



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Manažerské kompetence ve vybraných podnicích

Vypracovala: Bc. Lucie Šišková
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph. D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie ŠÍŠKOVÁ**
Osobní číslo: **E13701**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Manažerské kompetence ve vybraných podnicích**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem práce je charakterizovat klíčové manažerské kompetence ve vybraných podnicích a navrhnout vhodné postupy dalšího rozvoje zkoumaných kompetencí.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy těchto kompetencí u manažerů, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ k dalšímu rozvoji a zlepšování v rámci celoživotního vzdělávání.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (1999). *Personální management.* Praha: Grada.

Hellriegel, D. (2007). *Managing: A Competency-Based Approach.* Onthill: Cengage Learning.

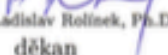
Kubeš, M. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů.* Praha: Grada Publishing.

Šuleř, O. (2008). *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout.* Praha: Computer Press.

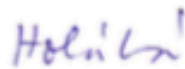
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDENTSKÁ 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holáková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 12.4.2016

Podpis studenta

Table of Contents

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1	PROFIL MANAŽERA	4
2.2	MANAŽER A JEHO OSOBNOST	5
2.3	MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	5
2.4	MANAŽERSKÉ KOMPETENCE JAKO POJEM	6
2.5	VÝVOJ MYŠLENKOVÝCH PROUDŮ A PŘÍSTUPŮ K POCHOPENÍ PODSTATY KOMPETENCÍ A KOMPETENČNÍCH MODELŮ	7
2.5.1	GEORGE MILLER'S PYRAMID	10
2.5.2	SCHRODER'S FRAMEWORK	11
2.5.3	ICEBERG MODEL	11
2.6	JAK IDENTIFIKOVAT KOMPETENCE	13
2.7	IDENTIFIKOVÁNÍ KOMPETENCÍ	14
2.7.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE	14
2.7.2	FÁZE SBĚRU DAT	14
2.7.3	FÁZE ANALÝZY A KLASIFIKACE INFORMACÍ	19
2.7.4	POPIS A TVORBA KOMPETENCÍ A KOMPETENČNÍHO MODELU	19
2.7.5	OVĚŘENÍ A PŘEZKUM MODELU	20
2.8	VYMEZENÍ TESTOVANÝCH KOMPETENCÍ	20
3	METODIKA	22
3.1	METODIKA VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ POTŘEBNÝCH PRO FUNKCI MANAŽERA	22
3.2	METODIKA ANALÝZY ÚROVNĚ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ VE VYBRANÝCH PODNICÍCH	23
3.3	METODIKA PRO NAVRŽENÍ VHODNÝCH POSTUPŮ VEDOUCÍCH K ROZVOJI KOMPETENCE	24
4	VÝSLEDKY	27
4.1	VÝBĚR VZORKU RESPONDENTŮ	27

4.2	PROVEDENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	28
4.3	STATISTICKÉ INFORMACE O ZKOUMANÉM VZORKU	28
4.4	ANALÝZA ÚROVNĚ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ VE VYBRANÝCH PODNICÍCH.....	32
4.5	TESTOVÁNÍ VZÁJEMNÝCH ZÁVISLOSTÍ KOMPETENCÍ NA VYBRANÉ PROMĚNNÉ	53
4.5.1	TESTOVÁNÍ ZÁVISLOSTI PROMĚNNÉ VĚK	53
4.5.2	TESTOVÁNÍ ZÁVISLOSTI PROMĚNNÉ VZDĚLÁNÍ	60
4.5.3	TESTOVÁNÍ ZÁVISLOSTI PROMĚNNÉ DRUH SPOLEČNOSTI	65
4.6	SYNTÉZA ÚROVNĚ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ A JEJICH ZÁVISLÝCH PROMĚNNÝCH.....	70
5	<u>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</u>	75
6	<u>SUMMARY</u>	78
7	<u>ZDROJE.....</u>	79
8	<u>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</u>	85
9	<u>SEZNAM PŘÍLOH.....</u>	86
10	<u>PŘÍLOHY</u>	87

1 Úvod

Velmi často se v odborných kruzích setkáváme s názory, že hospodářské úspěchy nebo naopak neúspěchy organizace závisejí na kvalitě manažerů, jež danou organizaci řídí. Můžeme tedy říci, že kvalitní management hraje v organizaci důležitou roli a stojí na pozadí jejího celkového úspěchu.

Díky rozvoji jednotlivých organizací a neustálému rozšiřování předmětů jejich činnosti se zvyšují i nároky na řízení takovýchto organizací. Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem a jak tvrdí Veber a kol. (2009), jejich výběr je tudíž klíčový.

Neustále se měnící podmínky na mezinárodních trzích nutí manažery k vyšší adaptabilitě. Úspěšný manažer je ten, který přežije a změny zvládne.

2 Literární přehled

2.1 Profil manažera

Podle Koontze a Weihricha (1993) je manažerem ten, kdo je odpovědný za realizaci takových činností, které umožňují jednotlivcům práci, jež následně přispívá k plnění celkových skupinových cílů. Ivancevich, Donnelly a Gibson (1989) shledávají manažerskou činnost jako proces uskutečňovaný jednou nebo více osobami za účelem koordinace aktivit ostatních lidí k dosažení výsledků, kterých by jinak jednotlivec nemohl dosáhnout sám.

Manažeři jsou odpovědní za plnění úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. Jak uvádějí Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) v obtížnosti těchto úkolů jsou však velké rozdíly. Rozdíly se nacházejí zejména v úrovni požadovaných dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni.

S rozvojem organizací a rozšiřováním předmětů jejich činností se zvýšily i nároky na rozsah potřebného managementu. Manažeři se v současné době rozdělují obvykle do tří úrovní podle svého postavení v organizaci:

- **linioví manažeři**, jejichž hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Tato základní úroveň postavení manažerů se nachází na nejnižší úrovni manažerské hierarchie a je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky. Příkladem takovýchto manažerů mohou být mistři ve výrobní jednotce, dispečeri na dopravě nebo vrchní sestry v nemocnici.

- **střední manažeři** zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu. Odpovídají za řízení liniových manažerů příp. také řadových pracovníků organizace. Tito manažeři se nejvíce zabývají poskytováním a získáváním informací. Příkladem takovýchto manažerů mohou být stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska.

- **vrcholoví manažeři**, někdy označováni jako top manažeři, jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Příkladem takovýchto manažerů mohou

být generální ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů (Veber a kol., 2009, Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

2.2 Manažer a jeho osobnost

V moderním managementu se uplatňuje široká škála technik, metod a postupů, které jsou určeny pro podporu práce manažera. Znalost a schopnost tyto techniky uplatňovat, je pouze počátkem toho, co by měl manažer ovládnout. Znalost a uplatňování řídicích praktik nazýváme tvrdými dovednostmi manažera. Kromě těchto tvrdých dovedností potřebuje manažer disponovat taktéž dovednostmi souvisejícími s vedením lidí. Tyto dovednosti nazýváme “soft-skills”, neboli měkké dovednosti. Zvládnutí manažerských dovedností není nikdy ukončeným procesem a každý manažer musí být připraven se neustále vzdělávat (Lojda, 2011).

2.3 Manažerské dovednosti

Robert L. Katz (2009) vytvořil koncepci tří manažerských dovedností, která popisuje, jak se potřebná struktura dovedností manažerů mění v závislosti na úrovni řízení. Mezi tyto tři dovednosti ve své knize *Skills of an Effective Administrator* řadí:

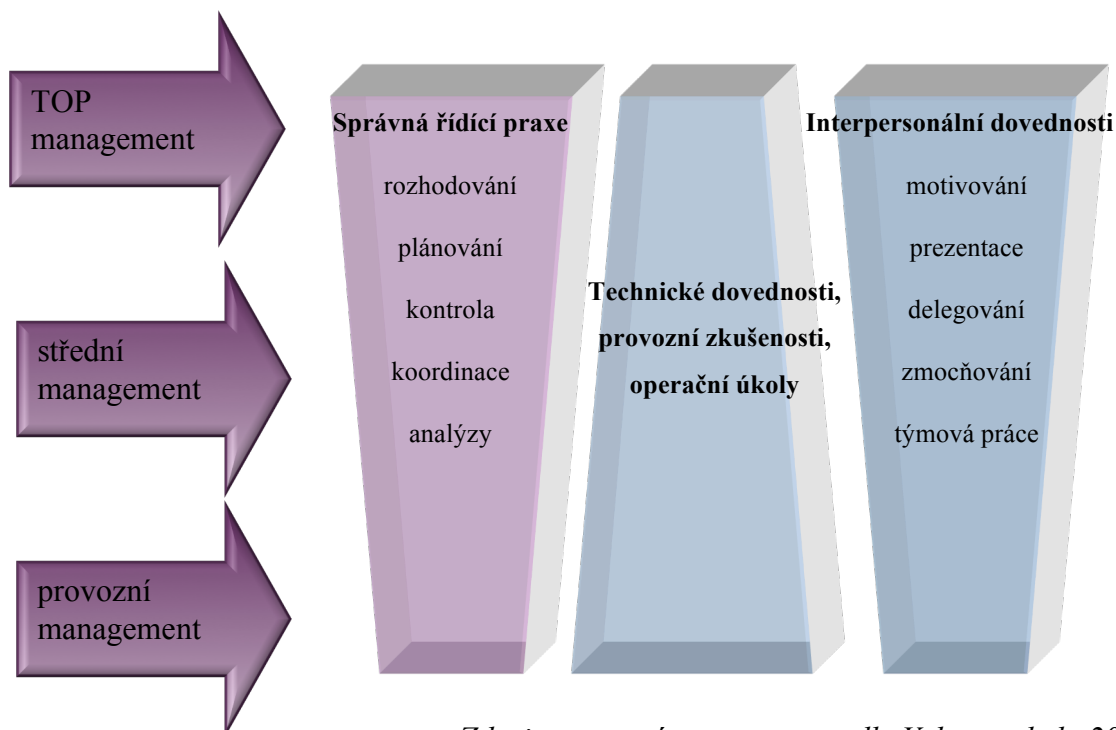
- **technické** dovednosti představující znalost činností a osvojení si práce s nástroji. Tyto dovednosti se zaměřují především na nástroje – věci.

- **lidské** dovednosti představující schopnost efektivně pracovat s lidmi, provádět týmovou práci a vytvářet takové prostředí v němž se lidé cítí bezpečně a mohou svobodně vyjadřovat svůj názor. Tyto dovednosti se prioritně zaměřují narušitel od technických dovedností na lidi.

- **konceptní** dovednosti znamenají schopnost představit si a rozpoznat jak jednotlivé situační složky na sebe vzájemně působí, jak se ovlivňují a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi (Katz, 2009).

Následující obrázek č. 1 shrnuje míru základních požadovaných dovedností lišící se napříč hierarchickým manažerským systémem v typické organizaci.

Obr. č. 1: Struktura manažerských dovedností příslušná dané úrovni řízení



Zdroj: zpracováno autorem podle Vebera a kol., 2001

2.4 Manažerské kompetence jako pojem

Slovo kompetence nabývá dvou významů a může být proto vnímáno zcela odlišně. První význam tohoto slova může být jisté synonymum pro pravomoc či oprávnění jež uděluje nebo čímž disponuje vyšší autorita, ať už jde o nějakého jednotlivce či instituci. V tomto smyslu nacházíme klíčový význam tohoto slova v němčině nebo francouzštině. Podle Česko-německého slovníku (2006) znamená německý výraz die Kompetenz (syn. die Befugnis, die Zuständigkeit) „*pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti*“. Francouzské slovo compétence má taktéž podobný význam. Podle Velkého francouzského slovníku (Neumann, Hořejší, 1974) tento pojem znamená „*povolání, příslušnost, pravomoc*“. Podobný smysl uvádí i Slovník cizích slov (2015), podle nějž je kompetence „*rozsah působnosti nebo činnosti, oprávnění a povinností svěřených právní normou určitého orgánu nebo organizaci, příslušnost po odborné nebo věcné stránce, funkční nebo služební pravomoc*“. Pokud nahlédneme do etymologického slovníku (2015), zjistíme, že slovo kompetence pochází již z roku

1590, ale významu ve smyslu „*mít dostatečnou kvalifikaci*“ nabývá až v roce 1797. Podle Macmillanova anglického výkladového slovníku (2007) je kompetence „*schopnost udělat něco uspokojivě nebo účinným způsobem*“. Druhý význam tohoto slova je tedy schopnost nebo dovednost vykonávat určitou činnost.

Česko-anglický slovník slovník managementu (Vavrečka, Lednický, 2006) uvádí oba dva tyto významy:

„1. Schopnost, předpoklady jedince nebo skupiny, organizace či instituce zvládnout určitou činnost, situaci.

2. Oblast pravomoci řídicího orgánu, úřední osoby; okruh otázek, o nichž mají právo rozhodovat. Tato oblast pravomocí je stanovena zákony, nařízeními, stanovami a jinými normativními akty.“

Když se podíváme na podstatu věci, rozklíčujeme, že slovo kompetence může znamenat něco, co je dáno zvnějšku nebo něco co je osobě vlastní a vychází to z vnitřku, zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka a je zcela nezávislé na okolním prostředí. V souvislosti se zpracováním mé práce budu považovat slovo kompetence především jako něco co je osobě vlastní, vychází to z vnitřku a je nezávislé na okolním prostředí.

2.5 Vývoj myšlenkových proudů a přístupů k pochopení podstaty kompetencí a kompetenčních modelů

Pojem kompetence v souvislosti s lidským rysem byl poprvé použit v roce 1959 v článku *Motivation Reconsidered* pro *Psychological Review*. Zde byl pojem kompetence definován jako „*schopnost efektivní interakce s okolím*“ (White, 1959). Duchovním otcem této definice byl dnes již zesnulý Robert White, uznávaný americký psycholog a harvardský profesor.

Za zakladatele moderního přístupu ke kompetencím je považován David McClelland, který v roce 1973 uveřejnil článek *Testing for competence rather than for intelligence* ve kterém dává přednost kompetencím a zároveň staví inteligenční testy jako rozhodovací kritérium pro výběr až do pozadí. McClelland tvrdil, že nejlepším

kritériem pro výběr jsou dovednosti, vlastnosti a osobní rysy jedince než jeho intelligence (McClelland, 2007). Tímto tvrzením vzbudil značný rozruch. Dosud používaný přístup, založený na inteligenci, jako nejlepšího možného ukazatele úspěšnosti v práci tento americký psycholog neuznával. McClelland získal přesvědčení, že tradiční akademický přístup používaný k testování dostatečně nepředpovídá následnou pracovní výkonnost a potažmo i celkovou úspěšnost. Své zjištění aplikoval v 70. letech na studii zaměřené na hodnocení kompetencí. V průběhu svého výzkumu kompetencí McClelland ustanovil dva klíčové nástroje:

1. odlišná kritéria – McClelland zkoumal dvě odlišné skupiny: hvězdy a průměrné. Zajímal se o to, které kompetence rozdělují manažery na úspěšné a na ty méně úspěšné. Jak uvádí Hay Group¹ (2015), tento způsob se ukázal být velmi úspěšný v předpovídání budoucího úspěchu jednotlivců a dodnes tvoří základ přístupu Hay Group pro hodnocení, výběr a další rozvoj.

2. BEI (Behavioral Event Interviews) – jedná se o vysoce strukturovaný rozhovor, který se do značné míry zaměřuje spíše na charakteristické rysy osobnosti než na pracovní obsah. Pomocí těchto rozhovorů se dají rozklíčovat skryté vlastnosti, které významně ovlivňují úspěšnost výkonu. Technika BEI bude dále podrobněji rozebrána v kapitole 2.5.5 (Hay Group, 2015).

Na McClellandovu myšlenku navázal Boyatzis (1982) ve své knize *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Boyatzis (1982) definoval kompetence velmi široce. Základní charakteristiky pojmu kompetence jsou podle něho motivy, rysy, dovednosti, sebepoznání, sociální role a základní znalosti a dovednosti. Boyatzis rozlišuje mezi úkolem, který je třeba splnit a příslušnými schopnostmi. Tento americký psycholog a aktuální klíčový partner firmy Hay Group v podstatě již od začátku zdůrazňuje rozdíl mezi aspekty práce a aspekty, které lidé potřebují aby byli schopni práci provést (Boyatzis, 1982).

Woodruffe (1992) tvrdí, že tento rozdíl resp. odlišení procesu a výsledku vede k následující definici kompetence: „*Kompetence je množina vzorů chování, které pracovník musí použít, aby mohl úkoly plynoucí z této pozice plnit.*” (Woodruffe, 1992,

¹ Hay Group je celosvětově působící společnost poskytující konzultace pro vrcholový management

p.17). Kompetence je tedy podle Woodrufa chování, které vede k očekávanému výsledku (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Eraut (1994) vidí kompetence jako „*vlastnictví potřebných atributů jako jsou znalosti, dovednosti a postoje*“. Kompetence pak vedou k úspěšnému profesnímu výkonu (Eraut, 1994, p. 179). Gonzi, Hager a Athanason (1993) uvádějí: „*Výkon je to, co je přímo pozorovatelné, zatímco kompetence není přímo pozorovatelná, spíše je odvozena z výkonu.*“ (Gonzi, Hager a Athanason, 1993, p. 5). CIPD² (2014) definuje kompetence jako: „*chování, které zaměstnanci musí mít nebo získat, aby dosáhli efektivního výkonu*“.

Jak je již na první pohled patrné, manažerské kompetence nepatří mezi jednoduché pojmy. Jedná se o komplexní schopnosti, jako jsou například dovednosti, vědomosti, zkušenosti a další předpoklady potřebné k podávání manažerského výkonu. Někteří autoři zahrnují do pojmu kompetence ještě motivaci a postoje. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Od roku 1973 vzniklo spousta studií zaměřujících se na popis kompetencí. Někteří odborníci jen dále rozvíjeli základní teze, jiní nacházeli nové skutečnosti související s touto problematikou. Všichni měli ale společný cíl: popsat úspěšnost člověka a snažit se ji v mnohých ohledech předvídat. Práce publikované v letech 1972 - 1992 se zaměřovaly nejen na popis kompetencí ale i na vytvoření specifických kompetenčních modelů vytvořených například pro konkrétní pozice v jednotlivých firmách. Jak uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004), v průběhu těchto 20-ti let vzniklo více než 200 různých modelů.

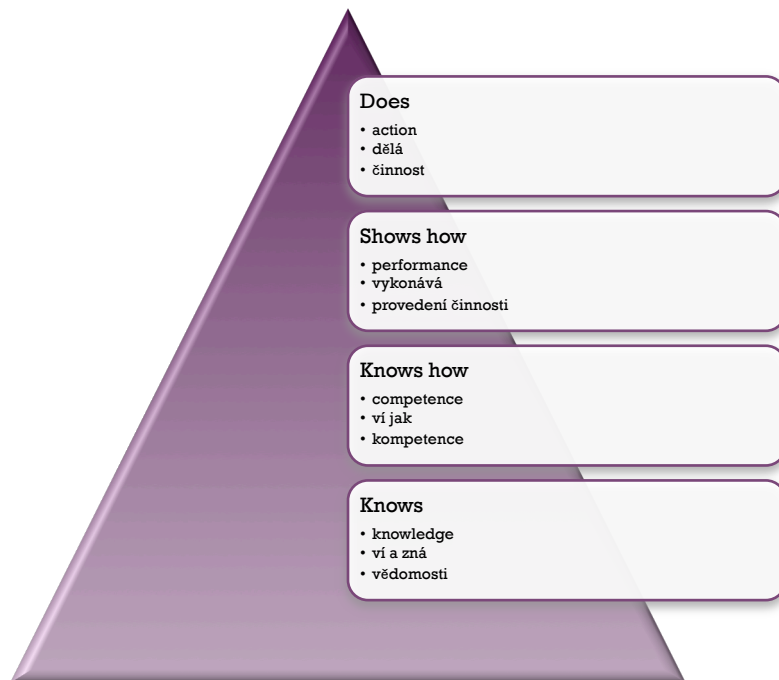
Některé z modelů budou zmíněny a podrobněji rozebrány níže.

² CIPD = Chartered institute of personnel & development je profesionální asociace sdružující personalisty se sídlem ve Velké Británii

2.5.1 George Miller's Pyramid

Miller (1990) využívá pyramidu jako efektivní prostředek k zobrazení odborných způsobilostí. Jak ukazuje obrázek č. 2 každá způsobilost je základním stavebním kamenem pro další způsobilost umístěnou nad ní.

Obr. č. 2: Jednoduchý model kompetencí podle Millera



Zdroj: zpracováno autorem podle London Deanery (2012)

Nyní budou rozebrány jednotlivé složky pyramidy:

Knows: Představují základní znalosti, kterými osoba musí disponovat.

Důkazem může být písemný test.

Knows how: Tento blok představuje schopnost efektivně použít získané znalosti.

Důkazem může být písemný test.

Shows how: Osoba je schopna prokázat znalosti ve simulované situaci.

Důkazem může být demonstrace.

Does: Osoba je schopna jednat samostatně a komplexně v každodenní situaci.

Důkazem je komplexní způsobilost jednat v rámci každého dne samostatně (Miller, 1990).

Millerova pyramida je velmi užitečný a často citovaný model testování znalostí a dovedností například v oblasti zdravotnictví (Downing, Yudkowsky, 2009).

2.5.2 Schroder's framework

Mezi další model kompetencí můžeme zařadit kompetenční model profesora Schrodera. Profesor Harold M. Schroder (1989) prezentoval tento model ve své knize *Managerial Competence: The Key to Excellence* jako výsledek hledání klíčových manažerských kompetencí. Jak vidíme na obrázku č. 3, model rozděluje klíčové kompetence do čtyř skupin.

Obr. č. 3: Kompetenční model profesora Harolda M. Schrodera



Zdroj: zpracováno autorem podle Schroder (1989) a The Schroder Competencies Framework v Get Feedback (2015)

2.5.3 Iceberg model

Dalším modelem znázornění kompetencí je ledovcový model (viz obr. č. 4). Byl zkonstruován již zmiňovaným uznávaným psychologem a univerzitním profesorem Davidem McClellandem (Thompson, 2015).

Představme si ledovec, který plave na hladině oceánu. Jsme schopni vidět jen špičku ledovce. To symbolizuje jak malou část složek jsme schopni identifikovat a relativně snadno ovlivnit. Mnohem větší část ledovce se skrývá pod hladinou. To symbolizuje, jak velkou část složek kompetence nejsme schopni ihned rozklíčovat, přestože tvoří podstatnější a daleko významnější resp. výraznější část.

Obr. č. 4: Ledovcový model manažerských kompetencí



Zdroj: zpracováno autorem podle Bubb, Earley (2008)

Na obrazném ledovci jsou umístěny různé úrovně kompetencí

dovednosti zajišťují to, že je člověk schopen vykonávat určitou činnost (např. programování)

znalosti představují to, co člověk ví o určité věci, činnosti či tématu (např. ovládá programovací jazyk)

sociální role představuje obraz toho, jak se člověk prezentuje na veřejnosti (např. pracovník – programátor)

sebepojetí je pohled lidí na sebe. Sebepojetí odráží vlastní identitu a pocity.

(např. expert v programování)

vlastnosti jsou trvale zakořeněné charakteristiky lidí, ukazují způsob jakým vnímáme druhé (např. ona je také expert v programování)

motiv jsou podvědomé myšlenky a preference, které řídí naše chování a vedou k uspokojení našich potřeb (např. chci být expert v programování a dosahovat velkého uznání) (Hay Group, 2015).

Po vysvětlení jednotlivých složek je nyní velmi jednoduché objasnit, proč jsou tyto úrovně zobrazovány právě na motivu ledovce. Horní úrovně jde obecně snáze trénovat a rozvíjet oproti dolním úrovním. Ve výsledku jsou to však dolní úrovně, které v dlouhodobém horizontu přispívají daleko více k dosahování cílů. Při složitějším úkonu je pravděpodobné, že činnosti budou řízeny spíše složkami z dolní úrovně než složkami horními vztahujícími se k znalostem nebo dovednostem. Závěrem je tedy nutné konstatovat, že výběr na základě kvalifikace nebo dovedností není tím nejlepším způsobem pro výběr nejlepšího uchazeče, resp. manažera pro určité pracovní místo.

2.6 Jak identifikovat kompetence

Pokud chceme aplikovat kompetenční přístup v rozvoji manažerů, identifikace kompetencí patří mezi základní a zároveň nejvýznamnější krok. Existuje celá škála analýz jednotlivých pracovních pozic a následného identifikování kompetencí. Taktéž existuje řada technik a postupů. Správná identifikace kompetencí pomáhá firmám v první řadě vybrat správné manažery pro jednotlivé pozice a stanovit potřebné standardy výkonu a následně i připravit a aplikovat účinné tréninkové a rozvojové programy pro manažery.

Postup pro identifikaci kompetencí vytvořila a poprvé aplikovala společnost McBer. AMA³ požádala firmu McBer o rozsáhlý výzkum s cílem identifikovat charakteristiky kompetentního manažera bez ohledu na jeho pracovní pozici a vypracování následného návrhu programu na rozvoj zjištěných kompetencí. Projektu se zúčastnilo 2000 manažerů. Výsledkem bylo zjištění 12 základních kompetencí vztahujících se k úspěšnosti manažera. I přes mnohé výhrady k tomuto projektu AMA

³ AMA = Americká marketingová asociace

těchto 12 kompetencí převzala jako podklad pro přípravu rozvojových programů pro manažery (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

2.7 Identifikování kompetencí

V první řadě je třeba opět zmínit, že existuje celá řada technik vedoucích ke stanovení kompetencí. Například Gael (1983) ve své obsáhlé knize *Job Analysis Handbook* hovoří o více než čtyřiceti technikách. Je však nutné podotknout, že hlavní fáze jsou víceméně totožné. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) zmiňují tyto fáze:

- přípravná fáze
- fáze sběru dat
- fáze analýzy a klasifikace informací
- popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu
- ověření a přezkum modelu

2.7.1 přípravná fáze

V přípravné fázi je nutné identifikovat organizaci a porozumět její struktuře a způsobům dosahování cílů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Fáze předcházející sběru dat zahrnuje podle Boultera, Dalziela a Hillse (1998) identifikaci kritérií zlepšení. Prvním a velmi důležitým krokem je podle nich identifikace výkonnostních kritérií a výběr kandidátů pro sběr dat (Boulter, Dalziel, Hill, 1998). Kandola a Pearn (1992) uvádí, že bychom měli ještě zvážit fakt, zda chceme zjistit jaké jsou současné kompetence úspěšných manažerů nebo zda chceme odhalit potenciální kompetence současných manažerů.

2.7.2 fáze sběru dat

Technik, metod a postupů existuje v této fázi celá řada. Souhrnným cílem těchto technik je zjistit informaci o pracovním místě nebo roli jež je nyní vykonávána nebo jež má vykonávána být (Ballantyne, Povah, 2004).

V této fázi je možno využít např. níže zmíněné techniky:

- expert panels
- expert system database
- průzkumy
- BEI
- pozorování
- rozhovor nebo metoda kritických situací (Russ-ef, Bassi, 1997, Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Panel expertů

Při této metodě je velmi důležitý výběr účastníků – expertů. Jejich úkolem bývá obvykle syntéza různých vstupních údajů (např. výsledky rozhovorů, zpráv, závěrů metod apod.). Potřebná data jsou skupinou nejprve analyzována, následně diskutována a na závěr vyhodnocena. Výsledkem je vize řešení problémů a doporučení. Metoda se uvádí jako vhodná při řešení komplexních problémů, které vyžadují vysoce odborné znalosti (Centrum občanského vzdělávání, 2015).

Pozorování

Pozorování patří k nejstarší skupině metod. Díky pozorování jsme v některých případech schopni podhalit jevy jinou metodou nezjistitelné. Je dobré využít služeb školeného pozorovatele jemuž je znám procesní postup a také záměr projektu. Jak uvádějí Kubeš a kol., tato technika má své nevýhody. První nevýhodou je ovlivnění pozorovaného samotnou přítomností pozorovatele. Další nevýhodou tito autoři spatřují v tom směru, že ji je možné aplikovat jen na část pracovních aktivit (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Rozhovor

Při vedení kompetenčního rozhovoru se doporučuje přizvat odborníky z oboru psychologie. Psychologové jsou schopni dobře nastavit otázky i kontrolní mechanismy

a taktéž i objektivně rozklíčovat odpovědi. Struktura a vedení rozhovoru nesmí být podceňována, má-li vést k pozitivním změnám (Pomoc podnikateli, 2015).

Tradiční rozhovory mají v jistých ohledech nízkou schopnost předpovídat, kdo opravdu na dané pozici uspěje. Na základě sociálně-psychologických studií bylo zjištěno, že neexistuje přímý vztah mezi tím, co lidé tvrdí, že udělají a tím, co doopravdy udělají. Odpovědi uchazečů plynou jen z domněnky a subjektivním popisu svých schopností, motivů a postojů. Daleko přesnějším ukazatelem jsou odpovědi na otázky co dotazovaný opravdu dělal nebo jak se v dané situaci choval. V důsledku tohoto zjištění byla vyvinuta nová technika rozhovoru nazývána BEI (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

BEI (= behavioural events interview)

Tato technika rozhovoru byla vynalezena uznávaným americkým psychologem a harvardským profesorem Davidem McClellandem. Jde o techniku rozhovoru jejímž cílem je analyzovat minulé události. Je založena na prokázaném psychologickém předpokladu, že chování v minulosti predikuje chování v budoucnosti. Cílem je zjistit konkrétní informace o chování uchazeče jež vedlo k určitému výsledku. Postup při této metodě je následující:

Vedoucí rozhovoru pokládá uchazeči otázky týkající se konkrétní situace s cílem zjistit jak uchazeč v dané situaci postupoval, jak se choval příp. jaké byly jeho pocity a jaký byl konečný výsledek. Rozhovor je zaznamenáván a později je jeho analýzou vyhodnocována úroveň prokazatelných kompetencí.

Tato metoda je velice přesná ale časově velmi náročná (Pražák, 2012).

Mezi hlavní výhody lze považovat:

- výsledky lze zpracovat kvalitativními metodami a jsou taktéž snadno transformovatelné do čísel, které můžeme podrobit statistickým analýzám
- můžeme ji ověřit již existující model stejně jako vytvořit nové kompetence
- specifikuje chování, které vede k úspěchu ale dokáže rozklíčovat i další souvislosti spojeném s určitým chováním jako jsou pocity a postoje

- výsledná analýza BEI je vhodný podklad pro tvorbu individuálních rozvojových programů

Nevýhodou je již výše zmíněná časová náročnost, proto není účelné ani efektivní tuto metodu uplatňovat pro tvorbu kompetenčních modelů sloužících pro obsazování většího počtu pracovních pozic. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) V ojedinělých případech se používá při BEI psychodiagnostika, v praxi se ale využívají testy speciálně vytvořené pro určité pozice např. Hogan Personal Inventory (Hogan Assessment Systems, 2008). V závěru je nutné poznamenat, že technika BEI je pouze variací klasické techniky CIT, která bude rozebrána níže.

CIT (= critical incident technique)

Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003) uvádějí, že CIT je nejčastěji používanou behaviorální metodou. Technika byla vyvinuta za 2. světové války profesorem Flanaganem, ředitelem divize pro leteckou psychologii a důkladně popsána v jeho článku v psychologickém bulletinu roku 1954 (Fivars, Fitzpatrick, 2015).

Sám Flanagan (1954, p. 1) ji ve svém článku charakterizoval jako: „techniku, která se skládá ze sady postupů pro přímé pozorování lidského chování takovým způsobem, aby se usnadnila jejich potenciální užitečnost v řešení praktických problémů“

CIT je metodou klíčových resp. kritických událostí. Nejprve je nutné stanovit výkonnostní incidenty. Pod tímto pojmem je myšleno stanovit chování, které definuje úspěšný a neúspěšný výkon v dané pozici (Griffin, 1989). Nadřízený posléze pozoruje a zaznamenává výkonnost zaměstnance ve stanovených kritických aspektech. Hodnocení zaměstnanců probíhá na základě jejich demonstrace chování (Wagnerová, 2008).

Tato technika je velmi náročná na dokumentaci. Jelikož vyžaduje důkladnou identifikaci úspěšného a neúspěšného pracovního chování zaměstnancem i jeho nadřízeným, považujeme ji za vysoce validní a reliabilní. Avšak při použití této techniky nejde zamezit hodnotitelským chybám (Bandura, 1989) Můžeme ale říci, že bývá přesnější než jiné techniky hodnocení (Bernardin, Beatty, 1984).

RGI (= repertory grid interview)

Tato technika jakož i předchozí slouží k identifikaci chování, které přispívá k úspěšnému výkonu (Kocianová, 2010). RGI vychází z Kellyho teorie osobních konstruktů (PCT) (Wichita State University, 2015). Osobní konstrukty, resp. představy jsou způsoby individuálního vnímání a hodnocení světa. Osobní konstrukce lidí, s nimiž je veden rozhovor, nejsou nikterak ovlivňovány předsudky tazatele (Kocianová, 2010).

Kelly používal svou metodu nejdříve v klinické praxi, teprve v šedesátých letech byla aplikována do organizační praxe jako technika umožňující generovat informace o pracovním místě (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Dotazovanou osobou je buď přímý nadřízený pracovníka, nebo jiná osoba, která danou pozici důvěrně zná (Kocianová, 2010).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) shrnují tradiční postup při aplikaci RGI do těchto kroků:

- Tazatel seznámí manažera s průběhem setkání a zdůrazní, že i když se budou otázky týkat i projevů slabších pracovníků, nebude se tázaný zajímat o konkrétní jednotlivce o nichž manažer uvažuje.
- Manažer napíše iniciály pracovníků na jednotlivé kartičky.
- Kartičky posléze rozdělí na dvě hromádky podle pracovního výkonu. Na jedné hromádce budou pracovníci, kteří jsou ve své práci dobří, na druhé ti, kteří jsou slabší.
- Manažer je vyzván, aby vytáhnul z první hromádky dvě kartičky představující dva dobré pracovníky a z jednu kartičku z druhé hromádky, představující slabšího pracovníka. Tazatel se ptá, co mají dva pracovníci společného a zároveň čím se odlišují od třetího pracovníka. Při odpovědích se již začne rýsovat určitá konstrukce. Úkolem tazatele je zjistit konkrétní chování, které se za danou konstrukcí skrývá.
- Dále manažer popisuje další charakteristické odlišnosti dvojice silných pracovníků a slabšího pracovníka nebo pokračuje stejným způsobem s jinou trojicí. Tazatel opět hledá další konstrukce (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Technika RGI je flexibilní a snadno modifikovatelná pro různé typy projektů. Přes své silné stránky ale nepostačuje jako jediný nástroj pro získávání dat pro vytvoření kompetencí a kompetenčních modelů (Kocianová, 2010).

2.7.3 fáze analýzy a klasifikace informací

Tuto fázi ovlivňuje zejména:

- celkový rozsah projektu,
- záměr projektu,
- použité techniky sběru dat,
- časové možnosti,
- a zkušenosti konzultantů s jednotlivými technikami (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, Kocianová, 2010).

Další faktorem je i skutečnost, zda získané informace posuzujeme vzhledem k již existujícímu kompetenčnímu modelu nebo zda se jedná o prvotní zjišťování kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, Kocianová, 2010). Na základě seskupení příbuzných projevů chování vyzorovaných na základě zvolených technik sestavíme náčrt kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

2.7.4 popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V této fázi se precizuje charakteristika kompetence tak, aby co nejpřesněji a nejsrozumitelněji vystihovala chování, které popisuje. Poté je vytvořena stupnice, která charakterizuje různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Zpravidla se postupuje od popisu negativních projevů chování v rámci dané kompetence, přes slabě rozvinutou úroveň až k projevům svědčícím o vysokém rozvoji v rámci dané kompetence. Každý vytvořený stupeň by měl být jasně rozlišený od ostatních. Následně by měla být kompetence pojmenována. Název by měl souhrnně vyjadřovat chování, které tvoří jádro kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, Kocianová, 2010).

Jak uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004), některé názvy kompetencí jsou součástí běžné mluvy a disponují více významy. To může být podle nich úskalím při dosažení vzájemné shody u méně zkušeného týmu posuzovatelů.

2.7.5 ověření a přezkum modelu

Validizace představuje praktické ověření, zda daný model opravdu popsal chování, díky němuž pracovník dosáhne úspěšného výkonu. Nejběžnějším způsobem ověření je transformace popisu chování u jednotlivých kompetencí do otázek a následné vytvoření dotazníku, který poslouží pro aplikaci nástroje 360° zpětné vazby. Hodnocení metodou 360° zpětné vazby nám poskytne informace o kvalitách manažera z různých zdrojů (přímý nadřízený, kolegové, podřízení, zákazníci). Následná analýza nám ukáže, zda dotazování metodou 360° rozdělilo pracovníky do správných kategorií podprůměrného, průměrného nebo nadprůměrného výkonu (Kocianová, 2010).

2.8 Vymezení testovaných kompetencí

Jak jsem již zmínila v kapitole 2.4, pojem kompetence může nabývat dvou významů. Pro tuto práci budu používat pojem kompetence ne ve smyslu pravomoc či oprávnění, ale ve smyslu dovednost, resp. schopnost vykonávat určitou činnost.

Kompetence se projevuje vždy v určité podobě chování. Chování je však důsledkem rozličných procesů odehrávajících se uvnitř jednotlivců. Chování je také výsledkem dynamiky osobnosti, jež je charakterizována více prvky. Některé prvky jako jsou postoje, hodnoty a motivy tvoří relativně stabilní charakteristiky, jiné jsou výsledkem vzájemného působení mnoha dalších faktorů, které jsou závislé na konkrétní situaci a na konkrétním jedinci. Proto i v jednotlivých složkách kompetence panuje v odborných kruzích značná nejednotnost a nejistota, co vše do tohoto zdánlivě jednoduše vypadajícího avšak na druhý pohled velmi složitého pojmu zařadit (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Z výše uvedených důvodů budou kompetence a jejich složky vymezeny až na základě dat získaných z předběžného výzkumu v dalších částech této práce (od kapitoly 4.4)

3 Metodika

Cílem práce je charakterizovat klíčové manažerské kompetence ve vybraných podnicích a navrhnout vhodné postupy dalšího rozvoje zkoumaných kompetencí.

Jako dílčí cíle byly stanoveny:

- vymežit klíčové kompetence potřebné pro funkci manažera, resp. vytvořit jednoduchý kompetenční model
- porovnat hodnoty kompetenčního modelu s hodnotami dosaženými manažery z vybraných podniků
- navrhnout vhodné metody vedoucí k rozvoji kompetencí

3.1 Metodika vymezení klíčových kompetencí potřebných pro funkci manažera

Po prostudování odborné literatury zabývající se touto problematikou bylo zjištěno, že panují různé názory mezi odborníky ohledně klíčových kompetencí pro vedoucí pracovníky určitých podniků. Bylo rozhodnuto, že bude nutné udělat pilotní výzkum mezi manažery, kteří splňují podobná kritéria jako manažeři vybraných zkoumaných podniků (kritéria viz. kapitola 4.1). Bylo upuštěno od kritéria č. 1, tj. manažeři podílející se na pilotním výzkumu nemusejí nutně působit jen v rámci Jihočeského kraje. Ostatní kritéria byla ponechána.

Záměrem předběžného výzkumu bylo vymežit kompetence, které jsou důležité pro manažery dotazovaných podniků a které manažeři chápou jako klíčové pro vykonávání své činnosti a vytvořit tak kompetenční model, který bude dále testován u vybraných podniků. Manažeři prostřednictvím e-mailové komunikace i osobních rozhovorů odpovídali na otevřené otázky jejichž cílem bylo z manažerů „dostat“ co nejvíce charakteristických rysů, vlastností, schopností: „Představte si ideálního manažera...jaké vlastnosti a dovednosti by měl mít?“ a „Jaké manažerské kompetence při výkonu své činnosti považujete za klíčové?“. Předběžný výzkum probíhal od listopadu 2015 do prosince 2015 a zúčastnilo se ho 63 manažerů. Data byla převedena do excelu a ke každému pojmu stanoven počet výskytů.

s absolutními počty výskytů je umístěna v příloze. Analýzou dat a následnou syntézou s odbornými sekundárními zdroji (zejména Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) bylo vymezeno 10 kategorií klíčových kompetencí, z nichž každou tvoří 5 složek, které měly největší počet výskytů v kategorii.

3.2 Metodika analýzy úrovně manažerských kompetencí ve vybraných podnicích

Na základě zjištěných údajů z předběžného výzkumu byl vytvořen dotazník zahrnující 10 klíčových kompetencí a jejich složek. Otázky byly očíslovány a s pomocí funkce randbetween v MS Excel náhodně seřazeny tak, aby otázky vztahující se k určité kompetenci nenásledovaly za sebou. Pro následné snadnější vyhodnocování dotazníkového šetření byl zvolen pro tvorbu dotazníku program MS Excel, kde byla pro každou otázku přesně stanovená buňka pro možnou odpověď, aby se mohla posléze lépe pomocí funkce transpozice transponovat do hodnotové matice potřebné pro statistické testování. V této souvislosti bylo nutné nastudovat pokročilé funkce v Excelu. Dotazník byl pro zvýšení komfortu respondenta sestaven s pomocí VBA ovládacích prvků dostupných v aplikaci Excel.

Dotazník byl po vyhotovení testován nezávislými třemi manažery. Všichni shodně tvrdili, že používání ovládacího prvku ActiveX je při přepínání mezi mírou souhlasu s jednotlivými tvrzeními pohodlnější, avšak doporučili neposílat manažerům dotazník interaktivní (ve formátu .xlsm) ale klasický (.xlsx). Jako hlavní argumentaci uváděli, že mnoho firem z bezpečnostních důvodů raději neotevívá přílohy ve formátu .xlsm pro nebezpečí infekce potenciálním virem. Argument byl přijat a dotazník byl předělán do klasického formátu bez ovládacích prvků. Kromě zmiňovaného v dotazníku neshledali žádné nedostatky, jen bylo upraveno ukotvení záhlaví pro lepší orientaci při zobrazení na PC.

Koncepci dotazníku můžeme rozdělit do 3 částí. V první části bylo použito oslovení, vysvětlen účel dotazování a stanovena předpokládaná časová náročnost na vyplnění. Ve druhé části bylo použito 50 tvrzení u kterých měli manažeři křížkem označit míru svého souhlasu s daným tvrzením. Na výběr bylo z 5 stupňů:

„zcela souhlasím“ vypovídá o tom, že úroveň složky kompetence plně odpovídá modelové úrovni

„spíše ano“ značí úroveň, která sice nedosahuje plně modelové úrovně, ale rozdíl mezi úrovněmi je minimální a lze ho snadno odstranit

„málo“ značí úroveň která nedosahuje modelové úrovně, rozdíl v úrovních je větší ale je možné ho odstranit vhodnými postupy v rámci rozvoje kompetence

„spíše ne“ vypovídá o tom, že úroveň složky nedosahuje úrovně modelové, rozdíl je obrovský, úroveň je minimální a ke zlepšení úrovně bude nutné velké úsilí

„vůbec“ znamená že neexistuje žádná úroveň u této složky, pro přiblížení se k modelové úrovni bude nutné velké úsilí a plná součinnost manažera.

Ve třetí části byl dán prostor pro zjištění statistických údajů o respondentech. Plné znění dotazníku je umístěno v příloze.

V další fázi bylo provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření a následně analyzována úroveň klíčových kompetencí. Pro každou kompetenci byl vytvořen přehledný graf obsahující procentuelně vyčíslenou úroveň každé její složky a zároveň byla do grafu zahrnuta suma za celou kompetenci. Nejméně rozvinutým kompetencím bude následně věnována pozornost při dalším testování.

3.3 Metodika pro navržení vhodných postupů vedoucích k rozvoji kompetence

Pro navržení ideálního postupu vedoucí k rozvoji kompetence bylo nutné učinit statistická testování ohledně nezávislosti, resp. závislosti proměnných na jednotlivé kompetence.

Postupně byly testovány všechny složky (50 složek) celkem 10 kompetencí na závislost mezi vybranými statistickými údaji. K testování byl použit program SOFA Statistics a tabulkový editor MS Excel ver. pro iOSx. U každé kompetence byla nejprve stanovena hypotéza o nezávislosti na vybrané statistické proměnné a zároveň byla ihned vytvořena její alternativa (tj. závislost na dané proměnné). Následným testováním byla ihned vyvrácena resp. potvrzena příslušná hypotéza. Pro účely prokázání závislosti, resp. nezávislosti byl vybrán parametrický test – chí kvadrát test. Nulové hodnoty byly

upraveny na 1E-06 aby byla splněna podmínka žádného intervalu s nulovou četností. Pomocí tabulkového editoru Excel byly vypočteny aktuální a očekávané hodnoty tak, aby byly splněny argumenty syntaxe funkce CHITEST.

Syntaxe CHITEST(aktuální,očekávané)

Syntaxe funkce CHITEST má následující argumenty:

- **Aktuální:** Povinný argument. Jedná se o oblast dat obsahující pozorování, která chcete testovat a srovnávat s předpokládanými hodnotami.
- **Očekávané:** Povinný argument. Jedná se o oblast dat obsahující podíl součinu součtů řádků a sloupců a celkového součtu.

Pokud mají argumenty Aktuální a Očekávané rozdílný počet datových bodů, vrátí funkce CHITEST chybovou hodnotu #N/A.

Test χ^2 nejdříve vypočítá testové kritérium χ^2 pomocí vzorce:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(A_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

kde: A_{ij} = aktuální četnost v i-tém řádku a j-tém sloupci

E_{ij} = očekávaná četnost v i-tém řádku a j-tém sloupci

r = počet řádků

c = počet sloupců

Nízká hodnota χ^2 je indikátorem nezávislosti. Ze vzorce vyplývá, že hodnota χ^2 je vždy kladná nebo rovná 0 a rovná se 0, jenom pokud $A_{ij} = E_{ij}$ pro všechna i,j.

Funkce CHITEST vrátí pravděpodobnost, že za předpokladu nezávislosti mohla náhodně nastat hodnota testového kritéria χ^2 nejméně tak vysoká, jako hodnota vypočítaná výše uvedeným vzorcem. Při výpočtu této pravděpodobnosti funkce CHITEST používá rozdělení χ^2 s příslušným počtem stupňů volnosti, df. Pokud $r > 1$ a $c > 1$, pak $df = (r - 1)(c - 1)$. Jestliže $r = 1$ a $c > 1$, pak $df = c - 1$ nebo pokud $r > 1$ a $c = 1$, pak $df = r - 1$. $r = c = 1$ není povolené a je vrácená hodnota #N/A. (support.office, 2016).

Výsledky signifikance chí kvadrát testu byly testovány na hladině významnosti $\alpha=0,05$. Výsledky pro každou složku všech kompetencí jsou umístěné v příloze. Hodnoty p-value, které jsou menší než je zvolená hladina významnosti jsou znázorněny červeně.

Pokud byla prokázána závislost, byla ihned potvrzena/vyvrácena platnost hypotézy a v zápětí komentovány - přirozeně pouze závislé - složky.

U závislé složky kompetence byla dále pomocí kontingenčních tabulek vyfiltrována data, pro která byla sestavena tabulka relativních četností odpovědí (umístěna taktéž v příloze) k odhalení možných trendů a zároveň sloužící jako podklad pro navržení vhodných postupů vedoucích k rozvoji kompetence.

4 Výsledky

4.1 Výběr vzorku respondentů

Při výběru souboru dotazovaných manažerů bylo využito databáze Amadeus. Kritéria zahrnutí do testovaného souboru můžeme vidět na následujícím obrázku:

Obrázek č. 5: Kritéria výběru vzorku respondentů

	Step result	Search result
1. NUTS classification: CZ031 - South Bohemian Region	22,688	22,688
2. NACE Rev. 2 (Primary codes only): 10 - Manufacture of food products, 11 - Manufacture of beverages, 12 - Manufacture of tobacco products, 13 - Manufacture of textiles, 14 - Manufacture of wearing apparel, 15 - Manufacture of leather and related products, 16 - Manufacture of wood and of products of wood and cork, except furniture; manufacture of articles of straw and plaiting materials, 17 - Manufacture of paper and paper products, 18 - Printing and reproduction of recorded media, 19 - Manufacture of coke and refined petroleum products, 20 - Manufacture of chemicals and chemical products, 21 - Manufacture of basic pharmaceutical products and pharmaceutical preparations, 22 - Manufacture of rubber and plastic products, 23 - Manufacture of other non-metallic mineral products, 24 - Manufacture of basic metals, 25 - Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment, 26 - Manufacture of computer, electronic and optical products, 27 - Manufacture of electrical equipment, 28 - Manufacture of machinery and equipment nec, 29 - Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers, 30 - Manufacture of other transport equipment, 31 - Manufacture of furniture, 32 - Other manufacturing, 33 - Repair and installation of machinery and equipment	1,804,685	2,498
3. All companies with e-mail address	3,387,491	1,574
4. Category of companies by size: Medium sized companies	2,705,507	511
Boolean search : 1 And 2 And 3 And 4		
	TOTAL	511

Zdroj: databáze Amadeus (2015)

1. kritérium říká, že dotazování budou manažeři jen s místem podnikání v Jihočeském kraji.
2. kritérium říká, že se bude jednat jen o podniky vykonávající ekonomickou činnost zařazenou podle NACE do kategorií 10-33.
3. kritérium říká, že je nutné vyfiltrovat jen ty společnosti, které uvedly kontaktní údaje.
4. kritérium říká, že budou dotazováni jen manažeři středních podniků.

Vybraných podniků splňujících všechny výše uvedená kritéria bylo 511. Exportováním a podrobnějším zkoumáním vyfiltrované databáze bylo zjištěno, že obsahuje duplicitní hodnoty. Z těchto důvodů bylo přidáno další kritérium.

Dodatečné 5. kritérium říká, že z každého unikátního podniku bude dotázán právě 1 manažer.

Po odstanění duplicit se výběrový soubor zmenšil na celkovou hodnotu 508.

Pozn.: Především kvůli zavedení kritéria č. 4 (manažer středního podniku) a kritériu č. 2 (tj. výběru podniků zpracovatelského průmyslu) bude testovací výběrový vzorek složen, uvažujeme-li se stupnicí C-levelu manažerů dostupné na webu (Managementmania, 2016), z převážně COO (=provozní ředitel) a CSO (=obchodní ředitel) jež budou zároveň i CEO (=ředitel společnosti). Rozvinutý C-level, kde v čele stojí generální ředitel a jsou mu podřízeni jednotliví manažeři na úrovni ředitelů je typický pro velké podniky, pro střední podniky se nepředpokládá s takto rozvětvenou strukturou v oblasti vrcholového managementu.

4.2 Provedení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo od ledna do února roku 2016. Bylo rozesláno celkem 508 osobních e-mailů z nichž 61 se vrátilo jako nedoručitelných kvůli neaktivní schránce a 447 e-mailů bylo doručeno. Z doručených e-mailů 74 dotazovaných odeslalo oznámení o přečtení, ale dotazník nevyplnilo. 212 dotazovaných neodeslalo odpověď o přečtení. 10 dotazovaných odpovědělo, že je top manager cizinec a dotazník v českém jazyce nebude schopen vyplnit. Při podrobnějším zkoumání bylo zjištěno, že 5 společností má sice aktivní e-mailovou schránku, ale jsou v úpadku. V prvních 14ti dnech od zahájení dotazníkového šetření bylo vráceno pouze 49 řádně vyplněných dotazníků, což představovalo návratnost 9,65 % a relativně malý výzkumný vzorek. Z tohoto důvodu bylo přistoupeno po 2 týdnech od zahájení dotazníkového šetření k opětovnému zaslání dotazníků s prosbou o vyplnění (již ne formou hromadného e-mailu, ale více personalizované zprávy). Rovněž bylo využito i osobních kontaktů. Následně bylo získáno 102 dotazníků. Celkově tedy bylo v období určeném pro dotazníkové šetření přijato 151 řádně vyplněných dotazníků. To představuje konečnou návratnost ve výši 29,72 %.

4.3 Statistické informace o zkoumaném vzorku

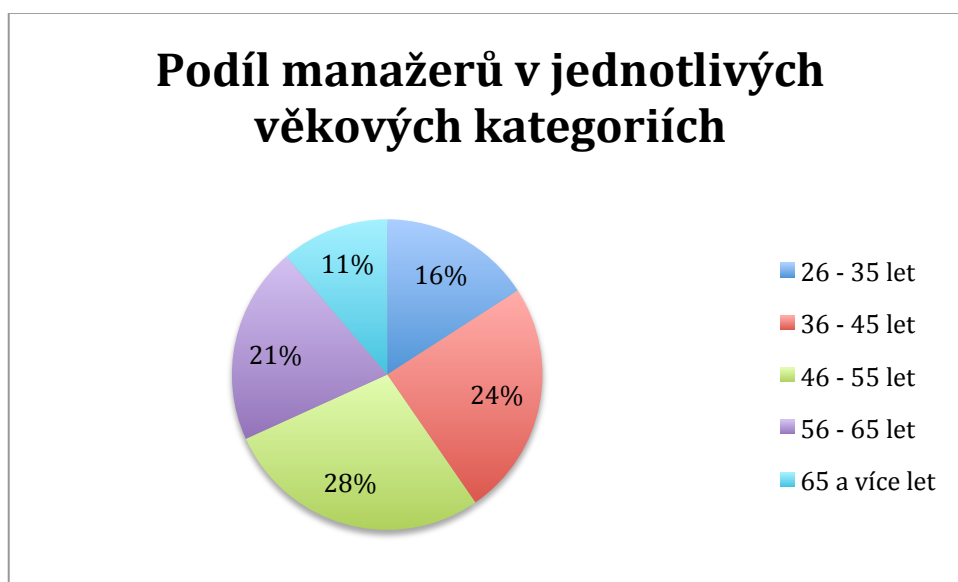
Celkem byly získány informace od 151 subjektů. Statistické informace zjištěné při dotazníkovém šetření byly dále seříděny a rozděleny dle různých proměnných (věk, pohlaví, stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání a druh společnosti, ve které manažer

působí). Následuje stručný přehled zjištěných statistických údajů (tam, kde je to vhodné, doplněný grafy a komentáři).

Rozdělení manažerů dle věku

Do kategorie 26 – 35 let bylo zařazeno 24 respondentů, do kategorie 36 – 45 let 37 respondentů, do kategorie 46 – 55 let 42 respondentů, do kategorie 56 – 65 let 31 respondentů a do kategorie nad 65 let 17 respondentů. Minimální věk ze zkoumaného souboru byl 26 let a maximální 72 let. Nejvíce manažerů bylo kolem 50-ti let věku.

Graf č. 1: Podíl manažerů v jednotlivých věkových kategoriích



Zdroj: zpracováno autorem

Rozdělení manažerů dle pohlaví

Ve zkoumaném vzorku bylo 115 mužů, což odpovídá 76 % a 36 žen, což odpovídá 24 %. Nyní porovnáme pro zajímavost tento poměr s daty získanými agenturou Bisnode (2014), jež dělala v roce 2014 výzkum uplatnění žen ve vedení velkých firem: *“Ve vrcholovém managementu největších českých firem se stále častěji uplatňují ženy. Zatímco v roce 2009 na nejvyšších řídicích místech působilo 22 % manažerek, letos je jich poprvé v historii více než 30 %. Ženy se nejčastěji uplatňují*

v *personalistice* (79 %), a s odstupem také ve *financích* (44 %) a *marketingu* (41 %). Naopak *IT* a *pozice generálního ředitele* je stále doménou především mužů – v čele *IT* pracuje jen 3 % žen a jen šesti procentům velkých tuzemských firem šéfuje žena.” Jak bylo řečeno výše v kapitole 4.1, pro střední firmy není typická narozdíl od velkých firem rozvětvená hierarchie C-levelu. Pokud z tohoto průzkumu vytáhneme důležitá čísla byla by to: 30-ti % zastoupení žen na nejvyšších řídicích místech 6-ti % zastoupení žen ve funkci generálního ředitele. V dotazovaném vzorku respondentů bylo 24 % zastoupení žen.

Rozdělení manažerů podle stupně nejvyššího dosaženého vzdělání

Graf č. 2: Rozdělení manažerů dle stupně nejvyššího dosaženého vzdělání



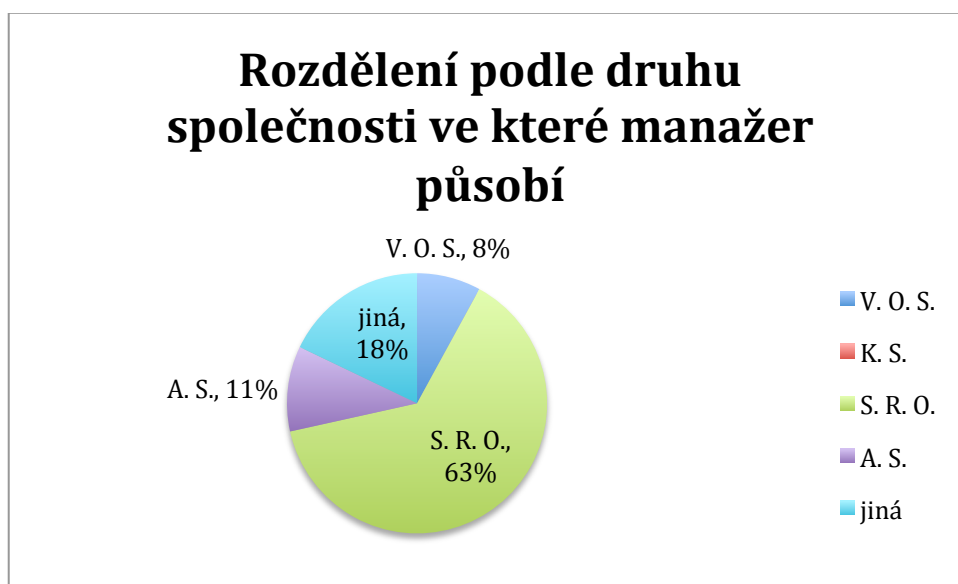
Zdroj: zpracováno autorem

Z celkového počtu 151 respondentů byli 3 manažeři se základním vzděláním, 6 manažerů se středním odborným vzděláním, 12 manažerů mělo dokončené střední odborné vzdělání s maturitou, 40 manažerů bylo středoškolsky vzdělaných, vyššího odborného vzdělání dosáhlo 10 manažerů a 80 manažerů bylo vysokoškolsky vzdělaných. Pro zajímavost můžeme porovnat s českou populací. Zajímavý článek o počtu vysokoškolsky vzdělaných lidí v České republice napsal Pavel Cechl (2015), redaktor rubriky Domáci v periodiku Týden.cz, kde na základě dat získaných z ČSÚ bylo zjištěno, že v České republice je vysokoškolsky vzdělaných jen 28,3 %. Evropský

průměr je 37,9 %. Nejlépe, co se týče počtu vysokoškoláků, je na tom Lucembursko s 56,5 %. V námi zkoumaném vzorku je podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí 53 %.

Rozdělení manažerů dle druhu společnosti

Graf č. 3: Rozdělení podle druhu společnosti ve které manažer působí



Zdroj: zpracováno autorem

Nejvíce je ve zkoumaném vzorku zastoupen podíl manažerů působících ve společnosti s ručením omezeným. V absolutním vyjádření je to 96 manažerů, což představuje 63 %. Další nejpočetnější skupinou je kategorie jiná. Zde působí 27 manažerů (18 %). Osmi procenty je zastoupena veřejná obchodní společnost (tj. 12 manažerů). Nikdo ze zkoumaného vzorku nepůsobí v komanditní společnosti.

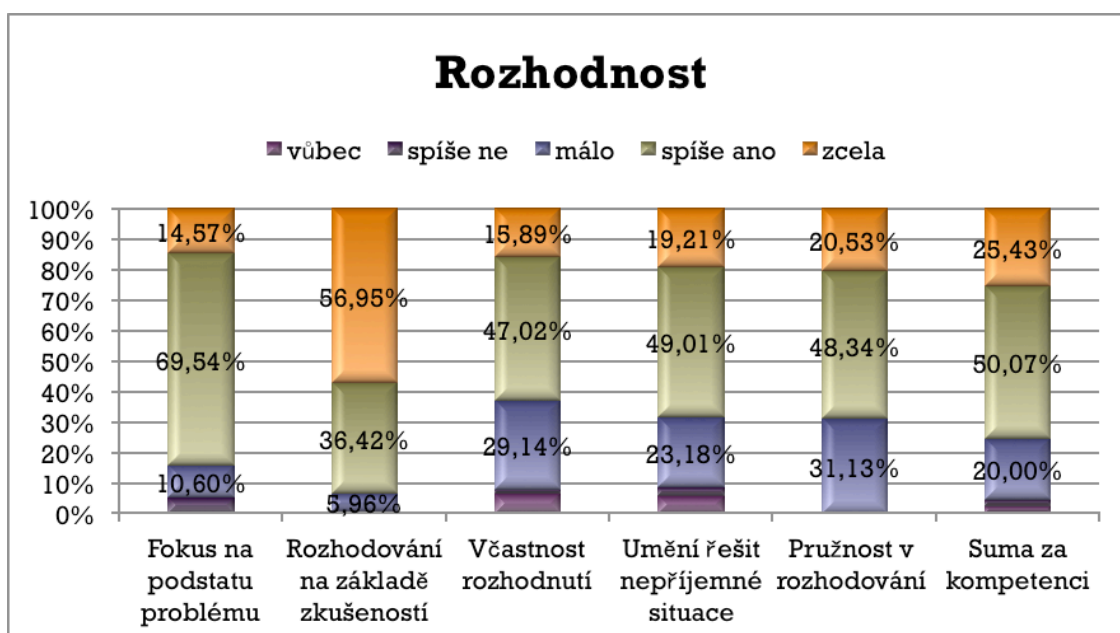
4.4 Analýza úrovně manažerských kompetencí ve vybraných podnicích

V této kapitole bude postupně vymezeno a rozebráno všech 10 testovaných kompetencí. Vždy bude nejdříve zmíněna samotná kompetence a složky které ji tvoří. Složky jsou označeny čísly, které odpovídají číslům otázek v dotazníku. Následuje graf, který obsahuje 6 sloupců. Prvních pět sloupců znázorňuje jednotlivě výsledky každé složky dané kompetence, v šestém sloupci (umístěném vpravo) se nachází součet za danou kompetenci. Data obsažená v grafu jsou vyjádřena v procentech za jednotlivou složku (sloupce 1 – 5) nebo za celou kompetenci (sloupec 6). Pod každým grafem je umístěn slovní komentář.

ROZHODNOST

- 26 Fokus na podstatu problému
- 31 Rozhodování na základě zkušeností
- 42 Včasnost rozhodnutí
- 43 Umění řešit nepříjemné situace
- 50 Pružnost v rozhodování

Graf č. 4: Úroveň kompetence rozhodnost



Zdroj: zpracováno autorem

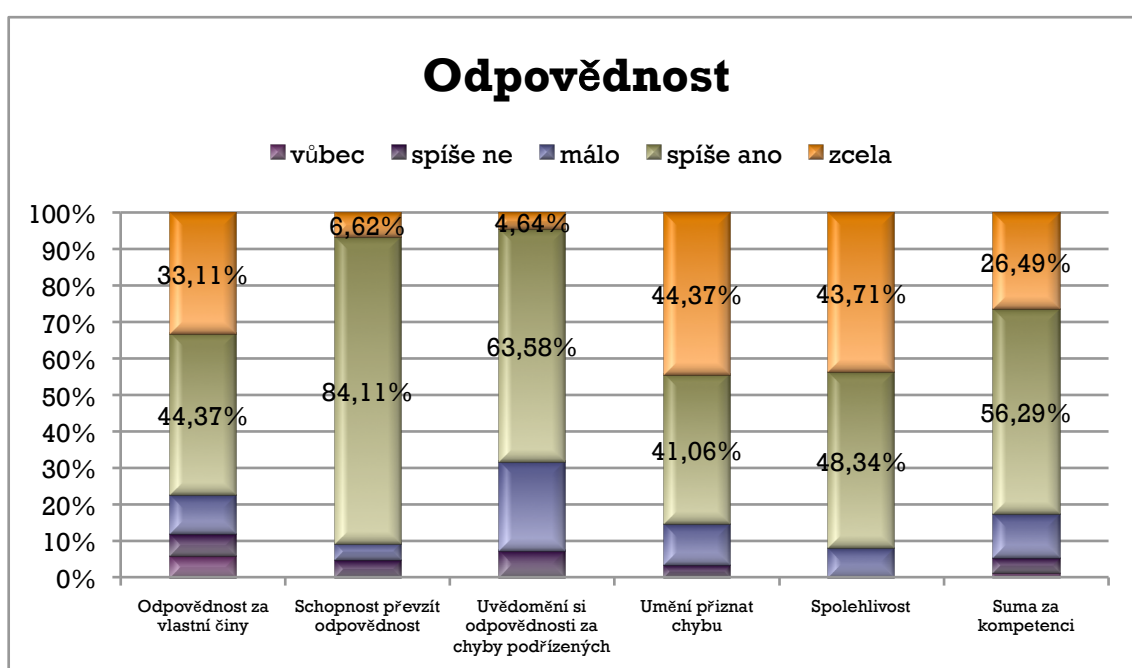
U složky “Fokus na podstatu problému” která vystihuje do jaké míry se manažeři soustředí na podstatu problému nezávisle na vlivech okolí, odpovědělo jen 22 respondentů “zcela”, 105 respondentů “spíše ano”, 16 respondentů “málo”, 8 respondentů “spíše ne” a žádný respondent neodpověděl “vůbec”. U složky “Rozhodování na základě zkušeností” která definuje míru schopnosti rozhodovat se na základě vlastních poznatků a dostupných informací, odpovědělo nejvíce, tj. 86 respondentů “zcela”, 55 respondentů “spíše ano”, 9 respondentů “málo”, 1 respondent “spíše ne” a opět žádný respondent neodpověděl “vůbec”. U složky “Včasnost rozhodnutí” jež prozrazuje, zda se manažeři rozhodují včas aniž by vyčkávali

s rozhodnutím do poslední chvíle, odpovědělo 24 respondentů “zcela” včas, 71 respondentů “spíše ano”, 44 respondentů “málo”, 2 respondenti “spíše ne” a 10 respondentů “vůbec”. U složky “Umění řešit nepříjemné situace” která přibližuje zda jsou manažeři schopni čelit nepříjemným rozhodnutím, odpovědělo 29 respondentů “zcela”, 74 respondentů “spíše ano”, 35 respondentů “málo”, 4 respondenti “spíše ne” a 9 respondentů “vůbec”. U složky “Pružnost v rozhodování” která vystihuje, zda jsou manažeři schopni na měnící se situace rychle zareagovat, odpovědělo 31 respondentů “zcela”, 73 respondentů “spíše ano”, 47 respondentů “málo” a žádný respondent neoznačil možnosti “spíše ne” a “vůbec”. Pokud sečteme všechny hodnoty u všech složek kompetence, zjistíme, že celkově byla označena 192x odpověď “zcela”, 378x odpověď “spíše ano”, 151x odpověď “málo”, 15x odpověď “spíše ne” a 19x odpověď “vůbec”.

ODPOVĚDNOST

- 2 Odpovědnost za vlastní činy
- 13 Schopnost převzít odpovědnost
- 14 Uvědomění si odpovědnosti za chyby podřízených
- 29 Umění přiznat chybu
- 32 Spolehlivost

Graf č. 5: Úroveň kompetence odpovědnost



Zdroj: zpracováno autorem

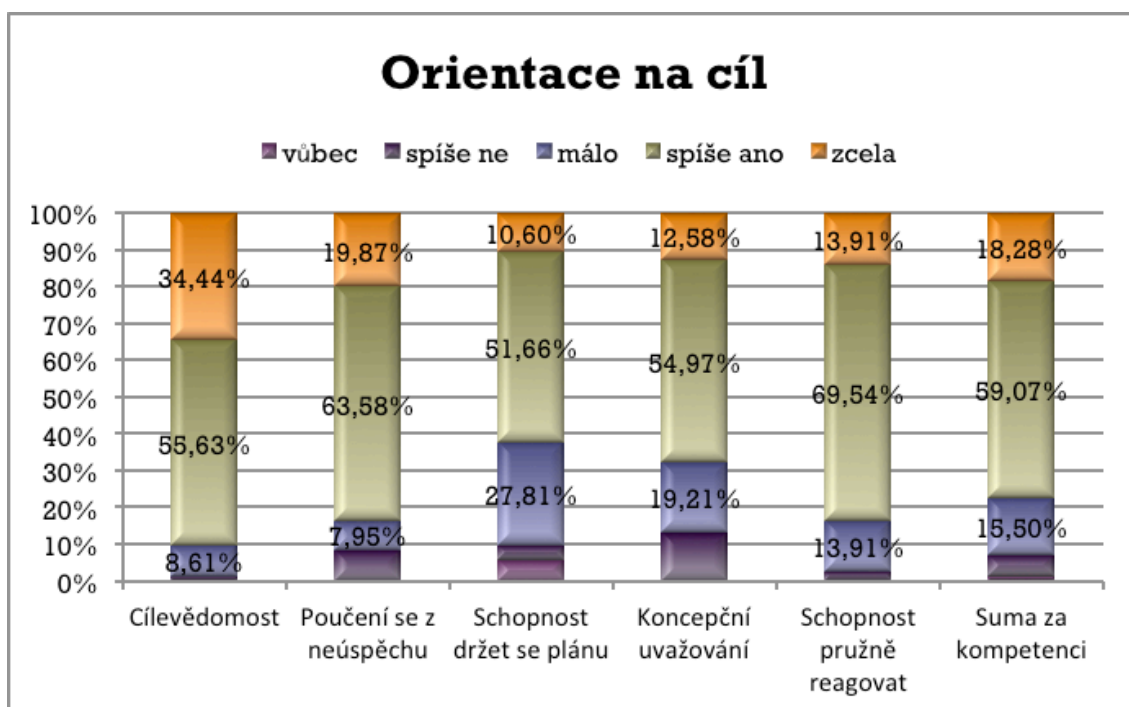
U složky “Odpovědnost za vlastní činy”, jež je specifikována jako nesvalování viny na druhého odpovědělo “zcela” 50 respondentů, “spíše ano” 67 respondentů, “málo” 16 respondentů, “spíše ne” a “vůbec” po 9-ti respondentech. V případě složky “Schopnost převzít odpovědnost” jež specifikuje schopnost převzetí odpovědnosti v případě chyby podřízeného odpovědělo 10 respondentů “zcela”, 127 respondentů “spíše ano”, po 7-mi respondentech shodně možnosti “málo” a “spíše ne” a žádný respondent neodpověděl “vůbec”. U složky “Uvědomění si odpovědnosti za chyby podřízených” vyjadřuje míru souhlasu s analogií chyba podřízeného = částečně má chybu, odpovědělo 7 respondentů “zcela” se ztotožňuje, 96 respondentů “spíše ano”,

37 respondentů “málo”, 11 respondentů “spíše ne” a nikým nebyla označena možnost “vůbec”. Co se týče složky “Umění přiznat chybu” která zobrazuje, zda jsou manažeři schopni uznat vlastní chybu a převzít odpovědnost v situaci, kdy se jim něco nepovede, odpovědělo 67 respondentů “zcela”, 62 respondentů “spíše ano”, 17 respondentů “málo”, 5 respondentů “spíše ne” a nikdo neoznačil možnost “vůbec”. U složky “Spolehlivost” která značí zda si manažeři stojí za svým slovem, odpovědělo 66 respondentů “zcela”, 73 respondentů “spíše ano”, 12 respondentů “málo” a nikdo neoznačil možnosti “spíše ne” a “vůbec”. Po sečtení hodnot u všech kompetencí dojdeme k těmto číslům: 200x označena možnost “zcela”, 425x označena možnost “spíše ano”, 89x označeno “málo” 32x “spíše ne” a 9x “vůbec”.

ORIENTACE NA CÍL

- 12 Cílevědomost
- 18 Poučení se z neúspěchu
- 20 Schopnost držet se plánu
- 30 Koncepční uvažování
- 44 Schopnost pružně reagovat na změněné podmínky

Graf č. 6: Úroveň kompetence orientace na cíl



Zdroj: zpracováno autorem

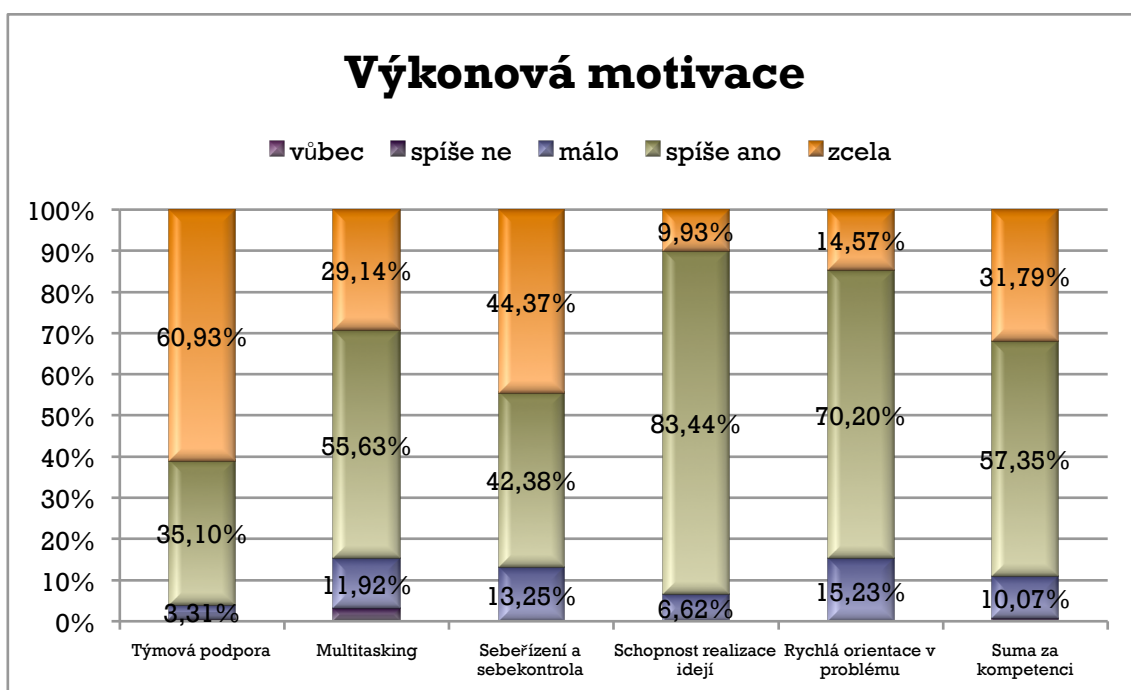
U složky “Cílevědomost” jež představuje snahu o dosažení všech vytyčených cílů, odpovědělo 52 respondentů “zcela”, 84 respondentů “spíše ano”, 13 respondentů “málo”, 2 respondenti “spíše ne” a žádný respondent neoznačil možnost “vůbec”. U složky “Poučení se z neúspěchu” která ukazuje zda neúspěch manažery neodradí a naopak donutí k vyšším výkonům při směřování na cíl, odpovědělo 30 respondentů “zcela”, 96 respondentů “spíše ano”, 12 respondentů “málo”, 13 respondentů “spíše ne” a žádný respondent nevybral možnost “vůbec”. U složky “Schopnost držet se plánu” jež ukazuje jak moc jsou schopni manažeři držet se daného cíle resp. plánu, odpovědělo

16 respondentů “zcela”, 78 respondentů “spíše ano”, 42 respondentů “málo”, 6 respondentů “spíše ne” a 9 respondentů “vůbec”. U složky “Koncepční uvažování” která vystihuje zda je manažer schopen si při formulaci problému vytyčit hrubě kroky k jeho řešení, odpovědělo 19 respondentů “zcela”, 83 respondentů “spíše ano”, 29 respondentů “málo”, 20 respondentů “spíše ne” a nikdo neoznačil možnost “vůbec”. U složky “Schopnost pružně reagovat na změněné podmínky” která vystihuje jak jsou manažeři schopni, je-li to nutné k dosažení cíle, přizpůsobit svůj plán měnícím se podmínkám, odpovědělo 21 respondentů “zcela”, 105 respondentů “spíše ano”, 21 respondentů “málo”, 4 respondenti “spíše ne” a žádný respondent neoznačil možnost “vůbec”. Po součtu všech hodnot u jednotlivých složek bylo zjištěno, že 138x byla označena možnost “zcela”, 446x možnost “spíše ano”, 117x možnost “málo”, 45x možnost “spíše ne” a 9x možnost “vůbec”.

VÝKONOVÁ MOTIVACE

- 1 Týmová podpora
- 5 Multitasking
- 17 Sebeřízení a sebekontrola
- 41 Schopnost realizace idejí
- 47 Rychlá orientace v problému

Graf č. 7: Úroveň kompetence výkonová motivace



Zdroj: zpracováno autorem

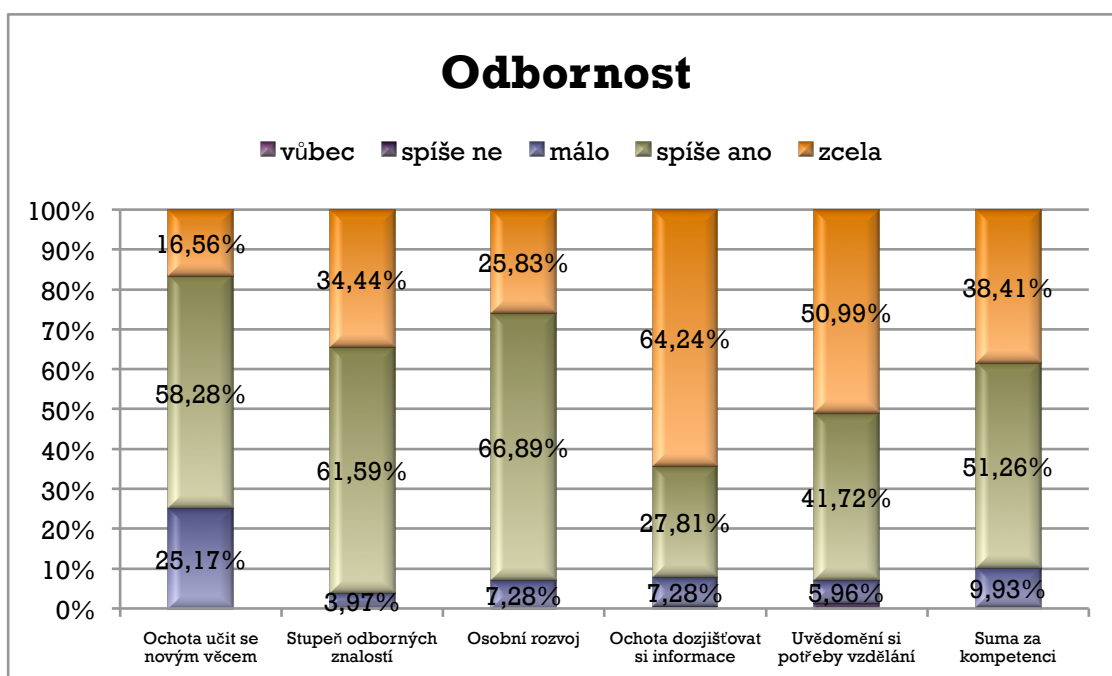
U složky “Týmová podpora” která symbolizuje míru podpory návrhu, které mohou co nejefektivněji vyřešit situaci i když je manažer nevymyslel sám, odpovědělo 92 respondentů “zcela”, 53 respondentů “spíše ano”, 5 respondentů “málo”, 1 respondent “spíše ne” a žádný neoznačil “vůbec” jako přípustnou možnost. U složky “Multitasking” která vyjadřuje manažerovu schopnost dělat více věcí najednou, odpovědělo 44 respondentů “zcela”, 84 respondentů “spíše ano”, 18 respondentů “málo”, 5 respondentů “spíše ne” a nikdo neoznačil možnost “vůbec”. Co se týče složky “Sebeřízení a sebekontrola”, která označuje schopnost pracovat stejně výkoně i bez

dohledu a kontroly ostatních, odpovědělo 67 respondentů “zcela”, 64 respondentů “spíše ano”, 20 respondentů “málo” a nikdo neoznačil možnosti “spíše ne” a “vůbec”. U složky “Schopnost realizace idejí” která zrcadlí zda manažer dokáže realizovat většinu svých nápadů, odpovědělo 15 respondentů “zcela”, 126 respondentů “spíše ano”, 10 respondentů “málo” a nikdo neoznačil možnosti “spíše ne” a “vůbec”. U složky “Rychlá orientace v problému” která vystihuje schopnost dokázat se rychle orientovat v poskytnutých datech při absenci pomoci druhých, odpovědělo 22 respondentů “zcela”, 106 respondentů “spíše ano”, 23 respondentů “málo” a opět nikdo neoznačil možnosti “spíše ne” a “vůbec”. Přistoupíme-li k součtu všech složek, dojdeme k následujícím výsledkům: 244x byla označena možnost “zcela”, 433x možnost “spíše ano”, 76x možnost “málo”, 6x možnost “spíše ne” a nikdo neoznačil v sumě za celou kompetenci možnost “vůbec”.

ODBORNOST

- 15 Ochota učit se novým věcem
- 23 Stupeň odborných znalostí
- 24 Osobní rozvoj
- 34 Ochota dozjišťovat si informace
- 38 Uvědomění si potřeby vzdělání

Graf č. 8: Úroveň kompetence odbornost



Zdroj: zpracováno autorem

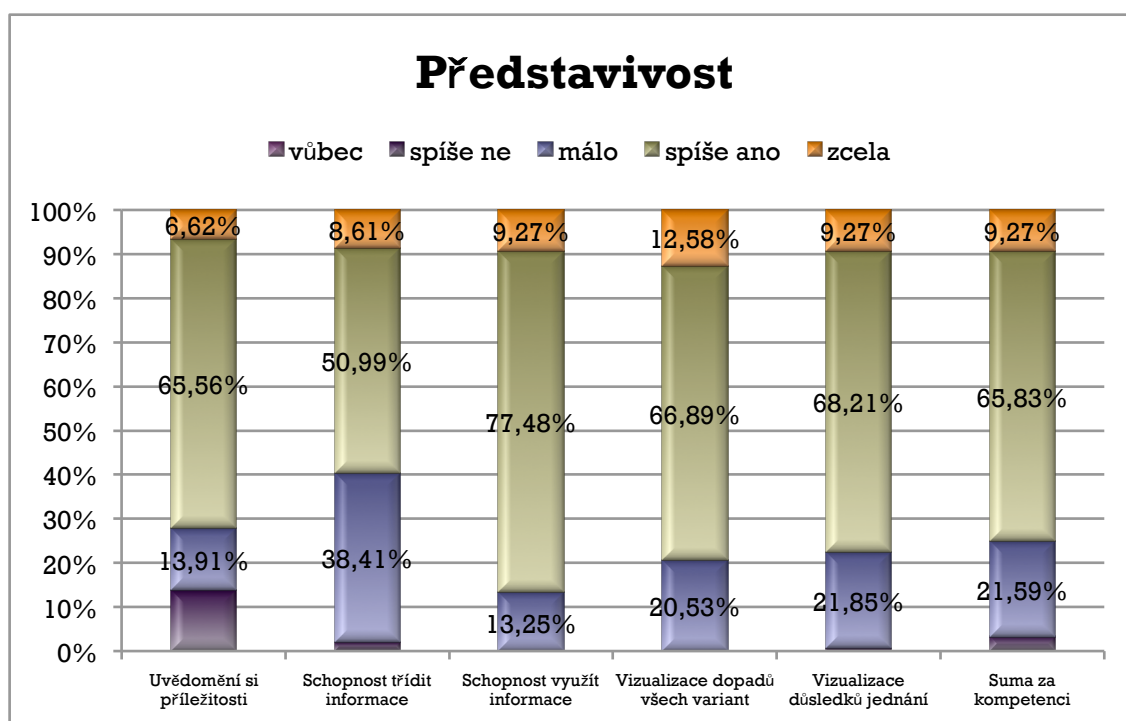
U složky “Ochota učit se novým věcem” jež se zaměřuje na ochotu vzdělávat se ve svém oboru, odpovědělo 25 respondentů “zcela”, 88 respondentů “spíše ano”, 38 respondentů “málo” a nikdo neodpověděl “spíše ne” nebo “vůbec”. U složky “Stupeň odborných znalostí” jež zobrazuje jak moc si manažeři myslí, že znají svou profesi, odpovědělo 52 respondentů “zcela”, 93 respondentů “spíše ano”, 6 respondentů “málo” a nikdo neoznačil možnosti “spíše ne” a “vůbec”. Co se týče složky “Osobní rozvoj”, která značí jak ochotně manažeři investují do svého rozvoje, odpovědělo 39 respondentů “zcela”, 101 respondentů “spíše ano”, 11 respondentů “málo” a nikdo

neoznačil možnosti “spíš ne” a “vůbec”. U složky “Ochota dozjišťovat si informace” ukazuje jak moc jsou manažeři sto si dohledat informace, i kdyby to vyžadovalo z jejich strany zvýšené úsilí, odpovědělo 97 respondentů “zcela”, 42 respondentů “spíše ano”, 11 respondentů “málo”, 1 respondent “spíš ne” a nikdo neodpověděl “vůbec”. U složky “Uvědomění si potřeby vzdělání” která se snaží vystihnout myšlenku, že vzdělání je základ na kterém je třeba stavět a testuje míru souhlasu manažerů s touto ideou, odpovědělo 77 respondentů “zcela”, 63 respondentů “spíše ano”, 9 respondentů “málo”, 2 respondenti “spíše ne” a nikdo neodpověděl “vůbec”. Pokud shrneme všechny složky kompetence a výsledky sečteme, dojdeme k následujícímu: 290x byla označena možnost “zcela”, 387x možnost “spíše ano”, 75x možnost “málo”, 3x možnost “spíše ne” a nikdo neoznačil možnost “vůbec”.

PŘEDSTAVIVOST

- 4 Uvědomění si příležitosti
- 11 Schopnost třídít informace
- 36 Schopnost využít informace
- 46 Vizualizace dopadů všech variant
- 49 Vizualizace důsledků jednání

Graf č. 9: Úroveň kompetence představitost



Zdroj: zpracováno autorem

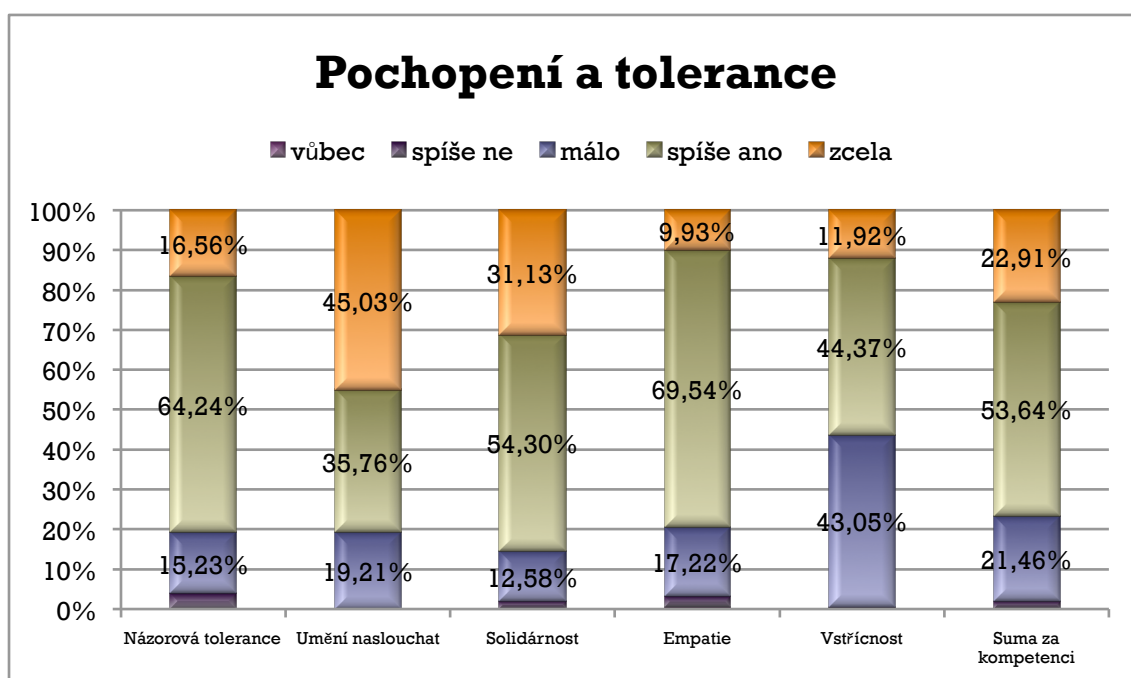
U složky “Uvědomění si příležitosti”, která symbolizuje do jaké míry je manažer schopen vystihnout příležitost, odpovědělo 10 respondentů “zcela”, 99 respondentů “spíše ano”, 21 respondentů “spíše ne” a nikdo neodpověděl “vůbec”. U složky “Schopnost třídít informace”, která vystihuje zda jsou manažeři schopni rozlišovat informace relevantní od nerelavantních, odpovědělo 13 respondentů “zcela”, 77 respondentů “spíše ano”, 58 respondentů “málo”, 3 respondenti “spíše ne” a nikdo neoznačil možnost “vůbec”. Co se týče složky “Schopnost využít informace” jež značí zda jsou manažeři schopni využít vše užitečné, co se dozví, odpovědělo 14 respondentů

“zcela”, 117 respondentů “spíše ano”, 20 respondentů “málo” a nikdo neoznačil možnosti “spíše ne” a “vůbec”. U složky “Vizualizace dopadů všech variant” jež odhaluje zda si manažeři při řešení problému uvědomují důsledky všech rozhodnutí, odpovědělo 19 respondentů “zcela”, 101 respondentů “spíše ano”, 31 respondentů “málo” a nikdo neoznačil možnosti “spíše ne” a “vůbec”. U složky “Vizualizace dopadů jednání”, která charakterizuje představivost v kontextu imaginace důsledků vlastního počínání, odpovědělo 14 respondentů “zcela”, 103 respondentů “spíše ano”, 33 respondentů “málo”, 1 respondent “spíše ne” a žádný respondent neoznačil možnost “vůbec”. Po součtu odpovědí za jednotlivé složky kompetence dojdeme k těmto výsledkům: 70x byla označena možnost “zcela”, 497x možnost “spíše ano”, 163x možnost “málo”, 25x možnost “spíše ne” a nikdo ani u jedné složky kompetence neoznačil možnost “vůbec”.

POCHOPENÍ A TOLERANCE

- 9 Názorová tolerance
- 25 Umění naslouchat
- 28 Solidárnost
- 33 Empatie
- 45 Vstřícnost

Graf č. 10: Úroveň kompetence pochopení a tolerance



Zdroj: zpracováno autorem

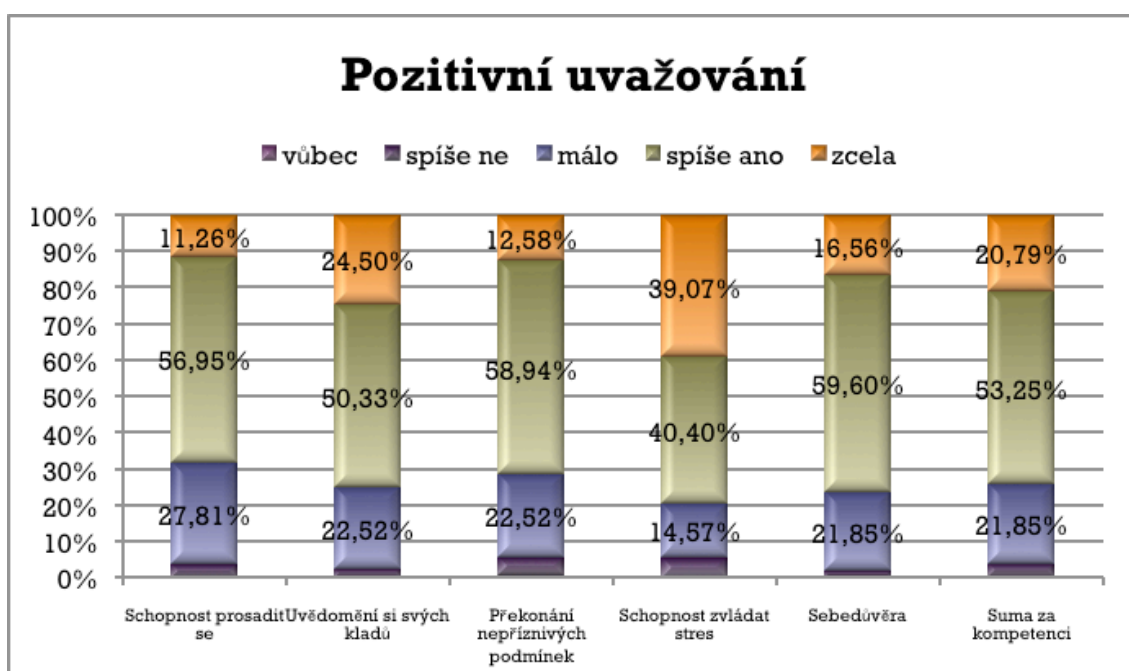
U složky “Názorová tolerance” která značí schopnost manažera absorbovat a akceptovat odlišný názor, odpovědělo 25 respondentů “zcela”, 97 respondentů “spíše ano”, 23 respondentů “málo”, 6 respondentů “spíše ne” a nikdo neodpověděl “vůbec”. U složky “Umění naslouchat” která představuje jak dalece se manažeři ztotožňují s ideí - mluvit je stejně důležité jako naslouchat - , odpovědělo 68 respondentů “zcela”, 54 respondentů “spíše ano”, 29 respondentů “málo” a nikdo neoznačil možnosti “spíše ne” a “vůbec”. Co se týče složky “Solidárnost” která promítá ochotu pomoci, pokud má člověk problém, odpovědělo 47 respondentů “zcela”, 82 respondentů “spíše ano”,

19 respondentů “málo”, 3 respondenti “spíše ne” a nikdo neodpověděl “vůbec”. U složky “Empatie” která symbolizuje schopnost porozumět člověku a rozpoznat jeho pocity, aniž by je sám sdělil, odpovědělo 15 respondentů “zcela”, 105 respondentů “spíše ano”, 26 respondentů “málo”, 4 respondenti “spíše ne” a 1 respondent “vůbec”. Co se týče složky “Vstřícnost” jež vystihuje pochopení pro druhé a snahu vycházet jim vstříc, odpovědělo 18 respondentů “zcela”, 67 respondentů “spíše ano”, 65 respondentů “málo”, 1 respondent “spíše ne” a nikdo neoznačil možnost “vůbec”. Sečteme-li složky této kompetence, dojdeme k následujícím výsledkům: 173x byla označena možnost “zcela” 405x “spíše ano”, 162x “málo”, 14x “spíše ne” a jen jednou možnost “vůbec”.

POZITIVNÍ UVAŽOVÁNÍ

- 7 Schopnost prosadit se
- 10 Uvědomění si svých kladů
- 16 Překonání nepříznivých podmínek
- 19 Schopnost zvládat stres
- 35 Sebedůvěra

Graf č. 11: Úroveň kompetence pozitivní uvažování



Zdroj: zpracováno autorem

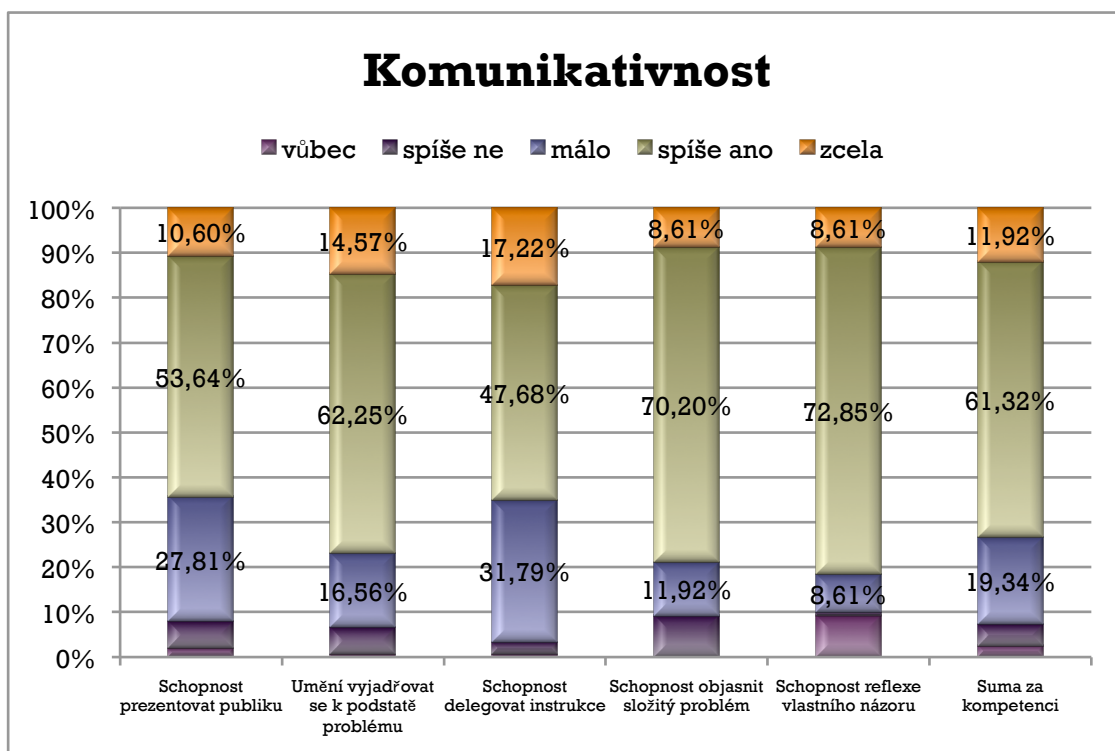
U složky “Schopnost prosadit se” která znázorňuje zda se manažeři umí vhodně prosadit, odpovědělo 17 respondentů “zcela”, 86 respondentů “spíše ano”, 42 respondentů “málo”, 6 respondentů “spíše ne” a nikdo neoznačil odpověď “vůbec”. U složky “Uvědomění si svých kladů” jež symbolizuje jak moc jsou si manažeři vědomi svých předností, odpovědělo 37 respondentů “zcela”, 76 respondentů “spíše ano”, 34 respondentů “málo”, 4 respondenti “spíše ne” a nikdo neodpověděl “vůbec”. U složky “Překonání nepříznivých podmínek” která značí jak jsou manažeři schopni nenechat se v konečném důsledku ovlivnit nepříznivými pracovními podmínkami, odpovědělo 19 respondentů “zcela”, 89 respondentů “spíše ano”, 34 respondentů

“málo”, 8 respondentů “spíše ne” a 1 respondent “vůbec”. Co se týče složky “Schopnost ovládat stres” jež zrcadlí jak dalece jsou manažeři schopni pracovat pod tlakem, odpovědělo 59 respondentů “zcela”, 61 respondentů “spíše ano”, 22 respondentů “málo”, 9 respondentů “spíše ne” a nikdo neoznačil možnost “vůbec”. U složky “Sebedůvěra” která odráží zda si manažeři věří, že něco dokáží, i když je ostatní od toho odrazují, odpovědělo 25 respondentů “zcela”, 90 respondentů “spíše ano”, 33 respondentů “málo”, 3 respondenti “spíše ne” a žádný neoznačil možnost “vůbec”. Podíváme-li se na součet všech složek u této kompetence, zjistíme následující hodnoty. Celkem byla možnost “zcela” označena 157x, možnost “spíše ano” 402x, možnost “málo” 165x, možnost “spíše ne” 30x a jen jednou byla označena možnost “vůbec”.

KOMUNIKATIVNOST

- 8 Schopnost prezentovat publiku
- 22 Umění vyjadřovat se k podstatě problému
- 27 Schopnost delegovat instrukce
- 39 Schopnost objasnit složitý problém
- 40 Schopnost reflexe vlastního názoru

Graf č. 12: Úroveň kompetence komunikativnost



Zdroj: zpracováno autorem

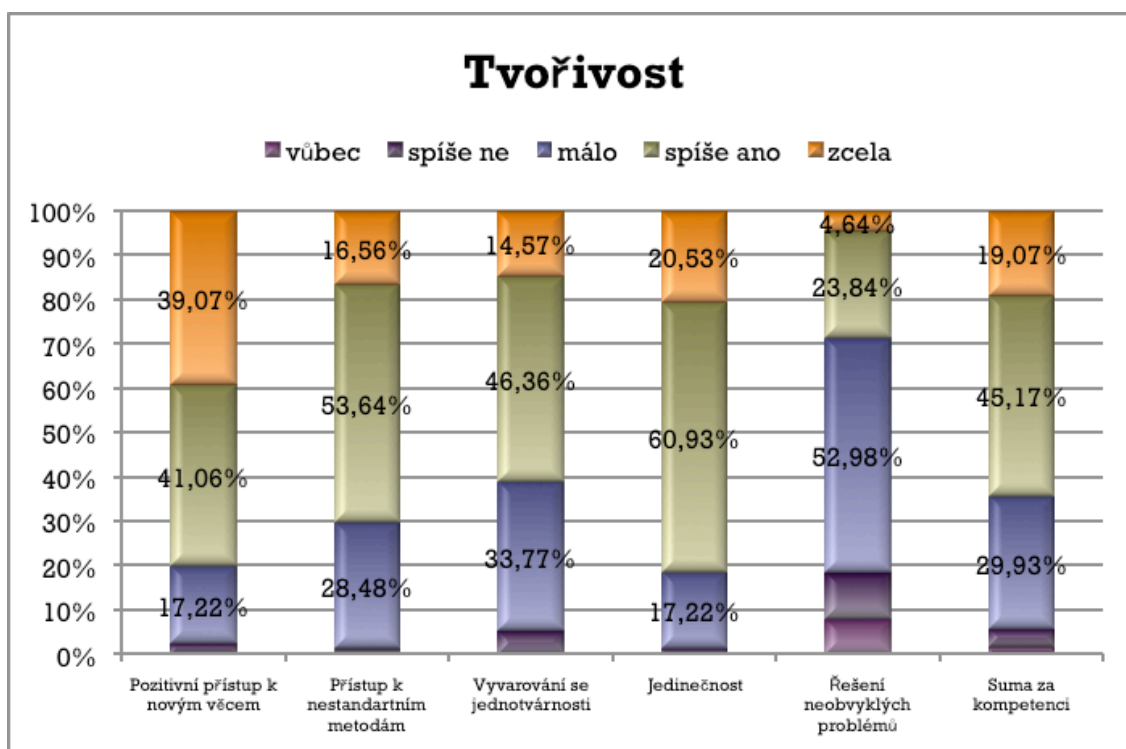
U složky “Schopnost prezentovat publiku” jež analyzuje zda manažerům, nečiní problém mít projev před větším množstvím lidí, odpovědělo 16 respondentů “zcela” nečiní, 81 respondentů “spíše ano”, 42 respondentů “málo”, 9 respondentů “spíše ne” a 3 respondenti označili možnost “vůbec”. U složky “Umění vyjadřovat se k podstatě problému” vyjadřující jak dalece jsou schopni manažeři vystihnout podstatu problému, odpovědělo 22 respondentů “zcela”, 94 respondentů “spíše ano”, 25 respondentů “málo”, 9 respondentů “spíše ne” a jeden respondent označil možnost “vůbec”.

Co se týče složky “Schopnost delegovat instrukce” která značí míru schopnosti manažerů efektivně předat instrukce a informace svým podřízeným, odpovědělo 26 respondentů “zcela”, 72 respondentů “spíše ano”, 48 respondentů “málo”, 4 respondenti “spíše ne” a 1 respondent označil možnost “vůbec”. U složky “Schopnost objasnit složitý problém”, jež zrcadlí jak moc jsou manažeri schopni snadno vysvětlit složitou věc, odpovědělo 13 respondentů “zcela”, 106 “spíše ano”, 18 respondentů “málo”, 14 respondentů “spíše ne” a žádný respondent neoznačil možnost “vůbec”. U složky “Schopnost reflexe vlastního názoru”, která přibližuje do jaké míry jsou manažeri schopni stručně a výstižně promítnout svůj názor, odpovědělo 13 respondentů “zcela”, 110 respondentů “spíše ano”, 13 respondentů “málo”, 1 respondent “spíše ne” a 14 respondentů “vůbec”. Sečtením všech složek dostaneme následující sumu za kompetenci: 90x byla označena možnost “zcela”, 463x možnost “spíše ano”, 146x “málo”, 37x “spíše ne” a 19x “vůbec”.

TVOŘIVOST

- 3 Pozitivní přístup k novým věcem
- 6 Přístup k nestandardním metodám
- 21 Vyvarování se jednotvárnosti
- 37 Jedinečnost
- 48 Řešení neobvyklých problémů

Graf č. 13: Úroveň kompetence tvořivost



Zdroj: zpracováno autorem

U složky “Pozitivní přístup k novým věcem” jež je charakterizována jako pozitivní sklon k neprobádanému, odpovědělo 59 respondentů “zcela”, 62 respondentů “spíše ano”, 26 respondentů “málo”, 4 respondenti “spíše ne” a nikdo neoznačil možnost “vůbec”. U složky “Přístup k nestandardním metodám” jež značí ochotu užívání nových metod odpovědělo 25 respondentů “zcela”, 81 respondentů “spíše ano”, 43 respondentů “málo”, a po jednom respondentovi možnost “spíše ne” a “vůbec”. Co se týče složky “Vyvarování se jednotvárnosti” jež tvrdí, že monotónnost nepřináší

zábavu, odpovědělo 22 respondentů “zcela”, 70 respondentů “spíše ano”, 51 respondentů “málo”, 8 respondentů “spíše ne” a žádný respondent neoznačil možnost “vůbec”. U složky “Jedinečnost” jež zrcadlí schopnost manažerů vyprodukovat i netradiční, resp. unikátní nápady na řešení situací, odpovědělo 31 respondentů “zcela”, 92 respondentů “spíše ano”, 26 respondentů “málo”, 2 respondenti “spíše ne” a nikdo neoznačil “vůbec” jako přípustnou možnost. Co se týče složky “Řešení neobvyklých problémů” která charakterizuje, zda jsou manažeři ochotni problémy vyžadující netradiční způsob řešení, vyřešit sami, odpovědělo 7 respondentů “zcela”, 36 respondentů “spíše ano”, 80 respondentů “málo”, 16 respondentů “spíše ne” a 12 respondentů “vůbec”. Pokud sečteme všechny hodnoty u všech složek kompetence, zjistíme, že celkově byla označena 144x odpověď “zcela”, 341x odpověď “spíše ano”, 226x odpověď “málo”, 31x odpověď “spíše ne” a 13x odpověď “vůbec”.

4.5 Testování vzájemných závislostí kompetencí na vybrané proměnné

Pomocí využití statistických metod o závislosti a nezávislosti proměnných byly postupně testovány všechny složky (50 složek) celkem 10 kompetencí na závislost mezi vybranými statistickými údaji respondentů (věk, vzdělání, typ společnosti). K testování byl použit program SOFA Statistics a tabulkový editor MS Excel ver. pro iOSx. Výsledky chí-kvadrát testu (viz příloha) byly počítány na statistické hladině významnosti $\alpha=5\%$. K závislým složkám byly sestaveny tabulky relativních četností odpovědí k odhalení možných trendů, jež je možné nalézt v příloze této práce. Závislé složky budou dále komentovány. Jednotlivé komentáře jsou umístěné vždy za verifikací hypotéz hned u řešené kompetence.

4.5.1 Testování závislosti proměnné VĚK

Vrcholové vedení bylo pro účely tohoto výzkumu rozděleno do 5ti věkových kategorií tak, aby každý soubor byl dostatečně velký a disponoval určitou vypovídající hodnotou. Kritické hodnoty věkové struktury dotazovaných manažerů zařazených do průzkumu byly 26 let (minimální hodnota) a 72 let (maximální hodnota).

Rozdělení do věkových kategorií pro účely výzkumu bylo následující:

- 1. věková kategorie 26 let – 35 let včetně
- 2. věková kategorie 36 let – 45 let včetně
- 3. věková kategorie 46 let – 55 let včetně
- 4. věková kategorie 56 let – 65 let včetně
- 5. věková kategorie 66 a více let věku

VĚK - ROZHODNOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence rozhodnost na proměnné věk byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H0: Kompetence rozhodnost je nezávislá na věku manažera

Hypotéza H1: Kompetence rozhodnost je závislá na věku manažera

Signifikance chí-kvadrát testu odhalila závislost věku jen u 2 z 5ti složek kompetence rozhodnost. Na základě dílčích výsledků bylo zjištěno, že **hypotézu H0 o neexistenci závislosti kompetence rozhodnost na věku nemůžeme zamítnout.**

V důležitých otázkách se rozhodují ihned manažeři ve věkových kategoriích 55+ (44 %) oproti mladším manažerům 44- (27 %). Vezmeme-li v potaz i druhý stupeň míry souhlasu (tj. spíše ano) a sloučíme ho s modelovým stupněm míry souhlasu (tj. zcela), můžeme nalézt jednoznačný trend růstu schopnosti manažerů neodkládat rozhodnutí s přibývajícím věkem. U první věkové kategorie tvoří tyto dva stupně celkem 38%-ní četnost ze všech stupňů míry souhlasu, u druhé již 46 %, u třetí 72 %, u čtvrté 78 % a u páté věkové kategorie až 89 %.

VĚK - ODPOVĚDNOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence odbornost na proměnné věk byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H2: Kompetence odpovědnost je nezávislá na věku manažera

Hypotéza H3: Kompetence odpovědnost je závislá na věku manažera

Výsledky testů závislosti kompetence odpovědnost na věku odhalily u tří složek z pěti závislost. **Hypotézu H2 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H3 o existenci závislosti.**

Více jak polovina (55 %) manažerů ze čtvrté věkové kategorie dosahuje modelové úrovně u složky odpovědnost za vlastní činy. Vezmeme-li opět v potaz i druhý stupeň míry souhlasu (tj. spíše ano) a sloučíme ho s modelovým stupněm míry souhlasu (tj. zcela), dojdeme k závěru že nesvalování viny na druhého a uvědomění si vlastní odpovědnosti za činy s růstem věku nabývá na intenzitě. (67 %, 76 %, 77 %, 81 %, 94 %).

Pokud jde o analogii selhání jednotlivce = mé selhání, došlo k zajímavému poznatku, že modelové úrovně dosahují manažeři 45- a naopak starší manažeři se s touto analogií neztotožňují. V kategorii 65 let a více dokonce ani jeden manažer nepřipustil, že pokud dojde u jednotlivce k selhání, je to částečně i selhání manažera jako takového.

U složky přiznání vlastní chyby, resp. převzetí odpovědnosti je jednoznačný trend, že se opět s přibývajícím věkem umění uvědomit si vlastní chybu a plně převzít odpovědnost zvyšuje. U mladých manažerů dosahuje jen čtvrtina modelové úrovně ve srovnání se staršími, kde je to více jako polovina (65 %).

VĚK – ORIENTACE NA CÍL

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence orientace na cíl na proměnné věk byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H4: Kompetence orientace na cíl je nezávislá na věku manažera

Hypotéza H5: Kompetence orientace na cíl je závislá na věku manažera

U tří složek z pěti byla prokázána závislost. **Hypotézu H4 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H5 o existenci závislosti.**

U složky poučení se z neúspěchu a následné donucení k vyšším výkonům dosahuje téměř polovina (42 %) manažerů ze čtvrté věkové kategorie modelové úrovně. Souhrně dosahují nejvyšších hodnot manažeri ve věku od 35 do 65 let, tedy 2. – 4. věková kategorie. Nejmladší a nejstarší manažery nedonutí poučení z neúspěchu k vyšším výkonům.

Schopnost dodržet plán se ukázala být jako nejslabší ve všech věkových kategoriích. Modelové úrovně nedosahuje ani 20 % napříč všemi věkovými kategoriemi. Pokud se ale odprostíme od hodnocení na modelové úrovni a porovnáme hodnoty, které téměř dosahují modelové úrovně (tj. odpověď spíše ano), můžeme spatřit jistý trend nárůstu od 33 % u mladých manažerů, přes 46 % u 2. věkové kategorie, k 64 % u 3. věkové kategorie až k 71 % u 5. věkové kategorie. O trendu jako takovém zde hovořit nemůžeme, jelikož růstový trend narušuje 4. věková kategorie u které oproti 3. věkové kategorii klesá úroveň dosahovaného stupně kompetence o 19 %.

U složky zaměřené na koncepční myšlení, které je důležité pro cílovou orientaci jen 8 % mladých manažerů z první věkové kategorie si dokáže již při formulaci problému vytyčit základní kroky k jeho řešení oproti 29 % z 5. věkové kategorie. Modelová úroveň má s růstem věku zvyšující se trend, ale opět z tohoto trendu vypadává 4. věková kategorie, kde dosahují modelové úrovně jen 3 % manažerů.

Závěrem ale nemůže být konstatování, že manažeři od 55 – do 65 let neumějí koncepčně uvažovat. Musíme se na tuto problematiku podívat v širším kontextu a při takovémto extrému vzít v potaz i stupeň blíží se modelové úrovni (tj. odpověď spíše ano). Při tomto širším pohledu zjistíme, že u 4. věkové kategorie jen 3 % dosahují modelové úrovně, ale 81 % se modelové úrovni téměř blíží. V souhrnu se jedná o 84 %, což už není tak extrémní případ.

VĚK - VÝKONOVÁ MOTIVACE

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence výkonová motivace na proměnné věk byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H6: Kompetence výkonová motivace je nezávislá na věku manažera

Hypotéza H7: Kompetence výkonová motivace je závislá na věku manažera

Statistickým testováním nebyla prokázána žádná závislost s věkem ani u jedné složky této kompetence. **Hypotézu H6 o neexistenci závislosti kompetence výkonová motivace na věku nemůžeme zamítnout.**

VĚK – ODBORNOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence odbornost na proměnné věk byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H8: Kompetence odbornost je nezávislá na věku manažera

Hypotéza H9: Kompetence odbornost je závislá na věku manažera

Na základě výsledků statistických testů byla prokázána závislost u jedné z pěti složek kompetence. **Hypotézu H8 o neexistenci závislosti kompetence odbornost na věku nemůžeme zamítnout.**

Stupeň odborných znalostí je nejvyšší u 2. věkové kategorie, tj. mezi 36 – 45 rokem a s růstem věku klesá. Toto zjištění se dá vysvětlit tak, že období 36 – 45 roku je obecně nejproduktivnější věk - dostatečná doba na to získat vzdělání i praxi. Mladým manažerům obvykle chybí praktické dovednosti a proto v tomto výzkumu jen 17 % mladých manažerů odpovědělo, že zná dobře svou profesi. Proč ale v důsledku zvyšujícího se věku odbornost klesá? Vysvětlením může být fenomén globalizace a nástup nových technologií, kdy manažeři 65 + už nejsou tak striktně přesvědčeni o tom, že mohou říci “znám svou profesi”. Nástup nových technologií ve zkoumaném

oboru jako je například 3-D tisk, RFID či speciální mobilní aplikace umožňující kontrolu výrobní linky mohou změnit letité zaběhlé pracovní postupy téměř od základu k nepoznání. Pro starší rigidní manažery pak může tato situace představovat něco dalece vzdáleného ba skoro až neznámého.

VĚK – PŘEDSTAVIVOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence představitost na proměnné věk byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H10: Kompetence představitost je nezávislá na věku manažera

Hypotéza H11: Kompetence představitost je závislá na věku manažera

Užitím statistických metod byla prokázána závislost u dvou z pěti složek kompetence. **Hypotézu H10 o neexistenci závislosti kompetence představitost na věku nemůžeme zamítnout.**

U obou závislých složek kompetence odbornost bylo zjištěno že modelové úrovně nedosahuje ani 20 % manažerů napříč všemi věkovými kategoriemi.

Nejvíce jsou schopni vystihnout příležitosti manažeři z 2. a 3. věkové kategorie. Pokud jde o schopnost třídít relevantní a nerelevantní informace dosahují nejvyšší, tj. modelové úrovně manažeři z 2. a 4. věkové kategorie oproti mladším manažerům, kde v této složce neodpovídá modelové úrovni ani jeden manažer. Pokud zahrneme i stupeň blízký se modelové úrovni (tj. odpověď spíše ano), ani tady nedosahuje velké hodnoty (38 %). Z následujícího zjištění můžeme vyvodit, že manažeři do 35 let nejsou schopni odlišovat relevantní a nerelevantní informace oproti manažerům starším.

VĚK - POCHOPENÍ A TOLERANCE

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence pochopení a tolerance na proměnné věk byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H12: Kompetence pochopení a tolerance je nezávislá na věku manažera

Hypotéza H13: Kompetence pochopení a tolerance je závislá na věku manažera

Při výzkumu závislosti proměnných byla prokázána závislost u jedné z pěti složek kompetence. **Hypotézu H12 o neexistenci závislosti kompetence pochopení a tolerance na věku nemůžeme zamítnout.**

Rozpoznání pocitů druhých je nejvyšší u manažerů ze 4. věkové kategorie. Hodnoty odpovídající modelové úrovni jsou napříč všemi věkovými kategoriemi relativně nízké. Pokud se opět podíváme z širšího úhlu pohledu a zahrneme do analýzy i odpovědi druhého stupně, tj. ty které téměř dosahují modelové úrovně (odpověď spíše ano) můžeme říci, že empatie s růstem věku manažera sílí, avšak u manažerů od 65 let a více slábne.

VĚK - POZITIVNÍ UVAŽOVÁNÍ

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence pozitivní uvažování na proměnné věk byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H14: Kompetence pozitivní uvažování je nezávislá na věku manažera

Hypotéza H15: Kompetence pozitivní uvažování je závislá na věku manažera

Vyhodnocením statistických testů byla prokázána závislost u čtyř z pěti složek kompetence. **Hypotézu H14 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H15 o existenci závislosti.**

Starší manažeři si lépe uvědomují své přednosti ve srovnání s mladšími a taktéž dokáží překonávat nepříznivé podmínky a nenechat se jimi ovlivnit. Bylo zjištěno, že s přibývajícím věkem dokáží manažeři lépe vyrovnávat tlaky okolí a ovládnout stres.

Zajímavých výsledků bylo dosaženo ve složce sebedůvěra. Manažeři odpovídali jestli si věří, že něco dokáží i když je od toho ostatní odrazují. Výsledky poukázaly na fakt, že sebedůvěra kterou mají mladší manažeři po dosažení věku 35 let klesne a udržuje se na téměř konstantní úrovni až do 65 let, kde se zvýší na dvojnásobek sebedůvěry, kterou mají mladí manažeři do 35 let.

VĚK – KOMUNIKATIVNOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence komunikativnost na proměnné věk byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H16: Kompetence komunikativnost je nezávislá na věku manažera

Hypotéza H17: Kompetence komunikativnost je závislá na věku manažera

Vyhodnocením statistického výzkumu byla zjištěna závislost čtyř z celkem pěti složek kompetence. **Hypotézu H16 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H17 o existenci závislosti.**

Modelové úrovně schopnosti prezentace publiku nedosahuje žádný manažer nad 65 let a více. Nejmladší manažeři dosahují modelové úrovně ve výši 4 %. Od věku 35 let a do 65 let je schopnost na téměř konstantní úrovni. Modelové úrovně však nedosahuje ani pětina dotazovaných manažerů v rámci všech věkových kategorií.

Podstatu problému umí nejlépe vystihnout manažeři od 35 +, poté klesá. Pokud zahrneme do hodnocení i stupeň blížíci se modelové úrovni (tj. odpověď spíše ano), můžeme říci, že schopnost vyjadřovat se k podstatě problému narůstá se zvyšujícím se věkem a to do 55 let, poté klesá a zůstává na konstantní úrovni, která je však vyšší než u nejmladších manažerů.

U složky, jejíž hlavní účel je zjistit, zda manažeři umí vysvětlit složitý problém, byly zjištěny velké rezervy. Modelové úrovně nedosahuje ani sedmina manažerů napříč všemi věkovými kategoriemi. Byl zjištěn trend pravidelného nárůstu kompetence s přibývajícím věkem, kde dosáhne mezi 46 – 55 rokem maxima a poté téměř analogicky jako stoupala, klesá. Ani jeden manažer z 1. věkové kategorie a zároveň jeho protipól, manažer z 5. věkové kategorie nedosahuje modelové úrovně této složky kompetence.

Reflexe vlastního názoru jsou nejvíce schopni manažeři ve věku 36 – 45 let. Opět ve všech věkových kategoriích bylo dosaženo nízkého procenta modelových hodnot. Pokud zahrneme do úvahy i procentuální hodnoty stupně blížíci se modelové úrovni (tj. odpověď spíše ano), můžeme pozorovat trend nárůstu schopnosti vyjádřit vlastní názor se zvyšujícím se věkem, ovšem jen do 65 let věku manažera. Po 65. roku schopnost reflexe klesá.

VĚK – TVOŘIVOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence tvořivost na proměnné věk byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H18: Kompetence tvořivost je nezávislá na věku manažera

Hypotéza H19: Kompetence tvořivost je závislá na věku manažera

Při výzkumu závislosti proměnných byla prokázána závislost u jedné z pěti složek kompetence. **Hypotézu H18 o neexistenci závislosti kompetence tvořivost na věku nemůžeme zamítnout.**

Při používání nových metod vidíme opačný trend, kdy se zvyšujícím se věkem klesá ochota užití nových metod. Výjimku z tohoto trendu tvoří manažeři 65+ u nichž ochota používat nové metody opět stoupá, není však tak velká jako u manažerů nejmladších.

4.5.2 Testování závislosti proměnné VZDĚLÁNÍ

Vrcholové vedení bylo rozděleno do následujících šesti kategorií podle nejvyššího stupně dosaženého vzdělání následovně:

- Z základní vzdělání
- SO střední odborné vzdělání
- SOM střední odborné vzdělání s maturitou
- S středoškolské vzdělání
- VO vyšší odborné vzdělání
- VS vysokoškolské vzdělání

Do kategorie základního vzdělání byli zařazeni 3 respondenti, do SO 6 respondentů, do SOM 12 respondentů, do S 40 respondentů, do VO 10 respondentů a do VS 80 respondentů.

VZDĚLÁNÍ – ROZHODNOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence rozhodnost na proměnné vzdělání byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H20: Kompetence rozhodnost je nezávislá na vzdělání manažera

Hypotéza H21: Kompetence rozhodnost je závislá na vzdělání manažera

Signifikance chí-kvadrát testu odhalila závislost věku jen u dvou z 5ti složek kompetence rozhodnost. Na základě dílčích výsledků bylo zjištěno, že **hypotézu H20 o neexistenci závislosti kompetence rozhodnost na vzdělání nemůžeme zamítnout.**

Všichni respondenti se středním odborným vzděláním dosahují modelové úrovně složky kompetence v oblasti rozhodování na základě zkušeností. V ostatních skupinách dosáhla úroveň modelové kompetence alespoň poloviny vyjma kategorie vyššího odborného vzdělání, kde manažeři s tímto stupněm vzdělání dosahují jen 40-ti % modelové úrovně.

Umění řešit nepříjemné situace je nejvyšší u kategorie středního odborného vzdělání s maturitou. Pokud kategorie rozdělíme na nižší vzdělání (Z, SO, SOM) a vyšší (S, VO, VS), dojdeme k závěru, že lépe umějí řešit nepříjemné situace manažeři s nižším vzděláním než manažeři se vzděláním vyšším.

VZDĚLÁNÍ - ODPOVĚDNOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence odpovědnost na proměnné vzdělání byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H22: Kompetence odpovědnost je nezávislá na vzdělání manažera

Hypotéza H23: Kompetence odpovědnost je závislá na vzdělání manažera

Data byla podrobena statistickému testování a prokázala se závislost jen u jedné z pěti složek kompetence. Na základě těchto dílčích výsledků **nemůžeme hypotézu H22 o neexistenci závislosti kompetence odpovědnost na vzdělání zamítnout.**

Lidé s vyšším vzděláním (S, VO, VS) si uvědomují více svou odpovědnost a jsou schopni nést důsledky svého jednání oproti lidem s nižším vzděláním (Z, SO, SOM).

VZDĚLÁNÍ – ORIENTACE NA CÍL

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence orientace na cíl na proměnné vzdělání byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H24: Kompetence orientace na cíl je nezávislá na vzdělání manažera

Hypotéza H25: Kompetence orientace na cíl je závislá na vzdělání manažera

Statistické testování prokázalo závislost jen u jedné z pěti složek kompetence orientace na cíl. **Hypotézu H24 o neexistenci závislosti kompetence odpovědnost na vzdělání nemůžeme zamítnout.**

Lidé s vyšším vzděláním (S, VO, VS) se snaží více o dosahování vytyčených cílů oproti lidem s nižším vzděláním (Z, SO, SOM) u nichž je cílevědomost v součtu podprůměrná.

VZDĚLÁNÍ - VÝKONOVÁ MOTIVACE

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence výkonová motivace na proměnné vzdělání byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H26: Kompetence výkonová motivace je nezávislá na vzdělání manažera

Hypotéza H27: Kompetence výkonová motivace je závislá na vzdělání manažera

Statistickým testováním byla prokázána závislost se vzděláním u dvou složek této kompetence. **Hypotézu H26 o neexistenci závislosti kompetence výkonová motivace na vzdělání nemůžeme zamítnout.**

Sebeřízení je vyšší u manažerů s nižším vzděláním oproti manažerům s vyšším dosaženým stupněm vzdělání. Naopak je tomu u složky která vystihuje jak rychle se dotyčný manažer umí zorientovat v problému. Zde dosahují vyšší úrovně manažeri s vyšším vzděláním. Zajímavý je fakt, že žádný manažer s nižším vzděláním nedosahuje u této složky modelové úrovně.

VZDĚLÁNÍ – ODBORNOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence odbornost na proměnné vzdělání byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H28: Kompetence odbornost je nezávislá na vzdělání manažera

Hypotéza H29: Kompetence odbornost je závislá na vzdělání manažera

Na základě výsledků statistických testů nebyla prokázána závislost ani u jedné z pěti složek kompetence. **Hypotézu H28 o neexistenci závislosti kompetence odbornost na dosaženém vzdělání nemůžeme zamítnout.**

VZDĚLÁNÍ – PŘEDSTAVIVOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence představitost na proměnné vzdělání byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H30: Kompetence představitost je nezávislá na vzdělání manažera

Hypotéza H31: Kompetence představitost je závislá na vzdělání manažera

Užitím statistických metod nebyla prokázána závislost ani u jedné z pěti složek kompetence. **Hypotézu H30 o neexistenci závislosti kompetence představitost na vzdělání nemůžeme zamítnout.**

VZDĚLÁNÍ - POCHOPENÍ A TOLERANCE

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence pochopení a tolerance na proměnné vzdělání byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H32: Kompetence pochopení a tolerance je nezávislá na vzdělání manažera

Hypotéza H33: Kompetence pochopení a tolerance je závislá na vzdělání manažera

Při výzkumu závislosti proměnných byla prokázána závislost u jedné z pěti složek kompetence. **Hypotézu H32 o neexistenci závislosti kompetence pochopení a tolerance na vzdělání nemůžeme zamítnout.**

Bylo zjištěno, že alespoň nějaké procento modelové úrovně empatie dosahují jen manažeři s vyšším vzděláním. Ani jeden manažer s nižším vzděláním nedosahuje modelové úrovně empatie. Schopnost rozpoznat pocity druhých je vyšší, čím vyššího vzdělání manažer dosáhne.

VZDĚLÁNÍ - POZITIVNÍ UVAŽOVÁNÍ

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence pozitivní uvažování na proměnné vzdělání byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H34: Kompetence pozitivní uvažování je nezávislá na vzdělání manažera

Hypotéza H35: Kompetence pozitivní uvažování je závislá na vzdělání manažera

Statistickým testováním nebyla prokázána závislost ani u jedné z pěti složek kompetence. **Hypotézu H34 o neexistenci závislosti kompetence pozitivní uvažování na vzdělání nemůžeme zamítnout.**

VZDĚLÁNÍ – KOMUNIKATIVNOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence komunikativnost na proměnné vzdělání byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H36: Kompetence komunikativnost je nezávislá na věku manažera

Hypotéza H37: Kompetence komunikativnost je závislá na věku manažera

Vyhodnocením statistického výzkumu byla zjištěna závislost u tří z celkem pěti složek kompetence. **Hypotézu H36 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H37 o existenci závislosti.**

Manažeři s nízkým vzděláním postrádají schopnost prezentovat před širším publikem, avšak umějí se lépe vyjádřit k jádru věci a disponují lepšími delegačními schopnostmi oproti manažerům s vyšším vzděláním.

VZDĚLÁNÍ – TVOŘIVOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence tvořivost na proměnné vzdělání byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H38: Kompetence tvořivost je nezávislá na vzdělání manažera

Hypotéza H39: Kompetence tvořivost je závislá na vzdělání manažera

Při výzkumu závislosti proměnných byla prokázána závislost u dvou z pěti složek kompetence. **Hypotézu H38 o neexistenci závislosti kompetence tvořivost na vzdělání nemůžeme zamítnout.**

U dvou složek kompetence tvořivost bylo zjištěno, že více originální jsou manažeři s nižším vzděláním. Manažeři s nižším vzděláním mívají mnohem častěji netradiční nápady na řešení situace a také se nebrání používání nových metod než manažeři se vzděláním vyšším. Celkově však nebyla prokázána závislost úrovně kompetence tvořivost na dosaženém vzdělání.

4.5.3 Testování závislosti proměnné DRUH SPOLEČNOSTI

Top manažeři byli pro účely tohoto výzkumu rozděleni do následujících 5ti kategorií vlastnického vztahu k podniku v němž působí:

- K.S. komanditní společnost
- V.O.S. veřejná obchodní společnost
- S.R.O. společnost s ručením omezeným
- A.S. akciová společnost
- jiná jiná možnost

V K.S. působí 12 manažerů, ve V.O.S. 0 manažerů, v S.R.O. 96 manažerů, v A.S. 16 manažerů a jinou možnost zvolilo 27 manažerů. Pro absenci bližší specifikace nebyla data z kategorie “jiná” zahrnuta do výsledku. Ve V.O.S. nepůsobil ani jeden manažer. Data z této kategorie nebyla zahrnuta. Z výše uvedených důvodů se s variantami V.O.S. a jiná při zpracování statistických testů a komentářů dále neuvažuje.

DRUH SPOLEČNOSTI – ROZHODNOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence rozhodnost na proměnné druh společnosti byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H40: Kompetence rozhodnost je nezávislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Hypotéza H41: Kompetence rozhodnost je závislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Signifikance chí-kvadrát testu odhalila závislost u všech 5ti složek kompetence rozhodnost. Na základě těchto poznatků **hypotézu H40 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H41 o existenci závislosti.**

Nejvyšších hodnot za celou kompetenci rozhodnost dosahují manažeři působící v S.R.O. oproti manažerům z jiných typů společností. U jedné složky (konkrétně složky týkající se rozhodování na základě zkušeností) se lépe rozhodují manažeři působící v K.S.. Nejmenších hodnot dosáhli celkově manažeři v A.S., kteří ani v žádné složce

kompetence rozhodnost nedosáhli vyšší modelové úrovně než manažeři působící v K.S. a S.R.O..

DRUH SPOLEČNOSTI – ODPOVĚDNOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence odpovědnost na proměnné druh společnosti byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H42: Kompetence odpovědnost je nezávislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Hypotéza H43: Kompetence odpovědnost je závislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Při výzkumu závislosti proměnných byla prokázána závislost u jedné z pěti složek kompetence. **Hypotézu H42 o neexistenci závislosti kompetence odpovědnost na druhu společnosti ve které manažer působí nemůžeme zamítnout.**

U složky odpovědnost dosahují nejvyšších hodnot manažeři z K.S. a nejmenších manažeři z A.S. Zde můžeme zmínit, že určitou roli (možná i hlavní) hraje styl ručení v jednotlivých společnostech. U komanditních společností, pokud je top manažer zároveň komplementářem, ručí za společnost celým svým majetkem narozdíl od společníka v akciové společnosti, který ručí jen do výše svého nesplaceného vkladu. Umění převzít odpovědnost je zřejmě z tohoto důvodu téměř třikrát vyšší u manažerů působících v K.S. oproti manažerům působících v A.S..

DRUH SPOLEČNOSTI – ORIENTACE NA CÍL

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence orientace na cíl na proměnné druh společnosti byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H44: Kompetence orientace na cíl je nezávislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Hypotéza H45: Kompetence orientace na cíl je závislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Signifikance chí-kvadrát testu odhalila závislost u tří z 5ti složek kompetence rozhodnost. Na základě těchto poznatků **hypotézu H44 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H45 o existenci závislosti.**

Cílová orientace je nejvyšší u manažerů působících v S.R.O., naopak nejméně jsou orientováni na cíl manažeři působící v K.S. Úroveň této kompetence je napříč všemi kategoriemi nízká a nedosahuje modelové úrovně ani z 20ti % v žádné kategorii všech závislých složek.

DRUH SPOLEČNOSTI – VÝKONOVÁ MOTIVACE

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence výkonová motivace na proměnné druh společnosti byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H46: Kompetence výkonová motivace je nezávislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Hypotéza H47: Kompetence výkonová motivace je závislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Statistickým testováním nebyla prokázána závislost ani u jedné ze všech složek této kompetence. **Hypotézu H46 o neexistenci závislosti kompetence výkonová motivace na druhu společnosti ve které manažer působí nemůžeme zamítnout.**

DRUH SPOLEČNOSTI – ODBORNOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence odbornost na proměnné druh společnosti byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H48: Kompetence odbornost je nezávislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Hypotéza H49: Kompetence odbornost je závislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Signifikance chí-kvadrát testu odhalila závislost u tří z 5ti složek kompetence odbornost. Na základě těchto poznatků **hypotézu H48 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H49 o existenci závislosti.**

Novým věcem v oboru se nejochotněji učí manažeři působící v S.R.O.. Vzdělání jakožto základ na kterém je třeba stavět je vlastní spíše manažerům v K.S. a ti jsou si i nejvíce ochotni vyhledat nové informace. Naopak manažeři v A.S. nepovažují vzdělání za základ a nejsou ochotni vyhledávat si nové informace.

DRUH SPOLEČNOSTI– PŘEDSTAVIVOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence představitost na proměnné druh společnosti byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H50: Kompetence představitost je nezávislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Hypotéza H51: Kompetence představitost je závislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Užitím statistických metod byla prokázána závislost u dvou z pěti složek kompetence. **Hypotézu H50 o neexistenci závislosti kompetence představitost na druhu společnosti ve které manažer působí nemůžeme zamítnout.**

Nejvíce si uvědomují příležitost a zároveň nejhůře vizualizují dopady všech variant manažeri působící v K.S. oproti manažerům v A.S.. Manažeri působící v A.S. naopak umějí vizualizovat důsledky variant, ale neumějí si uvědomit příležitost.

DRUH SPOLEČNOSTI - POCHOPENÍ A TOLERANCE

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence pochopení a tolerance na proměnné druh společnosti byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H52: Kompetence pochopení a tolerance je nezávislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Hypotéza H53: Kompetence pochopení a tolerance je závislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Při výzkumu závislosti proměnných nebyla prokázána závislost ani u jedné z pěti složek kompetence. **Hypotézu H52 o neexistenci závislosti kompetence pochopení a tolerance na druhu společnosti ve které manažer působí nemůžeme zamítnout.**

DRUH SPOLEČNOSTI - POZITIVNÍ UVAŽOVÁNÍ

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence pozitivní uvažování na proměnné druh společnosti byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H54: Kompetence pozitivní uvažování je nezávislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Hypotéza H55: Kompetence pozitivní uvažování je závislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Signifikance chí-kvadrát testu odhalila závislost u dvou z 5-ti složek kompetence pozitivní uvažování. Na základě těchto poznatků **nemůžeme zamítnout hypotézu H54 o neexistenci závislosti kompetence pozitivní uvažování na druhu společnosti, ve které manažer působí.**

Celkově nejvyšších hodnot kompetence pozitivního uvažování dosahují manažeři působící v K.S. a nejnižších hodnot manažeři působící v A.S.. Pozitivního přístupu se drží manažeři působící v K.S. i když musejí pracovat pod tlakem. Narozdíl od manažerů z A.S. kde si pozitivní přístup při práci pod tlakem zcela udržuje jen 13% dotazovaných. Své přednosti si nejvíce uvědomují manažeři z K.S. a S.R.O., v A.S. dosahuje modelové úrovně u této složky jen 6 % manažerů.

DRUH SPOLEČNOSTI – KOMUNIKATIVNOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence komunikativnost na proměnné druh společnosti byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H56: Kompetence komunikativnost je nezávislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Hypotéza H57: Kompetence komunikativnost je závislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Při statistickém testování byla prokázána závislost u jedné z pěti složek kompetence. **Hypotézu H56 o neexistenci závislosti kompetence komunikativnost na druhu společnosti ve které manažer působí nemůžeme zamítnout.**

Nejvíce schopni vyjadřovat se k problému jsou manažeři působící v A.S.. U S.R.O. disponuje modelovou úrovní schopností vyjadřovat se k podstatě problému ani ne pětina dotazovaných manažerů (16 %). Nejhůře jsou na tom se schopností vyjadřovat se k podstatě problému manažeři z K.S. - ani jeden manažer totiž nedosahuje modelové úrovně této složky.

DRUH SPOLEČNOSTI – TVOŘIVOST

Pro rozhodnutí o závislosti proměnné kompetence tvořivost na proměnné druh společnosti byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza H58: Kompetence tvořivost je nezávislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Hypotéza H59: Kompetence tvořivost je závislá na druhu společnosti ve které manažer působí

Při výzkumu závislosti proměnných byla prokázána závislost u jedné z pěti složek kompetence. **Hypotézu H58 o neexistenci závislosti kompetence tvořivost na druhu společnosti ve které manažer působí nemůžeme zamítnout.**

Bylo zjištěno, že užívání nových metod se nejméně brání manažerům z S.R.O. a nejvíce se užívání nových metod brání manažerům K.S..

4.6 Syntéza úrovně manažerských kompetencí a jejich závislých proměnných

Tato kapitola shrnuje výsledky zjištěné v kapitole 4.4 a 4.5.

Podíváme-li se komplexněji na výsledky analýzy kompetencí zkoumaného vzorku manažerů (kapitola 4.4), dojdeme k následujícím závěrům.

Nejvíce je u zkoumaného vzorku manažerů rozvinutá kompetence odbornost. Modelové úrovně této kompetence dosahuje 38,41% dotazovaných manažerů. Odbornost v sobě obsahuje ochotu učit se novým věcem, vyhledávat si nové informace a poznatky. Obsahuje rovněž i vůli pro investování do osobního rozvoje jakožto i uvědomění si potřeby vzdělání. Druhou nejvíce rozvinutou kompetencí je u zkoumaného vzorku výkonová motivace. Modelové úrovně u této kompetence dosahuje 31,79 % dotazovaných manažerů. Nejvíce se projevuje v týmové podpoře. Zahrnuje však ještě další faktory jimiž je určitě schopnost dělat více věcí najednou, schopnost sebekontroly a sebeřízení, schopnost realizace nápadů a rychlou orientaci v problému. Dále bylo zjištěno, že zkoumaný vzorek disponuje jako třetí nejrozvinutější kompetencí odpovědností. Více než čtvrtina (konkrétně 26,49 %) dotazovaných manažerů dosahuje modelové úrovně této kompetence. Zde je nutné poznamenat, že zkoumaní manažeréři mají rozvinutou oblast spolehlivosti. Dle výzkumu si téměř polovina z nich stojí plně za svým slovem a jejich slovo lze považovat za zákon a je na něj spolehnutí. Procentuální rozkol mezi složkami poukázal na určité jevy: Manažeréři

si uvědomují velmi dobře odpovědnost za vlastní činy (33,11 %), ale když dojde na schopnost převzít tuto odpovědnost, jen 6,62 % manažerů dosahuje modelové úrovně. Jako další zajímavé zjištění můžeme uvést umění přiznat chybu versus uvědomění si odpovědnosti za chyby podřízených. Téměř polovina (44,37 %) manažerů je schopno si uvědomit vlastní chybu, pokud ale selže někdo v jejich týmu, připouští si pouze 4,64 % že je to částečně i jejich selhání. Fakt, že by manažer měl selhání jednotlivce považovat i za zčásti své selhání, podporují i slova Jana Hausmanna (2014), lektora prodejních dovedností, managementu a personalistiky, který si při opakovaných chybách jednotlivce doporučuje uvědomit *“že pokud nějaký člen týmu opakuje dlouhodobě nechtěné chování, pak selhal manažer”*.

Pokud se zaměříme na nejméně rozvinuté kompetence u zkoumaného vzorku manažerů, můžeme jmenovat např. kompetenci orientace na cíl. Modelové úrovně zde dosahuje jen 18,28 % dotazovaných manažerů. Ještě menšího procenta modelových hodnot (konkrétně 11,92 %) bylo dosaženo u kompetence komunikativnost, zejména pak ve složkách reflexe vlastního názoru a schopnost objasnit složitý problém. Jako celkově nejméně rozvinutá kompetence byla vyhodnocena představitost. Představitost zahrnuje oblasti vizualizace důsledků jednání a dopadů všech variant, uvědomění si příležitosti ale také schopnost rozlišovat relevantní a nerelevantní informace a následné využití těchto informací. Celkově má tuto kompetenci plně rozvinutou jen 9,27 % dotazovaných manažerů. **U kompetencí orientace na cíl, komunikativnost a představitost je tedy značný potenciál.**

Nyní se podíváme, zda-li jsou méně rozvinuté kompetence něčím ovlivňovány (výsledky o nezávislosti, resp. závislosti vybraných proměnných z kapitoly 4.5) a zda bude možné v závěru navrhnout přesně cílená doporučení na rozvinutí kompetencí určité skupině.

U kompetence orientace na cíl byla prokázána závislost proměnné věk (viz potvrzení hypotézy H5). Závislost byla prokázána u následujících tří složek této kompetence.

U složky poučení se z neúspěchu a následné donucení k vyšším výkonům dosahuje téměř polovina (42 %) manažerů ze čtvrté věkové kategorie modelové úrovně. Souhrně dosahují nejvyšších hodnot manažeři ve věku od 35 do 65 let, tedy 2. – 4.

věková kategorie. Nejmladší a nejstarší manažery nedonutí poučení z neúspěchu k vyšším výkonům.

Schopnost dodržet plán se ukázala být jako nejslabší ve všech věkových kategoriích. Modelové úrovně nedosahuje ani 20 % napříč všemi věkovými kategoriemi. Pokud se ale odprostíme od hodnocení na modelové úrovni a porovnáme hodnoty, které téměř dosahují modelové úrovně (tj. odpověď spíše ano), můžeme spatřit jistý trend nárůstu od 33 % u mladých manažerů, přes 46 % u 2. věkové kategorie, k 64 % u 3. věkové kategorie až k 71 % u 5. věkové kategorie. O trendu jako takovém zde hovořit nemůžeme, jelikož růstový trend narušuje 4. věková kategorie u které oproti 3. věkové kategorii klesá úroveň dosahovaného stupně kompetence o 19 %.

U složky zaměřené na koncepční myšlení, které je důležité pro cílovou orientaci jen 8 % mladých manažerů z první věkové kategorie si dokáže již při formulaci problému vytyčit základní kroky k jeho řešení oproti 29 % z 5. věkové kategorie. Modelová úroveň má s růstem věku zvyšující se trend, ale opět z tohoto trendu vypadává 4. věková kategorie, kde dosahují modelové úrovně jen 3 % manažerů. Závěrem ale nemůže být konstatování, že manažeři od 55 – do 65 let neumějí koncepčně uvažovat. Musíme se na tuto problematiku podívat v širším kontextu a při takovémto extrému vzít v potaz i stupeň blížící se modelové úrovni (tj. odpověď spíše ano). Při tomto širším pohledu zjistíme, že u 4. věkové kategorie jen 3 % dosahují modelové úrovně, ale 81 % se modelové úrovni téměř blíží. V souhrnu se jedná o 84 %, což už není tak extrémní případ.

U kompetence orientace na cíl byla dále prokázána závislost proměnné druh společnosti ve které manažer působí (viz potvrzení hypotézy H45). Zde jsme vyvodili tyto závěry:

Cílová orientace je nejvyšší u manažerů působících v S.R.O., naopak nejméně jsou orientováni na cíl manažeři působící v K.S. Úroveň této kompetence je napříč všemi kategoriemi nízká a nedosahuje modelové úrovně ani z 20-ti % v žádné kategorii všech závislých složek.

Závěr: Doporučit mladým manažerům a manažerům působícím v K.S. návrh, který by měl potenciál zlepšit jejich dosahovanou úroveň v rámci kompetence orientace na cíl, zejména pak ve schopnosti dodržet plán.

Co se týče kompetence komunikativnost, zde byla prokázána závislost proměnné věk (viz potvrzení hypotézy H17). Konkrétně u těchto složek:

Modelové úrovně schopnosti prezentace publiku nedosahuje žádný manažer nad 65 let a více. Nejmladší manažeři dosahují modelové úrovně ve výši 4 %. Od věku 35 let do 65 let je schopnost na téměř konstantní úrovni. Modelové úrovně však nedosahuje ani pětina dotazovaných manažerů v rámci všech věkových kategorií.

Podstatu problému umí nejlépe vystihnout manažeři od 35 +, poté klesá. Pokud zahrneme do hodnocení i stupeň blížíci se modelové úrovni (tj. odpověď spíše ano), můžeme říci, že schopnost vyjadřovat se k podstatě problému narůstá se zvyšujícím se věkem a to do 55 let, poté klesá a zůstává na konstantní úrovni, která je však vyšší než u nejmladších manažerů.

U složky jejíž hlavní účel je zjistit, zda manažeři umí vysvětlit složitý problém byly zjištěny velké rezervy. Modelové úrovně nedosahuje ani sedmina manažerů napříč všemi věkovými kategoriemi. Byl zjištěn trend pravidelného nárůstu kompetence s přibývajícím věkem, kde dosáhne mezi 46 – 55 rokem maxima a poté téměř analogicky jako stoupal, klesá. Ani jeden manažer z 1. věkové kategorie a zároveň jeho protipól, manažer z 5. věkové kategorie nedosahuje modelové úrovně této složky kompetence.

Reflexe vlastního názoru jsou nejvíce schopni manažeři ve věku 36 – 45 let. Opět ve všech věkových kategoriích bylo dosaženo nízkého procenta modelových hodnot. Pokud zahrneme do úvahy i procentuální hodnoty stupně blížíci se modelové úrovni (tj. odpověď spíše ano), můžeme pozorovat trend nárůstu schopnosti vyjádřit vlastní názor se zvyšujícím se věkem, ovšem jen do 65 let věku manažera. Po 65. roku schopnost reflexe klesá.

Dále byla u kompetence komunikativnost prokázána závislost na nejvyšším dosaženém stupni vzdělání (viz potvrzení hypotézy H37). V této oblasti jsme dospěli k následujícím závěrům.

Manažeři s nízkým vzděláním postrádají schopnost prezentovat před širším publikem, avšak umějí se lépe vyjádřit k jádru věci a disponují lepšími delegačními schopnostmi oproti manažerům s vyšším vzděláním.

Závěr: Poskytnout starším manažerům a manažerům mající nižší vzdělání doporučení na zlepšení řečnických dovedností před širším publikem. Navrhnout mladým manažerům a manažerům s vyšším vzděláním kurz na zlepšení vyjadřování. Zejména v oblasti reflexe názoru, schopnosti vyjadřovat se k podstatě problému, delegování instrukcí.

U nejméně rozvinuté kompetence představitivost nebyla prokázána žádná závislost na věku, vzdělání či druhu společnosti.

Závěr: Nemůžeme podat doporučení na zlepšení této kompetence konkrétní skupině manažerů. Vzhledem k celkově nízké úrovni této kompetence by měl být podán návrh na zlepšení úrovně této kompetence všem dotazovaným manažerům.

5 Návrhy a doporučení

Syntézou dat, kterou jsme provedli v kapitole 4.6, jsme dospěli k unikátním závěrům. Nyní se pokusíme aplikovat některá doporučení na zlepšení úrovně méně rozvinutých kompetencí. Na následující straně nalezneme seznam školení, která odpovídají zjištěným nedostatkům a mohly by mít potenciál nedostatečně rozvinuté kompetence zlepšit. Školení byla vybírána dle aktuální nabídky na trhu.

Školení č. 1 – 15 by měli absolvovat konkrétně starší manažeři a manažeři s nižším vzděláním a tato školení by měla posílit kompetenci komunikativnost. Jsou zaměřena především na posílení prezentačních dovedností a posílení schopnosti mluvit před širším publikem. Samozřejmě není nutné absolvovat všech 15 školení. Školení v této sekci jsou si obsahově velmi blízká v jistých případech skoro identická. Rozdíl je především v dodavateli – agentuře, která nabízí daná školení, termínu konání, místu konání a v neposlední řadě v ceně za poskytnuté služby. Náklady na školení budou hrát zřejmě při výběru školení hlavní roli, proto byla školení seřazena v jednotlivých sekcích sestupně právě podle nákladového ukazatele – ceny školení. Pokud bude chtít manažer investovat do rozvoje kompetencí více peněz, může například navštívit školení č. 1 “Trénink prezentačních dovedností” který je pěti-denní a jeho cena je 17.900,- Kč bez DPH. Pokud manažer nemá dostatek času nebo finančních prostředků, jistě úroveň kompetence vylepší i návštěva dvou-denního kurzu “Prezentační dovednosti” za 10.400,- bez DPH či 1-denního kurzu “Veřejné promluvy” za 1.645,- Kč bez DPH.

Školení č. 16 – 26 byla navržena speciálně pro mladší manažery a manažery s vyšším stupněm dosaženého vzdělání a měla by vylepšit rovněž kompetenci komunikativnost, ale spíše z pohledu zlepšení vyjadřování. Manažeři by na školení měli lépe poznat sami sebe, své pocity a být pak schopni vyjádřit svůj názor. Dále by si měli zlepšit komunikaci ve smyslu vedoucí – podřízený, tj. umět delegovat instrukce, vysvětlit situaci a snadno objasnit problém. Školení v této sekci se obsahově zaměřují na asertivitu, jednání s lidmi, sebezpoznání, umění přesvědčit. Zaměřují se také na to jak sdělovat a přijímat kritiku a jak správně komunikovat s podřízenými.

Školení č. 27 – 32 by měla být určena pro mladé manažery a manažery působící v komanditní společnosti a měla by posílit kompetenci cílové orientace, zejména schopnost držet se plánu.

Jelikož bylo prokázáno že nejméně rozvinutou kompetencí je představivost, ale nebylo možné dokázat co přesně ji ovlivňuje, jsou školení č. 33 – 45 určená na rozvinutí právě této kompetence doporučena pro všechny manažery bez ohledu na jejich věk, vzdělání či druh společnosti ve které působí.

Školení uvedená v tabulce, která byla vybrána z aktuální nabídky manažerských školení na trhu by měla dostatečně posílit dané, méně rozvinuté kompetence. Pokud by vyvstal požadavek ze strany manažerů na větší individualizaci školení, je možnost využít například nabídky agentury Jubela (2015) a vytvořit zakázkový kurz dle vlastních požadavků. Musíme ale počítat s vyššími náklady za tuto službu. Aktuální cena zakázkového kurzu dle požadavků z oblasti manažerských kurzů se pohybuje od 22.000,- Kč výše. Pokud bude chtít manažer pořádat kurz přímo ve firmě, musí do nákladů za školení připočítat i cestovné lektora. Například firma Jubela má pro cestovné mimo Prahu stanoven paušál ve výši 12,50,-Kč/km (Jubela, 2015).

Tab. č. 1: Přehled doporučených školení

Číslo	Název	Počet dní	Cena bez DPH	Cena vč. DPH	Termín	Místo konání	Agentura	Poznámka	Osnova kurzu / Zdroj
1	Tréning prezentačních dovedností	5d	17900	21659	15.08.16	Praha	Studio W	v ceně studijní materiály, občerstvení, oběd	http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/trenink-prezentacnich-dovednosti-5denni-8416.aspx
2	Prezentační dovednosti	2d	10400	12584	16.05.16	C. B	Gradua-Cegos		http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/prezentacni-dovednosti-36565.aspx
					13.06.16	Praha			
					21.09.16	Plzeň			
					14.11.16	Praha			
3	Efektivní prezentace	2d	8600	10406	17.08.16	Praha	Studio W	v ceně studijní materiály, občerstvení, oběd	http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/efektivni-prezentace-2denni-8274.aspx
					12.05.16	Praha			
4	Vedení a facilitace pracovních porad	2d	7200	8712	07.06.16	Brno	Gradua-Cegos		http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/vedeni-a-facilitace-pracovnich-porad-36589.aspx
					17.10.16	Praha			
					21.11.16	Plzeň			
					25.04.16	Plzeň			
5	Efektivní komunikace ve firmě	2d	7200	8712	26.05.16	Praha	Gradua-Cegos		http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/efektivni-komunikace-ve-firme-36534.aspx
					25.10.16	Brno			
					01.12.16	Praha			
					19.04.16	Praha			
6	Prezentační a rétorické dovednosti	2d	6390	7732	19.04.16	Praha	VOX		http://www.kurzy.cz/vzdelavaci-kurzy/20011-prezentacni-dovednosti-manazera/
7	Rozvoj prezentačních dovedností	2d	5900	7139	30.06.16	Brno	ICT Pro		http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/jihomoravsky/rozvoj-prezentacnich-dovednosti-s2710840
8	Efektivní komunikace	2d	4800	5808	23.06.16	Pardubice	Agentura Ámos		http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/pardubicky/efektivni-komunikace-s2623577
9	Prezentační dovednosti	1d	4100	4961	15.06.16	Praha	Jubela		http://www.jubela.cz/firemni-vzdelavani/kurz/prezentacni-dovednosti
10	Působivě prezentační dovednosti jako cesta k úspěšnému sebeprosazení	1d	1645	1990	21.04.16	Hradec Králové	TSM	(coffee break, oběd, písemný psychologický profil osobnosti)	http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/kralovehradecky/pusbive-prezentacni-dovednosti-jako-cesta-k-uspesnemu-sebep-s2644645
11	Věřejná promluva aneb nebát se vystoupit, neztratit, ale získat, promluvit stručně, jasně, konkrétně	1d	1645	1990	30.05.16	Brno	TSM	(coffee break, oběd, studijní materiál)	http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/jihomoravsky/verejna-promluva-aneb-nebat-se-vystoupit-neztratit-ale-ziskat-s2695579
12	Prezentační dovednosti - prakticky					Praha	Nicom		http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/praha/prezentacni-dovednosti-prakticky-s2605296
13	Efektivní komunikace - Jak efektivněji komunikovat	2d					AHA		http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/na-miru/efektivni-komunikace-jak-efektivneji-komunikovat-c489576
14	Rétorika						Spektrum	kurz na míru	http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/na-miru/retorika-c1196347
15	Prezentace						Spektrum	kurz na míru	http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/na-miru/prezentace-c1196312
16	Aserťivní komunikace	4d	14900	18029	02.05.16	Praha	Studio W	v ceně studijní materiály, občerstvení, oběd	http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/asertivni-komunikace-4denni-8238.aspx
17	Jak úspěšně jednat s lidmi - lepší sebezpoznání a poznání druhých	3d	10400	12584	14.06.16	Brno	Gradua-Cegos		http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/jak-uspesne-jednat-s-lidmi-lepsi-sebezpoznani-a-poznani-druhych-36601.aspx
18	Aserťivní komunikace	2d	8600	10406	02.05.16	Praha	Studio W	v ceně studijní materiály, občerstvení, oběd	http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/asertivni-komunikace-2denni-8235.aspx
19	Efektivní delegování úkolů aneb jak účinně přenášet úkoly a pravomoci na jinou osobu	1d	8600	10406	05.05.16	Praha	Studio W	v ceně studijní materiály, občerstvení, oběd	http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/efektivni-delegovani-ukolu-aneb-jak-ucinne-prenaset-ukoly-a-pravomoci-na-jinou-osobu-8273.aspx
20	Umění přesvědčit - strategie argumentace	2d	7800	9438	11.04.16	Praha	Gradua-Cegos		http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/umeni-presvedcit-strategie-argumentace-36557.aspx
					17.05.16	Branov			
					14.06.16	CB			
21	Vyjednávání nejen pro manažery	2d	7800	9438	03.05.16	Praha	Gradua-Cegos		http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/vyjednani-nejen-pro-manazery-36553.aspx
22	Aserťivita v praxi	2d	7200	8712	23.05.16	Praha	Gradua-Cegos		http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/asertivita-v-praxi-36541.aspx
23	Manažerské rozhovory - klíč ke komunikaci s podřízenými	2d	7200	8712	20.06.16	Praha	Gradua-Cegos		http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/manazerske-rozhovory-kluc-ke-komunikaci-s-podrizenymi-36584.aspx
24	Aserťivita s vlivnou tvář	1d	4800	5808	16.06.16	Pardubice	Agentura Ámos		http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/pardubicky/asertivita-s-vlivnou-tvari-s2623576
25	Jak sdělovat a přijímat kritiku - trénink poskytování zpětné vazby	1d	4300	5203	11.04.16	Praha	Studio W	v ceně studijní materiály, občerstvení, oběd	http://www.skoleni.cz/osobni-rozvoj/jak-sdelovat-a-prijimat-kritiku-trenink-poskytovani-zpetne-vazby-8304.aspx
26	Jak pochopit sebe a ostatní, efektivněji komunikovat a jednat pomocí znalosti transakční analýzy	1d	4300	5203	09.06.16	Praha	Studio W	v ceně studijní materiály, občerstvení, oběd	http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/jak-pochopit-sebe-a-ostatni-efektivneji-komunikovat-a-jednat-pomoci-znalosti-transakcni-analyzy-8299.aspx
27	Time Management	3d	10400	12584	03.05.16	Brno	Gradua-Cegos		http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/time-management-36606.aspx
28	Time Management - efektivní využití času a zvládání stresu v pracovním procesu	2d	8600	10406	30.05.16	Praha	Studio W		http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/time-management-efektivni-vyuziti-casu-a-zvladani-stresu-v-pracovnim-procesu-2denni-8409.aspx
29	Nové přístupy k řešení úkolů a zvyšování osobního výkonu	2d	8600	10406	13.04.16	Praha	Studio W	v ceně studijní materiály, občerstvení, oběd	http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/nove-pristupy-k-reseni-ukolu-a-zvyšovani-osobniho-vykonu-2denni-8348.aspx
30	Rozhodování a plánování	2d	7800	9438	18.05.16	Praha	Gradua-Cegos		http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/rozhodovani-a-planovani-36597.aspx
31	Timemanagement a zvládání stresu	1d	2800	3388	25.05.16	Pardubice	Agentura Ámos	Během programu bude účastníkům podáno občerstvení (káva, čaj, minerálka, chlebičky, ovoce, zákusek).	http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/pardubicky/timemanagement-a-zvladani-stresu-s2623586
32	Timemanagement s využitím myšlenkových map	1d	2107	2550	02.05.16	Praha	BOVA		http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/timemanagement-s-vyuzitim-myslenkovych-map-8635.aspx
33	Použijte hlavu - myšlenkové mapy, rychlé čtení	3d	5850	7079	18.04.16	Praha	Computer Help		http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/praha/pouzijte-hlavu-myslenkove-mapy-rychle-cleni-trenink-pameti-s2688321
34	Kreativita a intuice v manažerské praxi	1d	4100	4961	01.06.16	Praha	Gradua-Cegos		http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/kreativita-a-intuice-v-manazerske-praxi-36620.aspx
35	Myšlenkové mapy a vizuální myšlení	1d	3390	4102	14.06.16	Praha	VOX		http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/praha/myslenkove-mapy-a-vizualni-mysleni-s2607884

Zdroj: zpracováno autorem

6 Summary

Managers are regarded as a key factor of success for whole organization. Due to development of individual organizations and continuous expansion of their activity are increasing requirements on the management of such organizations.

There is given idea in professional circles, that quality management plays an important role in the organization more often than ever. The constantly changing conditions in international markets, forcing managers to have higher level of adaptability and also be able to match own competencies to market requirements. Similarly as changing economic environment, it has changing the requirements of necessities for competence competitive advantage. The main goal of this thesis is to identify managerial competencies in chosen enterprise and propose their future development.

Firstly was executed a survey, referred for the purpose of this thesis as pilot survey for identifying top ten competencies and its component for managers to create competency model and questionnaire.

Secondly was executed main survey on the basis of created questionnaire. Afterward was evaluated a level of key competencies in compare to the competency model. For each competency was created chart containing quantified level for each of its component separately and for the sum of whole competence also.

All ten competencies were further analyze and statistical tested to identify if any statistical variable has an influence on competencies to submit fitting proposal to target group.

Finally was given a recommendation for least developed competencies with respect to the target group.

Key words: manager, management, competencies, competency model, skills, abilities

7 Zdroje

AMADEUS. A database of comparable financial information for public and private companies across Europe. In: *Bureau Van Dijk* [online]. 2015 [cit. 2015-08-11].

Dostupné z: <https://amadeus.bvdinfo.com/version-2016324/home.serv?product=amadeusneo>

BALLANTYNE, Iain, POVAH, Nigel. *Assessment and Development Centres Gower Pub Co*; 2nd Revised edition edition (July 2004) 220 p. ISBN 978-0566085994

BANDURA, A.: *Social cognitive theory of organizational management*. Academy of management review 1989, s. 361-384. Bandura, A.: *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1977. Bannister, B.D., Kinicki, A.J., DeNisi, A.S., & Hom, P.W. (1987). A new method for the statistical control of rating errors in performance ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 47, 162-170. DOI: 10.5465/AMR.1989.4279067

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

BERNARDIN, John H., BEATTY, Richard W., *Performance appraisal: assessing human behavior at work*, Kent Pub. Co., 1984, 403 s. ISBN: 9780534013981

BOULTER, N., DALZIEL, M., PhD., & HILL, J. (Eds.). *Achieving the Perfect Fit*. Houston: Gulf Publishing Company 1998, 134 p. ISBN 978-0884156253

BOYATZIS, Richard E. *The Competent Manager: A model For Effective Performance*, 2nd ed. Editor Michael Rundell, New York: A Wiley-Interscience publication c1982, 308 p. ISBN 0-471-09031-X.

CECHL, Pavel. Vysokoškoláků je v ČR málo. Jejich počet je pátý nejhorší v EU. In: Domáci, *TÝDEN.CZ* [online]. 2015 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/vysokoskolaku-je-v-cr-malo-jejich-pocet-je-paty-nejhors-v-eu_332107.html

CENTRUM OBČANSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Participativní metody*, Masarykova univerzita [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.participativnimetody.cz/panel-expertu.html?print=>

CIPD. Competence and competency frameworks. *CIPD & the HR Profession* [online]. 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/competence-competency-frameworks.aspx>

DOWNING, Steven M., YUDKOWSKY, Rachel. *Assessment in Health Professions Education*. Routledge Member of the Taylor and Francis Group 2009, 336 p. ISBN 9780805861273

ERAUT, Michael. *Developing professional competence*. London: Taylor & Francis Ltd. 1994, 272 p. ISBN 9780750703314

FIVARS, Grace, FITZPATRICK, Robert. The critical incident technique bibliography. [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-intro.pdf>

FLANAGAN, John. C., *The Critical incident technique*, Vol. 51, No. 4 JULY, 1954
Dostupné na: <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>

GAEL, Sidney, *Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government* John Wiley & Sons Inc, 1983, 1384 p. ISBN 978-0471872375

GONZI, A., HAGER, P., & ATHANASON, J. (1993). The development of competency-based assessment strategies for the professions. National Office for Overseas Skills Research Paper No. 8. Canberra, Australia: Australian Government Publishing Service.

GRIFFIN, M. E. *Personnel research on testing, selection and performance appraisal*, Public Personnel Manage 1989

HARPER, Douglas. Competence. In: *Online Etymology Dictionary* [online]. 2001 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=competence&searchmode=none

HARPER, Douglas. Competency. In: *Online Etymology Dictionary* [online]. 2001 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=competency&searchmode=none

HAYGROUP. Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics. In: *Hay Group* [online]. Philadelphia, USA [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: http://www.haygroup.com/downloads/uk/Competencies_and_high_performance.pdf

HOGAN ASSESSMENT SYSTEMS: Hogan Personality Inventory. *Society for Human Resource Management* [online]. Alexandria, Virginia, 2008 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.shrm.org/templatestools/assessmentresources/shrmtestingcenter/products/hogan/pages/hpi.aspx>

HOSKOVEC, Jiří, ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel. *Psychologie ve světě práce*, Karolinum, 2003, 462 s. ISBN 8024604485

Iceberg Model (After Hay McBer, 2000) na str. 17 v BUBB, Sara, EARLEY, Peter. *Leading and Managing Continuing Professional Development 2nd edition*, SAGE Publications Ltd 2008, p. 208, ISBN 9781412948289

IVANCEVICH, John M., GIBSON, James L., DONNELLY, James H.. *Management : principles and functions*. 4. ed. Homewood: BPI-IRWIN, 1989. xvii, 765. ISBN 0-256-06671-X.

JUBELA, s. r. o.. Ceník firemního vzdělávání. In: Jubela.cz [online]. 2015 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.jubela.cz/firemni-vzdelavani/cenik>

KANDOLA, R., PEARN, M.: Identifying competencies. In: Boam, R., Sparrow, P.: *Designing and achieving competency. A competency-based approach to developing people and organizations*. London, McGraw-Hill, 1992

KATZ, Robert Lee. *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business School Publishing, 2009. 64 p. ISBN: 978-1-4221-4789-4

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce* Grada Publishing a.s. 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*, Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

LONDON DEANERY. Miller's pyramid Competence versus performance. *London Deanery* [online]. 2012 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.faculty.londondeanery.ac.uk/e-learning/workplace-based-assessment/what-is-workplace-based-assessment>

Macmillan English dictionary for advanced learners. 2nd ed. Editor Michael Rundell. Oxford: Macmillan, 2007, 1748 p. ISBN 9781405026291

MANAGEMENTMANIA. Manažer. In: *Managementmania.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>

MCCLELLAND, David. *Testing for competence rather than for "intelligence"*. The American psychologist. 2nd ed. Editor Michael Rundell. Oxford Macmillan, 2007, 1748 p. ISBN 0003-066X.

MILLER, GE. *The assessment of clinical skills competence performance. Acad Med.* Hanley & Belfus Inc, Philadelphia 1990; Vol.: 65 (suppl):S63–S67. DOI: 10.1097/00001888-199009000-00045

POMOC PODNIKATELI. Kompetenční pohovor. In: *Pomoc podnikateli* [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.pomocpodnikateli.cz/kompetencni-pohovor>

PRAŽÁK, Petr. Jak kompetentně určit kompetence. In: *koucink.eu: PSYCHCAP Consulting* [online]. 2012 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.koucink.eu/jak-kompetentne-urcit-kompetence/>

RUSS-EF, Darlene, BASSI, Laurie J. *What Works: Assessment, Development, and Measurement* Publisher: American Society for Training and Development; 1st edition 1997, 186 p. ISBN 978-1562860493

SCHRODER, Harold, M. *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Dubuque, Kendall/Hunt Publishing Company, 1989, 170 p. ISBN 0-8403-5540-8

Slovník cizích slov Dostupné na: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=kompetence

SUPPORT.OFFICE. Chitest. [online]. 2015 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <https://support.office.com/cs-cz/article/CHITEST-funkce-981ff871-b694-4134-848e-38ec704577ac>

- ŠTĚPÁNOVÁ, Petra. Počet žen ve vedení českých firem roste. In: *BISNODE* [online]. 2014 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/wp-content/uploads/2014/08/bisnode-cz-140825.pdf>
- The Schroder Competencies Framework. *Get Feedback* [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.getfeedback.net/hrmanagers/The-Schroder-High-Performance-Managerial-Competencies-framework/>
- THOMPSON, Scott. The Iceberg Theory of Staff Selection. *Azcentral* [online]. Demand Media, 2015 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://yourbusiness.azcentral.com/iceberg-theory-staff-selection-9414.html>
- VAVREČKA, Mojmír, LEDNICKÝ, Václav. *Česko-anglický, anglicko-český slovník managementu: Czech-English, English-Czech dictionary of management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 363 s. ISBN 80-251-0519-9
- VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2001, 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- VEBER, Jaromír. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- Velký francouzsko-český slovník I. A-K, dr. Josef Neumann, dr. Vladimír Hořejší a kol., Tisk, knižní výroba, n. p., Brno, závod 1, Academia, nakladatelství Československé akademie věd, 1974, 836 stran, bez ISBN
- Velký slovník německo-český/česko-německý. Lingea, Praha 2006. ISBN 80-903381-7-8
- WAGNEROVÁ, Irena, *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7
- WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management: A Global Perspective*. 10th Ed. New York: McGraw, 1993, 744 s. ISBN 0-07-069170-3.
- WHITE, Robert. *Motivation reconsidered: The concept of competence*. Psychological Review, Vol 66(5), Sep 1959, 297-333. doi: [10.1037/h0040934](https://doi.org/10.1037/h0040934)
- WICHITA STATE UNIVERSITY. Repertory. [online]. 2014 [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: <http://psychology.wichita.edu/surl/usabilitynews/112/repertory.asp>

WOODRUFFE, Charles.: What is meant by a competency. A competency-based approach to developing people and organizations. London, McGraw-Hill, 1992

8 Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obr. č. 1: Struktura manažerských dovedností příslušná dané úrovni řízení

Obr. č. 2: Jednoduchý model kompetencí podle Millera

Obr. č. 3: Kompetenční model profesora Harolda M. Schrodera

Obr. č. 4: Ledovcový model manažerských kompetencí

Obr. č. 5: Kritéria výběru vzorku respondentů

Graf č. 1: Podíl manažerů v jednotlivých věkových kategoriích

Graf č. 2: Rozdělení manažerů dle stupně nejvyššího dosaženého vzdělání

Graf č. 3: Rozdělení podle druhu společnosti ve které manažer působí

Graf č. 4: Úroveň kompetence rozhodnost

Graf č. 5: Úroveň kompetence odpovědnost

Graf č. 6: Úroveň kompetence orientace na cíl

Graf č. 7: Úroveň kompetence výkonová motivace

Graf č. 8: Úroveň kompetence odbornost

Graf č. 9: Úroveň kompetence představitost

Graf č. 10: Úroveň kompetence pochopení a tolerance

Graf č. 11: Úroveň kompetence pozitivní uvažování

Graf č. 12: Úroveň kompetence komunikativnost

Graf č. 13: Úroveň kompetence tvořivost

Tab. č. 1: Přehled doporučených školení

9 Seznam příloh

Tabulka výsledků testování statistických proměnných na kompetence

Přehled relativních četností – VĚK

Přehled relativních četností – VZDĚLÁNÍ

Přehled relativních četností – DRUH SPOLEČNOSTI

Pilotní výzkum: Tabulka kompetencí s počty výskytů

Dotazník

10 Přílohy

Tabulka výsledků testování statistických proměnných na kompetence

ODBORNOST – 38,41 %							
Proměnná ↓	Složka →	15	23	24	34	38	Hypotézy
Věk		0,11433433	0,000485042	0,635721395	0,313645637	0,162128582	Hypotézu H8 o neexistenci závislosti kompetence odbornost na věku nemůžeme zamítnout.
Vzdělání		0,704206855	0,179399647	0,728612543	0,894245279	0,458109744	Hypotézu H28 o neexistenci závislosti kompetence odbornost na dosaženém vzdělání nemůžeme zamítnout.
Druh spol.		0,002363754	0,347341296	0,0838025	0,000273632	0,00472607	Hypotézu H48 o neexistenci závislosti zamítáme na

							hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H49 o existenci závislosti.
VÝKONOVÁ MOTIVACE – 31,79 %							
Proměnná ↓	Složka →	1	5	17	41	47	Hypotézy
Věk		0,763036333	0,173974332	0,435484859	0,913895452	0,08562846	Hypotézu H6 o neexistenci závislosti kompetence výkonová motivace na věku nemůžeme zamítnout.
Vzdělání		0,772278558	0,794615456	0,004612239	0,859649941	0,012119649	Hypotézu H26 o neexistenci závislosti kompetence výkonová motivace na vzdělání nemůžeme zamítnout.
Druh spol.		0,499619797	0,121110303	0,31286667	0,926718654	0,55540789	Hypotézu H46 o neexistenci závislosti kompetence výkonová motivace na druhu

							společnosti ve které manažer působí nemůžeme zamítnout.
ODPOVĚDNOST – 26,49 %							
Proměnná ↓	Složka →	2	13	14	29	32	Hypotézy
Věk		0,019969309	0,987053236	0,006659842	0,005721604	0,518048291	Hypotézu H2 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H3 o existenci závislosti.
Vzdělání		0,005011263	0,093127633	0,415923158	0,651544141	0,993505949	Hypotézu H22 o neexistenci závislosti kompetence odpovědnost na vzdělání nemůžeme zamítnout.
Druh spol.		0,39571261	0,341259648	0,211005571	0,043159996	0,104982305	Hypotézu H42 o neexistenci závislosti kompetence odpovědnost na druhu společnosti ve které manažer působí nemůžeme zamítnout.

ROZHODNOST – 25,43 %							
Proměnná ↓	Složka →	26	31	42	43	50	Hypotézy
Věk		0,249148717	0,361007604	0,008555903	0,000748792	0,402857228	Hypotézu H0 o neexistenci závislosti kompetence rozhodnost na věku nemůžeme zamítnout.
Vzdělání		0,646565686	5,41001E-06	0,720726799	0,009087969	0,929652788	Hypotézu H20 o neexistenci závislosti kompetence rozhodnost na vzdělání nemůžeme zamítnout.
Druh spol.		3,7443E-05	0,048294621	0,002889181	0,000546991	0,000935362	Hypotézu H40 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H41 o existenci závislosti.
POCHOPENÍ A TOLERANCE – 22,91 %							

Proměnná ↓	Složka →	9	25	28	33	45	Hypotézy
Věk		0,094851072	0,070360783	0,494303013	0,005788977	0,279652329	Hypotézu H12 o neexistenci závislosti kompetence pochopení a tolerance na věku nemůžeme zamítnout.
Vzdělání		0,612904887	0,541833222	0,844803835	0,037633554	0,769336451	Hypotézu H32 o neexistenci závislosti kompetence pochopení a tolerance na vzdělání nemůžeme zamítnout.
Druh spol.		0,483685541	0,441155684	0,385840783	0,199472855	0,326556013	Hypotézu H52 o neexistenci závislosti kompetence pochopení a tolerance na druhu společnosti ve které manažer působí nemůžeme zamítnout.
POZITIVNÍ UVAŽOVÁNÍ – 20,79 %							
Proměnná	Složka	7	10	16	19	35	Hypotézy

↓	→						
Věk	0,081941079	0,001683834	0,030756202	0,037012228	0,002111475		Hypotézu H14 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H15 o existenci závislosti.
Vzdělání	0,373797691	0,083240764	0,279140369	0,125153982	0,874238612		Hypotézu H34 o neexistenci závislosti kompetence pozitivní uvažování na vzdělání nemůžeme zamítnout.
Druh spol.	0,13881118	0,023838561	0,276179805	0,00421774	0,905745663		Nemůžeme zamítnout hypotézu H54 o neexistenci závislosti kompetence pozitivní uvažování na druhu společnosti, ve které manažer působí.
TVOŘIVOST – 19,07 %							
Proměnná	Složka	3	6	21	37	48	Hypotézy

↓	→						
Věk		0,628128677	0,024747957	0,582969588	0,778079139	0,179745865	Hypotézu H18 o neexistenci závislosti kompetence tvořivost na věku nemůžeme zamítnout.
Vzdělání		0,478056078	2,46124E-06	0,20075786	0,027939889	0,436556423	Hypotézu H38 o neexistenci závislosti kompetence tvořivost na vzdělání nemůžeme zamítnout.
Druh spol.		0,672461192	0,020777088	0,249364297	0,445099369	0,414914942	Hypotézu H58 o neexistenci závislosti kompetence tvořivost na druhu společnosti ve které manažer působí nemůžeme zamítnout.
ORIENTACE NA CÍL – 18,28 %							
Proměnná ↓	Složka →	12	18	20	30	44	Hypotézy
Věk		0,385711143	4,64464E-05	0,003712134	0,007337979	0,450181632	Hypotézu H4 o neexistenci závislosti zamítáme na

							hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H5 o existenci závislosti.
Vzdělání	0,023855534	0,33397331	0,17339173	0,11701003	0,538572805		Hypotézu H24 o neexistenci závislosti kompetence odpovědnost na vzdělání nemůžeme zamítnout.
Druh spol.	0,225102124	0,038244119	0,056340462	0,001039019	0,000223602		Hypotézu H44 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H45 o existenci závislosti.
KOMUNIKATIVNOST – 11,92 %							
Proměnná ↓	Složka →	8	22	27	39	40	Hypotézy
Věk	0,042055067	0,002498351	0,065825492	0,028561861	0,015376554		Hypotézu H16 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H17 o

							existenci závislosti.
Vzdělání	0,000599153	0,002905746	0,004049704	0,052273556	0,068369836		Hypotézu H36 o neexistenci závislosti zamítáme na hladině 0,05 ve prospěch alternativní hypotézy H37 o existenci závislosti.
Druh spol.	0,220216208	0,013995108	0,861471653	0,819089212	0,765821942		Hypotézu H56 o neexistenci závislosti kompetence komunikativnost na druhu společnosti ve které manažer působí nemůžeme zamítnout.
PŘEDSTAVIVOST – 9,27 %							
Proměnná ↓	Složka →	4	11	36	46	49	Hypotézy
Věk	0,010353713	0,00560874	0,973410483	0,424651718	0,782524146		Hypotézu H10 o neexistenci závislosti kompetence představitost na věku nemůžeme zamítnout.

Vzdělání	0,274769292	0,3642048	0,172322484	0,442133646	0,574177318	Hypotézu H30 o neexistenci závislosti kompetence představivost na vzdělání nemůžeme zamítnout.
Druh spol.	2,04001E-11	0,076749956	0,995771797	0,000139568	0,728903582	Hypotézu H50 o neexistenci závislosti kompetence představivost na druhu společnosti ve které manažer působí nemůžeme zamítnout.

Přehled relativních četností – VĚK

Tato tabulka zobrazuje relativní četnosti odpovědí u závislých proměnných na proměnou věk.

Koncepce tabulky je následující:

- Název kompetence, následovaný
- složkami kompetence u kterých byla prokázána závislost, resp. číslo složky odpovídající číslu otázky v dotazníku.
- Každá složka kompetence má 5 řádků (zhora odpovědi „zcela“, „spíše ano“, „málo“, „spíše ne“ a „vůbec“) a 5 sloupců (zleva „1. věková kategorie“, „2. věková kategorie“, „3. VK“, „4. VK“, „5. VK“)
- Údaje v tabulce zobrazují relativní četnost odpovědí podle věkových kategorií (data jsou vyjádřena v procentech a zaokrouhlena na celá čísla dle matematických pravidel).

ROZHODNOST				
Sum of 42	Sum of 42	Sum of 42	Sum of 42	Sum of 42
13%	14%	12%	26%	18%
25%	32%	60%	52%	71%
46%	46%	24%	19%	0%
0%	0%	2%	3%	0%
17%	8%	2%	0%	12%
Sum of 43	Sum of 43	Sum of 43	Sum of 43	Sum of 43
17%	11%	19%	13%	53%
38%	43%	50%	77%	24%
25%	35%	29%	10%	6%
4%	5%	0%	0%	6%
17%	5%	2%	0%	12%
ODPOVĚDNOST				
Sum of 2	Sum of 2	Sum of 2	Sum of 2	Sum of 2
29%	30%	29%	55%	18%
38%	46%	48%	26%	76%
17%	5%	17%	6%	6%
17%	5%	2%	6%	0%
0%	14%	5%	6%	0%
Sum of 14	Sum of 14	Sum of 14	Sum of 14	Sum of 14
8%	8%	2%	3%	0%
42%	43%	83%	71%	76%
46%	43%	7%	10%	24%
4%	5%	7%	16%	0%

0%	0%	0%	0%	0%
Sum of 29	Sum of 29	Sum of 29	Sum of 29	Sum of 29
25%	30%	50%	58%	65%
50%	46%	45%	39%	12%
13%	24%	2%	0%	24%
13%	0%	2%	3%	0%
0%	0%	0%	0%	0%
ORIENTACE NA CÍL				
Sum of 18	Sum of 18	Sum of 18	Sum of 18	Sum of 18
8%	24%	14%	42%	0%
46%	57%	81%	55%	76%
29%	5%	5%	3%	0%
17%	14%	0%	0%	24%
0%	0%	0%	0%	0%
Sum of 20	Sum of 20	Sum of 20	Sum of 20	Sum of 20
4%	11%	12%	19%	0%
33%	46%	64%	45%	71%
38%	30%	21%	35%	12%
17%	0%	2%	0%	6%
8%	14%	0%	0%	12%
Sum of 30	Sum of 30	Sum of 30	Sum of 30	Sum of 30
8%	11%	17%	3%	29%
50%	35%	60%	81%	47%
17%	35%	19%	0%	24%
25%	19%	5%	16%	0%
0%	0%	0%	0%	0%
ODBORNOST				
Sum of 23	Sum of 23	Sum of 23	Sum of 23	Sum of 23
17%	46%	43%	35%	12%
83%	51%	57%	65%	59%
0%	3%	0%	0%	29%
0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%
PŘEDSTAVIVOST				
Sum of 4	Sum of 4	Sum of 4	Sum of 4	Sum of 4
0%	3%	10%	16%	0%
58%	59%	67%	61%	94%
4%	16%	17%	19%	6%
38%	22%	7%	3%	0%
0%	0%	0%	0%	0%
Sum of 11	Sum of 11	Sum of 11	Sum of 11	Sum of 11
0%	14%	7%	13%	6%
38%	30%	64%	58%	71%

50%	57%	29%	29%	24%
13%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%
POCHOPENÍ A TOLERANCE				
Sum of 33	Sum of 33	Sum of 33	Sum of 33	Sum of 33
4%	11%	5%	26%	0%
50%	68%	76%	74%	76%
38%	16%	17%	0%	24%
8%	5%	0%	0%	0%
0%	0%	2%	0%	0%
POZITIVNÍ UVAŽOVÁNÍ				
Sum of 10	Sum of 10	Sum of 10	Sum of 10	Sum of 10
0%	16%	38%	13%	65%
50%	54%	45%	65%	29%
42%	27%	17%	19%	6%
8%	3%	0%	3%	0%
0%	0%	0%	0%	0%
Sum of 16	Sum of 16	Sum of 16	Sum of 16	Sum of 16
0%	5%	29%	3%	24%
58%	65%	50%	71%	47%
33%	22%	17%	19%	29%
4%	8%	5%	6%	0%
4%	0%	0%	0%	0%
Sum of 19	Sum of 19	Sum of 19	Sum of 19	Sum of 19
13%	27%	50%	48%	59%
50%	49%	38%	39%	18%
29%	14%	12%	13%	6%
8%	11%	0%	0%	18%
0%	0%	0%	0%	0%
Sum of 35	Sum of 35	Sum of 35	Sum of 35	Sum of 35
17%	14%	14%	13%	35%
58%	32%	69%	81%	59%
25%	49%	17%	6%	0%
0%	5%	0%	0%	6%
0%	0%	0%	0%	0%
KOMUNIKATIVNOST				
Sum of 8	Sum of 8	Sum of 8	Sum of 8	Sum of 8
4%	14%	12%	16%	0%
38%	35%	64%	65%	71%
50%	32%	19%	16%	29%
8%	14%	2%	3%	0%
0%	5%	2%	0%	0%
Sum of 22	Sum of 22	Sum of 22	Sum of 22	Sum of 22

0%	24%	17%	10%	18%
67%	54%	71%	61%	53%
8%	14%	10%	29%	29%
25%	5%	2%	0%	0%
0%	3%	0%	0%	0%
Sum of 39	Sum of 39	Sum of 39	Sum of 39	Sum of 39
0%	11%	14%	10%	0%
75%	59%	69%	81%	71%
0%	22%	14%	10%	6%
25%	8%	2%	0%	24%
0%	0%	0%	0%	0%
Sum of 40	Sum of 40	Sum of 40	Sum of 40	Sum of 40
0%	16%	5%	13%	6%
67%	68%	81%	74%	71%
8%	5%	12%	13%	0%
0%	0%	0%	0%	6%
25%	11%	2%	0%	18%
TVOŘIVOST				
Sum of 6	Sum of 6	Sum of 6	Sum of 6	Sum of 6
29%	19%	12%	6%	24%
29%	59%	55%	81%	24%
42%	22%	29%	13%	53%
0%	0%	2%	0%	0%
0%	0%	2%	0%	0%

Přehled relativních četností – VZDĚLÁNÍ

Tato tabulka zobrazuje relativní četnosti odpovědí u závislých proměnných na proměnou vzdělání. Koncepce tabulky je následující:

- Název kompetence, následovaný
- složkami kompetence u kterých byla prokázána závislost, resp. číslo složky odpovídající číslu otázky v dotazníku.
- Každá složka kompetence má 5 řádků (zhora odpovědi „zcela“, „spíše ano“, „málo“, „spíše ne“ a „vůbec“) a 6 sloupců (zleva „základní vzdělání“, „SO“, „SOM“, „S“, „VO“ a „VS“)
- Údaje v tabulce zobrazují relativní četnost odpovědí podle dosaženého stupně vzdělání (data jsou vyjádřena v procentech a zaokrouhlena na celá čísla dle matematických pravidel).

ROZHODNOST					
Sum of 31	Sum of 31	Sum of 31	Sum of 31	Sum of 31	Sum of 31
67%	100%	58%	68%	40%	50%
0%	0%	42%	28%	50%	43%
0%	0%	0%	5%	10%	8%
33%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sum of 43	Sum of 43	Sum of 43	Sum of 43	Sum of 43	Sum of 43
33%	17%	42%	23%	20%	14%
33%	67%	42%	43%	20%	56%
0%	17%	0%	33%	60%	19%
0%	0%	17%	0%	0%	3%
33%	0%	0%	3%	0%	9%
ODPOVĚDNOST					
Sum of 2	Sum of 2	Sum of 2	Sum of 2	Sum of 2	Sum of 2
0%	50%	25%	23%	60%	36%
33%	17%	50%	53%	30%	44%
67%	0%	0%	10%	0%	13%
0%	0%	25%	5%	0%	5%
0%	33%	0%	10%	10%	3%
ORIENTACE NA CÍL					
Sum of 12	Sum of 12	Sum of 12	Sum of 12	Sum of 12	Sum of 12
0%	50%	0%	55%	50%	28%
100%	50%	92%	30%	30%	65%
0%	0%	0%	15%	20%	6%
0%	0%	8%	0%	0%	1%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
VÝKONOVÁ MOTIVACE					
Sum of 17	Sum of 17	Sum of 17	Sum of 17	Sum of 17	Sum of 17
67%	100%	17%	60%	40%	36%
0%	0%	25%	38%	50%	51%
33%	0%	58%	3%	10%	13%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sum of 47	Sum of 47	Sum of 47	Sum of 47	Sum of 47	Sum of 47
0%	0%	0%	28%	0%	14%
33%	83%	42%	68%	100%	73%
67%	17%	58%	5%	0%	14%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
POCHOPENÍ A TOLERANCE					
Sum of 33	Sum of 33	Sum of 33	Sum of 33	Sum of 33	Sum of 33

0%	0%	0%	10%	10%	13%
33%	83%	42%	88%	80%	64%
67%	17%	42%	3%	10%	20%
0%	0%	17%	0%	0%	3%
0%	0%	0%	0%	0%	1%
KOMUNIKATIVNOST					
Sum of 8	Sum of 8	Sum of 8	Sum of 8	Sum of 8	Sum of 8
0%	0%	0%	0%	10%	19%
33%	100%	83%	65%	30%	44%
33%	0%	0%	28%	50%	31%
0%	0%	8%	5%	10%	6%
33%	0%	8%	3%	0%	0%
Sum of 22	Sum of 22	Sum of 22	Sum of 22	Sum of 22	Sum of 22
67%	50%	33%	13%	10%	9%
0%	50%	42%	78%	70%	60%
33%	0%	8%	10%	20%	21%
0%	0%	8%	0%	0%	10%
0%	0%	8%	0%	0%	0%
Sum of 27	Sum of 27	Sum of 27	Sum of 27	Sum of 27	Sum of 27
33%	50%	33%	18%	20%	11%
33%	50%	42%	48%	20%	53%
0%	0%	17%	35%	60%	33%
33%	0%	0%	0%	0%	4%
0%	0%	8%	0%	0%	0%
TVOŘIVOST					
Sum of 6	Sum of 6	Sum of 6	Sum of 6	Sum of 6	Sum of 6
0%	25%	13%	20%	19%	19%
0%	67%	25%	60%	60%	55%
67%	33%	50%	25%	20%	26%
0%	0%	0%	3%	0%	0%
33%	0%	0%	0%	0%	0%
Sum of 37	Sum of 37	Sum of 37	Sum of 37	Sum of 37	Sum of 37
33%	33%	42%	15%	10%	20%
33%	67%	50%	63%	80%	60%
0%	0%	8%	20%	10%	20%
33%	0%	0%	3%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%

Přehled relativních četností – DRUH SPOLEČNOSTI

Tato tabulka zobrazuje relativní četnosti odpovědí u závislých proměnných na proměnou druh společnosti. Koncepce tabulky je následující:

- Název kompetence, následovaný
- složkami kompetence u kterých byla prokázána závislost, resp. číslo složky odpovídající číslu otázky v dotazníku.
- Každá složka kompetence má 5 řádků (zhora odpovědi „zcela“, „spíše ano“, „málo“, „spíše ne“ a „vůbec“) a 3 sloupce (zleva „komanditní společnost“, „S.R.O.“ a „A.S.“)
- Údaje v tabulce zobrazují relativní četnost odpovědí podle typu společnosti ve které manažer působí (data jsou vyjádřena v procentech a zaokrouhlena na celá čísla dle matematických pravidel).

ROZHODNOST		
Sum of 26	Sum of 26	Sum of 26
0%	19%	6%
100%	70%	81%
0%	3%	13%
0%	8%	0%
0%	0%	0%
Sum of 31	Sum of 31	Sum of 31
83%	61%	13%
8%	31%	75%
8%	6%	13%
0%	1%	0%
0%	0%	0%
Sum of 42	Sum of 42	Sum of 42
8%	17%	13%
58%	55%	19%
33%	21%	69%
0%	0%	0%
0%	7%	0%
Sum of 43	Sum of 43	Sum of 43
0%	28%	6%
67%	41%	38%
33%	21%	56%
0%	4%	0%
0%	6%	0%

Sum of 50	Sum of 50	Sum of 50
0%	20%	6%
83%	47%	19%
17%	33%	75%
0%	0%	0%
0%	0%	0%
ODPOVĚDNOST		
Sum of 29	Sum of 29	Sum of 29
67%	49%	25%
33%	38%	63%
0%	13%	13%
0%	1%	0%
0%	0%	0%
ORIENTACE NA CÍL		
Sum of 18	Sum of 18	Sum of 18
17%	19%	13%
83%	66%	63%
0%	3%	25%
0%	13%	0%
0%	0%	0%
Sum of 30	Sum of 30	Sum of 30
0%	19%	6%
67%	54%	25%
33%	20%	31%
0%	7%	38%
0%	0%	0%
Sum of 44	Sum of 44	Sum of 44
8%	17%	13%
25%	71%	88%
67%	8%	0%
0%	4%	0%
0%	0%	0%
ODBORNOST		
Sum of 15	Sum of 15	Sum of 15
0%	20%	13%
75%	58%	13%
25%	22%	75%
0%	0%	0%
0%	0%	0%
Sum of 34	Sum of 34	Sum of 34
92%	73%	13%
8%	20%	81%
0%	7%	6%

	0%	0%	0%
	0%	0%	0%
Sum of 38	Sum of 38	Sum of 38	
	92%	58%	6%
	8%	34%	81%
	0%	5%	13%
	0%	2%	0%
	0%	0%	0%
PŘEDSTAVIVOST			
Sum of 4	Sum of 4	Sum of 4	
	50%	2%	0%
	50%	77%	25%
	0%	8%	25%
	0%	13%	50%
	0%	0%	0%
Sum of 46	Sum of 46	Sum of 46	
	0%	13%	13%
	17%	76%	50%
	83%	11%	38%
	0%	0%	0%
	0%	0%	0%
POZITIVNÍ UVAŽOVÁNÍ			
Sum of 10	Sum of 10	Sum of 10	
	33%	31%	6%
	67%	49%	38%
	0%	17%	56%
	0%	3%	0%
	0%	0%	0%
Sum of 19	Sum of 19	Sum of 19	
	67%	47%	13%
	25%	31%	75%
	8%	13%	13%
	0%	9%	0%
	0%	0%	0%
KOMUNIKATIVNOST			
Sum of 22	Sum of 22	Sum of 22	
	0%	16%	31%
	100%	61%	69%
	0%	17%	0%
	0%	5%	0%
	0%	1%	0%
TVŮŘIVOST			
Sum of 6	Sum of 6	Sum of 6	

0%	21%	6%
33%	53%	44%
67%	25%	50%
0%	0%	0%
0%	1%	0%

Pilotní výzkum: Tabulka kompetencí s počty výskytů

Kompetence	Kategorie/Složka	Počet výskytů
ROZHODNOST	Soustředit se na problém	23
	Rozhodování pramenící ze zkušeností	21
	Rozhodovat se včas	20
	Umění řešit nepříjemné situace	5
	Rozhodovat se pružně	3
	Asertivní	1
	Efektivní rozhodování	1
	Kritický	1
ODPOVĚDNOST	Odpovědnost za vlastní činy	18
	Schopnost převzít odpovědnost	15
	Uvědomění si odpovědnosti za chyby podřízených	9
	Umění přiznat chybu	5
	Spolehlivost	3
	Uvědomělý	1
	Stát si za svým rozhodnutím	1
	Držet slovo	1
	Lesson learned	1
	ORIENTACE NA CÍL	Cílevědomý
Poučit se z neúspěchu		24
Držet se plánu		13
Koncepčně uvažovat		5
Reagovat na změny		3
Systematický		2
Orientace na přidanou hodnotu		2
Zpětná vazba		1
Věnovat se podstatným věcem		1
VÝKONOVÁ MOTIVACE	Podporovat tým	29
	Multitasking	9
	Pracovat pořádkem výkonně	8
	Umět nápady zrealizovat	3
	Orientovat se v problému	3
	Týmový duch	2
	Táhnout za jeden provaz	2
	Výkonný	2
	Efektivní	1
	Systematický	1
	Tah na branku	1

	Prosazování věcí	1
ODBORNOST	Učit se novým věcem	25
	Mít odborné znalosti	20
	Investovat do osobního rozvoje	13
	Zjišťovat si informace	3
	Vzdělání	2
	Přehled	1
	Procesní znalosti	1
	Know-how	1
PŘEDSTAVIVOST	Uvědomit si příležitost	5
	Rozeznat kvalitní informace	4
	Využít informace	3
	Představit si možné varianty	3
	Představit si důsledky jednání	2
	Vizionář	1
POCHOPENÍ A TOLERANCE	Respektovat odlišné názory	5
	Naslouchat	4
	Solidárnost	3
	Empatičnost	1
	Vstřícnost	1
POZITIVNÍ UVAŽOVÁNÍ	Umět se prosadit	4
	Vnímat své kladné stránky	3
	Překonat překážky	3
	Zvládnout stres	2
	Sebedůvěra	2
	Odolnost	1
	Seberealizace	1
KOMUNIKATIVNOST	Schopnost prezentace	17
	Vyjádřit podstatu problému	14
	Delegovat instrukce	13
	Objasnit složitý problém	10
	Vyjádřit svůj názor	5
	Diplomat	2
	Delegující	2
	Efektivní	1
	Feedback	1
TVOŘIVOST	Nebát se nového	25
	Využívat nestandartní metody	16
	Neupadnout do stereotypu	8

Být originální	5
Řešit neobvyklé problémy	3
myslet inovátorsky	1

V následující části jsou povinné údaje, správné údaje označte křížkem nebo vyplňte do přísl. pole požadovaný údaj

Jaké je Vaše pohlaví

<input type="checkbox"/>	muž
<input type="checkbox"/>	žena

Uveďte prosím Váš věk

<input type="text"/>	let
----------------------	-----

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

<input type="checkbox"/>	základní
<input type="checkbox"/>	střední odborné
<input type="checkbox"/>	SO s maturitou
<input type="checkbox"/>	středoškolské
<input type="checkbox"/>	vyšší odborné
<input type="checkbox"/>	vysokoškolské

Uveďte prosím počet roků/let praxe na současné manažerské pozici

<input type="text"/>	rok/roky/roků/let
----------------------	-------------------

Uveďte prosím celkovou délku Vaší manažerské praxe

<input type="text"/>	rok/roky/roků/let
----------------------	-------------------

Uveďte prosím počet zaměstnanců Vašeho podniku

<input type="text"/>	zaměstnanců
----------------------	-------------

Uveďte prosím právní formu podniku

<input type="checkbox"/>	k.s.
<input type="checkbox"/>	v. o. s.
<input type="checkbox"/>	s. r. o.
<input type="checkbox"/>	a. s.
<input type="checkbox"/>	jiná

Jaký je Váš vztah k podniku

<input type="checkbox"/>	jediný vlastník (100 %)
<input type="checkbox"/>	většinový spoluvlastník (50 - 99 %)
<input type="checkbox"/>	menšinový spoluvlastník (1 - 49 %)
<input type="checkbox"/>	bez vlast. práv