

## **Oponentský posudek**

### **na disertační práci „Vymezení klíčových manažerských kompetencí pro řízení podniků v ČR“**

**Autor:** Ing. Jaroslav Vrchota – doktorand Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

**Školitel:** doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D. – Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

**Oponentka:** doc. Ing. Růžena Krninská, CSc. – EF Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Disertační práce je zaměřena na aktuální téma, jehož význam s postupným vstupem do znalostní ekonomiky bude stále vzrůstat. Adekvátní řešení problémů v řízení podniků bude souviset s rozvinutými kompetencemi manažerů, jejich tvůrčími přístupy, kreativitou, komunikativností, schopností týmově pracovat (kooperace) atd., což vyžaduje vyšší péči o rozvoj a kvalitu lidského kapitálu. V učících se organizacích bude potřebné rozvíjet nové přístupy k vzdělávání, které by posilovali nejen odbornou zdatnost, ale také žádoucí kompetence i osobnostní kvality jedinců. Trendy znalostní ekonomiky by se měly promítat již do kompetencí budoucích manažerů vyučovaných na vysokých školách. Tímto směrem autorem zpracované návrhy a doporučení vedoucí k zvyšování kompetenčního potenciálu studentů, zvyšují aktuálnost práce.

Struktura práce je logicky rozčleněna v odpovídajících kapitolách, při dodržení proporcí mezi teoretickou a výsledkovou částí.

Postižení koncepčně teoretických východisek se odráží od termínů spojených s charakteristikou kompetencí, jejich genezí, vývojem myšlenkových přístupů k chápání jejich podstaty. Autorem je zpracována síť kompetencí a vymezení testovaných kompetencí ve směru budoucího vývoje manažerských kompetencí. Autor cituje ze 160 literárních pramenů, z toho 117 publikovaných v zahraničí (anglický jazyk). Na obr. 5 – Cílové životní dovednosti

(Hendricks, 1996) v přepracování autorem při překladu z anglického jazyka, by možná bylo vhodnější rozhodnout se pro hlubší vhléd a místo termínu Ruce zvolit Zručnost. Nesnižuje to kvalitu překladu, který zůstává na více než na úrovni doktorské práce.

Cíl práce je stanoven v souladu s prováděným výzkumným záměrem a je dělen na část komparace žádoucích kompetencí vrcholových manažerů a kompetencí studentů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích s navržením doporučení k zvyšování jejich kompetenčního potenciálu.

Zvolený metodický postup a zvolené metody pro zpracování (včetně testové statistiky) zaručily naplnění cíle a zároveň dosažení dílčích cílů disertační práce.

Výsledková část je rozdělena do osmi oblastí. V první podkapitole vymezení základní skupiny 10 kompetencí je kompromisem mezi praxí personálních agentur pracujících pro přední světové firmy a samotnými vrcholovými manažery. Druhá podkapitola charakterizuje získaná data od vrcholových manažerů z ČR a studentů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Třetí a čtvrtá podkapitola podrobně porovnává nezávislost kompetencí u manažerů. Pátá, šestá a sedmá podkapitola pak dále popisuje a shrnuje komparaci vrcholových manažerů a studentů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Na ní navazuje osmá podkapitola s návrhy na zlepšení kompetencí u studentů. U kompetencí: „schopnost řešit problémy a výkonnost“, které jsou u manažerů nejvýznamnější, doplňované „komunikací“, jsou u studentů významné nedostatky. Autorem je správně chápána tato potíž, v neschopnosti vidět zkoumaný problém jako celek. Souhlasí autor s tím, že to může být i nedostatek současného systému ve vzdělávání, kdy jednotlivě specializované předměty nejsou provazovány do celostního náhledu? Návrhy pro zlepšení kompetencí studentů, konkrétně k rozvoji schopnosti řešit problémy, rozvinout výkonnost a komunikační dovednosti, považuji za podnětné.

Autor prokázal schopnost řešit problematiku své práce vědeckými přístupy a metodami. Vlastní závěr je rozčleněn na teoreticko-vědecký a praktický přínos disertační práce.

V teoretické části se jedná o významné rozšíření poznatků o kompetencích, plynoucí z výrazně vysokého množství překladů z anglického jazyka (v ČR nepublikovaného),

shrnutého do celostního pohledu na zkoumanou problematiku, včetně historického vývoje manažerských kompetencí.

Praktickým přínosem práce je výběr nejdůležitějších kompetencí u manažerů a návrhy vedení EF JU pro jejich rozvinutí ve výuce studentů. Navíc výsledky práce byly aplikovány ve společnosti Motor Jikov Group a.s. manažerů a individuálně pro TOP management ve vzdělávacích programech modulů jednotlivých kompetencí. Autor u mladých talentovaných zaměstnanců s perspektivou pozice budoucích chápe, že lidský kapitál a jeho rozvoj by se měl stát prioritním pro podniky, které chtějí obstát v budoucí znalostní ekonomice a přispět k hledání cesty ze současného krizového stavu naší společnosti.

Oceňuji přehlednost celé práce, která je známkou autorova nadhledu a jeho dobré orientace v problematice. Po formální i odborné stránce splňuje disertační práce všechny náležitosti. Disertační práci doporučuji k obhajobě před příslušnou komisí a po jejím úspěšném obhájení i

**udělení titulu Ph.D.**

V Českých Budějovicích dne 19. 9. 2012

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.  
Katedra řízení, Ekonomická fakulta,  
Jihočeská univerzita v Českých  
Budějovicích

## OPONENTSKÝ POSUDEK

Disertační práce: Vymezení klíčových manažerských kompetencí pro řízení podniků v ČR

Autor: Ing. Jaroslav Vrchota

Disertační práce má včetně seznamů 147 stran a přílohy, které jsou na přiloženém CD. Struktura disertační práce, tj. úvod, literární přehled, cíl práce a metodika, výsledky, závěr včetně vědeckého a praktického přínosu práce, seznamu použité literatury a příloh, splňuje požadavky kladené na tuto práci. Téma disertační práce je aktuální jak z hlediska vědeckého, tak i praktického.

Autor formuloval jako hlavní cíl práce „vymezení a určení hlavních kompetencí pro vykonávání funkce vrcholového manažera v České republice“ (s. 67). Z toho lze odvodit, že bude svým výzkumem zjišťovat, jaké jsou nutné kompetence, resp. jaké jsou specifické pro ČR. Při porovnání s postupem uvedeným na stránkách 81 a následujících vycházel ne z jejich zjišťování, ale z jejich uvedení v literárních zdrojích a z následného (subjektivního, podle jakých kritérií?) prvotního vybrání. V dalším kroku je výběr kompetencí postaven na prioritách, které byly identifikovány u manažerů. S tímto postupem lze souhlasit, ale neodpovídá výše formulovanému cíli. Rovněž mám určitou připomínku ke komparaci manažerů se studenty. Obě skupiny se od sebe odlišují mírou znalostí a především životních a pracovních zkušeností a rozvojem manažerských kompetencí. Tomu musí odpovídat rozdílné kompetence a jejich úroveň. Dále je nutné si uvědomit, že ne všechny kompetence lze při studiu na vysoké škole formovat, zdaleka ne všichni studenti budou působit na manažerských postech, často z důvodů absence manažerských kompetencí.

Autor se celkem dobře vyrovnal s problémy, které jsou spojeny s prováděním kvantitativního výzkumu. V souvislosti s tím pokládám otázku do diskuze: k jakým zkrácením dochází k takto prováděným dotazníkovým výzkumem a je možné, případně jak, je snížit např. formou rozhovorů s manažery?

Literární rešerše, která je na 50 stránkách, začíná vymezením základního pojmu kompetence, upozorňuje na nejednotnost významu vlastního pojmu a jeho definování jednotlivými autory. Dále se zabývá genezí přístupů. Autor v této části prokázal schopnost orientace

v problematice a schopnost tvůrčí práce se zdroji. Literární rešerše prokazuje vysokou přidanou hodnotu především porovnáním jednotlivých přístupů a autorů.

Kapitola 4.3 obsahuje komparace nezávislosti kompetencí manažerů. Autor disertační práce v ní projevilschopnost vědecká práce a práce se získanými daty a formulovat závěry. V této části mám výhradu k formulaci hypotéz (s. 86-87). Hypotéza je výpovědí, jejíž platnost se předpokládá a potvrzuje se nebo vyvrací. Testováním se ověřuje, zda získaná data vyhovují předpokladu. Na s. 86 je pouze uvedeno, že budou zkoumány závislosti kompetencí a na straně následující, že „byly testovány hypotézy na nezávislost níže uvedených dvojic“, což nelze považovat za formulaci hypotéz ve výše uvedeném smyslu.

Kapitola 4. 4 uvádí komparaci manažerů se studenty. Opět postrádám jakoukoliv formulaci hypotéz, ani alespoň ve formě uvedené v předchozí kapitole. Hovoří se o porovnání dat ze získaných dotazníků od vrcholových manažerů a od studentů a „nulové hypotézy byly postaveny na předpokladu, že oba vzorky dosahují shodných hodnot u testovaných kompetencí“. Závěry, ke kterým autor dospěl, jsou jen na úrovni konstatování rozdílů mezi manažery a studenty. Z větší části jen potvrzují názor oponenta uvedený v posudku.

V kapitole 4.6 jsou uvedeny návrhy ke zlepšení kompetencí u studentů. Pozitivně lze hodnotit to, že si autor uvědomuje potřebu a současně možnost rozvíjení komunikačních dovedností u studentů. Zcela opomíjí nutnost kreativity a jejího rozvoje a jen zčásti týmové práce (empatie, emocionální inteligence, rozhodování, komunikace, spolupráce atd.). Dosti se zabývá otázkou prokrastinace, která byla vždy spojena s věkem studentů a pokud praxi bude postačovat jen vysokoškolský diplom a nebude tlak na výsledky studia, tak se na tom nic nezmění.

Z formálního hlediska mám jen připomínku k častému používání 1. osoby jednotného a množného čísla. Práce je dosti přehledná, i když některé odstavce mohly být rozděleny na kratší.

#### Závěr

Pan Ing. Jaroslav Vrchota projevilschopnost vědecké práce a jeho disertační práce splňuje všechny požadavky, které jsou na ni kladené. Doporučuji, aby disertační práce byla předložena k závěrečné obhajobě před komisí a v případě úspěšné obhajoby byl panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi udělen akademický titul Ph.D.

## Otázky do diskuse

1. D. Goleman ve svých pracích zaměřených na emoční inteligenci uvádí, že se emoční inteligence dá rozvíjet. Zaujměte k tomuto tvrzení stanovisko zejména z hlediska výuky na vysokých školách.
2. Schopnost „učit se“ spojujete jen se vzděláváním (s. 58). Vzdělávání je jen jednou (možná menší) částí procesu učení se. Co by mělo kromě vzdělávání učení se zahrnovat a jaké předpoklady k tomu by měly být vytvořeny v podnikové sféře a na vysokých školách?
3. Zaujměte stanovisko k využívání řešení případových studií k rozvoji manažerských kompetencí v podnikové sféře a na vysokých školách.

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

V Praze 29. srpna 2012

## **Oponentský posudek na disertační práci Ing. Jaroslava Vrchoty na téma „Vymezení klíčových manažerských kompetencí pro řízení podniků v ČR“**

Problematika posuzování manažerských kompetencí patří k složitým oblastem řešení, a to jak v oblasti teoretické, tak i praktické. Jak je patrné z přeložené disertační práce, autor chce svým výzkumem a dosaženými výsledky formulovanými v disertační práci k řešení tohoto problému přispět.

Předložená práce je vypracována v rozsahu 147 stran textové a tabulkové úpravy, obsahuje 31 obrázků a 15 tabulek. Práce obsahuje samostatnou přílohu zpracovanou v elektronické podobě.

Autor cituje závěry prací 160 autorů uvedených literárních zdrojů.

Dizertační práce navazuje na grantové projekty Rolínka, L. a Vrchoty, J. řešených a obhájených v letech 2006 až 2012.

Předložená práce má požadovanou strukturu a obsahuje všechny základní požadované části, tj. cíl práce, metodiku, dosažené výsledky a závěr.

Za cíl práce si autor vytýčil vymežit a určit hlavní kompetence pro vykonávání funkce vrcholových manažerů v podnicích v České republice, a to na základě vlastního výzkumu zahrnující výzkum jednak souboru manažerů vybraných podnikatelských subjektů a dále výzkum názorů posluchačů Ekonomické fakulty na zkoumanou problematiku.

Cíl práce je členěn na oblasti :

- vymezení kompetencí funkce vrcholového manažera na základě dostupné literatury,
- srovnání úrovně kompetencí manažerů s úrovní kompetencí studentů,
- návrh metod zvyšování kompetenčního potenciálu.

Pro naplnění náročného cíle formuloval vhodnou metodiku, jíž chce daného cíle dosáhnout. Přehledně metodiku disertační práce uvádí autor na obr.č. 15 na s.68. Ověřování výsledků autor prováděl v praxi vybraných firem (9) s různým jejich předmětem činnosti.

V disertační práci dizertant využil dotazníkového šetření pro nejdůležitější kompetence TOP managementu s elektronickým přístupem zpracování výsledků. Autor disertační práce vypracoval současný stav řešené problematiky v literatuře a na závěrech jednotlivých autorů staví vlastní práci.

Literární přehled rozdělil na tyto části:

- pojem kompetence,
- modely vymezení kompetencí,
- geneze kompetencí,
- myšlenkové přístupy k chápání kompetencí,
- kompetence určující současný směr,
- ekonomické pojetí kompetencí,
- manažerské kompetence,

- vymezení testovaných kompetencí.

Současný stav řešené problematiky zahrnuje názory širokého souboru autorů, kteří se manažerskými kompetencemi zabývají u nás i ve světě.

Základní pojetí kompetencí v předložené práci uvádí autor na obr.16 na s.81. Dále se práce zabývá:

- základní charakteristikou zpracovávaných dat,
- komparací nezávislosti kompetencí manažerů,
- komparací manažerů se studenty a komparací manažerů se studenty,
- dále uvádí souhrn kompetencí a
- závěr.

Předložená práce je autorem vypracována systematicky a má velmi dobrou odbornou úroveň. Je velmi náročná na analýzu datových souborů a formulování kauzálních vztahů. Závěry práce jsou využitelné jak v teoretických přístupech provádění jednotlivých analýz, tak i v praxi a ve výuce na vysokých školách. Značnou předností předložené práce je snaha autora disertace o nové systémové hodnocení složitých funkčních vztahů v podnikovém managementu při hodnocení a zkoumání manažerských kompetencí. Práce navrhuje řešení, jejichž realizace může přispět ke zdokonalení zkoumané oblasti.

Výsledky zpracované autorem v disertační práci byly získány a analyzovány zejména na základě vlastního výzkumu autora a na základě literárních zdrojů uvedených v jejich přehledu.

#### **Dotazy a připomínky :**

- Oblast řízení lidských zdrojů je z hlediska systémové teorie typickým stochastickým systémem, která v praktickém řízení může způsobovat řadu komplikací. Lze tuto stochastičnost určitými přístupy omezit zejména v oblasti manažerských kompetencí?
- Na vymezení systému řízení lidských zdrojů nejsou ani v teorii, ani v praxi jednotné názory jednotlivých autorů.  
Do jaké míry se promítají tato rozdílná pojetí do disertantem analyzované oblasti?
- Analyzovaná oblast je pro disertanta velmi náročná, neboť v praxi již v dané oblasti fungují určité modely, opírající se o dané přístupy a praktické požadavky a je velmi obtížné najít míru jejich optimálních dimenzí.
- Práci by prospělo abecední členění literárních zdrojů. Strana 141 Literárního přehledu je vložena opačně.



K předložené disertační práci autora Ing. Jaroslava Vrchoty nemá oponent žádné zásadní připomínky, které by požadovaly hlubší metodické nebo obsahové změny v koncipování a vypracování disertační práce. Do uvedené oblasti se promítá velká názorová škála jednotlivých autorů.

#### **Závěr :**

Autor v disertační práci shrnul závěry vlastní vědecko výzkumné práce, které formuloval v jednotlivých výzkumných etapách etapách v logickém sledu jejich výsledků,


Předložená disertační práce splňuje všechny požadované náležitosti, a to jak po stránce odborné, tak i formální. K hlavním přínosům práce patří snaha autora vnést vymezení a hodnocení kompetencí určitý systém, který je dobře jak teoreticky, tak i prakticky využitelný.

Ing. Jaroslav Vrchota průběžně publikuje své výsledky ve vědecko výzkumné práci, a to jak ve vědeckých časopisech a také je současně prezentuje a publikuje v příspěvcích z vědeckých konferencí. Soubor uveřejněných publikací svědčí o jeho dobré odborné erudici.

Souhrnně lze říci, že práce má velmi dobrou odbornou úroveň a její závěry jsou prakticky dobře využitelné, a proto ji doporučuji k obhajobě před komisí pro obhajoby disertačních prací v oboru **Ekonomika a management** a po úspěšné obhajobě doporučuji udělit Ing. Jaroslavu Vrchotovi udělit titul

**„Ph. D.“**

V Brně 7. 9. 2012

  
Prof. Ing. Emil Svoboda, CSc.,  
Ústav managementu PEF MZLU v Brně,  
e-mail : [esvob@mendelu.cz](mailto:esvob@mendelu.cz)