

Kompetencie v manažérskej práci Lukáš, Vraniak

Abstract

Employees' competencies and their management are currently described very well in worldwide literature. This topic follows the eminent changes, which occurred in management sciences additionally expressed with increasing by the role of competencies and intellectual capital. Intangible assets are really important factor in modern companies and they took a strong position by strategical decision of the top management. Competence as we define it today reflects a combination of potential, abilities to detect and solve the problems. And this is what companies today are looking for and what they consider as more and more important. This study attempts to describe and analyze usage and relationship between competencies and managerial work in the companies. The article describes the main concepts related to competence. It combines the managerial work and its relationship with the competencies and models of competencies. Moreover it describes underlying kinds of intelligence as the primary source of competencies of each person. Article describes the relationship between each components and their connection and influence on the outcome.

Keywords: management, competency, model, intelligence, leadership

JEL Classification: M12, M54, J24, L25,

Úvod

Dnes si už takmer každý podnik uvedomuje hodnotu svojich zamestnancov a aj to, že sú to práve oni, kto vytvára jeho hodnotu. Tým pádom si je spoločnosť, ktorá je procesne orientovaná a má svoje procesy jasne definované, vedomá toho, že každý jeden zamestnanec musí mať v rámci procesu určitú zodpovednosť. Okrem zodpovednosti sú však veľmi dôležité aj jeho spôsobilosti, predpoklady, vedomosti a zručnosti - jedným slovom kompetencie.

Každá pracovná pozícia v hierarchii spoločnosti by teda mala mať jasne definované kompetencie potrebné k výkonu. Kompetenčný model vo firme je v súčasnosti už bežnou vecou. Čoraz viac firiem si zadáva jeho tvorbu. Volia napríklad všeobecný kompetenčný model pre všetky pozície vo firme alebo špecifický len pre určité pracovné pozície. Model kompetencií umožňuje presne nadefinovať odborné a osobnostné požiadavky pre pracovný výkon a je významným nástrojom pre výber, hodnotenie, stanovenie rozvoja vedomostí a zručností k odstráneniu konkrétnych medzier zamestnanca.

Kompetenčné modely ako nástroj pre spoločnosti teda poskytujú pomoc pri obsadzovaní jednotlivých pozícií výberom vhodných kandidátov. Taktiež však pomáhajú ich cielene rozvíjať a smerovať k potrebnému cieľu či vízi. Pomocou jednotlivých metód a postupov je možné odhaliť a rozvinúť talenty, ktoré sa môžu objaviť až po určitej dobe strávenej v spoločnosti .

Súčasťou kompetenčnej politiky býva hodnotenie určitých indikátorov. Ich analýzou a hodnotením je možné odhaliť rôzne príležitosti či hrozby a pristúpiť ku kontinuálnemu rozvoju a zlepšovaniu.

1 Vplyv kompetencií na duševný kapitál spoločností

Súčasné prostredie trhu je veľmi turbulentné, veľmi náročne predvídateľné a ovplyvnené mnohými a mnohými faktormi či už ekonomického, politického alebo aj geografického charakteru. Práve kvôli týmto faktom je náročné, dokonca v niektorých prípadoch až nemožné správne predpovedať čo i len najbližší vývoj prostredia. To je práve dôvodom k tomu, že dnes spoločnosti potrebujú ľudí, ktorí sú schopní pružne reagovať na zmeny prostredia – identifikovať zmenu, rýchlo navrhnuť vhodný postup, implementovať ho a tým nezhodiť potenciál možností. Týmto je možné vybudovať silnú konkurenčnú výhodu v takto náročnom trhovom prostredí. Kľúčom k úspechu teda predstavujú najmä zamestnanci a ich vhodný výber na základe kompetencií.

Čo vlastne znamená ľudský kapitál spoločnosti?

„V odbornej literatúre sa zdôrazňuje, že ľudský kapitál je kombináciou znalostí, inovatívnosti, schopnosti, skúsenosti, tvorivosti, sociálnych a osobných zručností, a vlastností(fyzických, mentálnych,

intelektuálnych a morálnych) tvorených predispozíciami a vnútornou motiváciou ľudí trvale spojených so spoločnosťou, s ktorou sú schopní spolupracovať. Zároveň autori zdôrazňujú zložitú štruktúru ľudského kapitálu poukazujúc na tieto komponenty: kompetencia(vedomosti a zručnosti), motivácia využiť potenciál a intelektuálne vlastnosti“ (Prusak, 2016, s. 28)

Keď sa zameriame na jednu časť ľudského kapitálu – kompetencie, čiže vedomosti a zručnosti jednotlivých zamestnancov, môžeme sa pozrieť na štúdiu pánov Bouteillera a Gilberta, ktorí vytvorili výskum prípadových štúdií zo 150 firiem Severnej Ameriky. Tí sa opierajú o článok vydaný roku 1973 pánom David C. McClelland, ktorý odporúča vyberať zamestnancov na základe testu kompetencií ako testu inteligencie. Analýza prípadových štúdií ukázala, že táto teória sa začala aplikovať indukčným spôsobom – založeným na vedeckých metódach a hĺbkovej analýze. Neskôr sa však teória postupne vyvinula do aplikácie deduktívnym spôsobom – používaním predpripravených slovníkov kompetencií, ktorý rieši konkrétne prípady. Obidva prístupy sú odlišné ale na druhej strane majú rovnaký cieľ – vytvoriť zoznam kľúčových kompetencií (6-20), ktorý perfektne popisuje danú pracovnú pozíciu a formujú oddelenie ľudských zdrojov vo výbere, tréningu a budovaní kariéry zamestnancov. V súčasnej dobe sa používa aj hybridný prístup, ktorý vyzdvihuje pozitívne vlastnosti oboch prístupov a uplatňuje ho v praxi. (BOUTEILLER, 2016, s. 245-246)

2. Manažérska práca a jej vzťah ku konkrétnym druhom inteligencie

Ako teda môžeme definovať kompetenciu? V minulých kapitolách bolo uvedené že existuje niekoľko rôznych prístupov k tomuto pojmu a preto to nie je možné jednoznačne definovať.

Tabuľka 1: Rôzne definície kompetencie

| Prístup | Definícia kompetencie |
|-------------------------|--|
| Boyatzis (1982) | Zásadné charakteristiky osoby, ktoré môžu obsahovať motívy, rysy, zručnosti, aspekty sebapoznania a sociálnej roli, alebo základ znalostí ktoré on či ona používa |
| Brophy and Kiely (2002) | Zručnosti, znalosti, správanie a postoje potrebné k efektívnemu výkonu určitej roli |
| Parry (1996) | Zhluk súvisiacich znalostí postojov a zručností, ktoré: <ol style="list-style-type: none"> 1. Postihujú veľkú časť niečej práce 2. Korelujú s výkonnosťou niečej práce 3. Môžu byť vylepšené prostredníctvom tréningu a rozvoja |
| Tell et al. (2000) | Identifikovateľný aspekt možného pracovného chovania pripisateľný jednotlivcovi |
| Klemp (1980) | Zásadná charakteristika osoby, ktorej výsledkom je efektívny a/alebo vynikajúci výkon v danej práci |
| Lawler (1994) | Zručnosti sú základným stavebným kameňom kompetencií a tieto pojmy sa často zamieňajú. |
| Thompson et al. (1997) | Integrované sady správania, ktoré je možné smerovať k úspešnému splneniu cieľa. |
| Woodruffe (1992) | Súbor vzorcov správania ktoré je nutné nastaviť vzhľadom na výkon danej úlohy či funkcie s kompetenciou. |
| Klein (1996) | Odkazuje na pozorovateľné správanie, ktoré vykazujú vynikajúci pracovníci viac konzistentne ako priemerní pracovníci. |

Zdroj: (Baczyńska, 2015, s. 35)

Okrem týchto definícií je potrebné zmieniť aj novšie prístupy ako „Dispozícia človek chovať sa spôsobom, ktorý zaručuje splnenie zverených úloh požadovaným spôsobom (základná kompetencia). Do tejto dispozície vstupuje množstvo osobnostných premenných od vedomosti a schopnosti po postoje, hodnoty, motívy a iné“ (Kubeš, 2004, s. 9)

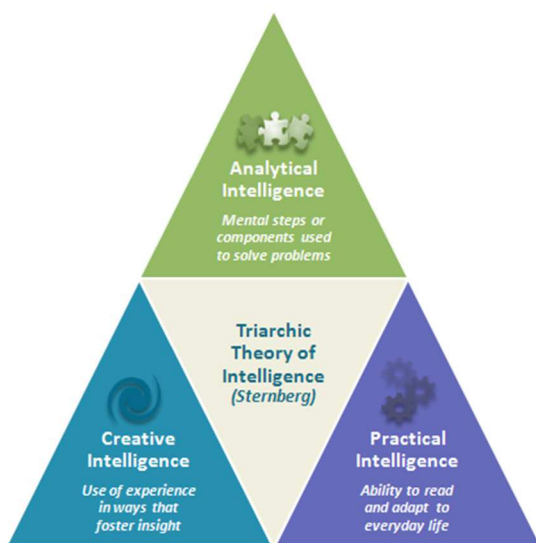
Alebo taktiež je možné spomenúť definíciu podľa Pitaša – „*Pod kompetenciou myslíme súbor znalostí, osobných prístupov, schopnosti a súvisiacich skúseností, ktoré sú potrebné pre úspech v určitej pozícii.*“ (Pitaš, 2013, s. 17)

Na druhej strane okrem v stále viac a viac preskúmvanej a popisovanej problematike kompetencií je k manažérsku prácu v dnešnom zložitom a neistom hospodárskom prostredí viac ako len vlastnenie daných kompetencií ale taktiež inteligencia. Nie len inteligencia všeobecne ale je treba brať v úvahu celú triarchickú teóriu inteligencie:

1. Analytická inteligencia
2. Kreatívna inteligencia
3. Praktická inteligencia

2.1 Analytická inteligencia

Tento typ inteligencie môžeme považovať za intelektuálny potenciál, ktorý nie je možné získať učením, ale je vrodenný a ovplyvnený genetickými predispozíciami. Prejav analytickej inteligencie je spojený s rýchlosťou a kvalitou prenosu v nervových zakončeníach čo v konečnom dôsledku ovplyvňuje rýchlosť a kvalitu myslenia pri riešení úloh analytického typu – skladanie objektov, priestorovú orientáciu, otáčanie tvarov v myslí, atď. Vrchol rozvinutosti analytickej inteligencie ľudia dosahujú v 20 – 25 roku života. Analytická inteligencia je v súčasnosti veľmi široko skúmaným a študovaným faktorom. Dokázalo sa totiž, že v súčasných pracovných podmienkach, kde náplň práce je omnoho zložitejšia a nepredvídateľnejšia, je tento typ inteligencie významným činiteľom pri posudzovaní pracovného úspechu. Rôzne štúdie vychádzajú z faktu, že mnohé kompetencie pramenia práve z analytickej časti inteligencie a mali by byť posudzované, testované a použité ako presvedčivý ukazovateľ výkonnosti pre určitú pracovnú pozíciu. (Baczyńska, 2015, s. 37)



Obrázok 1: Tri druhy inteligencie Zdroj: FREE Online Multiple Intelligence Test, 2016

2.2 Praktická inteligencia

V reálnom živote je možné sa presvedčiť, že definovať inteligenciu len na rozumové schopnosti je nedostačujúce a definoval nový druh, ktorý existuje popri analytickej inteligencii a to – praktickú inteligenciu. Taktiež mnohé štúdie potvrdili, že pracovný úspech závisí od viacerých činiteľov ako len od analytickej inteligencie.

Praktická inteligencia vyjadruje schopnosť jednotlivcov zaujať ideálny postoj k určitým požiadavkám situácie. Umožňuje teda rýchlo a vhodne sa prispôbiť, upraviť situáciu alebo nájsť nové prostredie v súčasnosti so smerovaním k ich osobným cieľom. Praktickú inteligenciu možno vysvetliť cez schopnosť získať vedomosť prostredníctvom niekoho iného vedomosti – tzv. know-how. Je to teda procedurálna vedomosť a nie konceptuálna, mechanicky naučená. Častým pojmom, s ktorým sa môžeme v praxi stretnúť pre pomenovanie praktickej inteligencie je – „sedliacky rozum“, intuícia, alebo

obchodná prezieravosť. Bolo dokázané, tacitné znalosti manažérov boli prepojené s dôležitými kompetenciami, zatiaľ čo nástroje verbálneho porozumenia žiadnu väzbu nevykazovali. Je známe, že vysoko profesionálne kompetencie sú prepojené s efektívnosťou práce a preto je možné považovať úspech za premennú, ktorá dokazuje dôležitosť kompetencií v jeho dosahovaní. Preto existuje silná korelácia medzi manažérskym úspechom, skúsenosťami a praktickou inteligenciou. (Baczyńska, 2015, s. 40)

2.3 Emočná inteligencia

Tento typ inteligencie môžeme považovať za určitý typ osobnej kompetencie človeka. Jej princípom je schopnosť rozpoznať emóciu a emočný stav seba samého ako aj iných ľudí a taktiež schopnosť prispôbiť sa a vyrovnať sa s emočným rozpoložením seba aj ostatných. Podľa výskumov je potvrdená korelácia medzi emočnou inteligenciou a pracovnými výkonmi. Okrem toho taktiež ostatné sociálne zručnosti človeka majú veľmi výrazný vplyv na profesionálny rozvoj nie len manažérov ale aj podnikateľov. Emočná inteligencia a sociálne zručnosti majú obrovský vplyv na úspech aj pri prijímacích pohovoroch. (SONY, 2016, s. 28)

3 Management by Competencies

Prístup k riadeniu spoločnosti, ktorý si zakladá na rozvoji „tvrdých“ a „mäkkých“ aspektov podnikania, sa označuje ako Management by Competencies. Táto forma managementu spravuje ciele a požiadavky na jednej strane a na druhej ich konfrontuje s ľudskými zdrojmi. MbC predpoklad, že takmer všetky úspechy a neúspechy spoločností sú podmienené kompetenčným potenciálom zamestnancov.

V prípade neúspechov či problémov sa tento prístup snaží nie len odstraňovať následky ale aj predchádzať príčinám, kvôli ktorým k nim dochádza. Hlavnou myšlienkou MbC je identifikovať nie pracovné pozície ale konkrétne pracovné výkony, ktoré sú na danej pozícii potrebné. Okrem určovania jednotlivých kompetencií v modeli je potrebné stanoviť aj systémy metrík, ktoré budú slúžiť na hodnotenie a analýzu jak celého modelu tak aj jednotlivých kompetencií. Praktické využitie MbC môže mať pre spoločnosť viacero prínosov: jasná definícia smerovania spoločnosti; jasná definícia požiadaviek na výkony; nastavenie podmienok na spoluprácu; identifikácia potrebných ľudských zdrojov; vytvorenie systému hodnotenia; obmedzenie kompetenčných sporov; zníženie miery potreby operatívneho riadenia; zvýšenie efektivity výkonov v spoločnosti; vyššiu úspešnosť realizovaných zmien a mnoho ďalších. (PLAMÍNEK, 2015, s.21-24)

Jedným z nástrojov tejto metodiky sú kompetenčné modely. Tie obsahujú celky tvorené rôznymi kombináciami kompetencií a charakteristík potrebných k plneniu určitých úloh. Konkrétne kombinácie a zložitosť jednotlivých modelov určuje priamo spoločnosť, ktorá tieto modely bude využívať. Záleží na charaktere danej pozície a popisu práce. Pre integrované riadenie ľudských zdrojov sú kompetenčné modely neoddeliteľnou súčasťou. (MIKUŠOVÁ, 2015, s.115)



Obrázok 2: Znárodnenie kompetencií programového manažera graficky. Zdroj: Penney, 2016

4. Kompetenčné modely

Kompetenčné modely môžeme označiť ako súbor kompetencií potrebných pre výkon definovanej pracovnej pozície. Model kladie dôraz na manažérske kompetencie s vplyvom a zameraním na úspech organizácie. Práve kvôli tomuto faktoru sa v poslednej dobe stali neodmysliteľnou súčasťou spoločností a organizácií. Z toho vzniká detailný popis modelu ako opisný nástroj pre identifikáciu vedomostí zručností a správania potrebných k efektívnemu plneniu roli v organizácii s ohľadom na plnenie strategických cieľov. Pri prepájaní nutných kompetencií s požadovanými kompetenciami spoločnosti pomocou kompetenčného modelovania, vývoja tréningových a rozvojových programov je možné dosiahnuť potenciál pre splnenie potrieb všetkých zúčastnených strán. (NAQUIN, 2006, s.148)

Najbežnejšie výsledky programov manažérskych kompetencií zapríčinilo zvýšenie výkonnosti pracovníkov, zvýšenie flexibility a zručnosti pracovnej sily a zlepšilo kvalitatívne a zákaznícke úrovne poskytovaných produktov. K tomu sú však potrebné faktory, ktoré povedú manažment kompetencií k úspešnej implementácii:

- vysoká úroveň podpory a spolupráce manažmentu
- značné zapojenie pracovníkov a ich vstupy
- vyčlenenie adekvátnych finančných zdrojov
- jasné definovanie cieľov (PICKET, 1998, s. 106)

Najviac rastúce spoločnosti používajú tzv. (leadership competency model). Ten determinuje kľúčové zručnosti a správania, ktoré sú žiadané u ich manažérov a vedúcich pracovníkov. K tomuto prístupu a k tomu aby bol efektívny je potrebné určiť väzby medzi kompetenciami a výkonmi a určiť vhodný počet kľúčových kompetencií, ktoré sú reálne vyžadované. Odporúča sa zamerať na 3-5 kompetencií, ktoré je možné zlepšiť z „dobrého“ na „výborné“ a to dospeje k rozvoju celkovému rozvoju osobnosti lídra a tým aj k prospechu spoločnosti. Neexistuje totiž perfektný líder a každý má svoje slabé stránky. Z toho dôvodu je lepšie sa zamerať na prirodzene silné kompetencie a rozvíjať ich tak, aby slabé stránky mali čo najnižší vplyv na jeho celkový výkon. Na to je vhodné použiť kompetenčné modely a vytýčiť kľúčové kompetencie tak, aby sa na nich daný vedúci pracovník mohol zamerať a rozvíjať ich k prospechu všetkých zúčastnených strán. Samozrejme v takomto prípade je nutné vytvoriť hodnotiaci systém k sledovaniu postupu. Ten však musí byť zameraný na hodnotenie dosahovania výkonov a cieľov, nie na hodnotenie jednotlivých kompetencií. Iba tak je možné sledovať progres dômyselnosti a vynaliezavosti vedúcich pracovníkov. (CLEMMER, 2014, s. 28)

5. Pracovné uspokojenie a jeho vzťah s kompetenciami

Cestou k optimálnej výkonnosti podniku je budovanie pozitívneho pracovného prostredia, ktoré je z veľkej časti tvorené pracovným uspokojením. To môžeme nastaviť ako ukazovateľ výkonnosti. Na druhej strane má tri problematické aspekty:

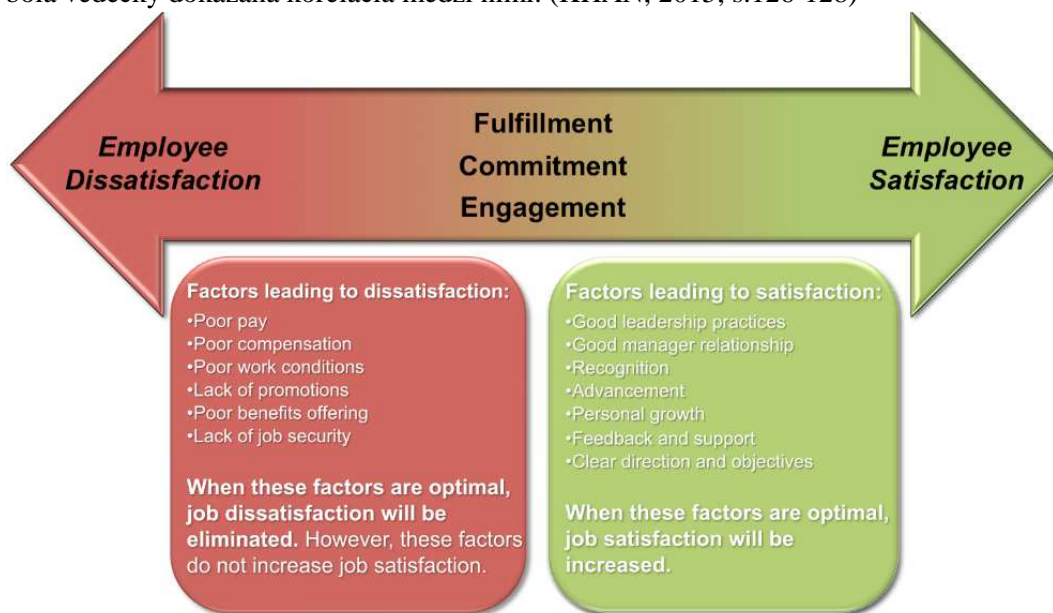
1. Rôzne štúdie a výskumy definujú pracovné uspokojenie po svojom a výsledky miešajú s ostatnými štúdiami
2. Relevantné nástroje merania a určovania pracovného uspokojenia ako ukazovateľa výkonnosti je veľmi náročné definovať tak, aby výsledky mohli byť považované za objektívne
3. Pri nájdení nástroja merania je ťažké určiť ako veľmi je nástroj vhodný pre použitú výskumnú vzorku

Pracovné uspokojenie môžeme definovať ako úroveň šťastia pracovníka v rámci jeho pracovnej pozície a preto sa považuje za lukratívnu oblasť záujmu rôznych štúdií a vedeckých prác, napriek tomu, že v literatúre nemá jednotnú definíciu. Pracovné uspokojenie, ktoré môžeme nazvať aj ako reakcia pracovníka na jeho prácu a reflektuje úroveň šťastia a úspechu môžeme vyjadriť dvojako:

- Jednofaktorovo, pracovník môže byť buď spokojný alebo nespokojný
- Viacfaktorovo, tu je spokojnosť či nespokojnosť viacerými premennými.

Množstvo zdrojov uvádza a popisuje spojitosť medzi pracovným uspokojením a kompetenciami, čo neskôr smeruje k celkovej pracovnej výkonnosti. Z toho môžeme usúdiť, že kompetenciu je možné určiť ako predispozíciu k pracovnému uspokojeniu teda aj k pracovnej výkonnosti. K tomuto tvrdeniu

môžeme pridať taktiež emočnú inteligenciu ako predispozíciu k pracovnému uspokojeniu a dokonca bola vedecky dokázaná korelácia medzi nimi. (KHAN, 2015, s.126-128)



Obrázok 3: Príklad viacfaktorového modelu vyjadrenia pracovného uspokojenia. Zdroj: Field, 2008

5 Diskusia

Článok vyjasňuje základné témy – kompetencie, kompetenčné modely, druhy inteligencie a ich vzájomné vzťahy a súvislosti s manažérskou prácou. Práve tieto súvislosti sú dobrým odrazovým mostíkom pre zvyšovanie efektivity a kvality manažérskej práce a tým pádom aj základom k dosahovaniu strategických cieľov spoločnosti. V súčasnosti sa pracovné podmienky veľkých spoločností zameriavajú skôr na tímovú spoluprácu ako na jednotlivca. Avšak je veľmi dôležité aby každý mal pre svoju prácu náležitú kompetencie a tie boli ďalej rozvíjané a taktiež v súlade s pracovným prostredím a obsahom pracovnej pozície. Preto kompetenčné modely zaujímajú dôležitú funkciu vo väčších podnikoch, ktoré si uvedomujú význam kompetencií svojich zamestnancov. Táto problematika je veľmi obširná a mala by sa stať súčasťou výskumu, ktorého výsledkom budú odpovede na hlavné otázky z oblasti kompetencií a ich využitia v manažérskej praxi, ich dôležitosť a významu pre podniky.

6 Záver

Kompetencie sú v dnešnom korporátnom svete opisované a sledované z každého uhlu pohľadu. Článok vymedzuje základné pojmy spojené s týmto termínom a dáva ich do vzájomných súvislostí. Kompetencie tvoria duševný majetok spoločností a sú dôležitým faktorom pri strategickom rozhodovaní a výbere vhodných pracovníkov do vedúcich funkcií. Odzrkadľujú základné zručnosti skúseností a vzorce správania, ktoré sú kľúčové pre výkon danej funkcie. Pomocou kompetenčných modelom je možné vymedziť kľúčové kompetencie a nastaviť formu ich rozvoja pre celkový prospech spoločnosti a jej rast. Kompetencie sú ovplyvnené úrovňou všetkých druhov inteligencie popísaných v modeli triarchickej teórie inteligencie. Kompetencie zohrávajú v manažérskej práci veľkú rolu a pri ich rozvíjaní je možné z lídrov spraviť popredných kľúčových vedúcich pracovníkov. Správne vymedzenie kompetencií vedie k vyššiemu pracovnému uspokojeniu čo ma za výsledok vyššiu efektivitu práce a tým prospech všetkých zúčastnených strán. Prístup, ktorý kladie dôraz na správu kompetencií a ich rozvoj nazývame „Management by competencies“ a v súčasnosti je používaný v mnohých veľkých spoločnostiach ako nástroj pre dosahovanie strategických cieľov.

Zdroje

BACZYŃSKA, Anna. Analytical, Practical and Emotional Intelligence and Line Manager Competencies. *Management* [online]. 2015, 23(4), 34-54 [cit. 2016-11-26]. DOI: 10.7206/mba.ce.2084-3356.156. ISSN 20843356. Dostupné z:

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=118333296&lang=cs&site=ehost-live>

BOUTEILLER, Dominique a Patrick GILBERT. *La diffusion de l'instrumentation de la gestion des compétences en Amérique du Nord depuis David C. McClelland*. *Relations Industrielles / Industrial Relations* [online]. 2016, 71(2), 224-246 [cit. 2016-11-26]. ISSN 0034379X. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=115954531&lang=cs&site=eh>

CLEMMER, Jim. Leadership Competency Models. *Leadership Excellence Essentials* [online]. 2014, 31(2), 28-29 [cit. 2016-11-27]. ISSN 87562308. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94361592&lang=cs&site=ehost-live>

FIELD, Justin. Job Satisfaction Model for retention. *TalentedApps* [online]. 2008, [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <https://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention/>

FREE Online Multiple Intelligence Tests. In: *Excelerate Performance New Zealand* [online]. Aotearoa: Excelerate Performance, 2016 [cit. www.excellerate.co.nz]. Dostupné z: <https://www.excellerate.co.nz/free-online-multiple-intelligence-tests.html>

KHAN, Asad, Mohamad Noorman MASREK a Fuziah Mohamad NADZAR. *Analysis of competencies, job satisfaction and organizational commitment as indicators of job performance: A conceptual framework*. *Education for Information* [online]. 2015, 31(3), 125-141 [cit. 2016-11-26]. DOI: 10.3233/EFI-150954. ISSN 01678329.

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

MIKUŠOVÁ, Marie a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Vytvoření modelu kompetencí krizového manažera malého podniku za použití saatyho metody*. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics* [online]. 2015, 22(33), 111-121 [cit. 2016-11-27]. ISSN 1211555X. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=102745699&lang=cs&site=ehost-live>

NAQUIN, Sharon S. a Elwood F. HOLTON III. *Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model*. *Advances in Developing Human Resources* [online]. 2006, 8(2), 144-165 [cit. 2016-11-27]. DOI: 10.1177/1523422305286152. ISSN 15234223. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=20788113&lang=cs&site=ehost-live>

PICKETT, Les. *Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work*. *Public Personnel Management* [online]. 1998, 27(1), 103-115 [cit. 2016-11-27]. ISSN 00910260. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=473205&lang=cs&site=ehost-live>

PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012. ISBN 978-80-260-2325-8.

PENNY, Terry. *Competency Management is a far cry from Worker Competency on the job or in Safety!*. LinkedIn [online]. 2016, [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/competency-management-far-cry-from-worker-job-safety-terry-penney>

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

PRUSAK, Rafał. *The impact of employee competencies management as part of the human capital on the intellectual capital implementing process*. Management (1429-9321) [online]. 2016, 20(1), 27-39 [cit. 2016-11-26]. DOI: 10.1515/manment-2015-0022. ISSN 14299321. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116100810&lang=cs&site=ehost-live>

SONY, Michael a Nandakumar MEKOTH. *The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance*. Journal of Retailing [online]. 2016, 30, 20-32 [cit. 2016-11-27]. DOI: 10.1016/j.jretconser.2015.12.003. ISSN 09696989. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=114002202&lang=cs&site=ehost-live>

Autor(s) contact(s)

Ing. Lukáš Vraniak

VUT v Brně

Fakulta podnikatelská

Ústav managementu

Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

Česká republika

Tel.: +420 737 819 714

E-mail: lukas.vraniak@vutbr.cz