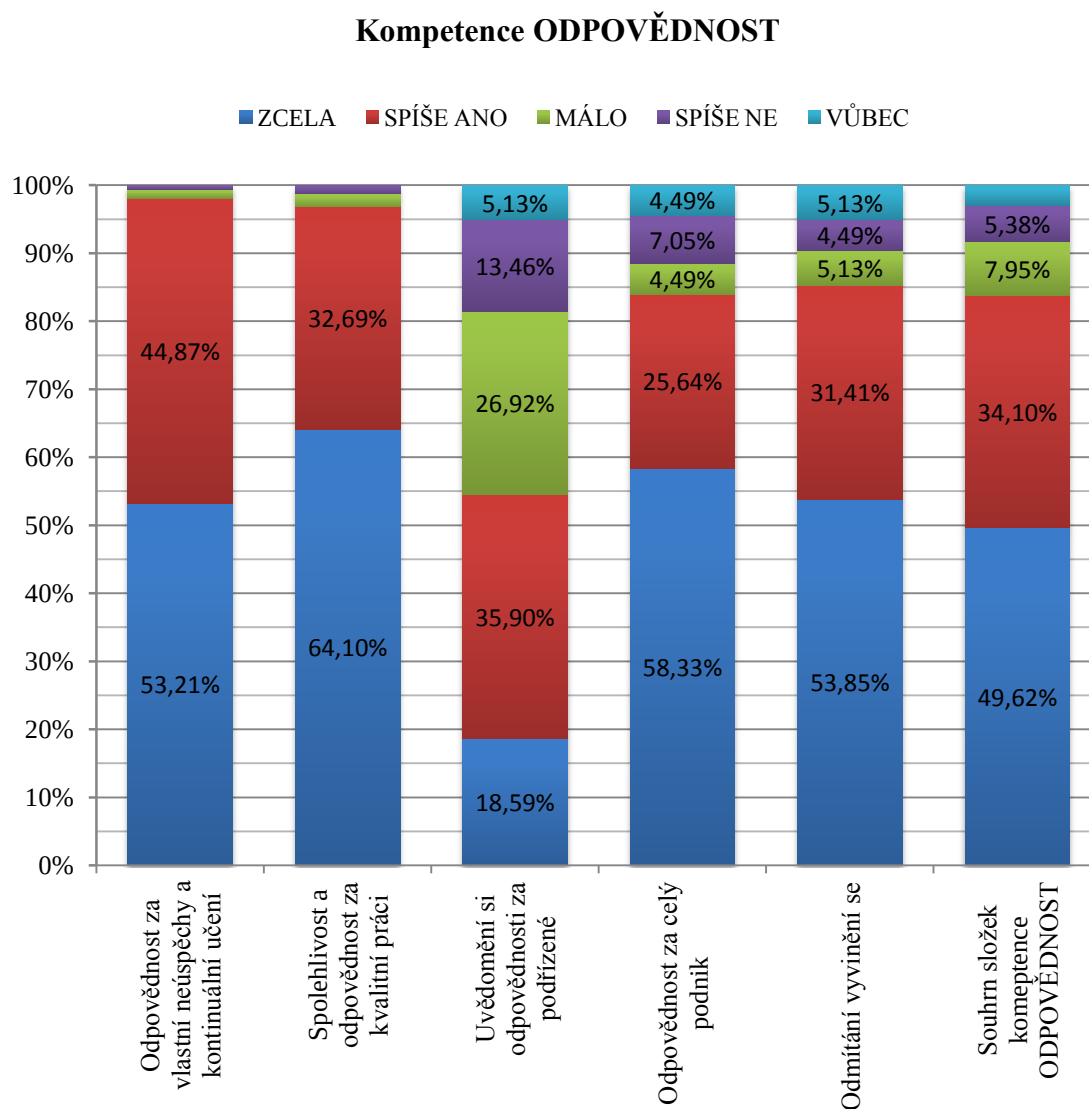
- „(02) Odpovědnost za vlastní neúspěchy a kontinuální učení“,
- „(19) Spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci“,
- „(22) Uvědomění si odpovědnosti za podřízené“,
- „(31) Odpovědnost za celý podnik“ a
- „(49) Odmítání vyvinění se“,

přičemž číslo v závorce odpovídá číslu tvrzení v dotazníku.

U složky „*Odpovědnost za vlastní neúspěchy a kontinuální učení*“ odpovědělo 83 respondentů (53,21 %) zcela, 70 respondentů (44,87 %) spíše ano, 2 respondenti (1,28 %) odpověděli málo a jeden respondent (0,64 %) odpověděl spíše ne. Ani jeden respondent neodpověděl vůbec.

U složky „*Spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci*“ odpovědělo zcela 100 respondentů (64,10 %), spíše ano 51 respondentů (32,69 %), málo 3 respondenti (1,92 %) a spíše ne 2 respondenti (1,28 %). Odpověď vůbec nezvolil ani jeden respondent.

U složky „*Uvědomění si odpovědnosti za podřízené*“ odpovědělo zcela pouze 29 respondentů (18,59 %), spíše ano 56 respondentů (35,90 %), málo 42 respondentů (26,92 %), spíše ne 21 respondentů (13,46 %) a vůbec odpovědělo 8 respondentů (5,13 %).



Graf 10: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence ODPOVĚDNOST

Zdroj: Zpracováno autorem.

U složky „*Odpovědnost za celý podnik*“ odpovědělo zcela 91 respondentů (58,33 %), spíše ano 40 respondentů (25,64 %), málo 7 respondentů (4,49 %), spíše ne 11 respondentů (7,05 %) a vůbec odpovědělo 7 respondentů (4,49 %).

U složky „**Odmítání vyvinění se**“ odpovědělo zcela 84 respondentů (53,85 %), spíše ano 49 respondentů (31,41 %), málo 8 respondentů (5,13 %), spíše ne 7 respondentů (4,49 %) a vůbec 8 respondentů (5,13 %).

Již ze zjištěných četností odpovědí u složky „**Uvědomění si odpovědnosti za podřízené**“ je zřejmé výrazněji rozdílné proporční rozložení oproti ostatním složkám. Taktéž největší podíl má tato složka u odpovědi vůbec, což lze chápat jako negativní vliv v rozporu se základními principy v managementu z pohledu delegování pravomoci a odpovědnosti za podřízené. Výrazněji je tento zřetelný rozdíl vidět na grafu č. 10.

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.

Podle testů uvedených v tabulce č. 10 bylo zjištěno, že mezi jednotlivými složkami kompetence existuje vazba alespoň k jedné další složce kompetence, avšak vzájemná síla závislosti je slabá. Zvolené složky tedy nejsou zařazeny duplicitně v rámci kompetence. Nejméně vazeb má složka „Spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci“.

Tabulka 10: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ODPOVĚDNOST

Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ODPOVĚDNOST							
Proměnná A (tvrzení č.)	Proměnná B (tvrzení č.)	Hodnota chi- kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 vzájemné nezávislosti proměnné A a B na hladině významnosti 5 %	Spearmanův koeficient poř. korelace	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0
2	19	3,757	1	0,053	H_0 NEZAMÍTÁME		
2	22	7,345	1	0,007	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,217	0,004
2	31	9,729	1	0,002	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,250	0,002
2	49	4,122	1	0,042	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,163	0,043
19	22	0,366	1	0,545	H_0 NEZAMÍTÁME		
19	31	1,273	1	0,259	H_0 NEZAMÍTÁME		
19	49	7,452	1	0,006	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,219	0,006
22	31	6,449	1	0,011	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,203	0,011
22	49	1,952	1	0,162	H_0 NEZAMÍTÁME		
31	49	3,820	1	0,051	H_0 NEZAMÍTÁME		

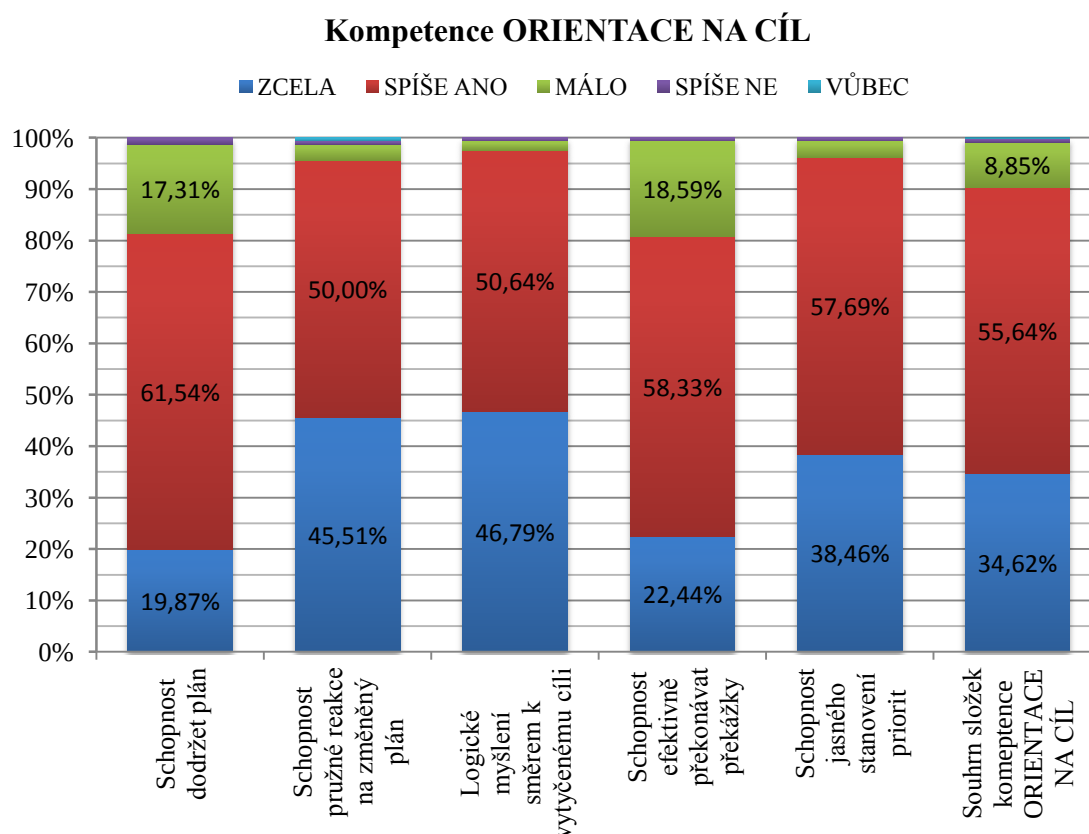
Zdroj: Zpracováno autorem.

6.2.3 Kompetence ORIENTACE NA CÍL

Kompetence ORIENTACE NA CÍL je tvořena následujícími složkami:

- „(03) Schopnost dodržet plán“,
- „(18) Schopnost pružné reakce na změněný plán“,
- „(23) Logické myšlení směrem k vytyčenému cíli“,
- „(32) Schopnost efektivně překonávat překážky“ a
- „(48) Schopnost jasného stanovení priorit“,

přičemž číslo v závorce odpovídá číslu tvrzení v dotazníku.



Graf 11: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence ORIENTACE NA CÍL

Zdroj: Zpracováno autorem.

U složky „*Schopnost dodržet plán*“ odpovědělo zcela 31 respondentů (19,87 %), spíše ano 96 respondentů (61,54 %), málo 27 respondentů (17,31 %) a spíše ne odpověděli 2 respondenti (1,28 %). Odpověď vůbec nebyla respondenty označena.

U složky „*Schopnost pružné reakce na změněný plán*“ odpovědělo zcela 71 respondentů (45,51 %), spíše ano 78 respondentů (50 %), málo 5 respondentů

(3,21 %), spíše ne 1 respondent (0,64%) a taktéž odpověď vůbec zvolil 1 respondent (0,64%).

U složky „*Logické myšlení směrem k vytyčenému cíli*“ odpovědělo zcela 73 respondentů (46,79 %), spíše ano 79 respondentů (50,64 %), málo 3 respondenti (1,92 %) a spíše ne 1 respondent (0,64 %). Odpověď vůbec nebyla respondenty označena ani v jednom případě.

U složky „*Schopnost efektivně překonávat překážky*“ odpovědělo zcela 35 respondentů (22,44 %), spíše ano 91 respondentů (58,33 %), málo 29 respondentů (18,59 %), spíše ne 1 respondent (0,64 %) a vůbec žádný respondent.

U složky „*Schopnost jasného stanovení priorit*“ odpovědělo zcela 60 respondentů (38,46 %), spíše ano 90 respondentů (57,69 %), málo 5 respondentů (3,21 %), spíše ne 1 respondent (0,64 %) a vůbec nebylo žádným respondentem odpovězeno.

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. Výsledky jsou znázorněny na grafu č. 11.

Tabulka 11: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ORIENTACE NA CÍL

Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ORIENTACE NA CÍL							
Proměnná A (tvrzení č.)	Proměnná B (tvrzení č.)	Hodnota chi- kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o vzájemné nezávislosti proměnné A a B na hladině významnosti 5 %	Spearmanův koeficient poř. korelace	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0
3	18	0,581	1	0,446	H_0 NEZAMÍTÁME		
3	23	1,005	1	0,316	H_0 NEZAMÍTÁME		
3	32	3,785	1	0,052	H_0 NEZAMÍTÁME		
3	48	2,827	1	0,093	H_0 NEZAMÍTÁME		
18	23	14,397	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,304	0,000
18	32	25,376	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,403	0,000
18	48	10,260	1	0,001	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,256	0,001
23	32	10,998	1	0,001	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,266	0,001
23	48	6,829	1	0,009	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,209	0,009
32	48	14,160	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,301	0,000

Zdroj: Zpracováno autorem.

Podle testů uvedených v tabulce č. 11 bylo zjištěno, vyjma složky „Schopnost dodržet plán“ existuje mezi ostatními složkami kompetence vazba, jejíž síla je slabá až středně slabá. Velice nízký podíl modelované úrovně v rámci této složky lze zdůvodnit v důsledku neustálých změn v obecně dynamického, ekonomického prostředí a nutností manažerů reagovat na tyto změny. Nízká schopnost dodržení plánu naopak je doplněna v rámci kompetence vyvážená skoro polovičním podílem modelované úrovně u složky „Schopnost pružné reakce na změněný plán“. Což je pro manažery velice důležité. Duplicita složek v rámci kompetence nebyla potvrzena.

6.2.4 Kompetence ORIENTACE NA VÝKON

Kompetence ORIENTACE NA VÝKON je tvořena následujícími složkami:

- „(04) Podpora návrhů k řešení situace“,
- „(17) Dokumentová orientace - logicko-systematické myšlení“,
- „(33) Časová organizace“,
- „(34) Snaha o výkon bez nutnosti kontroly“,
- „(41) Schopnost provádět více činností současně“ a
- „(47) Schopnost realizace vlastních nápadů“,

přičemž číslo v závorce odpovídá číslu tvrzení v dotazníku.

U složky „**Podpora návrhů k řešení situace**“ odpovědělo zcela 99 respondentů (63,46 %), spíše ano 50 respondentů (32,05 %) a málo 7 respondentů (4,49 %). Odpovědi spíše ne a vůbec neoznačil žádný respondent.

U složky „**Dokumentová orientace – logicko-systematické myšlení**“ odpovědělo zcela 69 respondentů (44,23 %), spíše ano 76 respondentů (48,72 %), málo 9 respondentů (5,77 %), spíše ne 1 respondent (0,64 %) a vůbec také 1 respondent (0,64 %).

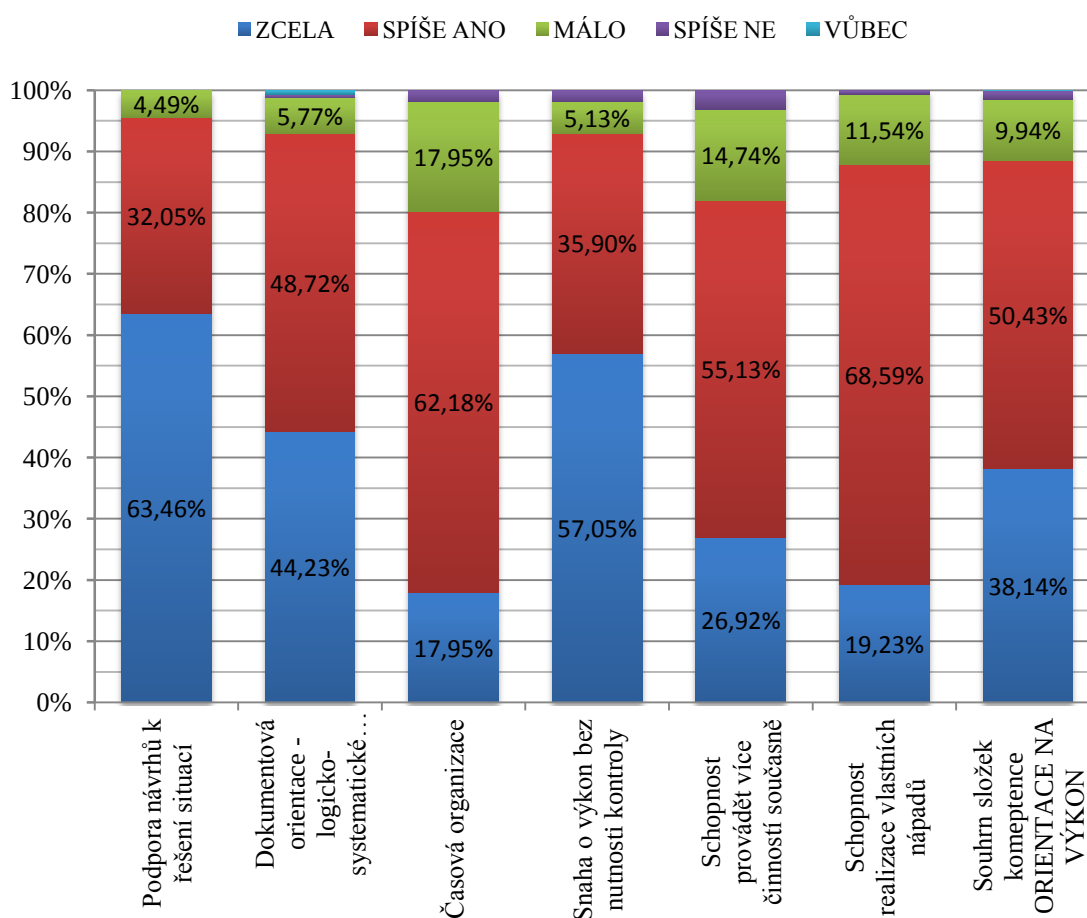
U složky „**Časová organizace**“ odpovědělo zcela 28 respondentů (17,95 %), spíše ano 97 respondentů (62,18 %), málo 28 respondentů (17,95 %), spíše ne 3 respondenti (1,92 %) a vůbec žádný respondent.

U složky „**Snaha o výkon bez nutnosti kontroly**“ odpovědělo zcela 89 respondentů (57,05 %), spíše ano 56 respondentů (35,90 %), málo 8 respondentů (5,13 %), spíše ne 3 respondenti (1,92) a vůbec neoznačil žádný respondent.

U složky „*Schopnost provádět více činností současně*“ odpovědělo zcela 42 respondentů (26,92 %), spíše ano 86 respondentů (55,13 %), málo 23 respondentů (14,74 %), spíše ne 5 respondentů (3,21 %) a vůbec odpověděl žádný respondent.

U složky „*Schopnost realizace vlastních nápadů*“ odpovědělo zcela 30 respondentů (19,23 %), spíše ano 107 respondentů (68,59 %), málo 18 respondentů (11,54 %) a vůbec odpověděl žádný respondent.

Kompetence ORIENTACE NA VÝKON



Graf 12: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence ORIENTACE NA VÝKON

Zdroj: Zpracováno autorem.

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. Výsledky jsou znázorněny na grafu č. 12.

Tabulka 12: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ORIENTACE NA VÝKON

Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ORIENTACE NA VÝKON							
Proměnná A (tvrzení č.)	Proměnná B (tvrzení č.)	Hodnota chi- kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o vzájemné nezávislosti proměnné A a B na hladině významnosti 5 %	Spearmanův koeficient poř. korelace	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0
4	17	0,165	1	0,685	H_0 NEZAMÍTÁME		
4	33	0,934	1	0,334	H_0 NEZAMÍTÁME		
4	34	6,379	1	0,012	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,202	0,011
4	41	2,654	1	0,103	H_0 NEZAMÍTÁME		
4	47	0,000	1	0,987	H_0 NEZAMÍTÁME		
17	33	0,460	1	0,497	H_0 NEZAMÍTÁME		
17	34	9,845	1	0,002	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,251	0,002
17	41	14,350	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,303	0,000
17	47	15,842	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,319	0,000
33	34	4,487	1	0,034	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,170	0,034
33	41	15,840	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,319	0,000
33	47	1,917	1	0,166	H_0 NEZAMÍTÁME		
34	41	2,169	1	0,141	H_0 NEZAMÍTÁME		
34	47	2,542	1	0,111	H_0 NEZAMÍTÁME		
41	47	13,168	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,291	0,002

Zdroj: Zpracováno autorem.

Zjištěné výsledky testů v tabulce č. 12 poukazují na vzájemné vazby složek s minimálně jednou další složkou kompetence. Sílu závislosti vazeb podle vypočteného koeficientu můžeme označit za slabou. Lze tedy vyloučit duplicitu zvolených složek v rámci kompetence.

6.2.5 Kompetence ODBORNOST

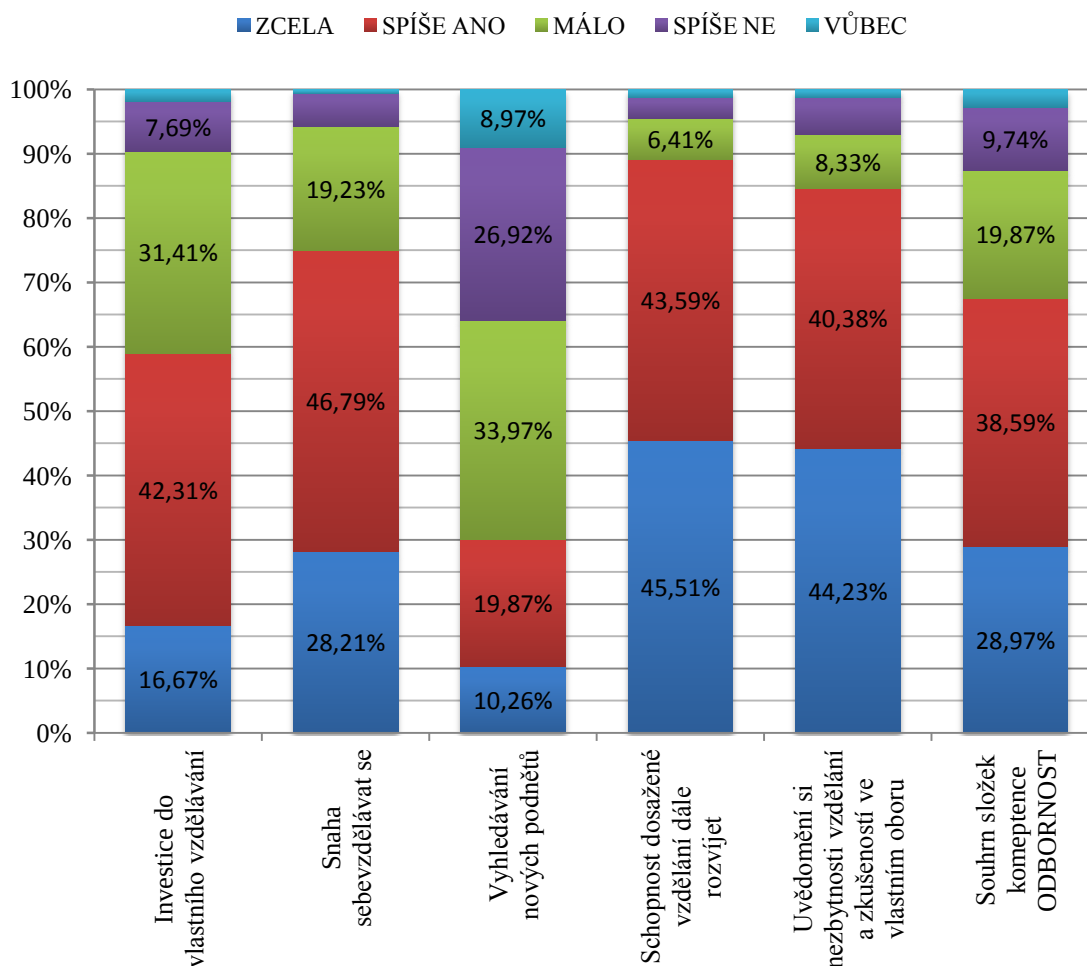
Kompetence ODBORNOST je tvořena následujícími složkami:

- „(05) Investice do vlastního vzdělávání“,
- „(16) Snaha sebevzdělávat se“,
- „(25) Vyhledávání nových podnětů“,
- „(35) Schopnost dosažené vzdělání dále rozvíjet“ a

- „(46) Uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru“,

přičemž číslo v závorce odpovídá číslu tvrzení v dotazníku.

Kompetence ODBORNOST



Graf 13: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence ODBORNOST

Zdroj: Zpracováno autorem.

U složky „*Investice do vlastního vzdělávání*“ odpovědělo zcela 26 respondentů (16,67 %), spíše ano 66 respondentů (42,31 %), málo 49 respondentů (31,41 %), spíše ne 12 respondentů (7,69 %) a vůbec 3 respondenti (1,92 %).

U složky „*Snaha sebevzdělávat se*“ odpovědělo zcela 44 respondentů (28,21 %), spíše ano 73 respondentů (46,49 %), málo 30 respondentů (19,23 %), spíše ne 8 respondentů (5,13 %) a vůbec 1 respondent (0,64 %).

U složky „*Vyhledávání nových podnětů*“ odpovědělo zcela 16 respondentů (10,26 %), spíše ano 31 respondentů (19,87 %), málo 53 respondentů (33,97 %), spíše ne 42 respondentů (26,92 %) a vůbec 14 respondentů (8,97 %).

U složky „*Schopnost dosažené vzdělání dále rozvíjet*“ odpovědělo zcela 71 respondentů (45,51 %), spíše ano 68 respondentů (43,59 %), málo 10 respondentů (6,41 %), spíše ne 5 respondentů (3,21 %) a vůbec 2 respondenti (1,28 %).

U složky „*Uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru*“ odpovědělo zcela 69 respondentů (44,23 %), spíše ano 63 respondentů (40,38 %), málo 13 respondentů (8,33 %), spíše ne 9 respondentů (5,77 %) a vůbec 2 respondenti (1,28 %).

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. Podíly odpovědí jsou znázorněny na grafu č. 13.

Tabulka 13: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ODBORNOST

Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ODBORNOST							
Proměnná A (tvrzení č.)	Proměnná B (tvrzení č.)	Hodnota chi- kadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o vzájemné nezávislosti proměnné A a B na hladině významnosti 5 %	Spearmanův koeficient poř. korelace	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0
5	16	17,119	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,331	0,000
5	25	2,730	1	0,098	H_0 NEZAMÍTÁME		
5	35	3,231	1	0,072	H_0 NEZAMÍTÁME		
5	46	2,292	1	0,130	H_0 NEZAMÍTÁME		
16	25	0,761	1	0,383	H_0 NEZAMÍTÁME		
16	35	18,303	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,343	0,000
16	46	17,086	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,331	0,000
25	35	2,075	1	0,150	H_0 NEZAMÍTÁME		
25	46	0,327	1	0,567	H_0 NEZAMÍTÁME		
35	46	4,559	1	0,033	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,171	0,033

Zdroj: Zpracováno autorem.

Výsledky provedených testů znázorněné v tabulce č. 13 poukázaly na vzájemné vazby složek s minimálně jednou další složkou kompetence vyjma složky „Vyhledávání nových podnětů“, jež vykazuje na první pohled výrazně menší podíl manažerů v rámci

modelované úrovně kompetence ve srovnání s ostatními složkami. Sílu závislosti vazeb podle vypočteného koeficientu můžeme označit za slabou až středně slabou. Můžeme vyloučit duplicitu zvolených složek v rámci kompetence.

6.2.6 Kompetence KONCEPČNOST

Kompetence KONCEPČNOST je tvořena následujícími složkami:

- „(13) Podpora koncepcí řešících problémy“,
- „(15) Umění zpracovat a vhodně využít získané informace“,
- „(26) Schopnost odhadnout relevantnost informací“,
- „(36) Schopnost tvorby složitých koncepcí“ a
- „(45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení“,

přičemž číslo v závorce odpovídá číslu tvrzení v dotazníku.

U složky „**Podpora koncepcí řešících problémy**“ odpovědělo zcela 105 respondentů (67,31 %), spíše ano 49 respondentů (31,41 %), málo 2 respondenti (1,28 %) a spíše ne a vůbec neodpověděl žádný respondent.

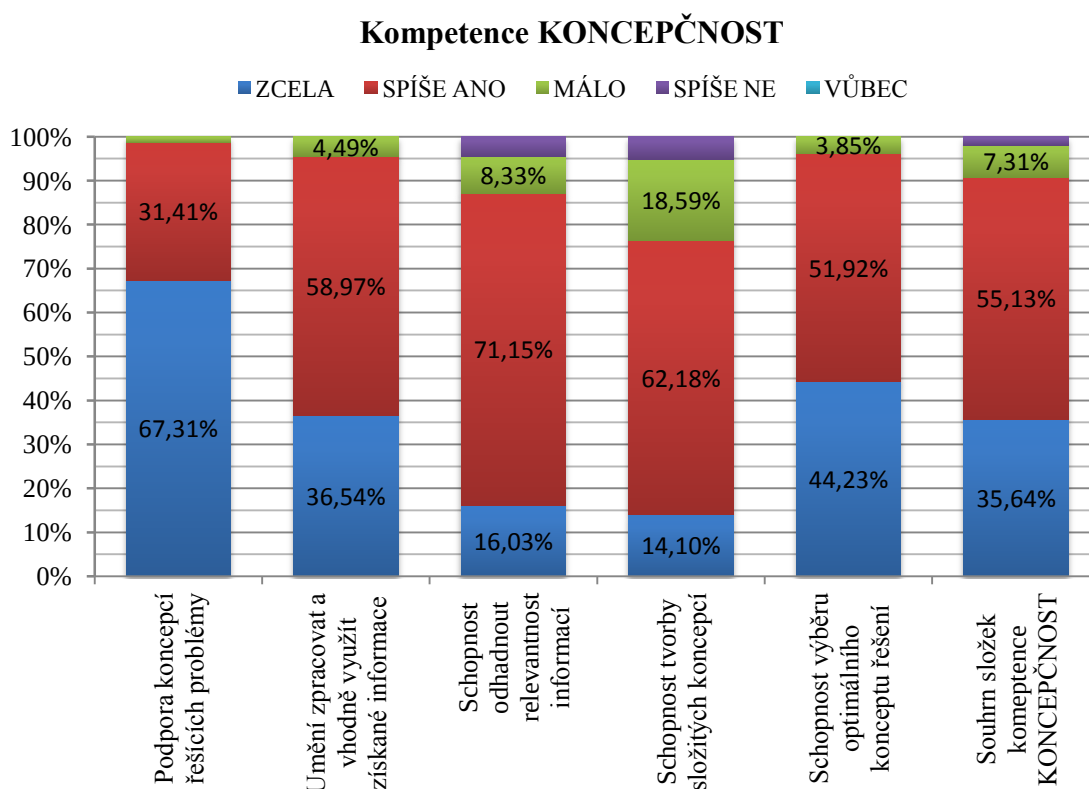
U složky „**Umění zpracovat a vhodně využít získané informace**“ odpovědělo zcela 57 respondentů (36,54 %), spíše ano 92 respondentů (58,97), málo 7 respondentů (4,49 %) a spíše ne a vůbec neodpověděl žádný respondent.

U složky „**Schopnost odhadnout relevantnost informací**“ odpovědělo zcela 25 respondentů (16,03 %), spíše ano 111 respondentů (71,15 %), málo 13 respondentů (8,33 %), spíše ne 7 respondentů (4,49 %) a vůbec neodpověděl žádný respondent.

U složky „**Schopnost tvorby složitých koncepcí**“ odpovědělo zcela 22 respondentů (14,10 %), spíše ano 97 respondentů (62,18 %), málo 29 respondentů (18,59 %), spíše ne 8 respondentů (5,13 %) a vůbec neodpověděl žádný respondent.

U složky „**Schopnost výběru optimálního konceptu řešení**“ odpovědělo zcela 69 respondentů (44,23 %), spíše ano 81 respondentů (51,92 %), málo 6 respondentů (3,85 %), spíše ne a vůbec neodpověděl žádný respondent.

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. Výsledky jsou znázorněny na grafu č. 14.



Graf 14: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence KONCEPČNOST

Zdroj: Zpracováno autorem.

Tabulka 14: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence KONCEPČNOST

Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence KONCEPČNOST							
Proměnná A (tvrzení č.)	Proměnná B (tvrzení č.)	Hodnota chi-kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o vzájemné nezávislosti proměnné A a B na hladině významnosti 5 %	Spearmanův koeficient poř. korelace	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0
13	15	5,530	1	0,019	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,188	0,019
13	26	0,006	1	0,936	H_0 NEZAMÍTÁME		
13	36	0,342	1	0,559	H_0 NEZAMÍTÁME		
13	45	6,746	1	0,009	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,208	0,009
15	26	16,145	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,322	0,000
15	36	3,581	1	0,058	H_0 NEZAMÍTÁME		
15	45	18,329	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,343	0,000
26	36	11,784	1	0,001	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,275	0,001
26	45	6,819	1	0,009	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,209	0,009
36	45	8,432	1	0,004	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,232	0,003

Zdroj: Zpracováno autorem.

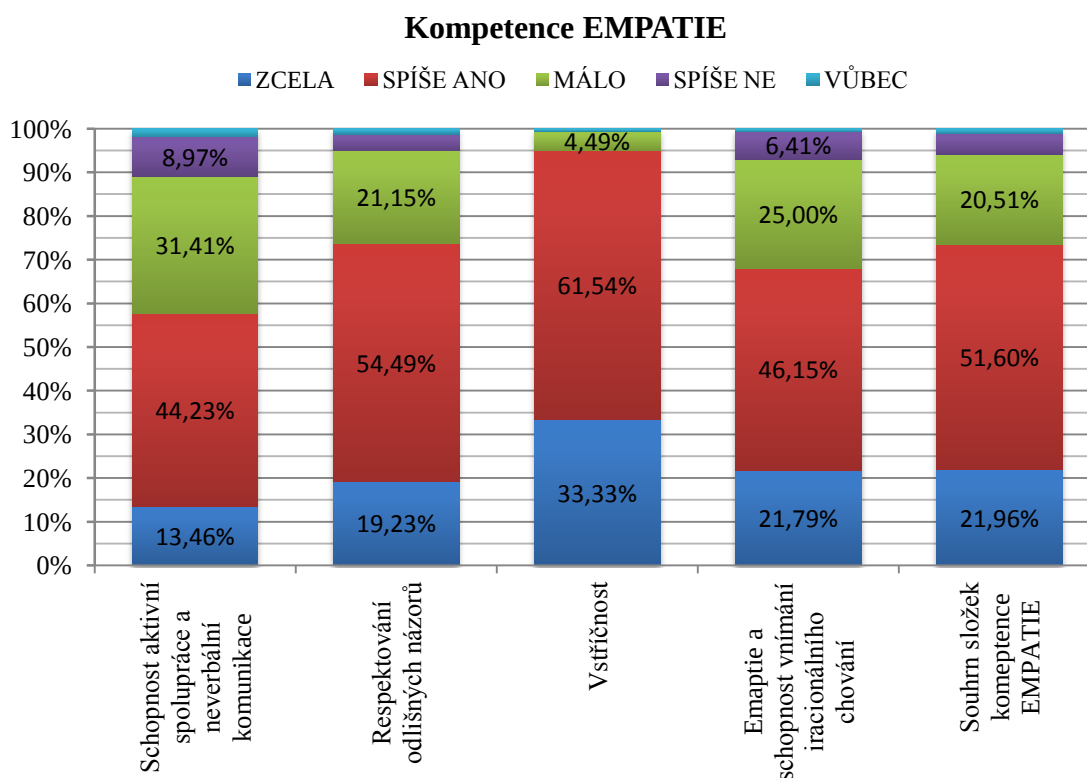
Z výsledků provedených testů znázorněných v tabulce č. 14 lze říci, že vždy existují alespoň dvě vazby s jinými složkami kompetence. Síla závislostí vazeb podle vypočteného koeficientu je slabá až středně slabá a taktéž tím můžeme vyloučit duplicitu mezi zvolenými složkami v rámci kompetence.

6.2.7 Kompetence EMPATIE

Kompetence EMPATIE je tvořena následujícími složkami:

- „(07) Schopnost aktivní spolupráce a neverbální komunikace“,
- „(14) Respektování odlišných názorů“,
- „(20) Vstřícnost“ a
- „(44) Empatie a schopnost vnímání iracionálního chování“,

přičemž číslo v závorce odpovídá číslu tvrzení v dotazníku.



Graf 15: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence EMPATIE

Zdroj: Zpracováno autorem.

U složky „*Schopnost aktivní spolupráce a neverbální komunikace*“ odpovědělo zcela 21 respondentů (13,46 %), spíše ano 69 respondentů (44,23 %), málo

49 respondentů (31,41 %), spíše ne 14 respondentů (8,97 %) a vůbec 3 respondenti (1,92 %).

U složky „*Respektování odlišných názorů*“ odpovědělo zcela 30 respondentů (19,23 %), spíše ano 85 respondentů (54,49 %), málo 33 respondentů (21,15 %), spíše ne 6 respondentů (3,85 %) a vůbec 2 respondenti (1,28 %).

U složky „*Vstřícnost*“ odpovědělo zcela 52 respondentů (33,33 %), spíše ano 96 respondentů (61,54 %), málo 7 respondentů (4,49 %), spíše ne žádný respondent a vůbec 1 respondent (0,64 %).

U složky „*Empatie a schopnost vnímání iracionálního chování*“ odpovědělo zcela 34 respondentů (21,79 %), spíše ano 72 respondentů (46,15 %), málo 39 respondentů (25 %), spíše ne 10 respondentů 6,41 % a vůbec 1 respondent (0,64 %).

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. Výsledky jsou znázorněny na grafu č. 15.

Tabulka 15: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence EMPATIE

Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence EMPATIE							
Proměnná A (tvrzení č.)	Proměnná B (tvrzení č.)	Hodnota chi- kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o vzájemné nezávislosti proměnné A a B na hladině významnosti 5 %	Spearmanův koeficient poř. korelace	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0
7	20	3,962	1	0,047	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,159	0,047
7	44	13,319	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,292	0,000
14	20	11,886	1	0,001	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,276	0,002
14	44	17,336	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,333	0,000
20	44	7,522	1	0,006	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,220	0,006

Zdroj: Zpracováno autorem.

Podle výsledků provedených testů znázorněných v tabulce č. 15 lze říci, že vždy existuje vzájemná vazba jedné složky kompetence s ostatními a síla tohoto vztahu je spíše slabá až středně slabá. S ohledem na tento fakt je taktéž vyloučena duplicita mezi zvolenými složkami v rámci kompetence.

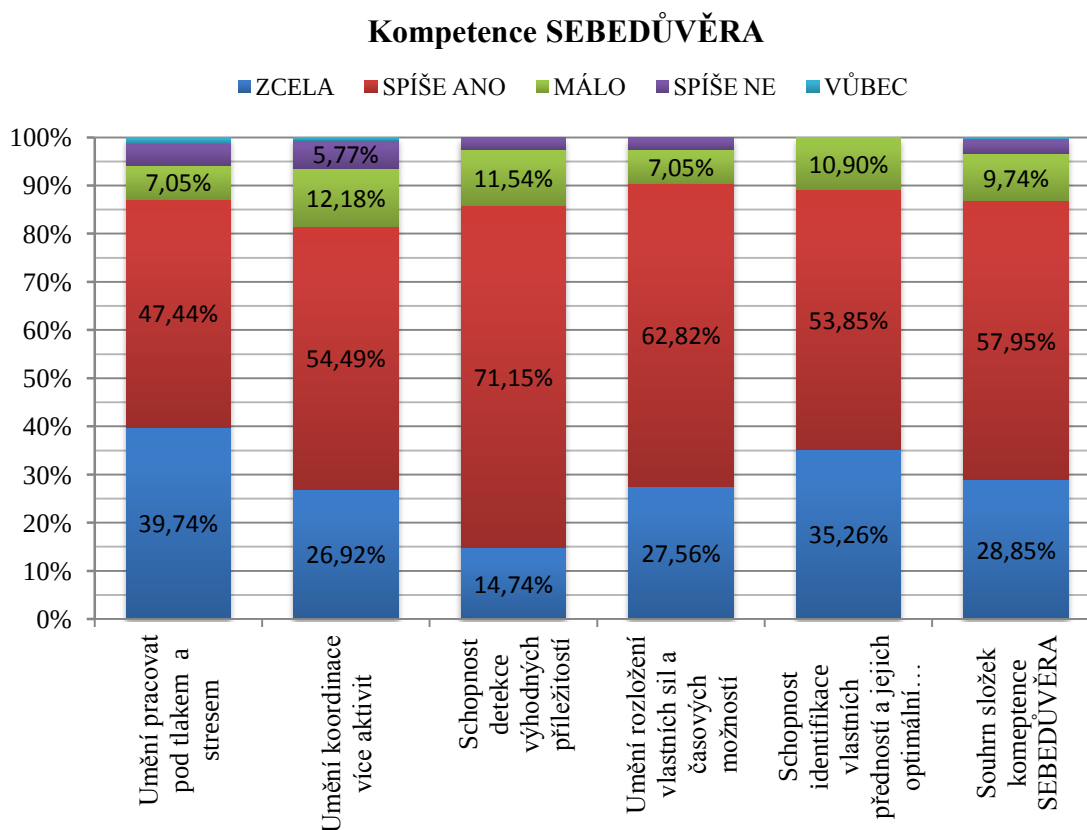
6.2.8 Kompetence SEBEDŮVĚRA

Kompetence SEBEDŮVĚRA je tvořena následujícími složkami:

- „(08) Umění pracovat pod tlakem a stresem“,
- „(06) Umění koordinace více aktivit“,
- „(27) Schopnost detekce výhodných příležitostí“,
- „(37) Umění rozložení vlastních sil a časových možností“ a
- „(43) Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění“,

přičemž číslo v závorce odpovídá číslu tvrzení v dotazníku.

U složky „*Umění pracovat pod tlakem a stresem*“ odpovědělo zcela 62 respondentů (39,74 %), spíše ano 74 respondentů (47,44 %), málo 11 respondentů (7,05 %), spíše ne 7 respondentů (4,49 %) a vůbec 2 respondenti (1,28 %).



Graf 16: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence SEBEDŮVĚRA

Zdroj: Zpracováno autorem.

U složky „*Umění koordinace více aktivit*“ odpovědělo zcela 42 respondentů (26,92 %), spíše ano 85 respondentů (54,49 %), málo 19 respondentů (12,18 %), spíše ne 9 respondentů (5,77 %) a vůbec 1 respondent (0,64 %).

U složky „*Schopnost detekce vhodných příležitostí*“ odpovědělo zcela 23 respondentů (14,74 %), spíše ano 111 respondentů (71,15 %), málo 18 respondentů (11,54 %), spíše ne 4 respondenti (2,56 %) a vůbec neodpověděl žádný respondent.

U složky „*Umění rozložení vlastních sil a časových možností*“ odpovědělo zcela 43 respondentů (27,56 %), spíše ano 98 respondentů (62,82 %), málo 11 respondentů (7,05 %), spíše ne 4 respondenti (2,56 %) a vůbec neodpověděl žádný respondent.

U složky „*Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění*“ odpovědělo zcela 55 respondentů (35,26 %), spíše ano 84 respondentů (53,85 %), málo 17 respondentů, spíše ne a vůbec neodpověděl žádný respondent.

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. Výsledky jsou znázorněny na grafu č. 16.

Tabulka 16: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence SEBEDŮVĚRA

Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence SEBEDŮVĚRA							
Proměnná A (tvrzení č.)	Proměnná B (tvrzení č.)	Hodnota chi- kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o vzájemné nezávislosti proměnné A a B na hladině významnosti 5 %	Spearmanův koeficient poř. korelace	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0
8	6	27,851	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,423	0,000
8	27	3,171	1	0,075	H_0 NEZAMÍTÁME		
8	37	0,489	1	0,484	H_0 NEZAMÍTÁME		
8	43	4,422	1	0,035	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,168	0,036
6	27	3,758	1	0,053	H_0 NEZAMÍTÁME		
6	37	3,192	1	0,074	H_0 NEZAMÍTÁME		
6	43	3,484	1	0,050	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,157	0,050
27	37	3,422	1	0,064	H_0 NEZAMÍTÁME		
27	43	10,609	1	0,001	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,261	0,001
37	43	6,580	1	0,010	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,205	0,010

Zdroj: Zpracováno autorem.

Na základě výsledků provedených testů znázorněných v tabulce č. 16 lze říci, že vždy existuje vzájemná vazba složky alespoň s jednou další složkou kompetence. Síla vzájemných vazeb je spíše slabá, avšak mezi složkami „Umění koordinace více aktivit“ a „Schopnost detekce vhodných příležitostí“ je síla vzájemného vztahu až mírně silná, což naznačuje významnější souvislost než vazby u ostatních složek. I přes tento fakt byla testy naprosto vyloučena duplicita mezi zvolenými složkami v rámci kompetence.

6.2.9 Kompetence KOMUNIKATIVNOST

Kompetence KOMUNIKATIVNOST je tvořena následujícími složkami:

- „(09) *Sebevědomé vystupování při komunikaci v cizí řeči*“,
- „(12) *Výstižná prezentace vlastních názorů*“,
- „(28) *Umění vyjadřovat se k jádru věci*“,
- „(38) *Umění naslouchat*“ a
- „(40) *Schopnost prezentace před skupinou posluchačů*“,

přičemž číslo v závorce odpovídá číslu tvrzení v dotazníku.

U složky „*Sebevědomé vystupování při komunikaci v cizí řeči*“ odpovědělo zcela 48 respondentů (30,77 %), spíše ano 42 respondentů (26,92 %), málo 34 respondentů (21,79 %), spíše ne 21 respondentů (13,46 %) a vůbec 11 respondentů (7,05 %).

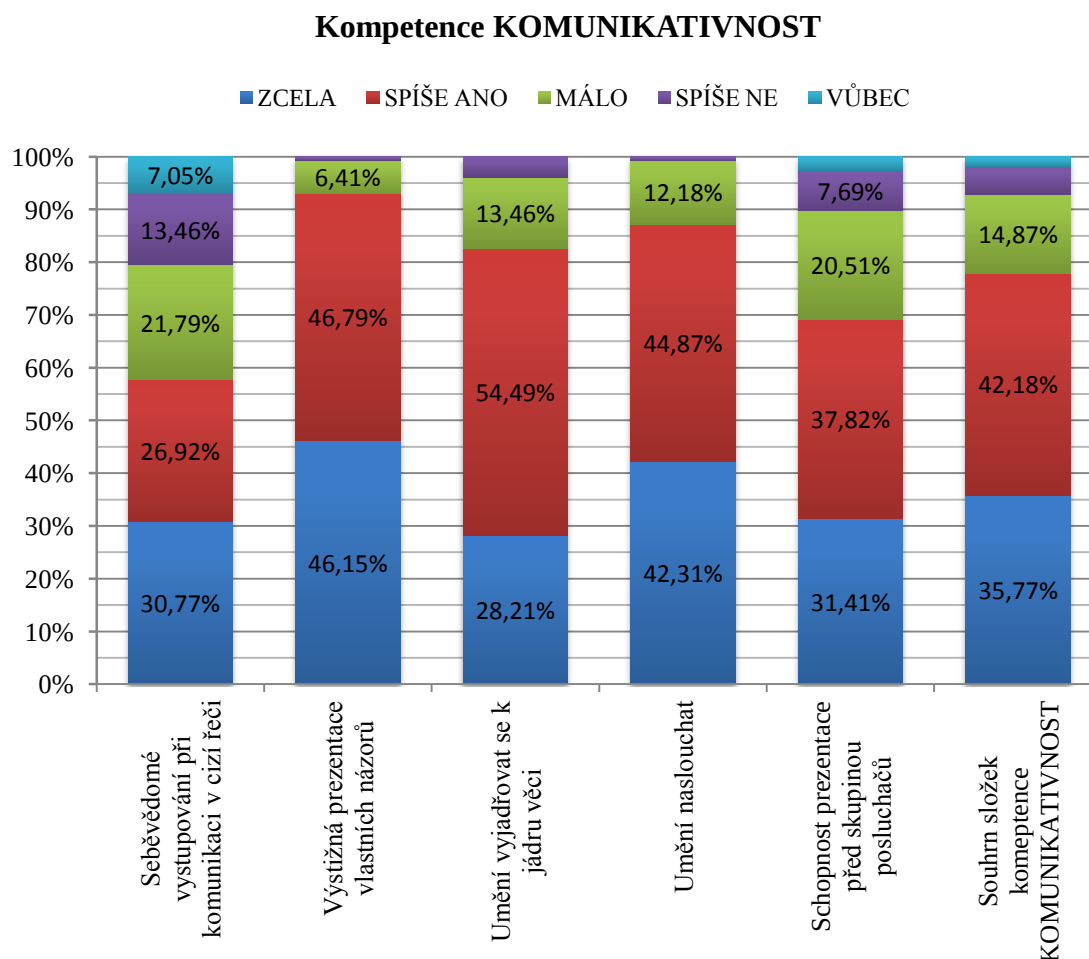
U složky „*Výstižná prezentace vlastních názorů*“ odpovědělo zcela 72 respondentů (46,15 %), spíše ano 73 respondentů (46,79 %), málo 10 respondentů (6,41 %), spíše ne 1 respondent (0,64 %) a vůbec neuvedl žádný respondent.

U složky „*Umění vyjadřovat se k jádru věci*“ odpovědělo zcela 44 respondentů (28,21 %), spíše ano 85 respondentů (54,49 %), málo 21 respondentů (13,46 %), spíše ne 6 respondentů (3,85 %) a vůbec neodpověděl žádný respondent.

U složky „*Umění naslouchat*“ odpovědělo zcela 66 respondentů (43,21 %), spíše ano 70 respondentů (44,87 %), málo 19 respondentů (12,18 %), spíše ne 1 respondent (0,64 %) a vůbec neuvedl žádný respondent.

U složky „*Schopnost prezentace před skupinou posluchačů*“ odpovědělo zcela 49 respondentů (31,41 %), spíše ano 59 respondentů (37,82 %), málo 32 respondentů (20,51 %), spíše ne 12 respondentů (7,69 %) a vůbec 4 respondenti (2,56 %).

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. Výsledky jsou znázorněny na grafu č. 17.



Graf 17: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence KOMUNIKATIVNOST

Zdroj: Zpracováno autorem.

Dle výsledků provedených testů znázorněných v tabulce č. 17 lze říci, že vždy existuje vzájemná vazba složky alespoň s dvěma dalšími složkami kompetence. Síla vzájemných vazeb je spíše slabá, avšak mezi složkami „Sebevědomé vystupování při komunikaci v cizí řeči“ a „Schopnost prezentace před skupinou posluchačů“ je síla vzájemného vztahu středně silná. Tento vztah ukazuje na fakt, že když manažer dokáže prezentovat své názory v cizím jazyce, je silná i jeho schopnost prezentovat

před skupinou posluchačů a naopak. Avšak to je možné pouze za předpokladu, že umí cizí jazyk. I když byl prokázán silný vztah a tyto složky vyjadřují každá něco jiného, nejsou tím pádem duplicitními mezi zvolenými složkami v rámci kompetence.

Tabulka 17: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence KOMUNIKATIVNOST

Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence KOMUNIKATIVNOST							
Proměnná A (tvrzení č.)	Proměnná B (tvrzení č.)	Hodnota chi- kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o vzájemné nezávislosti proměnné A a B na hladině významnosti 5 %	Spearmanův koeficient poř. korelace	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0
9	12	2,844	1	0,092	H_0 NEZAMÍTÁME		
9	28	1,781	1	0,182	H_0 NEZAMÍTÁME		
9	38	3,995	1	0,046	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,160	0,046
9	40	67,132	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,656	0,000
12	28	11,966	1	0,001	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,277	0,000
12	38	2,177	1	0,140	H_0 NEZAMÍTÁME		
12	40	6,529	1	0,011	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,205	0,010
28	38	0,737	1	0,390	H_0 NEZAMÍTÁME		
28	40	3,942	1	0,047	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,159	0,047
38	40	4,791	1	0,029	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,175	0,029

Zdroj: Zpracováno autorem.

6.2.10 Kompetence KREATIVITA

Kompetence KREATIVITA je tvořena následujícími složkami:

- „(10) Aktivní přístup k alternativním způsobům řešení“,
- „(11) Originalita“,
- „(29) Používání nestandardních metod“,
- „(39) Řešení výzev pro vlastní rozvoj“ a
- „(42) Snaha o jedinečné řešení“,

přičemž číslo v závorce odpovídá číslu tvrzení v dotazníku.

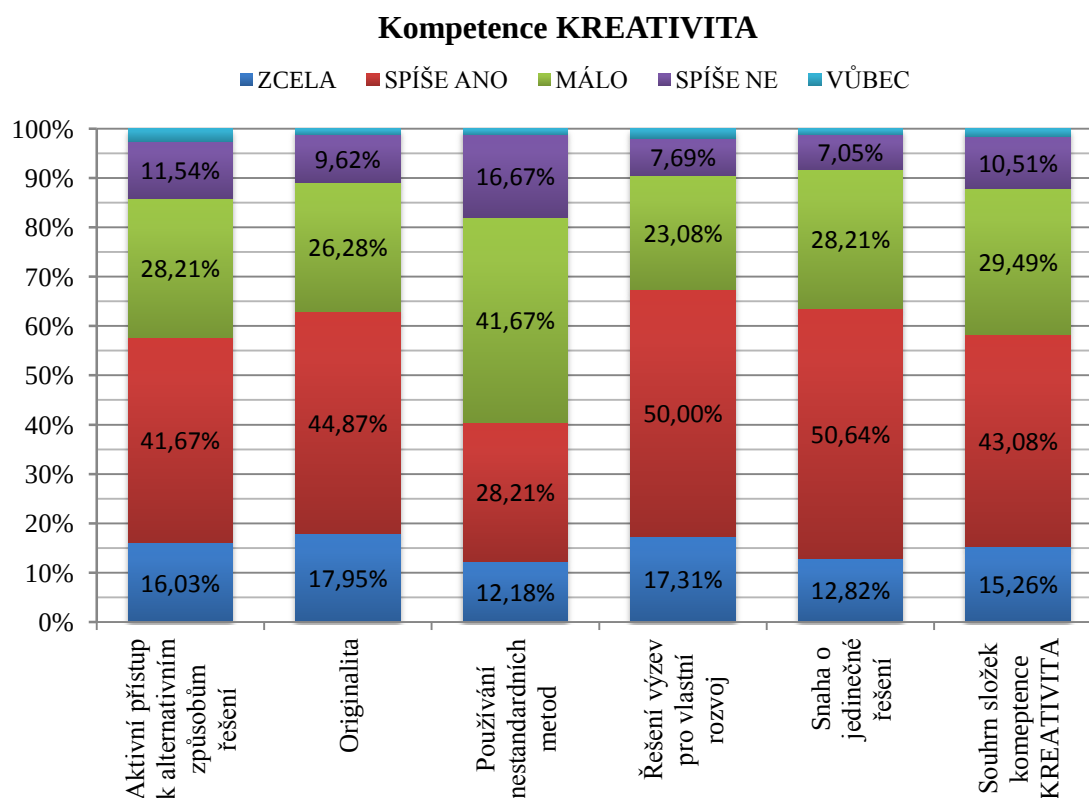
U složky „*Aktivní přístup k alternativním způsobům řešení*“ odpovědělo zcela 25 respondentů (16,03 %), spíše ano 65 respondentů (41,67 %), málo 44 respondentů (28,21 %), spíše ne 18 respondentů (11,54) a vůbec 4 respondenti (2,56 %).

U složky „**Originalita**“ odpovědělo zcela 28 respondentů (17,95 %), spíše ano 70 respondentů (44,87 %), málo 41 respondentů (26,28 %), spíše ne 15 respondentů (9,62 %) a vůbec 2 respondenti (1,28 %).

U složky „**Používání nestandardních metod**“ odpovědělo zcela 19 respondentů (12,18 %), spíše ano 44 respondentů (28,21 %), málo 65 respondentů (41,67 %), spíše ne 26 respondentů (16,67 %) a vůbec 2 respondenti (1,28 %).

U složky „**Řešení výzev pro vlastní rozvoj**“ odpovědělo zcela 27 respondentů (17,31 %), spíše ano 78 respondentů (50,00 %), málo 36 respondentů (23,08 %), spíše ne 12 respondentů (7,69 %) a vůbec 3 respondenti (1,92 %).

U složky „**Snaha o jedinečné řešení**“ odpovědělo zcela 20 respondentů (12,82 %), spíše ano 79 respondentů (50,64 %), málo 44 respondentů (28,21 %), spíše ne 11 respondentů (7,05 %) a vůbec 2 respondenti (1,28 %).



Graf 18: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence KREATIVITA

Zdroj: Zpracováno autorem.

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. Výsledky jsou znázorněny na grafu č. 18.

Na základě výsledků provedených testů znázorněných v tabulce č. 18 lze říci, že vždy existuje vzájemná vazba složky s ostatními, kdy síla těchto vazeb je slabá až středně slabá. Výjimku tvoří „Používání nestandardních metod“ a „Snaha o jedinečné řešení“, které mezi sebou nemají prokázanou závislost. Jednoznačně nebyla prokázána ani duplicita zvolených složek v rámci kompetence.

Tabulka 18: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence KREATIVITA

Výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti jednotlivých složek kompetence KREATIVITA							
Proměnná A (tvrzení č.)	Proměnná B (tvrzení č.)	Hodnota chí- kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o vzájemné nezávislosti proměnné A a B na hladině významnosti 5 %	Spearmanův koeficient poř. korelace	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0
10	11	18,253	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,342	0,000
10	29	28,183	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,425	0,000
10	39	14,820	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,308	0,000
10	42	6,137	1	0,013	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,198	0,013
11	29	17,671	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,337	0,004
11	39	5,248	1	0,022	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,183	0,022
11	42	11,399	1	0,001	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,270	0,001
29	39	13,660	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,296	0,000
29	42	3,525	1	0,060	H_0 NEZAMÍTÁME		
39	42	12,292	1	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1	0,281	0,000

Zdroj: Zpracováno autorem.

6.3 Výsledky testování hypotéz o nezávislosti manažerských kompetencí

Na základě stanovených hypotéz dizertační práce byla získaná data podrobena analýze pomocí statistického testování proměnných na jejich vzájemnou nezávislost. Účelem bylo zjištění, zda manažerské kompetence odpovídají pouze osobnosti manažera či existují nezávisle proměnné, které ovlivňují úroveň manažerských kompetencí.

Pro ověření platnosti hypotéz dizertační práce bylo použité dílčí ověření těchto vztahů u jednotlivých kompetencí a jejich složek s použitím chí-kvadrát test o nezávislosti proměnných se stanovením nulové hypotézy H_0 a alternativní hypotézy H_1 obdobným způsobem jako v kapitole 6. 1. Opět byla stanovena minimální hladina významnosti $\alpha = 5 \%$.

Do následujících kapitol jsou rozděleny výsledky podle jednotlivých hypotéz. Tabulky s kompletními výsledky chí-kvadrát testů o nezávislosti jevů jsou uvedeny v příloze č. 5. V každé podkapitole jsou uvedeny a komentovány pouze výsledky, v nichž byla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti a tím byla potvrzena alternativní hypotéza o závislosti proměnných.

Na základě zjištěné závislosti složky kompetence a zvolené proměnné byla provedena opětovná analýza dat a výsledky jsou graficky znázorněny v příloze č. 6 a komentovány v následujících podkapitolách.

V závěrečné podkapitole je zpracován v tabulce přehled o jednotlivých složkách kompetencí, u nichž byla statisticky prokázána závislost a všech proměnných, jejichž se závislost týká.

6.3.1 Ověření hypotézy H_1 o nezávislosti manažerských kompetencí a pohlaví manažera

Nezávislost kompetencí a pohlaví manažera byla zamítnuta na základě statistického testu a zároveň tím potvrzena závislost u 7 složek v rámci 5 kompetencí, jak uvádí tabulka č. 19.

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.

Zjištěné rozdíly mezi muži a ženami na dotazovaném vzorku respondentů v rámci modelované úrovně manažerských kompetencí u jednotlivých složek jsou tyto:

- 76,9 % žen má logické myšlení směrem k vytyčenému cíli ve srovnání s 44,1 % mužů;
- 46,2 % žen je schopno efektivně překonávat překážky ve srovnání s 20,3 % mužů;
- 53,8 % žen je schopno provádět více činností současně ve srovnání s 24,5 % mužů;

- 46,2 % žen dokáže respektovat odlišné názory druhých ve srovnání s 16,8 % mužů;
- 46,2 % žen je empatických a je schopných vnímat iracionální chování ve srovnání s 19,6 % mužů;
- 38,5 % žen je schopno detekovat nové příležitosti ve srovnání s 12,6 % mužů;
- 30,8 % žen dokáže používat nestandardní metody ve srovnání s 10,5 % mužů.

Tabulka 19: Vybrané významné výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti kompetencí a pohlaví manažera

Složka kompetence	Hodnota chí-kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o nezávislosti pohlaví respondenta a jeho odpovědi na tvrzení (na hladině významnosti 5 %)
ORIENTACE NA CÍL				
(23) Logické myšlení směrem k vytyčenému cíli	5,170	1	0,023	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
(32) Schopnost efektivně překonávat překážky	4,584	1	0,032	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
ORIENTACE NA VÝKON				
(41) Schopnost provádět více činností současně	5,225	1	0,022	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
EMPATIE				
(14) Respektování odlišných názorů	6,618	1	0,010	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
(44) Empatie a schopnost vnímání iracionálního chování	4,937	1	0,026	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
SEBEDŮVĚRA				
(27) Schopnost detekce výhodných příležitostí	6,347	1	0,012	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
KREATIVITA				
(29) Používání nestandardních metod	4,582	1	0,032	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1

Zdroj: Zpracováno autorem

Tyto výsledky mají menší vypovídací hodnotu z důvodu poměru manažerů, v jakém se zúčastnilo výzkumu podle pohlaví 143 mužů (91,67 %) a 13 žen (8,33 %). Z pohledu rozdílnosti pohlaví však výsledky naznačují významné skutečnosti, které by bylo vhodné podrobněji zkoumat na vzorku manažerů s vyváženějším poměrem mezi muži a ženami.

6.3.2 Ověření hypotézy H_2 o nezávislosti manažerských kompetencí a délky manažerské praxe manažera

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, jak uvádí tabulka č. 20.

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, jak uvádí tabulka č. 21.

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.**

Tabulka 20: Vybrané významné výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti kompetencí a délce současné manažerské praxe manažera

Složka kompetence	Hodnota chí-kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o nezávislosti pohlaví respondenta a jeho odpovědi na tvrzení (na hladině významnosti 5 %)
ROZHODNOST				
(21) Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností	10,500	4	0,033	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
ODPOVĚDNOST				
(31) Odpovědnost za celý podnik	23,454	4	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
ORIENTACE NA CÍL				
(48) Schopnost jasně stanovení priorit	10,830	4	0,029	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
ORIENTACE NA VÝKON				
(47) Schopnost realizace vlastních nápadů	14,226	4	0,007	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
ODBORNOST				
(35) Schopnost dosažené vzdělání dále rozvíjet	11,336	4	0,023	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
KONCEPČNOST				
(45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení	14,335	4	0,006	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
KREATIVITA				
(10) Aktivní přístup k alternativním způsobům řešení	12,560	4	0,014	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
(11) Originalita	13,897	4	0,008	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1

Zdroj: Zpracováno autorem

Zjištěné rozdíly mezi manažery z pohledu délky současné manažerské praxe na dotazovaném vzorku respondentů v rámci modelované úrovně manažerských kompetencí u jednotlivých složek jsou následující:

- z pohledu nezávislého rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností podíl manažerů v dané kategorii délky současné praxe roste 0 – 5 let (22,0 %), 6 – 10 let (39,6 %), 11 – 15 let (59,1 %) a u zbývajících kategorií 16 – 20 let (46,4 %) a 21 a více let (37,5 %) klesá;
- v rámci odpovědnosti manažera za celý podnik podíl manažerů s délkou současné praxe roste a to 0 – 5 let (38,0 %), 6 – 10 let (54,2 %), 11 – 15 let (63,6 %), 16 – 20 let (85,7 %) a 21 a více let (100 %);
- v rámci schopnosti jasně stanovení priorit nemají podíly manažerů v jednotlivých kategoriích zjevný trend, ze kterého by bylo možné činit významné závěry, hodnoty jsou 0 – 5 let (32,0 %), 6 – 10 let (43,8 %), 11 – 15 let (27,3 %), 16 – 20 let (35,7 %) a 21 a více let (87,5 %);
- v rámci schopnosti realizace vlastních nápadů je patrné, že manažeři s krátkou praxí toho příliš schopni nejsou, naopak pro manažeři pracující na stejné pozici více jak 20 let je tato schopnost značně rozvinutá, zjištěné hodnoty jsou 0 – 5 let (8,0 %), 6 – 10 let (22,9 %), 11 – 15 let (18,2 %), 16 – 20 let (21,4 %) a 21 a více let (62,5 %);
- s rostoucí délkou praxe v rozmezí 0 – 15 let jsou manažeři schopni své dosažené vzdělání dále rozvíjet, v pokračující délce pak tato schopnost již klesá, jak naznačují výsledky podílů kategorií 0 – 5 let (36,0 %), 6 – 10 let (43,8 %), 11 – 15 let (77,3 %), 16 – 20 let (39,3 %) a 21 a více let (50,0 %);
- z pohledu výběru optimálního konceptu řešení manažerova schopnost narůstá se zvyšující se délkou praxe, avšak zhruba po 15 letech klesá, jak vypovídají podíly manažerů v jednotlivých kategoriích 0 – 5 let (28,0 %), 6 – 10 let (58,3 %), 11 – 15 let (63,6 %), 16 – 20 let (32,1 %) a 21 a více let (50,0 %);
- aktivní přístup k alternativním řešením u manažerů dosahujících modelované úrovně nevykazuje žádný trend v závislosti na délce praxe, i jak napovídají hodnoty 0 – 5 let (14,0 %), 6 – 10 let (6,3 %), 11 – 15 let (27,3 %), 16 – 20 let (17,9 %) a 21 a více let (50,0 %), avšak u manažerů, kteří se modelované úrovni nejvíce přibližují je zřetelný rostoucí trend se zvyšující se délkou současné praxe

vyjma poslední kategorie 0 – 5 let (38,0 %), 6 – 10 let (41,7 %), 11 – 15 let (45,5 %), 16 – 20 let (50,0 %) a 21 a více let (25,0 %);

- originalita manažerů podle zjištěných podílů v jednotlivých kategoriích roste se zvyšující se délkou praxe, což potvrzují hodnoty 0 – 5 let (12,0 %), 6 – 10 let (12,5 %), 11 – 15 let (18,2 %), 16 – 20 let (25,0 %) a 21 a více let (62,5 %).

Z uvedených výsledků lze říci, že se zvyšující se délkou současné manažerské praxe se zvyšuje úroveň manažerských kompetencí, a to zejména u složek kompetence odpovědnost a kreativita. U kompetencí rozhodnost a odbornost nejdříve úroveň roste se zvyšující se délkou praxe a od určité délky kolem 15 let začíná úroveň klesat. U zbývajících kompetencí není trend u modelované úrovně jednoznačný.

Tabulka 21: Vybrané významné výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti kompetencí a délce celkové manažerské praxe manažera

Složka kompetence	Hodnota chí-kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o nezávislosti pohlaví respondenta a jeho odpovědi na tvrzení (na hladině významnosti 5 %)
ODPOVĚDNOST				
(31) Odpovědnost za celý podnik	22,581	4	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
ODBORNOST				
(05) Investice do vlastního vzdělávání	12,492	4	0,014	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
KONCEPČNOST				
(45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení	10,911	4	0,028	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
SEBEDŮVĚRA				
(43) Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění	10,926	4	0,027	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
KREATIVITA				
(11) Originalita	16,625	4	0,002	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1

Zdroj: Zpracováno autorem

Zjištěné rozdíly mezi manažery z pohledu délky celkové manažerské praxe na dotazovaném vzorku respondentů v rámci modelované úrovně manažerských kompetencí u jednotlivých složek jsou tyto:

- jednoznačně lze vyslovit závěr, že se zvyšující se délkou celkové manažerské praxe roste uvědomění si odpovědnosti manažerů za celý podnik, který řídí, což potvrzují zjištěné hodnoty kategorií 0 – 5 let (11,1 %), 6 – 10 let (34,5 %), 11 – 15 let (45,5 %), 16 – 20 let (51,5 %) a 21 a více let (88,9 %);

- z pohledu důležitosti investic do vlastního vzdělávání si tuto skutečnost nejvíce uvědomují manažeři s nejkratší délkou celkové praxe v rozmezí 0 – 5 let (34,5 %), protože jsou to právě ti, kteří pravděpodobně před začátkem manažerské profese ukončili vzdělávání ve škole a doposud mají vžité vzdělávací návyky, od kategorie délky praxe 6 – 10 let (6,1 %) dochází ke značnému propadu a od následujících 11 – 15 let (9,1 %), 16 – 20 let (14,0 %) a 21 a více let (27,8 %) opět roste význam investic s ohledem na zvyšující se podíl manažerů;
- z hlediska výběru optimálního konceptu řešení lze říci, že manažerovi schopnosti se zlepšují v souvislosti se zvyšující se délkou celkové praxe v prvních třech kategoriích v rozmezí 0 – 15 let, následně v dalších letech jsou udržovány na relativně stejné úrovni, jak naznačují hodnoty 0 – 5 let (20,7 %), 6 – 10 let (51,5 %), 11 – 15 let (60,6 %), 16 – 20 let (41,9 %) a 21 a více let (44,4 %);
- schopnost manažerů identifikovat vlastní přednosti a umění je optimálně uplatnit má se zvyšující se délkou praxe spíše klesající tendenci 6 – 10 let (54,5 %), 11 – 15 let (39,4 %), 16 – 20 let (30,2 %) a 21 a více let (11,1 %), výjimkou však jsou manažeři s délkou praxe 0 – 5 let (31,0 %), kteří se z tohoto trendu vymykají, možným vysvětlením je návaznost na školské prostředí, kdy tuto schopnost v rámci teoretické přípravy získávali a rozvíjeli;
- originalita manažerů z pohledu vzrůstající délky praxe nejdříve klesá v kategoriích 0 – 5 let (17,2 %), 6 – 10 let (6,1 %) a pak vykazuje růst v kategoriích 11 – 15 let (6,1 %), 16 – 20 let (25,6 %) a 21 a více let (44,4 %).

V souhrnu zjištěných výsledků závislosti modelované úrovně manažerských kompetencí a délce celkové manažerské praxe manažera lze konstatovat, že jednoznačně kompetence odpovědnost vykazuje rostoucí trend ve zvyšující se úrovni kompetencí. U ostatních kompetencí je trend buď rostoucí a následně klesající nebo naopak. Také existuje trend u kompetencí odbornost a sebedůvěra, ze kterého je možné usuzovat, že dosaženou úroveň v prvních pěti letech praxe může být výrazně ovlivněna znalostmi, schopnosti a dovednostmi, které manažer získal ve škole.

6.3.3 Ověření hypotézy H_3 o nezávislosti manažerských kompetencí a věku manažera

Nezávislost kompetencí a věku manažera byla zamítnuta na základě provedených statistických testů a zároveň tím potvrzena závislost u 3 složek v rámci 3 kompetencí, jak uvádí tabulka č. 22.

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.**

Tabulka 22: Vybrané významné výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti kompetencí a věku manažera

Složka kompetence	Hodnota chí-kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o nezávislosti pohlaví respondenta a jeho odpovědi na tvrzení (na hladině významnosti 5 %)
ODPOVĚDNOST				
(31) Odpovědnost za celý podnik	22,718	3	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
KONCEPČNOST				
(45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení	8,312	3	0,040	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
SEBEDŮVĚRA				
(43) Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění	13,517	3	0,004	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1

Zdroj: Zpracováno autorem

Zjištěné rozdíly mezi manažery z pohledu jejich věku na dotazovaném vzorku respondentů v rámci modelované úrovně manažerských kompetencí u jednotlivých složek jsou následující:

- s rostoucím věkem manažera se zvyšuje i jeho uvědomění si odpovědnosti za celý podnik, který řídí, což jednoznačně dokazují podíly manažerů v jednotlivých věkových kategoriích 18 – 30 let (21,1 %), 31 – 40 let (45,7 %), 41 – 50 let (68,8 %) a 51 a více let (81,5 %);
- schopnost manažera vybrat optimální koncept řešení se zvětšuje se zvyšujícím se věkem 18 – 30 let (21,1 %), 31 – 40 let (45,7 %), 41 – 50 let (54,7 %), avšak pak od 51 a více let (33,3 %) dochází k poklesu;

schopnost manažerů identifikovat vlastní přednosti a umění je optimálně uplatnit vykazuje nejvyšší úroveň mezi manažery s věkem 31 – 40 let (56,5 %), v ostatních

věkových kategoriích 18 – 30 let (31,6 %), 41 – 50 let (23,4 %), a 51 a více let (29,6 %) vykazuje schopnost manažerů relativně stejnou úroveň. V souhrnu zjištěných výsledků je možné konstatovat, že výrazná závislost mezi věkem a úrovní kompetence byla prokázána především u kompetence odbornost.

6.3.4 Ověření hypotézy H_4 o nezávislosti manažerských kompetencí a vlastnického vztahu manažera k podniku

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, jak uvádí tabulka č. 23.

Tabulka 23: Vybrané významné výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti kompetencí a vlastnického vztahu manažera k podniku

Složka kompetence	Hodnota chí-kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o nezávislosti pohlaví respondenta a jeho odpovědi na tvrzení (na hladině významnosti 5 %)
ROZHODNOST				
(21) Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností	10,343	4	0,035	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
ODPOVĚDNOST				
(19) Spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci	9,994	4	0,041	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
(31) Odpovědnost za celý podnik	45,006	4	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
ORIENTACE NA CÍL				
(03) Schopnost dodržet plán	9,989	4	0,041	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
(18) Schopnost pružné reakce na změněný plán	13,675	4	0,008	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
(32) Schopnost efektivně překonávat překážky	12,025	4	0,017	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
ODBORNOST				
(25) Vyhledávání nových podnětů	10,261	4	0,036	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
(46) Uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru	13,823	4	0,008	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
KONCEPČNOST				
(26) Schopnost odhadnout relevantnost informací	11,163	4	0,025	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
SEBEDŮVĚRA				
(27) Schopnost detekce výhodných příležitostí	11,684	4	0,020	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1

Zdroj: Zpracováno autorem

Na základě dosažených dílčích výsledků **nemůže být hypotéza H₄** 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.

Zjištěné rozdíly mezi manažery z pohledu jejich vlastnického vztahu k podniku na dotazovaném vzorku respondentů v rámci modelované úrovně manažerských kompetencí u jednotlivých složek jsou tyto (*pozn.: pro zjednodušení budou uváděny následující zkratky JV = Jediný vlastník, VS = Většinový spoluvlastník, MS = Menšinový spoluvlastník, BVP = Bez vlastnických práv; podíly manažerů, kteří se rozhodli neuvést vlastnický vztah, nebudou brány na zřetel z důvodu neurčeného možného přiřazení v některé z již uvedených skupin manažerů*):

- úroveň nezávislého rozhodování manažera na základě získaných znalostí a zkušeností vykazuje přibližně poloviční zastoupení manažerů JV (48,8 %) a MS (56,0 %) a přibližně třetinové zastoupení manažerů VS (33,3 %) a BVP (28,1 %);
- z pohledu spolehlivosti a odpovědnosti za kvalitní práci dosahují modelované úrovně manažeri BVP (78,1 %), pro něž je výkon manažerské profese zaměstnáním, dále vysoký podíl mají JV (63,4 %), následovaní MS (60,0 %) a VS (43,3 %);
- odpovědnost manažerů za celý podnik poukazuje na klesající úroveň v závislosti na klesající vlastnický podíl v podniku JV (92,7 %), VS (70,0 %), MS (60,0 %) a BVP (21,9 %);
- schopnost manažerů dodržet plán vykazuje skutečně nízký podíl manažerů dosahujících úrovně modelu manažerských kompetencí JV (19,5 %), VS (26,7 %), MS (12,0 %) a BVP (6,3 %);
- schopnost manažerů pružně reagovat na změněný plán z pohledu vlastnického vztahu ukazuje výrazně vyšší podíly manažerů v jednotlivých kategoriích, kde dosahují více jak polovičního podílů JV (58,5 %), MS (52,0 %) a BVP (56,3 %), výjimkou jsou VS (20,0 %);
- z pohledu schopnosti efektivně překonávat překážky dosahují modelované úrovně nízké podíly jednotlivých skupin manažerů JV (36,6 %), VS (3,3 %), MS (20,0 %) a BVP (28,1 %);

- vyhledání nových podnětů manažery je představováno velice nízkými podíly jednotlivých skupin JV (14,6 %), VS (3,3 %), MS (0,0 %) a BVP (21,9 %), tyto výsledky ukazují na velice nízkou úroveň modelovaných manažerských kompetencí ve srovnání s ostatními úrovněmi, které jsou vzdáleny s menší či větší mírou od modelované, podrobnější souvislosti lze zjistit v grafu uvedeném v příloze č. 5;
- z pohledu uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru manažeři dosahují úrovně ve více jak polovičním podílu JV (57,1 %), MS (60,0 %) a BVP (53,1 %), výjimkou však jsou VS (20,0 %);
- v rámci schopnosti odhadnout relevantnost informací modelované úrovně dosahuje velmi nízký podíl manažerů skupin JV (26,8 %), VS (6,7 %), MS (0,0 %) a BVP (21,9 %), avšak vezme-li v potaz úroveň nejbližší k modelované úrovni, pak manažeři dosahují minimálně větších jak polovičních podílů JV (53,7 %), VS (86,7 %), MS (88,0 %) a BVP (68,8 %);
- manažerova schopnost detekovat výhodné příležitosti stejně jako u předchozí složky vykazuje nízké podíly v modelované úrovni JV (26,8 %), VS (6,7 %), MS (0,0 %) a BVP (21,9 %) a nadpoloviční v úrovni nejbližší modelované úrovni kompetencí JV (53,7 %), VS (86,7 %), MS (88,0 %) a BVP (68,8 %).

Z pohledu vlastnického vztahu manažera k podniku byla prokázána přímá souvislost s kompetencí odpovědnost u složky odpovědnost za celý podnik. Lze říci, že s klesajícím vlastnickým podílem manažera, klesá i jeho odpovědnost za podnik, avšak odpovědnost a spolehlivost za kvalitní práci je na poměrně vysoké úrovni u všech skupin vlastníků. V rámci ostatních složek kompetencí lze říci, že poměrně častým jevem jsou patrně větší rozdíly v podílech manažerů jako většinových vlastníků, popř. manažerů jako menšinových vlastníků.

Ze získaných výsledků lze vyvozovat závěry, avšak při podrobnějším zkoumání zjištěných podílů se může zdát jejich interpretace až nelogická. Pravděpodobné zkrácení představuje skupina manažerů, kteří v rámci výzkumu využili možnosti neuvést svůj vlastnický vztah k podniku.

Tento vlastnický pohled na manažerské kompetence může skrývat zajímavé informace a souvislosti, které by bylo vhodné v rámci další výzkumu sledovat.

6.3.5 Ověření hypotézy H_5 o nezávislosti manažerských kompetencí a nejvyššího dosaženého vzdělání manažera

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, jak uvádí tabulka č. 24.

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.**

Zjištěné rozdíly mezi manažery z pohledu jejich nejvyššího dosaženého vzdělání na dotazovaném vzorku respondentů v rámci modelované úrovně manažerských kompetencí u jednotlivých složek jsou následující (*pozn.: pro zjednodušení budou uváděny následující zkratky vzdělání VŠ = Vysokoškolské, VO = Vyšší odborné, SŠ = Středoškolské, SOM = Střední odborné s maturitou a SO = Střední odborné*):

- podíly manažerů v rámci modelované úrovně manažerských kompetencí u složky odpovědnost za celý jsou SO (78,9 %), SOM (71,4 %), SŠ (34,8 %), VO = 66,7 %) a VŠ (55,6 %), což naznačuje klesající trend podílu manažerů dosahujících úrovně s rostoucím vzděláním a od středoškolského vzdělání dochází ke zvratu a opětovnému růstu;
- z pohledu schopnosti dodržet plán je podíl manažerů dosahujících modelované úrovně kompetencí nízký a to SO (15,8 %), SOM (0,0 %), SŠ (34,8 %), VO = 8,3 %) a VŠ (23,5 %), srovnáme-li podíly u úrovně nejbližší modelované, pak podíly dosahují vždy více jak polovinu SO (57,9 %), SOM (71,4 %), SŠ (52,2 %), VO = 66,7 %) a VŠ (61,7 %);
- u schopnosti pružné reakce na změněný plán dosahují úrovně manažeri podle vzdělání v podílu SO (63,2 %), SOM (52,4 %), SŠ (21,7 %), VO = 66,7 %) a VŠ (43,2 %), nejhůře jsou na tom manažeri se středoškolským vzděláním;
- z pohledu zvládnutí časové organizace jsou podíly manažerů SO (15,8 %), SOM (33,3 %), SŠ (13,0 %), VO = 41,7 %) a VŠ (13,3 %);
- z hlediska schopnosti manažerů tvořit složité koncepce dosáhl modelované úrovně poměrně nízký podíl manažerů v jednotlivých kategoriích SO (31,6 %), SOM (14,3 %), SŠ (0,0 %), VO = 33,3 %) a VŠ (11,1 %);

- z pohledu vstřícnosti manažerů jsou mezi skupinami podle vzdělání skokové rozdíly, které však nenaznačují žádný trend SO (36,8 %), SOM (57,1 %), SŠ (17,4 %), VO = 50,0 %) a VŠ (28,4 %);

Tabulka 24: Vybrané významné výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti kompetencí a nejvyššího dosaženého vzdělání manažera

Složka kompetence	Hodnota chí-kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o nezávislosti pohlaví respondentů a jeho odpovědi na tvrzení (na hladině významnosti 5 %)
ODPOVĚDNOST				
(31) Odpovědnost za celý podnik	10,652	4	0,031	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
ORIENTACE NA CÍL				
(03) Schopnost dodržet plán	10,276	4	0,036	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
(18) Schopnost pružné reakce na změněný plán	10,365	4	0,035	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
ORIENTACE NA VÝKON				
(33) Časová organizace	10,121	4	0,038	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
KONCEPČNOST				
(36) Schopnost tvorby složitých koncepcí	12,829	4	0,012	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
EMPATIE				
(20) Vstřícnost	10,482	4	0,033	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
KREATIVITA				
(11) Originalita	11,308	4	0,023	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
(39) Řešení výzev pro vlastní rozvoj	10,749	4	0,030	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1

Zdroj: Zpracováno autorem

- originalita manažerů podle dosažených podílů nevykazuje žádný trend SO (15,8 %), SOM (28,6 %), SŠ (0,0 %), VO = 41,7 %) a VŠ (17,3 %);
- podíl manažerů z pohledu řešení výzev pro vlastní rozvoj vykazuje z počátku s rostoucím vzděláním klesající trend až na úroveň středoškolského vzdělání, pak opět roste a u vysokoškolsky vzdělaných opět klesá na nízkou hladinu SO (36,8 %), SOM (19,0 %), SŠ (4,3 %), VO = 33,3 %) a VŠ (13,6 %).

Z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání manažerů v rámci modelované úrovně manažerských kompetencí lze konstatovat, že ani jedna ze složek nevykazuje přímou úměru růstu či poklesu podílu manažerů s rostoucím vzděláním.

U složek kompetencí, u nichž byla statisticky prokázána závislost na věku, se s relativně nejhoršími výsledky prezentují manažeři se středoškolským vzděláním. Taktéž lze říci, že mnohem větší podíly měli manažeři v úrovni kompetencí, která se nejvíce blíží modelované úrovni, výjimkou je složka „Odpovědnost za celý podnik“.

7 Shrnutí výsledků a návrh doporučení ke zvýšení úrovně manažerských kompetencí

Tato kapitola shrnuje výsledky jednotlivých manažerských kompetencí v první části, ve druhé pak souhrnně představuje výsledky testování hypotéz, současně jsou tyto výsledky konfrontovány se soudobými vědeckými poznatky. Ve třetí části se tato kapitola věnuje návrhům doporučení pro manažery zkoumaných podniků ke zvýšení úrovně jejich 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.

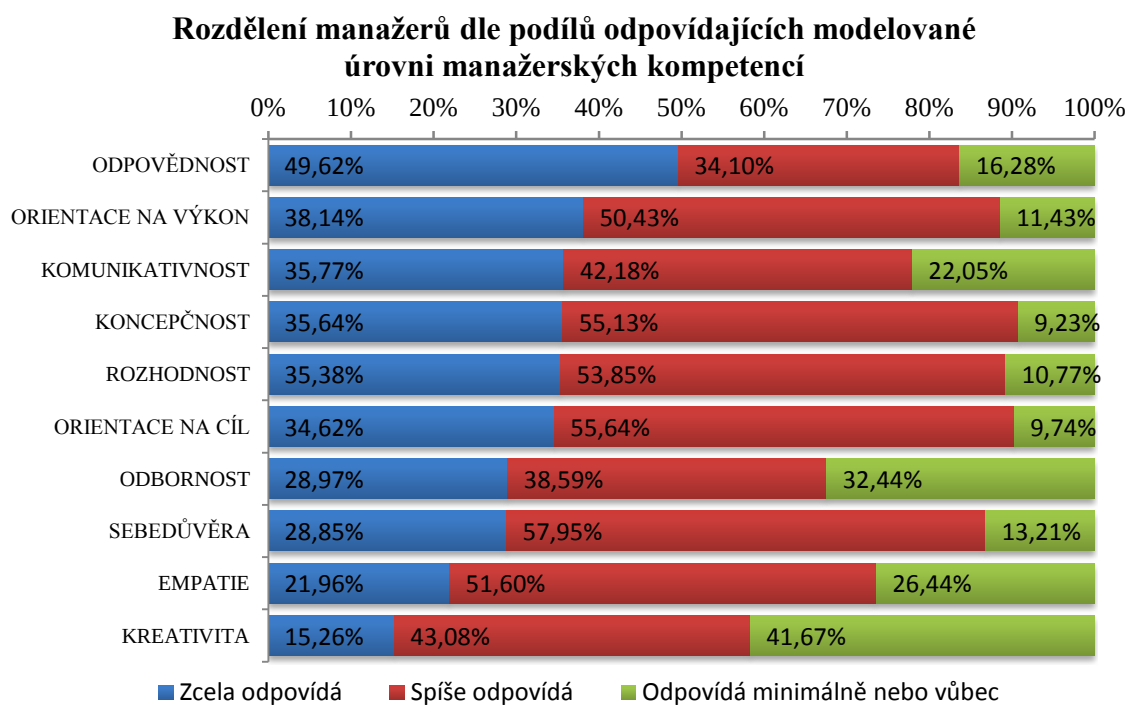
Mezi jednotlivými složkami existuje vazba alespoň na jednu další složku v rámci kompetence. Výjimkou jsou složky „Schopnost dodržet plán“ u kompetence ORIENTACE NA CÍL a „Vyhledávání nových podnětů“ u kompetence ODBORNOST. U složky „Schopnost dodržet plán“ v rámci sebehodnocení nejvíce manažeři odpovídali, 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 odpovídajících 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 Shrnutí výsledků o nezávislosti kompetencí na zvolených proměnných

Závislosti, které byly zjištěny v rámci provedeného statistického testování hypotéz na získaných datech z dotazovaném vzorku respondentů, jsou přehledně zpracovány v tabulce č. 25. Tabulka přináší přehled o závislých složkách v rámci jednotlivých kompetencí a proměnných, jimiž jsou pohlaví, délka celkové a současné manažerské praxe, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a vlastnický vztah manažera k podniku. Závislost je označena na příslušném řádku a odpovídajícím sloupci písmenem X.

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.

Tabulka 25: Souhrnný přehled složek kompetencí, u nichž byla zjištěna závislost proměnných

Složka kompetence	Pohlaví	Celková manažerská praxe	Současná manažerská praxe	Věk	Vlastnický vztah k podniku	Nejvyšší dosažené vzdělání
Kompetence ROZHODNOST						
(21) Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností			X		X	
Kompetence ODPOVĚDNOST						
(19) Spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci					X	
(31) Odpovědnost za celý podnik		X	X	X	X	X
Kompetence ORIENTACE NA CÍL						
(03) Schopnost dodržet plán					X	X
(18) Schopnost pružné reakce na změněný plán					X	X
(23) Logické myšlení směrem k vytyčenému cíli	X					
(32) Schopnost efektivně překonávat překážky	X				X	
(48) Schopnost jasně stanovení priorit			X			
Kompetence ORIENTACE NA VÝKON						
(33) Časová organizace						X
(41) Schopnost provádět více činností současně	X					
(47) Schopnost realizace vlastních nápadů			X			
Kompetence ODBORNOST						
(05) Investice do vlastního vzdělávání		X				
(25) Vyhledávání nových podnětů					X	
(35) Schopnost dosažené vzdělání dále rozvíjet			X			
(46) Uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru					X	
Kompetence KONCEPČNOST						
(26) Schopnost odhadnout relevantnost informací					X	
(36) Schopnost tvorby složitých koncepcí						X
(45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení		X	X	X		
Kompetence EMPATIE						
(14) Respektování odlišných názorů	X					
(20) Vstřícnost						X
(44) Empatie a schopnost vnímání iracionálního chování	X					
Kompetence SEBEDŮVĚRA						
(27) Schopnost detekce výhodných příležitostí	X				X	
(43) Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění		X		X		
Kompetence KOMUNIKATIVNOST						
Kompetence KREATIVITA						
(10) Aktivní přístup k alternativním způsobům řešení			X			
(11) Originalita		X	X			X
(29) Používání nestandardních metod	X					
(39) Řešení výzev pro vlastní rozvoj						X

Zdroj: Zpracováno autorem

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 vlastnící 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.

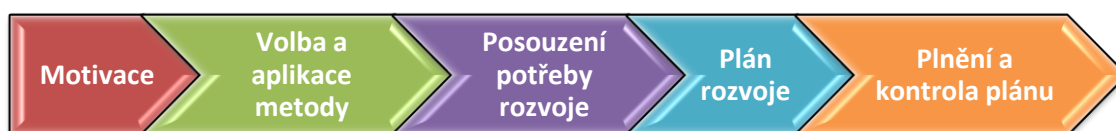
U kompetence SEBEDŮVĚRA umí manažerky detekovat výhodné příležitosti jako 100% vlastnice podniku a nejlépe identifikovat vlastních předností a jejich optimální uplatnění zvládají manažeři ve věku 31 – 40 let s délkou celkové praxe 6 – 10 let.

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 3: Doporučený postup pro zvýšení úrovně manažerských kompetencí

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 Kovácse (2009) v kapitole 4.2.4.

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 rozdílům 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 činnosti

Přínosy dizertační práce jsou charakterizovány do třech základních oblastí. První oblastí jsou přínosy pro teoretické poznání, druhou oblastí přínosy pro praktické využití v praxi a třetí oblastí jsou přínosy pro pedagogické účely. Návrhy pokračování výzkumu vycházejí ze zjištěných skutečností a zaměřují se na konkrétní oblasti, jejichž problematika by měla být dále zkoumána a prohlubována.

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 souvislosti 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.

Hlavním cílem dizertační práce bylo 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 čtyři dílčí cíle a pět základních hypotéz.

Dále byly ve stručnosti vymezeny metody vědecké práce a popsán postup a použita 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. V rámci pojetí manažerských kompetencí byl diskutován jejich historický vývoj, význam a představeny způsoby jejich měření a možnosti dalšího rozvoje. Z pohledu vědeckého poznání byly kompetence uvedeny do kontextu s pracovním výkonem, lidským kapitálem a jeho možným vlivem na hodnotu podniku. V závěru této části jsou představeny kompetenční modely, jejich význam a využití.

Pátá kapitola pojednává o provedeném primárním výzkumu manažerských kompetencí v malých podnicích. V první fázi byl realizován pilotní výzkum, jehož záměrem bylo uvedení autora do širších souvislostí v dané problematice. Ve spojení těchto souvislostí s již zjištěnými poznatky soudobého stavu vědeckého poznání byl vytvořen model manažerských kompetencí pro vrcholové manažery malých výrobních podniků v České republice. 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. Je rozdělena na tři části. V první části byly prezentovány základní statistické údaje o respondentech, doplněné grafickým zpracováním výsledků. Ve druhé části byly uvedeny výsledky jednotlivě za každou kompetenci. Ve třetí části byly interpretovány důležité dílčí a souhrnné výsledky statistického testování stanovených hypotéz.

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

ANDRIESEN, 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 HASKEKEL 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.
- HOFSTEDE, Geert H. a Gert Jan HOFSTEDE, 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 SCHOLLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

JOHNSON, Gerry, Kevin SCHOLLES 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>

KOČIANOVÁ, 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. skript. 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 THURASINGHAM. *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 Oľga 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.

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Přehled vymezení velikosti podniků.....	31
Tabulka 2: Počet výskytů základních kategorií charakteristik profesionality	72
Tabulka 3: Počet výskytů základních kategorií charakteristik profesionálního manažera	73
Tabulka 4: Model ideálně kompetentního manažera malého výrobního podniku.....	75
Tabulka 5: Zjištěné počty malých výrobních podniků v Jihomoravském kraji z databáze Amadeus na základě stanovených kritérií	77
Tabulka 6: Rozložení tvrzení v dotazníku podle jednotlivých kompetencí.....	78
Tabulka 7: Statistické charakteristiky proměnné "Věk respondenta"	85
Tabulka 8: Charakteristiky proměnných délka současné a celkové manažerské praxe..	88
Tabulka 9: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ROZHODNOST	96
Tabulka 10: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ODPOVĚDNOST	98
Tabulka 11: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ORIENTACE NA CÍL	100
Tabulka 12: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ORIENTACE NA VÝKON	103
Tabulka 13: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence ODBORNOST	105
Tabulka 14: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence KONCEPČNOST	107
Tabulka 15: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence EMPATIE	109
Tabulka 16: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence SEBEDŮVĚRA	111
Tabulka 17: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence KOMUNIKATIVNOST	114
Tabulka 18: Výsledky statistických testů jednotlivých složek kompetence KREATIVITA	116

Tabulka 19: Vybrané významné výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti kompetencí a pohlaví manažera	118
Tabulka 20: Vybrané významné výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti kompetencí a délce současné manažerské praxe manažera.....	119
Tabulka 21: Vybrané významné výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti kompetencí a délce celkové manažerské praxe manažera.....	121
Tabulka 22: Vybrané významné výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti kompetencí a věku manažera.....	123
Tabulka 23: Vybrané významné výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti kompetencí a vlastnického vztahu manažera k podniku	124
Tabulka 24: Vybrané významné výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti kompetencí a nejvyššího dosaženého vzdělání manažera	128
Tabulka 25: Souhrnný přehled složek kompetencí, u nichž byla zjištěna závislost proměnných	133

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Faktory zohledňující volbu metody pro měření úrovně kompetencí	23
Obrázek 2: Rozdílné požadavky na manažery na různých úrovních	27
Obrázek 3: Doporučený postup pro zvýšení úrovně manažerských kompetencí	135

Seznam použitých grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání	84
Graf 2: Podíl respondentů podle věkových kategorií	85
Graf 3: Rozdělení respondentů podle délky současné manažerské praxe	86
Graf 4: Kategorie délky celkové manažerské praxe respondentů.....	87
Graf 5: Podíl respondentů s první manažerskou praxí.....	87
Graf 6: Rozdělení respondentů podle právní formy podniku	89
Graf 7: Rozdělení respondentů podle jejich vlastnického vztahu k podniku	90
Graf 8: Počet respondentů podle převládající ekonomické činnosti podniku	91
Graf 9: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence ROHODNOST	95
Graf 10: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence ODPOVĚDNOST	97
Graf 11: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence ORIENTACE NA CÍL... 99	
Graf 12: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence ORIENTACE NA VÝKON	102
Graf 13: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence ODBORNOST	104
Graf 14: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence KONCEPČNOST	107
Graf 15: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence EMPATIE	108
Graf 16: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence SEBEDŮVĚRA	110
Graf 17: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence KOMUNIKATIVNOST	113
Graf 18: Podíly odpovědí respondentů u složek kompetence KREATIVITA	115
Graf 19: Rozdělení manažerů dle podílů odpovídajícím modelované úrovni manažerských kompetencí	130

Seznam použitých zkratk a symbolů

CZ-NACE Klasifikace ekonomických činností

ČR Česká republika

JMK Jihomoravský kraj

Tzn to znamená

Seznam příloh

- Příloha 1: Dotazník manažerských kompetencí
- Příloha 2: Tabulky s datovou maticí
- Příloha 3: Četnostní tabulky třídění prvního stupně
- Příloha 4: Tabulky s výsledky testování hypotéz
- Příloha 5: Grafy s podíly odpovědí u závislých složek podle zvolených proměnných
- Příloha 6: Strukturovaný přehled vlastní publikační činnosti

Dotazník manažerských kompetencí

Vážená paní, vážený pane,

tento dotazník je zaměřen na zjištění manažerských kompetencí vrcholových manažerů malých výrobních podniků v Jihomoravském kraji v rámci zpracování vysokoškolské práce.

U každého z následujících tvrzení vyberte míru, s jakou vystihuje Vaši osobnost (možné odpovědi: vůbec, spíše ne, málo, spíše ano, zcela). Odpověď označte křížkem „X“ v příslušném sloupci. Vyplnění dotazníku Vám zabere 6-9 minut.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

	VŮBEC	SPÍŠE NE	MÁLO	SPÍŠE ANO	ZCELA
1. Dokážu rychle a pružně zareagovat na měnící se situace, požadavky nebo nároky.					
2. Když se mi něco nepovede, převezmu za situaci plnou odpovědnost, a hledám poučení, jak to příště zvládnout lépe.					
3. Bez problémů se dokážu držet plánu.					
4. Rozhodně podpořím návrhy, které pomohou vyřešit co nejlépe vzniklou situaci.					
5. Průběžně a trvale investuji čas a energii do svého rozvoje.					
6. Umím zkoordinovat několik aktivit najednou.					
7. Jsem empatický, dokážu se mnohé dozvědět nebo mnohé sdělit, aniž by padla jakákoliv slova.					
8. Jsem člověk, který dokáže pracovat pod tlakem nebo za nepříznivých podmínek.					
9. Netrpím velkým ostychem, když se mám vyjadřovat v cizí řeči.					
10. Aktivně přistupuji k neoriginálním způsobům řešení problémů.					
11. Opakovaně se mi podařilo vymyslet, navrhnout nebo vytvořit něco originálního nebo zajímavého.					
12. Dokážu přesně a výstižně prezentovat vlastní názor.					
13. Vždy jsem připraven podpořit dobré koncepce, které pomohou vyřešit problém.					
14. Přestože mě názory druhého člověka obtěžují, dokážu své emoce udržet pod kontrolou a mám pochopení pro druhé.					
15. To, co se dozvím, umím zpracovat i vhodně využít.					

	VŮBEC	SPÍŠE NE	MÁLO	SPÍŠE ANO	ZCELA
16. Snažím se nadále vzdělávat ve svém oboru činnosti.					
17. Dokážu se zorientovat v datech nebo nějaké dokumentaci a dovedu je logicky uspořádat.					
18. Umím své plány pozměnit, je-li to třeba k dosažení cíle.					
19. Jsem spolehlivý a ručím za to, že práce, kterou odvádím je kvalitní.					
20. Snažím se lidem vycházet vstříc.					
21. Rozhoduji se nezávisle a to na základě vlastních znalostí, zkušeností a dostupných informací.					
22. Pokud podřízený pracovník udělá nějakou závažnou chybu, jsem si vědom toho, že jeho chyba je i mou chybou.					
23. Mám-li nějaký úkol, zpravidla si dovedu uvědomit kroky, kterých bude zapotřebí k jeho splnění.					
24. Pokud nemám k dispozici v neodkladné situaci dostatek informací, rozhodnu se na základě svých zkušeností a nejlepšího vědomí.					
25. Hodně času strávím tím, že pátrám na internetu, zda nenarazím na něco zajímavého, co by se mohlo hodit.					
26. Umím dobře posoudit, které informace jsou věrohodné a zda je mohu vhodně využít.					
27. Umím objevit, ale rovněž kriticky zhodnotit příležitosti, které se mi nabízejí.					
28. Při rozhovoru se rychle dostávám k jádru věci.					
29. Neváhám při své činnosti používat nestandardní metody.					
30. V případě špatného rozhodnutí v minulosti se dokážu poučit a neovlivní to mou schopnost rychle se rozhodovat v podobných situacích v budoucnosti.					
31. Jsem odpovědný za celý podnik i za všechny jednotlivce v něm pracující.					
32. Překážky nebo neúspěch mě při dosahování cíle nezastaví, naopak mě povzbudí k vyššímu výkonu.					
33. Dokážu sladit svou práci s harmonogramy ostatních.					
34. Pracuji stejně pilně a usilovně, i když mě nikdo nekontroluje.					

	VŮBEC	SPÍŠE NE	MÁLO	SPÍŠE ANO	ZCELA
35. Znalosti získané dosaženým vzděláním jsou pro mě pouze základem, který je nutné neustále rozvíjet.					
36. Vytváření složitých koncepcí je pro mě snadné a zvládám to s využitím veškerého potenciálu, který mám k dispozici.					
37. Umím odhadnout své síly a dokážu je rozložit tak, abych dokončil svou práci včas.					
38. Vím, že naslouchat je stejně tak důležité, jako mluvit a respektuji to v každém rozhovoru.					
39. Problémy, které nemají zjevné řešení a vyžadují neobvyklý přístup k vyřešení, jsou pro mě výzvou.					
40. Bez větších rozpaků dokážu hovořit, o něčem referovat nebo něco vysvětlovat a to i tehdy, když musím mluvit k neznámým lidem nebo větším skupinám či dokonce v cizím jazyce.					
41. Dokážu přenášet pozornost mezi různými typy úkolů.					
42. Snažím se vždy přijít s jedinečným řešením problému.					
43. Jsem si vědom svých předností a dokážu je maximálně využívat.					
44. Dokážu se vcítit do situace druhých a pochopit jejich mnohdy iracionální chování.					
45. Při řešení úkolu zvážím všechny dostupné možnosti a zvolím nejvhodnější postup.					
46. Vzdělání a zkušenosti jsou důležitými prvky pro výkon mé profese.					
47. Většinu svých dobrých nápadů dokážu také realizovat.					
48. Dokážu určit priority, které vedou k dosažení vytyčeného cíle.					
49. V žádném případě se nesnažím vinu svěst na někoho jiného.					
50. S důležitým rozhodnutím nevyčkávám do poslední možné chvíle, rozhoduji se vždy včas.					

Pro vyhodnocení tvrzení vyplňte, prosím, následující **povinné údaje** (doplňte správný číselný údaj, popř. variantu odpovědi označte křížkem „X“ v příslušném poli u vhodné odpovědi).

Uveďte, prosím, Vaše pohlaví:

☐

Muž

☐

Žena

Uveďte, prosím, jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

☐

Základní

☐

Střední odborné s maturitou

☐

Střední odborné

☐

Středoškolské

☐

Vyšší odborné

☐

Vysokoškolské

Uveďte, prosím, Váš věk:

let

Uveďte, prosím, počet roků / let praxe v současné manažerské pozici:

rok / roky / roků / let

Uveďte, prosím, celkovou délku Vaší manažerské praxe:

rok / roky / roků / let

Uveďte, prosím, počet zaměstnanců Vašeho podniku:

zaměstnanců

Uveďte, prosím, právní formu podnikání Vašeho podniku:

☐

veřejná obchodní společnost

☐

komanditní společnost

☐

společnost s ručením omezeným

☐

akciová společnost

☐

jiná, uveďte zde:

Uveďte, prosím, v jakém kraji má Váš podnik sídlo:

☐

Jihomoravský

☐

jiný, uveďte zde:

Jako manažer podniku jste k podniku ve vztahu jako:

☐

jediný vlastník

☐

většinový spolumvlastník
(50 % a více, avšak méně než 100 %)

☐

menšinový spolumvlastník
(více než 0 % a méně než 50 %)

☐

bez vlastnických práv

☐

nechci uvést

Specifikujte, prosím, blíže hlavní výrobní činnost Vašeho podniku podle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Příslušnou volbu činnosti označte křížkem „X“ v rámečku vlevo. V případě, že se Váš podnik zabývá **více výrobními činnostmi, označte pouze jednu**, která je ve Vašem podniku **převládající**.

Výběr	Úroveň 1 Sekce (kód)	Úroveň 2 Oddíl (kód)	Úroveň 2 Oddíl (Název)
☐	C	10	Výroba potravinářských výrobků
☐	C	11	Výroba nápojů
☐	C	12	Výroba tabákových výrobků
☐	C	13	Výroba textilií
☐	C	14	Výroba oděvů
☐	C	15	Výroba usní a souvisejících výrobků
☐	C	16	Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku
☐	C	17	Výroba papíru a výrobků z papíru
☐	C	18	Tisk a rozmnožování nahraných nosičů
☐	C	19	Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů
☐	C	20	Výroba chemických látek a chemických přípravků
☐	C	21	Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků
☐	C	22	Výroba pryžových a plastových výrobků
☐	C	23	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků
☐	C	24	Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárnictví
☐	C	25	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
☐	C	26	Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
☐	C	27	Výroba elektrických zařízení
☐	C	28	Výroba strojů a zařízení j. n.
☐	C	29	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
☐	C	30	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení
☐	C	31	Výroba nábytku
☐	C	32	Ostatní zpracovatelský průmysl
☐	C	33	Opravy a instalace strojů a zařízení
☐			Jiná činnost dle CZ-NACE, uveďte, prosím, kódy úrovně 1 (Sekce), úrovně 2 (Oddíl) a název úrovně 2 (Oddíl):

--	--	--

Uvedení následujících údajů je **nepovinné**, slouží výhradně ke zpětné vazbě, například k zaslání výsledků dotazníkového šetření.

Jméno společnosti:	
Kontaktní osoba:	
E-mail kontaktní osoby:	

Tabulky s datovou maticí

id	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16	18	20	21	22	23	24	25	26	28	30	31
o1	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
o21	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	3	2
o24	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	1	4
o30	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4
o50	5	1	5	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	3	2	3	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5
o2	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4
o19	5	4	5	4	5	5	4	5	5	2	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5
o22	5	4	3	4	4	4	5	3	2	5	4	5	4	5	3	5	5	2	2	4	4	5	4	5	2	2
o31	5	1	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	3	2
o49	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	3
o3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
o18	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4
o23	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	2	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
o32	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3
o48	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
o4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
o17	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
o33	5	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3
o34	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
o41	5	2	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3
o47	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
o5	3	5	4	3	3	5	4	4	2	3	3	4	3	5	1	3	4	5	2	4	4	3	2	3	3	3
o16	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	5	2	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4
o25	2	5	3	3	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	5	4	5	4
o35	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
o46	5	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3
o13	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
o15	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4
o26	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
o36	4	2	4	4	3	4	4	5	5	2	5	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5
o45	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
o7	4	3	3	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	4	4	3	2	4
o14	4	5	3	4	3	3	3	3	3	2	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
o20	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5
o44	4	4	3	4	3	3	4	2	3	2	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	5	3	2
o8	4	3	2	4	4	4	5	3	4	2	3	5	5	5	2	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
o6	4	2	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	2	4	5	4	3	4	5	5	3	4	3	4
o27	4	2	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3
o37	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
o43	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3
o9	5	2	5	2	4	5	3	2	1	4	2	5	4	4	5	5	4	5	5	4	2	5	5	3	2	4
o12	5	5	5	4	4	4	4	5	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
o28	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3
o38	5	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3
o40	5	1	4	4	3	5	4	4	2	4	4	5	4	2	5	5	4	5	5	3	3	5	5	3	2	4
o10	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	5	5	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	5	2	1	3
o11	4	3	2	4	3	3	5	5	4	2	4	5	4	4	2	3	5	2	2	4	4	4	4	4	2	3
o29	3	2	3	3	3	4	3	2	4	4	4	5	3	4	2	4	4	3	3	3	3	5	4	2	2	2
o39	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	2	1	4	5	2	4	4	3	5	3	4	4	4
o42	3	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	5	3	4	3	4	4	4	4	2	3
pohlavi	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
vzdelani	5	6	6	6	2	6	6	2	2	4	5	6	6	2	5	6	6	6	2	2	4	5	6	2	4	6
vek	33	24	36	50	32	50	52	36	47	48	42	55	36	34	34	48	28	35	65	46	36	35	38	48	35	25
praxe	11	1	8	19	6	20	8	6	8	17	14	15	5	4	3	14	2	3	19	14	17	9	2	17	3	4
Epraxe	11	1	10	19	6	20	19	6	13	19	17	20	5	4	7	20	2	5	19	14	17	11	10	17	6	11
zam	22	35	25	14	12	10	25	13	12	35	16	15	41	10	17	23	16	30	46	12	30	20	40	11	32	11
podnik	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
vztah	3	4	5	2	2	2	5	4	1	2	2	4	5	3	1	3	4	1	1	2	2	2	4	1	5	3
CZNACE	22	22	27	25	31	27	27	25	24	27	28	32	30	22	31	27	11	32	14	31	22	22	27	33	23	25

id	32	33	34	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
o1	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
o21	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4
o24	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5
o30	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	2	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
o50	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4
o2	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	2	4	4	5	5	5	5
o19	5	4	5	5	4	5	4	5	2	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
o22	4	3	3	2	4	1	4	3	3	3	3	3	4	3	2	5	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3
o31	5	4	2	5	4	2	5	4	5	4	5	5	4	5	1	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5
o49	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	1	4	2	5	4	4	4	5	4
o3	5	5	4	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
o18	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4
o23	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
o32	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3
o48	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
o4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4
o17	5	4	4	4	4	1	3	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
o33	5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	2
o34	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
o41	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	3	5	3	2	4	4	4	4	4	2
o47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
o5	5	4	4	4	4	2	3	5	4	4	3	1	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	5	4	3	3
o16	5	4	4	5	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	1	5	4	5	5	4	2
o25	4	2	2	2	3	1	3	4	4	3	4	4	5	3	2	2	4	2	2	1	3	5	4	4	4	2
o35	5	5	4	5	3	2	2	4	2	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
o46	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	4	3	1	5	4	3	5	4	4
o13	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4
o15	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3
o26	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
o36	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4
o45	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
o7	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	3	3	5	2	4	3	3	2	1	4	4	4	5	4	2
o14	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	1
o20	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3
o44	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	2	4	3	5	4	2	4	4	4	4	4	2
o8	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	4	5	4	1	5	4	4	4	4	4
o6	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	2
o27	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4
o37	5	4	4	4	5	4	4	4	2	5	4	3	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4
o43	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	5
o9	4	3	2	3	4	1	3	3	5	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3	4
o12	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
o28	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4
o38	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	3	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	3
o40	4	3	3	4	3	5	3	3	5	3	4	4	3	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	3
o10	5	3	3	2	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	3	5	3	3	1	4	3	4	4	4	4
o11	4	3	3	3	4	5	3	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	2	1	4	4	4	4	3	2
o29	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	2
o39	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	3	3	2	5	4	4	5	4	2
o42	4	4	4	4	4	1	4	3	3	2	3	3	5	4	3	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	5
pohlavi	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
vzdelani	6	4	4	6	5	6	4	5	2	4	6	3	2	6	3	2	6	4	4	4	6	6	6	6	3	2
vek	43	29	27	54	36	49	57	35	56	37	50	45	35	52	35	31	22	40	48	35	45	45	22	46	54	53
praxe	11	5	4	20	12	2	19	5	10	13	20	25	4	18	8	1	1	10	8	4	5	10	4	6	1	20
Epraxe	17	5	6	20	15	16	19	5	20	17	20	25	4	32	10	1	1	10	10	4	12	17	4	17	13	20
zam	12	10	35	37	15	18	26	25	18	15	16	15	20	17	40	19	15	25	40	10	16	20	13	14	30	12
podnik	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
vztah	5	5	4	2	2	2	2	3	2	2	1	1	4	3	4	5	4	4	3	5	5	1	2	4	4	2
CZNACE	18	25	10	28	16	22	14	14	28	17	16	24	14	25	25	30	31	13	22	10	32	22	24	28	25	25

id	61	62	63	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	85	86	87	88
o1	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
o21	5	5	4	4	4	5	5	4	2	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5
o24	5	5	4	5	4	4	4	5	1	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	5	5	4
o30	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	3
o50	3	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3
o2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5
o19	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5
o22	5	1	3	4	4	2	4	5	1	4	5	4	4	5	2	4	3	5	3	3	5	2	4	4	3	2
o31	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	4	1
o49	5	5	4	4	5	3	4	4	2	4	4	4	1	5	4	5	4	5	2	5	4	5	5	4	5	5
o3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	3	3	4	5	4	3	5
o18	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
o23	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
o32	4	3	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
o48	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	3	4	5	5	5	4	4
o4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
o17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	5	4	5
o33	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4
o34	5	2	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	2	5
o41	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5
o47	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4
o5	3	2	4	2	4	2	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	2	5	3	4	4	4	1	4	4	4
o16	3	3	4	3	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	5	4	2	3	3	4
o25	4	4	2	3	5	3	4	5	3	5	3	3	2	2	4	4	5	3	3	5	3	1	2	5	4	4
o35	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	1	5	5	5
o46	4	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	5	2	2	5	4	5
o13	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
o15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
o26	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
o36	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
o45	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
o7	4	3	4	2	4	4	3	4	4	5	5	3	5	3	2	4	2	5	3	3	4	4	5	5	5	1
o14	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	5	2	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4
o20	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
o44	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	2	3	5	3	4	5	4	5	4	3	4
o8	4	4	5	4	4	5	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
o6	4	2	3	4	4	4	2	4	3	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4
o27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
o37	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	2	5
o43	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4
o9	5	4	3	5	5	4	4	1	1	3	5	4	5	5	5	4	4	5	3	3	3	2	2	4	5	5
o12	4	5	4	4	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4
o28	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3
o38	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5
o40	5	4	3	5	4	3	4	2	5	4	4	4	5	5	5	2	4	5	4	4	3	5	2	4	5	3
o10	5	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4
o11	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5	3	3	4	3	4
o29	5	2	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	2	3	4	4	3
o39	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4
o42	5	4	4	3	4	5	4	3	5	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	2
pohlavi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
vzdelani	6	6	6	6	6	6	6	6	5	3	6	4	6	6	6	4	3	2	4	3	3	6	4	6	6	6
vek	43	38	23	35	32	30	42	60	45	43	52	48	42	35	42	43	45	57	46	42	39	38	43	41	35	48
praxe	12	4	2	10	7	4	1	20	12	3	20	18	1	5	8	10	7	21	5	19	11	7	8	1	4	11
Epraxe	12	6	2	15	12	4	8	30	15	15	22	18	16	5	8	16	19	21	12	19	18	9	11	16	6	20
zam	12	15	35	40	35	20	30	20	20	16	11	39	10	12	21	17	35	10	15	48	14	17	18	40	15	20
podnik	3	3	3	3	5	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3
vztah	2	1	4	3	5	4	3	1	4	4	1	5	5	1	1	1	2	1	3	1	1	3	5	4	2	4
CZNACE	25	16	28	16	10	33	11	32	27	10	11	33	27	10	10	25	25	14	25	29	25	25	16	30	31	26

Příloha 2

id	89	90	91	92	93	94	97	98	99	100	101	102	104	105	106	107	108	109	110	112	113	114	115	116	117	118	
o1	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	
o21	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	
o24	5	3	5	3	3	5	5	4	2	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	
o30	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	
o50	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	2	2	5	
o2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	
o19	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	
o22	2	4	5	4	3	4	4	4	4	1	4	5	2	3	5	3	3	4	4	3	3	5	4	3	3	3	
o31	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	2	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3	5	4	5	
o49	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	1	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	3	4	
o3	4	4	4	2	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	
o18	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	
o23	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	
o32	5	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	
o48	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	
o4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	3	
o17	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	
o33	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	
o34	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
o41	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	
o47	4	4	5	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	
o5	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	2	4	2	4	5	4	3	
o16	5	3	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
o25	2	2	3	4	2	5	3	3	4	1	3	4	1	3	3	3	4	3	5	1	4	4	3	4	3	2	
o35	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	
o46	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	1	
o13	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	
o15	4	4	5	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	
o26	4	3	2	4	5	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5	5	4	4	4	3	
o36	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	
o45	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	
o7	4	4	5	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	
o14	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	
o20	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	
o44	2	4	5	2	4	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	
o8	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	
o6	5	4	5	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4
o27	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	
o37	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	
o43	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	
o9	5	4	4	4	5	3	5	4	3	1	3	2	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	3	2	2	4	
o12	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
o28	4	4	5	3	5	4	4	5	3	3	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	
o38	5	3	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	3	
o40	5	4	5	2	4	3	5	4	5	1	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	
o10	5	3	1	3	4	5	3	4	4	2	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	3	
o11	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5	3	4	5	3	5	4	4	2	4	5	3	5	4	4	
o29	5	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	2	2	3	5	3	3	5	3	2	4	4	3	3	4	3	
o39	5	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	3	5	
o42	4	4	5	4	5	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	2	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	
pohlavi	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
vzdelani	5	6	2	5	4	6	6	6	2	4	3	6	4	6	3	6	6	6	6	4	6	6	6	5	4	2	
vek	62	45	42	36	30	27	40	62	30	45	46	44	21	34	54	60	55	40	45	45	32	48	52	71	27	48	
praxe	17	10	11	3	2	3	7	20	4	21	8	3	2	4	21	10	18	15	7	6	8	20	20	20	1	18	
Epraxe	20	15	11	3	4	3	7	33	10	21	8	4	2	4	21	18	18	15	18	10	8	25	20	45	6	18	
zam	25	38	11	10	11	27	10	20	48	24	35	15	45	23	34	13	32	28	12	26	30	13	38	30	25	17	
podnik	3	4	4	3	3	5	3	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	
vztah	3	5	3	5	2	4	5	3	4	1	4	2	4	5	1	3	3	1	4	3	1	1	2	2	2	1	
CZNACE	30	16	32	14	10	25	13	32	33	10	17	21	10	26	26	25	27	31	11	25	25	33	31	20	33	10	

id	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	133	135	136	137	138	139	141	143	144	145	146	148	149
o1	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
o21	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5
o24	4	5	5	2	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	2	3	5	3	4	5	5	4	5	5	2	5
o30	4	5	4	5	5	4	5	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	2	4
o50	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	1	4	4	3	4	4
o2	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4
o19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5
o22	3	4	3	3	3	3	5	1	3	5	3	3	4	4	5	4	4	3	3	5	1	2	4	4	5	4
o31	5	4	5	5	5	4	1	4	5	2	5	3	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
o49	2	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	4	5	5	4	5	4	5	5	4	2	5
o3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5
o18	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4
o23	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
o32	4	5	5	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	2	4
o48	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4
o4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
o17	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5
o33	3	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4
o34	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	4	5	4	4
o41	5	5	5	4	4	3	5	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	3
o47	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	3	4
o5	3	4	4	3	5	3	5	3	3	3	5	4	4	3	4	4	2	5	4	3	4	4	5	3	3	4
o16	5	5	4	4	3	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	4	5	4	3	4	5	3	4
o25	3	2	3	2	2	4	4	3	1	5	2	2	3	3	2	1	4	3	3	3	2	2	2	2	2	5
o35	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	2	4	5	5	3	5	5	5	4	5
o46	5	5	3	2	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
o13	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
o15	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
o26	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	5	4	4	3	4	5
o36	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	5	4	4	5	4	3	4
o45	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
o7	3	5	3	4	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	2	3
o14	4	4	4	5	3	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5
o20	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
o44	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	1	3	4	4	2	4
o8	5	5	5	4	5	5	5	3	5	2	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	2	5
o6	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4	2	5	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	3	4	4
o27	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4
o37	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	2	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
o43	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	3	5
o9	2	2	5	1	3	3	5	4	3	4	2	4	5	2	3	3	1	2	2	3	5	5	1	5	1	5
o12	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4	5
o28	5	5	5	5	5	3	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	4	3	3	4
o38	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5
o40	4	4	3	2	4	4	5	2	3	3	4	4	5	3	3	4	2	3	3	5	5	5	4	5	1	4
o10	4	5	4	2	4	3	5	2	4	2	4	3	3	4	2	2	3	4	4	2	4	3	5	2	3	2
o11	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	4	5	2	2	4
o29	4	5	4	2	4	2	4	4	3	1	3	2	2	3	2	4	2	3	4	4	5	3	3	3	3	2
o39	4	5	5	2	3	3	5	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	5	2	4	5	4	3	3
o42	3	3	4	2	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	3
pohlavi	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
vzdelani	6	5	3	3	3	3	6	3	6	6	6	6	3	3	4	6	3	6	6	3	6	6	2	6	6	6
vek	55	30	42	56	45	33	30	46	41	35	47	45	54	43	45	42	47	60	44	40	49	38	47	45	42	36
praxe	20	2	10	9	12	4	1	14	16	3	2	3	24	15	15	8	7	10	12	9	9	7	21	15	9	6
Epraxe	20	5	15	9	12	5	1	14	16	3	5	10	24	15	15	14	19	35	12	10	12	12	21	20	13	10
zam	25	45	14	11	12	23	35	48	30	26	35	18	25	38	14	43	26	25	12	10	23	19	15	22	19	15
podnik	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3	5	4	3	3
vztah	3	4	1	1	1	3	4	4	5	3	1	4	1	5	5	5	3	2	2	1	1	3	1	2	2	5
CZNACE	26	27	10	25	25	33	16	25	31	22	26	31	16	31	31	10	22	25	25	32	25	25	22	11	31	25

id	150	151	152	153	154	155	156	160	161	162	163	164	165	167	168	169	170	171	172	173	175	176	177	178	179	180
o1	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
o21	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
o24	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	2	4	4	5	3	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5
o30	4	5	5	4	5	4	4	2	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5
o50	4	5	4	1	4	3	5	2	4	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4
o2	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
o19	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
o22	4	3	2	2	4	4	4	2	4	2	3	5	3	2	1	5	4	5	4	4	2	4	5	1	4	4
o31	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	2	5	5	5	2	4	4	5	4	5	5	4	1	5	1	4
o49	3	5	2	4	5	5	1	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	5	5	1	5	5
o3	4	4	5	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5
o18	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	1	5	5	4	4	5	4	4	5	3	5	4
o23	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3
o32	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
o48	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4
o4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
o17	5	5	2	5	4	4	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
o33	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4
o34	5	5	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4
o41	5	5	4	4	5	5	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4
o47	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
o5	5	4	5	4	5	3	4	4	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	5	3	4	5	3	4	3
o16	5	5	2	5	5	3	3	2	4	4	3	5	4	4	2	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4
o25	5	4	1	2	4	3	2	1	2	2	3	3	3	2	2	1	3	1	1	2	3	3	3	3	2	2
o35	5	5	5	3	5	2	1	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3
o46	4	5	2	5	5	3	2	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4
o13	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	4	5	4
o15	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
o26	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	2	4	4	4	5	4	5	4
o36	5	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	2	2	4	4	4	3	5	5
o45	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	5	5	3
o7	4	4	4	4	5	3	3	5	4	2	4	4	4	3	3	4	4	5	2	4	3	4	4	3	4	3
o14	3	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	4	5	3	4	1	5	5	4	4	5
o20	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	1	5	4	4	5	5
o44	3	4	3	3	5	3	3	5	5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4
o8	5	5	5	4	5	3	4	1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4
o6	5	5	4	3	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	4	5	4	5	3	4	4
o27	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4
o37	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3
o43	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
o9	5	5	5	3	2	1	4	5	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	1	2	4	3	5	2	5	4
o12	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
o28	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	3
o38	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	1	5	5	5	5	5
o40	2	5	5	4	4	3	1	4	4	5	3	5	3	5	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	5	3
o10	4	5	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	5	3	1	2	5	3	3	2	2	4	3
o11	5	5	3	3	4	3	3	3	3	2	3	5	3	2	4	5	4	3	2	4	4	3	2	1	4	4
o29	3	3	2	3	4	4	4	5	2	3	2	3	3	3	3	5	5	3	1	5	5	3	3	3	4	4
o39	5	4	4	3	4	4	1	1	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4
o42	2	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5	5	4	5	1	4	4	4	4	4	4	5
pohlavi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
vzdelani	6	3	4	6	6	6	2	4	6	6	6	5	6	2	4	6	6	3	2	2	6	6	6	3	6	6
vek	48	62	34	56	40	47	52	30	55	46	46	38	48	49	22	46	39	40	37	42	38	35	27	41	40	47
praxe	10	33	7	5	10	17	21	3	20	7	1	20	7	4	2	15	6	7	10	6	11	10	1	9	10	16
Epraxe	18	33	7	23	15	25	33	5	30	7	15	20	20	7	2	18	6	7	10	11	14	11	1	9	10	16
zam	15	10	11	26	30	12	25	10	17	16	45	10	40	24	10	11	20	25	12	46	32	34	38	15	45	24
podnik	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
vztah	1	1	2	1	1	2	1	5	3	5	4	1	3	1	4	5	4	5	1	3	1	4	4	5	5	1
CZNACE	33	25	33	31	21	25	18	18	10	10	20	24	25	25	28	14	25	25	31	25	22	13	25	11	25	13

Zdroj: Zpracováno autorem

Popis proměnných a kódování jejich hodnot v datové matici

1) Identifikační číslo dotazníku

Označení proměnné:	id
Typ proměnné:	nominální
Hodnota:	číselný kód dotazníku

2) Odpovědi respondenta na jednotlivá tvrzení č. 1 – 50

Označení proměnných:	o1 – o50
Typ proměnné:	ordinální
Hodnota:	číselný kód

Kód Význam kódu

1	Označena odpověď „VŮBEC“
2	Označena odpověď „SPÍŠE NE“
3	Označena odpověď „MÁLO“
4	Označena odpověď „SPÍŠE ANO“
5	Označena odpověď „ZCELA“

3) Pohlaví respondenta

Označení proměnné:	pohlavi
Typ proměnné:	nominální
Hodnota:	číselný kód

Kód Význam kódu

1	Označena odpověď „MUŽ“
2	Označena odpověď „ŽENA“

4) Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta

Označení proměnné:	vzdelani
Typ proměnné:	nominální
Hodnota:	číselný kód

Kód Význam kódu

1	Označena odpověď „Základní“
2	Označena odpověď „Střední odborné“
3	Označena odpověď „Střední odborné s maturitou“
4	Označena odpověď „Středoškolské“
5	Označena odpověď „Vyšší odborné“
6	Označena odpověď „Vysokoškolské“

5) Věk respondenta

Označení proměnné:	vek
Typ proměnné:	kvantitativní
Hodnota:	číslo

6) Délka současné manažerské praxe respondenta

Označení proměnné:	praxe
Typ proměnné:	kvantitativní
Hodnota:	číslo

7) Délka celkové manažerské praxe respondenta

Označení proměnné: Epraxe
 Typ proměnné: kvantitativní
 Hodnota: číslo

8) Počet zaměstnanců v podniku

Označení proměnné: zam
 Typ proměnné: kvantitativní
 Hodnota: číslo

9) Právní forma podniku, v němž respondent působí na manažerské pozici

Označení proměnné: podnik
 Typ proměnné: nominální
 Hodnota: číselný kód

Kód Význam kódu

- 1 Označena odpověď „veřejná obchodní společnost“
- 2 Označena odpověď „komanditní společnost“
- 3 Označena odpověď „společnost s ručením omezeným“
- 4 Označena odpověď „akciová společnost“
- 5 Označena odpověď „jiná (doplněna odpověď OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná)“

10) Vlastnický vztah respondenta k podniku

Označení proměnné: vztah
 Typ proměnné: nominální
 Hodnota: číselný kód

Kód Význam kódu

- 1 Označena odpověď „jediný vlastník“
- 2 Označena odpověď „většinový spoluvlastník (50 % a více, avšak méně než 100 %)“
- 3 Označena odpověď „menšinový spoluvlastník (více než 0 % a méně než 50 %)“
- 4 Označena odpověď „bez vlastnických práv“
- 5 Označena odpověď „nechci uvést“

11) Převládající ekonomická činnost podniku podle klasifikace CZ-NACE (C – Zpracovatelský průmysl)

Označení proměnné: CZNACE
 Typ proměnné: nominální
 Hodnota: číselný kód dle úrovně 2 klasifikace CZ-NACE

Kód Význam kódu

- 10 Označena činnost „Výroba potravinářských výrobků“
- 11 Označena činnost „Výroba nápojů“
- 12 Označena činnost „Výroba tabákových výrobků“
- 13 Označena činnost „Výroba textilií“
- 14 Označena činnost „Výroba oděvů“
- 15 Označena činnost „Výroba usní a souvisejících výrobků“
- 16 Označena činnost „Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku“

- 17 Označena činnost, „Výroba papíru a výrobků z papíru“
- 18 Označena činnost, „Tisk a rozmnožování nahraných nosičů“
- 19 Označena činnost, „Výroba koksu a rafinovaných chemických látek“
- 20 Označena činnost, „Výroba chemických látek a chemických přípravků“
- 21 Označena činnost, „Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků“
- 22 Označena činnost, „Výroba pryžových a plastových výrobků“
- 23 Označena činnost, „Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků“
- 24 Označena činnost, „Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárenství“
- 25 Označena činnost, „Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení“
- 26 Označena činnost, „Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení“
- 27 Označena činnost, „Výroba elektrických zařízení“
- 28 Označena činnost, „Výroba strojů a zařízení j. n.“
- 29 Označena činnost, „Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů“
- 30 Označena činnost, „Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení“
- 31 Označena činnost, „Výroba nábytku“
- 32 Označena činnost, „Ostatní zpracovatelský průmysl“
- 33 Označena činnost, „Opravy a instalace strojů a zařízení“

Zdroj: Zpracováno autorem

Četnostní tabulky třídění prvního stupně

(01) Rychlost a pružnost rozhodnutí

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	54	34,62%	34,62%
SPÍŠE ANO	98	62,82%	97,44%
MÁLO	3	1,92%	99,36%
SPÍŠE NE	1	0,64%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(21) Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	59	37,82%	37,82%
SPÍŠE ANO	85	54,49%	92,31%
MÁLO	9	5,77%	98,08%
SPÍŠE NE	3	1,92%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(24) Neodkladné rozhodování i bez vyčerpávajících informací

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	76	48,72%	48,72%
SPÍŠE ANO	60	38,46%	87,18%
MÁLO	13	8,33%	95,51%
SPÍŠE NE	5	3,21%	98,72%
VŮBEC	2	1,28%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(30) Ponaučení se ze špatných rozhodnutí

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	51	32,69%	32,69%
SPÍŠE ANO	92	58,97%	91,67%
MÁLO	9	5,77%	97,44%
SPÍŠE NE	4	2,56%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(50) Včasné rozhodování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	36	23,08%	23,08%
SPÍŠE ANO	85	54,49%	77,56%
MÁLO	26	16,67%	94,23%
SPÍŠE NE	6	3,85%	98,08%
VŮBEC	3	1,92%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(02) Odpovědnost za vlastní neúspěchy a kontinuální učení

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	83	53,21%	53,21%
SPÍŠE ANO	70	44,87%	98,08%
MÁLO	2	1,28%	99,36%
SPÍŠE NE	1	0,64%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(19) Spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	100	64,10%	64,10%
SPÍŠE ANO	51	32,69%	96,79%
MÁLO	3	1,92%	98,72%
SPÍŠE NE	2	1,28%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(22) Uvědomění si odpovědnosti za podřízené

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	29	18,59%	18,59%
SPÍŠE ANO	56	35,90%	54,49%
MÁLO	42	26,92%	81,41%
SPÍŠE NE	21	13,46%	94,87%
VŮBEC	8	5,13%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(31) Odpovědnost za celý podnik

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	91	58,33%	58,33%
SPIŠE ANO	40	25,64%	83,97%
MÁLO	7	4,49%	88,46%
SPIŠE NE	11	7,05%	95,51%
VŮBEC	7	4,49%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(49) Odmítání vyvinění se

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	84	53,85%	53,85%
SPIŠE ANO	49	31,41%	85,26%
MÁLO	8	5,13%	90,38%
SPIŠE NE	7	4,49%	94,87%
VŮBEC	8	5,13%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(03) Schopnost dodržet plán

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	31	19,87%	19,87%
SPIŠE ANO	96	61,54%	81,41%
MÁLO	27	17,31%	98,72%
SPIŠE NE	2	1,28%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(18) Schopnost pružné reakce na změněný plán

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	71	45,51%	45,51%
SPIŠE ANO	78	50,00%	95,51%
MÁLO	5	3,21%	98,72%
SPIŠE NE	1	0,64%	99,36%
VŮBEC	1	0,64%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(23) Logické myšlení směrem k vytyčenému cíli

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	73	46,79%	46,79%
SPIŠE ANO	79	50,64%	97,44%
MÁLO	3	1,92%	99,36%
SPIŠE NE	1	0,64%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(32) Schopnost efektivně překonávat překážky

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	35	22,44%	22,44%
SPIŠE ANO	91	58,33%	80,77%
MÁLO	29	18,59%	99,36%
SPIŠE NE	1	0,64%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(48) Schopnost jasného stanovení priorit

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	60	38,46%	38,46%
SPIŠE ANO	90	57,69%	96,15%
MÁLO	5	3,21%	99,36%
SPIŠE NE	1	0,64%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(04) Podpora návrhů k řešení situace

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	99	63,46%	63,46%
SPIŠE ANO	50	32,05%	95,51%
MÁLO	7	4,49%	100,00%
SPIŠE NE	0	0,00%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(17) Dokumentová orientace - logicko-systematické myšlení

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	69	44,23%	44,23%
SPÍŠE ANO	76	48,72%	92,95%
MÁLO	9	5,77%	98,72%
SPÍŠE NE	1	0,64%	99,36%
VŮBEC	1	0,64%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(33) Časová organizace

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	28	17,95%	17,95%
SPÍŠE ANO	97	62,18%	80,13%
MÁLO	28	17,95%	98,08%
SPÍŠE NE	3	1,92%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(34) Snaha o výkon bez nutnosti kontroly

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	89	57,05%	57,05%
SPÍŠE ANO	56	35,90%	92,95%
MÁLO	8	5,13%	98,08%
SPÍŠE NE	3	1,92%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(41) Schopnost provádět více činností současně

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	42	26,92%	26,92%
SPÍŠE ANO	86	55,13%	82,05%
MÁLO	23	14,74%	96,79%
SPÍŠE NE	5	3,21%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(47) Schopnost realizace vlastních nápadů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	30	19,23%	19,23%
SPÍŠE ANO	107	68,59%	87,82%
MÁLO	18	11,54%	99,36%
SPÍŠE NE	1	0,64%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(05) Investice do vlastního vzdělávání

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	26	16,67%	16,67%
SPÍŠE ANO	66	42,31%	58,97%
MÁLO	49	31,41%	90,38%
SPÍŠE NE	12	7,69%	98,08%
VŮBEC	3	1,92%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(16) Snaha sebevzdělávat se

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	44	28,21%	28,21%
SPÍŠE ANO	73	46,79%	75,00%
MÁLO	30	19,23%	94,23%
SPÍŠE NE	8	5,13%	99,36%
VŮBEC	1	0,64%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(25) Vyhledávání nových podniků

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	16	10,26%	10,26%
SPÍŠE ANO	31	19,87%	30,13%
MÁLO	53	33,97%	64,10%
SPÍŠE NE	42	26,92%	91,03%
VŮBEC	14	8,97%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(35) Schopnost dosažené vzdělání dále rozvíjet

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	71	45,51%	45,51%
SPÍŠE ANO	68	43,59%	89,10%
MÁLO	10	6,41%	95,51%
SPÍŠE NE	5	3,21%	98,72%
VŮBEC	2	1,28%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(13) Podpora koncepcí řešících problémy

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	105	67,31%	67,31%
SPÍŠE ANO	49	31,41%	98,72%
MÁLO	2	1,28%	100,00%
SPÍŠE NE	0	0,00%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(26) Schopnost odhadnout relevantnost informací

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	25	16,03%	16,03%
SPÍŠE ANO	111	71,15%	87,18%
MÁLO	13	8,33%	95,51%
SPÍŠE NE	7	4,49%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	69	44,23%	44,23%
SPÍŠE ANO	81	51,92%	96,15%
MÁLO	6	3,85%	100,00%
SPÍŠE NE	0	0,00%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(46) Uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	69	44,23%	44,23%
SPÍŠE ANO	63	40,38%	84,62%
MÁLO	13	8,33%	92,95%
SPÍŠE NE	9	5,77%	98,72%
VŮBEC	2	1,28%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(15) Umění zpracovat a vhodně využít získané informace

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	57	36,54%	36,54%
SPÍŠE ANO	92	58,97%	95,51%
MÁLO	7	4,49%	100,00%
SPÍŠE NE	0	0,00%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(36) Schopnost tvorby složitých koncepcí

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	22	14,10%	14,10%
SPÍŠE ANO	97	62,18%	76,28%
MÁLO	29	18,59%	94,87%
SPÍŠE NE	8	5,13%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(07) Schopnost aktivní spolupráce a neverbální komunikace

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	21	13,46%	13,46%
SPÍŠE ANO	69	44,23%	57,69%
MÁLO	49	31,41%	89,10%
SPÍŠE NE	14	8,97%	98,08%
VŮBEC	3	1,92%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(14) Respektování odlišných názorů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	30	19,23%	19,23%
SPÍŠE ANO	85	54,49%	73,72%
MÁLO	33	21,15%	94,87%
SPÍŠE NE	6	3,85%	98,72%
VŮBEC	2	1,28%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(20) Vstřícnost

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	52	33,33%	33,33%
SPÍŠE ANO	96	61,54%	94,87%
MÁLO	7	4,49%	99,36%
SPÍŠE NE	0	0,00%	99,36%
VŮBEC	1	0,64%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(44) Empatie a schopnost vnímání iracionálního chování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	34	21,79%	21,79%
SPÍŠE ANO	72	46,15%	67,95%
MÁLO	39	25,00%	92,95%
SPÍŠE NE	10	6,41%	99,36%
VŮBEC	1	0,64%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(08) Umění pracovat pod tlakem a stresem

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	62	39,74%	39,74%
SPÍŠE ANO	74	47,44%	87,18%
MÁLO	11	7,05%	94,23%
SPÍŠE NE	7	4,49%	98,72%
VŮBEC	2	1,28%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(06) Umění koordinace více aktivit

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	42	26,92%	26,92%
SPÍŠE ANO	85	54,49%	81,41%
MÁLO	19	12,18%	93,59%
SPÍŠE NE	9	5,77%	99,36%
VŮBEC	1	0,64%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(27) Schopnost detekce výhodných příležitostí

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	23	14,74%	14,74%
SPÍŠE ANO	111	71,15%	85,90%
MÁLO	18	11,54%	97,44%
SPÍŠE NE	4	2,56%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(37) Umění rozložení vlastních sil a časových možností

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	43	27,56%	27,56%
SPÍŠE ANO	98	62,82%	90,38%
MÁLO	11	7,05%	97,44%
SPÍŠE NE	4	2,56%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(43) Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	55	35,26%	35,26%
SPÍŠE ANO	84	53,85%	89,10%
MÁLO	17	10,90%	100,00%
SPÍŠE NE	0	0,00%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(09) Sebevědomé vystupování při komunikaci v cizí řeči

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	48	30,77%	30,77%
SPÍŠE ANO	42	26,92%	57,69%
MÁLO	34	21,79%	79,49%
SPÍŠE NE	21	13,46%	92,95%
VŮBEC	11	7,05%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(12) Výstižná prezentace vlastních názorů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	72	46,15%	46,15%
SPÍŠE ANO	73	46,79%	92,95%
MÁLO	10	6,41%	99,36%
SPÍŠE NE	1	0,64%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(28) Umění vyjadřovat se k jádru věci

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	44	28,21%	28,21%
SPÍŠE ANO	85	54,49%	82,69%
MÁLO	21	13,46%	96,15%
SPÍŠE NE	6	3,85%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(38) Umění naslouchat

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	66	42,31%	42,31%
SPÍŠE ANO	70	44,87%	87,18%
MÁLO	19	12,18%	99,36%
SPÍŠE NE	1	0,64%	100,00%
VŮBEC	0	0,00%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(40) Schopnost prezentace před skupinou posluchačů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	49	31,41%	31,41%
SPÍŠE ANO	59	37,82%	69,23%
MÁLO	32	20,51%	89,74%
SPÍŠE NE	12	7,69%	97,44%
VŮBEC	4	2,56%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(10) Aktivní přístup k alternativním způsobům řešení

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	25	16,03%	16,03%
SPÍŠE ANO	65	41,67%	57,69%
MÁLO	44	28,21%	85,90%
SPÍŠE NE	18	11,54%	97,44%
VŮBEC	4	2,56%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(11) Originalita

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	28	17,95%	17,95%
SPÍŠE ANO	70	44,87%	62,82%
MÁLO	41	26,28%	89,10%
SPÍŠE NE	15	9,62%	98,72%
VŮBEC	2	1,28%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(29) Používání nestandardních metod

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	19	12,18%	12,18%
SPÍŠE ANO	44	28,21%	40,38%
MÁLO	65	41,67%	82,05%
SPÍŠE NE	26	16,67%	98,72%
VŮBEC	2	1,28%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(39) Řešení výzev pro vlastní rozvoj

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	27	17,31%	17,31%
SPÍŠE ANO	78	50,00%	67,31%
MÁLO	36	23,08%	90,38%
SPÍŠE NE	12	7,69%	98,08%
VŮBEC	3	1,92%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

(42) Snaha o jedinečné řešení

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
ZCELA	20	12,82%	12,82%
SPÍŠE ANO	79	50,64%	63,46%
MÁLO	44	28,21%	91,67%
SPÍŠE NE	11	7,05%	98,72%
VŮBEC	2	1,28%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

Věková kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
Věk 18 - 30 let	19	12,18%	12,18%
Věk 31 - 40 let	46	29,49%	41,67%
Věk 41 - 50 let	64	41,03%	82,69%
Věk 51 a více let	27	17,31%	100,00%
CELKEM	156	100,00%	

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Střední odborné	19	12,18%
Střední odborné s maturitou	21	13,46%
Středoškolské	23	14,74%
Vyšší odborné	12	7,69%
Vysokoškolské	81	51,92%
CELKEM	156	100,00%

Délka současné manažerské praxe	Absolutní četnost	Relativní četnost
Současná praxe 0 - 5 let	50	32,05%
Současná praxe 6 - 10 let	48	30,77%
Současná praxe 11 - 15 let	22	14,10%
Současná praxe 16 - 20 let	28	17,95%
Současná praxe 21 a více let	8	5,13%
CELKEM	156	100,00%

Délka celkové manažerské praxe	Absolutní četnost	Relativní četnost
Celková praxe 0 - 5 let	29	18,59%
Celková praxe 6 - 10 let	33	21,15%
Celková praxe 11 - 15 let	33	21,15%
Celková praxe 16 - 20 let	43	27,56%
Celková praxe 21 a více let	18	11,54%
CELKEM	156	100,00%

Právní forma podnikání	Absolutní četnost	Relativní četnost
veřejná obchodní společnost	2	1,28%
komanditní společnost	0	0,00%
společnost s ručením omezeným	130	83,33%
akciová společnost	13	8,33%
osoba samostatně výdělečně činná	11	7,05%
CELKEM	156	100,00%

Vlastnický vztah k podniku	Absolutní četnost	Relativní četnost
jediný vlastník	41	26,28%
většinový spoluvlastník	30	19,23%
menšinový spoluvlastník	25	16,03%
bez vlastnických práv	32	20,51%
nechci uvést	28	17,95%
CELKEM	156	100,00%

Pohlaví dotazovaného	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	143	91,67%
Žena	13	8,33%
CELKEM	156	100,00%

Převládající činnost podniku podle klasifikace CZ-NACE (C - Zpracovatelský průmysl)		Absolutní četnost	Relativní četnost
10	Výroba potravinářských výrobků	14	8,97%
11	Výroba nápojů	6	3,85%
12	Výroba tabákových výrobků	0	0,00%
13	Výroba textilií	4	2,56%
14	Výroba oděvů	7	4,49%
15	Výroba usní a souvisejících výrobků	0	0,00%
16	Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku	8	5,13%
17	Výroba papíru a výrobků z papíru	2	1,28%
18	Tisk a rozmnožování nahraných nosičů	3	1,92%
19	Výroba koksu a rafinovaných chemických látek	0	0,00%
20	Výroba chemických látek a chemických přípravků	2	1,28%
21	Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků	2	1,28%
22	Výroba pryžových a plastových výrobků	12	7,69%
23	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	1	0,64%
24	Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárenství	4	2,56%
25	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení	35	22,44%
26	Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení	5	3,21%
27	Výroba elektrických zařízení	10	6,41%
28	Výroba strojů a zařízení j. n.	6	3,85%
29	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů	1	0,64%
30	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	4	2,56%
31	Výroba nábytku	14	8,97%
32	Ostatní zpracovatelský průmysl	7	4,49%
33	Opravy a instalace strojů a zařízení	9	5,77%
CELKEM		156	100,00%

Zdroj tabulek v příloze č. 3: Zpracováno autorem.

Tabulky s výsledky testování hypotéz

Výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti pohlaví respondenta a jeho odpovědí na tvrzení u jednotlivých složek kompetencí					
Kompetence	Složka kompetence	Hodnota chí-kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o nezávislosti pohlaví respondenta a jeho odpovědi na tvrzení (na hladině významnosti 5 %)
ROZHODNOST	(01) Rychlost a pružnost rozhodnutí	0,834	1	0,361	H_0 NEZAMÍTÁME
	(21) Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností	1,549	1	0,213	H_0 NEZAMÍTÁME
	(24) Neodkladné rozhodování i bez vyčerpávajících informací	0,037	1	0,847	H_0 NEZAMÍTÁME
	(30) Ponaučení se ze špatných rozhodnutí	0,024	1	0,877	H_0 NEZAMÍTÁME
	(50) Včasné rozhodování	0,473	1	0,492	H_0 NEZAMÍTÁME
ODPOVĚDNOST	(02) Odpovědnost za vlastní neúspěchy a kontinuální učení	0,002	1	0,961	H_0 NEZAMÍTÁME
	(19) Spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci	0,162	1	0,687	H_0 NEZAMÍTÁME
	(22) Uvědomění si odpovědnosti za podřízené	0,096	1	0,756	H_0 NEZAMÍTÁME
	(31) Odpovědnost za celý podnik	0,866	1	0,352	H_0 NEZAMÍTÁME
	(49) Odmitání vyvinění se	0,000	1	1,000	H_0 NEZAMÍTÁME
ORIENTACE NA CÍL	(03) Schopnost dodržet plán	0,179	1	0,672	H_0 NEZAMÍTÁME
	(18) Schopnost pružné reakce na změněný plán	1,469	1	0,226	H_0 NEZAMÍTÁME
	(23) Logické myšlení směrem k vytyčenému cíli	5,170	1	0,023	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(32) Schopnost efektivně překonávat překážky	4,584	1	0,032	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(48) Schopnost jasného stanovení priorit	0,355	1	0,552	H_0 NEZAMÍTÁME
ORIENTACE NA VÝKON	(04) Podpora návrhů k řešení situace	0,023	1	0,880	H_0 NEZAMÍTÁME
	(17) Dokumentová orientace - logicko-systematické myšlení	0,191	1	0,662	H_0 NEZAMÍTÁME
	(33) Časová organizace	1,583	1	0,208	H_0 NEZAMÍTÁME
	(34) Snaha o výkon bez nutnosti kontroly	0,059	1	0,807	H_0 NEZAMÍTÁME
	(41) Schopnost provádět více činností současně	5,225	1	0,022	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(47) Schopnost realizace vlastních nápadů	3,377	1	0,066	H_0 NEZAMÍTÁME
ODBOBNOST	(05) Investice do vlastního vzdělávání	0,420	1	0,517	H_0 NEZAMÍTÁME
	(16) Snaha sebevzdělávat se	0,737	1	0,391	H_0 NEZAMÍTÁME
	(25) Vyhledávání nových podnětů	2,532	1	0,112	H_0 NEZAMÍTÁME
	(35) Schopnost dosažené vzdělání dále rozvíjet	3,217	1	0,073	H_0 NEZAMÍTÁME
	(46) Uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru	1,042	1	0,307	H_0 NEZAMÍTÁME
KONCEPCNOST	(13) Podpora koncepcí řešících problémy	0,215	1	0,643	H_0 NEZAMÍTÁME
	(15) Umění zpracovat a vhodně využít získané informace	1,832	1	0,176	H_0 NEZAMÍTÁME
	(26) Schopnost odhadnout relevantnost informací	0,524	1	0,469	H_0 NEZAMÍTÁME

	(36) Schopnost tvorby složitých koncepcí	0,019	1	0,890	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení	0,021	1	0,884	H ₀ NEZAMÍTÁME
EMPATIE	(07) Schopnost aktivní spolupráce a neverbální komunikace	1,126	1	0,289	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(14) Respektování odlišných názorů	6,618	1	0,010	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
	(20) Vstřícnost	0,042	1	0,838	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(44) Empatie a schopnost vnímání iracionálního chování	4,937	1	0,026	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
SEBEDŮVĚRA	(08) Umění pracovat pod tlakem a stresem	0,243	1	0,622	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(06) Umění koordinace více aktivit	2,666	1	0,103	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(27) Schopnost detekce výhodných příležitostí	6,347	1	0,012	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
	(37) Umění rozložení vlastních sil a časových možností	0,073	1	0,787	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(43) Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění	0,738	1	0,390	H ₀ NEZAMÍTÁME
KOMUNIKATIVNOST	(09) Sebevědomé vystupování při komunikaci v cizí řeči	1,576	1	0,209	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(12) Výstižná prezentace vlastních názorů	0,338	1	0,561	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(28) Umění vyjadřovat se k jádru věci	2,256	1	0,133	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(38) Umění naslouchat	0,774	1	0,379	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(40) Schopnost prezentace před skupinou posluchačů	0,457	1	0,499	H ₀ NEZAMÍTÁME
KREATIVITA	(10) Aktivní přístup k alternativním způsobům řešení	0,524	1	0,469	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(11) Originalita	1,583	1	0,208	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(29) Používání nestandardních metod	4,582	1	0,032	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
	(39) Řešení výzev pro vlastní rozvoj	0,330	1	0,566	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(42) Snaha o jedinečné řešení	1,335	1	0,248	H ₀ NEZAMÍTÁME

Výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti délky současné manažerské praxe respondenta a jeho odpovědích na tvrzení u jednotlivých složek kompetencí					
Kompetence	Složka kompetence	Hodnota chí-kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o nezávislosti pohlaví respondenta a jeho odpovědi na tvrzení (na hladině významnosti 5 %)
ROZHODNOST	(01) Rychlost a pružnost rozhodnutí	2,487	4	0,647	H_0 NEZAMÍTÁME
	(21) Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností	10,500	4	0,033	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(24) Neodkladné rozhodování i bez vyčerpávajících informací	5,157	4	0,272	H_0 NEZAMÍTÁME
	(30) Ponaučení se ze špatných rozhodnutí	3,784	4	0,436	H_0 NEZAMÍTÁME
	(50) Včasné rozhodování	8,305	4	0,081	H_0 NEZAMÍTÁME
ODPOVĚDNOST	(02) Odpovědnost za vlastní neúspěchy a kontinuální učení	1,672	4	0,796	H_0 NEZAMÍTÁME
	(19) Spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci	3,443	4	0,487	H_0 NEZAMÍTÁME
	(22) Uvědomění si odpovědnosti za podřízené	7,299	4	0,121	H_0 NEZAMÍTÁME
	(31) Odpovědnost za celý podnik	23,454	4	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(49) Odmítání vyvinění se	2,257	4	0,689	H_0 NEZAMÍTÁME
ORIENTACE NA CÍL	(03) Schopnost dodržet plán	4,739	4	0,315	H_0 NEZAMÍTÁME
	(18) Schopnost pružné reakce na změněný plán	4,133	4	0,388	H_0 NEZAMÍTÁME
	(23) Logické myšlení směrem k vytyčenému cíli	5,740	4	0,219	H_0 NEZAMÍTÁME
	(32) Schopnost efektivně překonávat překážky	1,640	4	0,802	H_0 NEZAMÍTÁME
	(48) Schopnost jasného stanovení priorit	10,830	4	0,029	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
ORIENTACE NA VÝKON	(04) Podpora návrhů k řešení situace	1,319	4	0,858	H_0 NEZAMÍTÁME
	(17) Dokumentová orientace - logicko-systematické myšlení	0,233	4	0,994	H_0 NEZAMÍTÁME
	(33) Časová organizace	3,530	4	0,473	H_0 NEZAMÍTÁME
	(34) Snaha o výkon bez nutnosti kontroly	6,320	4	0,176	H_0 NEZAMÍTÁME
	(41) Schopnost provádět více činností současně	5,651	4	0,227	H_0 NEZAMÍTÁME
	(47) Schopnost realizace vlastních nápadů	14,226	4	0,007	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
ODBOURNOST	(05) Investice do vlastního vzdělávání	2,284	4	0,684	H_0 NEZAMÍTÁME
	(16) Snaha sebevzdělávat se	3,977	4	0,409	H_0 NEZAMÍTÁME
	(25) Vyhledávání nových podnětů	3,421	4	0,490	H_0 NEZAMÍTÁME
	(35) Schopnost dosažené vzdělání dále rozvíjet	11,336	4	0,023	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(46) Uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru	1,379	4	0,848	H_0 NEZAMÍTÁME
KONCEPCION	(13) Podpora koncepcí řešících problémy	2,442	4	0,655	H_0 NEZAMÍTÁME
	(15) Umění zpracovat a vhodně využít získané informace	2,412	4	0,661	H_0 NEZAMÍTÁME
	(26) Schopnost odhadnout relevantnost informací	0,692	4	0,952	H_0 NEZAMÍTÁME

	(36) Schopnost tvorby složitých koncepcí	6,889	4	0,142	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení	14,335	4	0,006	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
EMPATIE	(07) Schopnost aktivní spolupráce a neverbální komunikace	3,519	4	0,475	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(14) Respektování odlišných názorů	2,304	4	0,680	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(20) Vstřícnost	4,873	4	0,301	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(44) Empatie a schopnost vnímání iracionálního chování	2,211	4	0,677	H ₀ NEZAMÍTÁME
SEBEDŮVĚRA	(08) Umění pracovat pod tlakem a stresem	2,447	4	0,654	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(06) Umění koordinace více aktivit	2,437	4	0,659	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(27) Schopnost detekce výhodných příležitostí	4,100	4	0,393	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(37) Umění rozložení vlastních sil a časových možností	4,705	4	0,319	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(43) Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění	3,599	4	0,463	H ₀ NEZAMÍTÁME
KOMUNIKATIVNOST	(09) Sebevědomé vystupování při komunikaci v cizí řeči	2,174	4	0,704	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(12) Výstižná prezentace vlastních názorů	2,162	4	0,706	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(28) Umění vyjadřovat se k jádru věci	0,516	4	0,972	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(38) Umění naslouchat	0,949	4	0,917	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(40) Schopnost prezentace před skupinou posluchačů	3,860	4	0,425	H ₀ NEZAMÍTÁME
KREATIVITA	(10) Aktivní přístup k alternativním způsobům řešení	12,560	4	0,014	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
	(11) Originalita	13,897	4	0,008	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
	(29) Používání nestandardních metod	8,620	4	0,071	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(39) Řešení výzev pro vlastní rozvoj	0,984	4	0,912	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(42) Snaha o jedinečné řešení	4,147	4	0,386	H ₀ NEZAMÍTÁME

Výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti délky celkové manažerské praxe respondenta a jeho odpovědích na tvrzení u jednotlivých složek kompetencí					
Kompetence	Složka kompetence	Hodnota chí-kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o nezávislosti pohlaví respondenta a jeho odpovědi na tvrzení (na hladině významnosti 5 %)
ROZHODNOST	(01) Rychlost a pružnost rozhodnutí	3,209	4	0,524	H_0 NEZAMÍTÁME
	(21) Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností	5,023	4	0,285	H_0 NEZAMÍTÁME
	(24) Neodkladné rozhodování i bez vyčerpávajících informací	2,969	4	0,610	H_0 NEZAMÍTÁME
	(30) Ponaučení se ze špatných rozhodnutí	3,254	4	0,516	H_0 NEZAMÍTÁME
	(50) Včasné rozhodování	4,097	4	0,393	H_0 NEZAMÍTÁME
ODPOVĚDNOST	(02) Odpovědnost za vlastní neúspěchy a kontinuální učení	4,409	4	0,353	H_0 NEZAMÍTÁME
	(19) Spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci	3,716	4	0,446	H_0 NEZAMÍTÁME
	(22) Uvědomění si odpovědnosti za podřízené	5,982	4	0,201	H_0 NEZAMÍTÁME
	(31) Odpovědnost za celý podnik	22,581	4	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(49) Odmítání vyvinění se	1,979	4	0,740	H_0 NEZAMÍTÁME
ORIENTACE NA CÍL	(03) Schopnost dodržet plán	4,313	4	0,365	H_0 NEZAMÍTÁME
	(18) Schopnost pružné reakce na změněný plán	3,617	4	0,460	H_0 NEZAMÍTÁME
	(23) Logické myšlení směrem k vytyčenému cíli	6,688	4	0,153	H_0 NEZAMÍTÁME
	(32) Schopnost efektivně překonávat překážky	4,059	4	0,398	H_0 NEZAMÍTÁME
	(48) Schopnost jasného stanovení priorit	8,510	4	0,075	H_0 NEZAMÍTÁME
ORIENTACE NA VÝKON	(04) Podpora návrhů k řešení situace	1,641	4	0,801	H_0 NEZAMÍTÁME
	(17) Dokumentová orientace - logicko-systematické myšlení	1,392	4	0,846	H_0 NEZAMÍTÁME
	(33) Časová organizace	2,543	4	0,637	H_0 NEZAMÍTÁME
	(34) Snaha o výkon bez nutnosti kontroly	3,229	4	0,520	H_0 NEZAMÍTÁME
	(41) Schopnost provádět více činností současně	2,055	4	0,726	H_0 NEZAMÍTÁME
	(47) Schopnost realizace vlastních nápadů	9,229	4	0,056	H_0 NEZAMÍTÁME
ODBORNOST	(05) Investice do vlastního vzdělávání	12,492	4	0,014	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(16) Snaha sebevzdělávat se	4,468	4	0,346	H_0 NEZAMÍTÁME
	(25) Vyhledávání nových podnětů	3,591	4	0,464	H_0 NEZAMÍTÁME
	(35) Schopnost dosažené vzdělání dále rozvíjet	3,345	4	0,502	H_0 NEZAMÍTÁME
	(46) Uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru	1,786	4	0,775	H_0 NEZAMÍTÁME
KONCEPČNOST	(13) Podpora koncepcí řešících problémy	1,547	4	0,818	H_0 NEZAMÍTÁME
	(15) Umění zpracovat a vhodně využít získané informace	4,107	4	0,392	H_0 NEZAMÍTÁME
	(26) Schopnost odhadnout relevantnost informací	2,559	4	0,634	H_0 NEZAMÍTÁME
	(36) Schopnost tvorby složitých koncepcí	4,181	4	0,382	H_0 NEZAMÍTÁME

	(45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení	10,911	4	0,028	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
EMPATIE	(07) Schopnost aktivní spolupráce a neverbální komunikace	1,935	4	0,748	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(14) Respektování odlišných názorů	4,214	4	0,378	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(20) Vstřícnost	4,528	4	0,339	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(44) Empatie a schopnost vnímání iracionálního chování	2,334	4	0,675	H ₀ NEZAMÍTÁME
SEBEDŮVĚRA	(08) Umění pracovat pod tlakem a stresem	1,687	4	0,793	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(06) Umění koordinace více aktivit	1,852	4	0,763	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(27) Schopnost detekce výhodných příležitostí	3,554	4	0,470	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(37) Umění rozložení vlastních sil a časových možností	2,402	4	0,662	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(43) Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění	10,926	4	0,027	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
KOMUNIKATIVNOST	(09) Sebevědomé vystupování při komunikaci v cizí řeči	0,134	4	0,989	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(12) Výstižná prezentace vlastních názorů	7,439	4	0,114	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(28) Umění vyjadřovat se k jádru věci	4,894	4	0,298	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(38) Umění naslouchat	3,080	4	0,545	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(40) Schopnost prezentace před skupinou posluchačů	7,567	4	0,109	H ₀ NEZAMÍTÁME
KREATIVITA	(10) Aktivní přístup k alternativním způsobům řešení	9,203	4	0,056	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(11) Originalita	16,625	4	0,002	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
	(29) Používání nestandardních metod	4,388	4	0,356	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(39) Řešení výzev pro vlastní rozvoj	2,160	4	0,706	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(42) Snaha o jedinečné řešení	3,349	4	0,501	H ₀ NEZAMÍTÁME

Výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti věku respondenta a jeho odpovědích na tvrzení u jednotlivých složek kompetencí					
Kompetence	Složka kompetence	Hodnota chí-kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o nezávislosti pohlaví respondenta a jeho odpovědi na tvrzení (na hladině významnosti 5 %)
ROZHODNOST	(01) Rychlost a pružnost rozhodnutí	3,560	3	0,100	H_0 NEZAMÍTÁME
	(21) Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností	4,572	3	0,206	H_0 NEZAMÍTÁME
	(24) Neodkladné rozhodování i bez vyčerpávajících informací	5,343	3	0,148	H_0 NEZAMÍTÁME
	(30) Ponaučení se ze špatných rozhodnutí	2,056	3	0,561	H_0 NEZAMÍTÁME
	(50) Včasné rozhodování	1,399	3	0,706	H_0 NEZAMÍTÁME
ODPOVĚDNOST	(02) Odpovědnost za vlastní neúspěchy a kontinuální učení	7,134	3	0,068	H_0 NEZAMÍTÁME
	(19) Spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci	3,654	3	0,301	H_0 NEZAMÍTÁME
	(22) Uvědomění si odpovědnosti za podřízené	1,007	3	0,800	H_0 NEZAMÍTÁME
	(31) Odpovědnost za celý podnik	22,718	3	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(49) Odmitání vyvinění se	7,551	3	0,056	H_0 NEZAMÍTÁME
ORIENTACE NA CÍL	(03) Schopnost dodržet plán	0,874	3	0,832	H_0 NEZAMÍTÁME
	(18) Schopnost pružné reakce na změněný plán	2,051	3	0,562	H_0 NEZAMÍTÁME
	(23) Logické myšlení směrem k vytyčenému cíli	3,621	3	0,305	H_0 NEZAMÍTÁME
	(32) Schopnost efektivně překonávat překážky	0,234	3	0,972	H_0 NEZAMÍTÁME
	(48) Schopnost jasného stanovení priorit	4,582	3	0,205	H_0 NEZAMÍTÁME
ORIENTACE NA VÝKON	(04) Podpora návrhů k řešení situace	2,933	3	0,402	H_0 NEZAMÍTÁME
	(17) Dokumentová orientace - logicko-systematické myšlení	3,927	3	0,270	H_0 NEZAMÍTÁME
	(33) Časová organizace	1,500	3	0,682	H_0 NEZAMÍTÁME
	(34) Snaha o výkon bez nutnosti kontroly	1,390	3	0,708	H_0 NEZAMÍTÁME
	(41) Schopnost provádět více činností současně	1,128	3	0,770	H_0 NEZAMÍTÁME
ODBOBNOST	(47) Schopnost realizace vlastních nápadů	3,987	3	0,263	H_0 NEZAMÍTÁME
	(05) Investice do vlastního vzdělávání	0,921	3	0,820	H_0 NEZAMÍTÁME
	(16) Snaha sebevzdělávat se	1,207	3	0,751	H_0 NEZAMÍTÁME
	(25) Vyhledávání nových podnětů	1,674	3	0,643	H_0 NEZAMÍTÁME
	(35) Schopnost dosažené vzdělání dále rozvíjet	2,063	3	0,559	H_0 NEZAMÍTÁME
KONCEPČNOST	(46) Uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru	0,930	3	0,818	H_0 NEZAMÍTÁME
	(13) Podpora koncepcí řešících problémy	3,514	3	0,319	H_0 NEZAMÍTÁME
	(15) Umění zpracovat a vhodně využít získané informace	1,634	3	0,652	H_0 NEZAMÍTÁME
	(26) Schopnost odhadnout relevantnost informací	5,559	3	0,135	H_0 NEZAMÍTÁME
	(36) Schopnost tvorby složitých koncepcí	0,239	3	0,971	H_0 NEZAMÍTÁME

	(45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení	8,312	3	0,040	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
EMPATIE	(07) Schopnost aktivní spolupráce a neverbální komunikace	0,355	3	0,949	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(14) Respektování odlišných názorů	2,057	3	0,561	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(20) Vstřícnost	2,263	3	0,520	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(44) Empatie a schopnost vnímání iracionálního chování	5,741	3	0,125	H ₀ NEZAMÍTÁME
SEBEDŮVĚRA	(08) Umění pracovat pod tlakem a stresem	6,534	3	0,088	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(06) Umění koordinace více aktivit	1,512	3	0,679	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(27) Schopnost detekce výhodných příležitostí	0,317	3	0,957	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(37) Umění rozložení vlastních sil a časových možností	1,386	3	0,709	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(43) Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění	13,517	3	0,004	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
KOMUNIKATIVNOST	(09) Sebevědomé vystupování při komunikaci v cizí řeči	4,390	3	0,222	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(12) Výstižná prezentace vlastních názorů	2,147	3	0,543	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(28) Umění vyjadřovat se k jádru věci	3,990	3	0,263	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(38) Umění naslouchat	2,438	3	0,487	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(40) Schopnost prezentace před skupinou posluchačů	3,781	3	0,286	H ₀ NEZAMÍTÁME
KREATIVITA	(10) Aktivní přístup k alternativním způsobům řešení	5,417	3	0,144	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(11) Originalita	6,643	3	0,084	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(29) Používání nestandardních metod	1,790	3	0,617	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(39) Řešení výzev pro vlastní rozvoj	1,872	3	0,599	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(42) Snaha o jedinečné řešení	1,608	3	0,658	H ₀ NEZAMÍTÁME

Výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti vlastnického vztahu respondenta k podniku a jeho odpovědích na tvrzení u jednotlivých složek kompetencí					
Kompetence	Složka kompetence	Hodnota chí-kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o nezávislosti pohlaví respondenta a jeho odpovědi na tvrzení (na hladině významnosti 5 %)
ROZHODNOST	(01) Rychlost a pružnost rozhodnutí	2,116	4	0,714	H_0 NEZAMÍTÁME
	(21) Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností	10,343	4	0,035	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(24) Neodkladné rozhodování i bez vyčerpávajících informací	2,264	4	0,687	H_0 NEZAMÍTÁME
	(30) Ponaučení se ze špatných rozhodnutí	5,037	4	0,284	H_0 NEZAMÍTÁME
	(50) Včasné rozhodování	7,233	4	0,124	H_0 NEZAMÍTÁME
ODPOVĚDNOST	(02) Odpovědnost za vlastní neúspěchy a kontinuální učení	1,658	4	0,798	H_0 NEZAMÍTÁME
	(19) Spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci	9,994	4	0,041	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(22) Uvědomění si odpovědnosti za podřízené	1,812	4	0,770	H_0 NEZAMÍTÁME
	(31) Odpovědnost za celý podnik	45,006	4	0,000	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(49) Odmítání vyvinění se	4,483	4	0,345	H_0 NEZAMÍTÁME
ORIENTACE NA CÍL	(03) Schopnost dodržet plán	9,989	4	0,041	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(18) Schopnost pružné reakce na změněný plán	13,675	4	0,008	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(23) Logické myšlení směrem k vytyčenému cíli	7,762	4	0,101	H_0 NEZAMÍTÁME
	(32) Schopnost efektivně překonávat překážky	12,025	4	0,017	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(48) Schopnost jasného stanovení priorit	6,509	4	0,164	H_0 NEZAMÍTÁME
ORIENTACE NA VÝKON	(04) Podpora návrhů k řešení situace	6,287	4	0,179	H_0 NEZAMÍTÁME
	(17) Dokumentová orientace - logicko-systematické myšlení	8,485	4	0,075	H_0 NEZAMÍTÁME
	(33) Časová organizace	2,984	4	0,561	H_0 NEZAMÍTÁME
	(34) Snaha o výkon bez nutnosti kontroly	1,769	4	0,778	H_0 NEZAMÍTÁME
	(41) Schopnost provádět více činností současně	6,609	4	0,158	H_0 NEZAMÍTÁME
	(47) Schopnost realizace vlastních nápadů	5,335	4	0,255	H_0 NEZAMÍTÁME
	(05) Investice do vlastního vzdělávání	3,407	4	0,492	H_0 NEZAMÍTÁME
ODBOURNOST	(16) Snaha sebevzdělávat se	1,715	4	0,788	H_0 NEZAMÍTÁME
	(25) Vyhledávání nových podnětů	10,261	4	0,036	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(35) Schopnost dosažené vzdělání dále rozvíjet	3,960	4	0,411	H_0 NEZAMÍTÁME
	(46) Uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru	13,823	4	0,008	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
KONCEPČNOST	(13) Podpora koncepcí řešících problémy	6,030	4	0,197	H_0 NEZAMÍTÁME
	(15) Umění zpracovat a vhodně využít získané informace	4,810	4	0,307	H_0 NEZAMÍTÁME
	(26) Schopnost odhadnout relevantnost informací	11,163	4	0,025	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(36) Schopnost tvorby složitých koncepcí	3,862	4	0,425	H_0 NEZAMÍTÁME

	(45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení	2,686	4	0,612	H ₀ NEZAMÍTÁME
EMPATIE	(07) Schopnost aktivní spolupráce a neverbální komunikace	1,828	4	0,767	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(14) Respektování odlišných názorů	6,344	4	0,175	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(20) Vstřícnost	1,893	4	0,756	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(44) Empatie a schopnost vnímání iracionálního chování	2,572	4	0,632	H ₀ NEZAMÍTÁME
SEBEDŮVĚRA	(08) Umění pracovat pod tlakem a stresem	5,633	4	0,228	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(06) Umění koordinace více aktivit	7,379	4	0,117	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(27) Schopnost detekce výhodných příležitostí	11,684	4	0,020	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
	(37) Umění rozložení vlastních sil a časových možností	1,894	4	0,755	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(43) Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění	0,781	4	0,941	H ₀ NEZAMÍTÁME
KOMUNIKATIVNOST	(09) Sebevědomé vystupování při komunikaci v cizí řeči	1,074	4	0,898	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(12) Výstižná prezentace vlastních názorů	6,304	4	0,178	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(28) Umění vyjadřovat se k jádru věci	1,772	4	0,778	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(38) Umění naslouchat	6,576	4	0,160	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(40) Schopnost prezentace před skupinou posluchačů	1,721	4	0,787	H ₀ NEZAMÍTÁME
KREATIVITA	(10) Aktivní přístup k alternativním způsobům řešení	4,737	4	0,315	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(11) Originalita	8,106	4	0,088	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(29) Používání nestandardních metod	2,790	4	0,593	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(39) Řešení výzev pro vlastní rozvoj	5,338	4	0,254	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(42) Snaha o jedinečné řešení	3,933	4	0,415	H ₀ NEZAMÍTÁME

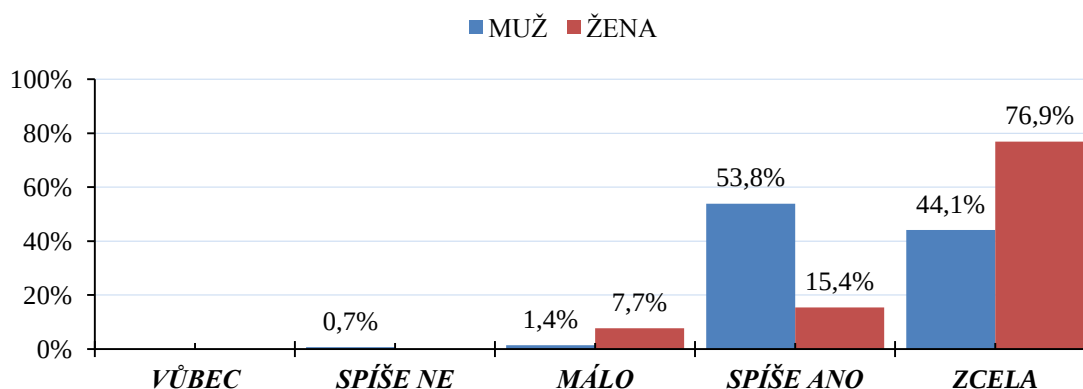
Výsledky chí-kvadrát testu o nezávislosti nejvyššího dosaženého vzdělání respondenta a jeho odpovědích na tvrzení u jednotlivých složek kompetencí					
Kompetence	Složka kompetence	Hodnota chí-kvadrát testu	Počet stupňů volnosti	Min. hladina významnosti pro zamítnutí H_0	Výrok o platnosti hypotézy H_0 o nezávislosti pohlaví respondenta a jeho odpovědi na tvrzení (na hladině významnosti 5 %)
ROZHODNOST	(01) Rychlost a pružnost rozhodnutí	8,055	4	0,090	H_0 NEZAMÍTÁME
	(21) Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností	3,664	4	0,453	H_0 NEZAMÍTÁME
	(24) Neodkladné rozhodování i bez vyčerpávajících informací	2,251	4	0,690	H_0 NEZAMÍTÁME
	(30) Ponaučení se ze špatných rozhodnutí	4,117	4	0,390	H_0 NEZAMÍTÁME
	(50) Včasné rozhodování	2,087	4	0,720	H_0 NEZAMÍTÁME
ODPOVĚDNOST	(02) Odpovědnost za vlastní neúspěchy a kontinuální učení	5,838	4	0,212	H_0 NEZAMÍTÁME
	(19) Spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci	1,846	4	0,764	H_0 NEZAMÍTÁME
	(22) Uvědomění si odpovědnosti za podřízené	1,965	4	0,742	H_0 NEZAMÍTÁME
	(31) Odpovědnost za celý podnik	10,652	4	0,031	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(49) Odmítání vyvinění se	0,572	4	0,966	H_0 NEZAMÍTÁME
ORIENTACE NA CÍL	(03) Schopnost dodržet plán	10,276	4	0,036	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(18) Schopnost pružné reakce na změněný plán	10,365	4	0,035	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(23) Logické myšlení směrem k vytyčenému cíli	3,213	4	0,523	H_0 NEZAMÍTÁME
	(32) Schopnost efektivně překonávat překážky	7,601	4	0,107	H_0 NEZAMÍTÁME
	(48) Schopnost jasného stanovení priorit	2,430	4	0,657	H_0 NEZAMÍTÁME
ORIENTACE NA VÝKON	(04) Podpora návrhů k řešení situace	4,946	4	0,293	H_0 NEZAMÍTÁME
	(17) Dokumentová orientace - logicko-systematické myšlení	2,941	4	0,568	H_0 NEZAMÍTÁME
	(33) Časová organizace	10,121	4	0,038	H_0 ZAMÍTÁME ve prospěch H_1
	(34) Snaha o výkon bez nutnosti kontroly	2,028	4	0,731	H_0 NEZAMÍTÁME
	(41) Schopnost provádět více činností současně	8,343	4	0,080	H_0 NEZAMÍTÁME
ODBORNOST	(47) Schopnost realizace vlastních nápadů	6,808	4	0,146	H_0 NEZAMÍTÁME
	(05) Investice do vlastního vzdělávání	6,608	4	0,158	H_0 NEZAMÍTÁME
	(16) Snaha sebevzdělávat se	2,493	4	0,646	H_0 NEZAMÍTÁME
	(25) Vyhledávání nových podnětů	2,420	4	0,659	H_0 NEZAMÍTÁME
	(35) Schopnost dosažené vzdělání dále rozvíjet	2,156	4	0,707	H_0 NEZAMÍTÁME
KONCEPCNOST	(46) Uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru	4,231	4	0,376	H_0 NEZAMÍTÁME
	(13) Podpora koncepcí řešících problémy	0,948	4	0,918	H_0 NEZAMÍTÁME
	(15) Umění zpracovat a vhodně využít získané informace	5,959	4	0,202	H_0 NEZAMÍTÁME
	(26) Schopnost odhadnout relevantnost informací	2,671	4	0,614	H_0 NEZAMÍTÁME

	(36) Schopnost tvorby složitých koncepcí	12,829	4	0,012	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
	(45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení	5,066	4	0,281	H ₀ NEZAMÍTÁME
EMPATIE	(07) Schopnost aktivní spolupráce a neverbální komunikace	1,593	4	0,810	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(14) Respektování odlišných názorů	6,467	4	0,167	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(20) Vstřícnost	10,482	4	0,033	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
	(44) Empatie a schopnost vnímání iracionálního chování	3,269	4	0,514	H ₀ NEZAMÍTÁME
SEBEDŮVĚRA	(08) Umění pracovat pod tlakem a stresem	1,521	4	0,823	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(06) Umění koordinace více aktivit	1,641	4	0,801	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(27) Schopnost detekce výhodných příležitostí	1,031	4	0,905	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(37) Umění rozložení vlastních sil a časových možností	1,572	4	0,814	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(43) Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění	4,897	4	0,298	H ₀ NEZAMÍTÁME
KOMUNIKATIVNOST	(09) Sebevědomé vystupování při komunikaci v cizí řeči	5,920	4	0,205	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(12) Výstižná prezentace vlastních názorů	0,583	4	0,965	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(28) Umění vyjadřovat se k jádru věci	5,219	4	0,266	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(38) Umění naslouchat	5,391	4	0,249	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(40) Schopnost prezentace před skupinou posluchačů	6,148	4	0,188	H ₀ NEZAMÍTÁME
KREATIVITA	(10) Aktivní přístup k alternativním způsobům řešení	5,492	4	0,240	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(11) Originalita	11,308	4	0,023	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
	(29) Používání nestandardních metod	4,044	4	0,400	H ₀ NEZAMÍTÁME
	(39) Řešení výzev pro vlastní rozvoj	10,749	4	0,030	H₀ ZAMÍTÁME ve prospěch H₁
	(42) Snaha o jedinečné řešení	1,599	4	0,809	H ₀ NEZAMÍTÁME

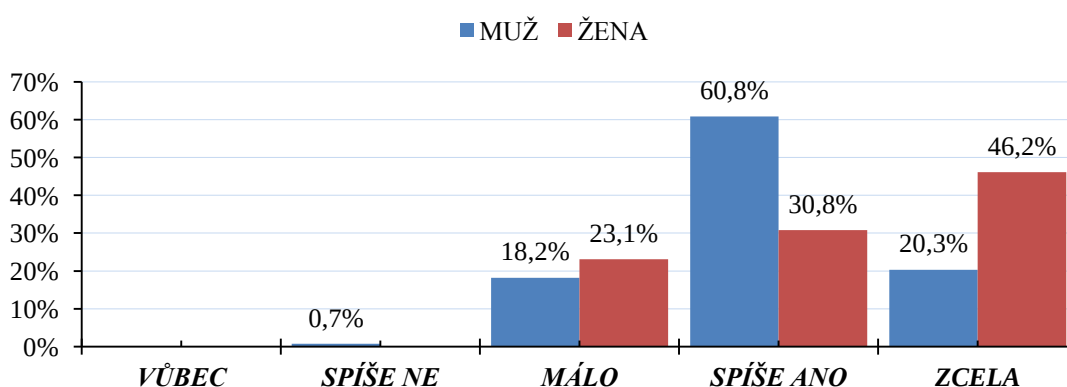
Zdroj tabulek v příloze č. 4: Zpracováno autorem.

Grafy s podíly odpovědí u závislých složek podle zvolených proměnných

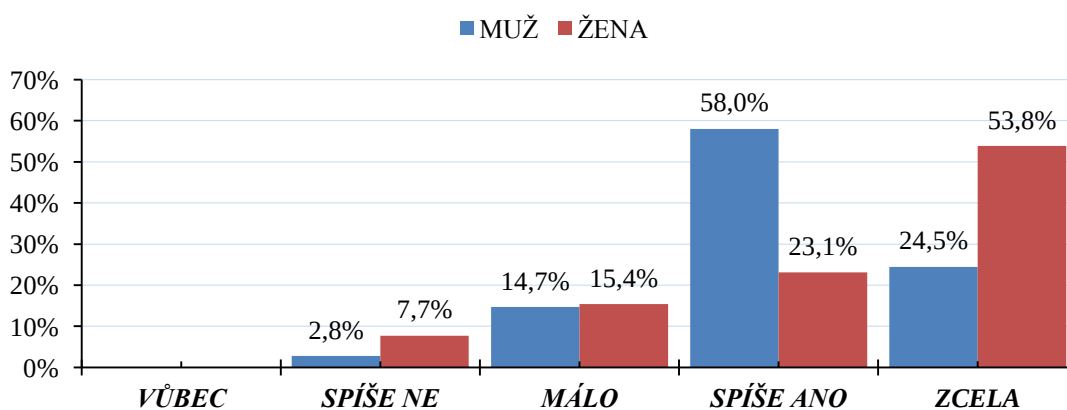
Podíly odpovědí u složky (23) Logické myšlení směrem k vytyčenému cíli (rozdělené dle pohlaví)



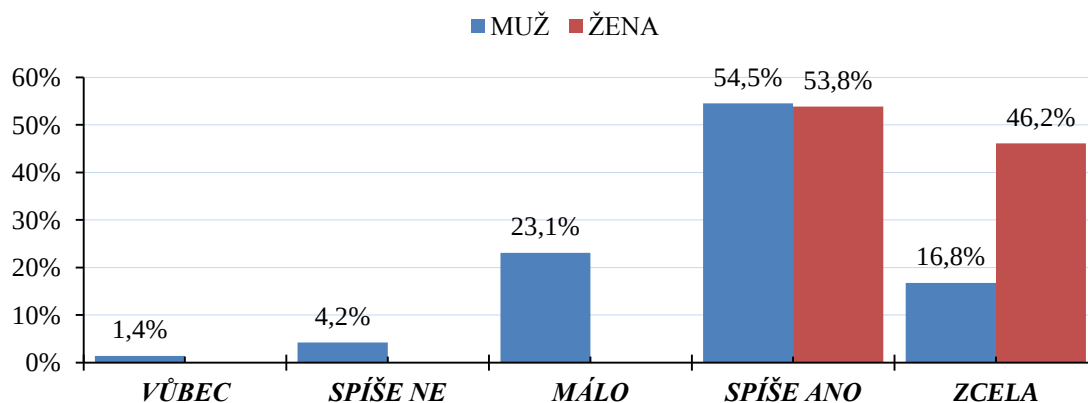
Podíly odpovědí u složky (32) Schopnost efektivně překonávat překážky (rozdělené dle pohlaví)



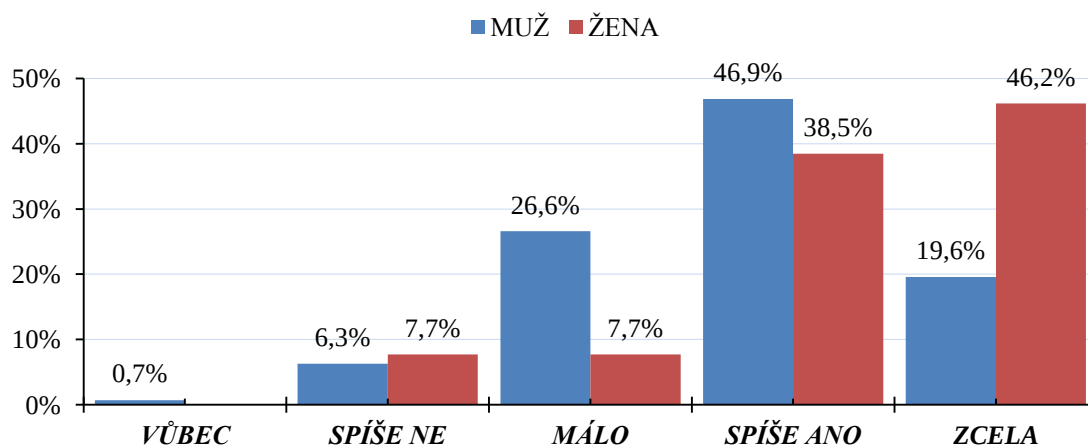
Podíly odpovědí u složky (41) Schopnost provádět více činností současně (rozdělené dle pohlaví)



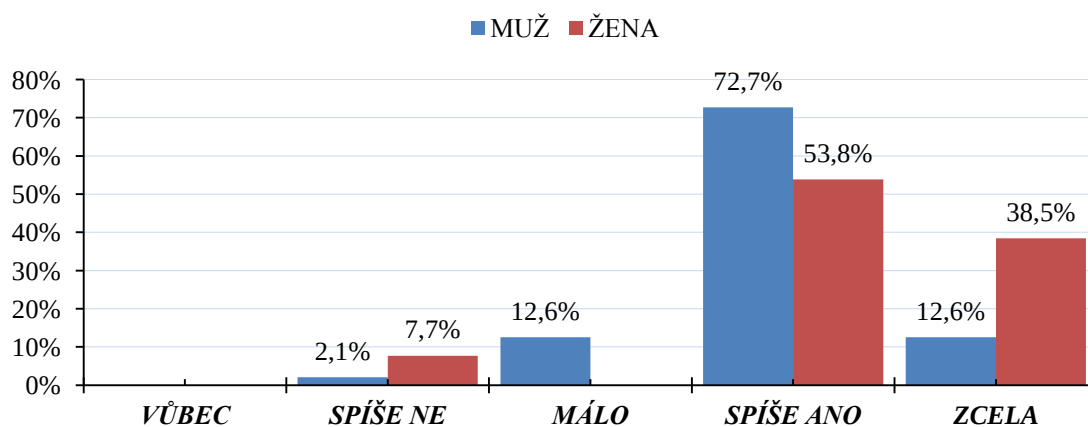
**Podíly odpovědí u složky (14) Respektování odlišných názorů
(rozdělené dle pohlaví)**



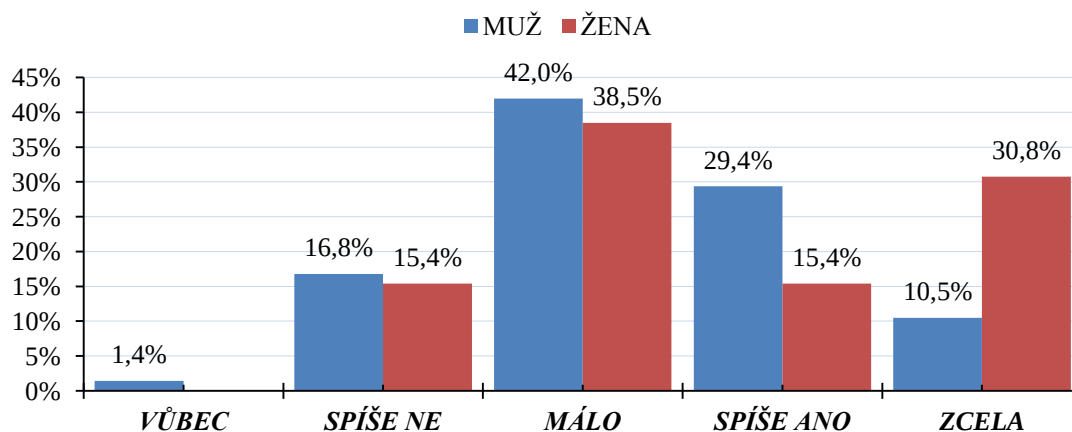
**Podíly odpovědí u složky (44) Empatie a schopnost vnímání
iracionálního chování (rozdělené dle pohlaví)**



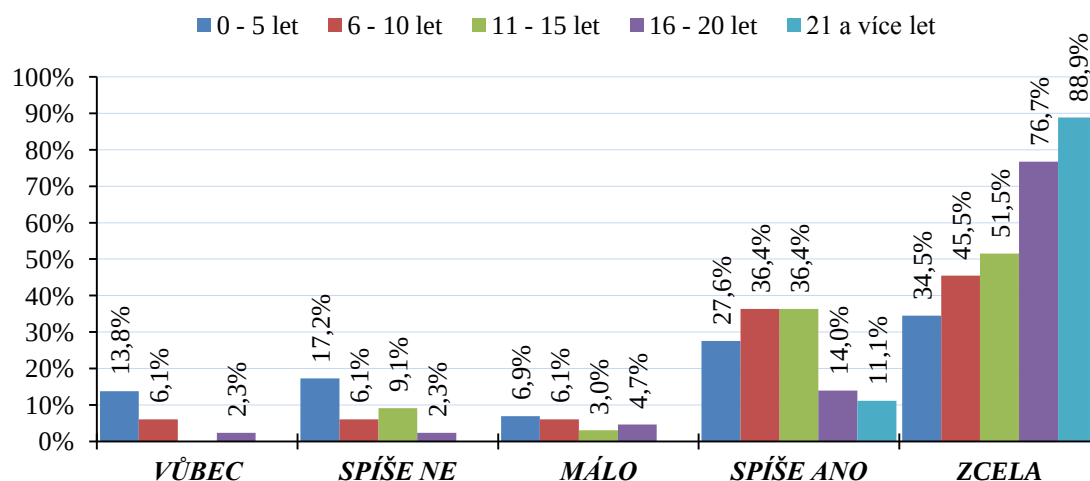
**Podíly odpovědí u složky (27) Schopnost detekce nových
příležitostí (rozdělené dle pohlaví)**



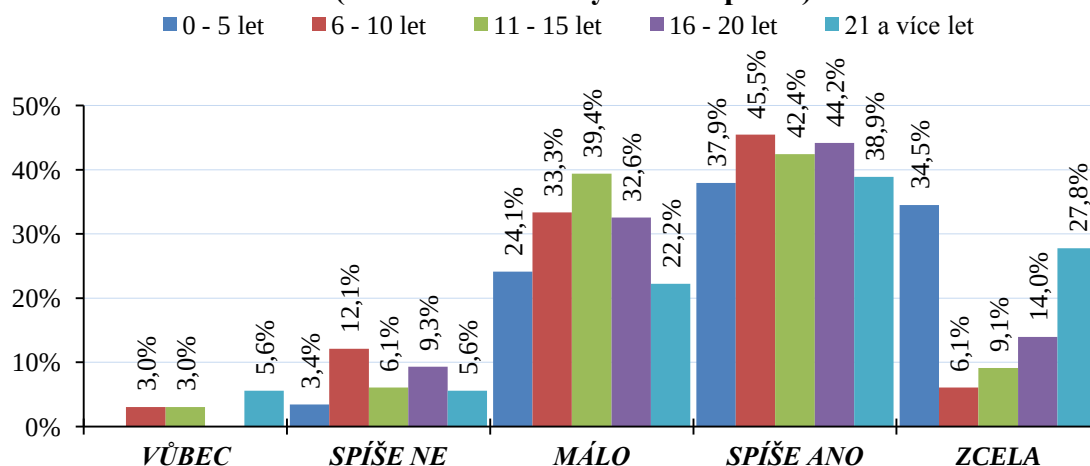
**Podíly odpovědí u složky (29) Používání nestandardních metod
(rozdělené dle pohlaví)**



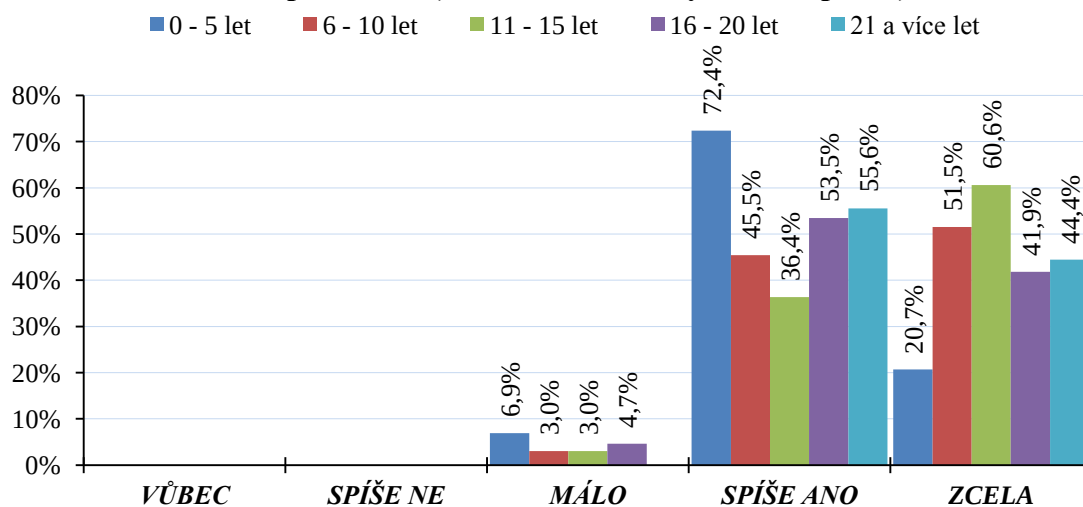
**Podíly odpovědí u složky (31) Odpovědnost za celý podnik
(rozdělené dle délky celkové praxe)**



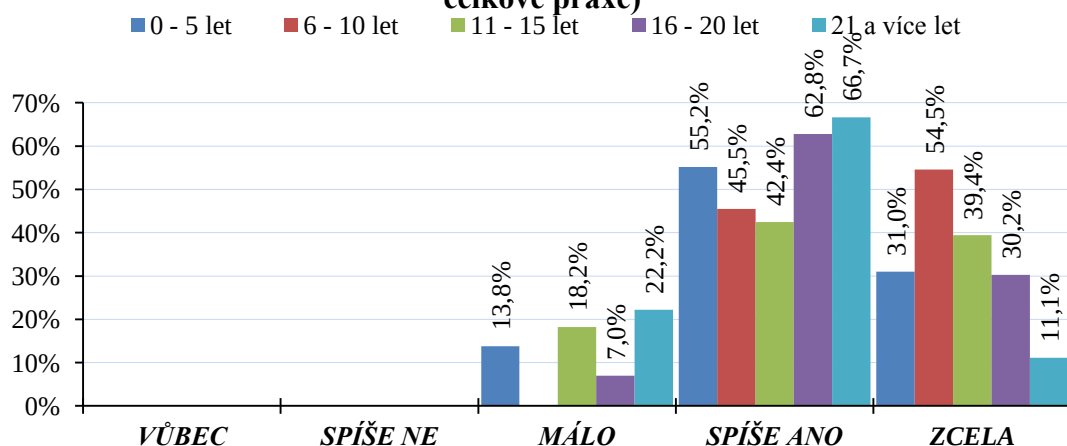
**Podíly odpovědí u složky (05) Investice do vlastního vzdělávání
(rozdělené dle délky celkové praxe)**



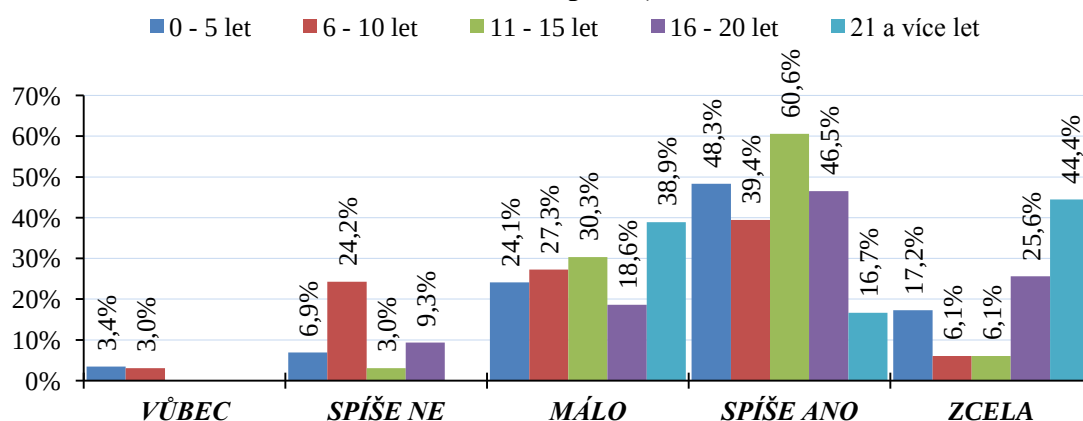
Podíly odpovědí u složky (45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení (rozdělené dle délky celkové praxe)



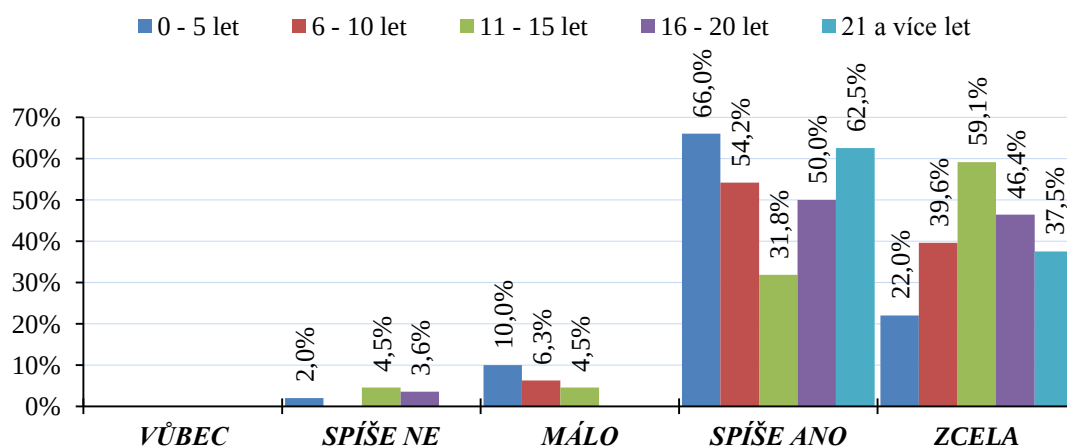
Podíly odpovědí u složky (43) Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění (rozdělené dle délky celkové praxe)



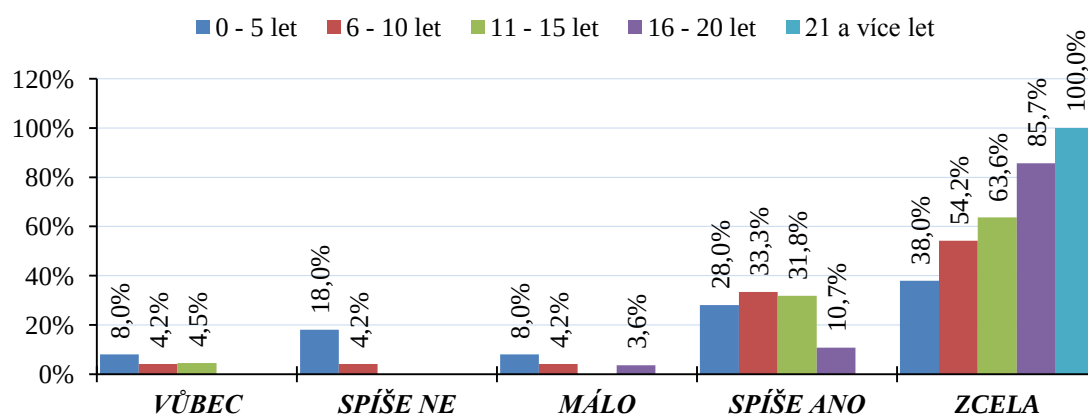
Podíly odpovědí u složky (11) Originalita (rozdělené dle délky celkové praxe)



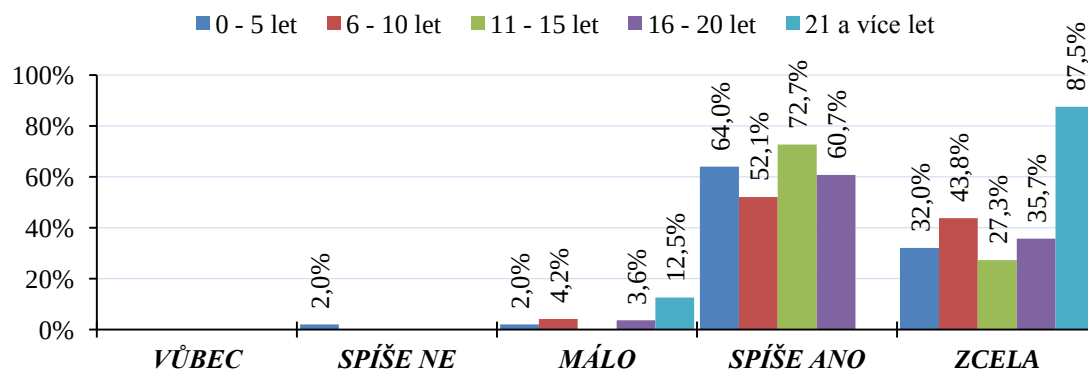
Podíly odpovědí u složky (21) Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností (rozdělené dle délky současné praxe)



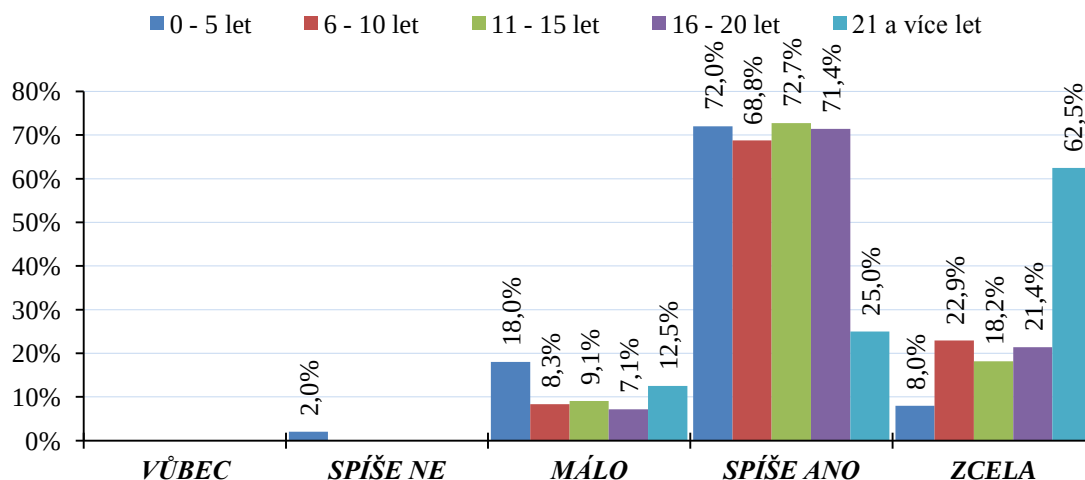
Podíly odpovědí u složky (31) Odpovědnost za celý podnik (rozdělené dle délky současné praxe)



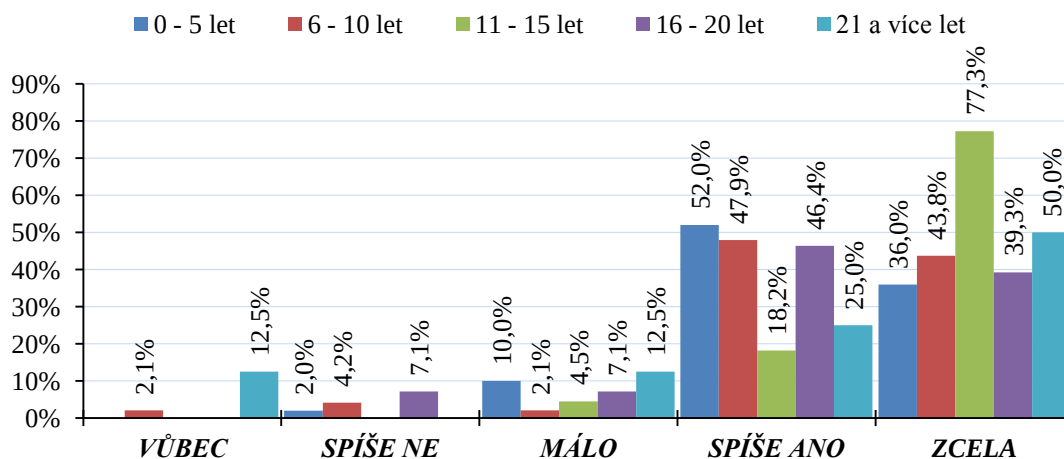
Podíly odpovědí u složky (48) Schopnost jasného stanovení priorit (rozdělené dle délky současné praxe)



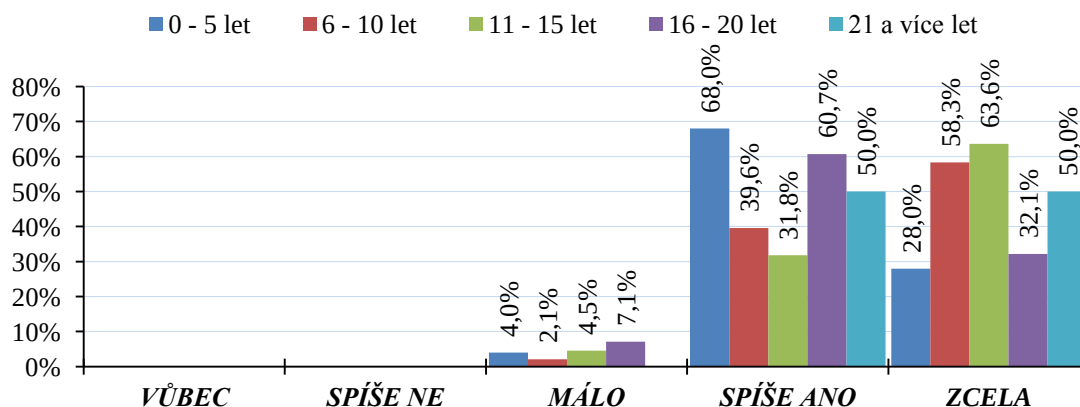
Podíly odpovědí u složky (47) Schopnost realizace vlastních nápadů (rozdělené dle délky současné praxe)



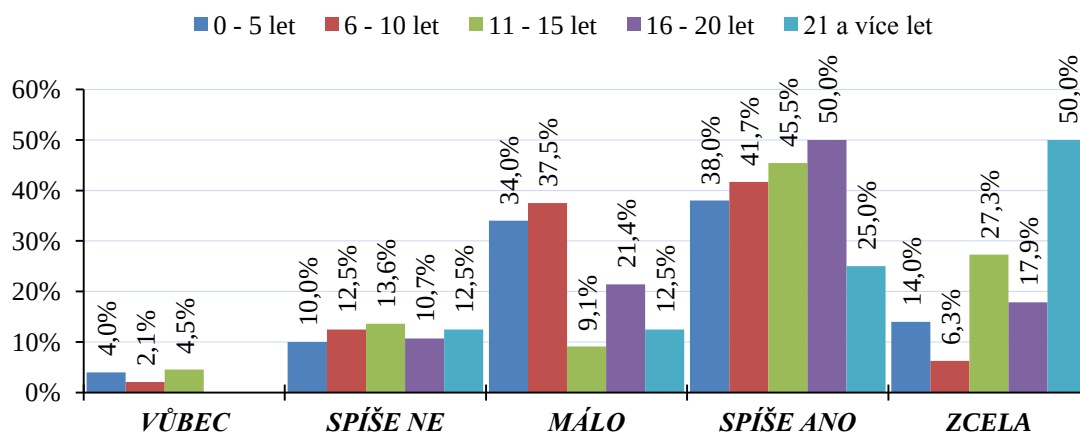
Podíly odpovědí u složky (35) Schopnost dosažené vzdělání dále rozvíjet (rozdělené dle délky současné praxe)



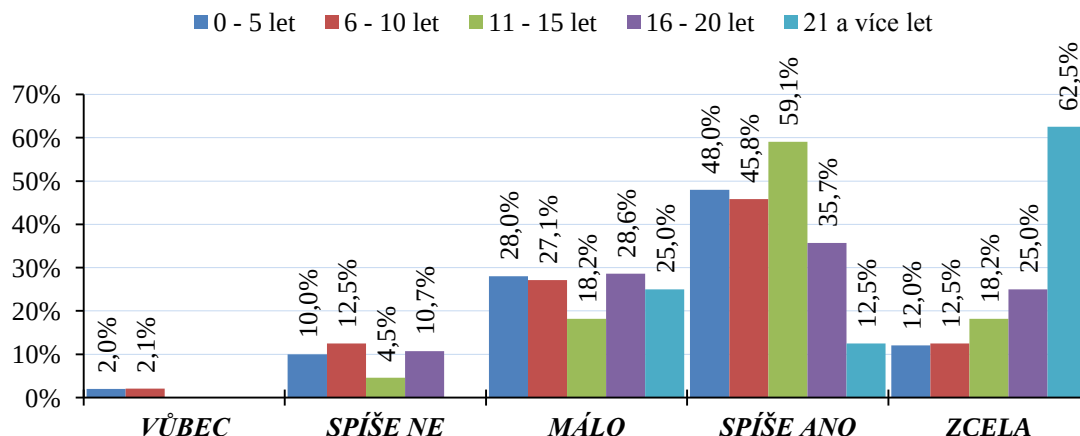
Podíly odpovědí u složky (45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení (rozdělené dle délky současné praxe)



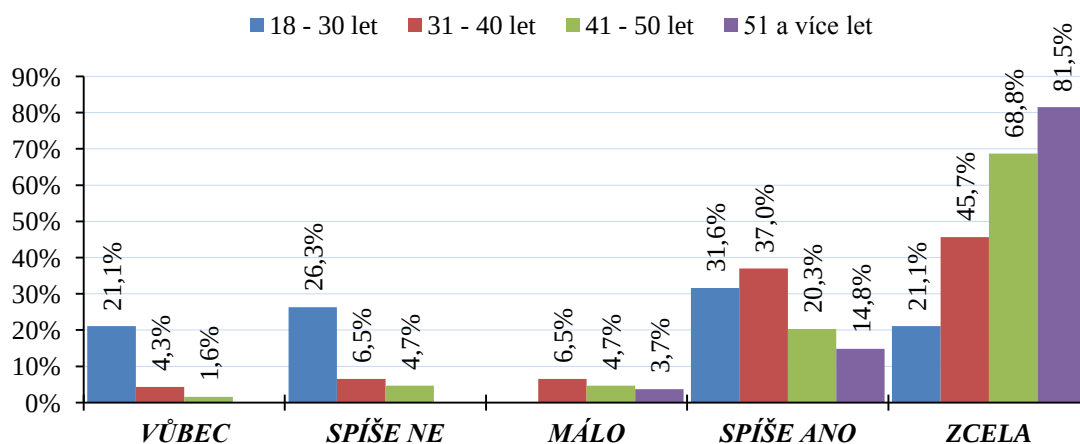
Podíly odpovědí u složky (10) Aktivní přístup k alternativním způsobům řešení (rozdělené dle délky současné praxe)



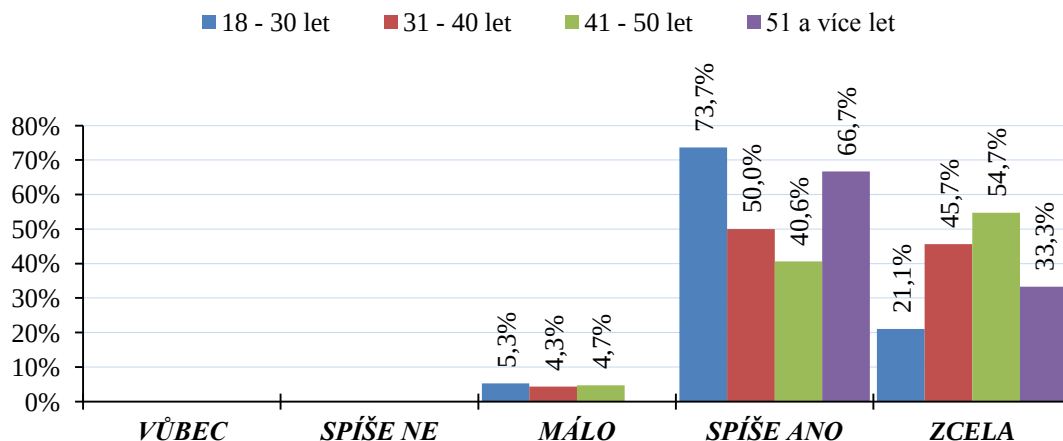
Podíly odpovědí u složky (11) Originalita (rozdělené dle délky současné praxe)



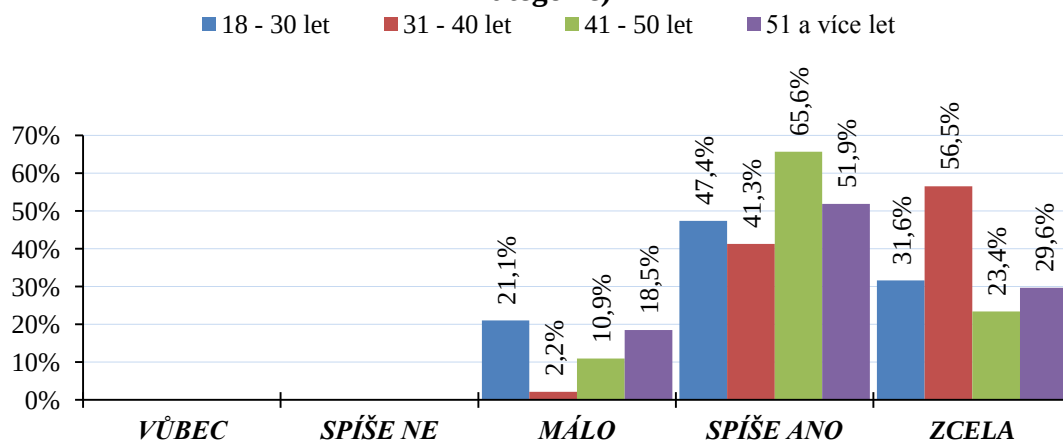
Podíly odpovědí u složky (31) Odpovědnost za celý podnik (rozdělené dle věkové kategorie)



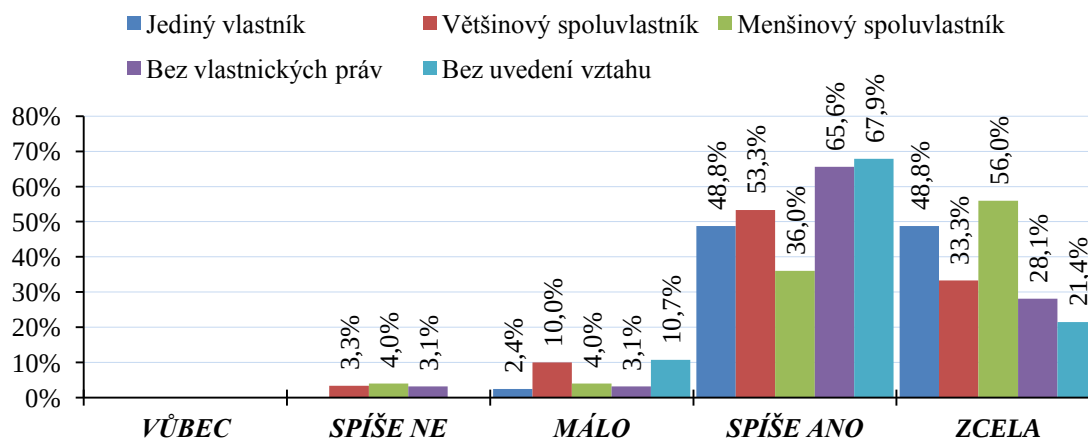
Podíly odpovědí u složky (45) Schopnost výběru optimálního konceptu řešení (rozdělené dle věkové kategorie)



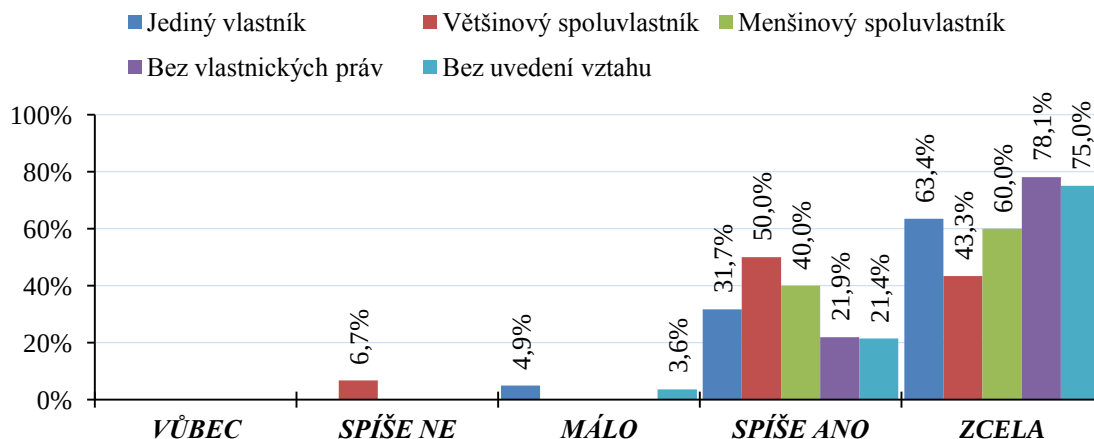
Podíly odpovědí u složky (43) Schopnost identifikace vlastních předností a jejich optimální uplatnění (rozdělené dle věkové kategorie)



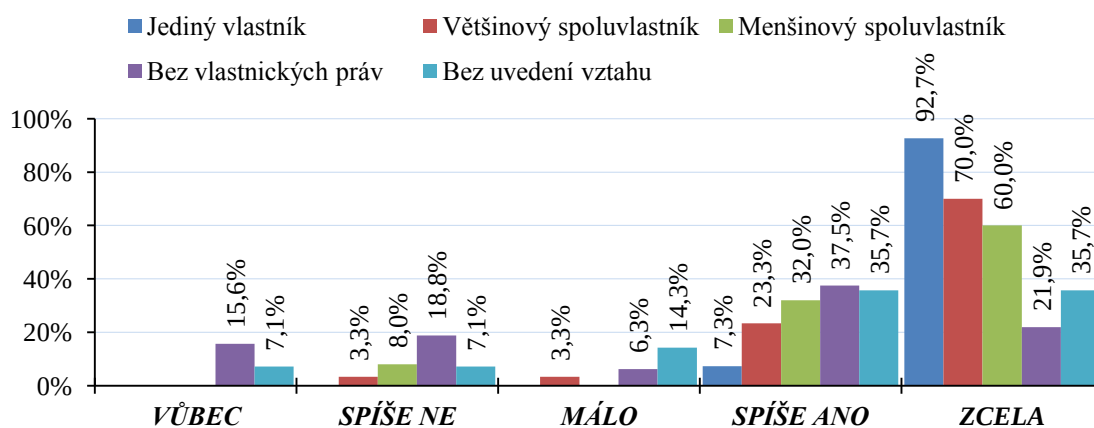
Podíly odpovědí u složky (21) Nezávislé rozhodování na základě získaných znalostí a zkušeností (rozdělené dle vlastnického vztahu k podniku)



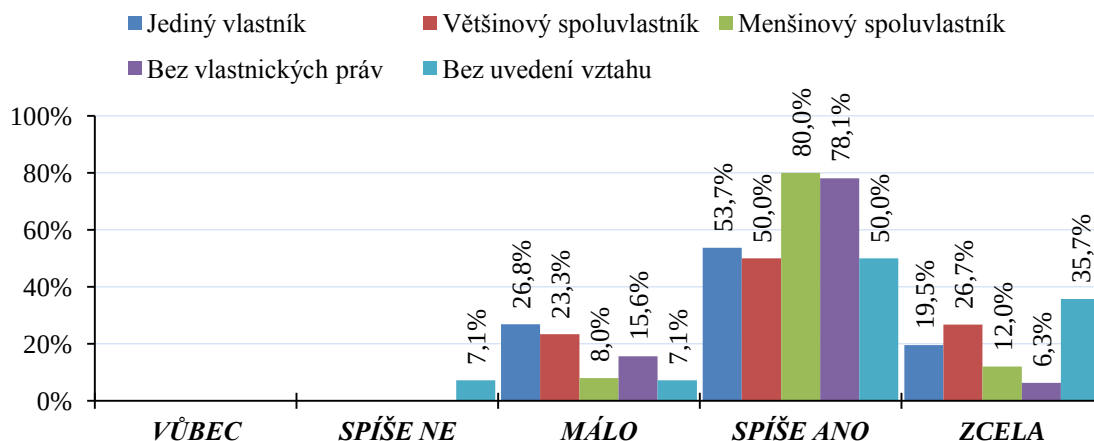
Podíly odpovědí u složky (19) Spolehlivost a odpovědnost za kvalitní práci (rozdělené dle vlastnického vztahu k podniku)



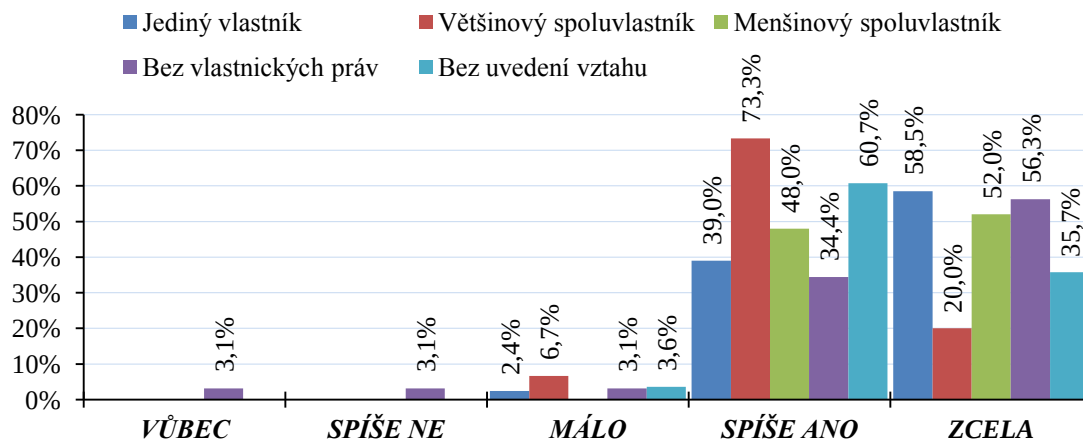
Podíly odpovědí u složky (31) Odpovědnost za celý podnik (rozdělené dle vlastnického vztahu k podniku)



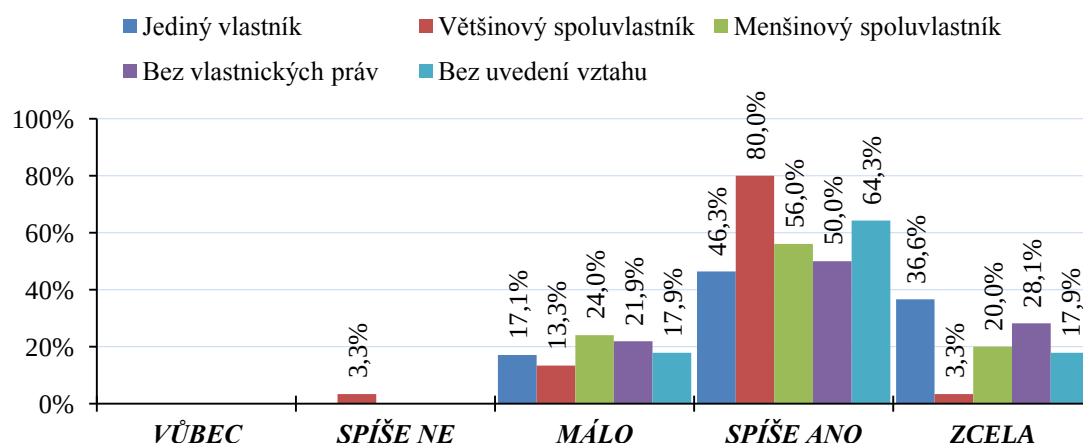
Podíly odpovědí u složky (03) Schopnost dodržet plán (rozdělené dle vlastnického vztahu k podniku)



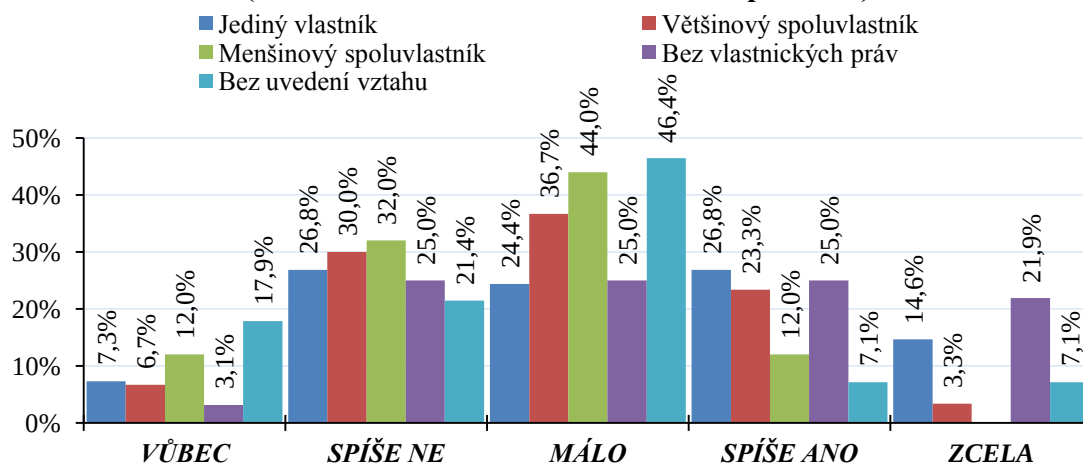
Podíly odpovědí u složky (18) Schopnost pružné reakce na změněný plán (rozdělené dle vlastnického vztahu k podniku)



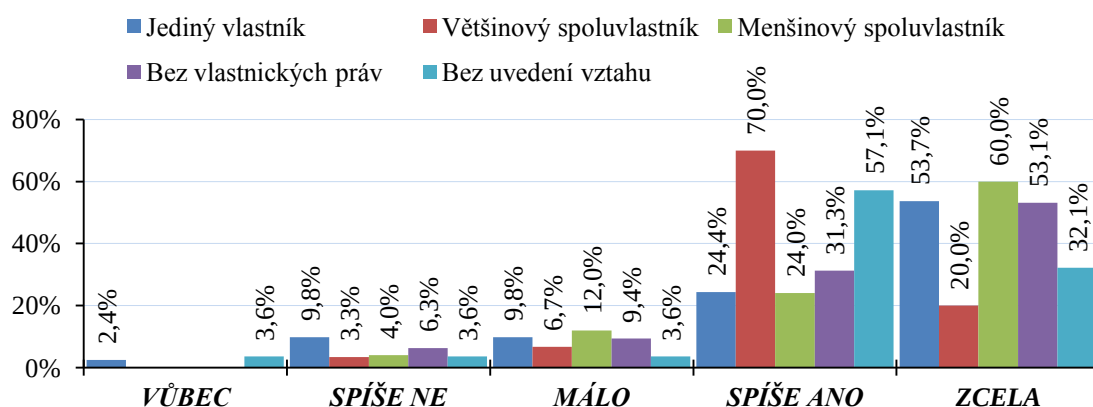
Podíly odpovědí u složky (32) Schopnost efektivně překonávat překážky (rozdělené dle vlastnického vztahu k podniku)



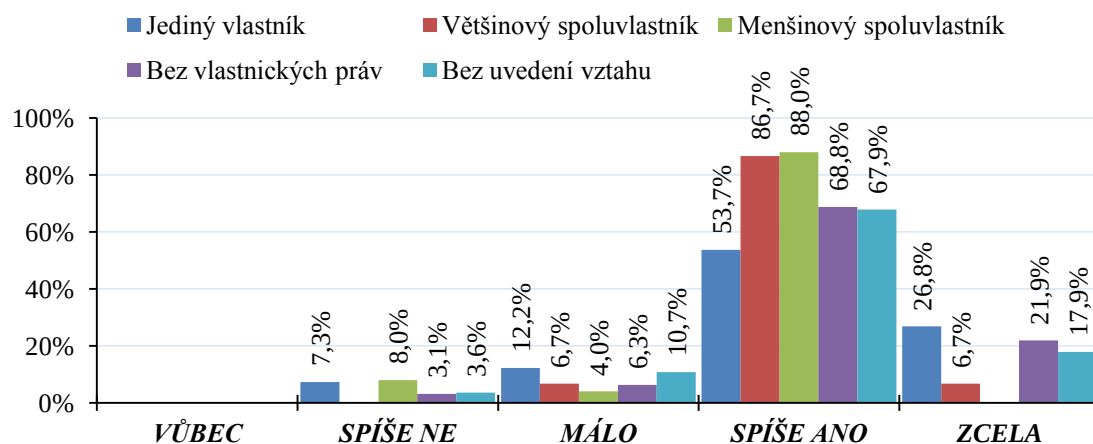
Podíly odpovědí u složky (25) Vyhledávání nových podniků (rozdělené dle vlastnického vztahu k podniku)



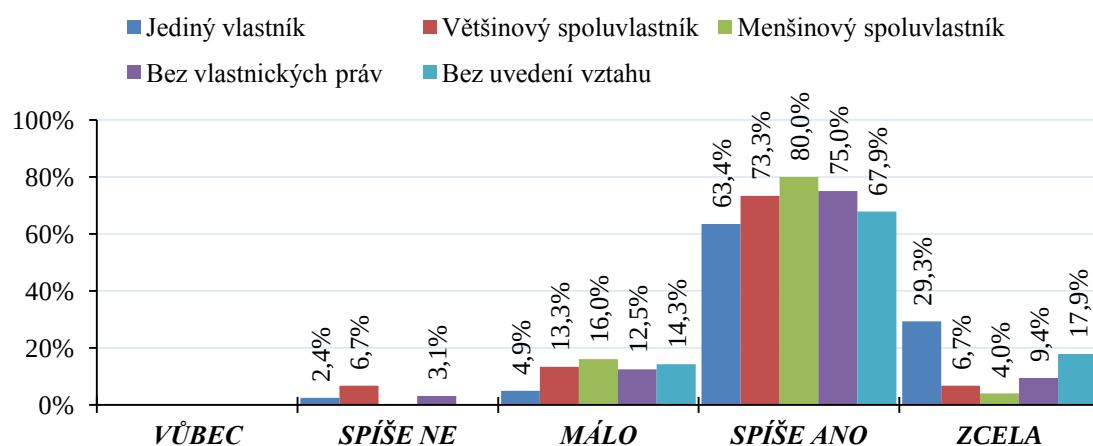
Podíly odpovědí u složky (46) Uvědomění si nezbytnosti vzdělání a zkušeností ve vlastním oboru (rozdělené dle vlastnického vztahu k podniku)



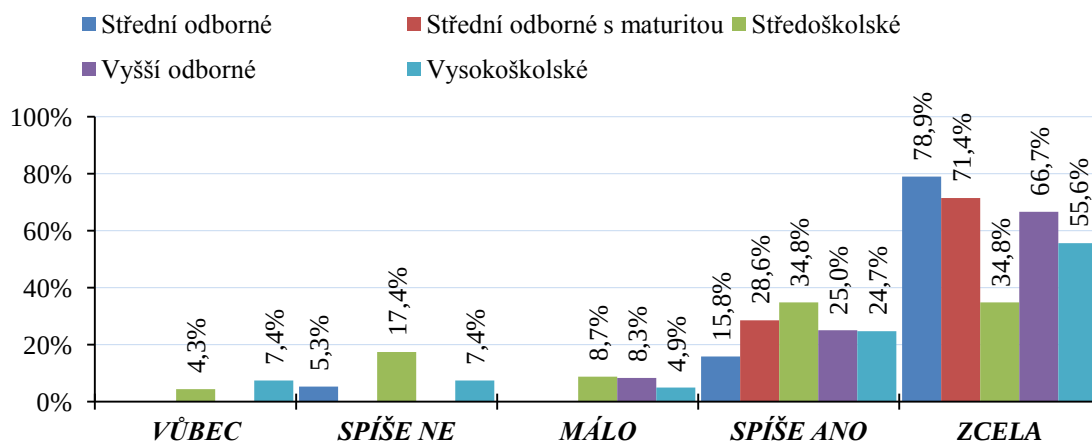
Podíly odpovědí u složky (26) Schopnost odhadnout relevantnost informací (rozdělené dle vlastnického vztahu k podniku)



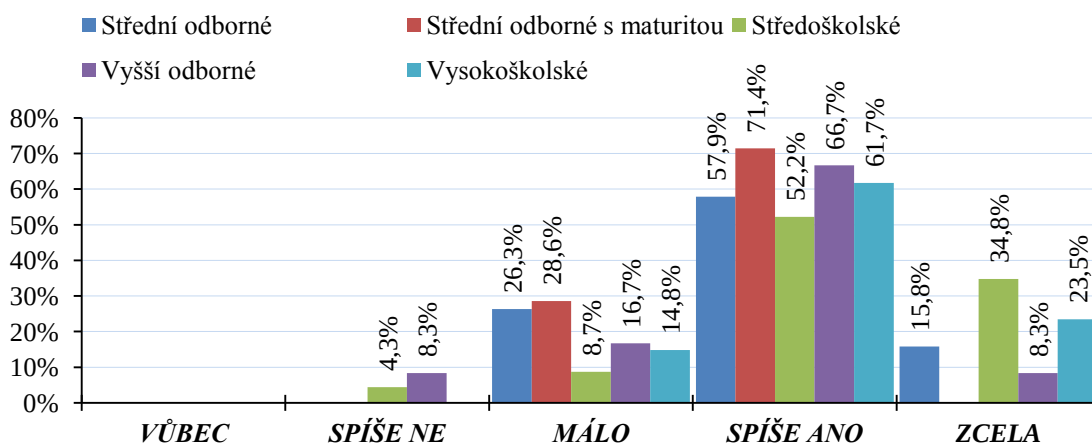
Podíly odpovědí u složky (27) Schopnost detekce výhodných příležitostí (rozdělené dle vlastnického vztahu k podniku)



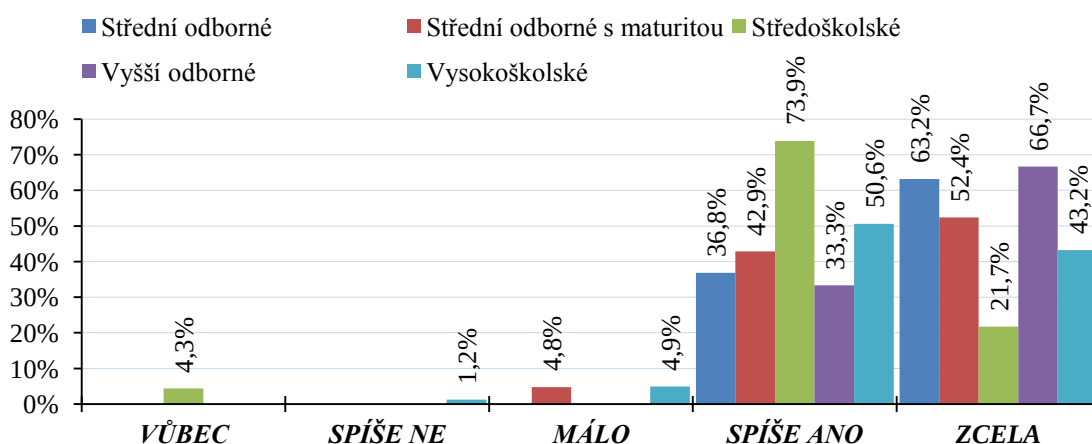
**Podíly odpovědí u složky (31) Odpovědnost za celý podnik
(rozdělené dle nejvyššího dosaženého vzdělání)**



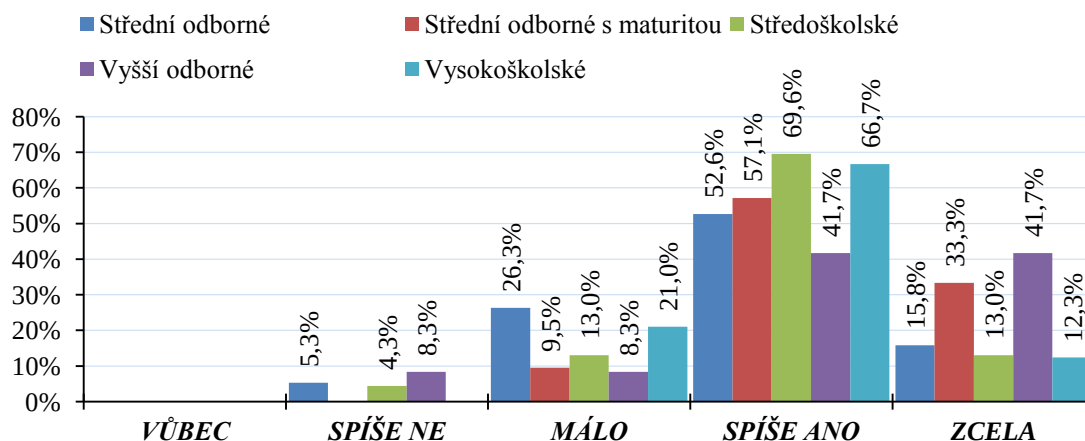
**Podíly odpovědí u složky (03) Schopnost dodržet plán (rozdělené
dle nejvyššího dosaženého vzdělání)**



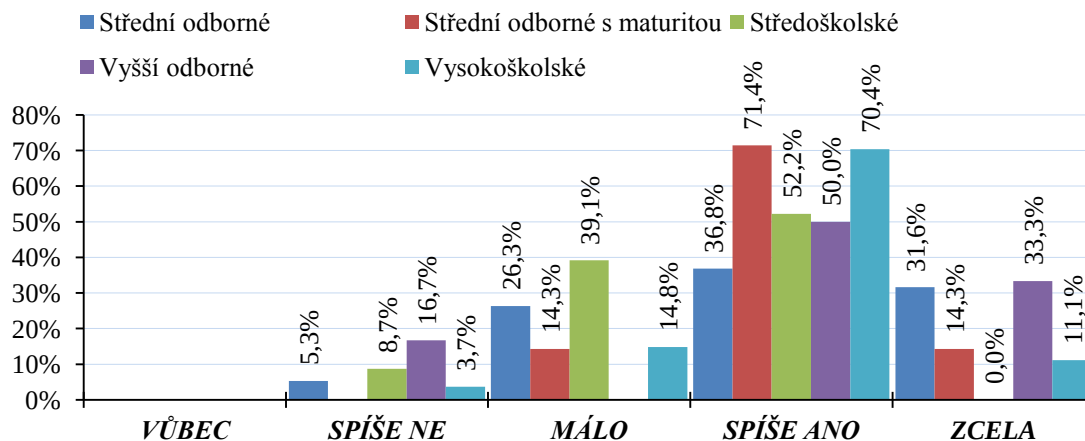
**Podíly odpovědí u složky (18) Schopnost pružné reakce na
změněný plán (rozdělené dle nejvyššího dosaženého vzdělání)**



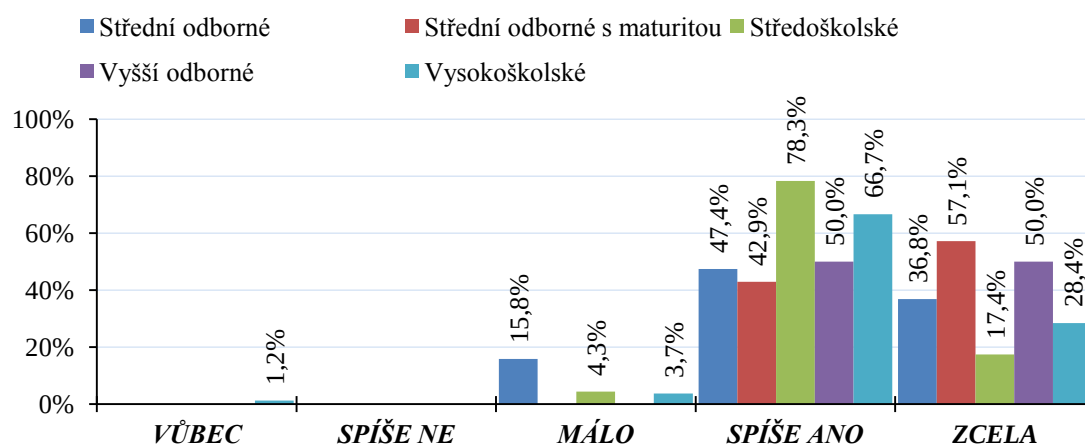
Položky odpovědí u složky (33) Časová organizace (rozdělené dle nejvyššího dosaženého vzdělání)



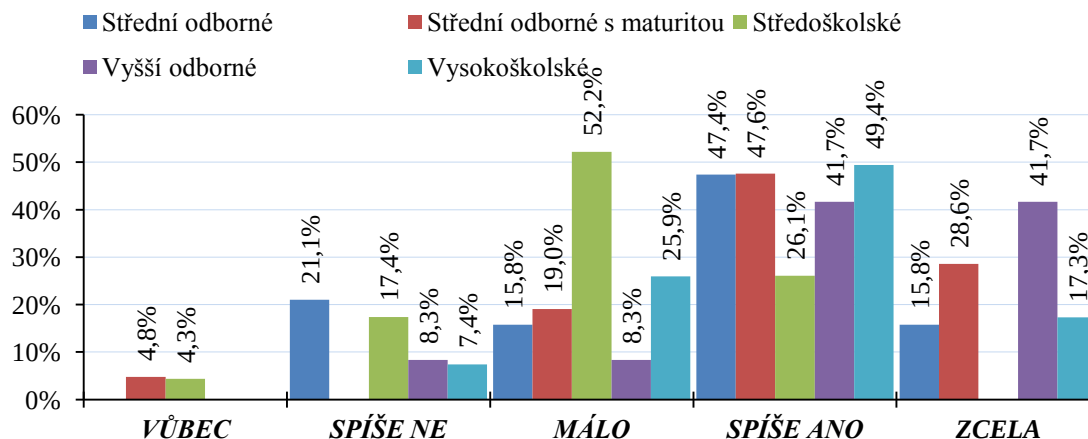
Podíly odpovědí u složky (36) Schopnost tvorby složitých koncepcí (rozdělené dle nejvyššího dosaženého vzdělání)



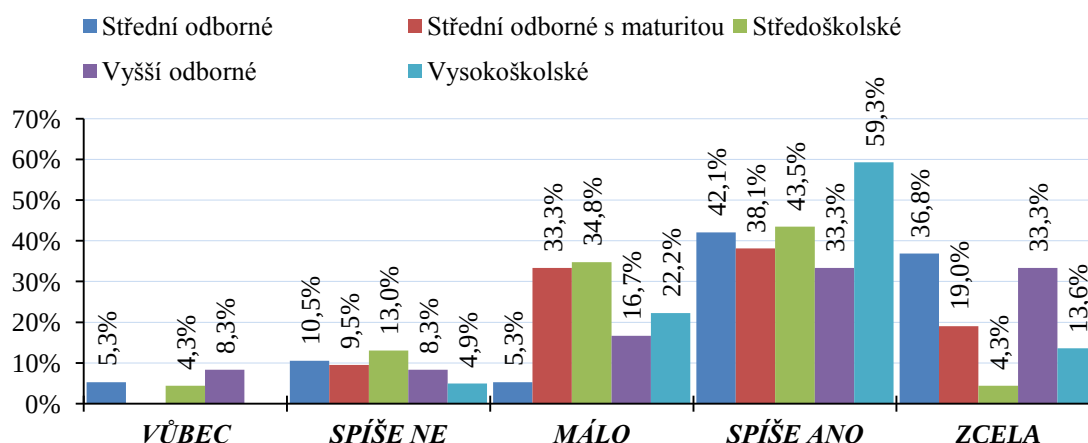
Podíly odpovědí u složky (20) Vstřícnost (rozdělené dle nejvyššího dosaženého vzdělání)



Podíly odpovědí u složky (11) Originalita (rozdělené dle nejvyššího dosaženého vzdělání)



Podíly odpovědí u složky (39) Řešení výzev pro vlastní rozvoj (rozdělené dle nejvyššího dosaženého vzdělání)



Zdroj grafů v příloze č. 5: Zpracováno autorem.

Strukturovaný přehled vlastní publikační činnosti

Ing. Petr Novák

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

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.

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.

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

KONEČNÁ, Zdeňka, Pavel MRÁČEK a Petr NOVÁK. Cross-Culture Management: Intercultural Competence of Manager Operating in a Multicultural Environment. In *Festive scientific conference on the occasion of 15th anniversary of the establishment faculty of business and management Brno university of technology*. Brno, Brno University of Technology, Faculty of Business and Management. 2007. p. 1 - 9. ISBN 978-80-214-3482-0.

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.

STAŇKOVÁ, Marie a Petr NOVÁK. Spojitost mezi odměňováním a konkurenceschopností podniku. In *"Jak úspěšně podnikat v příhraničních regionech jihovýchodní Moravy"*. Luhačovice, Evropský polytechnický institut. 2006. p. 151. ISBN 80-7314-097-7.

Příspěvek na tuzemských konferencích

NOVÁK, Petr. Pojem profesionalita. In *DOKTORANDSKÝ WORKSHOP*. Brno, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2005. (5 p.). ISBN 80-214-3080-X.

NOVÁK, Petr. Profesionál manažer v současnosti. In *DOKTORANDSKÝ WORKSHOP*. Brno, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně. 2006. (6 p.). ISBN 80-214-3323-X.