

Disertační práce

**Uplatňování principů celostní kompetentnosti při obsazování
manažerských pozic v podmínkách malých a středních podniků**

Applying the Principles of Holistic Competence in the Environment of Small
and Medium Enterprises

Autor: Ing. Jana Bilíková

Obor: 6208V038 Management a ekonomika

Školitel: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

Rok: 2015

© Ing. Jana Bilíková

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
Publikace byla vydána v roce 2015.

Klíčová slova:

Kompetentnost, kompetence, sociální a osobnostní zralost, všeobecná a odborná zdatnost, praktická a aplikační dovednost, ohodnocování kompetentností, výběrové řízení, manažerská pozice, malé a střední podniky.

Key words:

Competence, competency, social and personal maturity, general and expertise knowledge, practical and applications skills, valuation of competence, tenders, managerial position, small and medium enterprises.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému školiteli, prof. Ing. Jánu Porvazníkovi, Csc., za jeho cenné rady, připomínky, odborné vedení a směřování, lidský a vstřícný přístup po celou dobu mého doktorandského studia.

Děkuji všem zkušenějším kolegům, kteří mi byli oporou při mém studiu.

Děkuji všem osloveným odborníkům z řad akademiků a praxe, kteří se podíleli na výsledcích mého výzkumu.

Děkuji své rodině za podporu, porozumění a trpělivost.

Děkuji zástupcům a pracovníkům Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně za poskytnutí odborného zázemí.

ABSTRAKT

Disertační práce se zabývá možnostmi aplikace principů celostní kompetentnosti managementu do personální praxe malých a středních podniků, nacházejících se na území Zlínského kraje. Reaguje tak na celospolečensky aktuální problematiku (ne)kompetentnosti manažerů podniků a poukazuje na nezbytnost zajištění efektivního výběru vhodných kandidátů na manažerské pozice využíváním principů celostní kompetentnosti managementu, a to již v procesu výběrových řízení.

Hlavním cílem disertační práce je, na základě analýzy aktuálně dostupných teoretických poznatků v oblasti celostního managementu a terénního výzkumu, vypracovat návrh aplikace principů konceptu modelu celostní kompetentnosti managementu do procesu výběrových řízení v podmínkách malých a středních podniků na území Zlínského kraje.

Teoretickým východiskem předloženého návrhu bylo důsledné vymezení základních pojmů celostního managementu jakožto multidisciplinární vědy a jejich vnímání v kontextu personálního řízení. Disertační práce vnáší nové poznatky do oblasti personálního managementu a řízení a rozvoje lidských zdrojů, což je v souladu s dílčími řešitelskými cíli práce.

Terénní výzkum byl prováděn pomocí polostrukturovaných rozhovorů s personalisty, manažery a vlastníky malých a středních podniků na území Zlínského kraje a prostřednictvím metody dotazníkového šetření. Stěžejní výsledky výzkumu se staly dalším východiskem pro tvorbu návrhu na uplatňování modelu celostní kompetentnosti dle prof. Porvazníka, neboť jedním z hlavních závěrů předložené disertační práce je skutečnost, že v prostředí malých a středních podniků existuje reálná potřeba zkvalitňování stávajícího stavu procesu výběrových řízení na manažerské pozice.

Zvýšit efektivitu výběru vhodných kandidátů na pozice manažerů podniků, jako jednoho z hlavních předpokladů úspěchu podniku jako celku, je tudíž možno již v rámci vlastních výběrových řízení na manažerské pozice, a to například právě implementací modelu celostní kompetentnosti subjektů managementu.

ABSTRACT

The dissertation deals with the options of applying the principles of holistic competence of management to the Human Resources practices in an environment of small and medium enterprises in the Zlín Region. It responds to the current problems of society as a whole, the in/competence of managers of enterprises and it also highlights the need to ensure the effective selection of suitable candidates for managerial positions using the principles of holistic competency of management in the process of tendering.

The main aim of the dissertation is based on an analysis of currently available theoretical knowledge in the field of holistic management and field research to develop a proposal for the application of the principles of holistic expertise in tendering process within the management positions in terms of small and medium-sized enterprises in the territory of the Zlín Region.

The theoretical starting point of the proposal was consistent definition of the basic concepts of holistic management as a multidisciplinary science and its perception in the context of personnel management. The dissertation brings new insights into the region's human resources management and the management and development of human resources, which is in line with the objectives of the work sub-investigator.

Fieldwork was conducted through interviews with recruiters, managers and owners of small and medium enterprises in the territory of the region and by means of a questionnaires. The principal results of the research were the basis for further design proposals for the implementation of a holistic model of competence according to prof. Porvazník. One of the main conclusions presented in the dissertation is the fact that there is a real need to improve the current state of the process regarding selection procedures for managerial positions in the environment of SMEs.

To improve the efficiency of selecting suitable candidates for the positions of managers of enterprises is one of the main prerequisites. It can be done already within the tendering process for the success of the enterprise, for example by implementing a holistic model of competence management entities.

MOTTO

„Významné problémy, s nimiž se střetáváme, nemůžeme vyřešit pomocí myšlení téže úrovně, které je vytvořilo.“

Albert Einstein

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	13
SEZNAM PŘÍLOH	14
ÚVOD	15
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	17
1.1 Celostní management – základní pojmy	17
1.1.1 Předmět celostního managementu	22
1.1.2 Subjekt celostního managementu	23
1.1.3 Objekt celostního managementu	25
1.2 Koncept principů celostní manažerské kompetentnosti	26
1.2.1 Pilíř sociální a osobnostní zralosti - SZ	29
1.2.2 Pilíř praktické a aplikační dovednosti - AD	38
1.2.3 Pilíř všeobecné a odborné zdatnosti - VZ	46
1.3 Ohodnocování manažerské kompetentnosti	49
1.4 Řízení a rozvoj lidských zdrojů	56
1.4.1 Aktuální trendy v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů	56
1.4.2 Proces a metody výběru manažerů	60
1.5 Podnik 21. století	68
1.5.1 Definice malého a středního podnikání na území České republiky	70
1.5.2 Kritéria MSP	70
1.5.3 Potřeby MSP	71
1.5.4 Aktuální stav personální praxe v malých a středních podnicích	73
1.5.5 Specifika výběru manažerů v MSP	75
2 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE	76
3 METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	79
3.1 Metody logické	79
3.2 Metody empirické – metody sběru dat	80
3.2.1 Analýza dostupných informačních zdrojů	80
3.2.2 Konzultace s odborníky z praxe	81
3.2.3 Polostandardizované rozhovory - interview	82
3.2.4 Analýza dokumentů	84
3.2.5 Dotazníkové šetření	85
3.2.6 Dotazníkové šetření - pretest	87
3.2.7 Zúčastné pozorování	88
3.3 Metody statistické – metody analýzy dat	89
3.3.1 Metody popisné statistiky	89
3.3.2 Metody matematické statistiky	91
3.4 Měření	95
4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE	97
4.1 Kvantitativní výzkum	97

4.1.1	Identifikační údaje.....	97
4.1.2	Znalost a posuzování pilířů modelu celostní kompetentnosti managementu.....	101
4.1.3	Bariéry implementace modelu celostní kompetentnosti managementu.....	110
4.2	Ověření hypotéz _____	111
4.2.1	Hypotéza 1	112
4.2.2	Hypotéza 2	116
4.2.3	Hypotéza 3	119
4.2.4	Hypotéza 4	121
4.2.5	Celkové zhodnocení kvantitativního výzkumu.....	123
4.3	Kvalitativní výzkum _____	124
4.3.1	Polostrukturované rozhovory	125
4.3.2	Zúčastněné pozorování	136
4.3.3	Celkové zhodnocení kvalitativního výzkumu.....	140
4.3.4	Limitace provedeného výzkumu	141
4.4	Návrh aplikace principů celostní manažerské kompetentnosti do výběrových řízení v podmínkách MSP _____	142
5	PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI _____	153
5.1	Přínos pro vědu _____	153
5.2	Přínos pro praxi _____	154
5.3	Přínos pro pedagogickou praxi _____	155
5.4	Nástin dalšího pokračování výzkumu _____	155
	ZÁVĚR _____	156
	LITERATURA _____	158
	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA _____	174
	CURRICULUM VITAE AUTORA _____	178

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1.1 Hierarchický model struktury kompetence	20
Obrázek 1.2 Model rozlišení pilířů kompetentnosti	28
Obrázek 1.3 Model rozlišení dekompozit pilířů kompetentnosti	29
Obrázek 1.4 Hodnocení preferencí forem vzdělávání v MSP	49
Obrázek 1.5 Složky rozvoje lidských zdrojů	57
Obrázek 4.1 Posuzování dekompozit pilíře všeobecné a odborné zdatnosti – grafické znázornění	103
Obrázek 4.2 Posuzování dekompozit pilíře praktické a aplikační dovednosti – grafické znázornění	105
Obrázek 4.3 Posuzování dekompozit pilíře sociální a osobnostní zralosti – grafické znázornění	107
Obrázek 4.4 Průměr posuzování pilířů celostní kompetentnosti v % - grafické znázornění	108
Obrázek 4.5 Bariéry implementace – grafické znázornění.....	111
Obrázek 4.6 Data popisné statistiky k ověření hypotézy1-	113
Obrázek 4.7 Výsledná tabulka Friedmanova testu pro 3 závislé výběry – STATISTICA 7	114
Obrázek 4.8 Data popisné statistiky k ověření hypotézy1 – krabicový graf 2.115	
Obrázek 4.9 Výsledná tabulka Wilcoxonova testu pro 2 závislé výběry – STATISTICA 7	116
Obrázek 4.10 Data popisné statistiky k ověření hypotézy 2 –.....	117
Obrázek 4.11 Výsledná tabulka Mann – Whitneyova U testu pro 2 závislé výběry – STATISTICA 7	118
Obrázek 4.12 Pozice respondentů kvalitativního výzkumu	125
Obrázek 4.13 Pozice HR oddělení v organizační struktuře MSP	127
Obrázek 4.14 Způsob předávání informací zaměstnancům MSP	128
Obrázek 4.15 Bariéry implementace – kvalitativní výzkum	135
Obrázek 4.16 Bariéry implementace – porovnání výsledků výzkumu.....	135

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1.1 Kategorie podniků dle klíčových ukazatelů	71
Tabulka 3.1 Polostrukturované rozhovory	83
Tabulka 3.2 Analýza dokumentů.....	85
Tabulka 4.1 Velikost podniku z kategorie MSP.....	98
Tabulka 4.2 Oborové zaměření MSP	99
Tabulka 4.3 Pohlaví respondenta	100
Tabulka 4.4 Rozhodující vliv při výběru.....	100
Tabulka 4.5 Znalost celostní kompetentnosti.....	101
Tabulka 4.6 Posuzování dekompozit pilíře všeobecné a odborné zdatnosti....	102
Tabulka 4.7 Posuzování dekompozit pilíře všeobecné a odborné zdatnosti – popisná statistika.....	103
Tabulka 4.8 Posuzování dekompozit pilíře praktické a aplikační dovednosti ..	104
Tabulka 4.9 Posuzování dekompozit pilíře praktické a aplikační dovednosti – popisná statistika	105
Tabulka 4.10 Posuzování dekompozit pilíře sociální a osobnostní zralosti.....	106
Tabulka 4.11 Posuzování dekompozit pilíře sociální a osobnostní zralosti – popisná statistika	107
Tabulka 4.12 Posuzování pilířů modelu celostní kompetentnosti jako celku v % – popisná statistika.....	109
Tabulka 4.13 Posuzování dekompozit pilířů modelu celostní kompetentnosti na Likertově škále – popisná statistika.....	109
Tabulka 4.14 Bariéry implementace.....	110
Tabulka 4.15 Bariéry implementace – popisná statistika.....	111
Tabulka 4.16 Data 1 popisné statistiky k ověření hypotézy 1	112
Tabulka 4.17 Data 2 popisné statistiky k ověření hypotézy 1	114
Tabulka 4.18 Popisná statistika k testování hypotézy 2	117
Tabulka 4.19 Míra uplatňování principů celostní kompetentnosti - kontingenční tabulka.....	120
Tabulka 4.20 Úroveň posuzování typu bariéry - kontingenční tabulka	122
Tabulka 4.21 Návrh aplikace principů celostní kompetentnosti managementu	152

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AD, AQ	Aplikační a praktická dovednost
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales – metoda hodnocení pracovníků
BSC	Balanced scorecard – systém ukazatelů výkonnosti podniku
CBI	Competency Based Interview – metoda výběrového pohovoru
ČR	Česká republika
EFQM	Excellence Model – model pro hodnocení a zlepšování organizací
EU	Evropská Unie
FaME	Fakulta managementu a ekonomiky
HDP	Hrubý domácí produkt
HDS	Hoganův rozvojový test
HPI	Hoganův osobnostní dotazník
HR	Lidské zdroje
IQ	Intelligenční kvocient
MBO	Řízení pomocí cílů
MBTI	Typologie osobnosti
MSP	Malé a střední podniky
MVPI	Inventář motivů, hodnot a preferencí – Hoganův test
MQ	Manažerský kvocient
NSK	Národní soustava kvalifikací
PQ	Politický kvocient
SQ, SZ	Sociální a osobnostní zralost
TAT	Tematický apercepční test
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
VŘ	Výběrové řízení
VQ, VZ	Všeobecná a odborná zdatnost

SEZNAM PŘÍLOH

- A Dotazník pro kvantitativní výzkum
- B Polostrukturovaný rozhovor
- C Typologie osobnosti MBTI – charakteristiky základních preferencí
- D Typologie osobnosti MBTI – základní rozdíly mezi preferencemi
- E Týmové role dle Belbina – základní charakteristiky

ÚVOD

“ Úroveň managementu v českých organizacích představuje doposud vážnou slabinu pro naši konkurenceschopnost s vyspělým světem. “

Ivan Vágner

Problematikou celostně nekompetentních manažerů se začala seriózně zabývat odborná i laická veřejnost v souvislosti s americkou úvěrovou krizí, kolapsy amerických bank v roce 2008, provázející dle Ulčín (2014) selhání exekutivy finanční skupiny Lehman Brothers, jež vyhlásila jeden z největších bankrotů v historii lidstva a následným vznikem globální ekonomické krize. Diskuse na celosvětové úrovni vedly k závěru, že selhal management těchto společností. V současném globalizovaném světě žádná organizace nevyvíjí svou podnikatelskou činnost v podnikatelském vákuu a finanční kapitál nezajímají hranice států či kontinentů, proto dopady krachu významných organizací, v jejichž pozadí stojí vlivný, avšak celostně nekompetentní management, mohou být naprosto zdrcující. Malé a střední podniky se tak potýkají nejen s negativními hospodářskými dopady krachů vlivných organizací, ale stále častěji také s vlastním, interním, celostně nekompetentním managementem, který obvykle stojí za stigmaty nerůstu a stagnace těchto podniků. Jednání celostně nekompetentního managementu někdy nese i známky podvodného jednání, jehož důsledky mohou být pro podnik jako celek likvidační. S odkazem na mnohé výzkumy a aktuální dění v globálním měříku lze s velkou mírou pravděpodobnosti konstatovat, že neexistuje oblast lidského konání, kde by se nevyskytoval nějaký druh podvodného jednání. Zabývat se tedy seriózně implementací konceptu celostní kompetentnosti subjektů managementu bude proto nezbytné nejen v oblasti podnikatelského prostředí, ale obecně pro další vývoj lidské společnosti jako celku.

Hlavním cílem disertační práce je předložení návrhu aplikace teoretického konceptu modelu principů celostní kompetentnosti subjektů managementu z oblasti celostního managementu do procesu výběrových řízení na manažerské pozice v podmínkách malých a středních podniků na území Zlínského kraje.

Hlavním důvodem výběru tématu disertační práce byla jeho celospolečenská aktuálnost, rostoucí potřeba jasně definovat požadavky na kompetentnost subjektů managementu podniků (manažerskou kompetentnost) a jejich ohodnocování v současné době charakterizované korupcí a osobními selháními, a to již v procesu výběrových řízení na konkrétní manažerské pozice.

Disertační práce má snahu poskytnout manažerům a vlastníkům malých a středních podniků návod, jak implementovat model celostní kompetentnosti subjektů managementu do personálního řízení malých a středních podniků na území České republiky. Protože však není možno takto široce pojatý výzkumný

problém vyřešit v rámci jedné disertační práce, práce se zaměřuje na předložení návrhu využití principů konceptu modelu celostní kompetentnosti subjektů managementu v procesu výběrových řízení na manažerské pozice v malých a středních podnicích na území Zlínského kraje. Cílem návrhu je zvýšit pravděpodobnost výběru celostně kompetentních manažerů v rámci výběrových řízení a eliminovat tak působení celostně nekompetentních manažerů v malých a středních podnicích, neboť kvalita managementu se výrazně, dle názoru mnohých autorů, podílí na úspěchu či neúspěchu podniku a jeho konkurenceschopnosti.

Kategorie malých a středních podniků (dále jen MSP), jež pro účely disertační práce budou chápány ve smyslu přílohy I nařízení Komise ES č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, která doplňuje doporučení Komise ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků (2003/361/ES), byla zvolena z důvodu jejich dominantního podílu na celkové zaměstnanosti, HDP i exportu v rámci České republiky, jejich společenské spjatosti s daným regionem, v němž působí a dále z důvodu vyšší pravděpodobnosti ohrožení jejich stability a růstu, vycházející, mimo jiné, z neznalosti možností efektivního výběru pracovníků na manažerské pozice. Mikropodniky a malé podniky do dvaceti zaměstnanců byly z tohoto výzkumu vyloučeny.

Volba regionu Zlínský kraj jako modelové lokality byla provedena z důvodu časové dostupnosti podniků ve vztahu k záměru provádění aplikovaného terénního výzkumu, osobních vazeb a kontaktů autorky práce na podniky v regionu - s cílem zvýšit pravděpodobnost získání dostatečného množství relevantních dat z výzkumu a v neposlední řadě skutečnost, že Zlínský kraj lze vnímat jako modelovou lokalitu s *geniem loci* Tomáše Baťy, jehož jméno nese i autorčina Alma Mater. Tomáš Baťa je právem považován za průkopníka holistického, na systémovém přístupu založeného, řízení podniku jako celku, jež je dosud vzorem pro novodobé podniky a to v globálním měřítku. Mnohé Baťovy úvahy (též v disertační práci citované) vykazují vysokou úroveň jeho celostní kompetentnosti a zejména sociální zralosti, což plně koresponduje s teoretickými východisky k aplikovanému výzkumu této disertační práce.

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Názory a pohledy na lidské zdroje, lidský kapitál, jakožto na cenné aktivum všech organizací se u mnohých, světově uznávaných autorů, od sebe mnoho neliší. Karl Marx již ve své době konstatuje, že nastane doba, kdy se právě člověk stane stěžejním, v jeho pojetí dokonce fixním, kapitálem místo strojů, Becker (1993) předložil v roce 1964 statisticky ověřená tvrzení, že investice do lidského kapitálu přímo souvisí s růstem příjmů a jsou tedy rozhodujícím faktorem prosperity a bohatství, Drucker (citováno dle Holman, 2001) tvrdí, že ve 20. století bylo nejcennějším aktivem výrobní zařízení, ale ve století 21. to budou pracovníci se svými znalostmi a produktivitou. Gregar (2008) konstatuje, že se jedná o nejvzácnější ze všech zdrojů, jež mají organizace k dispozici, neboť právě tyto zdroje mají jako jediné schopnost myslet, tvořit a komunikovat. Tato slova potvrzuje také známý citát zakladatele automobilového průmyslu, Henryho Forda: „*Vezměte mi mé továrny a spalte mé budovy, ale nechte mi mé lidi a já můj podnik vystavím znovu.*“ Lado a Wilson (1994) doplňují, že rozvoj lidských zdrojů je významným zdrojem trvale udržitelné konkurenční výhody. Boledovič, Košturiak (2010, s. 43) poukazují na soudobé analýzy podniků, jež dokazují, že hlavní konkurenční výhodou je právě kvalita lidského potenciálu, z něhož vycházejí inovace, zlepšování, učení se a schopnost reagovat na neustálé změny. K dosažení konkurenční výhody v podobě lidských zdrojů je však dle Barney (1991) zapotřebí splnění dvou podmínek – existence hodnotných, firmou využitelných kompetencí a skutečnost, že v makroprostředí firmy neexistuje mnoho firem, disponujících takovými lidskými zdroji. Becker a Gerhard (1996) upozorňují, že je náročné pro konkurenční firmu napodobit tuto konkurenční výhodu hodnotné kompetentnosti lidských zdrojů. Barták (2006) konstatuje, že lidé pouze propůjčují svůj lidský kapitál, za něhož považuje sumu schopností, znalostí, dovedností, motivace a energetizace, firmám jako zdroj konkurenční výhody, Wright, Dunford a Snell (2001) považují za rizikový faktor skutečnost, že lidský kapitál jako jediný ze všech zdrojů organizace nevlastní. Právě vlastnosti, dovednosti, znalosti a zručnosti subjektů managementu ve vzájemných souvislostech jsou předmětem managementu celostního. Celostní management je nositelem systémového a celostního (holistického) pohledu na lidské zdroje aneb subjekty managementu, o požadavcích na jejichž celostní kompetentnost při obsazování manažerských pozic (proces výběrových řízení) předložená disertační práce pojednává.

1.1 Celostní management – základní pojmy

Management je všeobecně pojímán a chápán jako multidisciplinární věda, opírající se o poznatky řady společenských, přírodních i technických věd a zároveň o poznatky manažerské praxe. Vědecký přístup k managementu

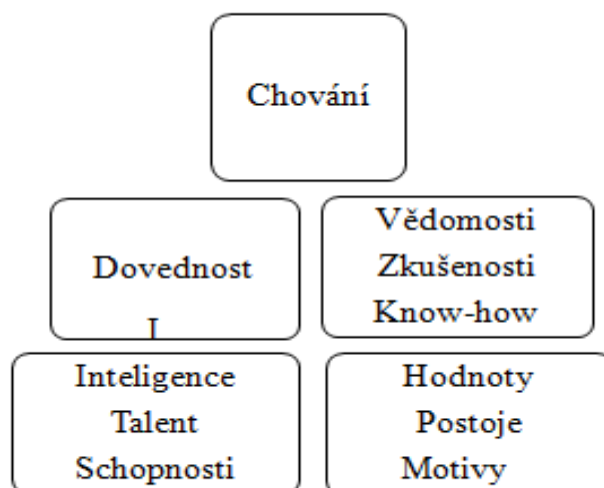
formuloval jako první Frederick Taylor ve svém díle *Zásady vědeckého řízení* a dále ho rozvíjeli a definovali například Weihrich a Koontz (1993). Vágner (2004) hovoří o managementu také jako o umění ve smyslu modifikovaného využívání teorie v nepředvídatelných situacích, jež praxe přináší. Pojem management je celosvětově přejímán. Jak uvádí Vodáček, Vodáčková (2013), v české odborné literatuře nahrazuje dříve používaný pojem řízení. V anglické odborné literatuře se s pojmem management částečně překrývají pojmy *direction* (ve smyslu vedení a usměrňování), *supervision* (ve smyslu dohledu, vedení a kontroly), *control a steering* (ve smyslu řízení procesů) či *governance* (ve smyslu správy a řízení).

Celostní management, stejně jako například znalostní - knowledge management či age management, jsou důsledkem vývoje managementu v návaznosti na praxi a příklady nového pojetí negentropického managementu dle Prigoninových objevů, jejichž společným rysem je hledání a nacházení nových příležitostí a východisek (Vágner, 2004) a mnozí autoři ho považují (například Melé, Sanchez, Carlos, 2011; Andersen, Henriksen, Aarseth, 2006; Asumeng, 2014) za jeden z moderních přístupů k řízení. Celostní management je charakterizován celostním neboli **holistickým přístupem** k využívání poznatků a jako takový je založen na **přístupu systémovém**, jehož podstatou je komplexní chápání jevů v jejich vnitřních i vnějších souvislostech. Jako první se systémovým přístupem k organizování a managementu obecně zabýval Vilfredo Pareto ve svých dílech *Manuale di economia politica* (1906) a *Trattato di sociologia generale* (1916). Publikace Ch. I. Barnarda *The Functions of the Executive* (1938) je spolu s díly Herberta A. Simona dodnes považována za stěžejní v oblasti managementu vztahující se k systémovým přístupům (Kociánová, 2012). Vágner (2004) konstatuje, že podstatou systémového přístupu je dospět k podstatě jevů, odhalit podstatné souvislosti a působit na jejich synergii – vzájemné spolupůsobení. Subjektem v systémových teoriích je člověk, objektem vše, co poznává, celkem výsledek systémového myšlení, částí určitá součást celku, prvkem nejnižší rozlišitelná jednotka v rámci části, interakcí vzájemné vazby a vztahy a chováním systému rozumíme procesy a aktivity vykonávané v rámci výše vymezených bodů za účelem dosažení stability celku (Porvazník, 2011). Systémové přístupy v rámci organizací prezentují dle Kociánová (2012), Huňát (2010) složitost a komplexnost všech na sebe vzájemně působících zdrojů. Za nezbytně nutné pak považuje schopnost vnímat kontext. Aplikací systémových přístupů na strategické rozhodovací problémy v managementu se zabýval R. L. Ackoff, jež položil základy metod strategického řízení. Systémové myšlení považuje Kociánová (2012, s. 104) za kritický faktor úspěchu řízení organizace jako celku a předpoklad uplatňování holistického managementu, jež je podmínkou efektivního managementu změn.

„Nemoc dnešního světa je přímo úměrná naší neschopnosti vidět ho jako jeden celek.“
P. M. Senge

Myšlenky celostnosti metodologicky rozpracoval v roce 1968 Ludwig Bertalanffy ve své knize *General System Theory*. Stěžejní filozofická myšlenka celostnosti spočívá v poznání, že celek není sumou jednotlivých jeho částí, ale má vlastnosti a kvality, jež nemá žádná z jeho částí, vzájemně na sebe působících. Porvazník (2011) spatřuje základní význam celostního managementu ve formování předmětu celostního managementu jako ucelené, integrované a komplexní soustavy poznatků o vlastnostech, dovednostech a znalostech subjektů managementu, jež souhrnně označuje jako **kompetentnosti** neboli **způsobivosti subjektů managementu**. Pojem kompetentnost však bývá nezřídka zaměňován odbornou i laickou veřejností za pojem kompetence a dochází tak k rozdílnému chápání obou pojmů.

V odborné literatuře se definováním pojmu **kompetence** a jeho charakteristikami zabývají mnozí autoři, například Hroník (2007), Porvazník (2011), Bedrnová, Nový (1998), Prokopenko, Kubr (1996) Markowitsch, Plaimauer (2009), Hafeez, Essmail (2007) či Jubb, Robotham (1997). Linhart, Petrusek, Vodáková, Maříková (1996) definují kompetence jako „*předpoklady jedince nebo skupiny, instituce nebo organizace, zvládnout určitou činnost, situaci, respektive posuzovat určité jevy s vědomím širších souvislostí nebo z odborného hlediska (kompetence odborná)*.“ Pojem kompetence, pocházející z latinského *competens*, v překladu jako příhodný, vhodný či náležitý (Slovník cizích slov, on-line, 2014), poprvé použil lingvista N. Chomsky (Vávrová, 2012) a to ve významu **kompetence jako předpoklad** pro výkon určité činnosti, což odpovídá významu pojmu *kompetentnost* (Porvazník, 2011). Hroník (2007, s. 61) definuje kompetenci jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle*.“ Porvazník (2011) chápe pojem **kompetence jako povinnosti, pravomoci, zodpovědnost** pracovníků vykonávat určitou práci. Bedrnová, Nový (1998, s. 314) nahlíží na pojem kompetence ve smyslu pracovní a sociální kompetence, již definují následovně: „*Pracovní a sociální kompetence souhrnně vyjadřuje reálnou úroveň zvládnutí úkolů spojených s pracovním zařazením člověka*.“ Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 27) předkládají tříúrovňový hierarchický model struktury kompetence, viz obrázek 1.1, kde vrcholem pyramidy jest chování člověka, ve střední úrovni v průběhu profesního života získané a přístupem snadno ovlivnitelné dovednosti, vědomosti a zkušenosti. Základ pyramidy – hierarchického modelu struktury kompetence (ve smyslu kompetentnosti) – je tvořen inteligencí, schopnostmi, talentem, hodnotami, postoji a motivy jedince. Již v rámci uvedených definicí a chápání pojmu jednotlivými autory je možno sledovat dva zásadní významové směry.



Obrázek 1.1 Hierarchický model struktury kompetence
(Cimbálníková, 2013, s. 56)

Pojem **kompetence ve smyslu způsobilost - kompetentnost** poprvé použil R. Boyatzis v roce 1982 (citováno z Goleman, 1998) ve svém díle *The Competent Manager: Model for Effective Performance*, rozdělil je na prahové a výkonové, přičemž za prahové způsobilosti považoval minimální požadavky kladené na osobu manažera a za výkonové výsledky práce manažera související s jeho jednáním a chováním. Dle Goleman (1998) Boyatzis zdůrazňoval při objasňování pojmu kompetence především podstatný rozdíl mezi úkolem, jež je potřeba splnit a schopnostmi, které jsou zapotřebí k jeho splnění. Woodruffe (1993) definoval kompetenci právě jako množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby zvládl kompetentně požadované úkoly. Hladík (2010) spatřuje v pojetí pojmu kompetence soubor dovedností, znalostí, zkušeností, postojů a postupů jednotlivce, využívaných za účelem úspěšného řešení životních úkolů s cílem osobního rozvoje. Hroník (2007) uvádí, že v případě kompetencí se nejedná o daný stav, ale o schopnost se měnit. Kompetentní člověk je pak vybaven vlastnostmi, schopnosti, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností nezbytnou k danému chování, je motivován takové chování použít a má možnost ho použít. Carroll a McCrackin (1997) doplňují dělení kompetencí na klíčové (poprvé popsány v roce 1974 D. Mertensem), jež by měli mít všichni zaměstnanci, neboť jsou dle Belze a Siegrista (2001) kompetencemi základními, neutrálními a vždy požadovanými a dále na týmové, funkční, vůdcovské a manažerské. Vávrová (2012, s. 113) konstatuje, že v anglosaské literatuře neztídka dochází k záměně pojmů kompetence a competency. Dle autorky „kompetence se skládají z různých schopností a získávají se reflexivně. Reflexe je základním a rozhodujícím momentem také v procesu osvojování si klíčových kompetencí“. Reflexí autorka rozumí interakci s druhými. Taktéž Theodorescu (2006) spatřuje zásadní rozdíl mezi anglickými

pojmy *competency* a *competence*. Zatímco *competency* chápe na základě výkladového slovníku American Heritage Dictionary jako adekvátní připravenost fyzickou i intelektuální, pojem *competence* vykládá jako synonymum schopnosti a specifického rozsahu dovedností. McCurry (1994) definuje pojem **competence** jako schopnost používat a integrovat celou řadu individuálních dovedností a znalostí k řešení skutečných manažerských problémů v organizaci. Porvazník (2014, s. 44) rozumí pod pojmem kompetentnost schopnost neboli způsobilost subjektů managementu vykonávat své kompetence na nulové, velmi nízké, vyšší nebo rozvinuté úrovni.

„Kompetentnost manažera, jeho celostní, emergentní vlastnost či charakteristika je dána jeho odbornou zdatností, praktickou dovedností a sociální zralostí.... Kompetentnost je taková celostní vlastnost manažera, kdy převládá lidskost nad egoismem, znalosti nad nevědomostí, šikovnost nad neschopností uskutečnit věci v praxi.“ (Porvazník, 2011, s. 289)

Fallon a McConnell (2007) zastávají názor, že kompetence poukazuje na schopnost manažera plnit pracovní povinnosti, zatímco kompetentnost se zaměřuje na manažerskou výkonnost v konkrétní situaci na pracovišti. McCurry (1994) doplňuje, že kompetentnost se týká schopnosti používat a integrovat celou řadu individuálních dovedností a znalostí pro řešení reálných manažerských problémů v organizaci. Boltanski a Chiapello (1999) ve svém příspěvku *Le nouvel Esprit du Capitalisme* používají pojmu kompetentnost (nikoli kompetence) ve vztahu k obrazu ideálního manažera. Mnoho výzkumů zacílených na oblast strategického managementu se zabývá právě kompetentností lidských zdrojů v podnicích (King a Zeithaml, 2001; Leonard – Barton, 1992, 1995; Wright, 2001; Stalk, Evans a Schulman, 1992). Boam a Sparrow (1992; citováno z Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) poukazují na dva stěžejní důvody, které vedly k rozvoji kompetenčního přístupu k lidským zdrojům, a to selhání programů zaměřujících se na ztotožnění se s vizí týmové spolupráce, prozákaznické orientace apod. a související potřeba nových dovedností. Konstatují dále, že kompetenční přístupy se zaměřují na to, co manažeři opravdu činí (chování a jednání manažerů) nikoliv pouze na výčet toho, co by dělat měli a definují to podstatné, co vede k úspěchu nejen dotčených manažerů, ale potažmo celého podniku (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 18-19). Bolton, Brow, McCartney (1999) obohacují odborný diskurs na konci druhého tisíciletí termínem *kapacita*, jímž by chtěli zastřešit komplikovanost rozdílného vnímání pojmosloví a spojit do tohoto pojmu vše, co se dosud významově považovalo za pojmy kompetence, kompetentnost, schopnost atd. Bedrnová, Nový (1998, citováno z Cimbálníková, 2009, s. 28) chápou pod pojmem **manažerské kompetence** pracovní a osobní kompetence manažera, jeho sociální kompetence, pozitivní uvažování, proaktivní jednání,

výkonovou motivaci, volní úsilí dosahovat vyšších cílů, schopnost sebekontroly, rozvinuté etické cítění, kreativitu, pochopení, toleranci, smysl pro humor a nepřetržitý seberozvoj. Adair (2005) předkládá požadované kompetence (ve smyslu kompetentností) vrcholových manažerů v následujícím pořadí - schopnost rozhodovat, umění vést lidi, osobní integrita, nadšení pro práci, představitost, ochota usilovně pracovat, analytické schopnosti, pochopení pro druhé, schopnost vystihnout příležitost, schopnost řešit nepříjemné situace, schopnost rychle se přizpůsobit změnám, ochota brát na sebe riziko (Cimbálníková, 2009, s. 29). Harold Schroder ve své knize *Managerial Competence – The Key to Excellence* definuje **model klíčových manažerských kompetencí vysokého výkonu**, které dělí do čtyř skupin – kognitivní kompetence, motivační kompetence, směrové kompetence a výkonové kompetence, Spencer a Spencer doplnili tento model o prvek chování (just noticeable difference).

Kompetentnost neboli způsobilost každého subjektu v kontextu celostního managementu je identifikována jako schopnost (její míra) celostně uplatňovat při každé činnosti humánní, nesobecké postoje – tedy sociální zralost, v souladu s využíváním veškerých nabytých teoretických vědomostí a praktických zkušeností a dovedností. Z rozdílu významu těchto pojmů lze například vyvodit, že kompetence lze delegovat, ale kompetentnost delegovat nelze.

Tato disertační práce nadále pojednává o kompetentnostech manažerů, nikoliv o jejich kompetencích.

1.1.1 Předmět celostního managementu

Jako předmět vědy obecně bývá označováno to, co je, anebo by být mohlo, cílem vnímání, myšlení, pozornosti za účelem vysvětlit předmět vědy dle obsahu řízeného objektu. Předmětem managementu, jakožto multidisciplinární vědy, by měla být tvorba a rozvíjení soustav poznatků o současné strukturalizaci celku planety Země, o strukturalizaci druhů, příležitostí a hrozeb dlouhodobě udržitelného rozvoje lidské civilizace, o celostní manažerské kompetentnosti – jejích pilířích a možnostech ohodnocování, o postavení řídicí a řízení části v systému řízení či o současném a budoucím stavu formování předmětu a obsahu celostního managementu (Porvazník, 2014, s. 45-46). Předmět celostního managementu je stále v počátcích svého formování a dle Porvazník (2011) jde soustavu poznatků o požadavcích na kompetentnost subjektů managementu zastávat určitou pozici. Základními paradigmaty jsou:

- důraz je při formování poznatků a rozvoji teorie kladen na odborné a aplikační, tj. praktické požadavky subjektů managementu,

- trvale udržitelný rozvoj, výkonnost či kvalitu práce však více ovlivňuje úroveň sociální kompetentnosti člověka,
- současná věda o všeobecném managementu hledá nová východiska, neboť pokud se jedná o výše zmíněné, je v krizi.

S využitím systémového přístupu pak lze rozvinout poznatky managementu o nový pilíř managementu – sociální zralost subjektů managementu a považovat každého člověka, jednotlivce za subjekt managementu. Tato paradigmatata nám poté umožňují vymezit předmět celostního managementu jako soustavu poznatků, jež tvoří požadavky na všeobecné a odborné vlastnosti subjektů managementu, praktické a aplikační zručnosti subjektů managementu a osobnostní a lidské vlastnosti subjektů managementu (Porvazník, 2011). Cílem managementu jako vědy by mělo být dle Porvazník (2014, s. 45) objasnění toho, v čem spočívá *„celostní způsobilost člověka zastávat určitou pracovní pozici, tedy především jaká je jeho úroveň sociální zralosti, odborné zdatnosti a praktických dovedností.“*

1.1.2 Subjekt celostního managementu

Z pohledu celostního managementu je subjektem každý jednatel, každý člověk. Celostně kompetentní subjekt managementu spatřuje Porvazník (2014, s. 49) v každém člověku, jež *„tvoří své odborné znalosti prostřednictvím svých praktických dovedností a osobnostních vlastností ve prospěch svého jednání a lidského rozvoje civilizace.“*

Pro účely disertační práce bude subjekt celostního managementu vymezen managementem malých a středních podniků, tedy jejich manažery a vlastníky. Pfeffer (1994) dokazuje výsledky svých výzkumů, že kvalita managementu zcela zásadně ovlivňuje úspěch nebo neúspěch podniků, proto je nezbytné věnovat subjektům managementu v těchto souvislostech pozornost zejména již při obsazování manažerských pozic. Králl (2012) upozorňuje, že předpokladem úspěchu podniku je pružně a rychle na změny reagující a včasné změny predikující management. Folwarczná (2010) považuje kvalitní, motivovaný a angažovaný management organizací za jeden z klíčových faktorů existence konkurenční výhody.

Pojem **manažer** se původně začal používat v anglosaských zemích k označení osoby zodpovědné za chod jakékoliv organizace podnikatelské, společenské či veřejné (Folwarczná, 2010). Manažerem je dle Šuleř (2002) ten, jenž dosahuje firemních cílů, a který výsledků své práce dosahuje prostřednictvím práce jiných lidí. Yukl (1989), citováno dle Prokopenko, Kubr (1996) považuje za manažera osobu, která zastává postavení, v němž se očekává výkon vedení, přičemž vedením označuje interpersonální vliv, směřující za

určité situace pomocí komunikačního procesu k dosažení požadovaného cíle. Ulčín (2014) říká, že manažeři „*plánováním, tvořením organizační struktury, monitorováním výsledků při plnění stanovených cílů, přinášejí stabilitu do firmy*.“ Mikuláščík (2007) chápe výjimečnost manažerské práce v její nižší míře intimity a naopak velké míře ovlivnění osobnostní jedinečností každého manažera, kterážto se projevuje rozdílností v chování (osobnostní pečeť manažera) při plnění jednotlivých manažerských rolí (managerial roles). Konceptem manažerských rolí se zabýval kanadský teoretik H. Mintzberg a na základě jeho výzkumů, publikovaných v roce 1973 v publikaci *The Nature of Managerial Work*, byly definovány tři skupiny manažerských rolí, z nichž každá zahrnuje dílčí role – interpersonální role (uvnitř a vně řízené organizace role představitele organizace, lídra a spojovacího článku organizace), informační role (role monitora a příjemce informací, šířitele informací a mluvčího organizace) a role rozhodovací (dílčí role podnikatele, řešitele problémů, role alokátora zdrojů a vyjednávače), citováno z Vodáček, Vodáčková (2013, s. 159 – 160). Boltanski a Chiapello (1999) vyžadují od manažera, aby byli kompetentní, kreativní, vizionářští, inspirativní svým charismatem (citováno dle Keller, 2007). Mnozí autoři, jako například Drucker (2001), Weihrich a Koontz (1993), Vodáček a Vodáčková, (2006; 2013), Šuleř (2002), Kotler (2001), Mikuláščík (2007), Folwarcná (2010), Vágner (2004), Veber (2001), Kubeš, Spilerová, Kurnický (2004), Koubek (2007), McGregor, Likert, Blake a Mouton, Lorsch (citováno dle Keller, 2007) přisuzují manažerům určité vlastnosti, znalosti, dovednosti; typizují je, porovnávají a vyhodnocují z pohledu úspěšnosti jako stěžejního kritéria úspěchu organizací. Přisuzují jim role (například role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační), které rozdílně identifikují, pojmenovávají, řadí do různých souborů, modelů či tvoří kompetenční modely. Typizují je, porovnávají a vyhodnocují z pohledu úspěšnosti jako stěžejního kritéria úspěchu organizací. Tyto modely pracují s pojmem kompetence, avšak ve smyslu kompetentností. Porvazník (2011) nahlíží na osobnost manažera systémově a holisticky a předkládá model tří pilířů celostní kompetentnosti (nikoliv ve smyslu kompetencí) - způsobilosti manažerů.

Pojem **manažerská pozice** je mezi odbornou i laickou veřejností vžitým termínem pro takové pracovní místo v organizaci, které je nutno obsadit právě manažerem. Manažeři patří podle mínění mnoha autorů k nejdůležitějším článkům každého podniku, neboť musí mít schopnost dívat se na podnik jako na celek a v tomto smyslu ho řídit (Damian, 2006; Asumeng, 2014; Georgiou, 2006). V podnikové praxi se jedná například o pozice typu finanční manažer, výrobní manažer, provozní manažer, obchodní manažer, produktový manažer, personální manažer, projektový manažer, generální manažer apod., stále častěji se však lze setkat s anglickými názvy manažerských míst i v podmínkách malých a středních podniků, jako například Account Manager (manažer pro styk

s významnými klienty), Financial Manager (finanční manažer), HR Manager (manažer pro oblast lidských zdrojů), Advertising manager (manažer pro reklamu), Branch Manager (manažer pobočky), Controlling Manager (manažer firemního controllingu), PR manager (manažer pro styk s veřejností) apod.

Aktuálně se lze často setkat s pojmem **lídr**, který je nezdárka laickou veřejností zaměňován právě s pojmem manažer. Robbins, Judge (2012, citováno z Ulčín, 2014, s. 33) ve svém příspěvku *Organizational Behavior* uvádějí hlavní rozdíly mezi náplní práce manažera a lídra. Dle jejich mínění manažeři tvoří plány a lídři je inovují; manažeři plánují kariérní růst svých zaměstnanců a lídři vyhledávají a podporují talenty; manažeři se starají o potřebnou individuální a týmovou výkonnost a lídři se sousřdují na výkonnost celé organizace; manažeři řeší stížnosti, lídři jim předcházejí; manažeři implementují strategie, lídři je formulují; manažeři delegují úkoly a lídři inspirují zaměstnance k dosahování cílů; manažeři podporují názor, že zaměstnanci slouží zákazníkovi a lídři vnímají zaměstnance jako klienty.

Vzhledem k zaměření disertační práce na podmínky malých a středních podniků je nutno definovat **vlastníka** ve smyslu manažera. Za vlastníka malého a středního podniku bude považován pro účely této disertační práce v souladu s ustanovením Komise ES 2003/361/ES člen statutárního orgánu nebo společník, aktivně se podílející na běžné podnikatelské činnosti podniku. V malých podnicích a některých menších středních podnicích bývá právě vlastník nezdárka hlavním (generálním) manažerem podniku (Commission Recommendation, on-line, 2013).

1.1.3 Objekt celostního managementu

Každá organizace se v rámci svého působení snaží činit takové aktivity, které vedou k naplňování jejích potřeb a jsou prostředkem k dosahování cílů. Dle Vágnera (2004) lze tyto aktivity označit jako procesy a cílevědomé procesy definovat jako objekty managementu spolu s obecným pojetím organizace, podniku jako celku. Manažerské procesy se zaměřují na vymezení cílů a pracovních procesů sloužících k naplňování výkonu poslání podniků, jejichž vstupy jsou materiální a energetické zdroje, informace a znalosti, kapitál a práce. Jak Vágner (2004) dále uvádí, nebezpečí pojmání celého podniku jako objektu managementu tkví v neschopnosti managementu obsáhnout ho jako systém prvků a jejich vzájemných vazeb. Každý podnik je však ovlivňován mnoha faktory (přírodními, technologickými, technickými, sociologickými, politickými), a proto je dle Porvazník (2011) nutno řídit objekty managementu v synergii s těmito vlivy.

1.2 Koncept principů celostní manažerské kompetentnosti

Manažerské principy jsou vykládány v literatuře mnohými autory. Jako první definoval již Henri Fayol v roce 1888 čtrnáct manažerských principů, z nichž některé jsou aktuální dodnes, například rovnost mezi pravomocí a odpovědností, spravedlnost v odměňování, správné a nestranné jednání vedoucích pracovníků s podřízenými. Následně Max Weber formuloval šest principů byrokratické organizace a také zde lze pozorovat aktuálnost některých z nich, například důslednost v definování a dodržování hierarchie práv, povinností a odpovědnosti, povinnost manažerů zajišťovat efektivnost činností atd. Chandlerův princip podřízenosti strukturní formy obsahu manažerské činnosti je považován za novodobý manažerský princip týkající se organizační struktury, jehož ignorace může mít v praxi fatální důsledky (Vágner, 2004).

Mnoho autorů, jako například (Lucia a Lepsinger, 1999; Rothwell a Lindholm 1999; Lee a Beard 1994; Stuart a Stuart 1976; Boam a Sparrow, 1992 - citováno dle Kubeš, Spilerová, Kurnický (2004) používá pojem kompetence (nikoliv kompetentnost) ve spojení s manažerskou prací a vytváří kombinací potřebných dovedností pomocí profilů konkrétních pozic nebo také **kompetenční modely** či modely ústředních kompetencí (Core Competencies). O popularizaci tohoto pojmu v rámci literatury zabývající se strategickým managementem se zasloužili zejména Prahalad a Hamel (1990). Profil manažerské kompetence sestávají z dovedností a schopností přispívajících k vynikajícímu výkonu manažera, mezi něž řadí plnění úkolů v souladu se strategickými cíli, umění vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené, řešit konflikty atd. Bunk (1994) předkládá čtyři typy manažerských způsobilostí, a to participační, sociální, metodologickou a odbornou. Schorder v roce 1989 pojmenoval a rozdělil kompetence ve smyslu způsobilostí také do čtyř skupin – kognitivní, motivační, směrové a výkonové kompetence (Kubeš, Spilerová, Kurnický, 2004, s. 21). Sternberg a Wagner (1992) poukazují na důležitost tacitních (na osobnost manažera navázaných) znalostí ve spojitosti se způsobilostmi manažera, zejména v kontextu zvyšování konkurenceschopnosti podniků. Owen (2008) na základě osobních zkušeností s řízením mnoha podniků v Japonsku, Americe i Evropě sestavuje praktický (týkající se praktického managementu, nikoliv teorie) model třírozměrného pohledu na úspěšného manažera – tzv. manažerský kvocient - MQ, sestávající z vysokého inteligenčního kvocientu (IQ) manažera, vysokého emočního kvocientu (EQ) manažera a nezbytného politického kvocientu (PQ) manažera. Manažerský kvocient dle (Owen, 2008, s. 20) poskytuje rámec pro posuzování a rozvoj vlastního manažerského potenciálu, potenciálu členů týmů včetně rozpoznání možností potenciál zvyšovat a rozpoznání pravidel přežití a úspěchu manažera v organizaci. Asumeng (2014) definuje model manažerské způsobilosti (Competence Model) v souvislostech s oblastí řízení lidských zdrojů s důrazem na behaviorální charakteristiky

manažerů a odkazuje přitom na další autory (Amage, Rinthasong, Sonsong, 2014; Boyatsiz, 2008; Cheetham, Chivers, 1996; Church, Rotolo, 2013; Le Deist, Delamaire, Winterton, 2005; Lucia, Lepsinger, 1999; Naquin, Holton, 2006).

Koncept principů celostní manažerské kompetentnosti dle Porvazník (2008; 2010; 2011; 2013; 2014), jež tvoří základní teoretické východisko disertační práce, vychází ze systémového pojetí celostního managementu. Koncept je postaven na třech stěžejních pilířích, jež byly v ranném modelu (Porvazník, 2008; 2011) označovány jako SQ - pilíř sociální zralosti, AQ - pilíř praktické a aplikační dovednosti a IQ - pilíř všeobecné a odborné zdatnosti – IQ, viz obrázek 1.2. Řazení a didaktická posloupnost jednotlivých pilířů je předkládána v souladu s jejich důležitostí pro praxi managementu. Z historického hlediska bychom však museli tyto pilíře uvádět ve zcela opačné posloupnosti.

„Celostně kompetentní manažer (ale i vlastník, zaměstnanec) je ten, který má potřebné odborné vědomosti (potřebnou míru znalostní kompetence, IQ), potřebné sociální (lidské) vlastnosti (potřebnou míru sociální inteligence, SQ) a potřebné praktické dovednosti (potřebnou míru praktických, realizačních schopností, volní inteligence, AQ).“ (Porvazník, 2011, s. 39)

Tři inteligence tvoří dle původních tezí analogicky dle Porvazník (2011) inteligenci celostní, charakteristickou synergickým působením jednotlivých složek. Míra (úroveň) celostní kompetentnosti je následně dána vztahem $CQ = SQ, IQ, AQ$. Dle nejnovějších poznatků a hlubšího studia literatury (Albrecht, 2006; Goleman, 2007, citováno z Porvazník, 2013), týkající se sociální inteligence, **dochází k potřebě nespojovat pojmy sociální zralost a sociální intelligence**, neboť pojem sociální zralost je nutno chápat jako pojem širší, zahrnující v sobě i pojem *sociální inteligence*, který jako první definoval v roce 1920 E. L. Thorndike jako moudré chování v interpersonálních vztazích, přičemž vysoký stupeň sociální inteligence charakterizoval jako sociální takt, citlivost, zahrnující v sobě empatii v jednání s druhými lidmi, což potvrdil v roce 1934 G. H. Mead (Vávrová, 2012, s. 104). Vágner (2004, s. 73) klade při definování pojmu sociální inteligence důraz na společenskou odpovědnost organizace, kulturu práce, podnikatelskou a manažerskou morálku, pracovní etiku a etické standardy obecně, dodržování pravidel a právních norem, postoje pracovníků a sociální citlivost. Porvazník (2014, s. 153) při objasňování rozdílnosti pojmů zdůrazňuje, že vrcholem *sociální zralosti* subjektů managementu jsou jejich charakterové vlastnosti, zcela zásadně ovlivňující a určující fungování všech organizací.

„Sociální zralost je vědomé nebo nevědomé zachovávání základních lidských principů chování (které vychází ze stejných principů vnímání, poznávání a

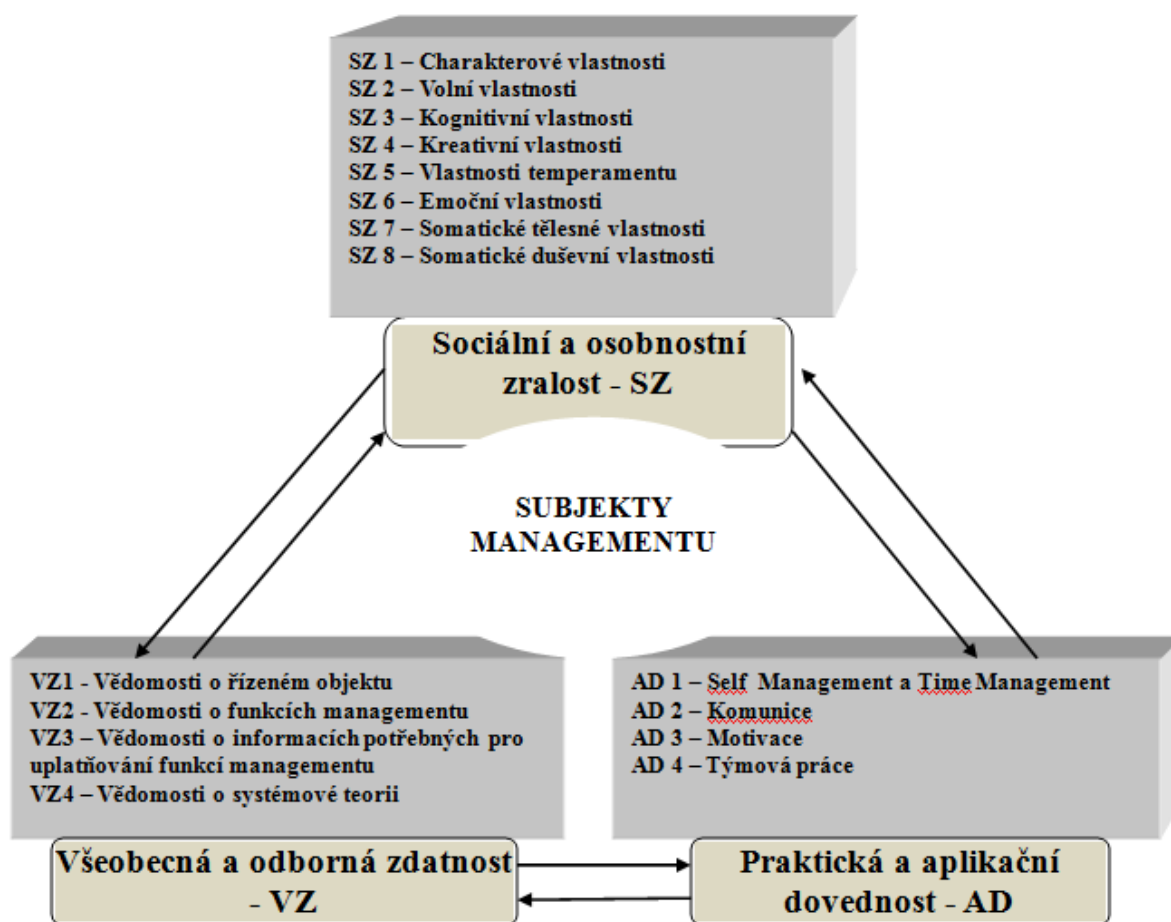
hodnocení), díky kterým se zachovává celostnost osobnosti. Tyto principy jsou založeny na rozlišování mezi humánním a nehumánním, dobrým a špatným, správným a nesprávným, přičemž se člověk nezaměřuje pouze na samotný cíl, který má být dosažen v souladu s tímto myšlením, ale i na použité prostředky k jeho dosažení.“ (Porvazník, 2014, s. 152)

Obrázek 1.2 představuje základní teoretický model rozlišení tří pilířů kompetentnosti subjektů managementu, pocházející z roku 2008, v němž je sociální zralost chápána prvotně jako sociální inteligence.



Obrázek 1.2 Model rozlišení pilířů kompetentnosti (upraveno dle Porvazník, 2008, s. 28)

Pro účely disertační práce byl výchozí model upraven a doplněn o tyto nejnovější poznatky, viz obrázek 1.3. Upravený model již neoznačuje jednotlivé pilíře jako jednotlivé složky inteligence subjektů managementu, ale jako zdatnosti, dovednosti a zralost subjektů managementu ve vzájemném synergickém působení. Zároveň reflektuje jednotlivá dekompozita pilířů konceptu modelu celostní kompetentnosti, detailněji popsána v následujících podkapitolách.



Obrázek 1.3 Model rozlišení dekompozit pilířů kompetentnosti
(zpracováno dle Porvazník, 2013; 2014)

1.2.1 Pilíř sociální a osobnostní zralosti - SZ

„Kdykoliv nacházím na botách, které vycházejí z dílny, špatně vytlačené šnyty nebo zakřivený podpatek, nezajímá mě tato pokřivená práce. Ale zajímá mě, kde a v čem se pokřivil charakter lidí v dotyčné dílně. Je mi naprosto jasné, že lidé s pokřiveným charakterem nemohou udělat rovnou práci.“

„Příčinou krize je morální bída. Přelom hospodářské krize? Nevěřím v žádné přelomy samy od sebe. To, čemu jsme zvyklí říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu.....potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci, k veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výhodnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání.....“

Tomáš Baťa

Pilíř sociální a osobnostní zralosti, v modelu označen jako SZ, je dle Porvazník (2008; 2011; 2013; 2014) založen na osobnostních vlastnostech subjektů managementu a tvoří ho charakterové a volní vlastnosti, kreativní (tvořivé) a kognitivní (poznávací) vlastnosti subjektů managementu, jejich temperament, emoční vlastnosti a somatické vlastnosti.

Vlastností lze rozumět dle Hart, Hartlová (2010, s. 662) „*relativně trvalý rys osobnosti, jež ovlivňuje chování, prožívání či myšlení.*“ Porvazník (2011, s. 174) spatřuje význam pojmu **vlastnosti osobnosti** v jejich limitaci určité úrovně aktivity každého jedince a doplňuje, že tyto „*odhalují jeho konání, chování a projevy. Vlastnosti lidí mají určitou intenzitu a utvářejí se chováním člověka v podmínkách, ve kterých žije a pracuje. Jestliže poznáme osobnostní vlastnosti člověka, můžeme posoudit jeho chování v současnosti a odhadnout i jeho vývoj.*“ Vymezení struktury vlastností člověka je nutno hledat především v psychologické literatuře. Jeden z nejznámějších autorů, z něhož základní teoretický pilíř sociální a osobnostní zralosti modelu celostní kompetentnosti vychází, německo – britský psycholog Hans Jürgen Eysenck, popisuje dle Porvazník (2011, s. 174-175) čtyři stěžejní typy vlastností člověka:

1. kognitivní (tyto vlastnosti reprezentuje inteligence),
2. konativní (reprezentovány charakterem),
3. efektivní (temperament),
4. somatické (tělesná struktura).

Dále autor uvádí členění vlastností člověka na aktivačně - motivační (pudy, potřeby, zájmy, záliby, zvyky), vztahově - postojové (citové vztahy, charakter, světonázor, postoje obecně), výkonové (vědomosti, dovednosti, návyky, instinkty), seberegulační (vlastnosti vůle, sebeuvědomění, sebehodnocení, sebekritiky a svědomí) a dynamické vlastnosti člověka, představovány temperamentem.

Pojmem **sociálně zralá osobnost** Porvazník (2010, s. 87) rozumí jedince „*který má vyvinuté sociálně zralé charakterové vlastnosti, svoje stresové situace řeší vhodnějším způsobem než je hrubost, výbuchy hněvu a jiné negativní vzplanutí lidského temperamentu. Je vyrovnaný, má sebedůvěru, umí se kontrolovat, asertivně se přizpůsobit...je přirozený, nevtíravý a nenucený, s přirozenými sklony ke skromnosti, má také vyvinutý smysl pro míru.*“ Donely, Gibson, Ivancevica (1997, s. 129) definují **sociální zralost** jako vědomé nebo nevědomé zachovávání základních lidských principů chování, jednání, díky kterým je zachovávána celostnost osobnosti. Tyto principy jsou založeny na rozlišování mezi humánním a nehumánním, správným a nesprávným, přičemž se člověk nezaměřuje pouze na samotný cíl, jehož má být dosaženo v souladu s tímto myšlením, ale také na prostředky, jež budou použity k jeho dosažení. Na

pojem zralá osobnost nahlíží Zaeri (2014) v kontextu inovací a vlastností entrepreneurů (nositele inovací). Spranger (citováno z Mikšik, 1999) charakterizuje sociální zralost osobnosti přítomností šesti atributů. Zastává názor, že zralá osobnost má široké vědomí já – self, má schopnost vroucích sociálních interakcí, vykazuje emocionální jistotu a důvěru, vykazuje reálné percepce a dovednosti a usiluje o relevantní a reálné cíle, vykazuje sebenáhled a humor a má sjednocenou filozofii života a hodnotovou orientaci – dovede vše vnímat a vyjadřovat konsistentním, systematickým způsobem. Sociálně zralým se člověk stává díky vrozeným vlastnostem, získaným geneticky děděním a rozvojem daností výchovou a vzděláváním. Je to tedy taková vlastnost jedince, kterou je možno formovat. Mezi metody výchovy (výchova probíhá společně se získáváním vědomostí a jejich aplikací v praxi, nikoliv sama o sobě) orientované na rozvoj osobnostních vlastností manažerů lze řadit zejména metodu přesvědčování a výchovu příkladem. Jako příklad výchovy příkladem lze uvést slova Tomáše Bati, publikovaná pod titulkem *Moje hospodářská filozofie*: „*Přejte si, abych Vám řekl, jak jsem vybudoval náš podnik. Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat velký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základu, na níž by se mohli jeho pracovníci zdárně vyvíjet. Protože neexistuje žádná učebnice, kde by toto bylo vysvětleno, ani žádné vyzkoušené a osvědčené metody, rozhodl jsem se vybudovat vlastní systém, který jak doufám, prospěje lidstvu. Tento systém se jmenuje „příklad.“*“ Baťa (1990, s. 95)

Pilíř sociální a osobnostní zralosti je řazen z pohledu důležitosti v hierarchii konceptu manažerské kompetentnosti na čelní pozici. Za tímto vývojem stojí dle Goleman (2011) celospolečenská naléhavost potřeby morálního imperativu. Covey (citováno z Goleman, 2011) hovoří o kultuře vysoké důvěry, důvěryhodnosti všech příslušníků podniků, nesobeckosti, neautoritářství jako o principech základních, univerzálních, neměnných – o principech „magnetického severu“ ve spojitosti s prosazováním nového paradigmatu, dle Vágner (2004) principiálního vedení, jež koresponduje s paradigmaty celostního managementu ve smyslu nutnosti přechodu společnosti od sobeckosti k humánnosti. Rozdílně k tematice přistupují Belz, Siegrist (2001, s. 167), jež chápou pojem sociální zralost ve smyslu dekompozit pilíře praktické a aplikační dovednosti modelu celostní kompetentnosti a předkládají pojem *sociální kompetence*, jimiž rozumí schopnost týmové práce, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost a kooperativnost. Vávrová (2012) naopak definuje sociální kompetence ve smyslu sociální kompetentnosti. Nahapiet, Ghoshal (1998) uvažují o sociální

zralosti managementu v intencích sociálního kapitálu organizací jakožto klíčového prvku jejich úspěchu s důrazem na morální imperativ a společenskou odpovědnost.

Základní etické postoje každého jednotlivce pramení z jeho **emočních vlastností**, jejichž soubor bývá označován jako **emoční inteligence (EQ)**. Jones (1999) definuje emoce jako subjektivní stav, který se projevuje základními pocity strachu, hněvu, štěstí a radosti. Plutchikovo kolo emocí sestává z lásky, submisivity, hrůzy, zklamání, lítosti, pohrdání, agresivity a optimismu (podle Sdorowa, 1998; citováno z Vávrová, 2012, s. 105). Emoční inteligenci se v minulosti nevěnovala patřičná pozornost, na piedestalu stála IQ. Pojem emoční inteligence definovali roce 1990 P. Salovey a J. D. Mayer (citováno z Goleman, 1998) jako schopnost zvládat vlastní emoce a umění vcítit se do emocí druhých. Emoční inteligence sestává dle názoru Schutte, Malouff, Thorsteinsson (2013) z adaptivního emočního fungování, zahrnujícího vzájemně propojené kompetence týkající se vnímání, porozumění, využívání a řízení emocí nejen svých, ale i druhých lidí. Emoční inteligenci a jejímu vlivu na úspěch jedince se dále věnuje celá řada autorů, především Goleman (2011), Freedman, Jensen (2004), Freedman (2004), Boyatzis, Goleman, Rhee (2000), Hein (2005), Mayer, Salovey, Carusso (2004), Mayer, Cobb (2000) a další (citováno z Emoční inteligence, 2014). Goleman (2011) definuje typologii pěti složek emoční inteligence, jimiž jsou sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivace, empatie a sociální dovednost ve smyslu zvládání a budování společných vztahů. Tvrdí, že právě emoční inteligence je zodpovědná za úspěch v životě každého jedince až ze čtyř pětin. V profesním životě manažera do ní spadá dovednost práce v týmu, komunikační schopnosti, schopnost motivace, připravenost převzít zodpovědnost apod. V kontextu s konceptem principů celostní manažerské kompetentnosti se zde prolínají dekompozita dvou pilířů modelu celostní kompetentnosti, a to pilíře sociální a osobnostní zralosti a pilíře praktické a aplikační dovednosti. Psychologie používá pojmu emoční kvocient jako číselného ukazatele hodnotícího člověka v duchu Saloveyovy a Mayerovy definice. Dle Goleman (2011), Gardner (1983), Brockert (1993) má emoční inteligence významný vliv na úspěšnost práce manažera a tudíž přeneseně na celkový stav každé organizace. Důvodem je podstata člověka jako tvora sociálního, společenského. Bednář (2013, citováno z HRM Human Resources Management, 2013) konstatuje, že *„lidi nelze vést pouze racionálními důvody. Nedělají svou práci jen proto, že je platíte - musíte také získat jejich srdce, pokud po nich chcete oddanost a špičkový výkon, a to lze docílit jenom pomocí emocí.“*

V současné době lze nalézt mnoho různých podob testů EQ, nejen v knižním vydání (například Wolfgang Reichel, 2005 ve své publikaci *IQ, EQ testy* předkládá varianty testů IQ i testů emoční inteligence), ale také v on-line

podobě. Viz například Psychotesty online (<http://www.psychotesty-online.cz/>) s dostupným testem EQ zdarma, jenž „zjišťuje schopnost člověka vyznat se ve svých emocích, řídit je (tedy nenechat se příliš řídit jimi), orientovat se v mezilidských vztazích a utvářet zdravé vztahy s okolím. Vlastnosti testu: 92 otázek, z testu zjistíte hodnotu svého EQ, schopnost analyzovat řeč těla, smysl pro etické jednání a další vlastnosti.“

Pojem **charakter** definuje profesor Kohoutek (Psychologie v teorii a praxi, 2014) jako „složku, součást, morální jádro psychiky a osobnosti, jehož podstatou je svědomí (internalizované morální řízení individuálního chování). Vlastnosti charakteru se navenek projevují relativně stálým chováním k vnějšímu světu, zvláště sociálnímu, k hodnotám, k práci i k sobě samému. Projevy charakterových vlastností v chování, jednání (skutcích) i v prožívání lze hodnotit podle určitých hledisek (např. pedagogických, estetických atd.) a vyjadřovat je v pojmech povahových rysů, jako je pravdomluvnost, píle, poctivost, společenskost. Ekvivalentem pojmu charakter je pojem povaha“. Dle Mikuláščík (2007) charakter vyjadřuje vztah člověka ke skutečnosti a tento dělí do čtyř oblastí – vztah k sobě samému, vztah k lidem, vztah k práci a celková světonázorová orientace a postoje. Profesor Porvazník (2011, s. 175-181) definuje charakter jako vyjádření vztahu člověka k hodnotám naplňujícím lidskou podstatu a smysl života. Mezi základní lidské charakterové vlastnosti řadí důvěryhodnost, pravdivost, bezúhonnost, upřímnost, čestnost, morálnost, víru v dobro, laskavost, vstřícnost, soucit a něžnost, vznešenost, obětavost, humánnost, zdvořilost, velkorysost, poctivost, ohleduplnost, ochotu a odhodlání sloužit, věrnost, oddanost, důstojnost, charakterovou zlostnost.

Volní – aktivizační vlastnosti charakterizuje Janeka (1939) jako vlastnosti potřebné k dosažení duševního zdraví. Eysenck (1965; citováno z Miluláščík, 2007) předkládá ve své knize *The structure of human personality* strukturu vlastností člověka v této podobě - vlastnosti kognitivní, konativní (charakter), efektivní (temperament) a somatické (tělesná konstrukce). Porvazník (2011, s. 181) považuje za vlastnosti aktivizačně – volní takové vlastnosti, jež vyjadřují sílu vůle člověka být aktivním – pracovitost, zásadovost, osobní odpovědnost, sebedůvěru, důslednost, rozvážnost, přesnost, svědomitost, cílevědomost, iniciativnost, ctižádostivost, disciplinovanost, uvědomělost, vytrvalost ve smyslu houževnatosti, samostatnost atd.

Kreativní vlastnosti definovala neurověda jako schopnost jedince přeměnit rozptýlené nebo různorodé myšlenky v nové kombinace. V užším pojetí to znamená schopnost jedince produkovat nové nápady, návrhy změn, být změnám otevřený a tvořivě pracovat. Kreativní vlastnosti lze pomocí praktických cvičení rozvíjet. Ve vztahu k osobnosti manažera lze kreativitu vnímat jako schopnost pozorovat, objevovat detaily jevů, nefunkčnosti a příležitosti ke změnám; nelpět

na stávajícím stavu věcí, připravenost uznat, že někdo má dobrý nápad a podporovat ho apod. (Moderní řízení, 2014). Kreativita rodí nové, originální myšlenky, nápady, hledá netradiční řešení, odmítá rutinu. Kreativita je spojená s intuicí, jež propojuje abstraktní myšlení se smyslovým vnímáním. Kreativního člověka charakterizuje odmítání rutiny, hledání nových možností, cest, zvědavost, neuznávání formálních autorit, nadšení až rebelantství, impulzivnost, sebevědomí a cílevědomost, vytrvalost, kritičnost, originalita, představitost, neústupnost, vynalézavost a další vlastnosti, jež se mohou zdát být protichůdnými. Kreativní vlastnosti lze rozvíjet metodami typu brainstorming, brainwriting, Think – Thank (zásobárna nápadů), tvořivými úkoly, testy a příběhy atd. (Porvazník, 2011, s. 187 – 191; Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2005; O'Brien, 2003; Mikuláščík, 2007).

Kognitivní neboli poznávací vlastnosti vycházejí z definice procesu kognice a umožňují vnímat jevy do hloubky, zužitkovat zkušenosti, přesně rozlišovat fakta, vnímat a pochopit vztahy, tvořit hypotézy, vytrvat při překonávání překážek, variantnost pohledů, abstraktnost, obrazotvornost, představitost. Kognitivní funkce jakožto základní funkce mozku a se dají trénovat a tím zvyšovat jejich úroveň (Psychologon, 2014). Jedná se především o trénink hloubky vnímání jevů, soustředěnost, postřeh, úsudek, fixování si poznávaného, abstrakci, obrazotvornost, vnímání souvislostí atd.

Temperament člověka je vrozená složka, na základě které se formuje charakter. Zdrojem osobnostních rozdílů jest dědičnost, která ovlivňuje dle nejčastěji uváděných statistických výzkumů temperament člověka z 60 - 70 %, kultura, vliv rodiny, životní zkušenosti a příslušnost k sociální skupině. Temperamentem se zabývá mnoho vědců napříč vědními obory, známy jsou vícere teorie temperamentu. Jednou z neznámějších je Hippokratova teorie dělení temperamentu dle podobnosti s tělními tekutinami - krví, žlučí a hlenem na temperament cholera, jež v sobě kombinuje emocionální nestabilitu s extroverzí, flegmatika, kombinujícího emocionální stabilitu s introverzí, sangvinika, jež v sobě kombinuje emocionální stabilitu s extroverzí a melancholika, kombinujícího emocionální nestabilitu s introverzí. Dále například I. P. Pavlova teorie, založená na první a druhé signální soustavě aneb teorie podráždění a útlumu, rozlišující typy silný, vyrovnaný, pohyblivý; silný, vyrovnaný, pomalý; silný nevyrovnaný, slabý; Eysenckova teorie extroverze a introverze; teorie Carla Junga rozlišující temperament člověka intuitivního, myslícího, prociťujícího a smyslového; Kretschmerova typologie dle tělesné stavby, rozlišující typy cyklotym - zakulacený, urostlý; schizotym - štíhlý, vyšší a viskózní - atletický. Behavioristická typologie dle Hickman (1992, citováno dle Porvazník, 2011) definuje čtyři styly chování subjektů managementu – přímý podporující styl, nepřímý podporující styl, přímý hodnotící styl a nepřímý hodnotící styl. Typologie je založena na dominanci

charakteristik jedince v kategoriích podporující a hodnotící. Vůdcovské schopnosti jedince nalezneme u typu přímý podporující styl chování, manažerské schopnosti u typu přímý hodnotící styl, kladoucí důraz na komplexní plnění úkolů. Mezi další typologie patří typologie Katharine Briggsové - označována jako MBTI, typologie Heymause a Wiersma (která byla zveřejněna již v roce 1906 – tj. 15 let před zveřejněním typologie Carla Junga a rozlišovala typy apatik, choleric, sentimentální, sangvinik, amorfní, vášnivý, nervózní a flegmatik na škále emotivity a aktivity ve vztahu k rychlosti nástupu a odeznívání jednotlivých duševních stavů) či typologie Masahiko Nomi (teorie temperamentu založená na krevních skupinách A, B, AB, 0). Žádný člověk není čistý typ temperamentu dle dané typologie, hovoříme o **inklinaci k určitému typu temperamentu či jejich prolínání**. Z pohledu potřeb efektivního výběru kandidátů na pozice manažerů jde o hledání vhodných osobností s žádoucími prvky daného temperamentu dle povahy obsazované pozice. (Mikšík, 1999; Mikuláščík, 2007; Porvazník, 2011; Psychotesty, 2014)

Testováním osobnostních charakteristik se na profesionální úrovni zabývá psychodiagnostika, jakožto aplikovaná psychologická disciplína, úzce spjatá s psychologií osobnosti. Jak uvádí Svoboda, Humpolíček, Šnorek (2013), jejím úkolem je měřit duševní vlastnosti a stavy pomocí psychodiagnostických metod a testových metod, kdy jsou používány standardizované způsoby testování, záměrně volené dle určeného cíle. Veškeré metody jsou děleny dle požadavků na vzdělání uživatele metody (Hogrefe Test - Centrum) do základních kategorií:

- kategorie A: testy pro personalisty, pedagogy, lékaře - typu Test pozornosti d2, NEO apod.,
- kategorie B: testy vyžadují vysokoškolské psychologické vzdělání a zaškolení pro administraci, vyhodnocení a interpretaci metod,
- kategorie C: užití takovýchto metod již předpokládá vysokoškolské vzdělání na úrovni jednooborové psychologie a absolutorium akreditovaných kurzů (Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013, s. 25).

Na základě výsledků celoevropské studie Assessment Barometer, provedené v roce 2014 společností Cut - e - Group, zabývající se on-line psychologickým testováním - psychometrií - v České republice roste zájem společností o psychologické testování zejména při náborech zaměstnanců. V 75 % odpovědích čeští respondenti označili jako důvod zájmu „*zvýšenou schopnost učinit kvalifikované rozhodnutí a možnost udělat spolehlivější a méně riskantní rozhodnutí o kandidátech*“ a zároveň jako nejčastější důvody, proč on-line psychometrii nevyužívají či nevyužívají mnohem šířeji (například pro testování rozvojových potřeb či talentů zaměstnanců) byly označeny respondenty z 70 % finance a z 35 % nedostatek podpory managementu (Kazdová, 2014, s. 42-45).

Pro potřeby výběru manažerů v podmínkách MSP lze, s ohledem na výše uvedené, doporučit použití typologie šestnácti osobnostních typů **Myer – Briggs Type Indicator - MBTI** - autorem Katharine C. Briggsové a její dcery Isabel Briggs Myersové, rozvíjející, doplňující a v praxi uplatňující typologii C. Junga, z níž vychází i rozlišení dekompozit pilíře sociální a osobnostní zralosti výchozího teoretického modelu celostní kompetentnosti. Teorie je založena na předpokladech, že každý jedinec má svůj primární mód ve čtyřech kategoriích – kam je orientována jeho energie, tzn. (Čakrt, 2009, s. 19):

- inklinuje k **extroverzi** - Extroversion **E** (svět vně) nebo k **introverzi** – Introversion **I** (svět uvnitř nás; v souvislosti s typologií je nutno rozlišit, k čemu inklinujeme častěji). Extroverze a introverze taktéž vyjadřuje způsob, jakým získává a vydává psychickou energii;
- jakým způsobem získává informace (*bere na vědomí*) - je buď **smyslově vnímající** – Sensing **S** nebo **intuitivní** – Intuition **N**;
- jakým způsobem organizuje a vyhodnocuje získané informace a jakým způsobem se rozhoduje, tj. **myslící** – Thinking **T** nebo **citově založený** – Feeling **F**;
- jaký preferuje životní styl – pak je **usuzující** - Judging **J** nebo **vnímající** – Perceiving **P**.

Kombinací těchto rovnocenných preferencí vzniklo šestnáct moderních osobnostních typů, označených vždy počátečním písmenem z jednotlivých, výše uvedených, kategorií - ESFP, ESTP, ISTJ, ISFJ, ENFP, ENTP, INFJ, INTJ, ESTJ, ENTJ, ISTP, INTP, ESFJ, ENFJ, INFP, ISFP. Daný osobnostní typ dle této typologie naznačuje, jak bude jedinec pravděpodobně jednat (jedná se o preference jednání, které ale nezpůsobují chování) v určitých životních a profesních situacích, jaké typy úkolů bude zvládat snadno, v jakém prostředí se bude cítit nejlépe či na jaké pracovní pozici bude svému zaměstnavateli přínosem. Preferencemi C. Junga mínil vrozený sklon k určitému jednání, označující za nevědomou volbu (Čakrt, 1996; 2009; 2010; Keirse, Bates, 2006). Základní charakteristiku osmi preferencí, z nichž typologie MBTI vychází, předkládá příloha C a přehledné shrnutí základních rozdílů v rámci čtyř preferenčních dvojic a uvedení jejich procentuelního zastoupení v běžné populaci nabízí příloha D. Podrobný popis charakteristik všech šestnácti typů osobnosti dle typologie MBTI, stejně jako **temperamentu ve vedoucí pozici** (Keirse, Bates, 2006, s. 109 – 136), včetně samotného testu MBTI, je možno nalézt kromě uvedených knižních publikací Michala Čakrta či Keirse a Batese taktéž na internetových stránkách (například Skeletus, 2014; Personality type portraits, 2014; Managementmania, 2014 či test on-line a zdarma Mgr. Kováče, Ph.d Test osobnosti. Zarohe. cz na <http://testosobnosti.zarohe.cz/>).

Dalšími **modely**, jež vznikly na základě **jungovské typologie**, jsou modely Golden Personality Profiler, The Singer-Loomis Type Deployment Inventory nebo Keirsey Temperament Sorter. (John. P. Golden, June Singer a Mary Loomis, David Keirsey a Marilyn Bates, citováno dle Čakrt, 2009) nebo metoda Enneagramu, vycházející z vědecké psychologie, zaměřující se na pojmenování dynamiky a provázanosti mezi jednotlivými osobnostními typy v procesu efektivní změny (Mi P, Michal Petr, 2014). Vědeckou a akademickou veřejností preferovanější model typologie osobnosti než MBTI je model, sestavený pomocí faktorové analýzy – **model pěti faktorů osobnosti**, představující pět dimenzí a 24 osobnostních rysů - **Big Five**. Model Big Five neboli OCEAN, kde počáteční písmena označují oblast sledovaných faktorů (O – Openness, otevřenost vůči zkušenostem; C – Conscientiousness, svědomitost; E – Extroversion, extroverze; A - Agreeableness, přátelskost, přívětivost; N – Neuroticism, neurotismus, vyrovnanost), byl vytvořen v roce 1970 na základě rozdílných přístupů k výzkumu dvou nezávislých výzkumných týmů Paula Costy a McCrae Roberta z National Institutes of Health a Warrena Normana z University of Michigan a Lewis Goldberga z University of Oregon. Anonymní The Big Five Personality Test mohou zájemci o testování zdarma nalézt například na stránkách <http://www.outofservice.com/bigfive/info/> (Out Of Service. com, 2014). Mezi odborníky uznávanou jako nejefektivnější typologii patří **Hoganova profesní diagnostika**, soubor tří diagnostických dotazníků – Hoganův osobnostní dotazník (HPI), Hoganův rozvojový test (HDS), který odhalí možné dispozice člověka, v zátěžových situacích, k rizikovému chování a dotazník MVPI, představující inventář vnitřních motivů, preferencí a hodnot člověka.

Posledním (nikoliv však méně důležitým, ale ve vzájemné synergii působícím) dekompozitem pilíře sociální a osobnostní zralosti jsou **somatické osobnostní vlastnosti** subjektů managementu. Dle Porvazník (2011) je lze rozdělit na fyzické a duševní, vzájemně se zcela zásadně ovlivňující. Důkazem jejich synergie je stále rostoucí počet psychosomatických onemocnění, jež jsou vyvolávány zejména dlouhotrvajícím napětím, stresem, nervozitou. Právě stresu jsou dnešní manažeři vystaveni denně, proto je nezbytně nutné, aby mu dokázali do určité míry předcházet (například účinným self a time managementem, zejména sebeakceptací, nakládáním s časem, plánováním, budováním kvalitních interpersonálních vztahů apod.) a aby se s ním uměli vyrovnávat. Zdravý životní styl (dodržování obecných zásad životosprávy), zvládání relaxačních technik (dechové techniky, relaxační meditace, fyzické aktivity), umění odpočívat, asertivní chování, pozitivní přístup k životu – to jsou zásadní předpoklady psychosomatického zdraví nejen manažera. Zde je patrné, jak provázané a vzájemně synergicky působící jsou pilíře sociální a osobnostní zralosti a praktické a aplikační dovednosti.

1.2.2 Pilíř praktické a aplikační dovednosti - AD

Druhým z pilířů modelu celostní kompetentnosti je pilíř praktické a aplikační dovednosti. Prvky tvořícími tento pilíř jsou schopnosti subjektů managementu komunikovat, motivovat, budovat, pracovat a vést tým (Team Management), osobní management (Self Management) a Time Management.

Dovednost (slovensky zručnosť) definuje Porvazník (2011, s. 53) jako „*schopnosť pohotove, správne, rychle a účelne a s čo najmenšou námahou realizovať nabyté vedomosti v praktickej činnosti.*“ Cimbáľníková (2009, s. 20) vnímá dovednosť jako „*praktické návyky, ktoré sa získávajú výcvikom a praxí. Jejich získanie vyžaduje nezbytnou informačnú bázu, svým charakterom ji však prekračujú.*“ **Schopnosť** je poté reálný předpoklad nezbytný k úspěšnému výkonu jakékoliv činnosti. Schopnosti dělíme na rozumové (kognitivní, intelektuální), pohybové a smyslové, přičemž Cimbáľníková (2009, s. 20) přikládá největší význam pro manažery schopnostem rozumovým, a to především koncepčnímu myšlení, analytickému myšlení a pružnosti myšlení. Metody orientované na rozvoj dovedností v podnikatelské praxi představují zejména cvičení a výcvik, trénink (metoda manažerských her, simulace, případové studie - workshop, brainstorming, brainwriting, outdoorový výcvik – terénní týmové hry, lanové překážky, komunikační programy atd). Těmito metodami (zejména outdoorovými) se zabývají mnohé společnosti, jež nabízí v rámci podnikových rozvojových aktivit programy „šité na míru“ každé společnosti.

Komunikační dovednosti jsou považovány za nejcennější schopnost manažera. Zcela zásadním způsobem ovlivňují úspěch každého manažera (který až 90 % své pracovní doby komunikuje) a potažmo organizace. Efektivní komunikaci ovlivňují především emoce, dekompozitum pilíře osobnostní a sociální zralosti konceptu principů celostní kompetentnosti managementu. Podstatná část komunikace se uskutečňuje neverbálními projevy, jimž manažer musí porozumnět a věnovat pozornost, stejně jako umění aktivního naslouchání (pojem definovali Carl Rogers a Thomas Gordon a navazuje na transakční analýzu), umění účelné (věcné, stručné, pravdivé, podložené) argumentace, umění prezentace a sebe prezentace, poskytování a přijímání zpětné vazby či efektivního vyjednávání (Bedrnová, Nový, 1998; Klein, Kresse, 2008; Porvazník, 2011; Gregar, 2008; Drucker, 2002; Goleman, 1998; Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004; Mikuláščík, 2007; Folwarczná, 2010; Robbins, Hunsaker, 2003; Fisher, Ury, 1981 - citováno dle Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2005). Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, (2005, s. 81- 82) řadí mezi nejčastější bariéry aktivního naslouchání neschopnost koncentrace, uspěchanost, zaujatost, soustředění se na další body diskuse, vztahovačnost či nedostatek zájmu. Naopak aktivní naslouchání se projevuje

pozorným sledováním řečníka, udržováním očního kontaktu, neverbálními projevy zájmu jako pokyvováním hlavou, otevřenými gesty, kladením doplňujících otázek typu zjišťovacích a objasňovacích otázek, rozvíjejících otázek a navrhování řešení. Mikuláščík (2007) uvádí následující úrovně komunikování – odbornou (srozumitelnou odborníkům), kompetentní, lidskou, technickou, verbální a neverbální, činnou (komunikace příkladem, činy), přímou (face to face) zprostředkovanou, interní a externí, přesvědčovací, konfliktní, logickou (pomocí logické argumentace), emoční a etickou (respektující morální imperativy). Klein, Kresse (2008) považují za zcela zásadní faktor ovlivňující efektivní komunikaci uvědomění si vlastní zodpovědnosti za proces komunikace, a to ve smyslu minimalizace procesu ztráty informací a vzniku nedorozumění z důvodu rozdílného vnímání. Způsob, jakým jedinec komunikuje, velmi úzce souvisí s charakterem jeho osobnosti. Jedná se zejména o schopnost empatického naslouchání, schopnost účelné a pohotové argumentace, schopnost ovládat řeč těla či schopnost vyhybat se komunikačním blokům. T. Gordon definoval (citováno dle Klein, Kress, 2008, s. 78) dvanáct základních komunikačních bloků, mezi něž patří zejména poroučení, nařizování, vyžadování, vyslýchání, upomínání, varování, hrozby, moralizování, poskytování nevyžádaných rad, kritizování a odsuzování, neupřímné a účelné lichocení, nadávky a zesměšňování, odbočování od tématu apod.) Základními formami komunikace pak jsou formy tváří v tvář, písemné sdělení, telefonická komunikace, počítačová komunikace, výzkum, společenské akce, reklama, public relations apod. McLaganová (1998; citováno z Mikuláščík, 2007) upozorňuje na nezbytnost hledání rovnováhy mezi receptivními, vzájemné porozumění zajišťujícími dovednostmi a dovednostmi expresivními, pomáhajícími řešit problémy na základě vnášení podstatných informací a dat. **Efektivní komunikace** souvisí také se schopností asertivity. Asertivita se mnohdy chápe jako umění říci „ne“, či umění opakovat své přání, požadavky do nekonečna. Asertivitu je však nutno chápat dle O'Brien (2003, s. 21) ve smyslu odpovědnosti sama za sebe, schopnosti být dobrým vůdcem, umění zachovat klid, vyrovnat se s kritikou, přijímat zpětnou vazbu, stanovovat si meze rovnováhy zdraví a povinností, umění naslouchat a komunikovat bez agrese. Základní postupy asertivního komunikačního stylu charakterizuje umění se bez problémů prosadit, jasně a srozumitelně vyjádřit svá přání, věřit si, naslouchat ostatním, nesrážet sebedůvěru ostatních, připravenost učinit kompromis, umění přiznat chybu a změnit svůj názor, vystupovat klidně a uvolněně, ze svých neúspěchů neobviňovat okolí, nepoužívat taktik manipulace a agresivity (Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2005, s. 86 - 87). Vzhledem k realitě, že komunikování je jedinou cestou přenosu informací v podnicích (ať již ve formě komunikace odborné, technické, verbální, logické, přímé, zprostředkované, informativní, přesvědčovací, konfliktní, emoční, etické apod.,

citováno dle Mikuláščík, 2007, s. 234.), je nutno jí věnovat náležitou pozornost. Problematikou výzkumu efektivní komunikace v komerčních organizacích se zabývají například Hildreth, Kimble, Wright (2000), Michailova, Sidorova (2011), stejně jako Al-Alawi, Al-Marzooqi, Mohammed (2007), jež dále zdůrazňují úlohu komunikace jako fundamentálního základu pro sdílení znalostí v podnicích. Deed, Gomez (2010), Toom (2006) upozorňují na totéž v akademickém prostředí, Fetting (2005), Gourlay (2002) v souvislostech k tacitním znalostem ve smyslu synchronizace s komunikací. Brož (2014, s. 31) vztahuje nezbytnost existence efektivní a bezproblémové komunikace v podniku k tematice vizí a dosahování firemních hodnot. „*Aby firma dokázala plně využít svého vnitřního potenciálu, jsou nutné tři faktory: smysluplná a sdílená vize a strategie, zdravá firemní kultura založená na hodnotách a funkční komunikace.*“

Další nezbytnou dovedností úspěšného manažera je **dovednost motivace** pracovníků a v rámci selfmanagementu schopnost sebemotivace. Cílem manažera a organizace je získávat a udržovat pracovníky motivované k požadovanému pracovnímu úsilí, výkonnosti, sounáležitosti s organizací, loajalitě a zájmu na její prosperitě, rozvoji, konkurenceschopnosti apod. (Bělohlávek, 2005). Pojem motivace v kontextu managementu představuje proces působení jednotlivých subjektů managementu na sebe vzájemně a z pozice manažera na základě motivačních profilů jednotlivých pracovníků, jež lze charakterizovat jako relativně stálé motivační preference v rámci celkového profilu osobnosti (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003). Obecně rozeznáváme motivaci pozitivní a negativní (demotivace), vnější (stimulace) a vnitřní, hmotnou a nehmotnou, přičemž **motiv** definují Hart, Hartlová (2010, s. 319) jako vědomou či nevědomou pohnutku různé intenzity a trvalosti, jejíž příčinou je činnost zaměřená na určitý cíl. Odborníci (zejména psychologové) zkoumají, co ovlivňuje chování člověka a předkládají modely pracovního chování a motivační teorie, které lze obecně rozdělit do třech kategorií. Nejznámějšími a v praxi nerozšířenějšími **teoretickými východisky** pro tvorbu motivačních programů jsou teorie potřeb (Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb, Alderferova teorie ERG, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, McClellandova teorie potřeby úspěchu, moci a sounáležitosti – teorie manažerských potřeb), následují teorie motivačního procesu (Adamsova teorie spravedlnosti - ekvity, Vroomova expektační teorie – teorie očekávání, Teorie dosahování cílů Latham, Locke, jež je klíčovou v procesu řízení pracovního výkonu) a teorie zaměřené na typologii pracovníků (Ouchiho teorie Z, McGregorova teorie XY, teorie obohacování práce Job Enrichment, teorie rozšiřování pracovní způsobilosti Job Enlargement a teorie obměňování na pracovních místech Job Rotation). Porvazník (2011), Nakonečný, 1999, Provazník, Komárková, 1996 – citováno z Kocianová (2010), Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec (2003), Bělohlávek (2005). Manažeři by při tvorbě

motivačních programů v organizacích měli vycházet právě z těchto teorií, ze zjištění motivačních profilů svých pracovníků a identifikace oblastí, do kterých je motivační program potřeba zařadit. Na základě takové analýzy je možno určit vhodné motivační nástroje a podmínky jejich použití. Nepala (2014, s. 30) doplňuje, že důležitým motivátorem by mělo být již samo pracovní prostředí, pochopení firemních hodnot, společné budování firemní kultury, v níž mají lidé tendenci uvažovat, jak zlepšovat podnikové procesy a za samozřejmost považuje existenci a důsledné dodržování etického kodexu. Motivovaností pracovníků v podnicích ve vztahu ke stylu řízení využívaným managementem se zabývá Kubíček (2014, s. 41), jež předkládá na základě výzkumů společnosti Hay Group tvrzení, že „*manažeři v České republice, Maďarsku a na Slovensku obvykle používají velmi omezenou paletu stylů a generují tak pro své podřízené nejčastěji demotivující klima.*“ Osobnost manažera (synergické působení třetího pilíře celostní kompetentnosti managementu) hraje klíčovou roli v pojetí motivovanosti pracovníků, neboť **demotivace a frustrace pracovníků** bývá způsobena zejména takovými projevy, jako jsou nevšímavost manažera k dobrým pracovním výsledkům či naopak k chybám a nedostatkům, špatná organizace práce či plánování, nespravedlivé hodnocení, ohodnocování a odměňování, nezasloužená pochvala či naopak kritika, ponižování, zesměšňování pracovníků manažerem, neoprávněné zasahování do pracovních pravomocí podřízených pracovníků, nezáměr o nové nápady, nezáměr o řešení konfliktů mezi pracovníky a mnohé další (Bělohlávek, 2000, s. 44; Adair, 2005; Nöllke, 2004). Boledovič, Košťuriak (2010, s. 41) považují za nejdůležitější vnitřní motivaci pracovníků a z jejího kontextu vyplývající úkoly managementu ve smyslu motivování pracovníků. Lidé v organizacích musí chápat význam a smysl své práce, která je následně naplňuje a uspokojuje. Významem **vnitřní motivace** pracovníků v podnikové sféře ve vztahu k týmovým procesům a přenosům znalostí se zabývají Bruno Frey a Margit Osterloh, jež se opírají o poznatky mnoha dalších autorů - Conner a Prahalad, 1996; Grant, 1969; Kogut a Zander, 1996; Langois, Foss, 1999; Liebeskind, 1996; Nahapiet a Ghoshal, 1998; Pettigrew, Whipp, 1993, s. 212-238 či Spender, 1996 - citováno z Frey, Osterloh (2000). Tvrdí, shodně s Kaiser, Kansy, Mueller-Seitz, Ringlstetter (2009), že vnitřně motivovaní zaměstnanci jsou rozhodujícím činitelem pro generování konkurenční výhody dané společností, a to v závislosti na organizačních formách a efektivním přenosu znalostí, snižujícím transakční náklady, zvyšujícím důvěru a význam sociálního kapitálu, jež autoři pokládají za stěžejní faktor udržitelnosti dané konkurenční výhody společnosti, což dokládají citacemi autorů Ghoshal, Moran (1996), Kohn (1993), Nahapiet, Ghoshal (1998). Schweinle, Helming, (2011) na základě výzkumu provedeného mezi vysokoškolskými studenty, budoucími manažery, doplňují, že pro vnitřní motivaci jedince je obecně důležitější úspěch než předchozí zkušenosti, což

potvrzuje teorii důležitosti vnitřní motivace pracovníků v kontextu konkurenční výhody organizace.

Soudobé moderní trendy v managementu považují další dekompozitum pilíře - **Team Management**, neboli schopnost budovat týmy, pracovat v týmu a vést tým, za stěžejní předpoklad úspěchu manažera (zvyklého pracovat zejména samostatně) a následně organizace.

„Setkat se je začátek, držet spolu je pokrok. Pracovat spolu je úspěch.“

Henry Ford

Schopnost práce v týmu je ceněna stejně jako schopnost samostatné práce se všemi atributy osobní odpovědnosti. Za tým je dle Šuleř (1995) či McGrath (2004), Shein (2006), Katzenbach, Smith (2003), citováno z Porvazník (2011, s. 314) považována pracovní skupina složená z pracovníků organizace, kteří plní v rámci týmu minimálně jednu, prakticky však vždy více rolí a má jeden společný cíl, společný přístup k práci a vzájemnou zodpovědnost, interakci a uvědomění si sebe vzájemně. Tým obohacuje své členy o znalosti, schopnosti a dovednosti ostatních členů, poskytuje prostor k seberealizaci a oporu v kritických momentech, usnadňuje řešení složitých problémů a úkolů, zvyšuje výkonnost a stabilitu pracovníků a hlavně je nositelem synergického efektu – výkon týmu převyšuje sumu možností výkonu jednotlivých jeho členů (Tureckiová, 2004). Synergickým efektem zralého týmu vzniká nová kvalita práce. S. R. Covey v knize *7 návyků vůdčích osobností*, citováno z Náhlovský, Suchý, Papánek (2014, s. 78) popisuje podmínky vzniku týmu jako přechod od závislosti jedince přes jeho nezávislost až k vzájemné závislosti nezávislých jedinců a dodává, že pro vznik efektivně fungujícího týmu jsou nezbytní lidé proaktivní, hledající smysluplnou náplň své práce, ochotní se angažovat a spolupracovat s jinými lidmi. Porvazník (2011) v kontextu konceptu principů celostní kompetentnosti subjektů managementu podmiňuje vysokou výkonnost týmu jako celku kompetentností každého jednotlivého člena, a to jeho osobnostními charakteristikami a sociální zralostí, odbornou způsobilostí a profesionálními, praktickými, aplikačními dovednostmi. Hovoří o fenoménu týmového tlaku a týmové soudržnosti jako o fenoménech týmové dynamiky. Poukazuje na nezbytnost dodržování principů vedení týmů, mezi něž řadí princip souladu cílů, princip motivace, princip vůdcovství, princip jasné komunikace a integrity, princip morálního chování (Wehrich, Koontz, 1993, citováno dle Porvazník, 2011, s. 319). **Budování každého týmu** sestává dle Šuleř (2002) z šesti stádií, jimiž jsou:

1. **orientace** - členové skupiny se pohybují v nejistotě a obavách o své postavení, roli, cíle skupiny; vzájemně si nedůvěřují, řeší otázku formálního a neformálního vedoucího;

2. **konflikt a výzva** - období vzájemného poznávání se, formování skupiny, prvních stížností, výhrad;
3. **soudržnost - koheze** - otázky autority a moci jsou již řešeny bez emocí, rozvíjí se týmový duch, jednotliví členové již mají své role v týmu, jež odpovídají jejich schopnostem, znalostem a dovednostem, tým má svého neformálního vůdce;
4. **opojení** - období vyznačující se vysokou aktivitou členů týmu, tlak na dosahování harmonie a potlačení nesouhlasu;
5. **zklamání** - snižování soudržnosti týmu, kritika, pocit harmonie se bortí;
6. **přijetí** - tlak neformálního vůdce na srovnání se s realitou, pochopení vzájemných očekávání členů týmu v rámci celku, odbourání nefunkčních prvků jednání – tým je zralý.

Senior, Swailes (2004) identifikují sedm nezbytných složek pro efektivní team management, a to účel, organizaci, týmové vůdcovství, klima v týmu, interpersonální vztahy, komunikaci a strukturu.

Optimální výkon týmu dle názoru mnohých autorů (Belbin, 2012; Porvazník, 2011; Kubová, 2010; Náhlavský, Suchý, Papánek, 2014; Chuang, Chih-Hsun, Jackson, Yuan Jiang, 2013) významnou měrou ovlivňuje především jeho složení. Nezbytná je akceptace odlišností jeho členů, jež plní v rámci týmu své role. **Týmovou roli** pak Belbin (2012, s. 54) definoval jako tendenci „*chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi určitým způsobem.*“ V každém týmu plní každý jeho člen vícero rolí, problém však nastává v případě, když některá role v týmu chybí.

Britský psycholog Raymond Meredith Belbin charakterizoval na základě chování jednotlivých členů týmu devět základních týmových rolí, a to v základním rozlišení tří pozic:

1. **praktická pozice** - dokončovatel, realizátor, tvůrce;
2. **sociální pozice** - koordinátor, hledač zdrojů, stmelovač;
3. **teoretická pozice** - pozorovatel, inovátor, specialista.

Následně tento britský vědec zkonstruoval **dotazník sebehodnocení preferovaného týmového profilu**, který je pro každého člověka jedinečný. Každá role v týmu v sobě obsahuje pozitiva - přínosy pro tým a podnik a zároveň slabiny (negativa), viz příloha E. Volně dostupný dotazník (například uvedený v publikaci M. Belbina), vhodný pro jednotlivá použití, obsahuje sedm sekcí a v jejich rámci vždy osm možností – výroky, jimž hodnotitel přisuzuje body. Tato verze však neobsahuje týmovou roli specialista (je to verze vycházející z prvního týmového profilu osmi rolí). Verze, která ji obsahuje, je

volně nedostupná, vázaná autorskými právy (lze nalézt on-line například na stránkách společnosti Belbin CS <http://www.belbin.cz/index.php?location=test>). Pro legální využívání testu vázaného autorskými právy se však lze akreditovat a získat právo užívat logo Belbin (Belbin CS, on-line, 2015).

Kubová (2014, s. 24) konstatuje, že v týmu by měl být kladen důraz na pokrytí všech žádoucích mentálních schopností a osobnostních vlastností a atributem úspěšného lídra týmu pak především schopnost zvládat konflikty a přesto dosáhnout stanovených cílů. Náhlovský, Suchý, Papánek (2014, s. 79) definují zdroje **týmové synergie** jako předpoklady vzájemné důvěry, nezištnosti, tolerance, schopnosti využít diverzity týmu, soustředění se na pozitivní emoce, vzájemné povzbuzování se, společnou radost z úspěchu týmu i jednotlivce, schopnost rozvíjet myšlenky druhého, přijetí nového člena týmu a jeho rychlá adaptace, schopnost považovat problém jednotlivce za problém celku a tak přistupovat k jeho řešení apod.

Mnozí manažeři vnímají pojem management často pouze ve vztahu k řízení druhých lidí. Řízení sebe sama, **Self Management**, osobní management, však lze pokládat za jeden z nejtěžších úkolů každého subjektu managementu. Profesor Vágner ve své publikaci *Osobní management* definuje tento pojem jako „*přístup k osobní výkonnosti a efektivnosti mezilidských vztahů, založený na přístupech a hodnotách*“ (citováno z Porvazník, 2010, s. 138). Zahrnuje v sobě sebeuvědomění, sebeakceptaci (uvědomění si svých osobních dispozic, vlastností, schopností a dovedností), sebeuplatňování – sebeplánování, sebeorganizování, sebekontrolu, a dále seberozvoj (zaměřený obecně na rozvoj pozitivních vlastností a potlačování vlastností negativních) a sebevzdělávání. Problematikou self managementu v mnoha podobách a souvislostech se zabývá celá řada autorů (Bedrnová, Nový, 1998; Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001; Šuleř, 2002; Porvazník, 2011; Drucker, 2002; Goleman, 1998; Brockert, 1993; Hroník, 2006; Mikuláščík, 2007; Folwarczná, 2010; Tureckiová, 2004; Vodáček, Vodáčková, 2013; Whitmore, 2007; Kimmelmeier, Danielson, Basten, 2005; King, 2004; Rahmani, 2011; Chen, 2011 a mnozí další). Birknerová (2011) hovoří o nutnosti poznat sám sebe, zejména pochopit svůj osobní citový život. Folwarczná (2010) považuje za předpoklady úspěšného seberozvoje jednotlivce jeho osobní víru v sebe sama, připravenost ke změně a otevřenost novým myšlenkám, přičemž vychází ze skutečnosti, že každý jedinec disponuje určitým potenciálem pro tyto faktory. Základním předpokladem seberozvoje jednotlivce jsou sebeřídící dovednosti. Funkcemi sebeřízení, self managementu, z pohledu procesu časové posloupnosti jsou dle Porvazník (2011) sebepoznání či sebeuvědomění a sebeakceptace, sebeplánování, sebeorganizování, sebekontrolování a seberozvoj. Proto, aby bylo možno vymezit pojem *sebeřízení*, je nezbytné se zabývat nejdříve pojmem *sebepoznání*, *sebereflexe*. Sebepoznání je základním předpokladem pro proces zdokonalování se, který

s sebou přináší schopnost vnímat na straně jedné své slabé stránky - nedostatky či skryté rezervy, nevyužitý osobnostní potenciál a na straně druhé své silné stránky - schopnosti. Dle Mikuláščík (2007) člověk ne vždy chápe všechny vlivy, podněty, které na něho působí, neboť mnohé z nich působí jako nevědomé mechanismy, v reakci na které se člověk chová nejistě. Stejně tak působí jako omezující prvky rutina či silné návyky. Cestami k **sebepoznání** jsou například efektivní zpětná vazba, písemné zaznamenávání vlastních pocitů, prožitků, postojů, introspekce, SWOT analýza či použití modelu známého pod názvem Johariho mřížka, autorů Lufta a Inghama (Zucha, 1993). V moderním managementu i psychologii se hovoří o metodě sebereflexe, sebeuvědomění a sebeozvoje Enneagramu, která popisuje devět typů životních strategií (devět vzorců chování, jednání, myšlení a prožívání) a v konečném důsledku pomáhá jednotlivci zaměřit správným směrem svou životní strategii a další rozvoj na základě odhalení situací, ve kterých se cítí dobře, a ve kterých nikoliv. Tato dynamická osobnostní typologie také dle lektora osobnostního rozvoje Petra (2014) odhalí, proč se jednotlivci chovají tak, jak se chovají, a to na základě zkoumání jejich vnitřních motivů. Řízení vlastního rozvoje je podmíněno sebekázní, pevnou vůlí, schopností odložit příjemné (forma budoucího zisku) na základě určení si priorit a cílů. Vávrová (2012, s. 144 - 145) hovoří o sebeřídicích dovednostech v pedagogicko-andragogickém pojetí jako o autoregulaci, o vědomém řízení sebe sama, za účelem dosahování stanovených cílů a následně definuje tři dimenze pedagogicko-andragogického pojetí autoregulace, a to sociologickou dimenzi (self - management), pedagogickou dimenzi (self - teaching) a psychologickou dimenzi (self- regulation). Upozorňuje, stejně jako Hrbáčková a kol. (2010), že v procesu autoregulace a self - managementu hrají zásadní roli úroveň regulace vůle a emocí jedince, úroveň jeho motivace, míra používání kognitivních strategií (strategie založené na spojování nových poznatků s poznatky a znalostmi uloženými v paměti) a metakognitivních strategií (sebehodnocení, předvídání, plánování) a vliv prostředí. Porvazník (2011, s. 228) konstatuje, že kvalitativní úroveň tohoto procesu vychází z úrovně sociální zralosti subjektu managementu a je odvislá od úrovně všeobecných a odborných znalostí a definuje ho „*jako proces sestávající z aktivit a činností, prostřednictvím kterých si každý pracovník a vlastně každý člověk stanovuje své pracovní a osobní cíle a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.*“ Seberozvojem a sebevzděláváním jednatel rozvíjí své zděděné i získané vlastnosti a zároveň rozšiřuje a zdokonaluje své praktické schopnosti (Porvazník, 2011).

Problematice dalšího dekompozita pilíře praktické a aplikační dovednosti modelu celostní kompetentnosti managementu - **Time Managementu** - je věnováno v odborné literatuře stále více prostoru. Manažera, jenž s úspěchem řídí svůj čas, autoři, například Knoblauch, Wöltje (2006), Šuleř (1995; 2002);

Knoblauch (2012), Suri (2010), Pacovský (2005); Porvazník (2011), Brodský (2014), Moran, Lennington (2014), Forster (2013), Koch (2013), Seiwert (2013), Gruber (2009), Uhlig (2008) vidí jako zralou osobnost, jež umí delegovat úkoly, připravuje si reálný systém plánování času, má systematický přehled o aktivitách, jež je potřeba udělat, stanovuje si osobní a pracovní cíle, nejlépe pomocí techniky SMART (Specific - specifický, Measurable – měřitelný, Realistic – dosažitelný, Trackable – sledovatelný), má dostatek sebedisciplíny, umí určit priority řešení úkolů, umí říci ne, vhodně řeší management návštěv a podobně. Důvodem je vzájemná závislost mezi schopností manažerů využívat čas a jejich úspěchem. Mezi nejznámější techniky řízení času patří Paretovo pravidlo, pohled z helikoptéry, Eisenhowerův princip, určení priorit podle analýzy ABC, delegování úloh, outsourcing, softwarové systémy, stále oblíbené plánovací záznamníky, tvorba plánovacích modelů atd. Mezi bariéry efektivního time-managementu řadíme předsudky typu: inteligent zvládne chaos; jen robot se musí řídit dle plánu; kdo v práci nepospíchá, je podezřelý; věci se musí zvládat tak, jak přicházejí; na velké rozmýšlení a plánování není čas; na nedostatek odpočinku se dá zvyknout; plánováním času se stejně nic nezmění; poráče je o něčem jiném, než o plánování času; já už jsem takový, s tím se nedá nic dělat (Pacovský, 2000).

1.2.3 Pilíř všeobecné a odborné zdatnosti - VZ

„Cílem vzdělání a moudrosti je, aby člověk viděl před sebou jasnou cestu života, po ní opatrně vykročoval, pamatoval na minulost, znal přítomnost a předvídal budoucnost.“

Jan Amos Komenský

Třetím pilířem modelu celostní kompetentnosti subjektů managementu je pilíř všeobecné a odborné zdatnosti (v původním modelu označovaný jako IQ), sestávající ze znalostí subjektů managementu o metodice systémového myšlení, o objektu, jež řídí, o funkcích řízení a o informacích nutných při vlastním řízení.

Všeobecné a odborné zdatnosti lze dle Porvazník (2011) dosáhnout učením, vzděláváním se. **Vzdělávání** by mělo být pojímáno **jako rozvoj osobnosti**, nikoliv jako učení se faktů. Existují dva základní přístupy k učení, a to přístup akademické teorie, který vidí proces učení v osvojování si objektivních, formalizovaných, vědeckých poznatků a uplatňování takto nabytých poznatků v praxi a přístup zkušenostní, který klade důraz zejména na aktivní a systematickou reflexi nabytých zkušeností a jejich porovnávání s předchozími nabytými poznatky, vědeckými i nevědeckými. Již Jan Amos Komenský nabádal lid k aktivní reflexi slovy *„Nevěřte všemu, co se vám k věření předkládá: Zkoumejte vše a přesvědčujte se o všem sami!“* Zkušenostní přístup

ke vzdělávání však vyžaduje v praktickém kontextu situovaného a sociálně kompetentního jedince v roli vyučujícího, tedy celostně kompetentního jedince. (Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2005; Porvazník 2011).

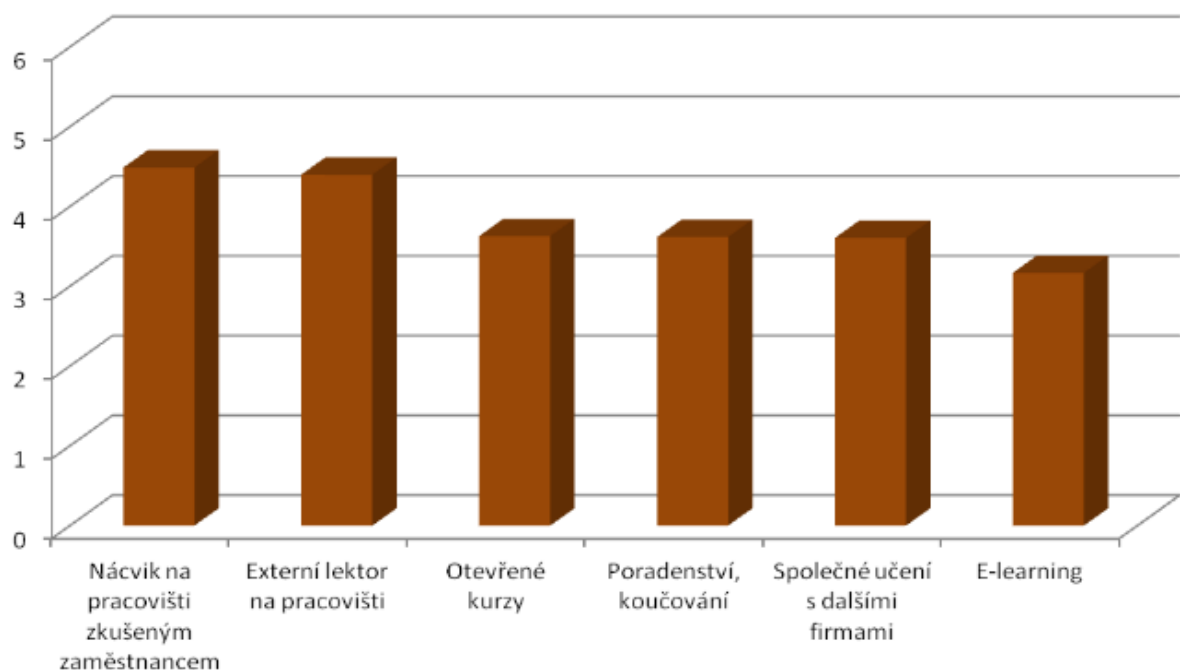
Sternberg (2001) konstatuje, že v rámci **školního vzdělávacího procesu** je stále kladen důraz na analytickou inteligenci více než na praktickou, ačkoliv je doloženo, že prakticky inteligentní jedinci jsou v praxi úspěšní, neboť rychle pochopí, co je po nich vyžadováno a toto činí. Pověšinou se však jedná o kombinaci praktické inteligence s analytickou. Aktuální situace na vysokých školách, připravujících manažery pro podnikovou praxi, neodpovídá dlouhodobě jejím aktuálním potřebám. Již Jan A. Bařa doporučoval vzdělávacím institucím klást větší důraz na integraci subjektivních zkušeností a teoretických poznatků, týmovou a skupinovou práci, komunikaci, představitost, vnímání souvislostí, logické uvažování, praktickou aplikaci, schopnost rozhodování, matematické a statistické metody v rozhodování, tvořivost apod., tedy na zapojování zkušenostního přístupu k učení se a vzdělávání (Lešingrová, 2008; Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2005). Vzdělávání je stěžejním předpokladem pro osobní růst každého (motivovaného) manažera. Přístup k vlastnímu celoživotnímu vzdělávání v souladu s osobnostními rysy každého subjektu managementu předpovídá jeho úspěch či neúspěch. Studie Schweinleho a Helminga (2011) poukazují na vzájemnou závislost mezi budoucím úspěchem a postojem ke vzdělávání již v rámci terciálního vzdělávání, kdy motivovaní jedinci mají tendence posuzovat náročné vzdělávací úkoly jako zásadní, důležité a jako výzvy, naopak jedinci, jež úkoly přesahují jejich dovednosti, mají tendence tyto náročné úkoly devalvovat. Vzdělávání obecně by však mělo být pojímáno jako rozvoj člověka v synergii s jeho humánní podstatou.

Pro manažerskou praxi patří dle Porvazník (2012; 2014) k nejčastěji využívaným metodám **vzdělávání manažerů na pracovišti** mentoring či mentorování, konzultace, rotace, asistování – stínování manažerů, pověření úkolem, pracovní porady, pomoc externího lektora na pracovišti, metody využívané pro vzdělávání mimo pracoviště (školení, přednášky, případové studie, experimenty, simulace, workshopy či e-learning). Zejména ve velkých podnicích se pak prosazuje dle Whitmore (2007) metoda koučování, jež má příznivé účinky na holisticky pojatý seberozvoj koučovaného. Mentorování definuje Koubek (2007) jako vzdělávací metodu, při níž mentor vzdělávaného pracovníka (mentee) vede, stimuluje, pomáhá v orientaci v organizační struktuře a zákonitostech organizace, nabízí rady a nápady, nezřídká vycházející z jeho vlastní životní a pracovní zkušenosti – učení příkladem, podporuje mentee v jeho osobním a kariéřním rozvoji a nezřídká se stává jeho vzorem, jež se snaží mentee napodobovat, jak uvádí autoři Vymětal, Diančíková, Váchová (2005) či Swap (2001). Protikladem mentorování je koučování, při kterém kouč poskytuje koučovaným pracovníkům prostor pro hledání vlastních postupů. Pomáhá pouze

stanovovat cíle koučování (nejlépe dle metody SMART), které následně kontroluje a důsledně usměrňuje proces koučování za účelem jejich dosažení. Sleduje proces řešení, neposkytuje však žádné informace ani rady, nepředkládá možná řešení či vlastní názory, nápady. Pouze vhodně kladenými, motivujícími a především nemanipulativními otázkami koučovaného usměrňuje a poskytuje zpětnou vazbu. Dle Armstrong (2002) má koučovanému koučování pomoci uvědomit si, jakým způsobem pracuje, jakým způsobem hledá vlastní řešení a zvládá problémy. Folwarczná (2010) poukazuje na skutečnost, že koučování je založeno na kultuře vysoké důvěry, víry v lidský potenciál a změně paradigmatu managementu ve smyslu modelu vůdcovství podle principů založených na sdíleném systému hodnot, jež se zabývá otázkou pomoci pracovníkům nalézat smysl a naplnění jejich existence. Koubek (2007) definuje koučování jako způsob, kterým lze individuálně pomáhat pracovníkům zlepšovat jejich pracovní výkon za současné rozvíjení jejich dovedností a schopností. „*Výsledkem koučování je sebedůvěra, vnitřní motivace, vlastní volba, pochopení, odpovědnost a aktivita.*“ Whitmore (2007). Z výzkumu, provedeného v České republice roce 2012 vyplynulo, že mezi nejpreferovanější způsoby vzdělávání v prostředí MSP patří mentoring neboli nácvik na pracovišti zkušeným zaměstnancem či externí lektor na pracovišti, jak je patrné z obrázku 1.4. (Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v MSP, 2012) .

Motivovaností manažerů a zaměstnanců podělit se vzájemně o své znalosti prostřednictvím intra - organizační sociální mediální platformy se zabývají Vuori, Okkonen (2012) a dále, citováno z Razmerita et al. (2009): Grossman (2008), Levy (2009), Bock and Kim (2002), Ipe (2003), Riege (2005), Bock et al. (2005), Lin (2007), Barachini (2009), Gagne (2009), Holste and Fields (2010), Suppiah and Sandhu (2010), Hendriks (1999), Cabrera and Cabrera (2002) či Ardichvili et al. (2003). Na základě provedených výzkumů odvozují, že nejsilnějším motivačním prvkem **sdílení znalostí v organizacích** jsou pojmy úspěch, zjednodušení každodenní práce, zrychlení procesů, snaha pomoci organizaci a kolegům dosahovat svých cílů.

Problematikou dalšího dekompozita pilíře – problematikou **funkcí řízení** se seriózně zabýval již Fayol. Mezi autory, jež se problematice věnují (Drucker, Donnelly, Pearce, Robinson, Miner, Urvick, Achoff, Koontz, Weihrich, Mintzberg, Chung, Kotter, Pascal a Athos, Peters a Waterman, Morton a další) nenalezneme úplnou shodu v definování funkcí řízení, spíše jen shodu principiální (Porvazník, 2011; Vágner, 2004). Velmi důležitým posunem ve vývoji managementu, ve vztahu k obsahovému rámci pilíře všeobecné a odborné zdatnosti, je dle Zelený (2008) přechod od informací ke znalostem a znalostním pracovníkům, jež jsou předmětem moderního pojetí Knowledge Managementu.



Obrázek 1.4 Hodnocení preferencí forem vzdělávání v MSP (Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v MSP. Šetření EU FC a NVF 2012 on-line, 2012)

1.3 Ohodnocování manažerské kompetentnosti

V podnikové praxi je možno se setkat s certifikacemi systémů managementu (například systémy managementu kvality, environmentálního managementu, managementu bezpečnosti informací atd.) Velmi důležitým kritériem při ohodnocování manažerské kompetentnosti, jakožto nehmotného aktiva podniku, je jeho měřitelnost v konkrétních veličinách či ukazatelích. Měření lidského kapitálu je však dle mínění Armstrong (2007) prostředkem k dosažení cíle, nikoliv cílem samotným, týká se vazeb, korelací a vzájemných souvislostí mezi soubory údajů o lidských zdrojích a to na základě identifikovaných zdrojů hodnot, včetně typů osobností, které jsou hnacím motorem organizace. Zastává dále názor, že měřit aktivity je nezbytné pouze za předpokladu, že měření přinesou zásadní informace pro rozhodování. Modely ohodnocování a hodnocení s sebou vnášejí do praxe silný prvek měřitelnosti a s ním obavy ze silícího tlaku na změnu chování subjektů managementu. Terminologie **ohodnocování kompetentností** se v literatuře téměř nevyskytuje. Bývá však mnohými autory chápána, zaměňována či ztotožňována se slovním spojením **hodnocení kompetencí**, přičemž kompetencemi tyto nechápou povinnosti, práva a odpovědnosti, ale kompetentnosti, tj. způsobilosti. Rozdílnost pojmů ohodnocování a hodnocení definuje Porvazník (2014, s. 44) následovně: „*Pojem*

ohodnocování se využívá více k získání vědomostí o potenciálních odborných poznacích, praktických dovednostech a osobnostních vlastnostech (celostní kompetentnosti) subjektů managementu. Ohodnocujeme předpoklady zastávat určitou manažerskou pozici....Pojem hodnocení se využívá k analýze a kontrole splnění dříve stanovených parametrů výkonnosti nebo cílů.“

V sedmdesátých letech minulého století McBer a McClelland (citováno z Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) vytvořili první program zaměřený na hodnocení manažerských kompetencí, v němž identifikovali pět nejzákladnějších kompetencí:

1. speciální vědomosti,
2. intelektuální zralost,
3. podnikatelskou zralost,
4. mezilidskou zralost,
5. pracovní zralost.

Jak uvádí autoři (McLagan, 1989; Boyatzis, 1982; Schroder 1989; Spencer a Spencer, 1993; Klemp, 1998 - citováno z Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004), následovala vlna programů a výzkumů v této oblasti s cílem sjednotit přístupy ke zvyšování a hodnocení výkonnosti manažerů. Adair (2005) poukazuje na možnost posuzovat kompetence (ve smyslu kompetentností, pozn. autora) manažera pomocí psychologických metod, obsažených v testech manažerských kompetencí či v Assessment Centre a předkládá požadované předpoklady vrcholových manažerů v následujícím pořadí, jež považuje za důležité:

1. schopnost rozhodovat,
2. umění vést lidi,
3. osobní integrita,
4. nadšení pro práci,
5. představitost,
6. ochota usilovně pracovat,
7. analytické schopnosti,
8. pochopení pro druhé,
9. schopnost vystihnout příležitost,
10. schopnost řešit nepříjemné situace,
11. schopnost rychle se přizpůsobit změnám,
12. ochota brát na sebe riziko (Cimbálníková, 2009, s. 29).

Soudobé **přístupy k ohodnocování manažerské kompetentnosti**, kdy jsou ohodnocovány předpoklady manažerů k výkonu jejich funkce, vycházejí dle Porvazník (2014, s.338) ze:

- *sebeohodnocování*,
- *ohodnocování blízkými* (spolupracovníky a rodinou),
- *ohodnocování nadřízenými*,
- *ohodnocování experty* (znalecké ohodnocování).

Mezi nejčastěji využívané **metody** ohodnocování kompetentností řadí Porvazník (2011) metody:

- **intuitivní** - metoda prvního dojmu, metoda pozorování, metoda rozhovoru (například Competence Based Interview; motivačně – hodnotící rozhovor), metoda 360° zpětné vazby či její modifikace - metoda 180° zpětné vazby či metoda 540° zpětné vazby (Hroník, 2006; Armstrong, 2007; Kocianová, 2010),
- **heuristické** – metody dotazníků, metody bodování (například MBO,BSC),
- **experimentální** – standardizované texty, softwarová ohodnocování - například Thomas International Software Method (Porvazník, 2011, s. 74).

Gregar (2004) přisuzuje ohodnocování poznávací, motivační a výchovný a rozvojový význam, přičemž poznávací význam spatřuje v systematickosti a objektivitě, motivační význam v souvislosti se zpětnou vazbou a propojeností na systém odměňování a výchovný a rozvojový význam ve vztahu k sebehodnocení a sebeřízení osobního rozvoje.

V západním světě (Velká Británie, USA, Německo, Francie) patří mezi uznávané přístupy k ohodnocování a rozvoji manažerských kompetentností tvorba a využití **kompetenčních modelů** (například modely Competing Values Framework, High Performance Managerial Competencies) nebo Assessment Centre. Tvorbou a využitím kompetenčních modelů se zabývá celá řada autorů. Boyadzis jakožto průkopník modelování manažerských způsobilostí (citováno dle Kressová, 2008, s. 23) definoval dílčí komponenty pracovní výkonnosti a identifikoval kompetenční vrstvy, Náhlovský rozlišuje základní způsobilosti a způsobilosti vysokého výkonu, kam řadí kognitivní – poznávací způsobilosti, motivační způsobilosti, směrové a výkonové způsobilosti. Lucia a Lepsinger vytvořili sérii otázek sloužících jako pomůcka pro rozhodování firmy, zda-li jim bude kompetenční model nápomocen v jejich podnikání, Rothwell a Lindholm rozdělují přístupy k tvorbě kompetenčních modelů do tří základních skupin nebo Lee a Beard upozorňují na limity univerzálně (komerčně) tvořených

kompetenčních modelů. Kompetenční modely lze obecně dělit na generické a specifické (Kubeš, Spillarová, Kurnický, 2004). Mezi modely, porovnávající reálné kompetence (ve smyslu kompetentnosti) uchazečů na manažerské pozice s požadavky na tyto pozice zaměstnavatelem kladené a posouzení vhodnosti uchazeče, řadí Kociánová (2010) například Rodgerův sedmibodový model nebo Munro - Frazerův pětistupňový model. Oba modely specifikují požadovaná kritéria výběru a poskytují základnu pro výběrový pohovor. **Rodgerův sedmibodový model** z roku 1952 sestává z (Kociánová, 2010, s. 96): fyzické zdraví; vědomosti a dovednosti; všeobecná inteligence; zvláštní schopnosti specifikované ve vztahu ke konkrétní pozici; zájmy; dispozice, sklony; okolnosti, zázemí. **Pětistupňový Munro - Frazerův model** z roku 1954 poté sestává z (Kociánová, 2010, s. 96): vliv na ostatní (způsoby, mluva, vzhled apod.); získaná kvalifikace; vrozené schopnosti; motivace (zejména osobní cíle a vytrvalost v jejich dosahování); emocionální ustrojení. Kompetenční modely, sestavené experty z podnikové praxe, předkládá také Portál NSK – Národní soustava kvalifikací (<http://www.narodni-kvalifikace.cz/>) Představují „*přehled měkkých, obecných a odborných kompetencí...jež označili zástupci firem ČR za nejdůležitější a lze je malým firmám doporučit k využití.*“ (Národní soustava kvalifikací, on-line, 2015)

Aktuálně je v podnikové praxi čteně používaným přístupem v procesu výběru manažerů **přístup založený na kompetencích** (ve smyslu kompetentnosti), jež predikuje míru efektivního výkonu na dané pozici v rámci nastavených kritérií. Validita pravděpodobnosti efektivního výkonu, jak upozorňují Štikař, Rymeš, Riegel, Hoskovec (2003, s. 281) je závislá na třech charakteristikách, a to:

1. univerzálních, jež vyžaduje každá pozice,
2. vázaných na konkrétní pracovní pozici,
3. vztahových, jež jsou potřebné pro budování žádoucích sociálních vazeb. Uvádějí dále, že vztahové charakteristiky determinují vztah mezi manažerem a organizací a jsou klíčovými pro budoucí úspěch.

Za komplexně pojatou metodu výběru kandidátů na manažerské pozice je odborníky z řad akademické i odborné veřejnosti považována metoda **Assesment Centre** (AC). Ballantyne a Povaha (1995) metodu ohodnocování předpokladů Assesment Centre, stejně jako Barták (2001), definují jako soubor metod a přístupů k zjišťování a hodnocení určitých znaků osobnosti, přičemž hlavní rys vidí ve vícenásobnosti hodnotícího procesu. Hroník (2002) tento termín definuje jako diagnosticko-výcvikové centrum, jehož metody mají vysokou míru validity a komplexnosti a upozorňuje na nutnost nezaměňovat pojem *assessment* s pojmem *evaluation*, jež je ve své podstatě závěrečným hodnocením již uskutečněného (v odborné literatuře jsou tyto pojmy občas zaměňovány, např. Foot, Hook, 2002 či Prokopenko, Kubr a kol., 1996,

citováno z Hroník, 2012). Woodruffe (1990) chápe Assessment Centre jako centrum hodnotící a rozvojové, Kubeš, Spillarová a Kurnický (2004, s. 97) definují Assessment Centre jako „*metodologický přístup, který umožňuje získat komplexní informace o aktuální úrovni takových kompetencí, které zabezpečují na daném pracovním místě nebo úrovni řízení nadstandardní výkon.*“ AC mají svůj původ ve starověkém Egyptě. Principy AC byly vlastní i čínskému císaři T`ai – Tsungovi, jež dokázal vybrat do státních funkcí kvalitní lidi a Čína za jeho vlády byla považována za nejmocnější, nejpokrokovější a nejlépe řízenou říši na světě. V novodobé historii se principy AC začaly využívat při výběru vhodných lidí na významné pozice v armádě (Velká Británie, Německo) či v amerických tajných službách. AC jsou stále ještě doménou velkých společností. Mezi často používané **metody v rámci AC** patří například individuální a skupinové modelové situace, sociometrie psychodiagnostické metody, TAT – tematický apercipční test autorů Morgana a Murraye, testy prezentačních schopností, skupinové diskuse, testy rozhodovacích schopností, případové studie, grafologie apod. (Kubeš, Spillarová, Kurnický, 2004). Název metody poprvé použil americký psycholog H. A. Murray, avšak základních sedmáct kategorií výzkumu osobnosti definoval již v roce 1937 G. W. Allport. Byly jimi výzkum kulturně – sociálních determinant osobnosti, registrace tělesných zvláštností, sociální zázemí, osobní záznamy, studium expresivních pohybů, posuzování (rating), standardizované testy, statistická analýza, životní situace, laboratorní experimenty, predikce, hloubková analýza, analýza fantasijní produkce (TAT), ideální typy sloužící jako schémata pro pochopení individuality, syntetické metody, patologie, etologie a modelování (Hroník, 2012).

Metoda 360° zpětné vazby je metodou tzv. vícezdrojového ohodnocování, využívanou především pro cílené a konkrétní plánování a směřování rozvoje pracovníků. Lze ji však využít také v procesu výběrového řízení na manažerskou pozici v rámci *ohodnocování kompetentností kandidáta z vnitřních zdrojů*. Hroník (2006) charakterizuje metodu jako systém ohodnocování (v originále *hodnocení*, pozn. autora) různými lidmi podle stejných kritérií, kdy do systému vstupují respondenti ze sedmi základních kategorií – hodnocení v kategorii sebehodnocení, nadřízený, kolega – lépe v členění laskavý a kritický kolega, podřízený, zákazník, dodavatel a osoba mající s ohodnocovaným jiný, než pracovní vztah. Základní přínos dané metody spatřuje v koncentrovanosti a seříděnosti informací, využitelných k formulaci „*konkrétně zacíleného rozvojového plánu*“ (Hroník, 2006, s. 68). Jak dále Hroník (2006, s. 66-68) uvádí, je vhodné postavit metodu na kompetenčním modelu, existuje-li. Způsoby účelné administrace metody pak spatřuje v dotazníkové formě a hodnocení po jednotlivých kompetencích či projevech chování. Jako časově nenáročnou

variantu metody 360° zpětné vazby předkládá metodu Mini 360° zpětné vazby, obsahující tři otevřené a devět až dvanáct uzavřených otázek.

Metoda Competence Based Interview (CBI) neboli **metoda výběrového rozhovoru podle kompetencí** je metodou vhodnou pro využití v procesu výběrových řízení na manažerské pozice. Vychází z kompetenčního profilu či modelu kompetencí (ve smyslu kompetentností) nezbytných pro výkon konkrétní manažerské či pracovní pozice. Pomocí otázek kladených uchazeči o pracovní pozici je zjišťováno, jakým způsobem se zachoval v konkrétních situacích v minulosti neboť dle Kociánová (2010, s. 110) jsou „*příklady chování v minulosti nejlepšími prediktory chování v budoucnosti*“. Základem efektivity této metody je správný výběr relevantních otázek. Dle Koubek (2007), Kociánová (2010), Kubeš, Spilerová, Kurnický (2004) je metoda CBI vhodná pro ohodnocování tzv. výkonových kompetencí, ve smyslu kompetentností - způsobilostí (orientace na cíl, na výsledek, na výkon), analytického myšlení, schopnosti vyhledávání informací, ale méně vhodná pro ohodnocování například interpersonálních kompetentností. Metoda výběrového rozhovoru podle kompetencí klade profesní požadavky na osobu tazatele v tom smyslu, aby dobře znal žádoucí projevy kompetentností, jež jsou u uchazeče na konkrétní manažerskou pozici vyžadovány. Dle Porvazník (2011, s. 69) je v tomto typu rozhovoru klíčovým výběr tématu, události, projektu a „*svou povahou má obsahovat požadované chování, charakterizující ohodnocované způsobilosti*“.

V kontextu konceptu principů celostní manažerské kompetentnosti byl navržen řešitelským týmem pod vedením profesora Porvazníka v rámci výzkumného projektu VEGA MŠ SR a SaV č.1/0749/11 s názvem *Celostná manažerská kompetentnost – potřeba, přístupy a metody jej ohodnocovania* **model ohodnocování celostní manažerské kompetentnosti**, vycházející z předpokladů, že míra celostní kompetentnosti, původně označována jako celostní inteligence (CQ), je dána vztahem $CQ = f(SQ, IQ, AQ)$. V nejnovějším a širším pojetí je míra celostní kompetentnosti označována jako celostní kompetentnost (CK), jež je dána vztahem $CK = SZ, VZ, AZ$. Dle Porvazník (2013; 2014) se pro potřeby ohodnocování **osobnostních vlastností, stěžejního základu dosahování potřebné míry všeobecné a odborné zdatnosti - VZ (IQ) a praktické a aplikační dovednosti - AD (AQ)**, model opírá Jungovu teorii osobnosti a předkládá následující strukturu pilíře sociální a osobnostní zralosti:

- charakterové vlastnosti SZ1
- volní vlastnosti SZ2
- kognitivní vlastnosti SZ3
- tvořivé vlastnosti SZ4

- povahové vlastnosti, temperament SZ5
- emoční vlastnosti SZ6
- somatické vlastnosti – fyzické SZ7
- somatické vlastnosti – duševní SZ8

Úroveň sociální zralosti je tedy dána jako

SZ → SZ1,SZ2,SZ3,SZ4,SZ5,SZ6,SZ7,SZ8

Východiskem pro vymezení odborných manažerských znalostí za účelem jejich ohodnocování byla teoretická a praktická zkušenost řešitelů, jež umožnila v této oblasti strukturovat model následovně:

- vědomosti o systémové teorii VZ1
- vědomosti o řízeném objektu VZ2
- vědomosti o funkcích managementu VZ3
- vědomosti o informacích potřebných pro uplatňování funkcí managementu VZ4

Úroveň odborné zdatnosti je poté v modelu dána

VZ → VZ1,VZ2,VZ3,VZ4

Aplikační dovednosti pro účely modelu ohodnocování manažerské kompetence byly vymezeny jako:

- aplikační dovednosti spojené se sebeřízením a využíváním času AD1
- aplikační dovednosti komunikace AD2
- aplikační dovednosti motivace AD3
- aplikační dovednosti týmové práce AD4

Úroveň aplikační dovednosti je v modelu následně dána jako

AD → AD1,AD2,AD3,AD4.

Tento model ohodnocování manažerských kompetentností byl ustanoven spolu s konceptem celostní kompetentnosti manažerů teoretickým východiskem pro aplikovaný terénní výzkum a zároveň podkladem pro aktualizovanou grafickou formu, viz obrázek 1.3.

1.4 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje soudobou koncepci personální práce, již Koubek (2007, s. 14-16) charakterizuje jako obecné označení pro danou oblast řízení organizace, a která „*vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.*“ Řízení lidských zdrojů je charakteristické především strategickým přístupem k personální práci a důrazem kladeným na rozvoj lidských zdrojů jako „*nástroje flexibilizace organizace a její připravenosti na změny.*“ Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů v organizacích patří snaha o „*zařazování správného člověka na správné místo*“, optimální využívání pracovní síly, zvyšování produktivity práce v souladu se zlepšováním kvality pracovního života, tvorba týmů, využívání efektivních stylů vedení lidí, budování kvalitních mezilidských vztahů, komplexní osobnostní rozvoj pracovníků a dodržování všech legislativních opor, vztahujících se k oblasti práce, zaměstnávání lidí a dodržování lidských práv.

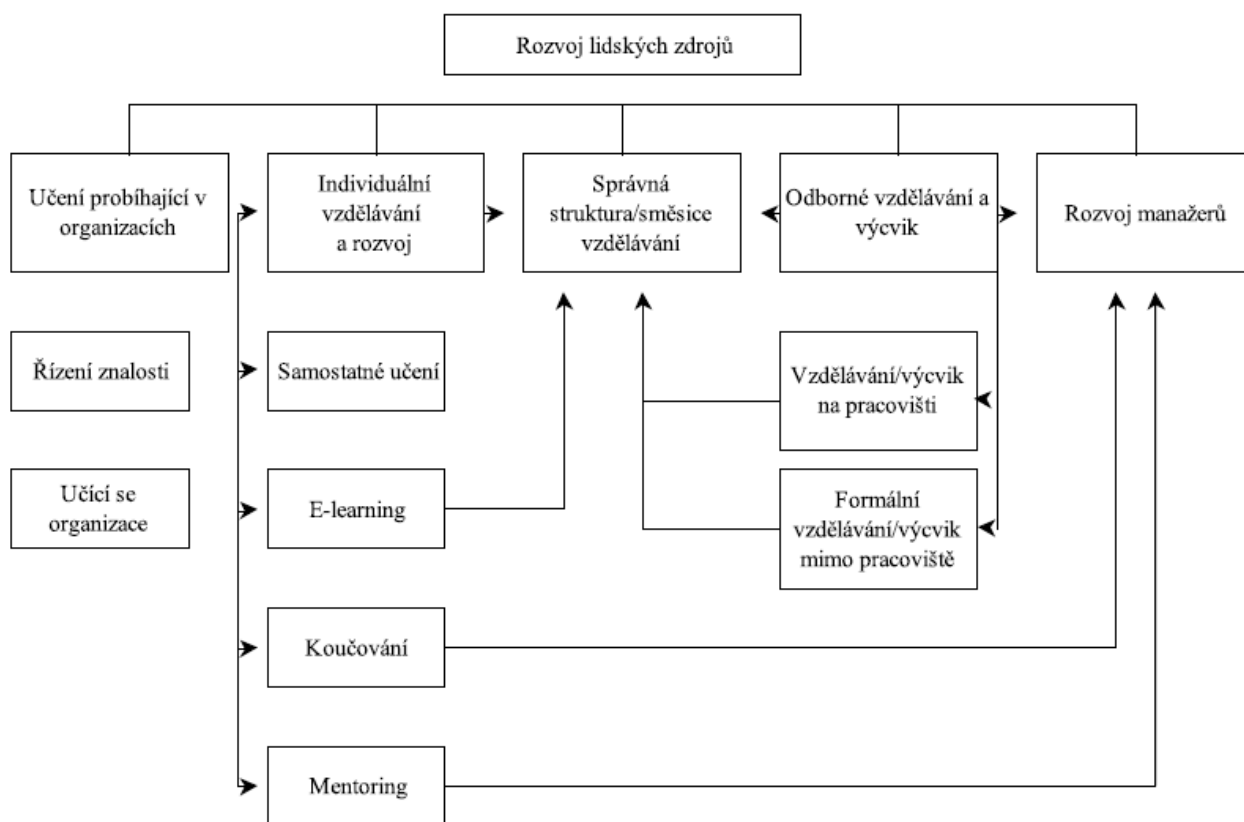
1.4.1 Aktuální trendy v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů

Aktuální trendy řízení a rozvoje lidských zdrojů v mnohém korespondují s myšlenkami holistického managementu, vycházejícího se systémového přístupu. Potvrzují taktéž aktuálnost tématu disertační práce a potřeby podniků zkvalitňovat proces výběr pracovníků, jak vyplývá nejen z literární rešerše, ale také z výsledků výzkumů, viz dále kapitola 1.4.1.

Aktuální pojetí řízení lidských zdrojů v podnikové praxi kopíruje obecně přechod od funkčního řízení k řízení procesnímu. Procesní přístupy k řízení zdůrazňují dle Kocianová (2012) „*ucelené a harmonické chápání fungování organizací.*“ **Proces** definuje Svozilová (2011, s. 14) jako sérii „*logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.*“ Dále Svozilová (2011, s. 15) dodává, že většina procesů má začátek i konec v dané organizaci, procházejí vícero útvary organizace a jednotlivé procesní toky mohou, ale nemusí na sebe časově navazovat, přičemž **procesní tok** popisuje jako „*sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit nebo přispěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje.*“ Z uvedených definic vyplývá, že podnikové procesy se neobejdou bez lidského činitele a jejich úspěch a efektivita souvisejí s jejich zlepšováním je odvislá od míry přijetí implementace změn do podnikových procesů organizace dotčenými týmy či skupinami lidí.

Procesně řízené organizace vytvářejí kulturu řízení a v současném pojetí i rozvoje lidských zdrojů, jež je založeno na principech učící se organizace,

individuálního vzdělávání a rozvoje všech pracovníků a rozvoje manažerů, jak je možno vidět na obrázku 1.5. Kultura řízení lidských zdrojů dle Cimbáliková (2013) či Hroník, Rindošová (2011, citováno dle Cimbáliková, 2013) oceňuje takové manažerské kompetence, jež korespondují s posláním, hodnotami a principy procesně řízených organizací, orientovaných na zákazníka a především takové manažerské dovednosti, jako jsou podpora, facilitace, koučování, zvládání emocí, sebeřízení, schopnost budování a vedení týmů založených na vysoké míře vzájemné důvěry apod., jež jsou součástí jednotlivých dekompozit předkládaného konceptu modelu manažerské kompetentnosti dle Porvazník (2013; 2014).



Obrázek 1.5 Složky rozvoje lidských zdrojů (Amstrong, 2007, s. 444)

Aktuální trendy v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, uplatňované v konkrétním podniku, vycházejí z personální strategie, jež určuje personální politiku, tvořící výchozí obecný rámec, v němž jsou přijímána veškerá rozhodnutí týkající se lidských zdrojů. Personální politika dle Horalíková (1995; citováno z Kociánová, 2012) určuje způsoby a z nich odvozené principy jednání s lidským potenciálem podniku. Zahrnuje tedy mimo jiné například právě

politiku obsazování manažerských pozic, politiku hodnocení, ohodnocování, odměňování, vzdělávání apod. Aby bylo možno personální politiku v podniku formulovat, je nezbytně nutné vycházet z analýzy hodnot a kultury organizace.

Vývoj metod a postupů, aktuálně využívaných v oblasti lidských zdrojů, kopíruje situaci a potřeby podniků 21. století, viz podkapitola 1.5. Mezi aktuální trendy v řízení lidských zdrojů třetího tisíciletí lze zařadit dle Kociánová zejména Holistic Management, Age Management (zabývající se problematikou diskriminace, znevýhodnění a zaměstnávání pracovníků různých věkových skupin), Talent Management (jež je dle Hroník, 2007; Armstrong, 2007) procesem identifikace, získávání, rozvíjení, udržení a využívání talentů v organizacích), CSR - Corporate Social Responsibility (dobrovolná integrace sociálních a environmentálních hledisek do strategie firmy), Work – Life Balance (sladění pracovního a osobního života), Interim Management (najímání kompetentního manažera prostřednictvím smluvního vztahu s poradenskou společností), Diversity Management (součást strategie řízení nehomogenních týmů založené na akcentování a uznávání osobní a kulturní diversity), Headhunting (metoda přímého oslovení vhodných kandidátů na manažerské pozice nebo místa specialistů, citováno dle Kociánová, 2010, s. 127), benchmarking v oblasti Human Resources (srovnávání metod a technik využívaných v personální podnikové praxi s metodami a technikami využívanými v jiných organizacích) či měření lidského kapitálu. Kasper, Mayerhofer (2005), Armstrong (2007), Kociánová (2012), Mlčochová (2010), Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001), Temešová (2009, citováno z Kociánová, 2012) se věnují problematice strategického personálního controllingu a používání modelů typu BSC – Balance Scorecard, EFQM či personálního portfolia dle Odiorna, analyzujícího strukturu pracovníků dle jejich potenciálu a výkonnosti. Jasovský (2010) předkládá teorii tří typů indikátorů pro reálné měření lidského kapitálu, a to KRI (Key Result Indicators), PI (Performance Indicators) a KPI (Key Performace Indicators). Je však důležité uvědomovat si rozdíly ve významech jednotlivých pojmů a nezaměňovat pojem měření lidského kapitálu s ohodnocováním kompetentností či v psychologické literatuře uváděným pojmem hodnocení kompetencí, viz podkapitola 1.3. V obecné rovině managementu se pak objevuje odborný diskurs na téma management versus leadership jakožto žádoucí přístup k řízení. Ulčín (2014, s. 33) konstatuje, že *„jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného leadershipu je pochopení chování, když je člověk sám sebou a nemonitoruje to, co říká a jak se chová. A to zejména ve stresových situacích a pod tlakem.“* Za nejvyšší přidanou hodnotu aplikace holistického managementu do podnikové praxe považuje Kociánová (2012, s. 101) schopnost neustále odhalovat skryté rezervy inovací manažerských přístupů a zabezpečování vnitřní rovnováhy každé organizace. Problematikou sociální odpovědnosti organizací (CSR), jež je tvořena čtyřmi pilíři –

ekonomickým, legislativním, etickým a dobročinným a jejich vlivu na lidskou společnost, se zabýval v roce 1953 Howard R. Bowen ve své publikaci *Social Responsibilities of the Businessman*, danou problematiku nadále rozvíjejí například Koonntz, Weihrich (1998), Donelly, Gibson, Ivanevich (1997) či Putnová, Putna, Seknička, Uhlář (2005), citováno dle Kociánová (2012). Počátek zájmu o Work – Life Balance (používány mohou být v odborné literatuře taktéž termíny Family - Friendly Policy, Family - Friendly Workplace či Family - Friendly Employer) jakožto o sladování pracovního a osobního života zaměstnanců se datuje do šedesátých let minulého století a USA, kdy organizace začaly měnit svůj postoj k zaměstnaným matkám. Následně se tento trend rozšířil i na muže, celé rodiny a organizace, a to s cílem dosažení rovnováhy, spokojenosti a stabilizace pracovníků, (Bird, 2006; Kopecký, 2010; Tomešová, Bartáková, 2009; Křížková, 2005; Armstrong, 2007; Kallwas, 2007; Rezlerová, 2009; citováno dle Kociánová, 2012). S pojmem Work – Life Balance jsou spojovány v praxi také alternativní pracovní úvazky nebo Interim Management, kdy je určitá pozice v podniku zastávána manažerem pouze dočasně, a to formou outsourcingu. Diversity Management je vymezován autory (Hubard, 2004; Velíšková, 2007; Eger, 2009; citováno z Kociánová, 2012, s. 119-120) jako proces zahrnující plánování, organizování, řízení a podporu „zjevně odlišných“ lidských zdrojů (z pohledu rasy, etnické příslušnosti, sexuální orientace, pohlaví, věku apod.).

Mezi **pět největších výzev v oblasti personalistiky** patří dle studie provedené v roce 2014 společností IBM Institut for Business Value Global C-suite study: „*Jak to vidí HR manažeři*“:

1. rozvoj talentů,
2. angažovanost zaměstnanců,
3. udržení talentů,
4. produktivita práce,
5. hledání a nábor nových zaměstnanců.

Společnost Brand Bakers v roce 2014 poprvé v České republice provedla výzkum s názvem *Aktuální trendy v HR marketingu v České republice*, jehož se účastnilo více než sto respondentů z řad personalistů, aby zmapovala aktuální trendy personálního marketingu a jejich využívání v České republice. Výsledky výzkumu prokázali, že zejména řada moderních metod nábory nových pracovníků, jež se využívají v zahraničí, se u nás používají velmi zřídka. Jedná se například o vlastní výzkum rozhodovacích kritérií cílové skupiny uchazečů, začlenění herních prvků do náborového procesu (gamizace), analýza náborové strategie konkurence, jedinečné – odlišné – náborové inzeráty, optimalizace kariérních stránek pro zobrazení na mobilních telefonech, kariérní profily na

sociálních sítích apod. Naopak mezi standardně využívané patří cílení náborové kampaně na konkrétní pozice, samostatná část kariéra na webových stránkách společnosti či atraktivně zpracovaný uvítací balíček pro nové pracovníky a dále, jak uvádí Hovorka (2014), téměř $\frac{3}{4}$ respondentů uvedlo, že je pro ně velmi důležité souznění uchazečů s firemními hodnotami. (Hovorka, 2014)

1.4.2 Proces a metody výběru manažerů

Výběrová řízení (především na manažerské pozice) by měla být nedílnou součástí personální politiky, potažmo personální strategie a strategie každého podniku. Personální strategie organizace obecně mají dle Armstrong (1999) napomáhat organizaci dosahovat stanovených cílů, reagovat na veškeré změny komplexní strategie organizace, propojovat vnější vlivy a jejich dopady na vnitřní specifika dané organizace. Z personální strategie vychází personální politika podniku, která předkládá koncept základních pravidel a principů nezbytných pro vlastní realizaci konkrétních postupů personálního řízení a personální práce v organizaci (Kociánová, 2012). Příkladem tvorby principů vycházejících z personální politiky mohou být principy důležitosti lidských zdrojů, princip náročnosti, vsřícnosti, reciprocity, spravedlnosti, otevřenosti a slušnosti (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 93).

Proces výběru pracovníků je „*posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces je standardně vymezován od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich.*“ (Kociánová, 2010, s. 94-95). V procesu výběrových řízení je obecně rozlišován **výběr kandidáta z vnitřních anebo vnějších zdrojů**, který je úzce spjat se způsobem a zdroji jejich získávání. Oba přístupy získávání pracovníků mají své výhody (šíře nabídky, velké pracovní nasazení či zdroj know-how nového pracovníka z vně podniku nebo znalost uchazeče, pozitivní motivace, rychlé a levnější obsazení pracovního místa pracovníkem vlastním), ale i nevýhody (delší doba a vyšší náklady na výběrový proces a neznalost organizace v případě kandidáta z vnějších zdrojů nebo omezenost výběru, náklady spojené s doplněním znalostí a dovedností či rivalita ostatních pracovníků v případě kandidáta z vnitřních zdrojů), jež je nutno posoudit vždy ve vztahu ke konkrétně obsazované pozici. V případě pozice manažerské je vhodné brát v potaz také riziko nesprávné volby, jež se může vyskytnout u kandidáta bez ohledu na způsob jeho získání.

Velmi důležité je zajištění efektivity výběrového procesu. Efektivitu výběrového procesu lze zajistit pomocí využití konceptu dle Eckelse, označeného jako **Desing Cycle Concept** a sestávajícího ze šesti subprocesů (Kociánová, 2010, s. 98):

1. subproces definice - definovat účel výběrového procesu;
2. subproces analýza - definovat specifické požadavky, vycházející z konkrétních požadavků a korespondující s kulturou dané organizace;
3. subproces syntéza - vytvořit vlastní projekt výběrového procesu sestavený na základě definice a analýzy;
4. subproces simulace - testování navrženého projektu výběrového procesu z pohledu jeho validity, efektivity, ceny, časové náročnosti apod.;
5. subproces zhodnocení - posouzení hodnoty navrženého projektu výběrového procesu z pohledu potřeb uživatele;
6. subproces rozhodovací proces - rozhodování o vhodnosti a použitelnosti navrženého projektu výběrového procesu (v případě zamítnutí opakování bodu 2).

Koubek (2007, s. 173-174) definuje v procesu výběru pracovníků dvě fáze – předběžnou a vyhodnocovací, přičemž do předběžné fáze řadí definování příslušné pracovní pozice, její specifikaci a z ní vycházející formulaci konkrétních požadavků na kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti pracovníka. Vyhodnocovací fázi pak člení do osmi kroků, jimiž jsou v následujícím pořadí zkoumání dotazníků a životopisů, předběžný pohovor za účelem doplnění dat získaných z dokumentů, testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí Assessment Centre, výběrový pohovor, zkoumání referencí a lékařských vysvědčení, rozhodnutí o výběru jednoho z kandidátů na pracovní pozici a podání informací všem ostatním kandidátům o nepřijetí.

Konkrétními **metodami výběru pracovníků**, korespondujícími s podnikem navrženým výběrovým procesem, jsou dle mnohých autorů (Koubek, 2007; Kocianová, 2010; Němec, Bucman, Šikýř, 2014; Ulrich, 2014; Bláha, 2013; Kaesler, Kaesler – Probst, 2013; Falon, McConnell, 2014; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004; Kasper, Mayerhofer, 2005) především:

- analýza dokumentů;
- výběrový rozhovor ;
- testování uchazeče – testy pracovní způsobilosti;
- assessment centre;
- kompetenční modely;
- přijetí dvou a více uchazečů na konkrétní místo na konkrétně určenou dobu.

Analýzu dokumentů lze považovat dle Kociánová (2012, s. 98 - 100) za metodu předvýběru nebo základního výběru, jež má za cíl vyloučit z následného procesu výběru kandidáty nesplňující podnikem stanovené požadavky na danou pracovní pozici. Mezi požadované dokumenty se řadí:

- strukturovaný životopis uchazeče;
- motivační dopis;
- doklady o dosaženém vzdělání;
- certifikáty dokladující příslušnou kvalifikaci;
- přehled publikační činnosti (např. u akademických pracovníků);
- reference předchozích zaměstnavatelů;
- lékařská potvrzení (dle povahy obsazové pozice nebo oblasti podnikání, například potravinářství);
- podnikové dotazníky.

Životopis, přehledně a chronologicky sestupně uspořádaný v kategorii vzdělání a pracovní zkušenosti, doporučuje Dvořáková (2007; citováno z Kociánová, 2012, s. 99) posuzovat na základě kladení si otázek, jak často uchazeč mění zaměstnavatele, jestli pracovní pozice vykazují prvek kontinuity, z čehož lze vyvodit cílevědomost v osobním rozvoji pracovníka ve vztahu k budování jeho profesní kariéry či zda se shodují údaje v životopise s údaji na ostatních, uchazečem poskytnutých dokumentech. **Motivační dopis** je vhodným doplňujícím a průvodním dokumentem, jež by měl doložit zájem uchazeče o nabízenou pozici a zároveň vzbudit zájem zaměstnavatele o daného uchazeče. Zároveň je vhodné v rámci motivačního dopisu objasnit některé, ze zasláného životopisu ne zcela zřejmé, ale pro danou pozici důležité, skutečnosti. Na **reference** od předchozích zaměstnavatelů je možno nahlížet jako na ne zcela spolehlivě vypovídající dokumenty o osobnosti uchazeče a jeho kompetentnostech vykonávat příslušnou pozici, neboť mohou být psány volnou formou a tudíž nemusí mít požadovanou vypovídací hodnotu nebo mohou být zkresleny, a to pozitivně i negativně.

Výběrové rozhovory (Kociánová, 2010, s. 101-102) hrají zcela zásadní roli v procesu výběru pracovníků. Lze je rozlišovat například podle počtu účastníků, podle míry strukturovanosti nebo podle obsahové struktury. Podle počtu účastníků je lze rozlišit na:

- individuální výběrový rozhovor typu 1+1, tj. jeden tazatel a jeden dotazovaný, přičemž nevýhodou je nebezpečí chybného rozhodnutí;
- sérii individuálních výběrových rozhovorů, jež částečně řeší problém možnosti chybného rozhodnutí jediného tazatele;

- výběrový panel, jehož se účastní dva a více tazatelů;
- konkurz neboli výběrová komise, představující oficiálnější verzi výběrového panelu;
- skupinový rozhovor, tj. dva a více tazatelů na jedné straně a skupina dotazovaných, tj. kandidátů, uchazečů o pracovní pozici na straně druhé.

Podle míry strukturovanosti jsou rozlišovány rozhovory:

- strukturované (standardizované), s vysokou validitou, kdy tazatel klade kandidátovi předem připravené otázky v pevném pořadí, což zaručuje vysokou míru porovnatelnosti odpovědí jednotlivých kandidátů, ale nedovoluje rozvíjet rozhovor;
- nestrukturované (nestandardizované), při kterých je rozhovor veden bez přípravy. Tento typ rozhovoru nelze doporučit v rámci výběrových řízení na manažerské pozice pro absenci získání potřebných informací o kandidátech a jejich vzájemnou porovnatelnost;
- polostrukturované (polostandardizované), jež v sobě eliminují nedostatky strukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů, neboť předem připravené otázky lze dále rozvíjet.

Podle obsahové struktury je možno rozlišit výběrové rozhovory na:

- tradiční;
- behaviorální – zaměřené na chování uchazeče v konkrétních situacích v minulosti;
- multimodální výběrový rozhovor;
- Competency Based Interview (CBI) - výběrový rozhovor podle kompetencí,
- Power Hiring - výběrový rozhovor zaměřený na výkon uchazeče,
- stresový výběrový rozhovor.

Tradiční výběrový rozhovor zjišťuje důvody zájmu uchazeče o nabízenou pozici a potřebné informace o jeho osobě, zároveň poskytuje uchazeči informace o podniku, o pracovní pozici - společně se specifikací požadavků na vhodného kandidáta a poskytuje také prostor pro otázky uchazeče. Závěrem je uchazeč informován o tom, kdy a jakým způsobem bude obeznámen o výsledku.

Behaviorální výběrový rozhovor je zaměřen na chování kandidáta (Byham, Bray, citováno z Kocianová, 2010). Pomocí kladení behaviorálních, tzn. životopisných, otázek pomáhá zjistit, jak se choval kandidát v konkrétní situaci ve své profesní minulosti. Kandidát na manažerskou pozici popíše konkrétní

pracovní situaci, z čehož je patrná nejen strategie jejího zvládnutí, ale také inklinace k určitému chování, především ve stresových situacích. Lze předpokládat, že podobný vzorec chování a řešení použije i v budoucnosti.

Multimodální výběrový rozhovor eliminuje dle mínění Schlura, Kaspera a Mayerhofera nedostatky tradičních výběrových rozhovorů, neboť sestává z osmi dekompozit (Kocianová, 2010, s. 109 - 110), sloužících k „*diagnostickému účelu*“ a zajištění přirozeného průběhu, které je nutno dodržet a průběžné výsledky zaznamenávat:

1. začátek rozhovoru – navození otevřené atmosféry (výsledky se nezaznamenávají, tj. bez hodnocení);
2. představení kandidáta (posouzení dimenzí chování na předem dané stupnici);
3. standardizované otázky ověřující odbornost, profesní zájmy, výběr organizace (vyhodnocení na předem dané stupnici chování);
4. volný rozhovor – otevřené otázky ověřující životopisné údaje ze zaslaných osobních materiálů a otázky doplňující bod dva (posouzení dojmu z uchazeče);
5. behaviorální otázky, kladené účelně dle konkrétních požadavků na kandidáta (odpovědi posuzovány na stupnici chování, nejlépe víceúrovňové);
6. poskytnutí informací o pracovním místě a podniku tazateli;
7. situační otázky odpovědi (kladeny a posuzovány na stupnici chování, nejlépe víceúrovňové);
8. otázky kladené kandidátem a závěr pohovoru.

Situační otázky jsou otevřené hypotetické otázky, pomocí nichž je zkoumána požadovaná kompetentnost, například schopnost zvládat konflikty. Na situační otázky musí mít tazatel připraveny typy odpovědí žádoucích i nežádoucích s přiřazeným bodovým vyhodnocením. Dalšími typy vhodných jsou otázky otevřené - **doplňující** (například: „*Mohl byste to detailněji popsat, vysvětlit?*“) a tzv. **křížovatky**, kdy je kandidát vyzván k objasnění, proč se v dané situaci rozhodl tak, jak se rozhodl a ne jinak v intencích rozhodování se. Žádoucí je používat také otevřených otázek **projektivních**, pomocí kterých lze zjistit, jak daný kandidát posuzuje určité situace, a které nezřídka pomohou odhalit zastírané tendence v chování. Projektivní otázky lze formulovat například: „*Jak si myslíte, že se cítí váš podřízený, když mu v pátek odpoledne sdělíte, že do pondělí zpracuje nějaký úkol, který má běžně v kompetenci zpracovávat jiný váš podřízený?*“ (Mikuláščík, 2007; Kocianová 2010)

Competency Based Interview - CBI, výběrový rozhovor podle kompetencí, je postaven na posuzování předem stanovených, většinou klíčových kritérií majících vliv na výkon. Kocianová (2010, s. 110) upozorňuje, že CBI „*velmi dobře odhaluje výkonové kompetence, jako je např. proaktivita, orientace na cíl, orientace na výkon, i některé kognitivní kompetence, např. vyhledávání informací, analytické myšlení, tvorba konceptů atd. Méně vhodná je pro odhalení řady interpersonálních kompetencí.*“ Nejčastěji používanou variantou je systém otázek, zjišťujících úroveň požadovaných kompetentností kandidáta s připravenými variantami odpovědí, které popisují možné projevy kompetentního či nekompetentního chování. Tento způsob dotazování předpokládá, že tazatel je kompetentní odpovědi posoudit.

Testování uchazeče se děje dle Koubek (2007) pomocí testů pracovní způsobilosti, mnohdy neoprávněně označovaných jako testy psychologické. Kociánová (2010, s. 114-116), Mikuláščík (2007), Koubek (2007), Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005), Armstrong (2002; 2007); Kasper, Mayerhofer, (2005) rozlišují:

- **testy výkonové** neboli testy schopností
 - testy potenciálních schopností - předpovídají potenciální předpoklady uchazeče vykonávat určitou práci (jedná se například o testy numerických schopností, IQ testy inteligence, např. Wechslerův inteligenční test pro dospělé, AIT analytický test inteligence, Bourdonův test pozornosti, Guilfordův test tvořivosti apod.);
 - testy získaných schopností - testy posuzující míru získaných dovedností;
- **testy osobnosti**, jež je možno označit dle mínění Koubek (2007) jako testy psychologické, posuzující osobnostní stránky uchazeče, základní rysy jeho povahy, hodnotové orientace, zájmy, motivační charakteristiky apod. Podskupinou, patřící do testů osobnosti, jsou testy projektivní, kam patří například hraní rolí (expresivní technika dle Mikuláščík, 2007), konstrukční techniky (například kresby obrázků či příběhů) nebo techniky asociační a doplňující (například se jedná o doplňování vět).

Za okrajově používané formy testů pak považuje Koubek (2007, s. 176-177) grafologii, kamerové zkoušky, polygraf - detektor lži, testy integrity (čestnosti) apod. Na území České republiky je stále častěji využíváno v procesu výběrových řízení možnosti testování uchazeče formou psychologického testování - psychometrie, a to zejména formou on-line. Za nejdůležitější přínos psychometrie, jak vyplynulo ze studie *Assessment Barometer* provedené společností Cut-e Group v roce 2014 ve střední a východní Evropě, je českými

manažery označována „zvýšená schopnost učinit kvalifikované rozhodnutí a udělat spolehlivější a méně riskantní rozhodnutí o kandidátech.“ (Kazdová, 2014, s. 42-45). Pro účely psychologického testování on-line zdarma lze využít v podmínkách MSP například testy pracovní a procesní počítačové diagnostiky COMDI http://www.comdi.cz/testy-zdarma.php?logged_tried=1 (například k 20. 2. 2015 zde byly zdarma testy Asertivita, Jak využívám čas, Emocionální inteligence, Styl učení) nebo nabídky portálu pracovní psychometrie LMC <http://www.lmc.eu/psychometrie-on-line>.

Výběr vhodné metody je účelné podmínit její **validitou**. Na základě výzkumů prováděných M. Smithem ve Velké Británii roce 1988 či F. Schmidtem v USA v roce 1997 a předneseného na konferenci *Personnel Testing Council of Northern California* vyplývá, že validita často v praxi využívaných metod výběru pracovníků je dle Koubek (2007, s. 109 - 110) následující, přičemž validita nižší než 0,40 je považována za nedostatečnou :

- | | |
|--|----------------|
| ▪ analýza dokumentů: referencí | validita 0,13 |
| ▪ nestrukturovaný rozhovor | validita 0,31 |
| ▪ testy osobnosti | validita 0,38 |
| ▪ analýza dokumentů: životopisné údaje | validita 0,40 |
| ▪ assessment centre | validita 0,41 |
| ▪ testy schopností | validita 0,54 |
| ▪ ukázka práce | validita 0,55 |
| ▪ strukturovaný rozhovor | validita 0,62. |

Kasper, Mayerhofer (2005) nebo Štikař, Rymeš, Riegel, Hoskovec (2003), citováno z Kocianová (2010, s. 127) shodně posuzují kvalitu výběrové metody z pohledu její prognostické či predikční validity, kterážto uvádí míru vhodnosti metody k predikci vhodnosti kandidáta na konkrétní pracovní pozici. Autoři považují predikční validitu nad hodnotou 0,3, ležící mezi hodnotami 0 a 1, za vyšší validitu a mezi metody výběru, které této a vyšších hodnot dosahují, řadí testy inteligence, multimodální rozhovor, zkušební dobu, strukturovaný rozhovor, assessment centre a výkonové testy.

Za nejefektivnější metody výběru manažerů jsou odborníky považovány zejména metody Competency Based Interview v kombinaci se stresovým výběrovým rozhovorem, kdy je zkoumána reakce kandidáta na manažerskou pozici na stres, metoda Assessment Centre či použití kompetenčních modelů (Kocianová, 2010; Kubeš, Spillerová, Kurický, 2004; Kasper, Mayerhofer, 2005 aj.). Tato skutečnost nekorresponduje se stavem a možnostmi podnikové personální praxe v MSP. Velké a nadnárodní společnosti přistupují k výběru

svých manažerů komplexněji a využívají sofistikovanějších metod než malé a střední podniky, a to například metod testování pracovní způsobilosti, tvorby nebo využití již existujících kompetenčních modelů, Assessment Centre, model Competing Values Framework (Quinn, 2003; Govender a Parumasur, 2010), model High Performance Managerial Competencies (Schroder, 1989) či model celostní kompetentnosti (Porvazník, 2011). Stěžejním faktorem úspěšného výběru kandidáta na manažerskou pozici je schopnost detailního a účelného popisu kritérií výběru ze strany organizace provádějící výběr, vycházejícího nejlépe z vnitřního systému hodnocení pracovníků. Koubek (2007, s. 185) konstatuje s obecnou platností, že „*kritéria výběru a jim odpovídající prediktory a metody výběru musí být stanoveny a používány přiměřeně obsazovanému místu a povaze práce na něm*“, a dále aby „*osoby zúčastňující se výběrových procedur na straně organizace byly důkladně připravené, kvalifikované a znalé problematiky nejen výběrových metod, ale i obsahovaných pracovních míst a měly přehled o celé organizaci a jejích cílech*“. Například společnost Google vychází z pěti stěžejních výběrových kritérií, v mnohém korespondujících s dekompozity modelu celostní manažerské kompetentnosti (zaznamenáno z rozhovoru personálního ředitele společnosti pro *New York Times*, pozn. autora), jimiž jsou:

1. obecné kognitivní schopnosti (využívány jsou za účelem zjišťování těchto schopností například strukturované behaviorální pohovory);
2. leadership;
3. pokora (ve smyslu ochoty přijímat nápady a myšlenky druhých za účelem dosažení stanoveného cíle, jež je společný);
4. odpovědnost;
5. odbornost („*co uchazeč umí dělat s tím, co ví, bez ohledu na to, jak se to naučil. A stejně důležité je, jak dokáže pracovat v týmu. To vyžaduje soft skills, jako je leadership, pokora, spolupráce, přizpůsobivost a nadšení pro učení.*“) Kritérium představuje ve smyslu konceptu modelu celostní kompetentnosti průnik pilířů praktické a aplikační dovednosti a sociální a osobnostní zralosti (HR News, 5 náborových kritérií společnosti Google, 2014).

Za alterativní a spíše doplňkovou metodu výběru manažerů, na niž upozornil server Human Capital Management, lze považovat metodu falešného personalisty, již použila například americká společnost GasPedal. Výkonný ředitel společnosti A. Sernovitz uvedl, že firma má tzv. falešného, ve smyslu „neexistujícího“ personalistu, který oficiálně figuruje v seznamu zaměstnanců a má svůj profil na sociální síti LinkedIn s fotografií Franka Zappy a jemuž kandidáti na manažerské pozice telefonují. Vzhledem ke skutečnosti, že není

nikdy přítomen, volající kandidáti pak hovoří s osobami zastávajícími ve společnosti „nižší pozice“. A právě tyto rozhovory mají pro Sernovitze vysokou vypovídací hodnotu ve smyslu poznání chování (přístupu) uchazeče o manažerskou pozici k lidem na nižších pozicích. Jak uvedl Sernovitz, „*uchazeči o manažerská místa se většinou umí skvěle prezentovat na pracovních pohovorech. Působí příjemně, sebejistě a dokáží dokonale prodat své znalosti a dovednosti. Chování zaměstnance, který při pohovoru působil jako naprostý profesionál, může ve skutečnosti být pro vaši firmu naprosto nepřijatelné.*“ (Nejlepší manažery odhalí falešný personalista. HR News, 2014).

Další moderní metodou výběru manažerů je metoda on-line simulační hry, testující komplexnost myšlení uchazeče, neboť u manažerů se předpokládá myšlení v souvislostech jako předpoklad efektivity procesů a komunikace ve firmě (HRNews, 2014).

Americký server *HR Communication* věnující se HR a managementu uveřejnil doporučení, na co si dávat pozor v procesu výběrových řízení s cílem předejít přijetí nevhodných manažerů. Jedná se o devět doporučení typu: dávat si pozor na tzv. prázdná slova; neposuzovat uchazeče podle oblečení, pozitivně či negativně; neposuzovat uchazeče podle osobního pocitu z něho v jakékoliv oblasti; zjišťovat, proč je uchazeč k dispozici okamžitě; kontrolovat reference; nepodceňovat rekvalifikované uchazeče a také nelpět na titulech. To vše v kontextu nastavené firemní kultury. (Jak předejít přijetí špatných zaměstnanců, HR News, 2014).

1.5 Podnik 21. století

Podnikem se obecně rozumí každý subjekt, vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na svoji právní formu. Hospodářská činnost ve smyslu definice podniku v čl. 1 přílohy I nařízení Komise (ES) č. 800/2008 neznamená pouze podnikatelskou činnost ve smyslu § 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů. Proto může definici podniku splňovat nepodnikatel – např. fyzická osoba, která vyvíjí hospodářskou činnost pouze v podobě pronájmu nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Podnik 21. století by měl při svém formování a rozvíjení se respektovat dle Souček (2005, s. 16-17) základní aktuální, rozvojové tendence světa, mezi něž patří superkonkurence, superturbulence, informatizace, intelektualizace, globalizace, militantnost, terorismus, rozmanitost, miniaturizace, genetizace a rozšíření obtížně zvládnutelných nemocí. Při respektování těchto tendencí je úspěšný podnik 21. století založen na principech, jimiž jsou absolutní orientace na zákazníka, **silný top management, schopný řídit podnik jako celek** (holistický pohled, systémový přístup – koresponduje s předmětem celostního

managementu, pozn. autora), orientace na výsledky špičkové kvality, znalosti, motivovanost, inovativnost, procesní řízení, strategické řízení, používání moderních metod managementu a informačních technologií, výkonnostní motivační systém, rychlost, pružnost, výkonnost apod. Nezbytný pro dnešní podnik je pak zejména holistický přístup k procesnímu řízení podniku jako celku za dodržování principů etiky, společenské odpovědnosti a ekologičnosti jakožto základních pilířů podnikových hodnot. Nositeli těchto hodnot jsou **lidské zdroje podniků**.

Podnikové hodnoty jsou poté tím, čím se odlišují **Best Employers**, nejlepší zaměstnavatelé, od ostatních zaměstnavatelů. Studie společnosti Aon Hewitt s názvem Best Employers, provedená v České republice v roce 2014 u zaregistrovaných podniků z kategorie MSP, přinesla jasnou odpověď na otázku, čím se odlišují nejlepší zaměstnavatelé od těch ostatních ve vztahu ke svým zaměstnancům. Jsou jimi následující výroky: zaměstnanci jsou pro společnost tím nejcennějším; čestný přístup k zaměstnancům; společnost plní sliby; prostředí akceptuje rozdíly mezi zaměstnanci; mzda odpovídá přínosu; spravedlivá odměna; benefity odpovídají potřebám jednotlivých zaměstnanců; společnost má dobrou pověst; soulad interního a externího image společnosti; společnost je jedním z nejlepších míst pro práci; schopnost zaujmout a přilákat lidi a schopnost je udržet. Z provedené studie dále vyplývá, že motivovanost zaměstnanců nejvíce ovlivňuje právě pocit důležitosti zaměstnance pro zaměstnavatele, nastavení podnikových procesů, možnost rozvoje kariéry, pocit naplnění a dobrá pověst společnosti (Nejlepší zaměstnavatelé chápou důležitost lidí, Moderní řízení, 12/2014, s. 6-7).

Velký podíl na tom, zda jsou reálně zaměstnanci pro společnost tím nejcennějším, mají manažeři. Dokazují to mnohé studie a průzkumy, například průzkum společnosti Search Force, provedený v roce 2014 mezi pětistými českými manažery, který zkoumal chování manažerů a vlastníků firem ve středních a velkých podnicích. Mezi nejčastěji uváděné **nedostatky managementu** byly uváděny výroky: chybějící vize a neschopnost nastavovat cíle; neschopnost inspirovat a motivovat podřízené; deficit v komunikaci s podřízenými (nedává zpětnou vazbu, zadržuje informace pro získání větší moci); neschopnost převzít zodpovědnost za vlastní chyby, výmluvy na okolnosti; chybějící sebereflexe a nadhled; neschopnost delegovat; neschopnost rozhodovat a prokrastinace; deficit v plánování a organizování (chaos); neschopnost efektivně řešit vlastní a cizí konflikty (zaujímá pasivní nebo agresivní postoj); chybějící emoční inteligence (není empatický); nedostatečná vytrvalost (objeví-li se problémy, vzdá to); příliš autoritativní přístup k řízení nebo naopak příliš laxní přístup k vedení; neschopnost naslouchat ostatním s dopadem do rozhodování. (Proč manažeři nečastěji selhávají, Moderní řízení, 12/2014, s. 55). Tyto výzkumem prokázané nedostatky českého managementu

by bylo žádoucí eliminovat již v rámci výběrových řízení na manažerské pozice a to nastavením vhodných přístupů k ohodnocování žádoucích manažerských kompetentností (vylučujících výše popsané nežádoucí projevy chování) podle výchozího teoretického modelu, kladoucího důraz na sociální a osobnostní zralost, praktickou a aplikační dovednost a vědomostní a odbornou zdatost subjektů managementu. „Tedy vedle vědomostí a kognitivní (aplikační, praktické) inteligence každého člověka je třeba se při obsazování manažerských a jiných pracovních pozic stále více zamýšlet nad úrovní sociální zralosti každého člověka, zvláště těch představitelů lidské civilizace, kteří mají v rukou politickou a vlastnickou moc.“ (Porvazník, 2014, s.151).

1.5.1 Definice malého a středního podnikání na území České republiky

Klíčovými faktory určujícími, zda podnik patří do skupiny MSP, jsou počet zaměstnanců a roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy. Malé a střední podniky jsou definovány zákony České republiky i Evropské Unie. V České republice je jejich vymezení a činnost ukotvena v Zákoně o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb. Definici pojmu malý a střední podnik (MSP) nalezneme v příloze I nařízení Komise ES č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, která doplňuje doporučení Komise ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků (2003/361/ES). Definice MSP je závazná především pro národní programy státní podpory a evropské programy, státní podpory apod. (Unie malých a středních podniků ČR, on-line, 2013).

1.5.2 Kritéria MSP

Klíčovými faktory určujícími, zda podnik patří do skupiny MSP, jsou počet zaměstnanců a roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy. Dle těchto kritérií jsou následně podniky kategorizovány (viz přehledně tabulka 1.1) na:

- **Malé podniky**, které mají dle těchto určujících faktorů méně než 50 zaměstnanců a roční obrat nebo bilanční sumu rozvahy menší nebo rovnou 10 milionům EUR, přičemž ještě zahrnují specifikaci **mikropodniků** s počtem zaměstnanců 1 až 9 a ročním obratem nebo bilanční sumou roční rozvahy menší nebo rovnou 2 mil. EUR.
- **Střední podniky**, zaměstnávající 50 až 249 zaměstnanců a jejichž roční obrat je menší nebo roven 50 milionům EUR a dosahující maximální bilanční sumy roční rozvahy ve výši 43 milionu EUR .

Tabulka 1.1 Kategorie podniků dle klíčových ukazatelů (Commission Recommendation, Official Journal of European Union, on-line, 2013)

Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy	Kategorie podniku
1 - 9	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR	mikropodnik
10 - 49	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR	malý podnik
50 - 249	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR	střední podnik
< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR	MSP

Pokud však 25% a více základního kapitálu nebo hlasovacích práv je přímo nebo nepřímo ovládáno jedním či více veřejnými subjekty, pak podnik nemůže být považován za malý nebo střední podnik dle čl. 3 odst. 4 přílohy I nařízení Komise č. 800/2008 (Unie malých a středních podniků ČR, on-line, 2013; Commission Recommendation, Official Journal of European Union, on-line, 2013).

Pro stanovování údajů o počtu zaměstnanců, bilanční sumy roční rozvahy a výše ročního obratu se rozlišují tři kategorie podniků - nezávislý, partnerský a propojený. Podle kategorie, do které podnik patří, se musí při výpočtu vlastních údajů zahrnout také údaje partnerských, propojených podniků i menšinových partnerství. Pomocí tohoto výpočtu lze zjistit, zda podnik splňuje prahy pro počet zaměstnanců a finanční prahy stanovené v definici. Podniky, které tyto prahy překročí, ztrácejí postavení malého nebo středního podniku. Za zaměstnance lze považovat pouze osoby, které jsou v pracovním poměru k zaměstnavateli, pracují na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce a dále vlastníci – manažeři, podílející se na řízení podniku buď jako členové statutárního orgánu nebo společníci aktivně se podílející na běžné podnikatelské činnosti podniku (Commission Recommendation, Official Journal of European Union, on-line, 2013; Business Info.cz, on-line, 2013).

1.5.3 Potřeby MSP

Potřebami MSP se dlouhodobě seriózně zabývá Evropská Unie. Akt z roku 2009 pro podporu drobného podnikání - Small Business Akt - přispěl na národní úrovni téměř 2400 opatřeními zacílenými na podporu MSP. Evropská unie považuje problematiku MSP za velmi důležitou neboť „malé a střední podniky hrají důležitou roli při tvorbě pracovních míst a růstu konkurenceschopnosti v Evropské unii. Přispívají k tvorbě pracovních míst v EU z 85% a reprezentují 58% vyprodukované přidané hodnoty. Devadesát devět firem ze sta je MSP.

Z tohoto důvodu je potřeba podpořit jejich přístup k financím, na třetí trhy, k digitálním technologiím a snižovat administrativní zátěž.“ (Shromáždění MSP 2014: Malé a střední podniky jsou stále motorem evropské ekonomiky. BusinessInfo.cz, on-line, 2014). Evropská komise zahájila dne 8. září 2014 veřejnou konzultaci k modernizaci Aktu pro malé a střední podniky, jejímž cílem je získat od všech zainteresovaných stran ze všech členských zemí EU (zejména podnikatelů a obchodních organizací) informace vedoucí k tvorbě takových iniciativ Evropské Unie vůči MSP, které by opravdu reagovaly na problémy, se kterými se MSP potýkají a výzvy, před kterými stojí. Tato iniciativa podněcuje dle slov Evropské komise všechny členské státy EU k implementaci ověřených a účinných řešení z prostředí MSP působících v ostatních zemích za účelem zlepšovat jejich schopnost udržet se na jednotném evropském trhu (Konzultace k modernizaci Aktu pro malé a střední podniky. BusinessInfo.cz, on-line, 2014). V říjnu 2014 se sešli v Neapoli zástupci EU (zejména Joanna Drake, zástupkyně evropského zmocněnce pro MSP – EU SME Envoy; José Manuel Barroso, odstoupující předseda Evropské komise; Federica Guidi, italská ministryně pro hospodářský vývoj a Ferdinando Nelli Feroci, dočasný eurokomisař pro podnikání a průmysl) se zástupci národních a evropských podnikatelských subjektů k diskusi o nezbytnosti tvorby nových opatření na podporu MSP. Bylo zdůrazňováno zkvalitňování podnikatelského prostředí pro MSP, zejména v oblastech inovací, znalostí a dovedností, snižování administrativní zátěže a dostupnosti finanční podpory, kdy komise například zřídila finanční podporu formou půjček a záruk v rámci programů COSME a Horizont 2020 (Shromáždění MSP 2014: Malé a střední podniky jsou stále motorem evropské ekonomiky. BusinessInfo.cz, 2014).

Jednou z klíčových priorit české vlády je podpora konkurenceschopnosti MSP, vycházející právě z platformy Evropské Unie. Malých a středních podniků, působících na území České republiky, je více než jeden milion a představují tak 99,84 % všech podnikatelských subjektů na daném území. Zaměstnávají více než 1,8 milionu zaměstnanců a zároveň se podílí více než 50 % na celkovém vývozu a více než 55% na celkovém dovozu. Jejich specifičnost je navíc dána propojeností na daný region, v němž působí, a to nejen podnikatelsky, ale i společensky. Byla ustanovena „*strategická vize koncepce: český podnikatel = nápady, sebevědomí, konkurenceschopnost a prosperita*“. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky si klade za cíl v rámci Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 - 2020 (Koncepce MSP 2014+) posilovat především konkurenceschopnost a ekonomickou výkonnost malých a středních podniků. Vychází přitom z aktuálních potřeb MSP a konkrétně se jedná o podporu v rámci rozvoje podnikání založeného na inovacích a znalostech, expanze na zahraniční trhy (zejména nové trhy ve třetích zemích), rozvoje výzkumu a vývoje ve prospěch MSP, zintenzivnění spolupráce MSP a

výzkumných institucí, zvýšení komercializace výsledků vědy a výzkumu, zvýšení patentové aktivity MSP, rozvoje technických a netechnických inovací v MSP, rozvoje podnikového vzdělávání a rozvoj klíčových dovedností zvýšení podílu MSP na veřejných zakázkách (i v zahraničí), efektivního využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie a snížení energetické náročnosti podnikání MSP (Konceptce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020, Business Info.cz, 2014).

Z průzkumu provedeného Hospodářskou komorou České republiky v září 2014 vyplynulo, že pozitivní výsledky signalizující ekonomický růst vykazují z řad malých a středních podniků za 1. pololetí roku 2014 nejen výrobní podniky zaměřené na export, ale také podniky z oblasti stavebnictví a služeb pro domácnosti. „*V oblasti stavebnictví podniky hlásí především zvyšování počtu zakázek a přijímání nových zaměstnanců*“ a MSP v provedeném výzkumu potvrzují svou flexibilitu v rychlém nabírání nových zaměstnanců. V oblasti služeb pro domácnosti se jedná o „*růst objednávek i cen vlastních služeb, což potvrzuje stabilizaci a růst domácí poptávky, která byla dosud negativně ovlivňována odkládanou spotřebou*“ (Oživení ekonomiky signalizuje poslední průzkum Hospodářské komory, Business Info.cz, 2014).

S avizovanými, novou koncepcí podporovanými, potřebami a vývojem MSP koresponduje také hlavní cíl disertační práce, kterýžto předkládá podnikatelské praxi návrh, jak je možno jednoduchým způsobem aplikovat, v rámci výběrových řízení na manažerské pozice, principy modelu celostní kompetentnosti managementu.

1.5.4 Aktuální stav personální praxe v malých a středních podnicích

Současná praxe v oblasti řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích je orientována na zabezpečení základních personálních činností, jakými jsou získávání, přijímání pracovníků, zařazování pracovníků na pracovní místa, adaptace nových pracovníků, odměňování, vzdělávání – mnohdy pouze vyplývající ze zákonů, vyhlášek apod., penzionování a propouštění pracovníků, vedení nezbytných personálních a mzdových agend či problematika spojená s bezpečností práce. V podstatně menší míře je pak věnována pozornost hodnocení zaměstnanců a ohodnocování jejich kompetentností ve vazbě na jejich motivování a odměňování. Nejméně pozornosti je však věnováno tvorbě personální strategie, vytváření nových pracovních míst, tvorbě personálního informačního systému a budování pozitivních zaměstnaneckých vztahů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005). Podniky se dále zaměřují na možnosti financování rozvoje svých lidských zdrojů z Evropských strukturálních fondů (ESF) a státního rozpočtu, jako je tomu například aktuálně u programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Konkrétně ve Zlínském kraji jde o regionální projekt *Vzdělávejte*

se pro růst ve Zlínském kraji II. „Cílem projektu je zvýšení úrovně odborných znalostí a dovedností vybraných zaměstnanců, zlepšení situace na regionálním trhu práce a zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku“ (MPSV, on-line, 2015).

Otázkou dimenzování personální služby dle velikosti podniku se zabývají Stýblo (1998); Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) či Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, s. 68). Uvádějí, že personální útvar, nejlépe se dvěma personalisty, je vhodné vytvořit v podniku se stopadesáti až dvěstěpadesáti zaměstnanci; pro podnik se sto až stopadesáti zaměstnanci se jeví nejefektivnější zavedení funkce personalisty a v podniku do jednoho sta zaměstnanců vykonává funkci personalisty některý z manažerů jako další - vedlejší manažerskou činnost vedle své činnosti hlavní. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) dále konstatují, že v praxi malých a středních podniků převažuje přesvědčení, že podnik nepotřebuje řešit oblast řízení lidských zdrojů a problematika managementu lidských zdrojů je obecně podhodnocována a bagatelizována. Následující citace vystihuje aktuální důsledky tohoto krajního přístupu k lidským zdrojům. *„Důsledkem přehlížení specifické povahy lidských zdrojů, omezeného potenciálu a nepříznivé firemní kultury bývá nejistota, nespokojenost a malá loajalita zaměstnanců, malý výkon, ztráty v podobě snížené kvality produktu, nízká organizační efektivnost, ztráta schopnosti konkurovat, a následný úbytek zákazníků na trhu, ztráta tempa růstu a pokles prosperity. Uvážlivý přístup k lidským zdrojům se tudíž jeví pro ambiciózní firmy jako nezbytnost.“* (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 68) Provedený kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů tuto krajní variantu přístupu k lidským zdrojům v malých a středních podnicích, které se výzkumu zúčastnily, nepotvrdil.

Postavení personálních útvarů (jež definuje například Koubek (2007, s. 32) jako pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů, které má pro podnik zajišťovat *„odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce“*, pokud v MSP existují, či samotných personalistů (v prostředí malých podniků, s počtem zaměstnanců dvacet až padesát, nezřídka suplovaných funkcí mzdové účetní, asistentky či samotného majitele podniku), je nezřídka ostatními manažery MSP vnímáno spíše než partnersky jako útvar s velkými náklady, mnohdy investovanými bez doložení jejich efektního vynaložení. Koubek (2007), Gregar (2008), Kocianová (2010), Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001), Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, s. 40) doporučují managementu (nejen) malých a středních podniků dosáhnout stavu personální optimalizace, jíž rozumí disponovat přiměřeným množstvím kompetentních a motivovaných pracovníků s potenciálem osobního rozvoje v rámci daného podniku.

1.5.5 Specifika výběru manažerů v MSP

Výběr manažerů v prostředí malých a středních podniků má svá specifika, která se však nevztahují na požadavky kladené na kandidáty na manažerské pozice z pohledu konceptu principů celostní kompetentnosti manažerů. Kandidát na manažerskou pozici v malém, středním i velkém podniku by tedy měl být celostně kompetentní ve smyslu tří pilířů modelu celostní manažerské kompetentnosti, a to bez rozdílu kategorie podniku, jež proces výběrového řízení na manažerskou pozici uskutečňuje.

Skutečnost, že mezi neefektivnější metody výběru manažerů jsou odborníky řazeny metody Competency Based Interview či metoda Assessment Centre (Kocianová, 2010; Kubeš, Spillerová, Kurický, 2004; Kasper, Mayerhofer, 2005 aj.), nekoresponduje s aktuálním stavem podnikové personální praxe v MSP. Aktuálně používanými metodami výběru manažerů v malých a středních podnicích, jak vyplývá z provedeného terénního výzkumu k této disertační práci, jsou kombinace následujících metod, přičemž metody uvedené v bodech 1 – 3 jsou často používanými metodami a metoda uvedená v bodu 4 je metodou v personální praxi MSP využívanou zřídka:

1. **zkoumání dokumentace** (především životopisů kandidátů a referencí předchozích zaměstnavatelů);
2. **testování odborných znalostí;**
3. **metoda výběrového rozhovoru;**
4. **testování osobnostních charakteristik - psychologické testování.**

Metody výběru manažerů, jež standardně využívají velké a nadnárodní společnosti, povětšinou nelze aplikovat do prostředí MSP pro jejich přílišnou specifickou (týká se například již vytvořených kompetenčních modelů, kdy se z množství požadavků na konkrétní osobu manažera a jeho schopnosti vyberou klíčové kompetence, které se charakterizují a doplní o projevy konkrétního chování), časovou náročnost (například v případě snahy o vytvoření vlastního kompetenčního modelu) či finanční náročnost (například v případě využití Assessment Centre) Bilíková, Taraba (2014).

2 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce se snaží poskytnout dílčí řešení výzkumného problému, který lze zformulovat do podoby otázky: *Jak implementovat model celostní kompetentnosti subjektů managementu do personálního řízení malých a středních podniků?* Tato výzkumná problematika je natolik široká, že ji nelze řešit v rámci jedné disertační práce. Proto byl stanoven hlavní cíl disertační práce a cíle dílčí, jež napomohou splnění cíle hlavního, jenž se stane východiskem pro další výzkum této oblasti. Dle Pavlici (2000) je potřeba formulovat cíle tak, aby bylo dosaženo prohloubení současného poznání v oblasti zkoumané problematiky.

Cílem souvisejícího výzkumu je záměr autorky shromáždit veškerá data nezbytná pro zodpovězení výzkumných otázek a verifikaci stanovených hypotéz.

Výzkumné otázky (VO), bezprostředně se dotýkající zadání a tematiky disertační práce, jejichž zodpovězení je nezbytné pro splnění cílů dílčích a cíle hlavního, byly zformulovány následovně:

- **VO 1:** Co tvoří pilíře modelu celostní kompetentnosti subjektů managementu?
- **VO 2:** Jakými způsoby lze ohodnocovat celostní kompetentnost subjektů managementu v procesu výběrových řízení na manažerské pozice v podnicích kategorie MSP?
- **VO 3:** Jak jsou aktuálně nastaveny požadavky na subjekty managementu v kontextu modelu celostní kompetentnosti manažerů v MSP v rámci výběrových řízení?
- **VO 4:** Jaký je aktuální stav personální praxe v MSP?
- **VO 5:** Jaká jsou specifika výběru manažerů v MSP?

Hlavním cílem disertační práce bylo ustanoveno vypracování návrhu aplikace principů modelu celostní kompetentnosti managementu do procesu výběrových řízení, v podmínkách malých a středních podniků nacházejících se na území regionu Zlínského kraje.

Aby mohl být hlavní cíl naplněn beze zbytku, je považováno za vhodné stanovit **cíle dílčí**. Pro účely této disertační práce došlo k ustanovení pěti dílčích cílů:

Dílčí cíl 1: Získání informací o postupech a metodách, které jsou v současné době používány v procesu výběrových řízení na manažerské pozice v podmínkách MSP na území Zlínského kraje.

Dílčí cíl 2: Na základě získaných informací určení, které z aktuálně využívaných metod a postupů jsou v souladu s principy modelu celostní kompetentnosti managementu.

Dílčí cíl 3: Identifikace bariér implementace modelu celostní kompetentnosti managementu do personální praxe MSP na území Zlínského kraje.

Dílčí cíl 4: Získání informací o vnímání důležitosti jednotlivých pilířů modelu celostní kompetentnosti kandidátů na manažerské pozice v procesu výběrových řízení v MSP na území Zlínského kraje.

Dílčí cíl 5: Příprava návrhu na využití principů modelu celostní kompetentnosti managementu v rámci výběrových řízení na manažerské pozice v podmínkách MSP.

Provedený teoretický rozbor (teoretická východiska), predikce a zkušenosti výzkumníka, se staly východisky pro formulaci následujících **hypotéz**, kteréžto Hendl (2005, s. 40) definuje jako „*predikci nebo odhad vztahu, který existuje v reálném světě za určitých podmínek*“.

H1: Při obsazování manažerských pozic, v podmínkách malých a středních podniků na území Zlínského kraje, je kladen větší důraz na odbornou zdatnost a praktické dovednosti manažerů než na jejich sociální zralost.

H2: Ženy, aktivně se účastnící výběrových řízení (vlastníci MSP, personalistky, manažerky), kladou při výběru kandidátů na manažerské pozice v procesu výběrových řízení v podmínkách MSP větší důraz na sociální zralost než muži.

H3: Ve středních podnicích jsou uplatňovány principy celostní kompetentnosti při obsazování manažerských pozic ve větší míře než v malých podnicích.

H4: Obava ze změn je větší bariérou implementace modelu celostní kompetentnosti do personální praxe (výběrová řízení na manažerské pozice) malých a středních podniků na území Zlínského kraje než finanční zátěž s případnou implementací spojená.

Pro účely disertační práce byl výzkum lokalizován do regionu Zlínského kraje a zároveň na výzkumný soubor, definovaný jako malé a střední podniky, omezený minimálním počtem dvaceti zaměstnanců, tzn., že do výzkumu nebyly zahrnuty mikropodniky a malé podniky s počtem zaměstnanců do dvaceti zaměstnanců včetně. Důvodem tohoto omezení byla zjištění, získaná v rámci předvýzkumu a konzultací s odborníky z podnikové praxe, ze kterých

vyplynulo, že v malých podnicích s počtem zaměstnanců do 20 zaměstnanců nebývají realizována výběrová řízení na manažerské pozice.

Důvody volby kategorie MSP byly následující - dominantní podíl MSP na celkové zaměstnanosti, HDP i exportu v rámci České republiky, jejich společenská spjatost s daným regionem a zároveň vyšší pravděpodobnost ohrožení jejich stability a růstu působením celostně nekompetentního managementu.

Volba regionu Zlínský kraj jako modelové lokality byla provedena z důvodu časové dostupnosti podniků ve vztahu k provádění aplikovaného terénního výzkumu, osobních vazeb a kontaktů autorky práce na podniky v regionu s cílem zvýšit pravděpodobnost získání dostatečného množství relevantních dat z výzkumu a v neposlední řadě fakt, že Zlínský kraj lze vnímat jako modelovou lokalitu s *geniem loci* Tomáše Bati, jehož lze právem považovat za průkopníka holistického přístupu k řízení podniku jako celku, jež je dosud vzorem pro novodobé podniky a v globálním měřítku. Mnohé Baťovy úvahy (též v disertační práci citované) vykazují vysokou úroveň jeho celostní kompetentnosti a zejména sociální zralosti, což plně koresponduje s teoretickými východisky k aplikovanému výzkumu této disertační práce.

Hypotézy byly ověřeny pomocí metod, popsanych v kapitole Metody zpracování disertační práce.

3 METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Jak uvádí Hendl (2012), výzkumný proces je založen na systematické analýze dat získaných metodologicky podloženým způsobem, proto znalost výzkumných metod a základů metodologie je základním předpokladem pro naplnění cílů disertační práce.

Klasifikace vědeckých metod se u různých autorů liší, stejně jako třídící kritéria. Nejčastěji je jejich členění odvislé od typu vědeckého postupu, který může být empirický nebo teoretický. Pak lze mezi všeobecné vědní metody řadit empirické metody, mezi něž patří pozorování, měření či experiment a obecně teoretické metody - analýza, syntéza, indukce, dedukce, generalizace, abstrakce, komparace a analogie (Molnár, 2012; Široký, 2011).

Pro účely zpracování disertační práce bylo využito metod logických, empirických a metod statistických, uvedených v následujících podkapitolách.

3.1 Metody logické

Mezi metody logické jsou řazeny tzv. *párové metody* (Molnár, 2012). Z párových metod byly vybrány jako vhodné metody analýzy, syntézy, abstrakce, konkretizace, indukce a dedukce.

Analýzou rozumíme proces rozložení celku na dílčí části s ohledem na jejich vlastnosti, vazby, etap atd. V disertační práci byla metoda analýzy využita například v rámci literární rešerše či rozboru dotazníků. Opačný postup - **syntéza** - umožňuje spojovat získané poznatky v jeden celek. V disertační práci byla metoda syntézy využita při formulaci závěrů ze studia zkoumané problematiky, závěrů z realizovaných rozhovorů s manažery a vlastníky MSP, absolvovaného zúčastněného pozorování a závěrů disertační práce a jejich diskusi.

Dle Molnár (2012) je **abstrakce** takovým myšlenkovým procesem, kdy se u zkoumaných objektů zaměřujeme jen na podstatné charakteristiky, nepodstatné se neuvažují. Abstrakce byla tedy v rámci disertační práce metodou vhodnou pro formulaci výzkumných otázek. Naopak **konkretizace** je procesem vyhledávání konkrétního výskytu určitého jevu z určité třídy objektů a následné aplikace charakteristik platných pro danou třídu objektů na tyto konkrétní jevy.

Poslední z trojice párových metod jsou metody kvantitativního výzkumu - **indukce** a dedukce. Indukce je procesem vyvozování obecných závěrů na základě poznatků o jednotlivostech, ovlivněným subjektivními postoji a tedy majícím omezenou platnost. (Molnár, 2012). Využitím metody indukce budou v rámci disertační práce formulovány hypotézy a tato bude dále využita pro účely kvalitativního výzkumu pro zobecňování poznatků získaných v rámci

výzkumu. Protipólem indukce je **dedukce**, myšlenkový proces přechodu od formulování teoretických poznatků a obecně platných závěrů k méně známým nebo doposud neprozkoumaným (Molnár, 2012). V disertační práci bude tato metody využita při testování platnosti – ověřování stanovených hypotéz.

3.2 Metody empirické – metody sběru dat

Dle Disman (2006) je možno empirickými (na zkušenostech založenými) metodami, mezi něž jsou řazeny metody dotazíkového šetření, standardizovaných, polostandardizovaných a nestandardizovaných rozhovorů neboli interview, zúčastněná pozorování či analýza dokumentů, otestovat teoretická východiska ve vztahu ke zkoumané realitě a vyvodit tak odpovědi na výzkumné otázky. Empirické metody lze využít taktéž k ověřování stanovených hypotéz. V disertační práci byly pro účely vlastního výzkumu využity následující empirické metody:

- analýza dostupných informačních zdrojů,
- konzultace s odborníky z praxe,
- polostandardizované rozhovory - v rámci kvalitativního výzkumu,
- analýza dokumentů - v rámci kvalitativního výzkumu,
- dotazníkové šetření - v rámci kvantitativního výzkumu,
- zúčastněné pozorování - v rámci kvalitativního výzkumu.

3.2.1 Analýza dostupných informačních zdrojů

Analýza dostupných informačních zdrojů, uvedených v seznamu použité literatury, byla použita pro účely získání odpovědí na následující otázky:

- **VO 1:** Co tvoří pilíře modelu celostní kompetentnosti subjektů managementu?
- **VO 2:** Jakými způsoby lze ohodnocovat celostní kompetentnost subjektů managementu v procesu výběrových řízení na manažerské pozice v podnicích kategorie MSP?
- **VO 4:** Jaký je aktuální stav personální praxe v MSP?
- **VO 5:** Jaká jsou specifika výběru manažerů v MSP?

Výsledkem analýzy je zhodnocení aktuálního stavu analyzované oblasti v kapitole 1.

3.2.2 Konzultace s odborníky z praxe

Konzultace s odborníky z praxe jsou vhodnou doplňující metodou výzkumu, neboť umožňují pochopit jevy v širších souvislostech a výzkumníkovi tak zprostředkovat hlubší a komplexnější poznání zkoumané problematiky. Za účelem výzkumu a následné tvorby konkrétního návrhu (zejména eliminace výběru nevhodných, nerelevantních či nevalidních metod a technik) na využití konceptu modelu celostní kompetentnosti bylo konzultováno v průběhu celé doby doktorského studia, a to s těmito odborníky:

- Doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc. - docent, Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- Ing. Jana Matošková, Ph.D - odborný asistent, Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- Doc. Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D - docentka, proděkanka, Fakulta humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- Prof. PhDr. Dušan Šimek - profesor andragogiky, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci;
- Ing. RNDr. Lenka Cimbálníková, Ph.D, MBA – odborná asistentka, prorektorka BIBS, ředitelka společnosti pro rozvoj lidských zdrojů Addele;
- Mgr. Dušan Rendoš - psycholog, zabývající se komplexně problematikou lidských zdrojů v organizacích pro personální agentury;
- Mgr. Kateřina Geislerová - psycholog, zabývající se psychodiagnostikou v rámci Assessment Centre;
- Mgr. Pavel Strašák - psycholog, zabývající se psychodiagnostikou;
- Mgr. Martina Fau - kouč, facilitátor, trenér, mentor – oblast rozvoje lidského potenciálu;
- Mgr. Barbora Daňková - jednatelka společnosti zabývající se online psychodiagnostikou a 360° zpětnou vazbou;
- Věra Klosová - konzultant Lumina Learning;
- Ing. Marcela Vyskoková - odborný konzultant personální agentury s celorepublikovou působností;
- Mgr. Václav Bezděk, Ph.D – specialista motivace a reportingu dat, statistik, externí spolupracovník Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně v oblasti pedagogické.

3.2.3 Polostandardizované rozhovory - interview

Polostandardizované rozhovory náleží dle Miovský (2006) k nejrozšířenějším podobám interview, jež dokáže eliminovat nedostatky související s použitím standardizovaných či nestandardizovaných rozhovorů. Standardizované rozhovory, svou architekturou podobající se dotazníku a mající přísná pravidla, jsou charakteristické absencí anonymity a časovou náročností, což lze považovat za problémové rysy tohoto typu rozhovoru. Naopak nestandardizované rozhovory plně zajišťují ponechání prostoru dotazovanému pro podání spontánní výpovědi k dané problematice. Předností je pravděpodobnost získání dosud neznámých informací o zkoumaném jevu, avšak nevýhodou je obtížnost zpracovávání takto získaných dat. Předností polostandardizovaného rozhovoru je pak, kromě získání standardizovaných odpovědí na předem připravené otázky, také možnost klást předem nepřipravené, avšak související, otázky, měnit pořadí otázek za účelem maximální výtěžnosti rozhovoru. I tento typ rozhovoru však klade vysoké nároky na čas všech zúčastněných (Miovský, 2006; Disman, 2006; Molnár, 2012; Pavlica, 2000).

Polostrukturované rozhovory byly realizovány v období červen 2014 až únor 2015. Osloveno s prosbou o rozhovor bylo dvacet pět potenciálních respondentů, z čehož rozhovor přislíbilo devatenáct z nich. Využito bylo především osobních kontaktů tazatelky a dále kontaktů získaných z již realizovaných rozhovorů. Z důvodu velké pracovní vytíženosti a časové tísně se však sedm respondentů, jež svou účast původně přislíbili, omluvilo. Celkový počet uskutečněných polostrukturovaných rozhovorů se tedy rovnal dvanácti, z čehož šest rozhovorů se týkalo kategorie MSP - střední podnik a šest se týkalo kategorie MSP – malý podnik. Osm rozhovorů se odehrávalo v prostorách podniků zkoumané kategorie MSP, v třech případech byl rozhovor realizován v neformálních prostorách respondentem vybrané kavárny a v jednom případě v kanceláři tazatelky.

Rozhovory probíhaly podle připraveného scénáře, základem kterého bylo, po navození příjemné atmosféry, kladení předem připravených otázek. Délka jednotlivých rozhovorů se pohybovala v rozpětí 35 až 75 minut a byla omezena pouze časovými možnostmi respondentů, viz tabulka 3.1 (pozice *manažer*, uváděná respondenty, odpovídá stavu, kdy respondent plní funkci personalisty jakožto funkci vedlejší ke své hlavní pracovní pozici v podniku, například ekonoma podniku). Respondentům byly kladeny zejména otevřené otázky, viz příloha B, které byly následně doplňovány otázkami doplňkovými a ověřovacími, a to za účelem získání relevantních a pokud možno vyčerpávajících odpovědí potřebných ke splnění výzkumného cíle.

Tazatelkou zamýšlená fixace dat pomocí audiozáznamu se nesešla u žádného respondenta se souhlasem, proto byla prováděna pouze ručním záznamenáváním získaných informací do záznamového archu, což se odrazilo na časovém zatížení respondentů. Všichni dotazovaní projevili požadavek na zachování anonymity z důvodu povahy informací.

Získané odpovědi a výroky respondentů byly analyzovány metodou prostého výčtu a tvorbou kategorií odpovědí a poté vyhodnoceny pomocí logické metody syntéza. **Metoda prostého výčtu** je dle Miovský (2006, s. 222 - 223) „*metodou na hranici mezi kvalitativním a kvantitativním přístupem. Jejím prostřednictvím vyjadřujeme vlastnost určitého jevu, která se týká např. toho, jak často se daný jev vyskytl či v jakém poměru výskytu byl k jinému jevu.*“ Z čehož lze usoudit mnohé i o kvalitě jevu, jak upozorňují Čermák a Štěpaníková (1998), citováno z Miovský (2006).

Zhodnocení metody

Metoda polostrukturovaných rozhovorů byla tazatelkou vyhodnocena jako přínosná, neboť poskytla dvanáct vyplněných dotazníků kvantitativního výzkumu, osvětlila a potvrdila předpoklad aktuálního stavu problematiky související s konkrétním výzkumem v podnikové praxi MSP a získáním odpovědí na otevřené otázky doplnila data získaná pomocí metody dotazníkového šetření, prováděného v rámci kvantitativního výzkumu.

Za stěžejní limity metody lze považovat její časovou náročnost a nízký počet respondentů, především z důvodu pracovního vytížení a časové tísně manažerů a vlastníků MSP. Pro další výzkum lze však metodu polostrukturovaných rozhovorů doporučit.

Tabulka 3.1 Polostrukturované rozhovory (zdroj autor)

Respondent - pořadí	Typ podniku kategorie MSP	Žena / muž/ pozice	Délka trvání interview
1.	Malý podnik	Muž - vlastník	75 minut
2.	Střední podnik	Žena - spoluvlastník	52 minut
3.	Střední podnik	Žena - personalista	35 minut
4.	Malý podnik	Žena - vlastník	68 minut
5.	Malý podnik	Muž - vlastník	39 minut

6.	Střední podnik	Muž - manažer	40 minut
7.	Malý podnik	Muž - vlastník	45 minut
8.	Malý podnik	Žena - vlastník	73 minut
9.	Malý podnik	Muž - vlastník	43 minut
10.	Střední podnik	Muž - manažer	35 minut
11.	Střední podnik	Muž - vlastník	50 minut
12.	Střední podnik	Muž - personalista	65 minut

3.2.4 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů může být dle Miovský (2006, s. 98) chápána v širším a užším pojetí, přičemž v širším pojetí jakožto „*analýzu jakéhokoliv materiálu, který je zdrojem informací relevantních cílům studie*“ a v užším pojetí jako ucelenou výzkumnou strategii. Analýza existujících dokumentů je definována (Plumer, 2001, citováno z Miovský, 2006, s. 99) jako „*kvalitativně – interpretativní analýza, nezahrnující pouze listiny a části textu s nějakým významem, ale také veškerá předmětná svědectví, jež mohou sloužit jako pramen k vysvětlení lidského jednání.*“ Zkoumané dokumenty nemůže výzkumník ze své pozice nikterak ovlivnit.

Pro účely výzkumu byly analyzovány, viz tabulka 3.2, písemné dokumenty relevantní výzkumným cílům, a to:

- **zápisy**, pořízené z již uskutečněných výběrových řízení na manažerské pozice,
- **testy** týkající se **odbornosti** uchazečů,
- **typy psychologických testů**, používané v procesu výběrových řízení na manažerské pozice.

Označení pořadí respondenta v tabulce 3.2 je totožné s označením respondenta v předcházející tabulce 3.1. Uvedené dokumenty byly analyzovány na základě výslovného souhlasu respondentů, získaného v průběhu polostrukturovaných rozhovorů.

Zhodnocení metody

Metoda analýzy dokumentů nepřinesla tazatelkou očekávaný výsledek, neboť se ukázalo, že oslovení zástupci analyzovaných podniků vztahují požadavek zachování anonymity i na téměř veškerou dokumentaci týkající se a osvětlující dosavadní průběh výběrových řízení na manažerské pozice. Získané dokumenty

tedy lze zařadit mezi, pro výzkum relevantní, avšak svou povahou známé a standardní, dokumenty. Byl postrádán prvek novosti či překvapení. Pro další výzkum lze tuto metodu doporučit použít za jiných okolností – zejména v rámci realizace zúčastněných pozorování.

Tabulka 3.2 Analýza dokumentů (vlastní zpracování)

Respondent - pořadí	Typ podniku kategorie MSP	Počet typů analyzovaných dokumentů	Typ/y analyzovaných dokumentů
2.	Střední podnik	3	Zápisy, testy odbornosti, psychologické testy
4.	Malý podnik	2	Zápisy, testy odbornosti
8.	Střední podnik	2	Zápisy, testy odbornosti
Zúčastněné pozorování	Střední podnik	2	Zápisy (včetně podkladů a materiálů kandidátů) a testy odbornosti

3.2.5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je považováno za nejčastěji využívanou metodu kvantitativního výzkumu a taktéž za finančně nenáročnou formu sběru dat, jejímž prostřednictvím lze potřebná primární data získat poměrně rychle (nejčastěji elektronickou či tištěnou formou). Nevýhodou této metody je poměrně nízká návratnost a tudíž nebezpečí, že výběrový soubor nebude natolik reprezentativní, aby poskytl relevantní výstupy. Při samotné tvorbě dotazníku je vhodné dodržovat tzv. zlatá základní pravidla, jako například – otázky formulovat jasně, srozumitelně, nejdůležitější otázky umístit doprostřed dotazníku, vyhýbat se sugestivním otázkám, choulostivé otázky umístit na konec dotazníku spolu s otázkami sociodemografickými, dbát na doporučovanou dobu vyplňování dotazníků a podobně. Dle Kotler, et al (2007) mohou být otázky do dotazníkového šetření formulovány jako otevřené i uzavřené, s cílem získat potřebné informace korespondující s cíly prováděného výzkumu.

Dotazník (viz příloha A) byl konstruován na základě využití výchozího teoretického modelu celostní rozlišení pilířů kompetentnosti managementu dle Porvazník (2013; 2014), viz obrázek 1.3. Obsahoval celkově deset otázek, z toho sedm otázek úzce souvisejících s výzkumnou problematikou a tři otázky identifikační.

Cílem dotazníkového šetření bylo získat odpovědi na výzkumné otázky, formulované do dílčích cílů a potřebná data pro statistické zpracování v rámci ověřování stanovených hypotéz, zejména odpovědi týkající se problematiky implementace principů celostní manažerské kompetentnosti do personální podnikové praxe MSP, míry jejich aktuálního uplatňování a jejich významnosti pro vlastníky, personalisty a manažery MSP.

Cílovou skupinu v rámci dotazníkového šetření tvořili vlastníci, personalisté a manažeři podniků ze zkoumané kategorie MSP na území Zlínského kraje. Výběrový soubor respondentů byl vybrán dvojím způsobem. První způsob představoval využití 131 relevantních, z celkových 172 kontaktů, uvedených v Katalogu firem Zlínského kraje Technologického inovačního centra s.r.o. se sídlem ve Zlíně, a to po předchozím ověření aktuální platnosti daných údajů na webových stránkách podniků nebo telefonicky, neboť katalog byl vydán v roce 2012 (ve smyslu omezení výzkumu na cílovou skupinu definovanou jako malé a střední podniky, omezenou minimálním počtem 20 zaměstnanců a maximálním počtem 250 zaměstnanců). Druhý způsob byl doplňujícím způsobem ke způsobu prvnímu, a to s cílem doplnit počet respondentů na tazatelkou požadovaných celkových 600 respondentů. Důvodem takto stanoveného celkového počtu byla snaha získat kvalitní výzkumný vzorek, čítající 120 vyplněných dotazníků a výzkumníkův předpoklad 20 % návratnosti dotazníků. Na základě materiálů Hospodářské komory Zlínského kraje byl získán aktuální seznam podniků z kategorie MSP, působících na území Zlínského kraje ve formátu xls (Microsoft Office, Excel), upravený ve smyslu daného výzkumu na cílovou skupinu definovanou jako malé a střední podniky, omezenou minimálním počtem dvaceti zaměstnanců, tzn., že do výzkumu nebyly zahrnuty malé podniky s počtem do dvaceti zaměstnanců včetně (celkový počet kontaktů tímto omezením redukovaných MSP činil 1 049). Takto upravený seznam byl dále korigován o již použité kontakty, nacházející se v Katalogu firem Zlínského kraje a kontakty z realizace polostrukturovaných rozhovorů v rámci kvalitativního výzkumu. Získaný seznam byl poté upraven pomocí funkce Excelu *náhodné číslo*. Funkce Excelu vygeneruje potřebná náhodná čísla z intervalu (1, 906) a má následující tvar =NÁHČÍSLO()*(906 -1) +1. Tímto způsobem bylo vybráno dalších potřebných 457 náhodných kontaktů.

Distribuce dotazníku (sběr dat) v rámci kvantitativního výzkumu danému výběrovému souboru, v celkovém počtu 600 (šesti set) respondentů, probíhala dvojí formou:

1. a) papírovou - osobní předání: z důvodu zajištění vyššího procenta návratnosti (při realizaci polostrukturovaných rozhovorů a osobních schůzek);

- b) papírovou - prostřednictvím poštovních služeb, a to v období od 1. listopadu 2014 do 1. prosince 2014;
2. elektronickou – prostřednictvím e-mailové korespondence a přiloženým odkazem na dotazníkové šetření vytvořené pomocí SW Survio (období 9/2014 – placená verze SW Survio v rámci projektu GaČR reg. číslo 407/12/0821 – osloveni byli zástupci podniků uvedených ve výše uvedeném Katalogu firem Zlínského kraje Technologického inovačního centra s.r.o.; období 12/2014 – 1/2015 free verze SW Survio – osloveni byli zástupci podniků z výše popsaného náhodného výběru).

Veřejná adresa dotazníkového šetření, aktivního v období od 15. září 2014 do 30. září 2014: <http://www.survio.com/survey/d/H9Y4A9W8O3P0L5W3Y> a adresa dotazníkového šetření, aktivního od 10. prosince 2014 do 31. ledna 2015: <http://www.survio.com/survey/d/M5E8W8T3N9X5B9R1X>.

Veškerá získaná data byla následně zpracována pomocí statistických metod, blíže specifikovaných v podkapitole 3.3.

Zhodnocení metody

Metodu dotazníkového šetření s kombinovanou formou distribuce, provedenou v rámci kvantitativního výzkumu, je možno považovat za přínosnou, neboť svou návratností (vráceno bylo 109 vyplněných dotazníků, z čehož vyplývá celková návratnost 18,17 % z výzkumníkem předpokládané 20 % návratnosti; z toho pro výzkum relevantních 103 dotazníků, tj. 17,17 %) **byl položen základ pro kvalitní výzkum**. Metodu lze doporučit k dalšímu výzkumu dané problematiky, je však nutno počítat s nižší návratností než předpokládanou 20 % a delším časovým obdobím, nezbytným pro sběr dat.

3.2.6 Dotazníkové šetření - pretest

Pilotáž, předvýzkum neboli pretest – to jsou synonyma označující aktivity charakteristické pro výzkumné šetření prováděné formou dotazníkového šetření, a to před vlastním dotazníkovým šetřením. Metodu pretestu je vhodné použít jako určitou formu ověření si správnosti, vhodnosti, průkaznosti, jasnosti a výtěžnosti otázek, jež mají být použity ve vlastním dotazníkovém šetření v rámci kvantitativního výzkumu.

Pretest byl prováděn pomocí dotazníkového šetření, uskutečněného v období měsíců duben 2014 až říjen 2014. Výsledky dotazníků z pretestu, vyplněné a vrácené po 10. 6. 2014, však nebyly využity v žádné etapě výzkumu. Výsledkem pretestu bylo zjištění, že některým otázkám respondenti nerozuměli, především z důvodu jejich nejednoznačnosti, přílišně odborné formulace či nutnosti

odpovědět, a proto na ně buď neodpovídali anebo odpověděli například: *nevím* či *musel jsem něco odpovědět; tipuji*. Dále bylo zjištěno, že v dotazníkovém šetření absentují otázky, odpovědi na kteréžto jsou nepostradatelné při formulaci výsledků - odpovědi na výzkumné otázky a ověřování hypotéz.

Zhodnocení metody

Pretest pomohl odhalit nedostatky, které by v dalším výzkumu nebyly snadno napravitelné. Tyto nedostatky byly odstraněny taktéž na základě doporučení z řad respondentů a konzultace s odborníkem na danou problematiku, Ing. Janou Matoškovou, Ph.D. Z tohoto důvodu lze považovat použití metody pretestu za přínosné.

3.2.7 Zúčastné pozorování

Zúčastněné pozorování (v psychologické terminologii pozorování zaměřené, systematické, kontrolované) v sobě nese prvek smyslového vnímání, které je dle mínění autorů Svoboda, Humpolíček, Šnorek (2013) často podceňováno a přehlíženo. Aby mohlo být zúčastněné pozorování považováno za exaktní metodu, je třeba dodržovat následující zásady (Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013, s. 64):

- zásada plánovitosti – předem stanovit plán a obsah pozorování,
- zásada systematickosti – pozorování by mělo probíhat systematicky, dlouhodobě, soustavně,
- zásada přesnosti a objektivity – vymezit způsob registrace pozorovaného jevu a nezávislost posuzování.

Zúčastněná pozorování lze z časového hlediska dělit na krátkodobá a dlouhodobá. Povahu zúčastněného pozorování spojeného s výzkumem v této disertační práci lze klasifikovat jako krátkodobou, omezenou konkrétním procesem jednoho výběrového řízení na pozici manažera v daném podniku ze zkoumané kategorie MSP na území Zlínského kraje.

Zhodnocení metody

Vzhledem ke skutečnosti, že bylo zrealizováno pouze jedno zúčastněné pozorování průběhu výběrového řízení na manažerskou pozici (z důvodu časové tísně oslovených zástupců podniků z cílové skupiny, rozhodnutí o neakceptaci pozorovatele u výběrového řízení či neupřesněného nezájmu ze strany oslovených MSP), nelze metodu považovat pro účely výzkumu prováděného v této disertační práci za přínosnou. To dokazuje nezbytnost dodržování zásad

plánovitosti, systematickosti, přesnosti a objektivitě, zejména však systematickosti, jež nemohla být dodržena. Avšak v případě realizace četnějších zúčastněných pozorování by tato metoda mohla přinést nové poznatky o aktuálně používaných technikách a metodách výběru manažerů v prostředí MSP. Metoda měla být podkladem pro tvorbu případové studie (avšak za předpokladu realizace alespoň tří zúčastněných pozorování). Této metody bude tudíž využito v dalším výzkumu, souvisejícím se zkoumanou problematikou a následně publikováno.

3.3 Metody statistické – metody analýzy dat

Pro účely vyhodnocení dat získaných z provedeného výzkumu byly použity v disertační práci tyto statistické metody:

- metody popisné statistiky;
- metody matematické statistiky.

3.3.1 Metody popisné statistiky

Metody a pojmy popisné statistiky, použité v této disertační práci, definují Pavelka a Klímek (2000), Řezanková (2011), Hendl (2012) či Bezděk (2014) následovně:

- **Absolutní četnost – n**

Absolutní četnost – n je definována jako počet prvků se stejnou hodnotou statistického znaku.

- **Kumulativní četnost**

Kumulativní četnost je definována jako četnost udávající úhrnnou četnost statistických jednotek s hodnotami znaku menšími, nebo rovnými hodnotě znaku nebo horní hranicí intervalu, při seřazení hodnot nebo intervalů podle pořadí neklesajících hodnot znaku.

- **Aritmetický průměr – \bar{x}**

Aritmetický průměr, označovaný symbolem \bar{x} , řady n hodnot x_1, x_2, \dots, x_n lze definovat pomocí vztahu:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

- **Modus – \hat{x}**

Modus, označovaný též jako Mo (h) je definován jako nejčastěji se vyskytující hodnota sledovaného znaku.

- **Medián – \tilde{x}**

Medián, označovaný taktéž jako Me (h) je definován jako prostřední hodnota sledovaného znaku.

- **Směrodatná odchylka – s**

Směrodatná odchylka neboli standardní deviace udává, jak se v daném souboru v průměru odchyľují hodnoty od aritmetického průměru. Směrodatá odchylka je definována jako kvadratický průměr z odchylek jednotlivých hodnot od jejich aritmetického průměru a může nabývat pouze kladných hodnot:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

- **Šikmost – α**

Šikmost vyjadřuje, jak jsou hodnoty rozloženy kolem průměrné hodnoty, zda symetricky nebo asymetricky. Lze rozlišit šikmost nulovou, kladnou a zápornou: nulová šikmost značí, že hodnoty náhodné veličiny jsou rovnoměrně rozděleny vlevo a vpravo. Kladná šikmost určuje, že vpravo od průměru se vyskytují odlehlejší hodnoty nežli vlevo od průměru a zároveň, že většina hodnot se nachází blízko vlevo od průměru. U záporné šikmosti je tomu naopak, jako u šikmosti kladné.

$$\alpha = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^3}{n \cdot s^3}$$

- **Špičatost – β**

Špičatost vyjadřuje, jak jsou hodnoty koncentrovány kolem středu. Lze pozorovat špičatost kladnou, zápornou a nulovou. Kladná špičatost značí, že hodnoty jsou koncentrovány kolem středu, záporná že nejsou koncentrovány kolem středu. Nulová značí rovnoměrné rozložení kolem středu.

$$\beta = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^4}{n \cdot s^4} - 3$$

- **Variační koeficient – V_x**

Variační koeficient neboli relativní směrodatná odchylka je vhodným nástrojem pro vzájemné srovnání variability dvou nebo více souborů s odlišnou úrovní hodnot a lze ho definovat jako podíl směrodatné odchylky a aritmetického průměru. V případě, že je tento podíl vynásoben 100 (stem), udává, z kolika procent se podílí směrodatná odchylka na aritmetickém průměru. Vychází-li výsledná hodnota více než 50 %, lze ji považovat za označení silně nesourodého soubor (tzv. odlehlá pozorování).

$$V_x = \frac{s}{\bar{x}}$$

Grafické metody zobrazení dat

V disertační práci byly dále použity za účelem lepší přehlednosti tabulky a grafy, zpracované v Excelu (včetně statistického programu Excel 2002) běžně používané sady MS Office:

- sloupcový graf;
- výsečový graf;
- krabicový graf.

3.3.2 Metody matematické statistiky

Metod matematické statistiky bývá obvykle využíváno za účelem ověření či zamítnutí stanovených hypotéz výzkumu. Statistická hypotéza je dle Bezděk (2014) „určité tvrzení o parametrech nebo tvaru rozdělení pozorované náhodné veličiny pocházejícího ze základního souboru.“

V disertační práci byly použity následující testy z kategorie matematické statistiky:

- Wilcoxonův test pro dva závislé výběry;
- Wilcoxonův dvouvýběrový test pro dva nezávislé výběry (Mannův-Whitneyův test);
- Test nezávislosti v kontingenční tabulce;
- Friedmanův test k-závislých výběrů.

Testování statistických hypotéz je dle řady renomovaných autorů, jmenovitě například Pavelka a Klímek (2000), Řezanková (2011), Hendl (2012), Klímek, Stříž a Kasal (2006), definováno jako rozhodovací postup, při kterém se vyslovíme na základě výsledků získaných náhodným výběrem buď pro testovanou (označovanou jako nulovou) hypotézu nebo alternativní hypotézu.

Postup testování statistických hypotéz lze tedy na základě mínění výše uvedených autorů přehledně rozdělit do šesti základních kroků:

1. Formulace nulové hypotézy H_0 a formulace (volba) alternativní hypotézy H_1 , která vyvrací nulovou hypotézu. Volba hladiny významnosti testu α . (Obvyklá hladina významnosti = 5%.)
2. Volba příslušného testu.
3. Stanovení kritického oboru W (vymezení intervalu) pro test hypotézy H_0 proti hypotéze H_1 na hladině významnosti α , vybraným typem testu.
4. Stanovení testového kritéria (testové statistiky) T pro test nulové hypotézy H_0 . Z realizace náhodného výběru z X bude vypočítána její realizace T .
5. Rozhodnutí o platnosti či neplatnosti hypotézy:

$T \notin W$ přijata hypotéza H_0 , zamítnuta hypotéza H_1

$T \in W$ zamítnuta hypotéza H_0 a přijata hypotéza H_1

6. Vyvození závěru. Komentář.

WILCOXONŮV TEST PRO DVA ZÁVISLÉ VÝBĚRY

Wilcoxonův test pro dva závislé výběry je testem dvou závislých výběrů (párová měření). Tzn., že máme k dispozici párové hodnoty, které jsou dle Chráska (2007) alespoň ordinální (pořadové). Tento test je neparametrickou obdobou t-testu pro párová pozorování.

Klímek, Stříž, Kasal (2006) uvádějí, že použijeme - li rozdíly hodnot, potom nechť X_1, X_2, \dots, X_n je náhodný výběr ze spojitého rozdělení s distribuční funkcí $F(x)$. Seřadíme X_1, X_2, \dots, X_n do rostoucí posloupnosti podle absolutní hodnoty, tj.: $|X|^{(1)} < |X|^{(2)} < \dots < |X|^{(n)}$. Nechť R_i je pořadí X_i při tomto uspořádání.

Dle Bezděk (2014) zavedeme veličiny: $S^+ = \sum_{X_i \geq 0} R_i$, $S^- = \sum_{X_i < 0} R_i$.

Platí $S^+ + S^- = \frac{n \cdot (n+1)}{2}$.

1. H_0 : oba soubory mají shodné rozdělení (mediány obou souborů jsou shodné).

H_1 : oba soubory nemají shodné rozdělení (mediány obou souborů nejsou shodné).

2. Wilcoxonův test pro dva závislé výběry.
3. $W = (0, w_n)$ kde w_n je tabelovaná hodnota (Klímek, Stříž, Kasal, 2006)
4. $T = \min(S^+, S^-)$

Pro větší hodnoty n lze využít toho, že za platnosti hypotézy má veličina U asymptoticky rozdělení $N(0, 1)$.

$$U = \frac{S^+ - \frac{1}{4} \cdot n \cdot (n+1)}{\sqrt{\frac{1}{24} \cdot n \cdot (n+1) \cdot (2n+1)}}$$

5. Rozhodnutí o platnosti hypotézy.
6. Vyvození závěru.

WILCOXONŮV DVOUVÝBĚROVÝ TEST PRO DVA NEZÁVISLÉ VÝBĚRY (MANNŮV-WHITNEYŮV TEST)

V rámci Wilcoxonova dvouvýběrového testu pro dva nezávislé výběry nechť dle Klímek, Stříž, Kasal (2006) či Bezděk (2014) X_1, X_2, \dots, X_m a Y_1, Y_2, \dots, Y_n jsou dva nezávislé výběry ze dvou spojitých rozdělení. Rozhodnutí zní – budeme testovat hypotézu, že distribuční funkce obou rozdělení jsou totožné. Všechny $n + m$ výběrových hodnot X_1, X_2, \dots, X_m a Y_1, Y_2, \dots, Y_n bude tedy uspořádáno vzestupně podle velikosti. V dalším kroku bude zjišťován součet pořadí hodnot X_1, X_2, \dots, X_m a označen jako T_1 . Obdobně - jako T_2 bude označen součet pořadí hodnot Y_1, Y_2, \dots, Y_n .

Následně je možno provést výpočet dle vzorce (Klímek, Stříž, Kasal, 2006)

$$U_1 = mn + \frac{m(m+1)}{2} - T_1$$

$$U_2 = mn + \frac{n(n+1)}{2} - T_2$$

Přičemž platí:

$$U_1 + U_2 = mn$$

1. H_0 : oba soubory mají shodné rozdělení, tzn., že mediány obou souborů jsou shodné.

H_1 : oba soubory nemají shodné rozdělení, tzn., že mediány obou souborů nejsou shodné.

2. Wilcoxonův dvouvýběrový test pro dva nezávislé výběry.

3. $W = (0, w_n)$ kde w_n je tabelovaná hodnota
(Klímek, Stříž, Kasal, 2006)

4. $T = \min(U_1, U_2)$

$$U_0 = \frac{U_1 - \frac{1}{2}mn}{\sqrt{\frac{mn}{12}(m+n+1)}}$$

5. Rozhodnutí o platnosti hypotézy.

6. Vyvození závěru. Dle Bezděk (2014) lze pro větší hodnoty n využít toho, že za platnosti hypotézy má veličina U_0 asymptoticky rozdělení $N(0, 1)$.

FRIEDMANŮV TEST – k-ZÁVISLÝCH VÝBĚRŮ

Klímek, Stříž, Kasal (2006) navrhuji, necht' X_{ij} ($i = 1, \dots, n$; $j = 1, \dots, k$) jsou nezávislými náhodnými veličinami se spojitými distribučními funkcemi. Bude testována hypotéza, že distribuční funkce veličin $X_{i1}, X_{i2}, \dots, X_{ik}$ jsou totožné.

1. H_0 : Distribuční funkce jsou totožné

H_1 : Distribuční funkce nejsou totožné

2. Friedmanův test

3. $W = (\chi^2_{1-\alpha}(k-1), \infty)$ kde $\chi^2_{1-\alpha}(k-1)$ je $1-\alpha$ procentní kvantil χ^2 rozdělení pro $(k-1)$ stupňů volnosti

$$4. \quad T = Q = \frac{12}{nk(k+1)} \sum_{j=1}^k \left(\sum_{i=1}^n R_{ij} \right)^2 - 3n(k+1)$$

T má za platnosti hypotézy χ^2 – rozdělení s $(k-1)$ stupni volnosti.

R_{ij} je pořadí hodnoty X_{ij} v dané i -té skupině.

5. Rozhodnutí o platnosti hypotézy.

6. Vyvození závěru.

TEST NEZÁVISLOSTI V KONTINGENČNÍ TABULCE

Test nezávislosti v kontingenční tabulce lze využít při zjišťování možné závislosti dvou nominálních proměnných. Výsledky pozorování zapisujeme pro přehlednost do tzv. kontingenční tabulky. Ta vznikne, třídíme-li soubor podle variant dvou kvalitativních znaků X a Y, kdy X má R různých variant a Y má C různých variant (Bezděk, 2014).

1. H_0 : X a Y jsou nezávislé

H_1 : X a Y jsou závislé

2. Test nezávislosti v kontingenční tabulce

3. $W = (\chi^2_{1-\alpha}(R-1)(C-1), \infty)$ kde $\chi^2_{1-\alpha}(R-1)(C-1)$ je $1-\alpha$ procentní kvantil χ^2 rozdělení pro $(R-1)(C-1)$ stupňů volnosti

$$4. \quad T = \chi^2 = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^C \frac{(n_{ij} - \frac{n_{i\cdot} \cdot n_{\cdot j}}{n})^2}{\frac{n_{i\cdot} \cdot n_{\cdot j}}{n}}$$

T má za platnosti hypotézy χ^2 - rozdělení s $(R-1)(C-1)$ stupni volnosti.

$n_{i\cdot}$ - řádkový (marginální) součet;

$n_{\cdot j}$ - sloupcový (marginální) součet.

5. Rozhodnutí o platnosti hypotézy.

6. Vyvození závěru. Podmínkou použití testu je, že méně jak 20 % očekávaných četností je menších než 5 a žádná není menší než 1.

3.4 Měření

Na základě způsobu, jakým jsou získávána data v disertační práci, je možno definovat dle Chráska (2007) následující základní typy měření:

- **měření nominální** – čísla mají význam symbolů, nikoliv význam čísel, tedy kvantitativní význam, ale je možno pracovat s jejich početnostmi. Využitelné je nominální měření například pro Fischerův test, frekvenční statistiku – Chí – kvadrát test, atd.
- **měření ordinální** – pořadové – objektům přiřazujeme čísla vyjadřující pořadí určitého kritéria bez možnosti zjištění velikosti rozdílů mezi nimi.

Využitelné je ordinální měření například pro Wilcoxonův test, U – test, Kendallův koeficient shody, atd.

- **měření intervalové** - objektům přiřazujeme čísla tak, aby vyjadřovala velikost rozdílů mezi nimi. Tato čísla lze sčítat, odčítat, určovat aritmetický průměr, směrodatnou odchylku, ale neze je násobit či dělit. Využitelné je měření intervalové například pro párová t-test, analýzu rozptylu, chí-kvadrát test dobré shody atd. (Chráška, 2007; Bezděk, 2014)

4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

Kapitola nazvaná Hlavní výsledky práce je kapitolou podávající přehled o kvalitativním a kvantitativním výzkumem získaných informacích a datech, relevantních se zkoumanou problematikou a sledujících splnění všech cílů disertační práce.

4.1 Kvantitativní výzkum

Pro účely kvantitativního výzkumu byl navrhnut, zkonzultován a distribuován dotazník (viz příloha A). Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo získat potřebná data pro ověření stanovených hypotéz. Výsledky dotazníku lze rozdělit do následujících stěžejních částí:

- identifikační údaje (sloužící pro zjišťování závislostí mezi proměnnými);
- znalost a posuzování pilířů modelu celostní kompetentnosti managementu a jejich dekompozit, sloužícího jako hlavní předmět výzkumu, a to:
 1. pilíře všeobecné a odborné zdatnosti,
 2. pilíře praktické a aplikační dovednosti,
 3. pilíře sociální a osobnostní zralosti;
- identifikace potenciálních bariér implementace modelu celostní kompetentnosti managementu do personální podnikové praxe.

4.1.1 Identifikační údaje

Mezi základní identifikační znaky byly pro účely výzkumu zahrnuty:

- velikost organizace (podle počtu zaměstnanců),
- oborové zaměření MSP,
- pohlaví respondenta,
- rozhodující vliv při výběru kandidátů.

Pro účely statistického vyhodocení identifikačních údajů budou použity metody popisné statistiky, popsané v kapitole 3. 3. 1.:

- absolutní četnost – n ,
- kumulativní četnost,
- aritmetický průměr – \bar{x} ,

- modus – \hat{x} ,
- medián – \tilde{x} ,
- směrodatná odchylka – s ,
- šikmost – α ,
- špičatost – β ,
- variační koeficient – V_x .

Velikost organizace

Následující tabulka 4.1 znázorňuje zastoupení podniků v dotazníkovém šetření z hlediska počtu zaměstnanců.

Tabulka 4.1 Velikost podniku z kategorie MSP (zdroj autor)

VELIKOST PODNIKU	<i>n</i>	<i>p</i> (%)
0 - 20 zaměstnanců	6	5,5
21 - 49 zaměstnanců	32	29,36
50 - 249 zaměstnanců	71	65,14
	109	100,00

Z uvedené tabulky vyplývá, že se do výzkumu zapojily převážně středně velké podniky z kategorie MSP na území Zlínského kraje. Z tabulky je také patrné, že 6 zástupců oslovených podniků, jež dotazník vyplnili a odevzdali, z celkem odevzdaných 109 dotazníků, spadá do kategorie malý podnik do 20 zaměstnanců, jež byl výzkumníkem z výzkumu vyloučen před distribucí dotazníků. Důvodem tohoto rozhodnutí výzkumníka bylo zjištění (na základě průběžných konzultací s odborníky z podnikové praxe a osobních zkušeností), že MSP s počtem zaměstnanců do dvaceti nevypisují výběrová řízení na manažerské pozice, protože ve většině z nich je jediným manažerem právě vlastník takového MSP. Z dalšího šetření bylo tedy těchto dotčených šest dotazníků, zodpovězených respondenty z podniků do 20 zaměstnanců, vyřazeno. Důvodem, proč se tyto podniky po předchozí kontrole a této konkrétní redukci výzkumního souboru ve výzkumném souboru vyskytly, byl reálný aktuální úbytek jejich zaměstnanců.

Oborové zaměření MSP

Dalším zkoumaným znakem byla oblast podnikání, viz tabulka 4.2. Rozdělení oblastí podnikání MSP v dotazníkovém šetření bylo provedeno na základě podkladů získaných z katalogu firem Zlínského kraje Technologického inovačního centra ve Zlíně. Z tabulky 4.2 je patrné, že největší zastoupení má oblast strojírenství, která představuje s 51,46 % padesát tři podniků, jež se zúčastnily dotazníkového šetření. S ohledem na průmyslový charakter regionu je poměrné zastoupení strojírenského průmyslu přirozeným důsledkem náhodného výběru. Následuje s 15,53 % obor stavebnictví, což představuje šestnáct odpovědí v rámci dotazníkové šetření a na třetí, pomyslné příčce s 13,59 % všech platných odpovědí, se umístila odpověď Jiná. Mezi 14 respondenty, kteří uváděli jinou oblast podnikání společnosti, se v 100 % objevila odpověď označená jako Služby (výše neuvedené).

Tabulka 4.2 Oborové zaměření MSP (zdroj autor)

OBLAST PODNIKÁNÍ	<i>n</i>	<i>p</i> (%)
Strojírenství	53	51,46
Plastikářství, gumářství	6	5,83
Ekologie	1	0,97
Stavebnictví	16	15,53
Chemie	2	1,94
Zbrojařství	1	0,97
Informatika	5	4,85
Zemědělství a lesnictví	1	0,97
Zpracování dřeva	3	2,91
Potravinářství	1	0,97
Jiná	14	13,59
	103	100,00

Pohlaví respondenta

Třetím identifikačním znakem je pohlaví respondenta (otázka číslo 10 v rámci kvantitativního šetření). Relativně užší výběrový soubor vyrovnaně reprezentoval genderové rozložení zástupců společnosti, viz tabulka 4.3. Pohlaví je faktorem, který odráží i rozhodující vliv respondenta. V případě, že se jednalo o pozici personalisty, dominovaly ženy, v případě vlastnického postavení dominovali muži.

Tabulka 4.3 Pohlaví respondenta (zdroj autor)

POHLAVÍ RESPONDENTA	<i>n</i>	<i>p (%)</i>
Muž	41	39,81
Žena	62	60,19
	103	100,00

Rozhodující vliv při výběru

Posledním, čtvrtým identifikačním znakem společnosti, byla otázka číslo 2: *Kdo má rozhodující vliv při výběru kandidátů na manažerské pozice ve vaší společnosti?* Z tabulky 4.4 je patrné dominantní zastoupení vlastníků (51 odpovědí, představujících 49,51 % všech odpovědí) a personalistů (42 odpovědí, představujících 40,78 % všech odpovědí) jakožto osob majících rozhodující vliv na konečný výběr manažera. Taktéž odpovědi *personalista + vlastník* (1 odpověď) a *personalista + ředitel* (ve 3 odpovědích) lze zařadit mezi dominantní zastoupení vlastníků a personalistů. Tato skutečnost umožňuje relevanci výsledků z kvalitativní stránky výzkumu, neboť deklaruje kompetentnost pro fundované zodpovězení všech otázek z dotazníkového šetření. Některé výroky respondentů je možno pomocí výsledků kvalitativního výzkumu (viz kapitola 4.3.1) kategorizovat, neboť vykazují významové shody: nadřízený manager/manažeri a nadřízený vedoucí jsou shodné odpovědi stejně jako vlastník a statutární orgán či personalista + ředitel a personalista + vlastník.

Po provedené kategorizaci je zřejmý rozhodující vliv vlastníka MSP, jež činí 55,34 %.

Tabulka 4.4 Rozhodující vliv při výběru (zdroj autor)

POZICE VE FIRMĚ	<i>n</i>	<i>p (%)</i>
Personalista	42	40,78
Vlastník	51	49,51
Nadřízený manažer + vlastník	1	0,97
Nadřízený manager/manažeri	1	0,97
Nadřízený vedoucí	2	1,94
Personální agentura	0	0,00
Personalista + ředitel	3	2,91
Personalista + vlastník	1	0,97
Statutární orgán (jednatel)	1	0,97
Vedoucí oddělení a personalista	1	0,97
	103	100,00

4.1.2 Znalost a posuzování pilířů modelu celostní kompetentnosti managementu

Stěžejními otázkami celého dotazníku byly dotazy týkající se znalosti a způsobu posuzování jednotlivých dekompozit modelu ohodnocení celostní manažerské kompetentnosti, jež byl teoretickým východiskem pro kvantitativní i kvalitativní výzkum, prováděný v této disertační práci. Pomocí otázky číslo 1 bylo zjišťováno povědomí o modelu celostní manažerské kompetentnosti v podnikové praxi. Data z výzkumu ukázala, že o modelu celostní kompetentnosti slyšelo pouze 27 dotázaných respondentů, což představuje 26,21 % a neslyšelo 76 respondentů (73,79 %), viz tabulka 4.5. Lze si položit otázku, kolik respondentů nepřiznalo, že o modelu neslyšelo. Tyto výsledky však korespondují s daty získanými v rámci uskutečněných polostrukturovaných rozhovorů, z nichž vyplynulo, že model celostní kompetentnosti nezná 80 % respondentů. Je tedy možno konstatovat, že povědomí o modelu celostní kompetentnosti managementu mezi respondenty z podnikové sféry kategorie MSP na území Zlínského kraje je velmi nízké.

Tabulka 4.5 Znalost celostní kompetentnosti (zdroj autor)

ZNALOST CELOSTNÍ KOMPETENTNOSTI	<i>n</i>	<i>p</i> (%)
ANO	27	26,21
NE	76	73,79
	103	100,00

Další otázky dotazníkového šetření se dotýkaly aktuálního stavu posuzování jednotlivých dekompozit tří pilířů modelu celostní manažerské kompetentnosti v procesech výběrových řízení na manažerské pozice MSP na území Zlínského kraje. Jednotlivé výroky respondenti hodnotili prostřednictvím pětistupňové Likertovy škály, kde:

- stupeň 1 = 64% a méně než 64% (s daným výrokiem respondenti souhlasili maximálně v 64 případech ze 100 možných případů),
- stupeň 2 = 65% až 74%,
- stupeň 3 = 75% až 84%,
- stupeň 4 = 85% až 94%,
- stupeň 5 = 95% až 100%, tzn., že s daným výrokiem respondent souhlasil minimálně v 95 případech ze 100 možných případů.

Zvolená škála se standardně používá při hodnocení chování v rámci metody Behaviorálně observační škály (BOS) a je tedy škálou vhodnou pro posuzování výroků uvedených v datazníkovém šetření.

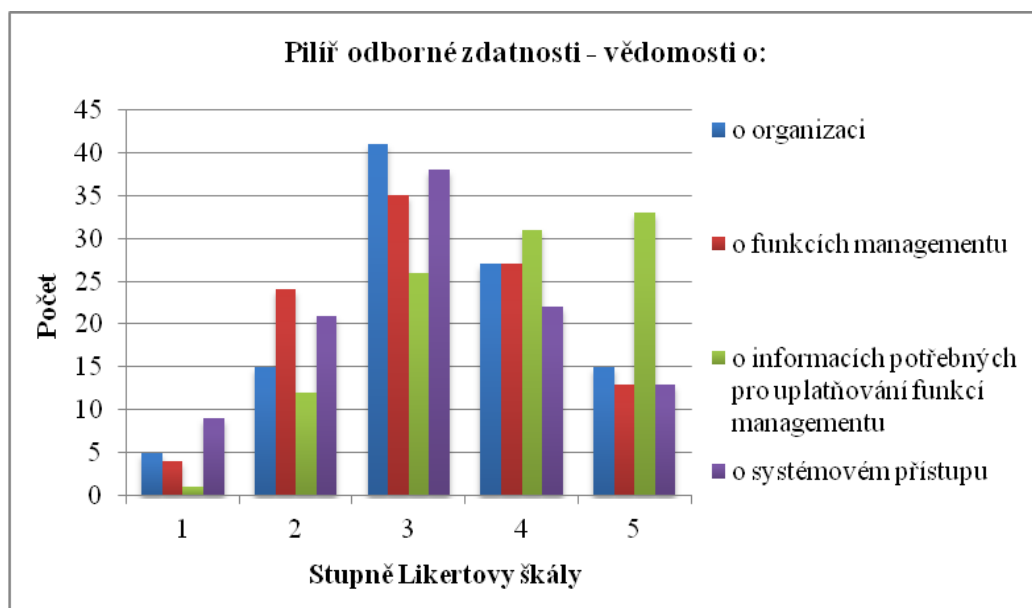
PILÍŘ VŠEOBECNÉ A ODBORNÉ ZDATNOSTI

Otázka číslo 3 se týkala posuzování jednotlivých dekompozit pilíře všeobecné a odborné zdatnosti v procesu výběrových řízení na manažerské pozice v prostředí MSP. Jednalo se o posuzování vědomostí o dané organizaci, vědomostí o funkcích managementu (plánování, organizování, rozhodování, vedení, kontrole) vědomostí o informacích potřebných pro uplatňování funkcí managementu (odborných vědomostech o výrobcích, službách, výrobních procesech, ekonomice společnosti apod. dle povahy obsazované pozice) a vědomostí o systémovém přístupu (chápaní jevů komplexně a ve vzájemných souvislostech).

Tabulka 4.6 přináší data o aktuálním stavu posuzování jednotlivých dekompozit pilíře všeobecné a odborné zdatnosti modelu ohodnocování celostní manažerské kompetentnosti při výběru pracovníků na manažerské funkce. Respondenti uvádějí, že nejvíce jsou preferovány vědomosti o informacích potřebných pro uplatňování funkcí managementu (tedy odborné vědomosti o výrobcích, službách, výrobních procesech, ekonomice společnosti atd., dle povahy obsazované pozice). S tímto výrokem souhlasila na více než 95 % téměř třetina dotázaných (tj. byl uveden stupeň 5 Likertovy škály u 33 platných odpovědí oslovených respondentů). Naopak, jako nejméně důležité jsou respondenty vnímány vědomosti v oblasti systémového přístupu. Pro lepší přehlednost je nabídnuto taktéž grafické znázornění odpovědí na Likertově škále, viz obrázek 4.1 Tato data potvrzují výsledky získané pomocí popisné statistiky, průměr, modus a medián, viz tabulka 4.7., jež byla popsána v předcházející kapitole.

Tabulka 4.6 Posuzování dekompozit pilíře všeobecné a odborné zdatnosti (zdroj autor)

Vědomosti	o organizaci	o funkcích managementu	o informacích potřebných pro uplatňování funkcí managementu	o systémovém přístupu
Počet stupňů:				
Stupeň 1	5	4	1	9
Stupeň 2	15	24	12	21
Stupeň 3	41	35	26	38
Stupeň 4	27	27	31	22
Stupeň 5	15	13	33	13
Celkem	103	103	103	103



Obrázek 4.1 Posuzování dekompozit pilíře všeobecné a odborné zdatnosti – grafické znázornění (zdroj autor)

Tabulka 4.7 předkládá data z pohledu popisné statistiky, kdy je vidět především jejich variabilita a poloha. Záporné hodnoty šikmosti značí, že převládají vysoké hodnoty pozorování v daném souboru. Záporné hodnoty špičatosti poukazují na skutečnost, že hodnoty nejsou koncentrovány kolem středu. Variační koeficient udává, že čím je jeho hodnota vyšší, tím různoroději respondenti v rámci otázek odpovídali.

Tabulka 4.7 Posuzování dekompozit pilíře všeobecné a odborné zdatnosti – popisná statistika (zdroj autor)

Vědomosti				
Popisná statistika	o organizaci	o funkcích managementu	o informacích potřebných pro uplatňování funkcí managementu	o systémovém přístupu
Průměr	3,31	3,20	3,81	3,09
Modus	3,00	3,00	5,00	3,00
Medián	3,00	3,00	4,00	3,00
Směr. odchylka	1,05	1,06	1,05	1,13
Šikmost	-0,13	0,03	-0,43	-0,01
Špičatost	-0,37	-0,70	-0,79	-0,61
Variač. koef.	0,32	0,33	0,28	0,37

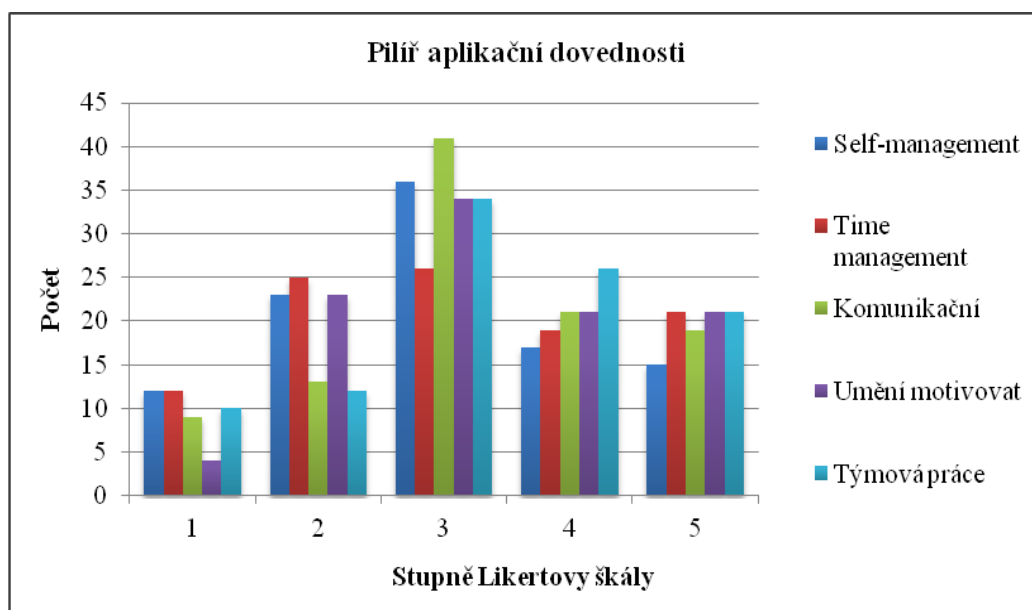
PILÍŘ PRAKTICKÉ A APLIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Jakým způsobem jsou respondenty posuzována (v intencích Likertovy škály) v průběhu výběrových řízení na manažerské pozice v prostředí MSP na území Zlínského kraje jednotlivá dekompozita pilíře praktické a aplikační dovednosti modelu celostní kompetentnosti managementu, tedy dovednosti spojené se sebeřízením (self - management), dovednosti spojené s řízením času (time management), komunikační dovednosti, umění motivovat a schopnost týmové práce, ukazuje tabulka 4.8 Zde je možno vidět, že součet odpovědí označených na Likertově škále stupni 3, 4 a 5 (tj. v rozmezí 75 – 100%) je stejný u dovednosti týmová práce a u komunikační dovednost (81 respondentů; 78,64 %). Následuje umění motivovat (76 respondentů; 73,79 %), self management (68 respondentů; 66,02 %) a time management (66 respondentů; 64,08 %).

Výzkumná data korespondují s aktuálními trendy v oblasti řízení lidských zdrojů a podnikového managementu. Schopnosti tvořit, budovat, vést týmy a zároveň být jejich platnými členy jsou v podnikové praxi velmi žádanými dovednostmi (nejen) manažerů, stejně tak jako schopnost efektivní komunikace, jež je zároveň nezbytnou podmínkou efektivního fungování celých týmů. Přehledné grafické znázornění odpovědí respondentů nabízí obrázek 4.2

Tabulka 4.8 Posuzování dekompozit pilíře praktické a aplikační dovednosti (zdroj autor)

Dovednosti	Self Management	Time Management	Komunikační dovednosti	Umění motivovat	Týmová práce
Počet stupňů					
Stupeň 1	12	12	9	4	10
Stupeň 2	23	25	13	23	12
Stupeň 3	36	26	41	34	34
Stupeň 4	17	19	21	21	26
Stupeň 5	15	21	19	21	21
Celkem	103	103	103	103	103



Obrázek 4.2 Posuzování dekompozit piliře praktické a aplikační dovednosti – grafické znázornění (zdroj autor)

Hodnocení důležitosti jednotlivých dekompozit piliře všeobecné a odborné zdatnosti při jejich posuzování v procesu výběrových řízení na manažerské pozice je tedy velmi vyvážené, což dokazují totožné hodnoty mediánu a modusu, stejně jako blízké hodnoty průměrové, viz tabulka 4.9.

Tabulka 4.9 Posuzování dekompozit piliře praktické a aplikační dovednosti – popisná statistika (zdroj autor)

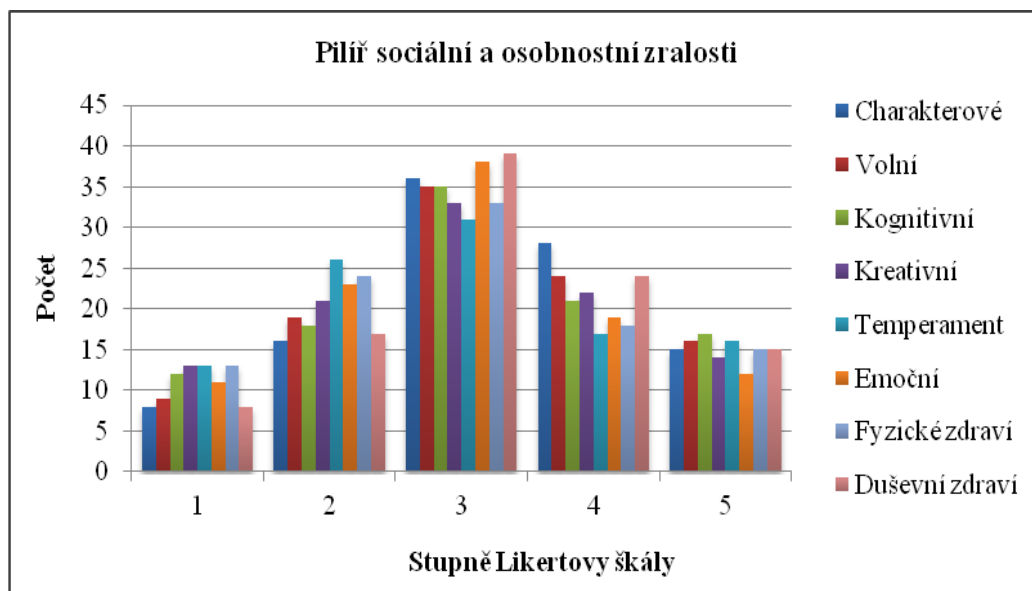
Dovednosti	Self Management	Time Management	Komunikační dovednosti	Umění motivovat	Třmová práce
Popisná statistika					
Průměr	3,00	3,12	3,27	3,31	3,35
Modus	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Medián	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Směr. odchylka	1,20	1,31	1,16	1,15	1,21
Šikmost	0,10	0,02	-0,17	0,04	-0,33
Špičatost	-0,76	-1,12	-0,55	-0,94	-0,64
Var. koeficient	0,40	0,42	0,36	0,35	0,36

PILÍŘ SOCIÁLNÍ A OSOBNOSTNÍ ZRALOSTI

Otázka číslo 5 dotazníku se týkala posuzování osmi dekompozit pilíře sociální a osobnostní zralosti modelu celostní kompetentnosti managementu. Pomocí Likertovy škály respondenti označovali, nakolik jsou při výběru pracovníků na manažerské funkce posuzovány z pilíře sociální a osobnostní zralosti jejich charakterové vlastnosti (vztah k lidským hodnotám, k práci, morální kredit, pozitivní povahové vlastnosti atd.), volní vlastnosti (jako pracovitost, svědomitost, cílevědomost, vytrvalost či sebedisciplína), kognitivní vlastnosti (paměť, schopnost abstrakce, schopnost chápat jevy do hloubky apod.), kreativní vlastnosti (originalita, intuice, inovativnost), vlastnosti temperamentu, emoční vlastnosti (schopnost vnímat a ovládat vlastní emoce, umění vcítit se do emocí druhých a správně je využívat ve vztahu k druhým lidem) a v neposlední řadě jejich fyzické a duševní zdraví. Z výzkumu vyplývá, jak lze vidět v tabulce 4.10 a na obrázku 4.3, že stupni 3, 4 a 5, jež odpovídají 75 – 100% všech případů posuzování, byly označeny respondenty jako nejdůležitější vlastnosti uchazečů o manažerské funkce v tomto pořadí: charakterové (79 respondentů, což odpovídá 76,70 %), duševní zdraví (78 respondentů; 75,73 %), volní vlastnosti (75 respondentů; 72,82 %), kognitivní vlastnosti (73 respondentů; 70,87 %), kreativní a emoční vlastnosti (shodně 69 respondentů; 66,99 %), fyzické zdraví (66 respondentů; 64,78 %) a vlastnosti temperamentu (64 respondentů; 62,14 %).

Tabulka 4.10 Posuzování dekompozit pilíře sociální a osobnostní zralosti (zdroj autor)

Vlastnosti ————— Počet stupňů	Charakterové	Volní	Kognitivní	Kreativní	Temperament	Emoční	Fyzické zdraví	Duševní zdraví
Stupeň 1	8	9	12	13	13	11	13	8
Stupeň 2	16	19	18	21	26	23	24	17
Stupeň 3	36	35	35	33	31	38	33	39
Stupeň 4	28	24	21	22	17	19	18	24
Stupeň 5	15	16	17	14	16	12	15	15
Celkem	103	103	103	103	103	103	103	103



Obrázek 4.3 Posuzování dekompozit pilíře sociální a osobnostní zralosti – grafické znázornění (zdroj autor)

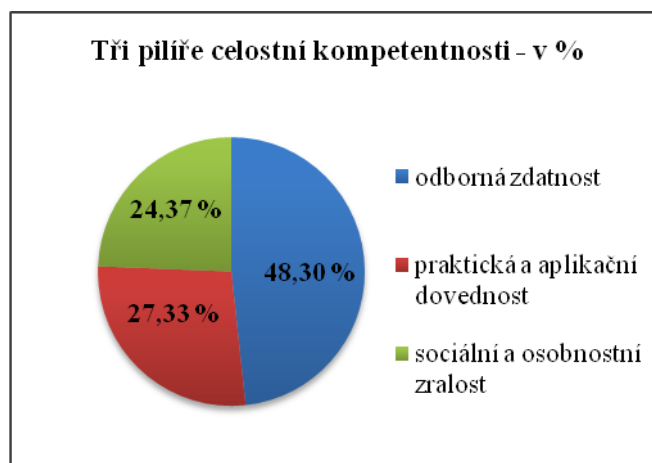
Obdobně jako u aplikačních dovedností je posuzování důležitosti jednotlivých dekompozit pilíře sociální a osobnostní zralosti v procesu výběrových řízení na manažerské pozice velmi vyvážené, viz tabulka 4.11, což opět dokazují totožné hodnoty mediánu a modusu.

Tabulka 4.11 Posuzování dekompozit pilíře sociální a osobnostní zralosti – popisná statistika (zdroj autor)

Vlastnosti	Charakterové	Volní	Kognitivní	Kreativní	Temperament	Emoční	Fyzické zdraví	Duševní zdraví
Popisná statistika								
Průměr	3,25	3,18	3,13	3,03	2,97	2,98	2,98	3,20
Modus	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Medián	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Směr. odchylka	1,13	1,17	1,23	1,22	1,25	1,15	1,23	1,12
Šikmost	-0,22	-0,11	-0,08	-0,02	0,15	0,08	0,10	-0,12
Špičatost	-0,55	-0,72	-0,81	-0,84	-0,91	-0,62	-0,85	-0,54
Var. koeficient	0,35	0,37	0,39	0,40	0,42	0,38	0,41	0,35

Posuzování pilířů jako celku v rámci modelu celostní kompetentnosti managementu

Otázka číslo 6 se zabývala zjištěním, do jaké míry (uváděno v %) jsou, dle názoru oslovených respondentů z řad MSP na území Zlínského kraje, posuzovány při výběru pracovníků na manažerské pozice jejich odborné znalosti, aplikační dovednosti a sociální zralost. Z tabulky 4.12 je patrné, jakým poměrem rozdělili respondenti 100% mezi uvedené tři kompetentnosti – způsobilosti manažerů, jež tvoří tři pilíře konceptu modelu celostní manažerské kompetentnosti: odborné znalosti jsou dle mínění respondentů posuzovány v průměru ze 48,30 %, aplikační dovednosti 27,33 % a sociální a osobnostní zralost 24,37 % v rámci 100% míry posuzování, viz pro lepší přehlednost taktéž grafické znázornění na obrázku 4.4. Při posuzování míry důležitosti jednotlivých pilířů konceptu modelu celostní kompetentnosti jako celku lze tedy pozorovat dominanci preference odborných kompetentností manažerů, což potvrzuje premisu výzkumníka, že za nejdůležitější kompetentnost budoucího manažera jsou v podnikové personální praxi MSP považovány odborné znalosti, následovány téměř vyrovnanými požadavky na kompetentnost praktické a aplikační dovednosti a sociální a osobnostní zralosti. Při posuzování míry důležitosti jednotlivých pilířů mezi sebou je tudíž zřejmé, že respondenti přikládali větší důraz kompetentnostem z pilíře odborné zdatnosti před kompetentnostmi z pilíře praktické a aplikační dovednosti sociální a osobnostní zralosti a dále, že kladli větší důraz na kompetentnosti praktické a aplikační než na kompetentnosti sociální a osobnostní zralosti. Tato skutečnost odpovídá premise výzkumníka, obsažené v hypotéze č. 1, že při obsazování manažerských pozic v podmínkách malých a středních podniků na území Zlínského kraje je kladen větší důraz na jejich odborné znalosti a praktické dovednosti, než na jejich sociální zralost.



Obrázek 4.4 Průměr posuzování pilířů celostní kompetentnosti v % - grafické znázornění (zdroj autor)

Tabulka 4.12 Posuzování pilířů modelu celostní kompetentnosti jako celku v % – popisná statistika (zdroj autor)

Pilíře modelu celostní kompetentnosti	Odborné znalosti	Aplikační dovednosti	Sociální a osobnostní zralost
Popisná statistika			
Průměr	48,30	27,33	24,37
Modus	50,00	30,00	20,00
Medián	50,00	30,00	20,00
Směrodatná odchylka	16,05	12,38	13,05
Šikmost	0,05	0,10	0,69
Špičatost	-0,39	-0,69	-0,01
Variační koeficient	0,33	0,45	0,54

Pomocí provedeného dotazníkového výzkumu bylo dále zjištěno, že posuzování míry důležitosti třech stěžejních pilířů modelu celostní kompetentnosti managementu jakožto celků a posuzování jednotlivých dekompozit těchto celků, je respondenty chápáno rozdílně, jak je patrné porovnáním statistických dat z tabulky 4.12 a tabulky 4.13. Zejména hodnota variačního koeficientu vyšší než 50 % poukazuje na značnou nesourodost souboru a odlehlost pozorování. Posuzování důležitosti jednotlivých dekompozit v rámci každého z třech pilířů modelu celostní kompetentnosti je relativně vyrovnané, což dokazuje shodný modus a medián. Lze však pozorovat mírnou dominanci preference vědomostních charakteristik manažerů.

Tabulka 4.13 Posuzování dekompozit pilířů modelu celostní kompetentnosti na Likertově škále – popisná statistika (zdroj autor)

Pilíře modelu celostní kompetentnosti	Odborné znalosti	Aplikační dovednosti	Sociální a osobnostní zralost
Popisná statistika			
Průměr	3,35	3,21	3,09
Modus	3,00	3,00	3,00
Medián	3,00	3,00	3,00
Směrodatná odchylka	1,10	1,21	1,19
Šikmost	-0,13	-0,08	-0,03
Špičatost	-0,70	-0,85	-0,78
Variační koeficient	0,33	0,38	0,38

4.1.3 Bariéry implementace modelu celostní kompetentnosti managementu

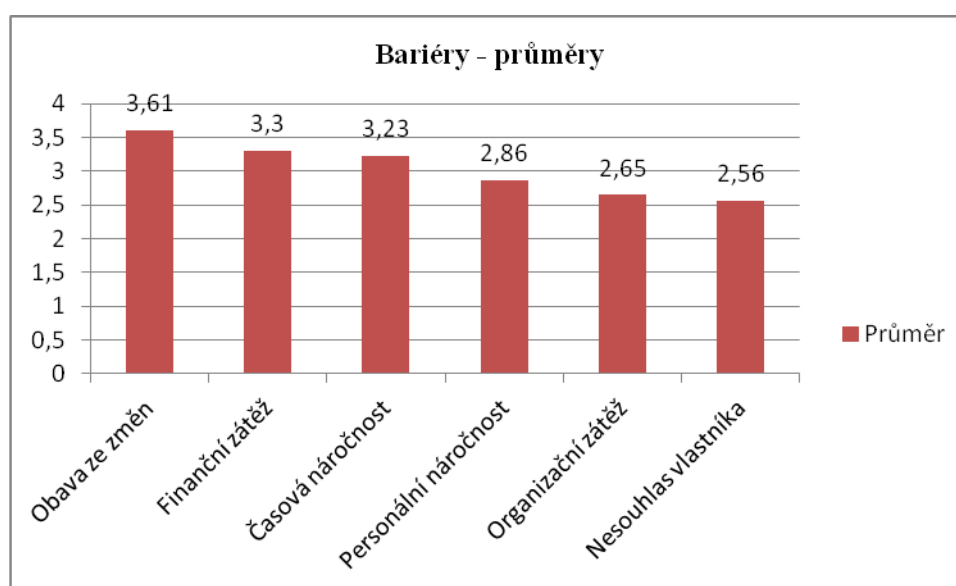
Poslední otázka týkající se hlavního cíle provedeného kvantitativního výzkumu, byla otázkou hypotetickou. Vybízela respondenty, aby si představili situaci, kdy již mají k dispozici návrh na použití metod, které by jim mohly být nápomocny v procesu výběrových řízení na manažerské pozice efektivním ohodnocením požadované manažerské kompetentnosti v kontextu modelu celostní kompetentnosti. Respondenti byli osloveni s dotazem, co by v takové situaci představovalo potenciální bariéru / bariéry využívání takového návrhu. Respondentům bylo nabídnuto šest variant možných odpovědí a možnost odpovědět jinak. Jak respondenti odpovídali, je vidět v tabulce 4.14 a pro lepší přehlednost taktéž v grafickém zpracování, viz obrázek 4.5 Hlavními identifikovanými bariérami jsou *obava ze změn* a *finanční zátěž*. Jako výraznou bariéru vnímají respondenti také časovou náročnost. Naopak k bariéře typu *nesouhlas vlastníka* se přiklání nejméně dotazovaných, což může být ovlivněno nedostatečnou sebekritičností zejména v případě, kdy respondentem byl sám vlastník. Signifikantních (statisticky významných) výsledků dosahuje faktor obavy z případné změny (kromě průměru je významně vysoký modus i medián), jak ukazují data v tabulce 4.15. Právě vztah ke změnám a adaptace na změny může narušit možnost implementace návrhu na uplatňování modelu celostní kompetentnosti v procesu výběrových řízení na manažerské pozice do personální praxe v podmínkách MSP, ovšem s ohledem na benefity celostního managementu lze usuzovat, že by se jednalo o krátkodobý stav. Resilience je ve firemním prostředí velmi výrazná, což platí dominantně právě u malých a středních podniků s vysokou mírou flexibility.

Tabulka 4.14 Bariéry implementace (zdroj autor)

Bariéry	Finanční zátěž	Organizační zátěž	Časová náročnost	Personální náročnost	Obava ze změn	Nesouhlas vlastníka
Počet stupňů						
Stupeň 1	9	21	9	18	8	26
Stupeň 2	9	24	12	18	12	20
Stupeň 3	41	36	45	34	25	39
Stupeň 4	30	14	20	26	25	9
Stupeň 5	14	8	17	7	33	9
Celkem	103	103	103	103	103	103

Tabulka 4.15 Bariéry implementace – popisná statistika (zdroj autor)

Bariéry	Finanční zátěž	Organizační zátěž	Časová náročnost	Personální náročnost	Obava ze změn	Nesouhlas vlastníka
Popisná statistika						
Průměr	3,30	2,65	3,23	2,86	3,61	2,56
Modus	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00
Medián	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
Směr. od.	1,09	1,18	1,13	1,18	1,26	1,21
Šikmost	-0,40	0,24	-0,14	-0,13	-0,54	0,32
Špičatost	-0,15	-0,65	-0,39	-0,86	-0,71	-0,60
Variač. k.	0,33	0,44	0,35	0,41	0,35	0,47



Obrázek 4.5 Bariéry implementace – grafické znázornění (zdroj autor)

4.2 Ověření hypotéz

Dalším krokem v rámci statistického testování získaných dat bylo ověřování stanovených hypotéz dle postupu, detailněji popsáno v podkapitole 3.3.2, tj.:

1. formulace nulové hypotézy H_0 a formulace alternativní hypotézy H_1 ;
2. volba typu testu matematické statistiky, vhodného k ověření hypotézy;

3. stanovení kritického oboru W pro test hypotézy H_0 proti hypotéze H_1 , na hladině významnosti α , za pomoci vybraného typu testu;
4. stanovení testového kritéria (testové statistiky) T ;
5. rozhodnutí o platnosti či neplatnosti (zamítnutí) hypotézy;
6. vyvození závěru.

Za účelem provedení výpočtů byly použity nástroje MS Office a software STATISTIKA 7.

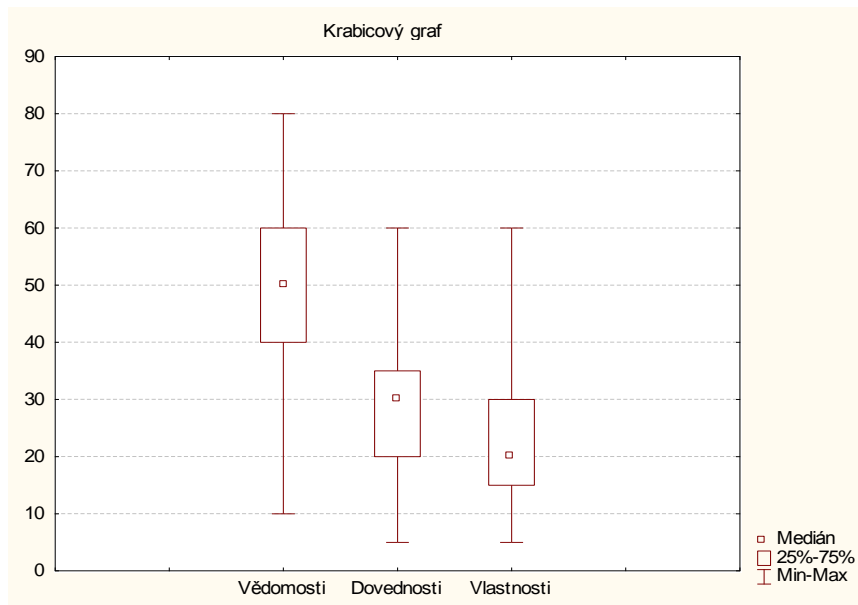
4.2.1 Hypotéza 1

Konstrukce hypotézy vycházela z předpokladu, že odborné znalosti kandidátů na manažerské pozice v prostředí MSP jsou považovány za nejdůležitější předpoklad úspěchu ve výběrových řízeních v kontextu modelu celostní kompetentnosti. Byla zformulována vědecká hypotéza H_1 : *Při obsazování manažerských pozic, v podmínkách malých a středních podniků na území Zlínského kraje, je kladen větší důraz na odbornou zdatnost a praktické dovednosti manažerů než na jejich sociální zralost.*

Před vlastním testováním hypotézy byla vyselektována potřebná data, viz tabulka 4.16, získaná v rámci dotazníkového šetření, především z odpovědí respondentů na otázku č. 6, viz příloha A, detailněji popsána v podkapitole 4. 1. 2. a graficky znázorněná pomocí krabicového grafu na obrázku 4.6. Pro zjednodušení byl při grafickém znázornění pomocí krabicového grafu pilíř odborné zdatnosti označen jako *vědomosti*, pilíř praktické a aplikační dovednosti jako *dovednosti* a pilíř sociální a osobnostní zralosti jako *vlastnosti* (platné pro všechny krabicové grafy, pozn. autora).

Tabulka 4.16 Data 1 popisné statistiky k ověření hypotézy 1 (zdroj autor)

Pilíře modelu	Odborná zdatnost	Aplikační dovednost	Sociální a osobnostní zralost
Popis. statistika			
Průměr	48,30	27,33	24,37



Obrázek 4.6 Data popisné statistiky k ověření hypotézy1-
krabicový graf 1 (zdroj autor)

TESTOVÁNÍ HYPOTÉZY 1:

Vědecká hypotéza1:

Při obsazování manažerských pozic, v podmínkách malých a středních podniků na území Zlínského kraje, je kladen větší důraz na odbornou zdatnost a praktické dovednosti manažerů než na jejich sociální zralost.

1. Formulace nulové hypotézy H_0 a formulace alternativní hypotézy H_1

Statistická hypotéza H_0 : Distribuční funkce všech tří výběrů jsou totožné (všechny tři soubory označené v krabicovém grafu jako vědomosti, dovednosti, vlastnosti, mají shodné rozdělení; mediány tří souborů jsou shodné).

Statistická hypotéza H_1 : Neplatí H_0 . Distribuční funkce všech tří výběrů nejsou totožné.

2. Volba typu testu

Friedmanův test pro 3 závislé výběry

3. Stanovení kritického oboru W

$W = (\chi^2_{1-\alpha}(k-1), \infty) = (\chi^2_{0,95}(2), \infty) = (5,99; \infty)$, protože $\alpha=0,05$ $k=3$

4. Stanovení testového kritéria T

$T = 62,22$

Výsledná tabulka je přiložena, viz obrázek 4.7 (výpočet získán pomocí SW STATISTICA 7).

5. Rozhodnutí o platnosti hypotézy

Na hladině významnosti 5 % zamítáme hypotézu H_0 o rovnosti distribučních funkcí a přijímáme alternativu, hypotézu H_1 .

6. Vyvození závěru

Distribuční funkce nejsou totožné. To znamená, že respondenti posuzují tři pilíře celostní kompetentnosti různě. V jejich posuzování je patrný statisticky významný rozdíl.

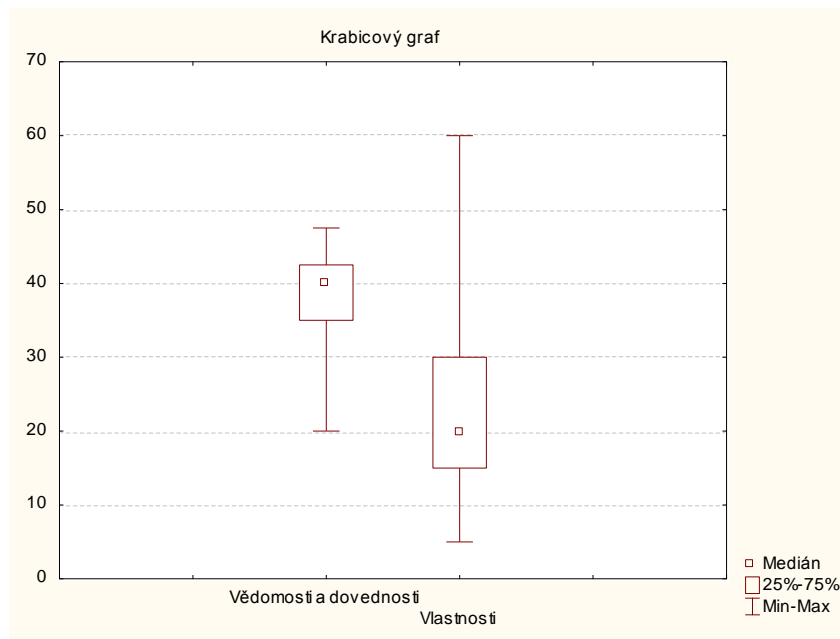
Friedmanova ANOVA a Kendallův koeficient shody (Hypotéza 1) ANOVA chí-kv. (N = 103, sv = 2) = 62,22047 p = ,00000 Koeficient shody = ,30204 Prům.hods. r = ,29520					
Proměnná	Průměrné pořadí	Součet pořadí	Průměr	Sm.Odch.	
Vědomosti	2,597087	267,5000	48,30097	16,05068	
Dovednosti	1,810680	186,5000	27,33010	12,38309	
Vlastnosti	1,592233	164,0000	24,36893	13,05493	

Obrázek 4.7 Výsledná tabulka Friedmanova testu pro 3 závislé výběry – STATISTICA 7 (zdroj autor)

Pro další testování bylo taktéž vycházeno z dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření. Bylo provedeno vzájemné porovnávání aritmetického průměru z posuzování aritmetických průměrů dvou pilířů, a to pilíře všeobecné a odborné zdatnosti a pilíře praktické a aplikační dovednosti s průměrem posuzování pilíře sociální a osobnostní zralosti, což dokládá tabulka 4.17. Grafické znázornění základních informací o obou testovaných souborech jsou názorně zobrazeny v krabicovém grafu na obrázku 4.8.

Tabulka 4.17 Data 2 popisné statistiky k ověření hypotézy1 (zdroj autor)

Pilíře modelu	Odborná zdatnost a aplikační dovednost	Sociální a osobností zralost
Popisná statistika		
Průměr	37,72	24,37



Obrázek 4.8 Data popisné statistiky k ověření hypotézy1 – krabicový graf 2 (zdroj autor)

1. Formulace nulové hypotézy H_0 a formulace alternativní hypotézy H_1

Statistická hypotéza H_0 : Oba testované soubory mají shodné rozdělení (mediány obou souborů jsou shodné).

Statistická hypotéza H_1 : Neplatí H_0 . Oba testované soubory nemají shodné rozdělení (mediány obou souborů nejsou shodné).

2. Volba typu testu

Wilcoxonův test pro dva závislé výběry

3. Stanovení kritického oboru W

$$W = (-\infty, -u_{1-\frac{\alpha}{2}}) \cup (u_{1-\frac{\alpha}{2}}, \infty)$$

$$W = (-\infty, -u_{0,975}) \cup (u_{0,975}, \infty)$$

$$W = (-\infty, -1,96) \cup (1,96, \infty) \text{ pro veličinu } U$$

4. Stanovení testového kritéria T

$$T = 959$$

$$U = 5,66$$

Výsledná tabulka je přiložena, viz obrázek 4.9 (výpočet získán pomocí SW STATISTICA 7).

5. Rozhodnutí o platnosti hypotézy

Na hladině významnosti 5 % zamítáme hypotézu H_0 o rovnosti distribučních funkcí a přijímáme alternativu, hypotézu H_1 .

6. Vyvození závěru

Distribuční funkce nejsou stejné. To znamená, že respondenti neposuzují shodně průměr pilíře sociální a osobnostní zralosti a průměr pilíře praktické a aplikační dovednosti s pilířem všeobecné a odborné zdatnosti.

Dvojice proměnných	Wilcoxonův párový test (Hypotéza 1) Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05000$			
	Počet platných	T	Z	Úroveň p
Vědomosti a dovednosti & Vlastnosti	103	959,0000	5,655370	0,000000

Obrázek 4.9 Výsledná tabulka Wilcoxonova testu pro 2 závislé výběry – STATISTICA 7 (zdroj autor)

Rozhodnutí o vědecké hypotéze

Na podporu platnosti vědecké hypotézy 1 byly provedeny dva testy, vždy na hladině významnosti pět procent – Friedmanův testu pro tři závislé výběry a Wilcoxonův test pro dva závislé výběry, kdy byl testován průměr jednotlivých odpovědí posuzování pilířů odborné zdatnosti a aplikační dovednosti s posuzování pilíře sociální a osobnostní zralosti.

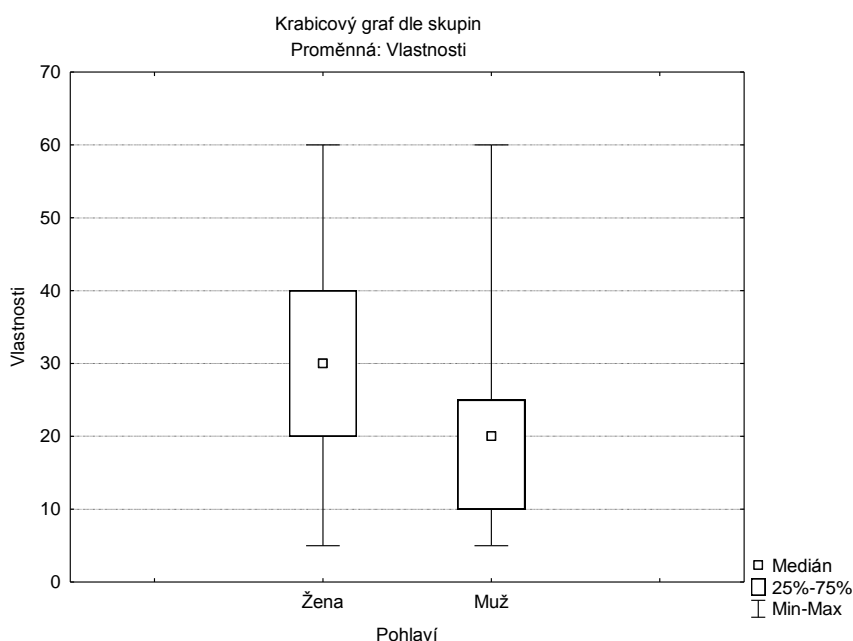
Na základě výsledků provedených testování statistických hypotéz lze proto rozhodnout v rámci provedeného výzkumu o platnosti vědecké hypotézy H_1 . Tedy platí, že při obsazování manažerských pozic, v podmínkách malých a středních podniků na území Zlínského kraje, je kladen větší důraz na odbornou zdatnost a praktické dovednosti manažerů než na jejich sociální zralost.

4.2.2 Hypotéza 2

Formulace hypotézy 2 vychází z pojetí tradičních stereotypů chování dle Morgana (ženy jsou dle této teorie intuitivní, emocionální, empatické, pečovatelské, spolupracující a submisivní), charakteristiky kterýchžto mohou ovlivňovat úhel pohledu na osobnost kandidáta v procesu výběrového řízení na manažerskou pozici. V kontextu výzkumných cílů a modelu celostní kompetentnosti byla předložena vědecká hypotéza H_2 : *Ženy, aktivně se účastnící výběrových řízení (vlastníci, MSP, personalistky, manažerky) kladou*

při výběru kandidátů na manažerské pozice v procesu výběrových řízení v podmínkách MSP větší důraz na sociální zralost než muži (aktivně se účastníci a daný proces **hodnotí**, pozn. autora).

Za účelem testování uvedené hypotézy byla vybrána relevantní data z provedeného dotazníkového šetření, jejichž názorné grafické znázornění je vidět v krabicovém grafu na obrázku 4.10 a číselné vyjádření je uvedeno v tabulce 4. 18.



Obrázek 4.10 Data popisné statistiky k ověření hypotézy 2 – krabicový graf (zdroj autor)

Tabulka 4.18 Popisná statistika k testování hypotézy 2 (zdroj autor)

	Ženy	Muži
medián	30	20

TESTOVÁNÍ HYPOTÉZY 2:

Vědecká hypotéza2:

Ženy, aktivně se účastníci výběrových řízení (vlastníci, MSP, personalistky, manažerky) kladou při výběru kandidátů na manažerské pozice v procesu výběrových řízení v podmínkách MSP větší důraz na sociální zralost než muži.

1. Formulace nulové hypotézy H_0 a formulace alternativní hypotézy H_1

Statistická hypotéza H_0 : Oba testované soubory (odpovědi mužů a odpovědi žen) mají shodné rozdělení (mediány obou souborů jsou shodné).

Statistická hypotéza H_1 : Neplatí H_0 .

2. Volba typu testu

Wilcoxonův test pro dva nezávislé výběry (Mann – Whitneyův U test)

3. Stanovení kritického oboru W

$$W = (-\infty, -u_{1-\frac{\alpha}{2}}) \cup (u_{1-\frac{\alpha}{2}}, \infty)$$

$$W = (-\infty, -u_{0,975}) \cup (u_{0,975}, \infty)$$

$$W = (-\infty, -1,96) \cup (1,96, \infty) \text{ pro veličinu } U_0$$

4. Stanovení testového kritéria T

$$T = 770$$

$$U = 3,38$$

Výsledná tabulka je přiložena, viz obrázek 4.11 (výpočet získán pomocí SW STATISTICA 7).

5. Rozhodnutí o platnosti hypotézy

Na hladině významnosti 5 % zamítáme statistickou hypotézu H_0 o rovnosti distribučních funkcí a přijímáme alternativu.

6. Vyvození závěru

Mediány obou souborů nejsou shodné, tj. distribuční funkce nejsou stejné. To znamená, že ženy a muži posuzují pilíř sociální a osobnostní zralosti rozdílně.

Proměnná	Sčt poř.	Sčt poř.	U	Z	Úroveň p	Z	Úroveň p	N platn.	N platn.	2*1str.
	Žena	Muž								
Vlastnosti	3725,000	1631,000	770,0000	3,375390	0,000737	3,444863	0,000571	62	41	0,000629

Obrázek 4.11 Výsledná tabulka Mann – Whitneyova U testu pro 2 závislé výběry – STATISTICA 7 (zdroj autor)

Rozhodnutí o vědecké hypotéze

Medián u žen vyšel vyšší a zároveň je statisticky významně rozdílný oproti mediánu u souboru odpovědí mužů. Lze proto v rámci provedeného výzkumu rozhodnout o platnosti vědecké hypotézy 2, tzn., že ženy, aktivně se podílející na procesu výběrových řízení, kladou větší důraz na sociální a osobnostní zralost kandidátů na manažerské pozice v podmínkách MSP na území Zlínského kraje, než muži.

4.2.3 Hypotéza 3

Hypotéza 3 byla sestrojena na základě předpokladu výzkumníka, že střední podniky mají vypracovanou personální strategii a z ní vycházející personální politiku, zahrnující metody personální práce, tedy i metody výběru pracovníků, zejména pak pracovníků na důležité manažerské pozice, narozdíl od podniků malých z kategorie MSP. Ačkoliv výsledky dotazníkového šetření poukazují na zjištění, že o celostní kompetentnosti neslyšelo 73,79 % dotázaných respondentů, kvalitativním průzkumem bylo zjištěno, že jde z velké míry o neznalost pojmosloví, nicméně metody, jichž je v praxi MSP pro účely výběrových řízení na manažerské pozice používáno, zčásti korespondují s principy celostní manažerské kompetentnosti. Proto byla předložena vědecká hypotéza H₃: *Ve středních podnicích jsou uplatňovány principy celostní kompetentnosti při obsazování manažerských pozic ve větší míře než v malých podnicích.*

TESTOVÁNÍ HYPOTÉZY 3:

Vědecká hypotéza 3:

Ve středních podnicích jsou uplatňovány principy celostní kompetentnosti při obsazování manažerských pozic ve větší míře než v malých podnicích.

1. Formulace nulové hypotézy H₀ a formulace alternativní hypotézy H₁

Statistická hypotéza H₀: Přiřazování stupňů jedna až pět na Likertově škále u otázek číslo 3,4, 5 nezávisí na velikosti podniku.

Statistická hypotéza H₁: Přiřazování stupňů jedna až pět na Likertově škále u otázek číslo 3,4,5 a velikost podniku jsou závislé veličiny.

2. Volba typu testu

Test nezávislosti v kontingenční tabulce.

3. Stanovení kritického oboru W

$$W = (\chi^2_{1-\alpha}(R - 1)(C - 1), \infty)$$

$$W = (\chi_{0,95}^2(4), \infty)$$

$$W = (9,48, \infty)$$

4. Stanovení testového kritéria T

$$T = 15,01$$

$$T = \frac{\left(99 - \frac{1207 \cdot 153}{1751}\right)^2}{\frac{1207 \cdot 153}{1751}} + \frac{\left(211 - \frac{1207 \cdot 332}{1751}\right)^2}{\frac{1207 \cdot 332}{1751}} + \dots + \frac{\left(74 - \frac{544 \cdot 291}{1751}\right)^2}{\frac{544 \cdot 291}{1751}} = 15,01$$

5. Rozhodnutí o platnosti hypotézy

Na hladině významnosti 5 % zamítáme hypotézu H_0 o nezávislosti testovaných veličin a přijímáme alternativu, hypotézu H_1 .

6. Vyvození závěru

Úroveň posuzování principů celostní kompetentnosti je závislé na tom, zda odpovídal respondent ze středního nebo malého podniku kategorie MSP. Aritmetický průměr přiřazených stupňů Likertovy škály k jednotlivým možnostem u otázek číslo 3,4,5 činí u středního podniku 3,26 (viz výpočet níže) a u malého podniku 3,04 ($1652/544 = 3,04$).

$$\frac{99 \cdot 1 + 211 \cdot 2 + 397 \cdot 3 + 283 \cdot 4 + 217 \cdot 5}{1207} = 3,26$$

Tento závěr podpořil i aritmetický průměr přiřazených stupňů jednotlivých podniků. Průměr na podnik dle kategorie je pro střední podnik 55,33 ($3929/71=55,33$) a pro malý podnik 51,63 ($1652/32=51,63$)

Tabulka 4.19 Míra uplatňování principů celostní kompetentnosti - kontingenční tabulka (zdroj autor)

	Počet „1“	Počet „2“	Počet „3“	„Počet 4“	„Počet 5“	Celkový počet odpovědí
Střední podnik	99	211	397	283	217	1207
Malý podnik	54	121	194	101	74	544
Celkový počet stupňů	153	332	591	384	291	1751

Rozhodnutí o vědecké hypotéze

Na základě výsledků testování lze v rámci provedeného výzkumu rozhodnout o platnosti hypotézy, tedy je možno tvrdit, že ve středních podnicích na území Zlínského kraje jsou uplatňovány principy celostní kompetentnosti při obsazování manažerských pozic ve větší míře, než v malých podnicích kategorie MSP, nacházejících se na území Zlínského kraje.

4.2.4 Hypotéza 4

Při konstrukci poslední hypotézy bylo vycházeno z hypotetického předpokladu, že hlavního cíle disertační práce již bylo dosaženo, tzn., že byl vypracován návrh na uplatňování principů konceptu celostní kompetentnosti při obsazování manažerských pozic (proces výběrových řízení) v podmínkách malých a středních podniků a tento návrh byl zástupcům dotčených podniků nabídnut k praktickému využití. Pomocí otázky číslo sedm v dotazníkovém šetření byli respondenti požádáni, aby si tuto situaci představili a uvážili, co by mohlo být překážkou úspěšného zavedení (implementace) používání tohoto návrhu v jejich personální podnikové praxi. Byla zformulována hypotéza H4: *Obava ze změn je větší bariérou implementace modelu celostní kompetentnosti do personální praxe (výběrová řízení na manažerské pozice) malých a středních podniků na území Zlínského kraje, než finanční zátěž s případnou implementací spojená.*

TESTOVÁNÍ HYPOTÉZY 4:

Vědecká hypotéza:

Obava ze změn je větší bariérou implementace modelu celostní kompetentnosti do personální praxe (výběrová řízení na manažerské pozice) malých a středních podniků na území Zlínského kraje, než finanční zátěž s případnou implementací spojená.

1. Formulace nulové hypotézy H_0 a formulace alternativní hypotézy H_1

Statistická hypotéza H_0 : Přiřazování stupňů jedna až pět na Likertově škále jednotlivým typům bariér a typ bariéry nejsou závislé veličiny.

Statistická hypotéza H_1 : Přiřazování stupňů jedna až pět na Likertově škále jednotlivým typům bariér a typ bariéry jsou závislé veličiny.

2. Volba typu testu

Test nezávislosti v kontingenční tabulce.

3. Stanovení kritického oboru W

$$W = (\chi_{1-\alpha}^2(R-1)(C-1), \infty)$$

$$W = (\chi_{0,95}^2(4), \infty)$$

$$W = (9,48, \infty)$$

4. Stanovení testového kritéria T

$$T = 12,50$$

$$T = \frac{\left(9 - \frac{103 \cdot 17}{206}\right)^2}{\frac{103 \cdot 17}{206}} + \frac{\left(9 - \frac{103 \cdot 21}{206}\right)^2}{\frac{103 \cdot 21}{206}} + \dots + \frac{\left(33 - \frac{103 \cdot 47}{206}\right)^2}{\frac{103 \cdot 47}{206}} = 12,5$$

5. Rozhodnutí o platnosti hypotézy

Na hladině významnosti 5 % zamítáme hypotézu o nezávislosti proměnných a přijímáme alternativu. Přiřazování stupňů jedna až pět Likertovy škály jednotlivým odpovědím, viz tabulka 4.20, je statisticky významně závislé na typu bariéry.

6. Vyvození závěru

Přiřazování stupňů na zvolené škále je závislé na typu bariéry. Toto tvrzení dokládá také další výpočet – z aritmetického průměru na odpověď, jež představuje u finanční zátěže hodnotu 3,30 ($340/103 = 3,30$ – viz výpočet níže) a u obavy ze změn 3,61 ($372/103 = 3,61$) je patrné, že bariéra *obava ze změn* je závažnější bariérou případné implementace modelu celostní kompetentnosti než bariéra *finanční zátěž*.

$$\frac{9 \cdot 1 + 9 \cdot 2 + 41 \cdot 3 + 30 \cdot 4 + 14 \cdot 5}{103} = 3,3$$

Tabulka 4.20 Úroveň posuzování typu bariéry - kontingenční tabulka (zdroj autor)

Počet stupňů škály	Počet „1“	Počet „2“	Počet „3“	Počet „4“	Počet „5“	Celkem
Typ bariéry						odpovědí
Finanční zátěž	9	9	41	30	14	103
Obava ze změn	8	12	25	25	33	103
Celkový počet „stupňů“	17	21	66	55	47	206

Rozhodnutí o vědecké hypotéze

Testováním hypotézy H4 bylo potvrzeno, že obava ze změn je u malých a středních podniků na území Zlínského kraje, jež se zúčastnily výzkumu, větší potenciální bariérou případné implementace modelu celostní kompetentnosti managementu do personální praxe, než finanční zátěž s případnou implementací spojená.

4.2.5 Celkové zhodnocení kvantitativního výzkumu

Kvantitativní výzkum přinesl důležitá zjištění, která se mimo jiné stala druhým východiskem (prvním, teoretickým východiskem, je koncept modelu dle prof. Porvazníka, pozn. autora) pro tvorbu vlastního návrhu na aplikaci principů modelu celostní kompetentnosti, tj. pro naplnění hlavního cíle této disertační práce. Shrnutí výsledků provedeného kvantitativního výzkumu v MSP, nacházejících se na území Zlínského kraje, blíže a detailně popsáno v této kapitole, je následující:

- Celostní kompetentnost managementu je pro zástupce podniků z kategorie MSP z velké míry (téměř 74 %) neznámým pojmem.
- Rozhodující vliv při výběru kandidátů na manažerské pozice mají v MSP jejich vlastníci (55,34 %).
- Pilíře modelu celostní kompetentnosti jako celku jsou dle mínění zástupců oslovených MSP na území Zlínského kraje posuzovány při výběru pracovníků na manažerské funkce následovně: odborné znalosti ze 48,30 %, aplikační dovednosti ze 27,33 % a sociální a osobnostní zralost ze 24,37 % v rámci 100% míry posuzování, což odpovídá premise výzkumníka, formulované taktéž v hypotéze č. 1. V rámci výzkumu lze konstatovat, že při obsazování manažerských pozic v podmínkách malých a středních podniků na území Zlínského kraje je kladen větší důraz na jejich odborné znalosti a praktické dovednosti, než na jejich sociální zralost.
- Při výběru pracovníků na manažerské funkce jsou z pilíře všeobecné a odborné zdatnosti v rámci výběrových řízení na manažerské pozice v kontextu jeho dekompozit posuzovány nejvíce vědomosti o informacích potřebných pro uplatňování funkcí managementu, tj. odborné znalosti o výrobcích, výrobních procesech, ekonomice atd. dle povahy obsazované pozice. Naopak nejméně jsou posuzovány vědomosti o systémovém přístupu.
- Při výběru pracovníků na manažerské funkce jsou z pilíře praktické a aplikační dovednosti posuzována jednotlivá dekompozita nejvyrovnaněji

ze všech pilířů modelu celostní kompetentnosti. Nejvíce ceněnými a tudíž v rámci výběrových řízení posuzovanými jsou však schopnost týmové práce a komunikační dovednosti s téměř 80 %, následuje umění motivovat s necelými 74 %, self management s 66 % a time management, jež je v průměru posuzován na Likertově škále stupněm nejnižším.

- Při výběru pracovníků na manažerské funkce jsou z pilíře sociální a osobnostní zralosti posuzovány v kontextu jeho dekompozit nejvíce charakterové vlastnosti a duševní zdraví, především předpoklad zvládnutí každodenního stresu, dále pak v pořadí důležitosti volní vlastnosti (pracovitost, svědomitost, vytrvalost, sebedisciplína atd.), kognitivní vlastnosti (paměť, schopnost abstrakce, schopnost vnímat jevy do hloubky atd.), se shodným skóre kreativní a emoční vlastnosti, fyzické zdraví a s 62 % vlastnosti temperamentu.
- Nejvýznamější potenciální bariérou implementace návrhu na využívání principů celostní kompetentnosti manažerů v rámci výběrových řízení v MSP na území Zlínského kraje je obava ze změn. Bylo ověřeno testováním hypotézy 4.
- Testováním hypotéz byly tyto v rámci provedeného výzkumu verifikovány. Zároveň byly potvrzeny predikce výzkumníka, tj., při obsazování manažerských pozic je kladen větší důraz na jejich odborné znalosti a praktické dovednosti než na jejich sociální zralost; ženy v roli hodnotitele kladou při výběru kandidátů na manažerské pozice větší důraz na sociální zralost než muži; ve středních podnicích jsou uplatňovány principy celostní kompetentnosti ve větší míře než v malých podnicích; obava ze změn je větší bariérou implementace modelu celostní kompetentnosti do personální praxe MSP než případná finanční zátěž.
- Splnění dílčí cíl 3: byly identifikovány bariéry implementace modelu celostní kompetentnosti manažerů do personální praxe MSP na území Zlínského kraje.
- Splnění dílčí cíl 4: byly získány informace o vnímání důležitosti jednotlivých pilířů modelu celostní kompetentnosti kandidátů na manažerské pozice v procesu výběrových řízení v MSP na území Zlínského kraje.

4.3 Kvalitativní výzkum

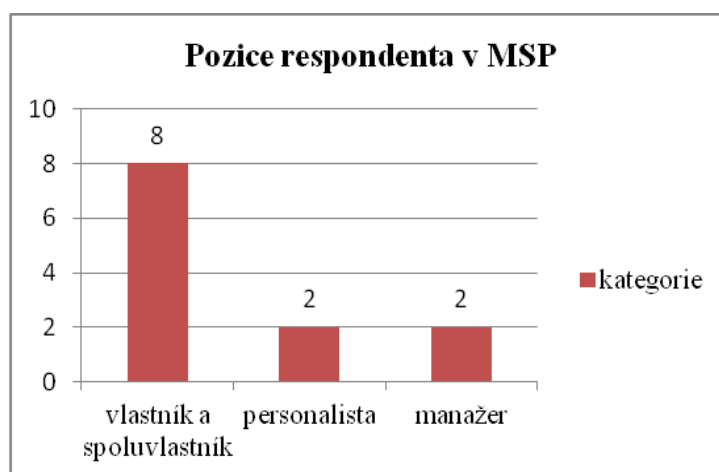
Kvalitativní výzkum byl realizován pomocí polostrukturovaných rozhovorů – interview a zúčastněného pozorování, popsanych detailně v podkapitolách 3.2.3 a 3.2.7. Kvalitativní výzkum měl zcela zásadní přínos pro naplnění hlavního cíle

této disertační práce, tj. na vytvoření návrhu na uplatňování principů konceptu celostní kompetentnosti managementu v procesu výběrových řízení na manažerské pozice v prostředí MSP.

4.3.1 Polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory byly vždy započaty neformálním rozhovorem za účelem navození příjemné atmosféry důvěry. Tazatelka individuálně všem respondentům poděkovala za ochotu se výzkumu zúčastnit i přes jejich velkou pracovní vytíženost a ocenila přínos každého respondenta pro splnění stanoveného cíle disertační práce, pro niž byl výzkum realizován. Následovalo kladení otázek dle předem připraveného scénáře (viz příloha B). Vzhledem k možnostem polostrukturovaného rozhovoru bylo možno pořadí otázek měnit dle situace (rozhovořil-li se respondent v rámci položené otázky tematicky k některé z dalších otázek, nebyl tazatelkou usměřňován, jeho odpovědi byly zaznamenávány a následně byla otázka dle pořadí položena znovu, za účelem verifikace odpovědi na tuto).

Respondenty bylo účelné rozdělit dle zastávané pozice a tím i vlivu ve společnosti MSP do tří skupin - kategorií, a to na kategorii vlastníků a spoluvlastníků, kategorii personalistů a kategorii manažerů, kteří v podnicích zastávají kumulované funkce manažera (konkrétně jednoho výrobního a jednoho finančního manažera) a personálního manažera, nikoliv personalisty, viz obrázek 4.13.



Obrázek 4.12 Pozice respondentů kvalitativního výzkumu

(zdroj autor)

Rozdělení respondentů na skupiny je tvorbou kategorií, neboť v rámci těchto kategorií byly zaznamenávány shodné či odpovědi vykazující významější míru shody. Odpovědi na předem připravené otázky je možno rozdělit a shrnout do čtyř stěžejních oblastí následovně:

1. PERSONÁLNÍ STRATEGIE

První otázky kladené respondentům se týkaly personální strategie MSP. Respondenti z kategorie vlastník a spoluvlastník uváděli shodně v odpovědi na otázku, jakou mají jejich podniky personální strategii, že personální strategie dle jejich názoru **definuje rámcově všechny procesy a odpovědnosti z oblasti lidských zdrojů**. V diskusi pak zdůrazňovali potřebu více se v budoucnosti zaměřit na oblast personálního plánování, získávání kvalitních pracovníků nejen na manažerské pozice a na zajištění jejich dalšího, efektivního vzdělávání (slovo *efektivní* bylo zdůrazňováno, pozn. autora). Výňatek z konkrétních odpovědí:

„Nejdůležitější je zjistit, jaké jsou naše potřeby vzdělávací a pak teprve začít vzdělávat ...a ne zajistit kurzy, které nepotřebujeme a tam nahnat lidi. Oni jsou pak naštvaní, že sedí celé hodiny na školení, které jim bude k ničemu, ne a jejich práce jim stojí.“ „Efektivita, efektivita, efektivita ve všem.“ „Účelnost, to hlavně, cílenost, protože každé oddělení má své a jiné potřeby rozvoje lidí, než to druhé a většinou postrádám jakési hmatatelné výstupy z realizovaného vzdělávacího procesu...“ „Hlavní je identifikovat potřebu vzdělávání na začátku a na konci pak mít důkaz, že to splnilo očekávání.“

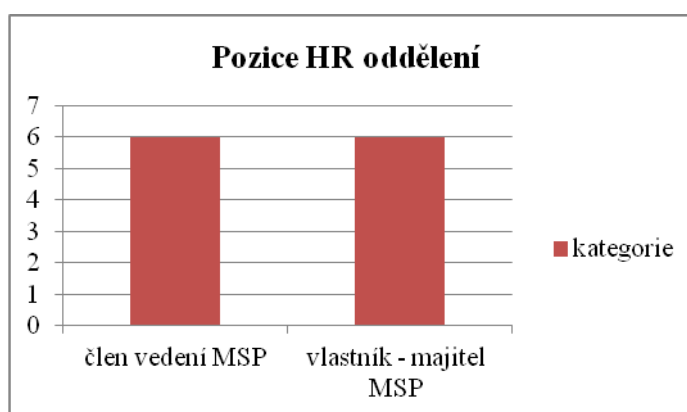
Respondenti z kategorie manažer uvedli, že „do strategických věcí nevidí“ a oba respondenti z kategorie personalista uvedli, že se podnikům dlouhodobě daří udržet si klíčové lidi a optimální počet kmenových zaměstnanců ve vztahu k objemu výroby.

Z odpovědí tedy vyplynula **společná potřeba:**

1. zavedení nebo zkvalitnění existujícího procesu personálního plánování;
2. zkvalitnění procesu získávání a výběru nových spolupracovníků (důraz na kvalitu, jež v kontextu jednotlivých odpovědí koresponduje s principy celostní kompetentnosti – pozn. autora);
3. zkvalitnění vzdělávacího procesu v rámci rozvoje pracovníků (efektivita, účelnost, cílenost na individuální potřeby, měřitelné výstupy z realizovaného vzdělávacího procesu, praktická využitelnost nově nabytých poznatků a dovedností v podnikové praxi).

Otázka na postavení HR oddělení v organizační struktuře podniku byla zodpovězena následovně: „člen vedení; přímo pod ředitelem; přímo pod jednatelem (kategorie člen vedení, pozn. autora); jednatel; majitel; majitel a zároveň ředitel“. Odpovědi lze v prostředí MSP kategorizovat na dvě kategorie – člen vedení a vlastník, které korespondují s typem MSP. Malé podniky, zastoupené v kvalitativním výzkumu šesti zástupci, nemají v rámci podnikové organizační struktury vytvořeno HR oddělení, ale za klíčové HR aktivity odpovídají samotní vlastníci (sami sebe označující jako majitele, jednatele, ředitele) malých podniků z kategorie MSP.

Výsledek koresponduje s odpověďmi získanými položením otázky číslo pět, neboť jsou-li lidské zdroje představiteli podniků kategorie MSP vnímány jakožto klíčové, pak je nezbytně nutné, aby oblast HR byla v rámci organizační struktury podniků zastoupena na hierarchicky nejvyšších pozicích, stejně jako ostatní, pro podnik klíčové oblasti.



Obrázek 4.13 Pozice HR oddělení v organizační struktuře MSP (zdroj autor)

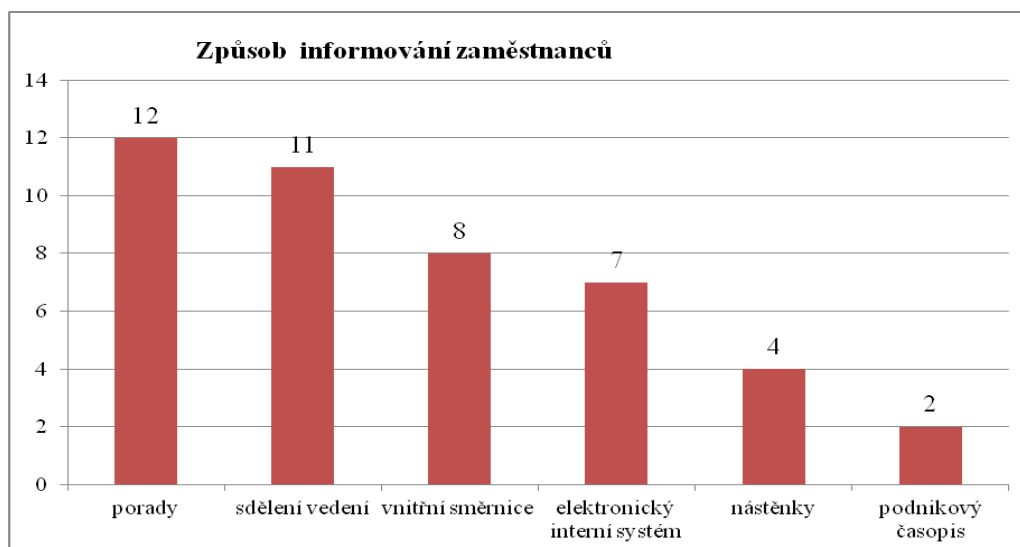
Naprosto jednoznačná odpověď zazněla z úst všech respondentů na otázku, kdo je zodpovědný za plnění cílů z oblasti personální strategie: je to vždy, bez ohledu na typ podniku kategorie MSP, *jednatel, majitel, ředitel, nejužší vedení podniku*.

Důležitým zjištěním tedy je, že **top management podniků a jejich vlastníci nepřenesou odpovědnost za plnění strategických cílů na nižší organizační úroveň.**

Odpovědi na otázku, jakým způsobem jsou zaměstnanci obeznámeni s vytyčenými cíli z oblasti ŘaRLZ, jež vyplývají z personální strategie, byly formulovány velmi podobně. Jednalo se o následující způsoby, jimiž jsou v dotazovaných podnicích zaměstnanci seznamováni nejen s vytyčenými cíli

v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, ale se všemi důležitými informacemi: „Všichni zaměstnanci mají přístup do elektronického interního systému podniku a je to tam nastavené jako role – takže každý vidí jenom to, co má vidět a co může vidět, no a o tom rozhodují šéfové oddělení. Ale věci, na které se ptáte, tak ty musí vidět každý“; „...hlavně pomocí našeho firemního časopisu, který vydává HR oddělení...a informace tam dodáváme my všichni z vedení a vychází 4x ročně a to je pro tyto účely informování dostatečné, protože na operativu máme každý úsek 2x týdně porady“; „U nás se vydávají na všechno směrnice“; „...sdělení vedení při každé podstatné změně nebo novince“; „...všude máme nástěnky“; „Sdělení výkonného ředitele, sdělení ředitele příslušného oddělení a hlavně na našich poradách.“

Při rozhovorech se zástupci MSP v rámci kvalitativního výzkumu bylo zřejmé jejich přesvědčení o tom, že **zaměstnanci jsou vždy dostatečně informováni o všem podstatném, co se týká personální i podnikové strategie** včetně konkrétních opatření, jež budou následovat, ale při náhodných rozhovorech se samotnými zaměstnanci tří podniků z kategorie střední podnik docházelo z jejich strany k deziluzi. Interní podniková komunikace bude zřejmě jedním z kritických bodů podnikových strategií některých podniků. Kategorie odpovědí a jejich četnost je patrná z obrázku 4.15.



Obrázek 4.14 Způsob předávání informací zaměstnancům MSP (zdroj autor)

Významově jednoznačná odpověď, kterou lze prezentovat slovem *klíčový*, zaznívala na otázku, jaký význam mají pro vaši společnost lidské zdroje. V diskusi dále pak byla rozvíjena problematika kvality lidských zdrojů a jejich nesnadného získávání a udržení i v době relativně velké nezaměstnanosti (kategorií respondentů – vlastníků a spoluvlastníků, pozn. autora) a dále také problematika ocenění lidských zdrojů (kategorií personalista a manažer).

Lidské zdroje tedy mají pro analyzované společnosti z kategorie MSP klíčový význam.

Tazatelka se dále zajímala o existenci strategie upřednostňování kandidátů na manažerské pozice z vnitřních zdrojů a míru povědomí pracovníků o této. Odpovědi by se mohly zdát zcela jednoznačnými, neboť bylo zaznamenáno 12 kladných odpovědí, což odpovídá 100 % odpovědí. V osmi případech však zněly odpovědi „*Ano, ale...*“ Respondenti v diskusi rozvíjeli například problematiku vhodné motivace některých stávajících pracovníků, problematiku případných negativních dopadů na vztahy na pracovišti při „povýšení“ stávajícího pracovníka, ale také podnikovou realitu chybějících pracovníků, vhodných pro manažerskou pozici. Naopak uchazeči, přicházející do podniku z jeho vnějšku, mají dle mínění respondentů obvykle „*jiné oči*“, představují „*závan svěžího vzduchu, studnici nových nápadů, jak řešit problémy...*“ Na dotaz tazatelky, jestli mají a pokud ano, kolik - stávajících manažerů „*z vnitřních zdrojů*“ a jakým způsobem byly ohodnocovány jejich manažerské předpoklady, zazněly odpovědi: *10x – nemáme žádného* a *2x - ano, máme manažera z vlastních (vnitřních) zdrojů, bez jakéhokoliv výběrového řízení, „...prostě si šéf vybral“; „...byl už dlouho vytypovaný“.*

Z diskuse vyplynulo, že **v rámci MSP jsou vytvořeny podmínky pro získávání manažerů z vlastních zdrojů. S touto strategií jsou pracovníci podniků obeznámeni.**

2. AKTUÁLNĚ POUŽÍVANÉ POSTUPY A METODY V RÁMCI VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ NA MANAŽERSKÉ POZICE V KONTEXTU PRINCIPŮ CELOSTNÍ KOMPETENTNOSTI

Respondenty popsané postupy při výběrových řízeních se výrazně lišily v závislosti na velikosti podniku. Zatímco v typu podniku malý byly ve dvou případech zaznamenány odpovědi *pouze pohovor s majitelem (nad zaslaným CV)* nebo *test odbornosti a následně pohovor s majitelem*, **v typu podniku střední** se vždy jednalo o **vícekolové výběrové řízení**, tedy o proces, sestávající dle odpovědí ze zkoumání životopisů a jiné dokumentace, osobních pohovorů s personalistou, testování odborné, ale i praktické způsobilosti, testování psychologické, z osobních pohovorů s potenciálním přímým nadřízeným či

majitelem (ředitelem, vlastníkem, jednatelem) a kombinací těchto. V malém podniku byla odpověď vícekolové výběrové řízení zaznamenána pouze v jednom případě. Určitým překvapením byla odpověď *různé – dle časových možností*.

Ohodnocování praktických a aplikačních dovedností se děje v praxi MSP pomocí **kladení otázek v rámci výběrových rozhovorů**, a to především otázek na komunikační dovednosti či kandidátem preferované způsoby motivování pracovníků. Na dotaz tazatelky, zda jsou v případě různých typů rozhovorů kladeny kandidátům na manažerské pozice předem připravené otázky tak, aby každý z kandidátů měl možnost odpovídat na stejné otázky, a které by následně byly vyhodnoceny s co možno největší pravděpodobností objektivit, odpověděli respondenti *ano* pouze ve čtyřech případech a *ne* v osmi případech, což lze považovat za nevyhovující skóre. Předem připravené otázky a v případě některých typů otázek (například situačních či projektivních otázek) i odpovědi, které jsou pro danou pozici správné, žádoucí, vyhovující a akceptovatelné, a které již nikoliv, jsou základním předpokladem objektivit ohodnocování manažerských předpokladů jednotlivých kandidátů. Bez důsledné přípravy se však stávají naprosto bezpředmětnými v procesu výběrových řízení. Respondenti dále v deseti případech shodně uvedli, že **subjektivní názory a pocity vybírajícího jsou tím, co nakonec asi nejvíce ovlivní výstupy z pohovorů**.

Ohodnocování aplikačních dovedností pomocí metod, jako je testování, ukázka práce či řešení konkrétního problému, **se v podnikové praxi děje zřídka** (uvedl pouze jeden dotázaný), což nekoresponduje s významem, který dotazovaní významu aplikačních dovedností přisuzovali. Test týmových rolí M. Belbina zná, dle svých slov, sedm dotázaných, ale v praxi výběrových řízení ho nevyužil žádný ze zkoumaných podniků MSP s odůvodněním, pokud zaznělo, že .. *“ani nevíme, kde bychom ho našli a jak se vyhodnocuje“* nebo .. *“...to by bylo na dlouho.“*

Ohodnocování všeobecné a odborné zdatnosti probíhá pomocí **testování odborných znalostí**, které hrají, dle mínění respondentů, v procesu výběrových řízení v personální praxi MSP, roli nejdůležitější. Celkem jedenáct dotazovaných uvedlo, že odborné znalosti testují vždy a jeden dotazovaný uvedl, že se on, jako majitel malého podniku, vždy zajímá o odbornost kandidátů, ale nejsou připravovány žádné konkrétní testy, spíše je vycházeno z popisu předchozích profesních aktivit kandidáta. Na otázku tazatele, *kdo testy odbornosti připravuje*, zazněly odpovědi typu... *“ten, kdo tomu rozumí“* nebo *“...budoucí přímý nadřízený.“*

Ohodnocování sociální a osobnostní zralosti se v podnikové praxi děje **neuceleně, prostřednictvím kladení otázek** v rámci výběrového rozhovoru. Nejedná se o ohodnocování ve smyslu kompletního ohodnocování všech

dekompozit pilíře sociální a osobnostní zralosti. Ti, jež jsou účastni výběrových rozhovorů, se ve většině případů nahodilými a mnohdy ze situace vyplynulými otázkami ptají kandidátů na jejich vlastní ohodnocení dekompozit fyzické a duševní zdraví (10 respondentů se vždy zajímá, jak manažer zvládá stres a jestli ho dokáže účinně odbourávat), sebedisciplínu a vytrvalost při řešení náročných úkolů z dekompozit volných vlastností (7 respondentů) a kreativitu (4 respondenti).

Test MBTI, jež je popsán v rámci analýzy dostupných informačních zdrojů, znají pouze tři respondenti a jeden respondent uvedl, že ho použili v případě výběrového řízení na pozici výkonného ředitele. Po stručném objasnění výzkumníka, co test nabízí, projeví o jeho poznání zájem všichni respondenti, kteří ho dosud neznali. **Psychologické testování je v podnikové praxi MSP nejméně rozšířeným způsobem ohodnocování kandidátů na manažerské pozice.** Pokud je využíváno, tak vždy v rámci vícekolových výběrových řízení a jako služba nakoupená od profesionálů (ve dvou případech, kdy psychologové vykonají testy přímo v sídle podniku vypisujícího výběrové řízení) nebo prostřednictvím on-line psychologického testování (taktéž ve dvou případech, kdy jsou kandidáti požádáni, aby vyplnili on-line testy na příslušných webových odkazech). Na otázku tazatelky, zdali by psychologické testování v procesu výběrových řízení na manažerské pozice využili, pokud by znali odkazy na internetové stránky a případně by měli informaci, že takové testování může být i zcela zdarma, odpovědělo deset respondentů *ano* a dva respondenti *ne*.

Jedna z otázek se dotýkala určení osoby supervizora nad výběrovými řízeními. z šetření vyplynulo, že v případě kategorie malý podnik je osobou zodpovědnou za výběr pracovníků je ve 100 % případů vlastník (opakující se odpovědi – majitel, jednatel, ředitel ve smyslu vlastník). V případě podniku středního byly odpovědi následující, včetně četností: „...*hlavní slovo má vždycky potenciální nadřízený budoucího manažera.*“ (1x) „*Jednatel.*“ (1x) „*Ředitel.*“ (1x, ve smyslu vlastník, pozn. autora) „*Personalista.*“ (1x) „*Budoucí nadřízený a jednatel*“ (2x). Tato otázka v modifikované podobě byla položena také v dotazníkovém šetření v rámci kvantitativního výzkumu. Výsledky z obou typů výzkumu se vzájemně vhodně doplňují a navzájem nevykazují protikladné výroky.

Tazatelka se dále zajímala, v souvislosti s průběhem výběrových řízení, o **způsob komunikace s kandidáty**, a to jak s úspěšnými, tak neúspěšnými. Z diskusí vyplynulo, že v personální praxi MSP je preferován způsob **elektronické komunikace** (ve 12 případech), **komunikace zprostředkované mobilními operátory** (v 10 případech) a **kombinací těchto dvou způsobů** (ve 12 případech). Listovních služeb (Česká pošta) není využíváno vůbec. Respondenti na dotaz, zda poskytování zprávy o tom, že byl kandidát vyřazen

z výběrového řízení v prvním či dalších kolech nebo konečném rozhodnutí o nepřijetí kandidáta považují za samozřejmou součást profesionálně provedeného výběrového řízení, odpovídali shodně *ano*. V personální praxi MSP však nezdědka dochází k situaci, jak potvrdilo šest z dvanácti oslovených respondentů, která není s tímto tvrzením ve vzájemné shodě. Jako důvod byl uváděn převážně nedostatek času.

3. CHARAKTERISTIKA ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA VE VZTAHU K POŽADAVKŮM KLADENÝM NA KANDIDÁTY NA MANAŽERSKÉ POZICE V KONTEXTU MODELU CELOSTNÍ KOMPETENTNOSTI

Odpovědi na otázku, jak by respondenti charakterizovali úspěšného manažera, se mírně odlišovaly v závislosti na kategorii respondenta, uvedené v otázce číslo jedna. Dva respondenti uvedli, že jejich podniky mají vypracovaný tzv. *manažerský kodex*, který názorně prezentuje, jaké schopnosti, vlastnosti a dovednosti by měl manažer mít. Úspěšný manažer je pojem, který je definován mnohými autory, ověřován mnohými výzkumy a podmiňován mnohými vlivy. Jak ale vnímají úspěšného manažera ve své společnosti její vlastníci, personalisté a manažeři? V rámci polostrukturovaných rozhovorů se nejčastěji objevovaly charakteristiky, které tazatelka shrnula do kategorií v rámci kontextu pilířů modelu celostní kompetentnosti následovně:

1. Kategorie vlastníků a spoluvlastníků:

- **Pilíř všeobecné a odborné zdatnosti** - *vysoce nadstandardní odborné znalosti, kvalitní jazyková vybavenost, dokonalá znalost podnikových procesů.*
- **Pilíř praktické a aplikační dovednosti** - *týmový hráč; ochota se dál profesně i lidsky rozvíjet (seberozvoj) schopnost prezentace; práce s fakty a čísly; vedení a motivace lidí – s hlavním dopadem na zvyšování jejich výkonu; schopnost delegovat; efektivní způsob předávání informací a plánování práce; dobré řídicí schopnosti – spíše lídr (přímo souvisí s osobností manažera); umění nekonfliktní komunikace; umět zvládat konfliktní situace; ovládat etketu podle příležitostí a situací;*
- **Pilíř sociální a osobností zralosti** – *flexibilita; plní si úkoly na sto procent; je ochoten pracovat více, než je povinen; je svědomitý a čestný, nezatajuje informace svým kolegům; nepodléhá stresu; nepanikaří, když se nedaří; fyzicky zdatný manažer má lepší předpoklady zvládat vše bez frustrace; spolehlivost; pracovitost; cílevědomost; originalita; nevzdávat se při řešení složitých úkolů (vytrvalost), nepovyšovat se a nepohrdat lidmi.*

2. Kategorie personalista a manažer (shodné odpovědi):

V této kategorii byly zaznamenány následující typy odpovědí, z velké míry korespondující s odpověďmi z kategorie vlastník a spoluvlastník:

- **Pilíř všeobecné a odborné zdatnosti** - *potřebná kvalifikace podle konkrétní pozice a případná schopnost zastupitelnosti jiného manažera s jinou kvalifikací (souvisí s pilířem sociální a osobnostní zralosti, pozn. autora), znalost cizích jazyků.*
- **Pilíř praktické a aplikační dovednosti** - *schopnost prezentace; komunikace s nadřízenými, podřízenými a kolegy na stejné úrovni řízení; efektivní komunikace vně podniku; schopnost udržet si dobré lidi (vědět, co je opravdu motivuje); schopnost delegovat; obecně dobré řídicí schopnosti; jasná komunikace; pěstovat dobré mezilidské vztahy na pracovišti; umět zvládat konfliktní situace; zvládat práci v týmu a zároveň být schopen samostatné práce.*
- **Pilíř sociální a osobnostní zralosti** – *zvládat každodenní stres ve zdraví (duševní a fyzické zdraví); flexibilita; nepřít se s nadřízenými, nedávat příliš najevo svůj nesouhlas s nadřízeným a vedením podniku; schopnost potlačit sebe sama na úkor týmu; nestěžovat si; pracovitost, cílevědomost, vytrvalost; pracovat na sobě (seberozvoj); ovládat se při řešení konfliktů; obecně nenechat se vyprovokovat (emoční inteligence).*

Otázka byla respondentům položena s cílem zjistit, jaké schopnosti, vlastnosti a dovednosti jsou dle jejich názoru důležité pro úspěch manažera obecně a posoudit, nakolik jsou tyto požadované předpoklady v průběhu výběrových řízení aktuálně ohodnocovány právě v kontextu modelu celostní kompetentnosti. Sami respondenti byli překvapeni tím, že **dokáží bez problémů charakterizovat úspěšného manažera, ale při jeho výběru tyto předpoklady posuzují a ohodnocují zřídka, v omezené míře nebo vůbec.**

Následně tazatelka zjišťovala, zda-li respondenti již někdy slyšeli o modelu celostní kompetentnosti manažera. Odpovědi respondentů na tuto otázku, před vysvětlením podstaty daného modelu, zněly v deseti případech *ne* a pouze ve dvou případech *ano*, což koresponduje s výsledky získanými v rámci kvantitativního výzkumu, kdy téměř 74% oslovených respondentů odpovědělo, že o modelu celostní kompetentnosti manažera neslyšelo a pouze 26 oslovených respondentů odpovědělo, že o modelu již slyšelo. Situace se však názorově změnila po stručném objasnění základních principů, na nichž je model celostní kompetentnosti vystavěn a charakteristik tří pilířů a jejich dekompozit. Respondenti v sedmi případech tvrdili, že o modelu již vlastně slyšeli. Velmi rychle byli schopni přiřazovat předpoklady úspěchu manažera tak, jak je sami popisovali, k jednotlivým pilířům konceptu modelu celostní kompetentnosti.

Zaznamenali taktéž (v pěti případech) ve svých podnicích snahu o to, aby se potenciální pracovníci posuzovali více komplexněji, než tomu bylo dosud, zejména „jako lidé“, což představuje ve své podstatě pilíř sociální a osobnostní zralosti, či aby bylo testováno, jakým způsobem jsou schopni například pracovat v týmu nebo vést lidi. Nicméně v žádném z oslovených podniků dosud **nebyly předpoklady kandidátů na manažerské pozice ohodnocovány tak komplexně, jak nabízí předkládaný model celostní manažerské kompetentnosti.**

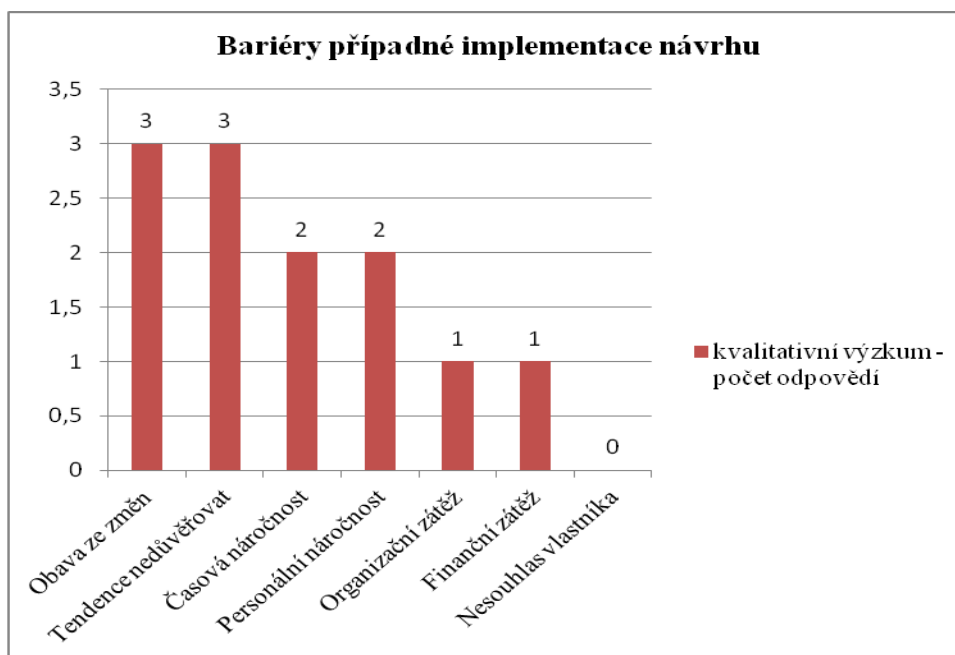
4. POTENCIÁLNÍ BARIÉRY IMPLEMENTACE MODELU CELOSTNÍ KOMPETENTNOSTI MANAGEMENTU DO PERSONÁLNÍ PRAXE MSP

Tazatelka seznámila respondenty s hlavním cílem své disertační práce, jímž je vytvořit pro zástupce MSP návrh, jak uplatňovat principy celostní manažerské kompetentnosti v rámci výběrových řízení na manažerské pozice. Dotázala se, jestli by takový návrh byl dle jejich názoru přínosným a pokud ano, tak v jaké podobě a jaké by mohly být potenciální bariéry jeho případné implementace do personální praxe jejich podniku. Jednoznačná odpověď, že návrh by byl přínosným, potvrdila předpoklad, že **situace v MSP v oblasti výběrových řízení na pozice manažerů je otevřená novým možnostem, jež by pomohly zkvalitňovat práci v oblasti lidských zdrojů a eliminovat nežádoucí důsledky přijímání nekompetentních manažerů na základě nekompetentně vedených výběrových řízení.**

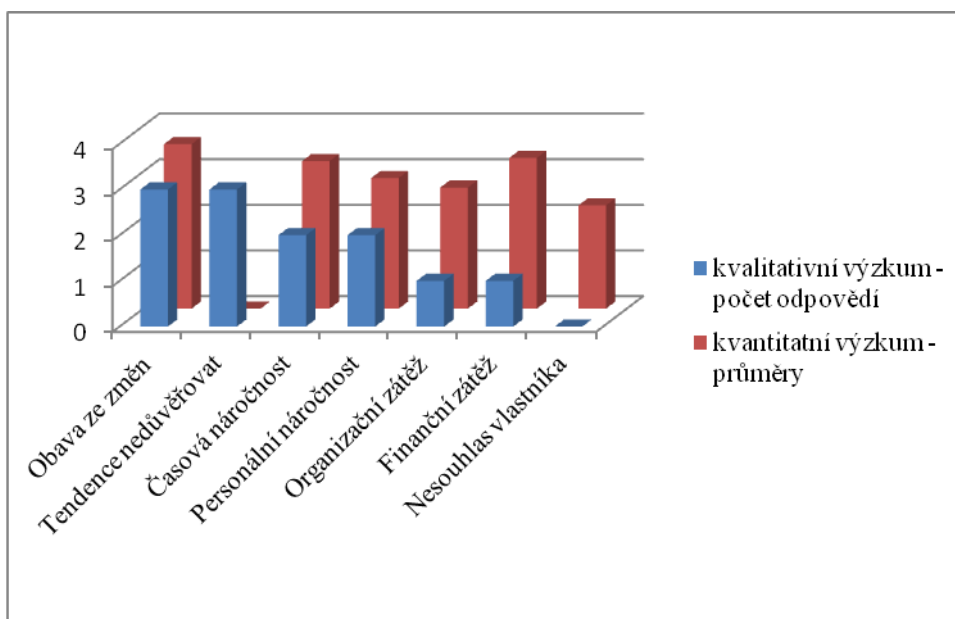
Podoby návrhu, o jaké oslovení respondenti projeví zájem, předpokládaly spíše již předložené konkrétní metodiky, nikoliv návrhu, byly „návod“; „kuchařka“; „forma tabulky“; „přehledný popis“; vše s přívlasky *jednoduchost, logika, srozumitelnost* (... „žádné složité pojmosloví, důraz na logiku, ve smyslu *selského rozumu*“); „...ve vlastní režii“; „...abychom si to byli schopni udělat sami“ či „...bez nákladů navíc“.

Data týkající se potenciálních bariér, jsou patrná z obrázku 4.15. Respondenti považují za nejpravděpodobnější bariéry případné implementace návrhu na uplatňování principů celostní manažerské kompetentnosti, které by se mohly vyskytnout, *obavy ze změn a tendence nedůvěřovat*, kterážto varianta odpovědi se v dotazníkovém šetření neobjevila (shodně 25 %), poté časovou a personální náročnost (shodně 0,17 %) a jako nejméně pravděpodobné bariéry se respondentům jeví případná *organizační a finanční zátěž* (0,083 %), zatímco respondenti kvantitativního výzkumu označili právě finanční zátěž za druhou nejvýznamnější bariéru, viz obrázek 4.16. Důvodem může být forma šetření – v rámci rozhovorů respondenti diskutovali možné podoby a způsoby naplňování návrhu. Možnost *nesouhlas vlastníka* se v průběhu polostrukturovaných

rozhovorů neobjevila ani v jedné z odpovědí a v porovnání s odpověďmi z dotazníkového šetření, kde představuje v přepočtu na aritmetický průměr nejméně pravděpodobnou variantu odpovědi, ji lze považovat za poměrně nevýznamný typ bariéry (poslední v pořadí). **Typ bariéry obava ze změn se tedy respondentům kvalitativního i kvantitativního výzkumu jeví jako nejpravděpodobnější bariéra spojená s případnou implementací výše uvedeného návrhu.** Výsledky kvalitativního výzkumu tak podporují platnost hypotézy 4.



Obrázek 4.15 Bariéry implementace – kvalitativní výzkum (zdroj autor)



Obrázek 4.16 Bariéry implementace – porovnání výsledků výzkumu (zdroj autor)

4.3.2 Zúčastněné pozorování

Zúčastněné pozorování proběhlo v měsíci září 2014 ve středně velkém podniku z kategorie MSP na území Zlínského kraje. Jednalo se o zúčastněné pozorování průběhu ohodnocování manažerských kompetentností uchazečů o **manažerskou pozici** podnikem (nikoliv celého průběhu výběrového řízení) inzerovanou jako **vedoucí ekonomického úseku**. Požadavky na osobnost uchazeče o tuto pozici, jež si podnik nastavil, byly následující (interní zdroj MSP):

- vysokoškolské vzdělání ekonomického směru;
- praxe v oboru minimálně 2 roky;
- znalost účetních a daňových předpisů ČR;
- pokročilá znalost jazyka anglického;
- praxe na vedoucí pozici výhodou.

Průběh výběrového řízení, dle interních informací analyzovaného středního podniku z kategorie MSP, byl následující:

- uveřejnění záměru vypsat výběrové řízení na manažerskou pozici vedoucího ekonomického úseku na interní a webové vývěsce MSP;
- uveřejnění záměru vypsat výběrové řízení na pozici vedoucí ekonomického úseku na úřední desce místně příslušného Úřadu práce;
- uveřejnění daného záměru v regionálním tisku;
- sběr požadovaných osobních materiálů uchazečů (životopisy, motivační dopisy, případně jiné);
- **1. kolo výběrového řízení** (dále VŘ) - analýza osobních materiálů uchazečů;
- odeslání poděkování za projevený zájem uchazečům, jež nevyhověli v 1. kole VŘ;
- zaslání pozvánky na vykonání testů odborných a jazykových znalostí;
- **2. kolo výběrového řízení** – testy odborných a jazykových znalostí a jejich vyhodnocení;
- odeslání poděkování za projevený zájem uchazečům, jež nevyhověli ve 2. kole VŘ;
- zaslání pozvánky na výběrový rozhovor uchazečům, jež uspěli v 1. a 2. kole VŘ;
- **3. kolo výběrového řízení** - výběrový rozhovor typu 1+1 uchazečů, jež uspěli v prvních kolech, s přímým nadřízeným manažerem (finančním

manažerem MSP) úspěšného kandidáta na pozici vedoucího ekonomického oddělení;

- **4. kolo výběrového řízení** – výběrový rozhovor s jednatelem (vlastníkem) společnosti;
- oznámení konečného kladného resumé vybranému uchazeči o pozici vedoucí ekonomického oddělení;
- odeslání poděkování za projevený zájem uchazeči, jež se umístil ve VŘ na druhém místě s žádostí o souhlas s archivací jeho osobních materiálů.

Kandidáti na manažerskou pozici – uchazeči, v celkovém počtu dvacet tři, zasláním svých osobních materiálů, dali souhlas s jejich zpracováním a zařazením do daného výběrového řízení.

Z interních zdrojů nebyl projeven žádný zájem o nabízenou pozici.

Kandidáti, jež prošli prvním kolem výběrového řízení (dvacet uchazečů), byli vyzváni k účasti ve druhém kole výběrového řízení, sestávajícího z vyřešení odborného testu týkajícího se jejich znalostí v ekonomické oblasti a testu jazykových znalostí. Test odbornosti sestavil a následně opravil přímý ponteciální nadřízený manažer – finanční ředitel a test jazykové zdatnosti sestavil a opravil obchodní manažer, mající v kompetenci obchodní záležitosti pro anglicky mluvící země. K testování se dostavilo šestnáct uchazečů, z nichž osm nevyhovělo testu jazykové zdatnosti, pět uchazečů nevyhovělo testu odborné zdatnosti a čtyři z těchto uchazečů nevyhověli v obou testech. Do třetího kola výběrového řízení tak postoupili pouze tři kandidáti na uvedenou manažerskou pozici.

Zúčastněné pozorování sestávalo z:

1. **analýzy osobních materiálů** všech 23 uchazečů – v den konání 3. kola výběrového řízení;
2. **analýzy opravených testů odbornosti** 16 uchazečů – v den konání 3. kola výběrového řízení – ve vztahu k analýze pracovní náplně obsazované manažerské pozice;
3. **zúčastněného pozorování průběhu** 3. kola výběrového řízení – **individuální výběrový rozhovor 1+1**, se třemi uchazeči.

1. Analýzy osobních materiálů uchazečů

Představitelé MSP obdrželi od 23 (ve vztahu k MSP externích) zájemců o pozici vedoucího ekonomického úseku celkem 23 profesních životopisů, 3

motivační dopisy a 6 certifikátů o absolvování rekvalifikací a školení. Z celkového počtu dvaceti tří zaslaných životopisů byly:

- tři životopisy nevyhovující z důvodu absolutně nesplněné požadované, minimálně dvouleté, délky předchozí praxe v oboru – tyto životopisy byly vyřazeny;
- dva životopisy ne zcela splňující požadavek na délku předchozí praxe v oboru: jednalo se o délku praxe v trvání 1,5 a 1 roku – tyto životopisy nebyly vyřazeny;
- tři životopisy ne zcela splňující požadavek na absolvovaný obor vysokoškolského studia – tyto životopisy nebyly vyřazeny.

Z celkového počtu obdržených životopisů byly po jejich prokoumání vyřazeny pouze tři, z pohledu zadavatele výběrového řízení, absolutně nevyhovující životopisy.

Zkoumáním dalších zaslaných dokumentů došel zadavatel výběrového řízení k závěru, že nejsou určující, avšak podpůrné a zejména k závěru, že dva motivační dopisy byly svým obsahem, formou a stylizací indikací vhodného zájemce o manažerskou pozici, naopak třetí motivační dopis poukázal na nedostatky uchazeče ve znalostech jazyka mateřského. Tento motivační dopis náležel k životopisu, jenž byl vyhodnocen jako zcela nevyhovující z důvodu absence jakékoliv předchozí praxe v oboru.

2. Analýzy testů osobnosti

Dvacet uchazečů, jež splnilo základní požadovaná kritéria výběru, bylo pozváno za účelem testování jejich odborné a jazykové zdatnosti. K testování se dostavilo šestnáct uchazečů, dva se omluvili, dva se nedostavili bez omluvy. Následnou analýzou v rámci zúčastněného pozorování byly zjištěny dle názoru výzkumníka následující nedostatky:

- test odborných znalostí byl zaměřen spíše na problematiku spojenou s pozicí finančního ředitele (tedy tvůrce testu) nežli na problematiku, jíž by se měl zabývat manažer na pozici vedoucí ekonomického úseku (vycházeno bylo z pracovní náplně – interního zdroje MSP);
- test jazykových znalostí testoval více znalost business terminologie nežli terminologie spojené s problematikou ekonomickou (opět subjektivně ovlivněno profesním zaměřením tvůrce testu).

Vzhledem ke skutečnosti, že na základě vyhodnocení testů odborné a jazykové úrovně uchazeče s výše uvedenými nedostatky nevyhovělo hodnotícím kritériím plných třináct uchazečů, což představuje 65 %, bylo by do budoucna vhodné,

dle názoru výzkumníka, aby se na tvorbě testů odborné a jazykové způsobilosti podílelo více kompetentních pracovníků daného podniku a především, aby tyto testy testovaly skutečně požadované kompetentnosti v oblasti odborné zdatnosti.

3. Zúčastněné pozorování – individuální výběrové rozhovory typu 1+1

Úspěch u testů odborné a jazykové zdatnosti umožnil třem kandidátům postup do 3. kola výběrového řízení – absolvování výběrového rozhovoru s potenciálním přímým nadřízeným, tedy finančním manažerem. Rozhovoru se zúčastnila také personalistka společnosti, která prováděla zápis. Rozhovory se třemi kandidáty vedl finanční manažer, byly vždy započaty přátelským uvítáním a vzájemným představením, následovaly otázky doplňující, jež měly objasnit nedostatky v testu odborných znalostí a otázky doplňující informace ze zaslaných životopisů, především týkající se profesní praxe. Dále však již byly kladeny otázky nahodilé, které nebyly předem připraveny a vyplynuly z diskuse. Všechny otázky se dotýkaly kompetentností z pilíře všeobecné a odborné zdatnosti. Některé otázky se však pozorovateli jevily jako zavádějící a diskriminující. Kompetentnosti aplikační a osobnostní nebyly ohodnocovány vůbec. První kandidát byl dotazován 45 minut, druhý 35 minut a třetí jen 25 minut.

Zhodnocení zúčastněného pozorování

Zúčastněné pozorování přineslo následující zjištění, která však není možno zobecňovat či dokonce považovat za standardní personální praxi v MSP, neboť se jednalo o pouhé jedno pozorování v jednom podniku z kategorie MSP:

- kritéria výběru byla stanovena velmi obecně;
- vzhledem k obecně nastaveným kritériím – požadavkům na kompetentnosti manažerů, docházelo k modifikacím v jejich interpretaci při výběrovém rozhovoru 1+1;
- analýzy dokumentů, zejména životopisů, byly provedeny na principu opatrnosti;
- testy odborných a jazykových znalostí byly důsledkem obecně nastavených požadavků na všeobecnou a odbornou zdatnost, kompetentnost uchazečů a neposkytly tak relevantní výstupy vhodné pro další rozhodování (bylo vyřazeno 65 % uchazečů, jež nesplnili kritéria úspěšnosti zvládnutí testů);
- výběrový rozhovor svým způsobem vedení nesplnil svůj účel;

- výběr kandidáta lze považovat za zatížený subjektivním pohledem tazatele - finančního manažera;
- nadstandardní způsob komunikace personalistky se všemi uchazeči o nabízenou pracovní pozici.

Ve vztahu k principům modelu celostní kompetentnosti managementu byly do určité míry ohodnocovány pouze předpoklady odborné kompetentnosti uchazečů na konkrétní manažerskou pozici. Ačkoliv v zadání inzerátu bylo uvedeno, že praxe ve vedení je považována za výhodu, nebyly manažerské předpoklady uchazečů vůbec ohodnocovány ani posuzovány. Jestli k nim bylo přihlíženo v rámci 4. kola výběrového řízení, pohovoru s vlastníkem MSP, nelze z důvodu neúčasti tazatelky na tomto posoudit.

4.3.3 Celkové zhodnocení kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum poskytl důležité informace, které se společně s daty z provedeného kvantitativního výzkumu staly dalším východiskem naplnění hlavního cíle disertační práce, tj. tvorby návrhu aplikace principů celostní kompetentnosti. Zároveň potvrdil potřebu MSP, nacházejících se na území Zlínského kraje, zkvalitňovat stávající procesy výběrových řízení na manažerské pozice.

Výsledky kvalitativního výzkumu, detailně popsaného v této kapitole, lze shrnout následovně:

- Polostrukturované rozhovory poskytly odpovědi na výzkumnou otázku VO 3, tzn., že osvětlily, jak jsou aktuálně nastaveny požadavky na subjekty managementu v kontextu modelu celostní kompetentnosti manažerů v českých MSP v rámci výběrových řízení.
- Splnění dílčího cíle 1: byl získán přehled o postupech a metodách, jež jsou v současné době používány v procesu výběrových řízení na manažerské pozice.
- Splnění dílčího cíle 2: bylo zjištěno, které z používaných postupů a metod jsou v souladu s principy konceptu modelu celostní kompetentnosti. Kompletní ohodnocování dekompozit manažerských způsobilostí dle modelu celostní kompetentnosti není aktuálně v MSP na území Zlínského kraje praktikováno.
- Podíl na splnění dílčího cíle 3: byla doplněna výzkumná data získaná v rámci kvantitativního výzkumu v otázce identifikace bariér implementace modelu tří pilířů celostní kompetentnosti do personální praxe MSP na území Zlínského kraje.

- Podíl na splnění dílčího cíle 5: byly zaznamenány cenné informace, doplňující východiska nezbytná pro splnění hlavního cíle disertační práce, a to vytvoření návrhu na aplikaci principů modelu celostní kompetentnosti. Výstupy z polostrukturovaných rozhovorů byly použity pro přípravu vlastního návrhu.
- Rozšířil a doplnil data z realizovaného kvantitativního výzkumu.
- Potvrdil premisu výzkumníka, že v prostředí MSP existuje prostor pro zkvalitnění procesu získávání a výběru manažerů, a tudíž návrh na uplatňování principů celostní kompetentnosti by mohl představovat užitečný nástroj pro jeho dosažení.

Na základě provedené analýzy dostupných informačních zdrojů, základního teoretického východiska – konceptu principů celostní kompetentnosti, modelu rozlišení pilířů kompetentnosti dle prof. Porvazníka a výsledků získaných prostřednictvím realizace kvalitativního a kvantitativního výzkumu, včetně výsledků z testování hypotéz, bylo možno zpracovat a předložit následující návrh na využití uvedeného konceptu.

4.3.4 Limitace provedeného výzkumu

Provedený kvantitativní a kvalitativní výzkum v malých a středních podnicích je limitován územním omezením lokality Zlínského kraje. Důvodem volby regionu Zlínský kraj jako modelové lokality byla časová dostupnost podniků, záměr využít osobních kontaktů na podniky v daném regionu s cílem zvýšit pravděpodobnost získání relevantních dat z výzkumu a skutečnost, že Zlínský kraj lze vnímat jako modelovou lokalitu s *geniem loci* Tomáše Bati, jež je považován za průkopníka holistického přístupu k řízení podniku jako celku s vysokou úrovní jeho osobní celostní kompetentnosti.

Rizika při zevšeobecnění výsledků provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu lze považovat z pohledu pravděpodobnosti, dle predikce výzkumníka, za nevýznamné ve vztahu k hlavnímu cíli disertační práce – návrhu aplikace principů celostní manažerské kompetentnosti, a to především z následujících důvodů:

- potřeba celostně kompetentního managementu je obecně platnou potřebou nejen v kategorii malých a středních podniků, ale veškerých organizací, včetně veřejné sféry;
- požadavky na management kladené jsou v kontextu výchozího teoretického modelu nastaveny s obecnou platností na jakýkoliv subjekt managementu;

- předložený návrh byl konstruován s cílem obecné aplikovatelnosti, bez nutnosti brát v potaz rozdílnost jednotlivých MSP či jednotlivých regionů;

V rámci dalšího pokračování výzkumu bude daný výzkum aplikován na ostatní kraje České republiky a získaná data budou porovnána. Statistiky významnější rozdíly mezi jednotlivými kraji v rámci České republiky však, vzhledem k výše uvedenému, nejsou předpokládány.

4.4 Návrh aplikace principů celostní manažerské kompetentnosti do výběrových řízení v podmínkách MSP

Z provedeného kvalitativního výzkumu vyplynulo, že stěžejními předpoklady úspěšné implementace návrhu na uplatňování principů celostní kompetentnosti managementu do procesu výběrových řízení na manažerské pozice malých a středních podniků, nacházejících se na území Zlínského kraje, jsou:

1. odůvodněnost použití daného návrhu v podnikové personální praxi (potvrzena výzkumem);
2. srozumitelnost, jednoduchost, názornost (respondenty preferována forma tabulky);
3. schopnost využití návrhu stávajícím personálem MSP;
4. bez vynaložení zvýšených nákladů.

Předkládaná doporučení byla vytvořena za účelem splnění hlavního cíle disertační práce, jímž bylo ustanoveno předložení návrhu (nikoliv metodiky, jež bude pokračováním tvůrčí práce, viz kapitola Nástin dalšího pokračování výzkumu, pozn. autora), jak je možno aplikovat principy konceptu teoretického modelu celostní kompetentnosti subjektů managementu v procesu výběrových řízení v podmínkách malých a středních podniků, nacházejících se na území regionu Zlínského kraje. Účelem bylo taktéž naplnit základní požadavky respondentů výzkumné cílové skupiny na daný návrh a rozptýlit tak hlavní obavy z jeho implementace do personální praxe MSP – obavy ze změn, které dokládají výsledky kvantitativního i kvalitativního výzkumu.

Cílem návrhu je eliminovat negativní dopady (nejen ekonomické) výběru a následného přijímání celostně nekompetentních pracovníků na manažerské pozice, neboť na základě vyhodnocení provedeného terénního výzkumu lze konstatovat, že **v oblasti výběrových řízení na manažerské pozice v podmínkách MSP existuje reálná potřeba a prostor pro zlepšování stávajícího stavu a** zejména, že oslovení zástupci analyzovaných MSP projevíly o tento návrh zájem.

Při implementaci návrhu bude doporučeno vycházet z účelné modifikace Desing Cycle Conceptu (viz teoretický rozbor, Kocianová, 2010) pro potřeby MSP, který by měl zajistit efektivitu výběrového procesu:

1. **Subproces definice** - definovat účel výběrového procesu. Základním předpokladem pro úspěšnou implementaci návrhu bude skutečnost, že podnik je rozhodnut získávat v rámci výběrových řízení komplexně pojatý, ucelený, celostní pohled na uchazeče o manažerskou pozici dle definice modelu celostní kompetentnosti subjektů managementu (Porvazník, 2013). Tzn., že je připraven ohodnocovat všechny kompetentnosti (způsobilosti) kandidáta na manažerskou pozici a to ve vzájemném souladu a synergii.
2. **Subproces analýza** - definovat specifické požadavky, vycházející z konkrétních požadavků na kandidáty na manažerskou pozici, které buou zároveň korespondovat s kulturou podniku. Schopnost definovat velmi konkrétní kriteriální požadavky na kompetentnosti manažera dle základního teoretického východiska – modelu celostní kompetentnosti profesora Porvazníka, sestávajícího ze tří pilířů a jejich dekompozit, jak bylo detailně popsáno v kapitole Současný stav řešené problematiky. Tzn. vycházet z předpokladu, že CK = VZ,AD,SZ, přičemž:

VZ → VZ1,VZ2,VZ3,VZ4

AD → AD1,AD2,AD3,AD4

SZ → SZ1,SZ2,SZ3,SZ4,SZ5,SZ6,SZ7,SZ8

- 2a. Schopnost nastavené kriteriální požadavky zformulovat do znění nabídky na obsazení manažerské pozici v MSP (nabídku zveřejnit, medializovat).
- 2b. Doporučení: na základě definice v bodě 2., stanovit váhy jednotlivých pilířů modelu CK nebo jiný způsob hodnocení (bodového, procentuelního) pro stanovení míry důležitosti jednotlivých pilířů (metodika stanovení vah či přiřazování bodů nebo procent je plně v kompetenci daného MSP).
- 2c. Doporučení: v rámci jednotlivých pilířů stanovit (nejlépe stejnou metodikou, jaká byla zvolena v bodě 4.) způsob váhového, bodového či procentuelního hodnocení jednotlivých dekompozit v rámci tří pilířů modelu celostní kompetentnosti dle povahy manažerské pozice.
- 2d. Stanovit stupnici slovního hodnocení, které bude využito v případě dotazníkového ohodnocování nebo ohodnocování v rámci interview (např. dle Porvazník, 2014, s. 339 - *dvoustupňová úroveň* dělí

manažera na kompetentní - nekompetentní, *třístupňová úroveň* člení způsobilost na základní - vyšší - rozvinutou, *čtyřstupňová úroveň* rozlišuje způsobilost základní – malou – průměrnou - vyšší a *pětistupňová úroveň* doplňuje členění čtyřstupňové úrovně o úroveň rozvinutou).

3. **Subproces syntéza** - vytvořit vlastní projekt výběrového procesu sestavený na základě definice a analýzy.
 - 3a. Ve vztahu k návrhu na uplatňování principů celostní manažerské kompetentnosti stanovit, ve které části procesu výběrového řízení budou principy ohodnocovány a kdo bude zodpovědný za konečné vyhodnocení (návrh procesu je uveden v závěru této kapitoly).
 - 3b. Celý procesní tok ohodnocování manažerských kompetentností vyhodnotit ve vztahu k předem stanoveným kritériálním požadavkům. Pro účely celkového vyhodnocení jednotlivých výstupů ze všech procesních toků procesu výběrového řízení lze doporučit například metodu SWOT analýzy, kterou podniky z kategorie MSP znají a běžně používají pro svá strategická rozhodnutí.
4. **Subproces zhodnocení** - posouzení hodnoty navrženého projektu výběrového procesu z pohledu jeho validity, efektivity, ceny, časové a personální náročnosti ve vztahu k jeho účelu a potřebám podniku, viz subproces definice.
5. **Subproces rozhodovací proces** - rozhodování o vhodnosti a použitelnosti navrženého projektu výběrového procesu.

Pro vlastní zpracování návrhu byla zvolena, s ohledem na požadavky respondentů z kvalitativního výzkumu, forma jednoduché tabulky, která nejlépe poskytne přehledný návrh na použití doporučených metod a postupů, vhodných pro ohodnocování celostní manažerské kompetentnosti.

V tabulce 4.21 je rozlišena možnost využití principů modelu celostní kompetentnosti dle osoby uchazeče o manažerskou pozici (uchazeč z interních - vnitřních zdrojů a uchazeč z vnějších zdrojů) a v členění na jednotlivé pilíře modelu. Pilíře jsou v hierarchii tabulky umístěny nikoliv dle vnímání jejich míry důležitosti celostním managementem jako vědou, ale v pořadí, v jakém jsou posuzovány podnikovou praxí MSP, což vyplynulo z dotazníkového šetření, provedeného v rámci kvantitativního výzkumu (tj. VZ – 48,30 %; AD – 27,33 %; SZ – 24,37 %).

PILÍŘ VŠEOBECNÉ A ODBORNÉ ZDATNOSTI - VZ

Úroveň všeobecné a odborné zdatnosti je dána dle Porvazník (2013) vztahem VZ → VZ1, VZ2, VZ3, VZ4 (dříve označována také jako IQ), kde VZ1 představují vědomosti o systémové teorii, VZ2 vědomosti o řízeném objektu, VZ3 vědomosti o funkcích managementu a VZ4 vědomosti o informacích potřebných pro uplatňování funkcí managementu. Ohodnocování výše uvedených kompetentností lze pro účely výběrových řízení na manažerské pozice pojat následovně:

A) Kandidát z vnitřních zdrojů

Uskutečněný kvalitativní výzkum poskytl data, jež dokazují zájem MSP o získávání kandidátů na manažerské pozice z vlastních, interních zdrojů, zejména ve vztahu k motivaci a rozvoji lidských zdrojů v podnicích. Situace, kdy podnik má tzv. vytypované pracovníky, vhodné k tomuto typu profesního růstu, je považována v prostředí MSP za ideální, ne však běžnou či standardní. Má-li podnik takového pracovníka, je zřejmé, že jeho přímý nadřízený/nadřížení jsou obeznámeni s šíří záběru jeho odbornosti v rámci podniku, stejně jako je důvodné nerozporovat znalosti podnikových procesů a podniku jako celku. Z tohoto důvodu není nutno v rámci ohodnocování kompetentností pilíře všeobecné a odborné zdatnosti přistupovat k testování odborných znalostí, avšak je vhodné ohodnocovat či posuzovat jeho manažerské kompetentnosti na základě holistického pojetí modelu celostní kompetentnosti .

Doporučení:

- **Analýza již uskutečněných hodnocení přímým nadřízeným z let minulých**, s cílem vyhodnocení odborného vývoje pracovníka v čase a identifikace rozvojové, zejména vzdělávací potřeby v této oblasti – v případě postupu pracovníka na manažerskou pozici (touto analýzou mohou být zpětně posouzena všechna dekompozita pilíře všeobecné a odborné zdatnosti);
- případně možno doplnit v **rámci výběrového rozhovoru doplňujícími otázkami**, které by osvětlily kompetentnosti, v hodnocení se nevyskytující.

B) Kandidát z vnějších zdrojů

Kandidáti na manažerskou pozici, přicházející z vně podniku, představují pro MSP zdroj typu „*jiné oči*“, *závan svěžího vzduchu*, *studnici nových nápadů*, *jak řešit problémy atd.*“, ale také „*nepřečtenou knihu*, *někdy psanou v cizím jazyce*“. Proto je nezbytně nutné, aby schopnosti, zkušenosti, dovednosti a vlastnosti těchto kandidátů, jimiž se sami prostřednictvím svým osobních

materiálů prezentují, byly posouzeny a jejich předpoklady k výkonu manažerské pozice v rámci výběrového řízení ohodnoceny.

Doporučení:

- **Testy odbornosti**, vypracované kompetentním pracovníkem, na základě předem stanovených kriteriálních požadavků; zaměřené na konkrétní oblast/i dle obsazované pozice, dle skutečných požadavků na odbornost na dané pozice; platí pro jakékoliv testování odbornosti, včetně úrovně jazykové vybavenosti;

- **Multimodální výběrový rozhovor** (typu 1+1 – individuální pohovor, 2+1, výběrový panel či série individuálních pohovorů), integrující řadu dílčích metod: zvolený typ rozhovoru podle počtu účastníků se bude odvíjet od personálních, časových a organizačních možností podniku, potažmo bude mít vztah k jeho velikosti (kategorie MSP). Přítomný kompetentní pracovník/pracovníci bude pokládat v intencích pilíře všeobecné a odborné zdatosti nejdříve **doplňující otázky** k absolvovanému testu odbornosti (zejména k špatně zodpovězeným či nezodpovězeným), dále **otázky behaviorální**, analyzující pracovní úkoly řešené kandidátem v minulosti ze stránky odbornosti, přičemž z odpovědí na tyto životopisné otázky lze získat informace nejen o konkrétních znalostech kandidáta, ale také o znalostech manažerských funkcí, jako jsou plánování, organizování, vedení či kontrola.

- Náročnější variantou výběrového rozhovoru, kterou lze pro účely výběru kandidáta na manažerskou pozici doporučit, je **výběrový pohovor dle kompetencí (CBI)**. Nezbytně nutné je však pro tento typ rozhovoru vybrat takové události, které v sobě nesou charakteristiky požadovaného chování vztahového k ohodnocovaným kompetentnostem a mající dle Kociánová (2010, s. 110) vztah k pracovnímu výkonu (analytické myšlení, způsob vyhledávání informací, orientace na cíl, kompetentnosti vztahové ke znalostem manažerských funkcí – VZ2 a jejich praktickým, aplikačním dovednostem – celý pilíř AD, schopnost chápat jevy ve vzájemných souvislostech – VZ4). Tazatel musí být velmi dobře připraven, zejména mít nachystány otázky včetně typů odpovědí, tzn., že se předpokládá jeho znalost žádoucích typů chování, aby byl schopen je rozklíčovat. Odpovědi je nutno zaznamenávat do předem připravených záznamových archů. Vyhodnocovat je možno CBI ve formě *žádoucí a nežádoucí chování* a hodnocení zaznamenávat ke konkrétním dekompozitům kompetentností v rámci modelu tří pilířů. Tento typ rozhovoru *poskytne informace ke kompetentnostem ze všech tří pilířů modelu celostí kompetentnosti*, neboť tyto vzájemně souvisí a působí na sebe synergicky. Doporučuje se **forma strukturovaného rozhovoru**, neboť má vysokou validitu .

- **Metoda pozorování**: metodu pozorování je vhodné uplatnit v průběhu celého výběrového řízení jako metodu doplňkovou. Důležité je zapisovat požadované i nežádoucí projevy chování v rámci ohodnocovaných kompetentností (včetně

projevů neverbální komunikace) do předem připraveného záznamového archu, který lze doporučit v jednotné formě v rámci ohodnocování kompetentností.

PILÍŘ PRAKTICKÉ A APLIKAČNÍ DOVEDNOSTI - AD

Úroveň praktické a aplikační dovednosti je v modelu celostní kompetentnosti dána vztahem AD → AD1, AD2, AD3, AD4, kde AD1 jsou aplikační dovednosti spojené se sebeřízením a využíváním času, AD2 aplikační dovednosti komunikační, AD3 aplikační dovednosti motivace a AD4 aplikační dovednosti týmové práce. Ohodnocování výše uvedených kompetentností lze pojat pro účely výběrových řízení na manažerské pozice v MSP následovně:

A) Kandidát z vnitřních zdrojů

Vycházet lze z vyhodnocení provedeného motivačně – hodnotícího pohovoru v případě, že podnik v rámci svých činností v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů využívá tohoto nástroje k ohodnocování pracovníků a posuzování jejich možností rozvoje (pokud by se jednalo o „vytypovaného“ kandidáta na manažera z vnitřních zdrojů, tento pohovor by již obsahoval otázky zaměřené na manažerské kompetentnosti). Pokud takové materiály podnik nemá, je vhodné provést v procesu výběrového řízení sebehodnocení kandidáta a zajistit vzájemné posouzení s výsledky pravidelných hodnocení nadřízeným z let minulých.

Doporučení:

- **Motivačně – hodnotící pohovor:** tato metoda nebyla popsána v kapitole Současný stav řešení problematiky, neboť se jedná o metodu využívanou v podnikové personální praxi nikoliv v procesu výběrových řízení, ale v procesu hodnocení (ohodnocování) pracovníků. Pro účely výběru kandidáta na manažerskou pozici z vnitřních zdrojů ji však lze dle názoru autorky disertační práce efektivně použít. Hroník (2006, s. 56-57) popisuje, že metoda má dvě části. V první části se hodnotí pracovník sám na základě předem daných otázek, a v druhé části je hodnocen nadřízeným pracovníkem (vyhodnocení úkolů, cílů, jak vidí perspektivu pracovníka, návrh řešení a opatření na udržitelný růst pracovníka. Tato metoda je metodou hodnocení, jež obsáhne „*všechny oblasti hodnocení a celou časovou osu.*“

- **Sebehodnocení:** kandidát obdrží předem připravené sebehodnotící otázky, korespondující s členěním **dekompozit pilíře praktické a aplikační dovednosti**, pomocí nichž sám zhodnotí své úspěchy, neúspěchy, silné a slabé stránky, plnění úkolů a cílů v minulosti, své dovednosti. Dále nastíní, jakým způsobem plánuje odborně, profesně i kariéerně růst a zdůvodní preference forem

růstu - jakým způsobem a za jakých podmínek by toho stavu chtěl docílit, co by mu mohlo zabránit v tom, aby svých cílů nedosáhl, co by chtěl změnit v podniku, kdyby měl kompetence a za jakých okolností by uvažoval o odchodu z podniku (Hroník, 2006).

- **Metoda 360° zpětné vazby:** tato metoda je velmi náročná na čas všech zúčastněných, neboť zahrnuje jak sebehodnocení kandidáta a hodnocení nadřízeným, tak i hodnocení kolegy (Hroník, 2006, s. 67 doporučuje rozdělit kolegy do dvou kategorií, jež označuje jako *laskavý kolega* a *kritický kolega*), hodnocení podřízenými (nejlépe opět v kategorizaci *laskavý* a *kritický*), hodnocení člověkem, jehož si sám hodnocený zvolí, tzv. žolíkem a případně lze doporučit hodnocení zákazníkem a dodavatelem (dle typu obsazované manažerské pozice). Hodnocení probíhá po jednotlivých projevech kompetentností, nejčastěji dotazníkovou formou, jejíž validita patří mezi nejvyšší (náročné na požadavky osoby zpracovatele), doplněno komentářem. Výhodou metody je ucelený pohled na osobu hodnoceného formou utříděných informací.

B) Kandidát z vnějších zdrojů

Pro ohodnocení předpokladů kandidáta k výkonu manažerské funkce z pohledu dekompozit pilíře praktické a aplikační dovednosti je možno doporučit použití následujících metod:

Doporučení:

- **Belbinův test týmových rolí:** dotazník sebehodnocení preferovaného týmového profilu je detailně popsán v kapitole Současný stav řešené problematiky, podkapitole 1.2.2., včetně způsobů, s jakými verzemi lze pracovat a uvedení odkazu na oficiální webové stránky společnosti Belbin CS, obsahující úplnou verzi, tedy i roli specialista. On-line test zajistí rychlé testování včetně okamžitého vyhodnocení (<http://www.belbin.cz/index.php?location=test>). Přehledná, základní charakteristika jednotlivých týmových rolí je uvedena v příloze E.

- **Multimodální výběrový rozhovor:** v rámci probíhajícího multimodálního rozhovoru se kladou další otázky, tentokrát především behaviorální, doplňující, situační a projektivní, jež pomohou ohodnotit všechna dekompozita pilíře praktické a aplikační dovednosti v požadovaných dimenzích. Jednotlivé typy otázek byly popsány v kapitole *Současný stav řešené problematiky*.

- **Sebehodnocení:** metoda popsána v sekci A) Kandidát z vnitřních zdrojů.

- **Ukázka práce:** v pojetí pilíře praktické a aplikační dovednosti lze tímto způsobem ohodnocovat například komunikační a prezentační dovednosti, či

schopnost zvládnout konflikt v týmu (hraní rolí) apod. nebo z pilíře sociální a osobnostní zralosti schopnost generovat nápady (kreativita).

- **Metoda pozorování:** popsána u pilíře všeobecné a odborné zdatnosti.

PILÍŘ SOCIÁLNÍ A OSOBNOSTNÍ ZRALOSTI - SZ

Osobnostní vlastnosti jsou dle Porvazník (2011; 2013; 2014) stěžejním základem dosahování potřebné míry všeobecné a odborné zdatnosti a praktické a aplikační dovednosti. Úroveň sociální a osobnostní zralosti je v modelu celostní kompetentnosti dána vztahem SZ → SZ1,SZ2,SZ3,SZ4,SZ5,SZ6,SZ7,SZ8, přičemž dekompozita jsou členěna na charakterové vlastnosti - SZ1, volní vlastnosti - SZ2, kognitivní vlastnosti - SZ3, tvořivé vlastnosti - SZ4, povahové vlastnosti a temperament - SZ5, emoční vlastnosti - SZ6, somatické vlastnosti fyzické - SZ7 a somatické vlastnosti duševní - SZ8. Pilíř SZ (označován dříve jako SQ – sociální inteligence) je vědou i potřebami lidské společnosti stavěn na přední pozici v modelu celostní kompetentnosti. Z výzkumu však vyplynulo, že v podnikové personální praxi MSP je tomu při ohodnocování manažerských kompetentností naopak. Přesto je sociální a osobnostní zralost manažera považována za konkurenční výhodu podniku. Protože je část z dekompozit pilíře osobnostní a sociální zralosti dána geneticky, je nerozporovatelně důležité (a moudré) zabývat se osobnostními charakteristikami budoucích manažerů již v procesu výběrových řízení, s cílem eliminovat nežádoucí projevy chování manažerů a jejich negativní dopady do života a chodu celého podniku.

A) Kandidát z vnitřních zdrojů

Také kandidát, jež se účastní výběrového řízení na manažerskou pozici v podniku, jemuž je povětšinou „dobře známý“, by se ideálně měl podrobit testování osobnostnímu, jež může odhalit skryté rezervy nebo skutečnosti, že nedisponuje některými z požadovaných manažerských kompetentností.

B) Kandidát z vnějších zdrojů

Pro kandidáty z vnějších zdrojů je vhodně využít následující:

Doporučení:

- **MBTI:** jednoduše použitelnou typologii osobnosti, známou pod označením MBTI, lze nalézt podrobněji popsanou v kapitole *Současný stav řešené problematiky*, a to včetně přílohy C, která předkládá klíčové charakteristiky základních inklinací jednotlivých typů osobnosti, kategorizovaných dle této osobností typologie a přílohy D, přehledně uvádějící rozdíly v rámci čtyř

základních preferencí osobnosti v konceptu dané typologie. Typologie osobnosti ukáže na preference chování a jednání kandidáta na manažerskou pozici, vycházející z jeho charakterových vlastností, také v kontextu pilíře praktické a aplikační dovednosti, zejména jeho styl rozhodování, komunikace, řešení konfliktů, týmové práce, time managementu či reakcí na změny (Čákr, 2009).

- **Multimodální výběrový rozhovor:** behaviorální, situační, doplňující, projektivní otázky, otázky typu „křížovky“ poslouží k ohodnocení požadovaných dekompozit z pilíře sociální a osobnostní zralosti, včetně otázek na dosud neohodnocované dekompozitum SZ7 – somatické vlastnosti fyzické.

- **Psychometrie:** lze doporučit k využití některý z volně dostupných testů on-line jako doplňující variantu k výsledkům realizovaného testování pomocí MBTI. Vhodné je doplnit například testy emoční inteligence. Nutno však akceptovat nižší validitu výsledků testů, nejsou-li standardizovány a výsledky posuzovat spíše jako doplněk k výše popsáním metodám ohodnocování manažerské kompetentnosti (užitečné odkazy na **psychometrii on-line**: portál Pracovní a procesní počítačová diagnostika COMDI® http://www.comdi.cz/testy-zdarma.php?logged_tried=1, kde například k 20. 2. 2015 byly k dispozici zdarma následující typy testů: Asertivita; Jak využívám čas; Emocionální inteligence; Styl učení nebo portál LMC <http://www.lmc.eu/psychometrie-online>, portál společnosti MotivP <http://www.motivp.com/cs/psychodiagnostika> nebo Psychotesty online (<http://www.psychotesty-online.cz/>).

- **Metoda pozorování:** popsána u pilíře všeobecné a odborné zdatnosti.

Z předloženého návrhu je zřejmé, že důkladná a cílená příprava kompetentních pracovníků na samotný proces výběrového řízení bude základním a zároveň klíčovým předpokladem výběru celostně kompetentního manažera. Takový manažer má potenciál stát se nejen žádoucí posilou podnikového týmu, ale konkurenční výhodou podniku s nezanedbatelnou přidanou hodnotou.

Závěrem si autorka dovoluje předložit zástupcům MSP návrh procesu výběrového řízení na obsazení manažerské pozice z vnějších zdrojů (neboť dle výsledků výzkumu se jedná o 80% všech zrealizovaných výběrových řízení) a tabulku, přehledně zachycující soupis metod, doporučených v této kapitole jakožto vhodných k ohodnocování manažerských kompetentností v procesu výběrového řízení na manažerskou pozici v prostředí MSP.

Návrh procesu výběrového řízení na obsazení manažerské pozice v prostředí MSP kandidátem z vnějších zdrojů:

- 1. Analýza osobních dokumentů**, především životopisu, motivačního dopisu, referencí (zaměřovat se zejména na analýzu informací popsaných v kapitole 1.4.2)
- 2. Předvýběrový tradiční rozhovor** – strukturovaný (viz kapitola 1.4.2)
- 3. Ohodnocování manažerských kompetentností**, vycházející z principů modelu celostní kompetentnosti, v následujícím chronologickém řazení:
 - 3a. testy odbornosti
 - 3b. Belbinův test týmových rolí
 - 3c. ukázka práce
 - 3d. MBTI
 - 3e. sebehodnocení kandidáta
 - 3f. psychometrie (doplňková varianta)
- 4. Vyhodnocení** všech výstupů z bodu 3. Ohodnocování manažerských kompetentností.
- 5. Multimodální rozhovor**, integrující cíleně všechny typy popsaných otázek a metod. Pouze s kandidáty, vybranými na základě vyhodnocení v bodu 4.
- 6. Celkové vyhodnocení procesního toku ohodnocování manažerských kompetentností** (body 3. – 5.)
- 7.** Doplnující doporučení - zpracování SWOT analýzy osobnosti kandidátů na základě analýzy a vyhodnocení všech dostupných osobních materiálů a výstupů z procesního toku ohodnocování manažerské kompetentnosti.
- 8. Výběrový rozhovor** s kandidáty, jež dosáhli nejlepších výsledků při ohodnocování jejich kompetentností a zaměřený již na definování zcela konkrétních podmínek práce daného kandidáta na dané pozici, nejlépe v přítomnosti supervizora.
- 9. Závěrečné rozhodnutí o úspěšném kandidátovi**, navrženém k přijetí na obsazovanou manažerskou pozici.
- 10. Zhodnocení celého procesu výběrového řízení.** Provedení zápisu. Založení veškerých materiálů, včetně záznamových archů.
- 11. Informování všech kandidátů o výsledku výběrového řízení.**

Tabulka 4.21 Návrh aplikace principů celostní kompetentnosti managementu (zdroj autor)

Kandidát Model celostní kompetentnosti	Vnitřní zdroje	Vnější zdroje
<p>VZ</p> <p>Pilíř všeobecné a odborné zdatnosti</p> <p>VZ1, VZ2, VZ3, VZ4</p>	<p>1. Analýza pravidelných hodnocení nadřízeným či nadřízenými z minulých let (VZ1,2,3,4)</p> <p>2. Výběrový rozhovor - doplňující otázky na nehodnocené kompetentnosti pilíře VZ</p>	<p>1. Testy odbornosti (VZ3)</p> <p>2. Multimodální výběrový rozhovor: – doplňující otázky (VZ1,2,4), – behaviorální otázky (VZ2,4), <i>(náročnější varianta - CBI)</i></p> <p>3. Metoda pozorování (VZ1,2,3,4)</p>
<p>AD</p> <p>Pilíř praktické a aplikační dovedosti</p> <p>AD1, AD2, AD3, AD4</p>	<p>1. Motivačně – hodnotící pohovor z let minulých (AD 1,2,3,4) nebo: 1a. Sebehodnocení kandidáta (AD1,2,3,4) 1b. Analýza pravidelných hodnocení nadřízeným či nadřízenými z let minulých (AD1,2,3,4)</p> <p>2. Metoda 360° zpětné vazby</p>	<p>1. Belbinův test týmových rolí (AD4)</p> <p>2. Multimodální výběrový rozhovor: – behaviorální, doplňující, situační a projektivní otázky (AD1,2,3,4)</p> <p>3. Sebehodnocení kandidáta (AD1,2,3,4)</p> <p>4. Ukázka práce (AD, VZ, SZ)</p> <p>5. Metoda pozorování (AD1,2,3,4)</p>
<p>SZ</p> <p>Pilíř sociální a osobnostní zralosti</p> <p>SZ1, SZ2, SZ3, SZ4, SZ5, SZ6, SZ7, SZ8</p>	<p>1. MBTI (SZ1,2,3,4,5,6,8)</p>	<p>1. MBTI (SZ1,2,3,4,5,6,8; AD)</p> <p>2. Multimodální výběrový rozhovor – behaviorální, situační, doplňující, projektivní otázky, křížovky; (SZ1,2,3,4,5,6,7,8)</p> <p>3. Psychometrie (všechna dekompozita pilířů AD a SZ)</p> <p>4. Metoda pozorování (SZ1,2,3,4,5,6,7,8)</p>
	<p>Vyhodnocení procesního toku ohodnocování manažerské kompetentnosti</p>	<p>Vyhodnocení procesního toku ohodnocování manažerské kompetentnosti</p>

5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI

Disertační práce s názvem *Uplatňování principů celostní kompetentnosti při obsazování manažerských pozic v prostředí malých a středních podniků* se zaměřuje na manažerskou problematiku, úzce související s personálním i ekonomickým řízením podniků a dotýkající se tak jejich stability, rozvoje, konkurenceschopnosti, společenské zodpovědnosti, dosahování stanovených cílů, prosperity či efektivity. Přínosy výsledků disertační práce by se měly jevit patrnými jak v rovině teoretické, tak v rovině praktické i pedagogické. Je však potřeba vnímat úzkou souvislost mezi rovinou teoretickou a praktickou, neboť teoretické poznatky jsou konfrontovány praxí, která tyto zpětně obohacuje.

5.1 Přínos pro vědu

Disertační práce vychází ze současného stavu poznání o problematice celostního managementu a znalosti problematiky výběrových řízení v podmínkách malých a středních podniků na území České republiky. Realizací vlastního výzkumu práce prohloubila a propojila současné teoretické poznatky z oblasti celostního managementu a oblasti řízení lidských zdrojů, aplikované na prostředí malých a středních podniků.

Stěžejní přínosy pro teorii lze spatřovat zejména v:

- poskytnutí ucelené, aktuální literární rešerše vztahující se ke zkoumané problematice a hledání společných rysů v jednotlivých pohledech významných českých a zahraničních autorů;
- obohacení problematiky řízení lidských zdrojů a personálního managementu o poznatky z oblasti celostního managementu a obohacení teorie managementu o poznatky z oblasti řízení MSP;
- definování teoretického rámce, včetně osvětlení rozdílného vnímání stěžejních pojmů, pro následné vytvoření návrhu aplikace principů celostní kompetentnosti managementu (ohodnocování manažerské kompetentnosti) v rámci výběrových řízení v podmínkách MSP;
- získání informací o vnímání důležitosti jednotlivých pilířů modelu celostní kompetentnosti a jejich dekompozit pro vlastníky a manažery MSP;
- identifikaci pravděpodobných bariér případné implementace principů celostní kompetentnosti managementu do personální praxe MSP;
- šíření obecného povědomí o principech, potřebách a možnostech ohodnocování celostní kompetentnosti subjektů managementu.

Dílejší poznatky výzkumu byly prezentovány v odborném tisku formou publikovaných článků a vystoupením na odborně zaměřených konferencích. Kompletní poznatky výzkumu budou prezentovány prostřednictvím odborné publikace, jež bude sepsána a vydána po úspěšné obhajobě disertační práce.

5.2 Přínos pro praxi

Stěžejním přínosem disertační práce pro praxi je formulace návrhu na uplatňování principů celostní kompetentnosti subjektů managementu při obsazování manažerských pozic v podmínkách malých a středních podniků.

Cílem návrhu je zvýšit efektivitu výběru vhodných kandidátů na pozice manažerů podniků, a to pomocí implementace ohodnocování celostní kompetentnosti managementu do procesu výběrových řízení na manažerské pozice v podmínkách malých a středních podniků. Tento návrh by mohl být v budoucnosti považován za inovaci v tom nejobecnějším slova smyslu - posunu v řízení MSP. Odvážné tvrzení lze opřít o definice inovačního managementu řady významných autorů. Například Kotler (1997) pod pojmem inovace spatřuje každou podniku prospěšnou novotu, či Weihrich (1993) inovací rozumí sled činností s cílem řešit a vyřešit komplikovaný problém.

Předložený návrh má díky své jednoduchosti a schopnosti obecné aplikovatelnosti, bez nutnosti brát v potaz rozdílnost jednotlivých MSP, tendence stát se všeobecně využívaným v podnikatelské praxi MSP. Představuje prakticky aplikovatelný návod, jehož využívání by mohlo být klíčové svým dopadem na snížení rizika výběru nevhodného kandidáta na manažerskou pozici. Tímto by se předložený návrh na využívání principů celostní manažerské kompetentnosti podílel podstatnou měrou na snižování potenciálního rizika neúspěchu podniku. Celostně kompetentní management je možno považovat za předpoklad žádoucí kultivace podnikatelského prostředí, jeho prosperity a konkurenceschopnosti. Je však nezbytné mít na paměti, že proces výběrových řízení na manažerské pozice je ovlivňován celou řadou vnitřních i vnějších faktorů. Výsledky výzkumu mohou být přínosné pro:

- respondenty – vlastníky, personalisty a manažery MSP (zpětná vazba);
- vlastníky, personalisty a manažery ostatních podniků, bez omezení či kategorizace v podobě odborné publikace, která bude po úspěšné obhajobě disertační práce publikována;
- studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (v podobě výukových materiálů, včetně materiálů vhodných pro e-learningovou formu výuky),
- širokou veřejnost (v rámci celoživotního vzdělávání).

5.3 Přínos pro pedagogickou praxi

Disertační práce bude mít snahu stát se výchozím podkladem pro zpracování aktualizovaných či obohacení současných výukových materiálů, a to především k předmětům dotýkajícím se problematiky managementu, podnikového managementu a personálního managementu, které jsou aktuálně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně garantovány Fakultou managementu a ekonomiky. Konkrétně by se obohacení teorie mohlo týkat předmětů Management I. a II. a Řízení lidských zdrojů I. a II.

Se souhlasem zástupců Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně bude možno poznatky, jež přináší disertační práce, nabídnout i ostatním fakultám v rámci UTB ve Zlíně (k obohacení výukových materiálů například k předmětům Manažerské metody a techniky, Manažerské dovednosti apod.) či jiným subjektům působícím v oblasti terciálního a celoživotního vzdělávání.

5.4 Nástin dalšího pokračování výzkumu

Vědecká činnost obhajobou disertační práce nekončí. Pro další pokračování vědecké práce v dotčené oblasti bude nezbytné zejména:

- rozšířit provedený výzkum na ostatní kraje České republiky a provést komparaci dat;
- ověřit reálné přínosy disertační práce v podnikové praxi (případové studie k návrhu na uplatňování principů celostní kompetentnosti managementu) ;
- identifikovat kritické faktory využívání předloženého návrhu;
- zpracovat metodiku, doplněnou o příklady, vzory.

Zkoumanou problematiku potřeb a možností ohodnocování celostní kompetentnosti subjektů managementu bude vhodné rozšířit na ostatní klíčové činnosti z oblasti řízení a především rozvoje lidských zdrojů, a to nejen v podnikatelském prostředí, nýbrž i ve sféře veřejné.

Další variantou možného pokračování analyzování a zkoumání dané problematiky je aplikace výzkumné otázky v jejích modifikacích na prostředí velkých firem působících na území České republiky a komparace se studii na globální úrovni.

ZÁVĚR

Věnovat se problematice lidských zdrojů v jakýchkoliv souvislostech bude pravděpodobně v budoucnosti nejdůležitějším úkolem teorie i praxe managementu. Změny v oblasti managementu lidských zdrojů kopírují ekonomickou situaci poznamenanou vleklou globální ekonomickou krizí a zejména důvody jejího vzniku. Konkurenceschopnost, prosperita, produktivita, efektivita, společenská odpovědnost, udržitelný rozvoj, kreativita, inovace, znalosti a mnohé další – to jsou pojmy, za nimiž je nutno hledat jejich nositele – lidské zdroje, lidský kapitál a jeho potenciál, tedy pracovníky, týmy, manažery, vlastníky – obecně subjekty managementu. Úloha manažerů v udržitelném rozvoji a výkonnosti společensky zodpovědného podnikání firem bude stále důležitější. Charakter manažerské práce sice i nadále bude mít svá specifika, závislá na úrovni a povaze manažerského místa, na velikosti firmy či na oblasti jejího působení, avšak požadavky na celostní kompetentnost manažerů na jakékoli úrovni zůstanou totožné. Zvyšovat se budou nejen v současné době, v rámci výběrových řízení, preferované nároky na odborné a vědomosti a praktické dovednosti manažerů, ale také na jejich, stále ještě neopodstatněle opomíjenou, sociální zralost. Řízení podniků třetího tisíciletí vychází z předvídání příležitostí a rozvoje lidských zdrojů. To vyžaduje celostně kompetentní subjekty managementu – manažery i vlastníky.

Hlavním cílem, tj. zároveň hlavním výsledkem disertační práce, bylo na základě analýzy dostupných informačních zdrojů a provedeného aplikovaného výzkumu zpracovat a nabídnout manažerům a vlastníkům malých a středních podniků na území Zlínského kraje praktický návrh aplikace principů celostní kompetentnosti v rámci výběrových řízení na manažerské pozice. Pro jeho účelné splnění byly stanoveny také cíle dílčí. Sběr dat proběhl pomocí analýzy dostupných informačních zdrojů, konzultací s odborníky z podnikové i akademické praxe, polostrukturovaných rozhovorů s personalisty, manažery a vlastníky MSP nacházejících se na území Zlínského kraje, zúčastněného pozorování a dotazníkového šetření. Kvantitativní a kvalitativní výzkum, provedený za účelem dosažení hlavního cíle disertační práce, poskytl cenné informace a data potřebná k testování stanovených hypotéz a formulaci závěrů. Průběžné výsledky výzkumu, prováděného v rámci disertační práce, byly publikovány na odborných konferencích a v odborných časopisech.

Disertační práce se zabývá aktuální problematikou naléhavé potřeby kompetentního managementu v prostředí MSP a předkládá ucelený pohled na problematiku celostní kompetentnosti managementu a možností jeho ohodnocování pro účely výběrových řízení, aplikovaný do prostředí malých a středních podniků na území Zlínského kraje v rámci České republiky. Zvolená problematika je podložena výzkumem provedeným v podmínkách MSP

v regionu Zlínského kraje. Aplikace stávajících teoretických poznatků o celostním managementu do podnikové praxe managementu malých a středních podniků obecně zpětně tuto obohatí o výsledky výzkumu. Teoretický a praktický přínos disertační práce doplňuje i přínos v rovině pedagogické.

LITERATURA

ADAIR, John Eric. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6.

AL-ALAWI, Adel I, Naila Y AL-MARZOOQI and Yasmeen F MOHAMMED. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*. 2007, **11**, 22–42. doi:10.1108/13673270710738898

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1407-3.

ANDERSEN, Bjørn, HENRIKSEN, Bjørnar a Wenche AARSETH. 2006. Holistic Performance Management: An Integrated Framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 55, no. 1, pp. 61-78. ISSN 17410401.

ASUMENG, Maxwell. 2014. Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. *Journal of Management Research*, vol. 6, no. 4, pp. 1-20.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*. 1991, **17**, p. 99-120. ISSN 1557-1211. Dostupné z: <http://jom.sagepub.com/content/17/1/99.abstract>

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.

BECKER, Brian a Barry GERHART. *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. Academy of Management. 1996, roč. 39, č. 4. ISSN 00014273.

BECKER, Brian and Barry GERHARD. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospect. In: *Academy of Management Review*. 1996, **39** (4), p. 779-801.

BECKER, Gary Stanley. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press, 1993. ISBN 978-0-226-04120-9.

BEDRNOVÁ Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BELBIN, Meredith R. *Týmové role v práci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.

Belbin CS, s.r.o. [online]. [cit. 2015 - 02 - 24] Dostupné z: <http://www.belbin.cz/index.php?location=test>

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 8072263080.

BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 8025105059.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BEZDĚK, Václav. *Možnosti a meze využití fuzzy logiky pro řešení problémů ekonomiky a managementu. Possibilities and Limits of Fuzzy Logic to Solve Problems of Economics and Management*. Disertační práce. Zlín, 2014: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 113 s.

BILÍKOVÁ, Jana and Pavel TARABA. The concept of Holistic competence of managers in the tendering process in small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. In: *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2014. ISSN 1804-7890.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 8025103749.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BOLEDOVIČ, Ludovít a Ján KOŠTURIK. Jak motivovat pracovníky, aby se zlepšovali? Omyly a chyby v řízení. In: *Zisk*. Měsíčník vydavatelství Poradce, s.r.o. 2010, (8), s. 41-43. ISSN 1804 1604.

BOLTANSKI, Luc a Ève CHIAPELLO. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999. ISBN 9782070749959.

BOLTON, Alan, Reva BROWN and Sean McCARTNEY. The capacity spiral: four weddings and a funeral. *Journal of Vocational educational and Training*, Vol. 51, No 4, 1999.

BOYATZIS, Richard E. *The Competent Manager: Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1982. ISBN 047109031X.

BORITZ, J. Efrim a Carla A. CARNAGHAN. 2003. Competency-Based Education and Assessment for the Accounting Profession: A Critical Review. *Canadian Accounting Perspectives*, vol. 2, no. 1, pp. 7. ISSN 14998653.

BROCKERT, Siegfried. *Ovládání stresu*. 1. vyd. Praha: Melantrich, 1993. ISBN 8070231599.

BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-905247-9-8.

BROŽ, David. Jak zvyšovat výkonnost firmy? In: *Moderní řízení*. Měsíčník vydavatelství Economia. 2014, 49 (4), s. 6-7. ISSN 0026-8720.

BUNK, Gerhard P. Teaching Competence in Initial and Continuing Vocational Training in the Federal Republic of Germany [online]. *Vocational Training*. 1994, vol. 1, s. 8-14. [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: <www2.trainingvilage.gr/download/journal/bull-1/1-94-en.pdf>.

CAROLL, Anna and Judith McCRACKIN. *The Competent Use of Competency Based Strategies for Selection and Development*. In: *Performance Improvement Quarterly*. 1997, Vol. 11, No 3, p. 45-63. Dostupné z: <http://interactiondesign.com/downloads/competencies.pdf>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.

Citáty slavných osobností [online]. [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/henry-ford/>

Commission Recommendation. Official Journal of the European Union. L 124/36. [online]. [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:pdf>

COVEY, Stephen R, A MERRILL a Rebecca R MERRILL. *To nejdůležitější na první místo*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-187-4.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, a kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-220-8.

DAMIAN, Ruth, 2006. Frameworks of Managerial Competence: Limits, Problems and Suggestions. *Journal of European Industrial Training*, vol. 30, no. 2, pp. 206-226 ProQuest Central. ISSN 03090590.

DEED, Craig G. A Viviana GOMEZ. Exploring the Space between Day-to-Day Routine and New Ideas for Teaching and Learning. *International Journal of Technology, Knowledge & Society*. 2010, vol. 6, p. 31–40.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-0139-7.

DONELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DORAZILOVÁ, Aneta. Jak trénuje mozek: krátký úvod do tréninku kognitivních funkcí. In: *Psychologon* [online]. 2013 [cit. 2014-10-1]. Dostupné z: <http://www.psychologon.cz/component/content/article/14-psycholog-online/140-jak-trenuje-mozek-kratky-uvod-do-treninku-kognitivnich-funkci>

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-021-X.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

ELIZABETH Stubbs Koman; WOLFF, Steven B, 2008. Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader. *The Journal of Management Development*, vol. 27, no. 1, pp. 55-75 ProQuest Central; ProQuest Hospital Collection. ISSN 02621711. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/02621710810840767>.

Emoční inteligence. *Web o emoční inteligenci* [online]. [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: <http://ei.czechian.net/webs/litera.php>

FALLON, L. Fleming a Charles R. McCONNELL. *Human resource management in health care: principles and practice*. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, 2007. ISBN 978-0-7637-3531-9.

FALLON, Fleming L., Jr. and Charles R. McCONNELL. *Human resource management in health care: principles and practice*. 2nd ed. Burlington, Massachusetts: Jones & Bartlett Learning, 2014. ISBN 978-1-4496-8883-7.

FETTING, Heather. Tacit Knowledge and Communication. In: *Serendip* [online]. 2005 [cit. 2012-16-2]. Dostupné z: http://serendip.brynmawr.edu/sci_cult/courses/csem/f05/web/hfetting.html

FOLWARCŇÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

- FORSTER, Mark. *Udělej to zítra: a další tajemství time managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4526-8.
- FREY, Bruno S a Margit OSTERLOH. Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form. *Defence and Peace Economics*. 2000, Vol. 14, 237–250.
- GARDNER, Howard. *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books, 1983. ISBN 04-650-2508-0.
- GEORGIU, Ion, 2006. Managerial Effectiveness from a System Theoretical Point of View. *Systemic Practice and Action Research*, 10, vol. 19, no. 5, pp. 441 ProQuest Central; ProQuest Hospital Collection. ISSN 1094429X. DOI <http://dx.doi.org/10.1007/s11213-006-9035-3>.
- GOLEMAN, Daniel. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books, 1998. ISBN 978-0-553-37858-0.
- GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Vyd. 2. Praha: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6.
- GOURLAY, Stephen. Tacit Knowledge, tacit knowing or behaving?. 2002. Dostupné z: <http://eprints.kingston.ac.uk/2293/1/Gourlay%202002%20tacit%20knowledge.pdf>
- GREGAR, Aleš, 2004. *Personální řízení I: vybrané kapitoly*. Vyd. 3. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-73181983.
- GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-685-2.
- GRUBER, David. *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 3., rozšířené a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-211-6.
- HAFEEZ, Khalid a Essmail ALI ESSMAIL. 2007. Evaluating Organisation Core Competences and Associated Personal Competencies using Analytical Hierarchy Process. *Management Research News*, vol. 30, no. 8, pp. 530-547. ISSN 01409174. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/01409170710773689>.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-73676-8-65.
- HENDL, Jan. *Kvantitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

HILDRETH, Paul, Chris KIMBLE a Peter WRIGHT. Communities of Practice in the Distributed International Environment. *Journal of Knowledge Management*. 2000, vol. 4, iss. 1, 27–37.

HLADÍK, Jakub. Konstrukce a modely multikulturních kompetencí. In: *Pedagogická orientace*. 2010, **20**,(4), s. 24 - 47.

HOLMAN, Robert. *Dějiny ekonomického myšlení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-631-X.

HOVORKA, Petr. Trendy personálního marketingu v ČR. In: *Moderní řízení*. Měsíčník vydavatelství Economia. 2014, **49** (10), s. 31. ISSN 0026-8720.

HR News portál pro profesionály v oblasti řízení lidských zdrojů [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz>

HRM Human Resources Management [online]. 2013 [cit. 2013-08-04]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-59923420-zmeny-v-obsazovani-vrcholnych-pozic>.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-722-6161-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2012. ISBN 978-80-904133-5-1.

HSU, Ching-Lung and Judy CHUAN-CHUAN LIN. Acceptance of blog usage: the roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information and Management*. 2006, Vol. 45, No. 1, pp. 65-74. Dostupné z: <http://www.psychotesty-online.cz/psychotesty/eq-test-online-zkouska-emocni-intelligence.html>

HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1593-3.

HUEMER, Lars, Georg Von KROGH and Johan ROOS. Knowledge and concept of trust. In: von Krogh, G., Roos, J. and Kleine, D. (Eds), *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, Sage. London: 1998, pp. 123-45.

HUŇÁT, Alexander. Holistický management. In: *SYMA – Systémy managementu*. Sborník z odborné konference. Praha: Česká společnost pro jakost, 2010. CD-ROM.

CHEN, Pai-Hsuen. Guiding College Students To Develop Academic Self-Regulatory Skills. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*. 2011, **8**, 29–34.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

CHRISTIE, Anne; JORDAN, Peter; TROTH, Ashlea; LAWRENCE, Sandra, 2007. Testing the Links between Emotional Intelligence and Motivation. *Journal of Management and Organization*, 09, vol. 13, no. 3, pp. 212-226 ProQuest Central; ProQuest Hospital Collection. ISSN 18333672.

CHUANG, Chih-Hsun, Susan E JACKSON a Yuan JIANG. Can Knowledge-Intensive Teamwork Be Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge. *Journal of Management*, 13. březen 2013, 0149206313478189. doi:10.1177/0149206313478189.

Jak předejít přijetí špatných zaměstnanců. In: *HR News* [online]. [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/jak-predejti-prijeti-spatnych-zamestnancu-id-2053448>

JAROŠOVÁ, Eva, Růžena KOMÁRKOVÁ, Daniela PAUKNEROVÁ a Karel PAVLICA. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: metodický průvodce*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1135-6.

JUBB, Richard a David ROBOTHAM. 1997. Competences in Management Development: Challenging the Myths. *Journal of European Industrial Training*, vol. 21, no. 5, pp. 171. ISSN 03090590.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.

KAISER, Stephan, Simone KANSY, Gordon MUELLER-SEITZ and Max RINGLSTETTER. Weblogs for organizational knowledge sharing and creation: a comparative case study. *Knowledge Management Research & Practice*. 2009, **7**, 120–130. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/kmrp.2008.35>

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYERHOFER. *Personální management. Řízení, Organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

KAZDOVÁ, Alena, 2014. *Obliba psychotestů roste, avšak chybí větší podpora managementu*. In: *Moderní řízení*. Měsíčník vydavatelství Economia. 49 (11), s. 42 - 45. ISSN 0026-8720.

KEIRSEY, David a Marilyn BATES. *Jaký jste typ osobnosti?*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1425-6.

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. Vydání druhé, přepracované. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-74-8.

KEMMELMEIER, Markus, Cherry DANIELSON and Jay BASTEN. What's in a Grade? Academic Success and Political Orientation. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2005, **31**, 1386–1399. doi:10.1177/0146167205276085

KING, Adelaide Wilcox and Carl P ZEITHAML. Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. In: *Strategic Management Journal*. 2001, **22**, p. 75-99.

KING, Zella. Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 2004, **65**, 112–133. doi:10.1016/S0001-8791(03)00052-6

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: H.C. Beck, 2001. ISBN 80-7176-389-2.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 8071793892.

KLEIN, Hans – Michael a Albecht KRESSE. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2444-7.

KLÍMEK, Petr, STRÍŽ Pavel a Roman KASAL. *Počítačové zpracování dat v programu Statistica: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006. ISBN 80-731-8379-X.

KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1440-x.

KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOHOUTEK, Rudolf. Charakter jako složka osobnosti. In: *Psychologie v teorii a praxi* [online]. 2008 [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-a-charakter>

KOCH, Richard. *Manažer 80/20: dosáhněte co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-263-5.

Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020. In: BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. [online]. [cit. 2014-10-24] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

Konzultace k modernizaci Aktu pro malé a střední podniky. In: BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. [online]. [cit. 2014-10-24] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/konzultace-k-modernizaci-aktu-pro-male-a-stredni-podniky-55850.html?ctnew=pub&utm_source=mailing&utm_medium=email&utm_content=mailing_2014_09_23&utm_campaign=newsletter_pravidelny

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada. 2001. ISBN 80-247-0016-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRÁLL, Juraj. Hlavné príčiny neúspechu malých podnikov. In: *Zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonóm, 2012, s. 5. ISBN 978-80-225-3427-7. Dostupné z: http://fpm.euba.sk/userdata/adivincova/AKTUALNE_PROBLEMY_PODNIKOVEJ_SFERY_ISBN_978-80-225-3427-7.pdf

KRESSOVÁ, Petra. *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů. Management competence models and managerial qualifications development*. Disertační práce. Zlín, 2008: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 131 s.

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

KUBÍČEK, Radim. Motivace a odměny? Nic není jako dřív!. In: *Moderní řízení*. Měsíčník vydavatelství Economia. 2014, **49** (10), s. 40-42. ISSN 0026-8720.

KUBOVÁ, Renata. V efektivním týmu hraje každý svoji roli. In: *Zisk*. Měsíčník vydavatelství Poradce, s.r.o. 2010, (9,10), s. 22-24. ISSN 1804 1604.

LADO, Augustine A. and Mary C. Wilson. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. In: *Academy of Management Review*. 1994, **19** (4), p. 699-727.

LEONARD-BARTON Dorothy. The Factory as a Learning laboratory. In: *Sloan Management Review*. 1992, **34** (1), p. 23-38.

LEONARD-BARTON, Dorothy. *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1995. ISBN 0875848591.

LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. ISBN 978-80-903808-9-9.

LIN, Hsiu-Fen. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sparing intentions. *Journal of Information Science*. 2007, Vol. 33, No. 2, pp. 135-49.

LINHART, Jiří, Miroslav PETRUSEK, Alena VODÁKOVÁ a Hana MAŘÍKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5.

Management News - portál pro manažery a pracovníky v oblasti marketingu [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z <http://www.managementnews.cz/>

Managementmania [online]. [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/testpapers/osobnostni-test-podle-mbti-typologie>

Manažerské kompetence ve 20. a 21. století. *Moderní řízení*. 1998, roč. 49, č. 3, s. 76.

MARKOWITSCH, Jörg a Claudia PLAIMAUER. 2009. Descriptors for Competence: Towards an International Standard Classification for Skills and Competences. *Journal of European Industrial Training*, vol. 33, no. 8, pp. 817-837. ISSN 03090590. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/03090590910993652>.

McCURRY, Michael D. Assessing Standards of Competence. In: A. Gonczi (Ed.), *Developing a Competent Workforce: Adult Learning Strategies for vocational Educators and Trainers*. 1994.

MELÉ, Domènec; SANCHEZ, Runde a J. CARLOS. 2011. Towards an Holistic Understanding of Management. *The Journal of Management Development*, vol. 30, no. 6, pp. 544-547. ISSN 02621711. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/02621711111135143>.

Michal Petr, Mgr: psycholog, konzultant a terapeut pro páry a jednotlivce, lektor rozvoje osobnosti. Mi P [online]. [cit. 2014 - 07 - 31]. Dostupné z: <http://www.michalpetr.com/specializace/enneagram/>

MICHAILOVA, Snežina a Elena SIDOROVA. From group-based work to organisational learning: the role of communication forms and knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*. 2011, 9, 73–83. doi: <http://dx.doi.org/10.1057/kmrp.2011.4>

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologické teorie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-926-x.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. A rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

MLČOCHOVÁ, Radka. HR a KPI jako pomoc na cestě k efektivitě. *HR forum*. 2010, č. 2. ISSN 1212-690X.

MOLNÁR, Zdeněk a kol. *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, 2012. ISBN 978-80-7259-064-3.

MORAN, Brian a Michael LENNINGTON. *Rok za 12 týdnů: zvládněte za 12 týdnů více, než jiní za 12 měsíců*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-271-0.

MPSV. Oficiální portál Ministerstva práce a sociálních věcí. Úřad práce v Uherském Hradišti. [online]. [cit. 2015-03-31] Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/vzdelavejte_se_pro_rust_ve_zlinskem_kraji_i

NAHAPIET, Janine and Sumantra GHOSHAL. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. 1998, Vol. 23, No. 2, pp. 242-66.

NÁHLOVSKÝ, Pavel, Jiří SUCHÝ a Petr PAPÁNEK. Kudy vede cesta k týmové synergii? In: *Moderní řízení*. Měsíčník vydavatelství Economia. 2014, 49 (7,8), s. 78-79. ISSN 0026-8720.

Nejlepší manažery odhalí falešný personalista. In: *HR News* [online]. [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/nejlepsi-manazery-odhali-falesny-personalista-id-2026819>

Nejlepší zaměstnavatelé chápou důležitost lidí. In: *Moderní řízení*. Měsíčník vydavatelství Economia. 49 (12), s. 6 - 7. ISSN 0026-8720

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.

NEPALA, Pavel. V hodnotách musí jít management příkladem. *Moderní řízení*. Měsíčník vydavatelství Economia. 2014, roč. 49, č. 9, s. 28-30. ISSN 0026-8720.

NÖLLKE, Matthias. *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024709120.

O'BRIEN, Paddy. *Pozitivní řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-077-5.

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.

Oživení ekonomiky signalizuje poslední průzkum Hospodářské komory. In: BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. [cit. 2014-11-18] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/oziveni-ekonomiky-signalizuje-posledni-pruzkum-hospodarske-komory-57978.html?ctnew=pub&utm_source=mailing&utm_medium=email&utm_content=mailing_2014_11_18&utm_campaign=newsletter_pravidelny

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1701-8.

PAVELKA, František a Petr KLÍMEK. *Aplikovaná statistika*. Zlín: FaME VUT, 2000. ISBN 8021415452.

PAVLICA, Karel a kol. *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

Pět náborových kritérií společnosti Google. In: *HR News* [online]. [cit. 2014-11-11] Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/5-naborovych-kriterii-spolecnosti-google-id-2076243>

PFEFFER, John. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PORVAZNÍK, Ján, Janka LADOVÁ a Veronika RAJOŠOVÁ. *Holistic management: pillars of competence in management*. Bratislava: IRIS, 2008. ISBN 978-80-89256-11-2.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.

PORVAZNÍK, Ján. *Celostný manažment*. 5.vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011. ISBN 978-80-89393-58-9.

PORVAZNÍK, Ján. Metodologické východiská ohodnocovania pracovných a manažerských schopností (kompetentností). In: *Celostná manažerská kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovania. Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára*. Bratislava: EKONÓM, 2013, 7 - 21. ISBN 978-80-225-3602-8.

PORVAZNÍK, Ján, 2014. *Celostní management*. Třetí přepracované a doplněné vydání. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-8153-030-2.

PRAHALAD C. K. and Gary HAMEL. The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*. 1990. Dostupné z: [http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/amarnayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/CoreCompetence.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/amarnayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/CoreCompetence.pdf)

Proč a jak rozvíjet lidské zdroje. [online]. [cit. 2015 - 02 - 20] Dostupné z: <http://www.nvf.cz/assets/docs/52f02209f72283d9d60063bfedf7f75d/536-0/e-kniha-proc-a-jak-rozvijet-lidske-zdroje-v-msp.pdf>

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692506.

Psychologie v teorii a praxi. Prof. PhDr. Rudolf Kohoutek, CSc. [online]. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-a-charakter>

PSYCHOLOGON. [online]. [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: <http://www.psychologon.cz/component/content/article/14-psycholog-online/140-jak-trenuje-mozek-kratky-uvod-do-treninku-kognitivnich-funkci>

Psychotesty online. Portál pro psychodiagnostiku. [online]. [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: <http://www.psychotesty-online.cz/>

RAHMANI, Parisa. The relationship between self-esteem, achievement goals and academic achievement among the primary school students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2011. Vol. 29. 803–808.

RAZMERITA, Liana, Kathrin KIRCHNER a Frantisek SUDZINA. Personal knowledge management: the role of Web 2.0 tools for managing knowledge at individual and organizational levels. In: *Online Information Review*. 2009. Vol. 33, No. 6, pp. 1021-1139. ISSN 1468-4527.

REICHEL, Wolfgang. *IQ, EQ testy*. Bratislava: Příroda, s.r.o., 2005. ISBN 978-80-07-01915-7.

RIEHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 184 s. ISBN 9788084730077.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-807-4310-621.

SEIWERT, Lothar J. *Simplify your time - konečně mít čas*. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-773-7.

SENIOR, Barbara; SWAILES, Stephen, 2004. The Dimensions of Management Team Performance: A Repertory Grid Study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 53, no. 3, pp. 317-333 ProQuest Central. ISSN 17410401

Shrnutí návrhu Koncepce MSP 2014-2020. In: BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2012 [cit. 2013-22-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/shrnuti-navrhu-koncepce-msp-2014-plus-3331.html>

Shromáždění MSP 2014: Malé a střední podniky jsou stále motorem evropské ekonomiky. In: BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. [cit. 2014-10-24] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/shromazdeni-msp-2014-male-a-stredni-podniky-jsou-stale-motorem-evropske-ekonomiky-57142.html>

SCHUTTE, Nicola S; MALOUFF, John M; THORSTEINSSON, Einar B, 2013. Increasing Emotional Intelligence through Training: Current Status and Future Directions. *International Journal of Emotional Education*, 04, vol. 5, no. 1, pp. 56-72 ProQuest Central; ProQuest Hospital Collection.

SCHWEINLE, A., HELMING, L.M. Success and motivation among college students. *Social Psychology of Education*. 2011, **14**, 529–546. doi:10.1007/s11218-011-9157-z

Skeletus. Internetový MBTI test [online]. [cit. 2014-10-15]. Dostupné z: <http://spt.skeletus.com/>

Slovník cizích slov. [online]. [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz>>.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.

STALK, Georg, EVANS Philip and Lawrence E SCHULMAN. Competing in Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. In: *Harvard Business Review*. 1992, **70**, p. 57-69. Dostupný z: http://jmbruton.com/images/Stalk_Competing_on_Capabilities.pdf

STERNBERG, Robert. J. and Richard K WAGNER. Tacit knowledge: An Unspoken Key to Managerial Success. *Creativity and Innovation Management*, March 1992, Vol. 1, No. 1, p. 5-13.

STERNGERG, Robert J. *Úspěšná inteligence: jak rozvíjet praktickou a tvůrčí inteligenci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 8024701200.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 146 s. ISBN 807261097x.

SURI, Rajan. *It's about time: the competitive advantage of quick response manufacturing*. New York: CRC Press, 2010. ISBN 978-1-4398-0595-4.

SVOBODA, Mojmír, Pavel HUMPOLÍČEK a Václav ŠNOREK. *Psychodiagnostika dospělých*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0363-6.

SWAP, Walter a kol. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*. 2001, Vol 18, No. 1, pp 95-114.

ŠTIKAŘ, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ŠTIKAŘ, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 1996. ISBN 80-7184-091-2.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.

ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

Temperament - charakteristika osobností. In: *Psychotesty* [online]. [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: <http://cz.psychotests.net/temperament/>

TEST OSOBNOSTI. ZAROHEM. CZ. *Test osobnosti zdarma a on-line*. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://testosobnosti.zarohem.cz/>

The Big Five Personality Test. *Out of Service. Com* [online]. [cit. 2014-11-18] Dostupné z: www.outofservice.com/bigfive/

The Personality Type Portraits. In: *PersonalityPage.com* [online]. [cit. 2014-10-15]. Dostupné z: <http://www.personalitypage.com/portraits.html>

TEODORESCU, Tina, 2006. COMPETENCE VERSUS COMPETENCY: What is the Difference?. *Performance Improvement*, Nov, vol. 45, no. 10, pp. 27 - 48. ISSN 10908811.

TOOM, Auli. *Tacit pedagogical knowing: At the core of teacher's professionalism*. Helsinki, 2006. ISBN 952-10-2996-X. Doctoral dissertation. University of Helsinki.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8.

ULČÍN, Peter. Ryba smrdí od hlavy. Jak firma přijde o milion. In: *Moderní řízení*. Měsíčník vydavatelství Economia. 2014. Roč. 4, č.10, s. 32-34. ISSN 0026-8720.

ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

Unie malých a středních podniků ČR. [online]. [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.sme-union.cz/kdo-je-smemsp/>

VÁGNER, Ivan. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 8021035366.

VÁVROVÁ, Soňa. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0087-1.

VEBER, Jaromír. a kol. *Management*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 2001. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VUORI, Vilma a Jussi OKKONEN. Knowledge Sharing Motivational Factors of Using an Intra-Organizational Social Media Platform. *Journal of Knowledge Management*. 2012. Vol. 16, No. 4, p. 592–603. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211246167>.

VYMĚTAL, Jan, Anna DIANČIKOVÁ a Miriam VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-86920-01-1.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

WHITMORE, John. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. Vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-101-0.

WOODRUFFE, Charles. What is meant by a competency?. *Leadership & Organization Development Journal*. 1993. Vol. 14, No 1, p. 29 – 36.

WRIGHT, Patrick M., Benjamin B. DUNFORD and Scott A. SNELL. Human Resources and the Resource Based View of the Firm. In: *Journal of Management*. 2001. Vol. 27, p. 701-721.

ZAERI, Mehran, 2014. A Theoretical Study of Social Entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 07, vol. 10, no. 2, pp. 3-37 ProQuest Central. ISSN 11768592.

ZELENÝ, Milan. *Human systems management: integrating knowledge, management and systems*. New Jersey: World Scientific, 2008. ISBN 978-981-02-4913-7.

ZUCHA, Rudolf O. *Praktická příprava manažera: nové metody a pohledy ve světovém kontextu*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-32-2.

Ostatní zdroje:

BILÍKOVÁ, Jana. *Uplatňování principů celostní kompetentnosti při obsazování manažerských pozic v podmínkách malých a středních podniků na území České republiky*. Teze disertační práce. Zlín, 2013: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

- [1] BILÍKOVÁ, Jana. Proč studovat celostní management a proč být celostně způsobilým? In: *Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy*. 2011, **6** (15), s. 100-107. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu. ISSN 1337-0510.
- [2] RAŠNER, Jaroslav a kol. Proces řízení logistického projektu. In: *Logistika v teorii a praxi III*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. FLKŘ, OHK. Uherské Hradiště. 2011. ISBN 978-80-7454-126-1.
- [3] BILÍKOVÁ, Jana a Pavel TARABA. Vybrané metody řízení dodavatelského řetězce. In: *Logistika v teorii a praxi IV*. Univerzita Tomáš Bati ve Zlíně. FLKŘ, OHK. Uherské Hradiště. 2012. ISBN 978-80-7454-145-2.
- [4] TARABA, Pavel a Jana BILÍKOVÁ. Nákupní chování organizace. In: *Logistika v teorii a praxi IV*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. FLKŘ, OHK. Uherské Hradiště. 2012. ISBN 978-80-7454-145-2.
- [5] BILÍKOVÁ, Jana a Pavel TARABA. Holistic Competence - Competence of Managers and its Influence on the Development of Companies in the Czech Republic. In: *The 26th SVU World Congress*. Žilina, Slovakia. 2012
- [6] BILÍKOVÁ, Jana a Pavel TARABA. Jak vybírat nový podnikový ERP systém s cílem zvyšování kvality podnikových procesů. In: *Logistika v teorii a praxi V*. (CD) Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2012. ISBN 978-80-7454-210-7.
- [7] TARABA, Pavel a Jana BILÍKOVÁ. Význam celostnej kompetentnosti pri výbere správneho dodávateľa ERP systému. In: *Logistika v teorii a praxi V*. (CD) Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2012. ISBN 978-80-7454-210-7.
- [8] TARABA, Pavel a Jana BILÍKOVÁ. Způsobilosti členů orgánů správy a řízení veřejných institucí. In: *Trendy v podnikání – Business Trends*, 2012, **2** (3), 83-89. ISSN 1805-0603.
- [9] BILÍKOVÁ, Jana. Nezbytnost zvyšování celostní způsobilosti manažerů. In: *Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy*. 2013, **8** (20), s. 73-79. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu. ISSN 1337-0510.
- [10] BILÍKOVÁ Jana, TARABA Pavel a Václav BEZDĚK. Holistic Management and the Selection of Members of Corporate Governance Authorities of Organisations in the Czech Republic. In: *Sborník konference: Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2013*. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 3. vyd. 2013. ISBN 978-80-905243-7-8.

- [11] BILÍKOVÁ Jana, TARABA Pavel a Václav BEZDĚK. Holistic Management and the Selection of Members of Corporate Governance Authorities of Organisations in the Czech Republic. In: *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2013, **3** (1), s. 8-11. ISSN 1804-7890.
- [12] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, BILÍKOVÁ Jana a Pavel TARABA. *Databáze manažerských metod a technik*. 1. vydání. Ostrava: Repronis, 2013. ISBN 978-80-7329-380-2.
- [13] BARTOŠÍKOVÁ, Romana, Jana BILÍKOVÁ and Pavel TARABA. Risk Management in the Business Sector in the Czech Republic. In: *CD Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness*, 23. ročník. Valencia - Spain: International Business Information Management Association (IBIMA), 13. 05. – 14. 05. 2014. ISBN 978-0-9860419-2-1.
- [14] TARABA, Pavel, Romana BARTOŠÍKOVÁ and Jana BILÍKOVÁ. Application of Knowledge of Corporate Governance in the Czech Republic. In: *CD Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness*, 23. ročník. Valencia - Spain: International Business Information Management Association (IBIMA), 13. 05. – 14. 05. 2014. ISBN 978-0-9860419-2-1.
- [15] BILÍKOVÁ, Jana and Pavel TARABA. The Concept of Holistic Competence of Managers in the Tendering Process in Small and Medium-Sized Enterprises in the Czech Republic. In: *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2014, ISSN 1804-7890.
- [16] TROJAN, Jakub, BILÍKOVÁ, Jana a Lucie Halášová. LMS Moodle jako podpora výuky studentů na Fakultě logistiky a krizového řízení. In: *Metody a postupy ke zkvalitnění výuky krizového řízení a přípravy obyvatelstva na řešení krizových situací II*. Zlín: Z- studioZlín, 2014, s. 297-302. ISBN 978-80-7454-412-5.
- [17] BILÍKOVÁ, Jana and Romana BARTOŠÍKOVÁ. Holistic Competence of Managers as a Prerequisite for Successful Creation of Crisis Plans. In: *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2014, ISSN 1804-7890.
- [18] HEINZOVÁ, Romana, BILÍKOVÁ, Jana and Pavel TARABA. The Current State of Enterprise Risk Management in the Czech Republic. In: *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*. 2014, ISSN 2169-0367.
- [19] TARABA, Pavel, HEINZOVÁ, Romana and Jana BILÍKOVÁ. Levels of Knowledge in the Area of Corporate Governance in the Czech Republic. In: *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*. 2014, ISSN 2169-0367.

[20] Pavel TARABA and Jana BILÍKOVÁ. Gender View on the Requirement of Social Maturity of Managers in the Selection Process in SMEs in the Czech Republic. *In: Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation*, 24. ročník. Milano - Italy: International Business Information Management Association (IBIMA), 6. 11. – 7. 11. 2014. ISBN 978-0-9860419-3-8.

[21] BILÍKOVÁ, Jana and Pavel TARABA. The Holistic Level of Competence in the Selection Process for the Position of Managers in SMEs in the Czech Republic. *In: Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation*, 24. ročník. Milano - Italy: International Business Information Management Association (IBIMA), 6. 11. – 7. 11. 2014. ISBN 978-0-9860419-3-8.

[22] BILÍKOVÁ, Jana, BARTOŠÍKOVÁ, Romana and Jakub TROJAN. Crisis Management in SMEs in the Czech Republic in Connection with Holistic Competence of Manager. *In: Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation*, 24. ročník. Milano - Italy: International Business Information Management Association (IBIMA), 6. 11. – 7. 11. 2014. ISBN 978-0-9860419-3-8.

[23] TROJAN, Jakub, RAK, Jakub, PANÁČKOVÁ, Veronika, BILÍKOVÁ, Jana and Romana BARTOŠÍKOVÁ. Trends and Innovation in Hospitality (the Czech and Slovak perspective) *In: Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation*, 24. ročník. Milano - Italy: International Business Information Management Association (IBIMA), 6. 11. – 7. 11. 2014. ISBN 978-0-9860419-3-8.

[24] BARTOŠÍKOVÁ, Romana, BILÍKOVÁ, Jana, STROHMANDL, Jan, ŠEFČÍK Vladimír and Pavel TARABA. Modelling of Decision - Making in Crisis Management. *In: Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation*, 24. ročník. Milano - Italy: International Business Information Management Association (IBIMA), 6. 11. – 7. 11. 2014. ISBN 978-0-9860419-3-8.

[25] LUKÁŠKOVÁ, Eva, BILÍKOVÁ, Jana, MÁLEK, Zdeněk a Vladimír ŠEFČÍK. *Potravinová (ne)bezpečnost*. Vydání první. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014. ISBN 978-80-7454-463-7.

[26] MATOŠKOVÁ, Jana, DOBEŠ Kamil, BAŇAŘOVÁ Michaela, POLČÁKOVÁ Martina a Jana BILÍKOVÁ. *Úspěšný student vysoké školy a jeho tacitní znalosti*. První vydání. Žilina: Georg , 2014. ISBN 978-80-8154-098-1.

[27] MATOŠKOVÁ, Jana, POLČÁKOVÁ Martina, BAŇAŘOVÁ Michaela, KOVÁŘÍK, Martin, ORLITOVÁ Gabriela, BILÍKOVÁ, Jana, KOSEČEK,

Jakub, GARCZCARZOVÁ, Gabriela. GAČR - Vytvoření českého nástroje pro měření akademických tacitních znalostí. 2014

[28] MATOŠKOVÁ, Jana, DOBEŠ Kamil a Jana BILÍKOVÁ. Characteristics of a Successful University Student. In: *The International Journal of Learning in Higher Education*. ISSN 2327-7955 (v recenzním řízení).

ODBORNÉ NEPUBLIKOVANÉ PRÁCE

[1] BILÍKOVÁ, Jana. *Uplatňování principů celostní kompetentnosti při obsazování manažerských pozic v podmínkách malých a středních podniků na území České republiky*. Teze disertační práce. Zlín, 2013: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 41 s.

CURRICULUM VITAE AUTORA

Jméno: Jana Bilíková
Datum narození: 13. 6. 1971
Bydliště: Václava Kulíška 1212, Uherské Hradiště 5
E-mail: janabilikova@seznam.cz

Vzdělání:

2011- dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, obor Management a ekonomika – doktorské studium

2007 - 2009 Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíně, Fakulta sociálně - ekonomických vztahů, obor Řízení lidských zdrojů a personální management - magisterské studium

2004 - 2007 Evropský polytechnický institut, s.r.o. Kunovice, obor Finance a daně - bakalářské studium

1989 - 1991 Mendelova univerzita v Brně, Fakulta provozně - ekonomická, obor Ekonomika a management – bakalářské studium

1985 - 1989 Gymnázium Kyjov

Pracovní zkušenosti:

2015 – dosud FaME UTB ve Zlíně, externí spolupracovník v pedagogické oblasti

2012 – 2014 FLKŘ UTB ve Zlíně, proděkanka pro pedagogickou činnost

2011 - 2014 FLKŘ UTB ve Zlíně, odborný asistent

2011 - 2012 PEVEKO s.r.o. Uherské Hradiště, finanční a personální manažer

2009 - 2011 GEMCO, s.r.o. Uherské Hradiště, lektor, odborný poradce programátorů SW pro účetní a manažerské moduly

2008 - 2009 MARLIN, s.r.o. Uherské Hradiště, lektor rekvalifikačních kurzů - účetnictví, finanční manažer projektů

2008 ALGECO s.r.o. Spytihněv, hlavní účetní

2007	MFČR, Finanční ředitelství v Brně, správce daně kontrolního oddělení, ÚFO - FÚ Kyjov
2002 – 2007	LIKOL, spol. s r.o. Dubňany, vedoucí ekonomického oddělení
1994 – 1998	TRIGON s.r.o. Uherské Hradiště, samostatná účetní

Jazykové znalosti:

Angličtina – středně pokročilý

Ruština – středně pokročilý

Ostatní:

Práce s PC (MS Office, účetní a manažerské SW – pokročilý)

Řidičský průkaz skupiny B

Ve Zlíně dne 23. 3. 2015

Příloha A DOTAZNÍK PRO KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Dotazníkové šetření

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás, odborníka z podnikové praxe, oslovit s prosbou o spolupráci v rámci prováděného terénního výzkumu, souvisejícího s disertační prací zabývající se problematikou uplatňování principů celostní kompetentnosti při obsazování manažerských pozic v podmínkách malých a středních podniků (MSP) na území Zlínského kraje.

Prosím o zodpovězení následujících otázek anonymního dotazníku, kterého vyplnění Vám nebude trvat déle než 10 – 15 minut.

Děkuji předem za Váš čas a vstřícnost.

Jana Bilíková

Studentka doktorského studijního programu, Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

1. Slyšeli jste o modelu celostní kompetentnosti manažera, skládajícího se ze tří pilířů – pilíře všeobecné a odborné zdatnosti, praktické a aplikační dovednosti a sociální a osobnostní zralosti?

ANO

NE

2. Kdo má rozhodující vliv při výběru kandidátů na manažerské pozice ve vaší společnosti?

Personalista

Vlastník

Personální agentura

Jiná odpověď:

Níže uvedené výroky prosím ohodnoťte na škále 1 až 5 podle toho, do jaké míry daný výrok vystihuje Váš názor. Význam jednotlivých stupňů škály je následující:

1 = 64% a méně než 64% (s daným výrokiem souhlasíte maximálně v 64 případech ze 100 možných případů)

2 = 65% až 74%

3 = 75% až 84%

4 = 85% až 94%

5 = 95% až 100% (s daným výrokiem souhlasíte minimálně v 95 případech ze 100 možných případů)

3. Při výběru pracovníků na manažerské funkce jsou posuzovány z pilíře všeobecné a odborné zdatnosti:

a) Vědomosti o vaší organizaci:

1 2 3 4 5

b) Vědomosti o funkcích managementu (plánování, organizování, rozhodování, vedení, kontrola, koordinace..):

1 2 3 4 5

c) Vědomosti o informacích potřebných pro uplatňování funkcí managementu (odborné vědomosti o výrobcích, službách, výrobních procesech, ekonomice společnosti atd. dle povahy obsazované pozice):

1 2 3 4 5

d) Vědomosti o systémovém přístupu (chápaní procesů komplexně a ve vzájemných souvislostech) k řízení:

1 2 3 4 5

4. Při výběru pracovníků na manažerské funkce jsou posuzovány z pilíře praktické a aplikační dovednosti:

a) Dovednosti spojené se sebeřízením (self - management)

1 2 3 4 5

b) Dovednosti spojené s řízením času (time management):

1 2 3 4 5

c) Komunikační dovednosti :

1 2 3 4 5

d) Umění motivovat:

1 2 3 4 5

e) Schopnost týmové práce:

1 2 3 4 5

5. Při výběru pracovníků na manažerské funkce jsou posuzovány z pilíře sociální a osobnostní zralosti:

a) Charakterové vlastnosti (vztah člověka k lidským hodnotám, k práci, morální kredit, pozitivní povahové vlastnosti..):

1 2 3 4 5

b) Volní vlastnosti (pracovitost, svědomitost, cílevědomost, vytrvalost, sebedisciplína atd.):

1 2 3 4 5

c) Kognitivní vlastnosti (paměť, schopnost abstrakce, schopnost chápat jevy do hloubky atd.):

1 2 3 4 5

d) Kreativní vlastnosti (originalita, intuice, inovativnost atd.):

1 2 3 4 5

e) Vlastnosti temperamentu (např. cholerik, flegmatik, sangvinik, melancholik nebo introvert a extravert...):

1 2 3 4 5

f) Emoční vlastnosti (schopnost vnímat a ovládat vlastní emoce, umět se vcítit do emocí druhých a správně je využívat ve vztahu ke druhým lidem):

1 2 3 4 5

g) Fyzické zdraví, kondice atd.:

1 2 3 4 5

h) Duševní zdraví (schopnost zvládat stres atd.):

1 2 3 4 5

6. Rozdělte 100% mezi tři pilíře podle toho, do jaké míry jsou dle Vás posuzovány při výběru pracovníků na manažerské funkce:

Odborné znalosti _____%

Aplikační dovednosti _____%

Sociální zralost _____%

Níže uvedené výroky prosím ohodnoťte na škále 1 až 5 podle toho, do jaké míry daný výrok vystihuje Váš názor. Význam jednotlivých stupňů škály je následující:

1 = 64% a méně než 64% (s daným výrokiem souhlasíte maximálně v 64 případech ze 100 možných případů)

2 = 65% až 74%

3 = 75% až 84%

4 = 85% až 94%

5 = 95% až 100% (s daným výrokiem souhlasíte minimálně v 95 případech ze 100 možných případů)

7. Představte si, že bude sestaven návrh metod, které Vám zajistí, že při výběrových řízeních na manažerské pozice budou ohodnoceny nejen odborné znalosti, ale také praktické aplikační dovednosti a osobnostní charakteristika (zralost) kandidátů. Co by mohlo být dle Vašeho názoru bariérami využívání tohoto návrhu v podnikové praxi?

Finanční zátěž	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Administrativně - organizační zátěž	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Časová náročnost	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Personální náročnost	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Obava ze změn	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Nesouhlas vlastníka	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Jiné:	_____				

8. Uveďte velikost společnosti dle kategorie MSP, ve které pracujete:

malý podnik (do 20 zaměstnanců)	<input type="checkbox"/>
malý podnik (20 - 49 zaměstnanců)	<input type="checkbox"/>
střední podnik (50 – 249 zaměstnanců)	<input type="checkbox"/>

9. Uveďte oblast oborového zaměření, ve které vaše společnost působí:

Plastikářství, gumářství	<input type="checkbox"/>
Strojírenství	<input type="checkbox"/>
Ekologie	<input type="checkbox"/>
Stavebnictví	<input type="checkbox"/>
Chemie	<input type="checkbox"/>
Zbrojařství	<input type="checkbox"/>
Informatika	<input type="checkbox"/>
Zemědělství a lesnictví	<input type="checkbox"/>
Zpracování dřeva	<input type="checkbox"/>
Potravinářství	<input type="checkbox"/>
Jiné:	_____

10. Jste: MUŽ ŽENA

Příloha B POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

1. Jakou má vaše společnost personální strategii?
2. Jakou pozici má v organizační struktuře vaší společnosti HR oddělení?
3. Kdo zodpovídá za plnění cílů z oblasti personální strategie?
4. Jakým způsobem jsou zaměstnanci obeznámeni s vytyčenými cíli z oblasti ŘaRLZ, jež vyplývají z personální strategie?
5. Jaký význam mají pro vaši společnost lidské zdroje?
6. Jakými pravidly se řídí určení osoby – supervizora – nad výběrovými řízeními?
7. Upřednostňuje vaše společnost při výběrových řízeních kandidáty z vnitřních zdrojů?
8. Pokud ano - je tato strategie společnosti zaměstnancům známa? (motivace)
9. Popište prosím postup při výběrových řízeních na manažerské pozice ve vaší společnosti.
10. Mohu prosím vidět Vámi zmiňované materiály, používané pro ohodnocování způsobilosti kandidátů v procesu VŘ na manažerské pozice?
11. Mohl/a byste charakterizovat úspěšného manažera ve vaší společnosti?
12. Slyšel/a jste někdy o modelu celostní kompetentnosti manažera? *Vysvětlit podstatu tří pilířů kompetentnosti manažera: všeobecná a odborná zdatnost, praktická a aplikační dovednost a sociální a osobnostní zralost – ve vzájemném synergickém působení.*
13. Vyplňte prosím předložený dotazník.
14. Myslíte si, že by pro vaši společnost mohl být návrh na uplatňování modelu celostní kompetentnosti v rámci výběrových řízení na manažerské pozice přínosným? Pokud ano, v jaké podobě?
15. Jaké by mohly být dle Vašeho názoru možné bariéry uplatňování modelu celostní kompetentnosti v rámci výběrových řízení na manažerské pozice ve vaší společnosti?
16. Doporučení do firem - prosba.

Příloha C Typologie osobnosti MBTI – základní charakteristiky (*Čakrt, 1996; Grafologie a psychologie, on-line, 2014*)

KATEGORIE	PREFERENCE	POPIS
Aktivizace	E Extroverze	Zaměření na svět lidí. Mají mnoho přátel. Více mluví, než poslouchají. Vlídni. Otálejí s řešením záležitostí, vyžadujících soustředění.
	I Introverze	Zaměření na vnitřní svět myšlenek. Rádi své úkoly i záležitosti promýšlejí. Dobří posluchači. Rezervovaní. Otálejí s řešením záležitostí vyžadujících styk s lidmi.
Získávání informací	S Smysly	Zaměření na současnost, fakta, realitu, výsledky. Obava z nových problémů, soustavně pracující. Problémy při formulaci koncepcí.
	N Intuice	Zaměření na budoucnost či minulost, nové možnosti, ideje, teorie. Myslí na více věcí najednou. Dávají raději obecné odpovědi. Mají rozvinutou fantazii. Zanedbávají detaily.
Rozhodování	T Myšlení	Logické rozhodování. Dobrá paměť na čísla, obrazy, horší na jména a tváře. Neosobní. Zaměření na výkon. Preference pravdy před dohodou. Problémy se vztahy na pracovišti.
	F Cítění	Rozhodování dle vlastních pocitů a hodnot. Empatičtí, preferují harmonii před pravdou. Hůře řeší neosobní problémy.
Životní styl	J Usuzování	Rádi plánují, organizují, vše chtějí vyřešit. Strukturovaný přístup k úkolům. Snadno se přizpůsobují řádu a disciplíně. Mají tendenci posuzovat. Jsou kritičtí. Vynášejí soudy. Odkládají odpočinek.
	P Vnímání	Flexibilní, spontánní, zvědaví. Méně spolehliví. Věnují se mnoha činnostem, aniž by je dokončili. Odkládají závazná rozhodnutí a plánování. Problémům se snaží vyhýbat. Výkonnost závisí na náladě.

Příloha D Typologie osobnosti MBTI – základní rozdíly mezi preferencemi
(Keirsey, Bates, 200, s. 27-28)

E (extroverze) – 75% populace	I (introverze) – 25% populace
společenskost	teritorialita
interakce	soustředění
vnější	vnitřní
šíře	hloubka
rozsáhlý	intenzivní
pestrost vztahů	omezený počet vztahů
vydávání energie	zachovávání energie
zájem o dění v okolí	zájem o vnitřní procesy
S (smysly) – 75% populace	N (intuice) – 25% populace
zkušenost	vize
minulost	budoucnost
realistický	spekulativní
práce	inspirace
nohama na zemi	hlavou v oblacích
užitková hodnota	fantazie
fakta	fikce
praktičnost	novátorství
racionalita	představitost
T (myšlení) – 50% populace	F (cítění) – 50% populace
objektivita	subjektivita
pravidla	hodnoty
politika	společenské hodnoty
zákony	polehčující okolnosti
kritéria	vztahy
ráznost	přesvědčování
neosobní jednání	osobní vztahy

kategorie	harmonie
normy	dobré nebo špatné
kritika	posouzení
analýza	vcítění
přidělení	vlastní aktivita
J (usuzování) – 50% populace	P (vnímání) – 50% populace
zakořeněný	putující
rozhodnutý	neustále sbírající data
pevně daný	měnicí se
plánování dopředu	adaptace za pochodu
kontrola nad životem	samovolné plynutí životem
vyřešení	možnost volby
rozhodování	honba za pokladem
naplánováno	neuzavřeno
dokončeno	postupně vyplývající
definitivní	pokusný
zajistit	vyčkat, co čas přinese
naléhavost	času je stále dost
termín!	jaký termín?
začít	ještě vyčkáme

Příloha E Týmové role dle Belbina – základní charakteristiky (*Belbin, 2012; Kubová, 2010; Šuleř, 1995*)

TÝMOVÁ ROLE	POZITIVA	NEGATIVA
<p>IN – Inovátor (Planter) <i>Nestabilní introvert</i></p>	<p>Tvoří nové návrhy a stimuluje nové aktivity. Je zdrojem originálních nápadů.</p> <p>Dokáže řešit složité problémy. Formuje počáteční fáze projektů.</p>	<p>Obtížně komunikuje s okolím. Introvert, samotářský typ.</p> <p>Neohlíží se na kritiku. Nepraktický.</p>
<p>TV – Tvůrce, formovač (Shaper) <i>Nestabilní extrovert.</i></p>	<p>Má zajímavé, mnohdy ale nereálné nápady. Smysl pro naléhavost.</p> <p>Energický. Dynamický. Přijímá výzvy, dobře pracuje pod tlakem.</p> <p>Povzbuzuje ostatní k překonávání překážek.</p>	<p>Neohleduplný vůči ostatním členům týmu.</p> <p>Verbálně agresivní, hádavý. Autoritativní, tvrdohlavý. Přecitlivěle reaguje na nesouhlasné názory či nespokojenost.</p>
<p>PO - Pozorovatel (Monitor - Evaluator) <i>Stabilní introvert</i></p>	<p>Seriózní, obezřetný, nestranný, odolává nadšení.</p> <p>Analytický, schopný kriticky uvažovat o činnosti týmu. Soudný. Málokdy se mýlí.</p> <p>Kriticky hodnotí efektivnosti projektů. Brání tým před unáhlenými rozhodnutími.</p>	<p>Chladný, netaktní.</p> <p>Přehnaně kritický.</p> <p>Není schopen inspirovat ostatní.</p> <p>Postrádá představivost. Bez fantazie.</p>
<p>ZD – Hledač zdrojů (Resources Investigator) <i>Stabilní extrovert</i></p>	<p>Rychle a nadšeně reaguje.</p> <p>Velmi dobré komunikační schopnosti. Nepřilíš originální vlastní myšlenky. Dovede chápat a rozvíjet myšlenky ostatních.</p> <p>Sklon ke zvědavosti. Vidí příležitost ve všem novém. Potřebuje podporu a uznání ostatních.</p> <p>Získává zakázky, informace, finance, materiál. Navazuje, udržuje a rozvíjí kontakty.</p>	<p>Rychle ztrácí zájem.</p> <p>Náladový a netrpělivý.</p> <p>Přehnaně nadšený.</p> <p>Vyžaduje mentální podporu.</p>

<p>RE – Realizátor (Implementer)</p> <p><i>Stabilní introvert</i></p>	<p>Praktický organizátor. Mění nápady v uskutečnitelné úkoly. Metodický, rád tvoří plány a harmonogramy.</p> <p>Ukázněný a odpovědný, ochotně se ujme administrativy. Dbá na disciplínu. Řeší problémy systematicky.</p>	<p>Nekompromisní, pedantský.</p> <p>Nepružný, pomalu reaguje na změny.</p> <p>Postrádá představivost.</p>
<p>DO – Dokončovatel (Completer Finisher)</p> <p><i>Nestabilní introvert</i></p>	<p>Soustřeďuje se na detaily.</p> <p>Nezačíná nic, co nedokáže dokončit.</p> <p>Není tolerantní k nedomyšleným řešením.</p> <p>Není tolerantní k nepřesné práci.</p> <p>Domýšlí podrobnosti projektů.</p> <p>Dbá na dodržování postupů a harmonogramů. Vyniká precizností, zejména při dokončování projektů.</p>	<p>Neústupný, pedantský.</p> <p>Sklon k přehnaným obavám.</p> <p>Nerad deleguje.</p>
<p>ST – Stmelovač (Team – Worker)</p> <p><i>Stabilní extrovert</i></p>	<p>Přátelský, mírný, družný.</p> <p>Dobrý posluchač, má zájem o ostatní, chápe jejich názory. Diplomat.</p> <p>Pružný, umí se přizpůsobit různým situacím a lidem. Vytváří optimální atmosféru. Zabraňuje konfliktům.</p> <p>Vnímavý, poskytuje oporu všem členům týmu.</p>	<p>Nerozhodný v kritických situacích.</p> <p>Vyhýbá se konfliktům.</p> <p>Málo energický.</p> <p>Nerozhodný.</p>
<p>KO – Koordinátor (Coordinator)</p> <p><i>Stabilní extrovert</i></p>	<p>Směřuje ostatní ke společnému cíli. Zralá, sebejistá osobnost. Rozpozná individuální talent a využívá ho v zájmu skupinových cílů. Má důvěru ve schopnosti ostatních. Dobře vede týmy lidí s rozdílnými schopnostmi. Maximálně využívá potenciál týmu a zvyšuje sebevědomí členů týmu.</p>	<p>Nesoutěživý, nepřilíš energický.</p> <p>Může mít střety s formovači týmů.</p> <p>Může být manipulativní.</p>
<p>SP – Specialista (Specialist, expert)</p>	<p>Nadšenec pro svůj obor. Pyšní se odbornými znalostmi a dovednostmi. Usiluje o dosažení špičkové profesionality. Brání svou odbornou</p>	<p>Postrádá zájem o týmovou práci.</p> <p>Mívá komunikační</p>

<i>Nestabilní introvert</i>	oblast. Má jen velmi malý zájem o lidi obecně, o členy týmu taktéž. Dodává odbornou úroveň řešeným úkolům. Dodává týmu prestiž na veřejnosti.	problémy. Mívá pocit, že mu ostatní členové týmu nerozumějí.
-----------------------------	---	---

Ing. Jana Bilíková

**Uplatňování principů celostní kompetentnosti při obsazování
manažerských pozic v podmínkách malých a středních podniků**

Applying the Principles of Holistic Competence in the Environment of Small
and Medium Enterprises

Disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín.

Sazba: Jana Bilíková
Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2015