



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta managementu a ekonomiky**

Disertační práce

**Modely kompetentností a ich uplatnenie  
v podmienkach univerzitného manažmentu**

Application of Competence Models in Terms  
of University Management

Autor : **Ing. Jana Štefánková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijný obor: Management a ekonomika  
Školitel: prof. Ing. Ján Porvazník, PhD.

Zlín, duben 2014

© Jana Štefánková

Vydala **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně** v edici **Doctoral Thesis**.  
Publikace byla vydána v roce 2014.

*Klíčová slova: Znalostná spoločnosť 1, kvalita univerzitetnej inštitúcie 2, akademická komunita 3, kompetencia 4, celostná manažérska kompetentnosť/spôsobilosť 5, ohodnocovanie manažérskej spôsobilosti 6, modely kompetentností 7, proces výberového konania 8*

*Key words: Knowledge society 1, quality of university institution 2, academic community 3, competency 4, holistic managerial competence 5, evaluation of managerial competence 6, models of competence 7, selection procedure 8*

Plná verze disertační práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

ISBN

# POĎAKOVANIE

Dovoľujem si vysloviť poďakovanie môjmu školiteľovi prof. Ing. Jánovi PORVAZNÍKOVÍ, PhD. za jeho odborné vedenie, rady, námety a podnetné pripomienky.

Zároveň je moje poďakovanie určené Fakulte managementu a ekonomiky UTB Zlín, na ktorej mi bolo umožnené absolvovať doktorandské štúdium. Štúdium svojou skladbou predmetov a prednášok obohatilo moje vedomosti v predmetnej oblasti a vhodnou organizáciou štúdia fakulta umožnila jeho realizáciu popri zamestnaní. Ďakujem takisto referentkám pre doktorandské štúdium pani Vyoralovej a pani Ing. Pozzi, bez ktorých ústretového konania a usmerňovania by bol priebeh štúdia obtiažnejší.

# ABSTRAKT

Dizertačná práca s názvom „Modely kompetentností a ich uplatnenie v podmienkach univerzitného manažmentu“ je prácou zameranou na podmienky vysokých škôl ako inštitúcií s nezanedbateľným vplyvom na vývoj a smerovanie spoločnosti. Konkrétne sa zaoberá oblasťou vysokoškolského vzdelávania v segmente kvality univerzitnej inštitúcie, predovšetkým vplyvom kvality vybranej časti ľudského potenciálu inštitúcie.

V jej prvej časti sú zhrnuté teoretické východiská a popis súčasného stavu skúmanej problematiky zvolenej oblasti výskumu, porovnanie stavu danej problematiky v oblasti podnikateľskej sféry a v oblasti vysokého školstva. Následne sú formulované a objasnené teoretické východiská teórie celostnej spôsobilosti subjektov manažmentu a zdôvodnená potreba ohodnocovania manažérskej spôsobilosti v najširšom zmysle slova na univerzitných inštitúciách.

Ďalej je prezentovaný prieskum stanovísk funkcionárov a členov akademickej obce - akademických pracovníkov vysokých škôl pre potreby uplatňovania modelov ohodnocovania manažérskej spôsobilosti pre zastávanie akademicko-vedeckých manažérskych pozícií a odbornoadministratívnych pozícií na rektorátoch a dekanátoch vysokoškolských inštitúcií. Ide o dokladovanie súčasného pohľadu vrcholových manažérov i nefunkcionárov univerzitných subjektov na skúmanú problematiku. Prieskum názorov a stanovísk zahŕňa aj tretiu skupinu respondentov - manažérov súkromných firiem, ktorí sa mali možnosť takisto vyjadriť k predmetnej problematike.

V ďalšej kapitole sú spracované výsledky realizovaného výskumu a dané komentáre k jednotlivým, hlavne signifikantným výsledkom. Na základe realizovaného výskumu, štúdia písomných prameňov a rozhovorov s odborníkmi sú v ďalšom definované 2 varianty návrhu modelu výberového konania na pozíciu dekana fakulty a návrh potrebných spôsobilostí (vedomostných, osobnostných a zručnostných spôsobilostí) kandidáta na pozíciu dekana fakulty ako naplnenie hlavných cieľov dizertačnej práce.

Obsahovo je dizertácia rozčlenená do piatich hlavných kapitol. V úvode sa venujem dôvodom voľby témy dizertačnej práce, nasleduje kapitola o súčasnom stave riešenej problematiky, následne sú v ďalších kapitolách definované ciele práce a zvolené metódy spracovania. V závere som zhodnotila naplnenie definovaných cieľov práce a načrtla ďalší, predpokladaný postup výskumnej práce.

# ABSTRACT

The doctoral thesis by the title “Application of Competence Models in Terms University Management” deals with the sector of education institutions and their significant impact on the development and society. It focuses particularly on the segment of quality of university institution and quality of a selected section of its human potential.

The first part summarises theoretical outcomes and describes the current state of the research subject, while comparing the related implications in the entrepreneurial and university fields. Then, the author defines and explains the theoretical basis of the complex managerial capability of the above-mentioned subjects, and justifies the need for its valuation in the academic institutions.

The survey into the opinions of managers and members of the academic community was carried out in order to implement the managerial competence valuation model assessing the academic, scientific, management and administrative positions at the rectors and deans’ offices in higher education institutions. In fact, it documents the current attitudes of executives and university staff to the subject in question. The survey into the opinions and attitudes comprises also a third group of respondents - managers of private companies who also had the opportunity to comment on the subject of the research. Currently, the responses are being processed and significant results interpreted.

In the following part/ further there are worked out the results of the carried out research and are given comments to particular, especially significant results. On the basis of the carried out the research, study of written sources, interviews with professionals there are further defined 2 alternatives of the selection procedure proposal to the faculty dean ’s position and the proposal of total capability (managerial expertise , personal characteristics, application skills) of candidate of dean’s position.

The thesis is divided into five main chapters. The introduction devoted to the justification of the research subject is followed by the chapter on the current state of the subject. The following chapters define the research objectives and methods. The conclusion summarises the attained results and outlines further research procedure.

# OBSAH PRÁCE

<b>OBSAH PRÁCE</b> .....	<b>3</b>
<b>ZOZNAM SKRATEK</b> .....	<b>5</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK</b> .....	<b>6</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV</b> .....	<b>7</b>
<b>ZOZNAM GRAFOV</b> .....	<b>7</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....	<b>7</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK – PRÍLOHA B</b> .....	<b>8</b>
<b>ZOZNAM GRAFOV – PRÍLOHA B</b> .....	<b>9</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV – PRÍLOHA G</b> .....	<b>10</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>1. SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY</b> .....	<b>16</b>
1.1    KVALITA VYSOKOŠKOLSKEJ A UNIVERZITNEJ INŠTITÚCIE.....	16
1.2    MODELY KOMPETENTNOSTÍ .....	17
1.2.1    Kompetentnosti - význam pojmu a vývoj skúmania .....	18
1.2.2    Prístupy k tvorbe modelov kompetentností.....	20
1.2.3    Modely kompetentností.....	21
1.2.4    Vybrané druhy modelov kompetentností .....	22
1.3    CELOSTNÝ MANAŽMENT A SPÔSOBILOSTI MANAŽÉROV .....	27
1.3.1    Celostný manažment .....	27
1.3.2    Celostná spôsobilosť/kompetentnosť subjektov manažmentu .....	28
1.3.3    Celostný manažment a manažér.....	28
1.3.4    Model systému celostnej spôsobilosti .....	31
1.4    MODELY MANAŽÉRSKEJ SPÔSOBILOSTI V ODLIŠNÝCH PROSTREDIACH .....	34
1.4.1    Prax v podnikoch.....	35
1.4.2    Prax na univerzitách a vysokoškolských inštitúciách.....	38
1.4.3    Model manažérskej spôsobilosti a možnosti jeho uplatnenia v podmienkach univerzít .....	41
<b>2. CIEĽ PRÁCE</b> .....	<b>45</b>
2.1    VÝSKUMNÉ OTÁZKY .....	46
2.2    HYPOTÉZY .....	47
<b>3. METÓDY SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁCE</b> .....	<b>49</b>
3.1    POSTUP RIEŠENIA DIZERTAČNEJ PRÁCE .....	50
3.2    ZBER ÚDAJOV.....	54
3.2.1    Analýza dostupných písomných prameňov.....	54
3.2.2    Riadený rozhovor .....	54

3.2.3	Dotazníkový prieskum .....	55
3.2.4	Časový harmonogram .....	56
3.2.5	Riziká .....	56
<b>4.</b>	<b>HLAVNÉ VÝSLEDKY PRÁCE .....</b>	<b>58</b>
4.1	VÝSLEDKY KVANTITATÍVNEHO VÝSKUMU .....	58
4.1.1	Výskumná vzorka.....	59
4.1.2	Štatistické spracovanie výsledkov prieskumu .....	60
4.2	TESTOVANIE HYPOTÉZ .....	73
4.2.1	Testovanie hypotéz $H_{11}$ , $H_{12}$ , $H_{13}$ , $H_{14}$ .....	74
4.2.2	Testovanie hypotéz $H_{21}$ , $H_{22}$ , $H_{23}$ , $H_{24}$ .....	78
4.2.3	Prehľad výsledkov testovania hypotéz .....	83
4.2.4	Diskusia výsledkov testovania hypotéz.....	83
4.2.5	Voľná položka z dotazníka - názory a vyjadrenia .....	84
4.3	VÝSLEDKY KVALITATÍVNEHO VÝSKUMU .....	86
4.3.1	Výskumná vzorka.....	86
4.3.2	Výsledky riadeného rozhovoru .....	86
4.4	ZHRNUTIE VÝSLEDKOV PRÁCE .....	88
4.4.1	Návrh súboru aktivít na zvýšenie povedomia o celostnej spôsobilosti manažérov .....	90
4.4.2	Návrh modelu kompetentností funkcionára akademickej inštitúcie. ....	93
4.4.3	Návrh modelu výberového konania na pozíciu funkcionára v podmienkach slovenského vysokého školstva. ....	97
<b>5.</b>	<b>PRÍNOS PRÁCE PRE VEDU A PRAX .....</b>	<b>104</b>
5.1	PRÍNOSY PRE VEDU.....	104
5.2	PRÍNOSY PRE PRAX.....	105
	<b>ZÁVER.....</b>	<b>107</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....</b>	<b>111</b>
	<b>ZOZNAM PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI AUTORKY .....</b>	<b>122</b>
	<b>CURRICULUM VITAE AUTORKY .....</b>	<b>128</b>
	<b>PRÍLOHY .....</b>	<b>130</b>

# ZOZNAM SKRATEK

AZ	aplikačná inteligencia - praktická zručnosť
AK SR	Akreditačná komisia - poradný orgán vlády Slovenskej republiky
AS	akademický senát
ČR	Česká republika
EU	Európska únia
HDP	hrubý domáci produkt
HR	human resources
IQ	inteligentný kvocient
VZ	vedomostná inteligencia - odborná zdatnosť
MS	manažérska spôsobilosť
PR	public relations
SR	Slovenská republika
SQ	sociálna inteligencia
SZ	sociálna zrelosť
uni	univerzita
VŠ	vysoká škola, vysokoškolský
Z.z.	Zbierka zákonov



# ZOZNAM TABULIEK

Číslo tabuľky	Názov	Strana
Tabuľka 4.1	Rozdelenie respondentov podľa skupín.....	60
Tabuľka 4.2	Rozdelenie respondentov skupiny A.....	61
Tabuľka 4.3	Rozdelenie respondentov skupiny B.....	62
Tabuľka 4.4	Rozdelenie respondentov skupiny C.....	62
Tabuľka 4.5	Veková štruktúra respondentov skupiny A.....	63
Tabuľka 4.6	Veková štruktúra respondentov skupiny B.....	64
Tabuľka 4.7	Veková štruktúra respondentov skupiny C.....	64
Tabuľka 4.8	Skupina A.....	74
Tabuľka 4.9	Skupina B.....	74
Tabuľka 4.10	Určenie testovacieho kritéria pre pol. 4.....	75
Tabuľka 4.11	Určenie testovacieho kritéria pre položku 5.....	76
Tabuľka 4.12	Určenie testovacieho kritéria pre položku 10.....	77
Tabuľka 4.13	Určenie testovacieho kritéria pre položku 12.....	78
Tabuľka 4.14	Skupina A.....	79
Tabuľka 4.15	Skupina C.....	79
Tabuľka 4.16	Určenie testovacieho kritéria pre pol. 4.....	79
Tabuľka 4.17	Určenie testovacieho kritéria pre položku 5.....	80
Tabuľka 4.18	Určenie testovacieho kritéria pre položku 10.....	81
Tabuľka 4.19	Určenie testovacieho kritéria pre pol. 12.....	82
Tabuľka 4.20	Výsledok testovania hypotéz.....	83
Tabuľka 4.21	Návrh modelu potrebných kompetentností kandidáta pre pozíciu dekana fakulty.....	94
Tabuľka 4.22	Model výberového konania na pozíciu dekana fakulty-návrh č.1.....	98
Tabuľka 4.23	Model výberového konania na pozíciu dekana fakulty-návrh č.2.....	101

# ZOZNAM OBRÁZKOV

Číslo obrázku	Názov obrázku	Strana
Obr. 1.1	Model štruktúry pilierov spôsobilostí podľa Porvazníka (2012) .....	31
Obr. 3.1	Postup riešenia dizertačnej práce (vlastné spracovanie) .....	53
Obr. 3.2	Schéma výskumného rozhovoru.....	55

# ZOZNAM GRAFOV

Číslo grafu	Názov grafu	Strana
Graf 4.1	Respondenti podľa skupín .....	60
Graf 4.2	Pôsobenie na postoch - manažéri vysokoškolských inštitúcií.....	61
Graf 4.3	Pôsobenie na postoch - manažéri vo firme/neuniverzitetnej inštitúcii.....	62
Graf 4.4	Pôsobenie v inštitúcii - zamestnanci univerzít .....	63
Graf 4.5	Veková štruktúra - skupina A.....	63
Graf 4.6	Veková štruktúra - skupina B.....	64
Graf 4.7	Veková štruktúra - skupina C.....	65

# ZOZNAM PRÍLOH

Označenie prílohy	Názov prílohy
A.	Dotazník
B.	Grafy a tabuľky z dotazníkového prieskumu
C.	Záznamový hárok
D.	Procesná mapa modelu výberového konania - variant 1 (vlastné spracovanie)
E.	Procesná mapa modelu výberového konania - variant 2 (vlastné spracovanie)
F.	Rankingy a ratingy univerzít
G.	CAF a EFQM - krátka charakteristika

## ZOZNAM TABULIEK – PRÍLOHA B

Číslo tabuľky	Názov	Strana
Tabuľka B.1	Hodnotenie položky č.1, skupina A .....	136
Tabuľka B.2	Hodnotenie položky č.1, skupina B.....	136
Tabuľka B.3	Hodnotenie položky č.1, skupina C.....	137
Tabuľka B.4	Osobnostné vlastnosti, dôležitosť podľa skupín respondentov .....	138
Tabuľka B.5	Odborné znalosti, dôležitosť podľa skupín respondentov.....	138
Tabuľka B.6	Aplikačné zručnosti, dôležitosť podľa skupín respondentov ..	139
Tabuľka B.7	Hodnotenie položky č.3, skupina A .....	140
Tabuľka B.8	Hodnotenie položky č.3, skupina B.....	140
Tabuľka B.9	Hodnotenie položky č.3, skupina C.....	141
Tabuľka B.10	Hodnotenie položky č.4, skupina A .....	142
Tabuľka B.11	Hodnotenie položky č.4, skupina B.....	142
Tabuľka B.12	Hodnotenie položky č.4, skupina C.....	143
Tabuľka B.13	Hodnotenie položky č.5, skupina A .....	144
Tabuľka B.14	Hodnotenie položky č.5, skupina B.....	144
Tabuľka B.15	Hodnotenie položky č.5, skupina C.....	145
Tabuľka B.16	Hodnotenie položky č. 6, skupina A .....	146
Tabuľka B.17	Hodnotenie položky č. 6, skupina B.....	146
Tabuľka B.18	Hodnotenie položky č. 6, skupina C.....	147
Tabuľka B.19	Hodnotenie položky č.7, skupina A .....	148
Tabuľka B.20	Hodnotenie položky č.7, skupina B.....	148
Tabuľka B.21	Hodnotenie položky č.7, skupina C.....	149
Tabuľka B.22	Hodnotenie položky č.8, skupina A .....	150
Tabuľka B.23	Hodnotenie položky č.8, skupina B.....	150
Tabuľka B.24	Hodnotenie položky č.8, skupina C.....	151
Tabuľka B.25	Hodnotenie položky č.9, skupina A .....	152
Tabuľka B.26	Hodnotenie položky č.9, skupina B.....	152
Tabuľka B.27	Hodnotenie položky č.9, skupina C.....	153
Tabuľka B.28	Hodnotenie položky č.10, skupina A .....	154
Tabuľka B.29	Hodnotenie položky č.10, skupina B.....	154
Tabuľka B.30	Hodnotenie položky č.10, skupina C.....	155
Tabuľka B.31	Hodnotenie položky č. 11, skupina A .....	156
Tabuľka B.32	Hodnotenie položky č. 11, skupina B.....	156
Tabuľka B.33	Hodnotenie položky č. 11, skupina C.....	157
Tabuľka B.34	Hodnotenie položky č. 12, skupina A .....	158
Tabuľka B.35	Hodnotenie položky č. 12, skupina B.....	158
Tabuľka B.36	Hodnotenie položky č.12, skupina C.....	159

# ZOZNAM GRAFOV – Príloha B

Číslo grafu	Názov grafu	Strana
Graf B.1	Vyhodnotenie položky 1- skupina A .....	136
Graf B.2	Vyhodnotenie položky 1- skupina B .....	137
Graf B.3	Vyhodnotenie položky 1- skupina C .....	137
Graf B.4	Dôležitosť osobnostných vlastností pre respondentov .....	138
Graf B.5	Dôležitosť odborných znalosti pre respondentov .....	139
Graf B.6	Dôležitosť aplikačnej zručnosti pre respondentov .....	139
Graf B.7	Vyhodnotenie položky č. 3 – skupina A.....	140
Graf B.8	Vyhodnotenie položky č. 3 – skupina B.....	141
Graf B.9	Vyhodnotenie položky č. 3 – skupina C.....	141
Graf B.10	Vyhodnotenie položky č. 4 – skupina A.....	142
Graf B.11	Vyhodnotenie položky č. 4 – skupina B.....	143
Graf B.12	Vyhodnotenie položky č. 4 – skupina C.....	143
Graf B.13	Vyhodnotenie položky č. 5 – skupina A.....	144
Graf B.14	Vyhodnotenie položky č. 5 – skupina B.....	145
Graf B.15	Vyhodnotenie položky č. 5 – skupina C.....	145
Graf B.16	Vyhodnotenie položky č. 6 – skupina A.....	146
Graf B.17	Vyhodnotenie položky č. 6 – skupina B.....	147
Graf B.18	Vyhodnotenie položky č. 6 – skupina C.....	147
Graf B.19	Vyhodnotenie položky č. 7 – skupina A.....	148
Graf B.20	Vyhodnotenie položky č. 7 – skupina B.....	149
Graf B.21	Vyhodnotenie položky č. 7 – skupina C.....	149
Graf B.22	Vyhodnotenie položky č. 8 – skupina A.....	150
Graf B.23	Vyhodnotenie položky č. 8 – skupina B.....	151
Graf B.24	Vyhodnotenie položky č. 8 – skupina C.....	151
Graf B.25	Vyhodnotenie položky č. 9 – skupina A.....	152
Graf B.26	Vyhodnotenie položky č. 9 – skupina B.....	153
Graf B.27	Vyhodnotenie položky č. 9 – skupina C.....	153
Graf B.28	Vyhodnotenie položky č. 10 – skupina A.....	154
Graf B.29	Vyhodnotenie položky č. 10 – skupina B.....	155
Graf B.30	Vyhodnotenie položky č. 10 – skupina C.....	155
Graf B.31	Vyhodnotenie položky č. 11 – skupina A.....	156
Graf B.32	Vyhodnotenie položky č. 11 – skupina B.....	157
Graf B.33	Vyhodnotenie položky č. 11 – skupina C.....	157
Graf B.34	Vyhodnotenie položky č. 12 – skupina A.....	158
Graf B.35	Vyhodnotenie položky č. 12 – skupina B.....	159
Graf B.36	Vyhodnotenie položky č. 12 – skupina C.....	159

# ZOZNAM OBRÁZKOV – PRÍLOHA G

Číslo obrázku	Názov obrázku	Strana
---------------	---------------	--------

Obr. G.1 Model CAF .....		167
--------------------------	--	-----

# ÚVOD

V dnešnej znalostne orientovanej spoločnosti sa slová vzdelávanie, poznatok, vedomosť, kvalita skloňujú vo všetkých pádoch. Znalostná spoločnosť (Knowledge Society) sa stala základným predpokladom stability a rozvoja podnikateľských i nepodnikateľských subjektov v súčasnom svete.

Pojem „vedomostná/znalostná spoločnosť“ úzko významovo súvisí s „vedomostnou/znalostnou ekonomikou“. Nie je pritom možné a ani žiaduce zužovať pojem vedomostná/znalostná spoločnosť na pojem vedomostná/znalostná ekonomika. Vzdelávacie a vedecké inštitúcie totiž rovnako prispievajú výraznou mierou k tvorbe bohatstva v krajine ako iné technologicky vyspelé oblasti - informatika, nové materiály a pod. Znalostná spoločnosť cielene a aktívne investuje do rozvoja osobného potenciálu každého jednotlivca a prostredníctvom podpory vzdelávania, vedeckých a výskumných aktivít rozvíja svoju inovačnú kapacitu. Preto sa aj univerzity a inštitúcie poskytujúce vzdelávanie dostávajú do centra záujmu politikov i vlád krajín ako inštitúcie napomáhajúce prechodu zo spoločnosti priemyselnej k spoločnosti znalostnej.

Úlohou vysokej školy/univerzity je okrem iného (ale najmä) zabezpečiť odbornosť, zručnosť, vedomosti, ale aj zachovávať a rozvíjať osobnostné vlastnosti, charakter, aktivitu, kognitívne a kreatívne vlastnosti, formovať zodpovedajúce využívanie temperamentu a emócií, rozvíjať fyzické a duševné zdravie, čo sa často vyjadruje len potrebou rozvíjania morálky a etiky, využívať intelektuálnu kapacitu, akademické práva a slobody, a tiež zabezpečovať rovnosť v prístupe k vzdelaniu - vzdelávacie príležitosti a plniť kvalitne všetky úlohy a služby spojené s poslaním vysokej školy vo vede a výskume tak, ako to formuluje Svetová deklarácia o vysokoškolskom vzdelávaní pre 21. storočie (Svetová konferencia o vysokoškolskom vzdelávaní OSN pre výchovu, vedu a kultúru, Paríž, október 1998). (Floreková,2002)

V tomto kontexte sa javí nová, aktuálna stratégia modernizácie vysokoškolského vzdelávania v Európe v úplne novom svetle. Podľa dokumentu Európskej komisie zo septembra 2011 v Európe pôsobí približne 4000 univerzít a iných ustanovizní vyššieho vzdelávania, z ktorých niektoré patria medzi najlepšie na svete. Podľa najnovších prognóz bude do roku 2020 potrebné vysokoškolské vzdelanie pre viac ako tretinu pracovných pozícií v EU.

V súčasnosti má v Európe vysokoškolský diplom iba 26% aktívnej populácie, čo je pod úrovňou USA, Japonska, Kanady, či iných vyspelých krajín. V novej stratégii na modernizáciu vysokoškolského vzdelávania sú stanovené reformy, prostredníctvom ktorých môžu členské štáty EÚ zabezpečiť dostatok absolventov, ktorí prispejú k inovácii, spoločensko-hospodárskemu rastu a tvorbe pracovných miest.

S cieľom maximalizovať prínos európskych vysokoškolských systémov k udržateľnému, celostnému a inkluzívnemu rastu, sú potrebné reformy v kľúčových oblastiach: zvýšiť množstvo absolventov vysokoškolského vzdelávania na všetkých úrovniach, zvýšiť kvalitu a dôležitosť rozvoja ľudského kapitálu v oblasti vyššieho vzdelávania, vytvoriť efektívne riadenie a mechanizmus financovania pre podporu ich excelentnosti a na posilnenie vedomostného trojuholníka medzi vzdelávaním, výskumom a praxou. (*Communication from the Commission, 2011*)

Ciele tejto obsiahlej reformy sú nasledujúce:

- zvýšiť počet absolventov do roku 2020 na 40 % z celkovej mladej generácie,
- umožniť mladým ľuďom z rôznych vrstiev spoločnosti získať univerzitné vzdelanie, a zároveň znížiť počet študentov, ktorí štúdium z rôznych dôvodov ukončia predčasne,
- zlepšiť kvalitu a praktické zameranie vysokoškolských predmetov pre potreby jednotlivcov a pracovného trhu,
- stimulovať a oceňovať kvalitu vo výučbe a vede,
- podporovať získavanie dodatočných skúseností prostredníctvom štúdiá či praxe v zahraničí,
- vychovávať nových vedcov, aby bola Európa pripravená na budúce výzvy,
- posilniť prepojenie medzi vzdelaním, výskumom a podnikaním,
- zabezpečiť efektívnosť a účelovosť financovania vzdelávania. (*European Commission, 2012*)

Jednoznačne sa žiada taktiež dodať, že je nevyhnutné formovať aj sociálne zrelé osobnostné vlastnosti absolventov vysokých škôl.

Napriek tomu, že oblasť vzdelávania patrí do právomoci vlád členských štátov, EÚ má k dispozícii viaceré nástroje na podporu modernizácie ich programov. Ide napríklad o vytvorenie systému na hodnotenie kvality univerzít v celej EÚ, či poskytovanie informácií o najvhodnejšej univerzite pre dané štúdium kdekoľvek v Európe. Nová schéma záruk za úvery má pomôcť študentom získať prístup k financiám na pokrytie nákladov magisterského štúdiá v inom členskom štáte EÚ.

Do návrhu rozpočtu EÚ na roky 2014 až 2020 Európska komisia zahrnula podstatný nárast výdavkov v oblasti vzdelávania, odbornej prípravy mládeže (o 73%) a výskumu (o 46%). EÚ tak môže vládam členských krajín pomôcť zvýšiť úroveň vysokoškolského vzdelávania, skvalitniť študijné plány či sprístupniť štúdium osobám z rôznych vrstiev spoločnosti.

Kľúčové otázky pre členské štáty a inštitúcie vysokoškolského vzdelávania (*Communication from the Commission, 2012*):

- Zvýšiť úroveň vzdelania poskytovaného absolventom
- Zlepšiť kvalitu a relevantnosť vysokoškolského vzdelávania
- Posilniť kvalitu prostredníctvom mobility a cezhraničnej spolupráce
- Vytvoriť prepojenie vysokoškolského vzdelávania, výskumu a praxe pre excelentný a rozvoj regiónov
- Zlepšiť riadenie a financovanie.

Vedomostná spoločnosť podľa slovníka CEDEFOP (*Terminology of European education and training policy, 2008*) je spoločnosťou, v ktorej sú procesy a činnosti založené na produkovani, difúzii a využívaní vedomostí. Budeme preto viac zdôrazňovať vedomostnú spoločnosť, pretože sa zameriava na nové rozmery spoločnosti - vedomosti, učenie sa, budovanie vedomostí prostredníctvom práce a kľúčovú úlohu ľudských zdrojov. (Dudová, 2013)

Knowledge society je charakterizovaná procesmi nielen v ekonomike, ale aj vo vzdelávacích a vedeckých inštitúciách, kde produktivita, transfer a použitie znalostí predstavujú hlavný motor tvorby bohatstva, ekonomického rastu a zamestnanosti.

Znalostná spoločnosť sa v oblasti human resources (ľudských zdrojov) orientuje a kladie dôraz na:

- vzdelanie a celkovú kultiváciu intelektu, pod ktorou sa rozumie pozitívny rozvoj všetkých stránok osobností, nielen vedomostnej úrovne osobnosti jednotlivca, t.j. je potrebné zachovávať a rozvíjať predovšetkým humánnu podstatu človeka, toleranciu a zároveň vidieť aj výrazné rozdiely v životnej úrovni ľudí nielen v jednotlivých krajinách, ale aj v celosvetovom meradle (Porvazník, 2011),
- iné vnímanie ľudského kapitálu - človek prestáva byť súčasťou masy homogénnej pracovnej sily, vítaná je jeho jedinečnosť,
- ciele investíciu do rozvoja osobnostného potenciálu jednotlivca, do rozvoja jeho potenciálu v kvalifikačnej i osobnostnej rovine, podporu vzdelávacích aktivít pre rozvoj odborných vedomostí ale i rozvoj zručností a sociálnej dimenzie osobnosti,
- snahu o vyššiu kvalitu vzdelávania (korekcia obsahu vzdelávania, vzdelávacích procesov a rast tlaku na kvalitu vysokých škôl).



A preto:

- univerzity a vysoké školy sú v centre záujmu spoločnosti,
- do roku 2020 bude potrebné VŠ vzdelanie až pre 35% - 40% pracovných pozícií v EU (v súčasnosti vykazuje len 26% populácie vysokoškolské vzdelanie). (*European Commission, 2011*)

Podľa prof. Milana Zeleného: „Znalostní společnost (Knowledge Society) představuje jednu z nehlubších transformací v historii lidstva. Znalost a um (knowledge) - namísto manuální práce, peněz a informací - se staly primární a nejdůležitější formou kapitálu, znalostní procesy jsou základem globální konkurenceschopnosti ...., znalosti se staly základním artiklem nejúspěšnějších ekonomik.“

Z uvedeného je zrejmy dosah a dopad úrovne vysokoškolských inštitúcií a dôležitosti ich vplyvu na spoločnosť celkovo. Z tohto pohľadu každý nový a progresívny prvok, každý nový postup, ktorý kvalitu ovplyvní pozitívne, je potrebné rozpracovať, venovať sa jeho skúmaniu a následne aplikácii do praxe, pokiaľ je to možné.

V mojej práci som sa zamerala na oblasť ľudských zdrojov a výberu vhodných uchádzačov na pozície funkcionárov v prostredí akademických inštitúcií. Nakoľko doteraz proces výberu v tomto prostredí a zakomponovanie, resp. involvovanie moderných progresívnych metód výberu a priame použitie modelov kompetentností nebolo, pokiaľ mi je známe, v akademickom prostredí realizované, považujem to za vhodný podnet na rozpracovanie práve v dizertačnej práci.

„Spôsobilosť pracovníkov v poznatkovo orientovaných organizáciách sa pre ich rozvoj stáva základným a rozhodujúcim faktorom.“ (Porvazník, 2010)

Dnes možno viac ako kedykoľvek predtým, sa i v praxi akademických inštitúcií v „postkomunistických krajinách“ volá po kvalitných manažéroch so schopnosťami a vlastnosťami, ktoré pre inštitúcie zaručia progres, ale i udržateľnosť ich rozvoja, kvalitu ich činnosti a pôsobenia, a spokojnosť ich zákazníkov. V subjektoch s počtom niekoľko tisíc zákazníkov/študentov a niekoľko desiatok až stoviek zamestnancov je to nevyhnutnosť existenčne dôležitá.

Problematika, ktorú skúmam vo svojej práci s názvom “Modely kompetentností a ich uplatnenie v podmienkach univerzitného manažmentu“ je v podmienkach Slovenskej i Českej republiky zatiaľ v počiatkoch. Podľa mojich zistení sa kompetentnosťami manažérov

akademických inštitúcií všeobecne zatiaľ nezaoberali odborníci na ľudské zdroje ani v Českej republike a ani na Slovensku. Nik sa nevenoval problematike manažérskych kompetentností, tvorbe a uplatneniu modelov kompetentností v prostredí a v podmienkach akademických inštitúcií. Doterajšie skúmania a výskum sa týkali výlučne manažérov a zamestnancov výrobných subjektov. Preto považujem mnou spracovanú problematiku za nové pre oblasť výskumu.

Nemenej podstatné je, že i v našich podmienkach sa dostáva stále dôraznejšie do popredia téma kvality, zvyšovania efektívnosti, zlepšovania ľudského potenciálu, resp. hľadania metód, ktoré napomôžu v ohodnocovaní a výbere spôsobilých zamestnancov, prednostne manažérov, ktorí svojim vplyvom dokážu byť úspešní pri rozvoji svojho tímu, orgánu, či organizácie, na čele ktorej stoja. To samozrejme následne ovplyvňuje kvalitu a excelenciu vysokoškolskej inštitúcie.

# 1. SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY

## 1.1 Kvalita vysokoškolskej a univerzitnej inštitúcie

Moderná znalostná spoločnosť aktívne podporuje rozvoj osobného potenciálu každého jednotlivca prostredníctvom podpory vzdelávania. Prostredníctvom vedeckých a výskumných aktivít cieľavedome rozvíja svoju inovačnú kapacitu, pretože vysoké školy, univerzity a výskumné ústavy dnes prispievajú rozhodujúcou mierou k tvorbe potenciálu krajín.

Kvalita vysokoškolských a univerzitných inštitúcií je kľúčovým pojmom európskeho významu a v podstatnej miere aj národného významu zabezpečenia úrovne vysokoškolského vzdelávania. Procesy zabezpečenia kvality vysokoškolského vzdelávania sú stále viac diskutovanou oblasťou. Nielen samotné vysoké školy, ale i politici a vlády krajín hľadajú nové cesty a stratégie na zvýšenie úrovne univerzít a vysokoškolských inštitúcií, zabezpečenie udržania kvality a celkové zvyšovanie ich výkonnosti.

Vo všeobecnosti je cieľom vysokých škôl v krajinách Európskej únie, kam patrí aj naša krajina, uplatnenie princípu excelentnosti, a to formou vytvorenia optimálnych a efektívnych finančných podmienok, zlepšením systémov riadenia vrátane nevyhnutnosti implementácie systémov riadenia kvality a vytváraním podmienok na ohodnocovanie excelentného ľudského potenciálu tak, aby kvalitní vedci ako aj vysokokvalifikovaní odborníci z praxe pôsobili v čo najväčšej miere na takýchto školách. (Markulík, Sinay a Zajac, 2009)

Podľa Ghaffariho (2012): „Kvalita vzdelávania je dôležitým meradlom produktivity a prosperity národa. Sociálne, politické a hospodárske zmeny sú možné len prostredníctvom vzdelávania.“

Vysokoškolské vzdelávanie sa pohybuje od starej kultúry, ktorá sa pýta, "Čo je v ňom pre mňa?" na novú kultúru, ktorá hovorí, "Čo je v ňom pre našich zákazníkov?" A to je - rozvíjať kultúru, ktorá je pripravená prijať knowledge management. (Kidwell, Vander Linde a Johnson, 2000)

Kvalita a efektivita pôsobenia vysokej školy v celej jej dimenzii - to sú termíny, ktoré sa v poslednej dekáde začínajú skloňovať predovšetkým v akademickej komunite, ale vzhľadom na dopad na širšiu skupinu obyvateľstva, aj na politických a spoločenských fórach. Často sú prezentované rôzne „rebríčky“ hodnotenia týchto škôl, ktorých snahou je poukázať na ich kvalitu v snahe vzbudiť pozornosť u širokej verejnosti.

Ďalším dôvodom je možnosť poskytnúť samotným školám možnosť sebareflexie, aby zistili svoju pozíciu v porovnaní s ostatnými školami v medzinárodnom meradle. (Markulík a Nagyová, 2011)

## 1.2 Modely kompetentností

Ľudské zdroje organizácie predstavujú zamestnanci, ktorí svojou pracovnou činnosťou aktivizujú a zvyšujú ostatné zdroje organizácie - materiálové, finančné a informačné, a dosahujú tak ciele organizácie. Podmienkou úspešnosti organizácie je uvedomenie si hodnoty a významu ľudských zdrojov.

Ako sa zhoduje prevažná časť odborníkov v predmetnej oblasti, ľudské zdroje sú významnou konkurenčnou výhodou organizácie. Ľudský kapitál je možné považovať za prvoradé bohatstvo organizácie. (Armstrong, 2008)

Skutočný potenciál organizácie v najširšom zmysle slova (podnik, korporácia, univerzita) spočíva v súčasnej dobe z pohľadu poznania súvislostí, nie výlučne len vo finančnom vyjadrení jej majetku, ale vo všetkých zamestnancoch organizácie a miere ich spôsobilosti. Silu inštitúcie tvoria funkcionári a manažéri (pri súkromných vysokých školách aj vlastníci), ale aj všetci ostatní zamestnanci. Ľudské zdroje sú považované za najdôležitejší kapitál inštitúcie, najvýznamnejší zdroj, ktorým inštitúcie disponujú. Aj preto by nemali stagnovať, ale snažiť sa o zlepšovanie tak odborných vedomostí, ako aj tzv. soft-skills ako sú komunikácia, time management, riešenie konfliktov, práca v tíme, organizačné schopnosti a formovanie osobnostných vlastností.

Ako som vyššie uviedla, kvalita vysokoškolskej inštitúcia je široká oblasť, v rámci ktorej sa budem venovať len vybranej časti - a to kvalite určitej časti ľudských zdrojov - jej manažérov. Sú to subjekty celku, ktorých výnimočnosť môže priniesť inštitúcii významný prínos, a naopak, ktorých nedostatky a nedostatočné spôsobilosti môžu spôsobiť problémy celej organizácii. Od kvalít manažérov závisí vo veľkej miere dlhodobý úspech celej inštitúcie.

Všetci voláme po tom, aby manažérske a ďalšie pracovné pozície vykonávali odborníci, či profesionáli. Za odborníka je považovaný človek, ktorý vie všetko potrebné vyplývajúce z úloh jeho pracovnej pozície. A nielen že to vie, ale má aj požadované zručnosti a dokáže vedomosti využívať pri riešení úloh a problémov, ktoré prináša každodenný život. Už menej si kladieme otázku, či odborník, ktorý má potrebné poznatky a vie ich využívať, využíva ich len v prospech seba, mnohokrát za cenu porušovania právnych, etických či morálnych noriem a pravidiel, alebo myslí pritom na ľudí, s ktorými spolupracuje, na

sociálne, ľudské potreby okolia, v ktorom je aktívny, tímu, útvaru, organizácie, regiónu, krajiny, kontinentu, planéty, kde pracuje a žije. (Porvazník, Mišún, Mišúnová a kol., 2013)

### **1.2.1 Kompetentnosti - význam pojmu a vývoj skúmania**

Na úvod je potrebné zadefinovať pojmy kompetentnosť/spôsobilosť a kompetencia. Uvedené pojmy sa často zamieňajú. Často je to spôsobené i tým, že v anglickom jazyku sú slová kompetencia (competency) a kompetentnosť (competence) často zamieňané a určitá skupina autorov slová používa aj ako synonymá. Pre potreby výskumu a mojej práce v predmetnej oblasti je potrebné tieto pojmy rozlišovať.

Uvádzam definíciu profesorky M. Vetrákovéj (2006), podľa ktorej kompetentnosť - spôsobilosť sú predpoklady zamestnanca na danú prácu, zastávať určitú pozíciu. Profesorka Vetráková definuje spôsobilosť ako súbor vedomostí, schopností, zručností i obratností a vrodených predpokladov, nevyhnutných na vykonávanie určitých konkrétnych, najčastejšie profesijných činností, ktoré dokumentujú spôsobilosť človeka na vykonávanie práce. Kompetencia je okruh právomoci, zodpovednosti vzhľadom na pracovné miesto.

Nie je dobré, ak spôsobilosť manažéra je nepostačujúca na jeho kompetencie. Ale i naopak, ak je spôsobilosť/kompetentnosť na vyššej úrovni, ako sú jemu pridelené kompetencie. V oboch prípadoch dochádza k nedostatočnému využitiu a zúročeniu ľudských zdrojov v inštitúcii.

V súvislosti s horeuvedeným nepovažujem taktiež za vhodné a jednoznačné slovné spojenie (terminus technicus) „kompetenčný model“, ktoré sa používa v spojitosti s modelmi spôsobilostí používanými v podnikateľských subjektoch v slovenskej odbornej literatúre i praxi. S prihliadnutím na vysvetlené termíny kompetencia/kompetentnosť budem vo svojej práci používať termíny „model kompetentností“ prípadne „model spôsobilostí“, ktoré sú podľa mňa výstižnejšie a jednoznačné.

Za počiatok skúmania v oblasti kompetentností resp. za počiatok zmeny nazerania na možnosti a spôsoby výberu pracovníkov možno považovať rok 1973, keď vyšiel článok s „provokatívnou“ témou od autora - jedného z najvýznamnejších psychológov Davida McClellanda „Testing for Competence rather than for Intelligence“, v ktorom autor vyzýval, aby do úvahy pri výbere pracovníkov nebola braná inteligencia, ale kompetentnosť. Tento počin môžeme považovať za počiatok nového, revolučného prístupu k identifikovaniu a rozvíjaniu úspešných manažérov. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004) Postupne sa viacerí odborníci začali zaoberať touto problematikou. Spočiatku sa zameriavali

na popis kompetentností jednotlivých pracovných pozícií s cieľom definovať, čo potrebuje zamestnanec na určitej pozícii, aké musí mať predpoklady pre úspešné vykonávanie svojej činnosti. Následne sa prišlo k definovaniu tzv. „kompetenčných modelov“, teda vytvorenia vzorovej matice s požadovanými vlastnosťami zamestnanca na danú konkrétnu pozíciu a vytváranie jednotlivých „modelov“/„profilov“ jednotlivých pozícií vo firme. Postupne odborníci vyvinuli nielen modely priamo tvorené pre konkrétny subjekt/podnik na objednávku, ale i tzv. generické modely (všeobecné modely). Tieto modely sú použiteľné v rôznych podnikateľských subjektoch pri obdobných pracovných pozíciách.

Neskôr sa začal výskum zameriavať nielen na tvorbu modelu, ale výskum možných metód na meranie a rozvíjanie kompetentností a spôsob ich využitia. Dôležitým sa stalo nielen definovať, aké má mať zamestnanec predpoklady, ale bolo aj treba zmerať, aká je potrebná miera, resp. hĺbka kompetentnosti na danej funkcii/pracovnej pozícii.

Významným odborníkom v tejto oblasti je nesporne profesor Richard Boyatzis, ktorého publikácia s názvom „The Competent Manager: A Model for Effective Performance“ sa stala základom a podkladom pre vznik množstva ďalších štúdií a výskumov.

Za cca 40 rokov skúmania a venovania sa tejto problematike je možné konštatovať, že v predmetnej oblasti existuje množstvo názorov a platforiem, a panuje v nej pomerne veľká nejednotnosť. Celkovo je ale treba upozorniť na fakt, že jednotliví autori a vedci sa doteraz zamerali výlučne na oblasť podnikateľského prostredia.

„Komplexnosť podnikateľského prostredia nutí organizácie ke stále väčší dynamice. Kompetencie sa ukázali byť dobrým nástrojom pro zvládání těchto tlaků“. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004)

Dovolím si poukázať na zmeny, ktoré výrazne ovplyvnili práve prudký nástup potreby skúmania kompetentností a spôsobilostí pracovníkov v dynamicky sa meniacich podmienkach trhu a zdokladujem môj pohľad, prečo existuje jednoznačnú potreba riešiť tieto otázky i v podmienkach akademických inštitúcií:

- Informačná revolúcia - zásadné zmeny v práci s informáciami - znalostná spoločnosť - kde inde, ako v univerzitnom prostredí, v prostredí s realizáciou výskumu v rôznych oblastiach sú informácie

jednoducho nepostrádateľné. Bez aktuálnych informácií a bezproblémového prístupu k nim nie je možné napredovať v akejkoľvek činnosti, a výskume obzvlášť.

- Dravé trhové prostredie, zmena financovania vysokoškolských inštitúcií. Potreba hľadania nových a trvalých zdrojov financií.
- Zvyšujúca sa potreba dosiahnutia kvality vo všetkých oblastiach činnosti inštitúcie.
- Výrazná potreba nového spôsobu riadenia ľudí a ich spolupráce - jednoznačne nevyhnutné pre riešenie problémov vo vzdelávacej oblasti i pri riešeníach výskumných úloh
- Potreba inovácie služieb zákazníkom a rýchle reagovanie na meniace sa potreby zákazníkov - univerzity majú základnú a najdôležitejšiu cieľovú skupinu zákazníkov, a to vysokoškolských študentov. Je to skupina zákazníkov podliehajúca trendom, technickému pokroku, progresívnym technológiám viac, ako ktorákoľvek iná skupina.
- Nutnosť/schopnosť byť porovnateľnou inštitúciou s inými obdobnými inštitúciami a súťažiť s nimi.

Nielen tieto konkrétne prvky, ale mnoho ďalších dokazuje nevyhnutnosť a aktuálnosť nazerania na kompetentnosti manažérov akademických subjektov s takou istou dôležitosťou, ako na manažérov akéhokoľvek podnikateľského subjektu.

### **1.2.2 Prístupy k tvorbe modelov kompetentností**

Ako bolo vyjasnené v predchádzajúcej časti, kompetentnosti sa stali predmetom skúmania výlučne v oblasti podnikateľských subjektov, predovšetkým z dôvodu silnejšieho tlaku na výkonnosť podnikov, zvýšenie produktivity a efektívnosti s cieľom maximalizácie ziskov. Jednou z možných ciest k zvýšeniu týchto ukazovateľov sa jednoznačne stali ľudské zdroje - predovšetkým kvalitní manažéri. Kľúčové miesto si vydobyli manažérske kompetentnosti. Vzniklo množstvo prístupov a koncepcií k tvorbe modelov, meraniu a rozvíjaniu kompetentností. Avšak i napriek nazhromaždenému poznaniu panuje stále v tejto problematike nejednosť až rozpornosť. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004) Stále sa v predmetnej oblasti skúma a hľadá sa optimálne spracovaný model a procesy k nájdeniu „naj“ kandidátov na dané pozície.

V súčasnosti podľa profesora Porvazníka možno definovať 3 prístupy k tvorbe modelov kompetentnosti:

1. Behaviorálny prístup - pri tvorbe modelov kompetentností vychádza zo vzorov správania sa výnimočných osobností, ich úrovne, vedomostí, zručností a príkladov pri využívaní osobnostných vlastností na neustále dosahovanie lepších výkonov. Za vzor pri tvorbe takéhoto modelu môže slúžiť Tomáš Baťa.
2. Dosahované výsledky zamestnancov a manažérov s rozvinutou úrovňou kompetentnosti sú využívané ako štandardy pre tvorbu modelov kompetentnosti.
3. Popis požadovaných kompetentností pre príslušnú pracovnú pozíciu. Profesor B. D. Singh (2007) definuje 4 stupne/úrovne zamestnanca, ktorým musia byť prispôsobené i modely kompetentností. Tieto stupne/úrovne sú:  
úroveň závislosti,  
úroveň nezávislosti,  
úroveň príspevku prostredníctvom druhých,  
úroveň vedenia cez/s víziou.

Ak má byť model kompetentností účinný, musí byť (Singh, 2007):

- založený na kompetentnostiach, ktoré skutočne riadia vynikajúci výkon,
- jasný v požiadavkách na prechod na ďalšiu úroveň, aby nastalo skutočné zlepšenie výkonu,
- založený na definícii kompetentností, ktoré reálne odrážajú skutočné potreby organizácie.

### **1.2.3 Modely kompetentností**

Súčasný výskum manažérskych kompetentnosti sa začal rozvíjať s nástupom behaviorálnej školy manažmentu a orientoval sa predovšetkým na podnikateľské organizácie a ich vnútorné a vonkajšie prostredie. Pre tieto organizácie sa začali kompetentnosti zoskupovať a formovať do modelov kompetentnosti (v literatúre často nazývaných ako kompetentnostné modely alebo kompetenčné modely) zamestnancov a manažérov podnikateľských spoločností. Identifikácia a zoskupovanie jednotlivých druhov kompetentností do určitých skupín v minulosti, ale ešte aj dnes, v mnohom závisia od ich tvorcov.

Na svete asi nie je firma, ktorá by si neprialala mať najschopnejších manažérov. Avšak málo firiem dokáže povedať, aké kvality sú pre úspešnosť manažérov nevyhnutné. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004) Práve na základe takýchto prvých myšlienok a impulzov sa organizácie podnikateľského sektoru začali v minulých (približne 80-tych rokoch minulého storočia) orientovať na ľudské zdroje a personálnu prácu, a hľadali nové metódy a postupy na vyber kvalitných subjektov, ktorí



dokážu naplniť základné poslanie a vízie moderných firiem a spoločností. Poznanie a rozvoj manažérskych kompetencií, potrebných pre vysoký výkon kľúčových manažérov, predstavuje pre každú firmu výrazný krok smerom k vyšším výkonom.

Pre zjednodušenie práce personalistov a iných organizačných zložiek prípadne externých firiem zaoberajúcich sa poradenstvom pri obsadzovaní pracovných pozícií sa začali definovať kompetenčné modely ako ťažiskové nástroje pre kvalitnú personálnu prácu vo firmách. Na tvorbe modelov sa najviac zúčastňovali psychológovia (podľa nich sú rozhodujúce kompetentnosti správania sa) a ekonómovia (pre nich sú rozhodujúce kompetentnosti konania - dosiahnutia čo najvyššieho zisku). V súčasnom období vstupuje do tvorby modelov aj široké spektrum výskumníkov a odborníkov z oblasti manažmentu, vodcovstva, leadershipu, prípadne právnicki, sociológovia, politológovia a iní. Model kompetentností popisuje konkrétnu kombináciu vedomostí, zručností a ďalších charakteristík osobnosti, ktoré sú potrebné k efektívnemu plneniu úloh v organizácii. Ide o usporiadaný a ucelený zoznam kompetentností/spôsobilostí potrebných na danej pracovnej pozícii vo firme.

#### **1.2.4 Vybrané druhy modelov kompetentností**

Existuje množstvo druhov modelov kompetentností i vypracovaných vzorových modelov kompetentností, ktoré firmy môžu prebrať a použiť vo svojich podmienkach. Rizikom použitia modelu z inej firmy je možnosť, že v prípade kultúrnych rozdielov a nerešpektovaní prostredia, v ktorom sa daný model využíva, dochádza k zníženiu jeho významu a hodnoty. Pri tvorbe modelu je potrebné brať do úvahy hľadisko časové, t.j. či chceme vytvoriť model z hľadiska súčasnej situácie a pre použitie v danom čase, alebo model platný i za zmenených podmienok v súvislosti so strategickými zámermi firmy. Mimoriadne dôležité je v tomto prípade zapojenie manažérov na strategických postoch do projektového tímu na tvorbu modelu, pretože model musí byť kreovaný tak, aby sledoval, nielen čo očakáva firma od manažéra (prípadne iného pracovníka) v súčasnosti, ale aj očakávania v budúcnosti. Už i na našom trhu existujú firmy, ktoré pracujú s "generickými modelmi" pre uľahčenie kompetenčného prístupu. I keď uvedené profesionálne firmy deklarujú, že modely sú použiteľné v ktorejkoľvek inštitúcii napr. pre pozíciu top manažéra bez ohľadu na typ inštitúcie a je platný pre vrcholovú manažérsku úroveň, je vhodné použiť ich výlučne ako pomôcku a návod na prípravu modelu vlastného, so zohľadnením štruktúry a konkrétnej situácie v danej organizácii a systému procesov v nej.

Pre každú pracovnú pozíciu je možné vytvoriť/definovať súbor potrebných kompetentností, ktoré sú žiadúce pre daný post. Rozsah a zloženie kompetentností resp. okruh kompetentností, ktoré jednotliví autori prezentujú ako nevyhnutné zložky komplexnej osobnosti zamestnanca, sa u autorov líšia.

Samozrejme súvisí to i so zmenami v nazeraní na fungovanie podnikov a ich manažmentu ako celku. Podľa Wilsona, Lenssena a Hinda (*štúdia Wilson, Lenssen a Hind*) je dnes obraz fungujúcej veľkej korporácie/spoločnosti iný, ako bol pred rokmi. V tradičných hierarchických systémoch, vplyv a autorita prišli s pozíciou a funkciou, hranice boli vytýčené hranicami funkcie, biznis sa odohrával v relatívne stabilnom a usporiadanom systéme. V nedávnej minulosti a v súčasnosti ale spoločnosti zistili, že pôsobia v obrovských, komplexných systémoch a sú v interakcii s rôznymi zainteresovanými skupinami (stakeholdermi). Realizácia podnikového úspechu preto vyžaduje citlivé balansovanie/vyvažovanie dialógu a aktivít i vo vnútri organizácie i smerom k externému prostrediu. Manažovanie potom spočíva vo vyvažovaní konkurujúcich si požiadaviek a zapojení zamestnancov do kolektívnych cieľov.

Podľa Kubeša a Spillerovej (2004) môžeme jednotlivé zložky osobnosti, ktoré do kompetentnosti vstupujú, rozdeliť do piatich kategórií:

1. Motívy - patrí sem všetko, čo podnecuje k činnosti určitým smerom.
2. Rysy - sú charakteristiky, ktoré umožňujú stabilné reakcie na podnety z vonkajšieho prostredia. Patrí sem napr. temperament.
3. Vnímanie seba samého - vnímanie seba samého má vplyv na osobné presvedčenie, či dokážem úlohu zvládnuť.
4. Vedomosti - patria sem všetky poznatky, nahromadené v určitej oblasti.
5. Zručnosti - zabezpečujú, že dokážeme určitú úlohu vykonať.

Takisto čo sa týka vymedzenie zložiek manažérskej kompetentnosti je možné odsledovať rôzne názory a náhľady na jednotlivé zložky. Napr. už v osemdesiatych rokoch bolo identifikovaných McClellandem a McBerom 5 základných kompetentností nevyhnutných pre úspešný výkon manažérskej práce (Kubeš a kol., 2004):

- špeciálne vedomosti,
- intelektuálne zrelosť,
- podnikateľská zrelosť,
- medziľudská zrelosť,
- pracovná zrelosť.

Podľa Duncana Brodieho (2011) si úspešné riadenie vyžaduje širokú škálu schopností. Riadenie - to sú rôznorodé úlohy s celým radom úloh a výziev, ktoré treba riešiť. Kompetentnosti manažéra sú dôležitou súčasťou dosiahnutia a riešenia týchto úloh. Podľa Brodieho existuje osem kľúčových kompetentností, ktoré majú mať úspešní manažéri – ktoré sú to teda? Definuje ich po 25-tich rokoch skúseností v predmetnej oblasti nasledovne (Brodie, 2011):

Kompetentnosť 1: zacielenie na výsledky

- Zameranie na výsledky je o tom, aby úspešný manažér vedel, aké výstupy sú požadované a ako sa k nim dostať. Toto zacielenie na výsledky ho drží na trati a znižuje priestor pre rozptýlenie.

Kompetentnosť 2: robenie zmien

- Vodcovia/lídri pravidelne stanovujú požiadavky na zmenu. Môže to byť proces, ľudia, služby, spôsoby, ako robiť veci, - aspoň niekoľko vymenovaných. Zatiaľ čo lídri vytýčia celkový smer, manažéri sú ľudia, ktorí potrebujú vykonať zmeny po praktickej stránke. To si vyžaduje, aby prekonávali prekážky, ktoré sa nepochybne objavia, pokiaľ idú urobiť zmenu.

Kompetentnosť 3: plánovanie

- Manažéri nemajú luxus robiť len jednu vec. Majú spravovať peniaze, ľudí, procesov, projektov, vzťahy so zákazníkmi aj samých seba. To si vyžaduje efektívne plánovanie, aby sa dosiahli čo najlepšie možné výsledky.

Kompetentnosť 4: rozvoj tímu

- Manažéri nemôžu robiť všetko na vlastnú päsť. Potrebujú okolo seba tím, ktorý môže pomôcť, aby prinášali výsledky. Úspešní manažéri uznávajú, že vývoj/zmeny v tíme sú legitímne. Členovia tímu prichádzajú a odchádzajú, ale musí to byť riadené. Mnoho členov tímu sa chce vyvíjať a preto je dôležité vytvárať im podmienky a príležitosti pre rast a vývoj.

Kompetentnosť 5: riadenie rizík

- Všetky oblasti podnikania čelia hrozbám a manažéri ich musia identifikovať a reagovať na riziká. Tieto riziká môžu siahať od straty kľúčových zamestnancov až po otázky zdravia a bezpečnosti. Úspešní manažéri uznávajú dôležitosť identifikácie a aktívne reagujú na nebezpečenstvo.

Kompetentnosť 6: rozhodovanie

- Až do urobienia rozhodnutia sa nič nedeje. Manažéri, ktorí rozhodnutia odkladajú, sú zdrojom frustrácie pre zamestnancov. Pracovníci nie vždy prijmú vaše rozhodnutie, ale vždy uprednostnia akékoľvek urobené rozhodnutie, ako žiadne.

Kompetentnosť 7: komunikácia

- Úspešní manažéri sú účinní komunikátori v troch oblastiach. Sú účinnými spíkrami, ktorí vedia, ako odprezentovať svoje zistenia. Sú tiež efektívni v podaní svojich „posolstiev“, či už ako mailov alebo reportov. A nakoniec, sú aj účinní poslucháči.

Kompetentnosť 8: starostlivosť o zákazníkov

- Úspešní manažéri si uvedomujú, že majú zákazníkov, aj keď s nimi priamo nepracujú. Úspešní IT manažéri vidia ako zákazníkov užívateľov systému. Manažéri účtovných oddelení vidia zákazníkov v majiteľoch účtov, zamestnancoch, ktorých platy spracúvajú a dodávateľoch, ktorí platia.

Ďalší pohľad na potrebné kompetentnosti poskytujú Plamínek a Fišer (2005 a):

1. Sebazvládanie (sebapoznanie a sebaaprijatie, sebariadenie a riadenie času, zvládanie stresu)
2. Spracovanie informácií (súvislosť myslenia, strategické myslenie, analytické myslenie)
3. Riadenie požiadaviek (riadenie projektov, riadenie procesov, riešenie problémov, rozhodovanie)
4. Komunikácia (prezentácie, vedenie dialógu, vedenie porád, vyjednávanie)
5. Vedenie ľudí (poznávanie osobnosti, zadávanie úloh, hodnotenie ľudí, motivácia ľudí)
6. Vzťahové zručnosti (schopnosť spolupráce, schopnosť súťažiť)
7. Ovpływňovanie vzťahov (stimulácia spolupráce a súťaženía, riešenie konfliktov medzi ľuďmi, zvládanie problémových ľudí)
8. Orientácia (vo vonkajšom prostredí, v prostredí firmy)
9. Postoje a zmiešané zdroje (akceptácia firemných myšlienok, akceptácia vlastnej úlohy, samostatnosť a zodpovednosť, pružnosť a kreativita).

Vymedzenie manažérskych kompetentností zabezpečujúcich vysoký výkon podľa H. Schrodera (Cockerill, Hunt a Schroder, 1995):

- Vyhľadávanie informácií
- Tvorba koncepcie
- Koncepčná pružnosť
- Interpersonálne vyhľadávanie
- Riadenie interakcií
- Rozvojová orientácia

- Vplyv
- Sebadôvera
- Prezentačné schopnosti
- Proaktívna orientácia
- Orientácia na úspech.

Mesárošová a kol. (2010) člení manažérske spôsobilosti do piatich kategórií podľa cieľa:

1. intrapersonálne spôsobilosti (rozhodovanie, plánovanie, zvládanie stresu, seba motivácia),
2. interpersonálne spôsobilosti (komunikácia, delegovanie, vplyv, vedenie skupiny, vodcovstvo),
3. spôsobilosť učiť sa (sebauvedomovanie, sebaopoznanie, kreativita),
4. administratívne spôsobilosti (plánovanie, rozhodovanie),
5. spôsobilosť využívať také osobnostné črty, ktoré sú spojené s manažérskymi spôsobilosťami, podporujú ich proaktivitu, dispozíciu k vodcovstvu.

Okrem horeuvedených autorov je potrebné uviesť i ďalšie mená našich a zahraničných odborníkov a odborníkov zaoberajúcich sa predmetnou oblasťou: Wilson, Mesároš, Ginzberg, Vojta, Hroník, Veteška, Tureckiová, Belz - ktorí prinášajú do oblasti skúmania modelov kompetentností ďalšie poznatky a teórie.

Práve práca a výskum profesora Lenssen je pre mňa, vzhľadom na mnou preferovaný a v ďalšom použitý prístup k tvorbe modelu manažérskych kompetentností na báze celostného princípu rozpracovaného profesorom Porvazníkom, veľmi zaujímavá. Wilson, Lenssen, Hind – v reporte z výskumnej úlohy ohľadom leadershipu a kompetentností „Leadership Qualities and Management Competencies for Corporate Responsibility“ uvádzajú (Wilson, Lenssen a Hind):

Prvá otázka je: prečo rámec kompetentností? Väčšina manažérov, hlavne tých, ktorí sú zodpovední za riadenie rozvoja a učenia sa akceptujú, že kompetentnosti sú zmes troch elementov:

- Zručnosti a schopnosť pracovať ako manažéri v každodennej praxi
- Znalosti, skúsenosti a porozumenie rozhodnutí, ktoré robíme
- Osobnostné vlastnosti, hodnoty a postoje, ku ktorým sa hlásime

## **1.3 Celostný manažment a spôsobilosti manažérov**

### **1.3.1 Celostný manažment**

Manažment sa ako sústava poznatkov v novodobých dejinách začala formovať po nástupe priemyselnej revolúcie, kedy sa začala formovať a rozvíjať industriálna spoločnosť. Samozrejme postupom času i vzniku nových poznatkov sa aj manažment resp. prístup k manažmentu vyvíjal a vznikali rôzne teórie a školy, ktoré je možné definovať a zatriediť či už z časového alebo územného hľadiska. Tento vývoj začatý zhruba v druhej polovici 19. storočia pretrváva až do dnešných dní. Poznatky manažmentu, ktoré odborníci a vedci utvárajú pre potreby ovládania predovšetkým hospodárskych celkov a majú všeobecnú platnosť pre celky ľubovoľnej podstaty, sa zahŕňajú pod názov všeobecný manažment. Ak pri formovaní poznatkov všeobecného manažmentu vychádzame z princípov a poznatkov systémovej vedy - všeobecnej teórie systémov - potom poznatky všeobecného manažmentu nazývame celostný manažment. (Porvazník, 2010)

Predmet celostného manažmentu je zatiaľ v počiatkoch formovania. Základom je zistiť a formulovať, definovať a objasniť, v čom spočíva celostná spôsobilosť človeka zastávať určitú funkciu. Ďalej, aké požiadavky sú kladené na jednotlivca, na jeho spôsobilosť, pripravenosť podávať určité požadované výkony.

Veľmi dôležitým prvkom v celostnej teórii je, že nielen manažér alebo vlastník je subjektom manažmentu. Subjektom sa stáva v tomto novom modernom holistickom poňatí každý pracovník. Na každom jednom pracovníkovi a na tom, ako si postaví cieľ a ako sa hodnotí, potom následne závisí v konečnom dôsledku výsledok jeho práce a pridaná hodnota, ktorú vytvára. Celostnosť v manažmente znamená uplatňovať pri identifikácii a riešení problémov komplexne a zároveň súbežne všetky časti sústavy poznatkov z manažmentu v ich vzájomnej súvislosti.

Predmetom celostného (a teda i všeobecného) manažmentu je celostná sústava poznatkov (teórií) o požiadavkách na kompetentnosť subjektov manažmentu, ktorými sú jednotlivci, skupiny ľudí a vedenia organizácií, pričom túto sústavu poznatkov tvoria požiadavky na ich (Porvazník, 2010):

- Všeobecné a odborné vedomosti
- Praktické a aplikačné zručnosti
- Osobné a ľudské vlastnosti

### **1.3.2 Celostná spôsobilosť/kompetentnosť subjektov manažmentu**

Dlhé obdobie sa v pri skúmaní resp. hodnotení subjektov manažmentu prihliadalo výlučne na ich odbornosť a praktické zručnosti. Vyplývalo to samozrejme z historických súvislostí a vývoja pohľadu na procesy, systém riadenia, hodnotenia výkonnosti predovšetkým výrobných subjektov. Pri pohľade novom, holistickom, sa na subjekt manažmentu nazerá ako na komplexnú jednotku, ktorá okrem odbornosti a zručnosti musí mať resp. mala by mať i určitý sociálny rozmer.

Práve táto sociálna dimenzia je nówum, ktoré aj podľa reakcií mnohých lídrov ekonomiky, politiky a spoločenského života nezanedbateľne ovplyvňuje výsledok nášho snaženia. Požadovaná úroveň jeho (manažéra) vedomostí a zručností bez potrebnej úrovne jeho sociálnej zrelosti nemôže byť zárukou jeho úspešnosti a následne rozvoja a zvyšovania výkonnosti ním vedenej či manažovanej organizácie ako celku alebo jej časti (útvary, oddelenia, tímu apod.). (Porvazník, Mišún, Mišúnová a kol., 2013)

Na rozdiel od predchádzajúcich prístupov manažmentu k subjektu manažmentu (vlastník, študent, zamestnanec, učiteľ), celostný prístup tvoria 3 základné piliere manažmentu, kde okrem odborných znalostí a praktických zručností vystupuje do popredia aj sociálna zrelosť, ktorá je prejavom osobnostných vlastností jednotlivca.

Celostná spôsobilosť zamestnancov sa stáva v znalostnej spoločnosti resp. v konkrétnych inštitúciách základnými a rozhodujúcimi faktormi, ktoré sa zahŕňajú do znalostných aktív inštitúcie.

### **1.3.3 Celostný manažment a manažér**

Keďže v mojej práci je v centre pozornosti vybraný subjekt manažmentu - manažér, v ďalšom zadefinujem nároky na neho kladené a z toho vyplývajúce súvislosti s teóriou celostného manažmentu a ohodnocovania predpokladov na výkon jeho funkcie.

Manažérsku prácu môžeme všeobecne popísať ako zhodnotenie súčasnej situácie, stanovenie cieľov a vypracovanie návrhov a postupov ako ich dosiahnuť, naplánovanie a ich následnú realizáciu. Manažér je profesia, ktorej nositeľ vykonáva manažment. Slovo „manage“ znamená riadiť, viesť, byť vo vedúcom postavení, vládnuť, ovládať, mať vedúcu funkciu. (Mihalčová a Pružinský, 2006)

Ďalej je to organizovanie chodu inštitúcie/firmy, pridelenie úloh podriadeným, výber a rozmiestnenie ľudí, vedenie ľudí, motivácia ľudí, komunikácia s kolegami, nadriadenými a podriadenými, koordinácia

plnenia úloh a kontrola ich splnenia. Manažér/riadiaci pracovník je tým, ktorý určuje čo, kedy a ako sa na pracovisku odohráva. Nemôže však konať ľubovoľne, bez ohľadu na svojich podriadených. Musí vedieť s nimi vhodne komunikovať. Úspešne riadiť a viesť môže len manažér, ktorý pozná názory a potreby svojich spolupracovníkov, ktorý ich dokáže vhodne ovplyvňovať, a ktorý dokáže prepojiť ich záujmy a ciele so záujmami podnikovými. (Pauknerová, 2006)

Citujem z článku, rozhovoru s riaditeľom konzultačnej firmy FrankliCovey - pánom Kopeckým, ktorý pre časopis Trend (2013) okrem iného uviedol: „... Akoby sme prešli z technickej do ľudskej roviny. Mnohí manažéri vidia, že biznis sa nedá riešiť iba technikami, ale že firma má obrovský ľudský rozmer, ktorý všetko spája .... Celkovo sú štyri kľúčové imperatívy v oblasti manažmentu - vytvárať dôveru, mať víziu, vytvárať dobré prostredie pre ľudí, podporovať ich a hľadať v nich to najlepšie. Je to zložitý proces...“

Manažér so silne vyvinutými osobnostnými črtami, ktoré sa premietajú do jeho každodennej riadiacej práce, má lepšie predpoklady dobre plniť úlohy vyplývajúce z jeho pracovnej funkcie. Každý manažér disponuje širokou pôsobnosťou činností, vyplývajúcich z jeho funkcie - plánuje, riadi, vedie, rozhoduje, koordinuje, kontroluje. Aby to všetko zvládol, mal by mať určité predpoklady (Pauknerová 2006) - mal by si uvedomovať svoje správanie a nie byť zaň zodpovedný, mal by dokázať vnímať a chápať postoje druhých a vnímať ich potreby, nepodliehať nátlaku, vedieť sa rozhodnúť, čo chce v danej situácii získať, etc.

Spôsobilosť manažéra sa chápe ako pripravenosť subjektu riadenia kontrolovať a riadiť svoju vlastnú prácu i prácu druhých tak, že to má za následok skutočnú pridanú hodnotu.

Profesor Porvazník (2013) uvádza i základné hodnoty kompetentného manažéra tak, ako ich definoval profesor Lenssen:

- Celostné konanie
- Starostlivosť o ľudí
- Demonštrovanie etického správania sa
- Komunikácia s inými ľuďmi
- Branie do úvahy dlhodobej perspektívy
- Otvorenosť mysle.

Celostný prístup k manažérskej kvalifikácii sa zameriava na určenie potrebných dispozícií jedinca pre konkrétnu pracovnú pozíciu pri práci individuálne aj v tíme. Žiaduca je konzistentnosť, koherentný a realistický prístup, ktorý víťazí nad zamestnaneckými srdcami a myšliou.



Dobry manažer musí byť schopný zvládnuť a čítať emócie, musí vedieť, ako zmeniť negatívne emócie na pozitívne. (Berner, 2004)

Často sa objavujú úvahy, čo je v kvalifikácii manažéra rozhodujúce. Je nevyhnutné neustále zdôrazňovať, že závažné sú všetky zložky jeho kvalifikačného profilu. Celková úroveň jeho riadiacej práce je potom určovaná úrovňou najslabšieho článku. (Pauknerová, 2006)

Celostný manažment by mal dať odpoveď, aké požiadavky sú kladené na kompetentnosť - spôsobilosť subjektov manažmentu. Poukazuje na nevyhnutnosť doplnenia odborných vedomostí a aplikačných zručností manažérov, ale i všetkých subjektov manažmentu o ďalší rozmer - osobnostné vlastnosti. Človek môže byť vynikajúci odborník, skvelý v aplikačnej zručnosti, ale na druhej strane môže byť schopný konať nečestne, egoisticky, porušovať etické normy, myslenie mať zacielené len na seba a vo svoj prospech, príp. mať temperamentové vlastnosti brániace efektívnej komunikácii.

Označenie „dobry manažer“ si mnohí automaticky spájajú s pojmom „dobry odbornik“. Táto rovnosť však neplatí vo všetkých prípadoch. Dobry lekár nemusí byť automaticky dobrým riaditeľom nemocnice, rovnako ako najlepsí a najobľúbenejší učiteľ môže ako riaditeľ školy zlyhať na plnej čiare. (Šulík, 2007)

Veľmi často sa v praxi vyskytujú problémy na úrovni top manažmentu, pretože pozície, ktoré si vyžadujú vysoké nasadenie a širokú škálu spôsobilostí sú obsadzované manažérmi, ktorí nemajú dostatočnú kompetentnosť/spôsobilosť vykonávať tieto funkcie. A práve z tohto dôvodu by mali nielen firmy resp. subjekty podnikateľskej sféry, ale i inštitúcie kvarciárneho sektoru sledovať a hodnotiť svojich zamestnancov na pracovných pozíciách manažérov. Optimálne by bolo, aby spôsobilosti manažéra boli v súlade s kompetenciami (okruh právomocí a pôsobností s ohľadom na pracovné miesto), ktoré sú mu pridelené.

Súčasný manažer s rozvinutou celostnou spôsobilosťou si musí byť vedomý svojej neodvolateľnej zodpovednosti voči zamestnancom, ktorých riadi a zároveň si musí byť vedomý zodpovednosti voči vlastnému svedomiu. (Porvazník a Trančík, 2011)

Cieľom celostného prístupu k manažerskej spôsobilosti je objasniť, v čom spočíva spôsobilosť človeka zastávať určitú pozíciu, vykonávať určitú prácu, či ako jednotliviec, alebo v tíme.

### 1.3.4 Model systému celostnej spôsobilosti

Spôsobilosť (kompetentnosť) každého manažéra (a tým je vlastne aj každý pracovník, človek, ktorý riadi svoju pracovnú činnosť a osobný život) je daná mierou a dosiahnutou úrovňou jeho poznatkov, schopnosťami aplikovať a jeho osobnostnými vlastnosťami, sociálnou zrelosťou. (Porvazník, 2011)

Kompetentnosti sa prejavujú ako komplex vedomostí, zručností a osobných rysov, ktoré dohromady vedú k vynikajúcim výkonom. Popisujú to, čo robí ľudí efektívnymi v ich pozíciách. (Singh, 2007)

Predpoklady celostnej manažérskej spôsobilosti:

- úroveň sociálnej zrelosti (SZ)
- úroveň odborných manažérskych znalostí (VZ)
- úroveň praktických skúseností a schopností využívať znalosti v každodennom živote (AZ)

Jednotlivé piliere celostného modelu kompetentností sú prehľadne popísané v obrázku č.1.1.



Obr. 1.1 Model štruktúry pilierov spôsobilostí podľa Porvazníka (2012)

Pod pojmom odborná zdatnosť sa rozumejú odborné vedomosti získané štúdiom a výučbou. Sú nevyhnutné pre fungovanie osobnosti a

prednostne manažéra v pracovnom procese. Pokiaľ u manažéra absentujú znalosti definované v obrázku 1.1, môže delegovať rozhodovanie na nižší stupeň manažérov resp. na kolegov, ale následne môžu vzniknúť ďalšie problémy, ktoré vzhľadom na absenciu znalostí nemôže nielen predvídať, ale ani riešiť. Ak konkrétne máme na mysli manažérov na vysokoškolskej inštitúcii, potrebujú mať znalosti o objekte riadenia a činnostiach s ním spojených - konkrétne vedecko-výskumných, výchovno-vzdelávacích a taktiež o ekonomicko-správnych činnostiach a procesoch na univerzitách či fakultách.

Aplikačná/praktická zručnosť - nevyhnutná zložka osobnosti, ktorá vyjadruje schopnosť komunikovať, ale i počúvať, schopnosť tímovo pracovať, efektívne vystupovať a prezentovať sa. Popri určitej somatickej výbave je založená na vôli a „chcení“ získať aplikačné zručnosti. Zručnosti je možné získať a zlepšiť tréningom a aplikovaním metód vyvinutých pre správne tréningovanie a nácvik jednotlivých zručností - od komunikácie, cez selfmanažment apod.

Sociálnu zrelosť by sme mohli zdefinovať z viacerých pohľadov. Avšak zjednodušene – sociálnu zrelosť je možno popísať ako vedomé či nevedomé rešpektovanie základných princípov správania sa. Získava sa geneticky a výchovou. Pri objektivizácii sociálne zrelej osobnosti je však problémom, že každá osobnosť má rôzne nastavené hranice „dobra“ a „zla“, čestnosti a nečestnosti. Prakticky sa prejavuje v postojoch pracovníka, kultúre práce, dodržiavaní etických štandardov, sociálnom cítení, vo vnímaní sociálnych dimenzií, schopnosti sebaovládania, apod. Asi najvyššou entitou v tejto kategórii je pojem „múdrost“. Nie je to ani vzdelanosť, ani odbornosť, ani citlivosť, ale komplexný pojem „múdrost“. Sociálna zrelosť je záležitosťou vnútra človeka, je to jeho filozofia, jeho cítenie, a preto tento pilier nazvime múdroťou. (Porvazník a kol., 2013)

Ale takisto je to pojem vysoko subjektívny. V skratke je možno povedať - je nevyhnutné, aby manažérske funkcie zastávali múdri a humánne orientovaní ľudia s dostatočne rozvinutou mierou sociálnej empatie a sociálnej inteligencie. Kým vedomosti a zručnosti ako súčasti kompetentností sú jasne viditeľné, osobné atribúty ako self-image, vlastnosti a motívy sú skryté. (Singh, 2007)

Dokladom zmeny v prístupe ku kompetentnostiam manažérov a vedúcich osobností sú i nasledovné skutočnosti, ktoré vyznačilo viac ako 60% manažérov oslovených v prieskume profesora Lenssen a Wilson za „veľmi dôležité“ (*Wilson, Lenssen a Hind*) :

- rešpekt voči zamestnancom na všetkých stupňoch,

- čestnosť a dôveryhodnosť,
- „nezaspať na vavrínoch“ s tým, že veci sa už nemôžu viac zlepšiť,
- zaviazať sa prispieť k rastu a rozvoju zamestnancov,
- netolerovať neetické správanie,
- správať sa s úctou a otvorene k zamestnancom v organizácii,
- byť otvorený novým ideám a vyzývať ostatných prijať nové smery /cesty v myslení.

Uvedené je jasným dokladom dôrazu na osobnostnú zložku osobností vodcov/manažérov, ktorej samotní manažéri prikladajú čoraz väčšiu dôležitosť.

Ďalším vhodným príkladom potreby práve osobnostnej zložky v súčasnom podnikateľskom prostredí je napr. vyjadrenie výkonného riaditeľa firmy DHL Freight Diallo, ktorý "... načrtnol víziu firmy, ktorá sa má rovnako sústrediť na výsledky a rešpekt - či už ku klientom alebo aj medzi zamestnancami: Páči sa mi, že nezostalo iba pri slovách. Naše rady skutočne začali opúšťať vrcholoví manažéri, ktorí mali skvelé finančné výsledky, ale k svojim ľuďom nulovú úctu. Úspešný je ten, kto má skvelé vzťahy a môže ísť príkladom a byť inšpiráciou. Občas je ťažké nepodľahnúť nejakej jednoduchšej a rýchlejšej ceste k dosiahnutiu napr. finančných cieľov. Tu sa ukáže pevnosť rebríčka hodnôt." (Brenčič, 2012)

Čo vyžadujú zamestnávateľia prednostne, dokázal podľa D. Golemana (2000) aj celonárodný prieskum realizovaný v USA, kde si zamestnávateľia tzv. "skryté vlastnosti" ako adaptabilita, schopnosť a ochota učiť sa a rozvíjať pracovné schopnosti cenili viac, ako odborné znalosti.

Na záver považujem za potrebné uviesť, že poradie a umiestnenie jednotlivých pilierov v obrázku č.1.1 v grafickom vyjadrení nie je dôležité. Ich umiestnenie v grafe nezakladá a priori nadradenosť jednej zložky nad druhou, uvažujme skôr, že sú vo všeobecnosti rovnocenné. V reálnej praxi jednotlivci napr. pracovníci personálnych útvarov assessment centier, alebo manažéri hľadajúci pracovníkov na konkrétne posty, pokiaľ skúmajú všetky piliere, ako sú v tejto stati predstavené, im však nemusia prikladať rovnakú dôležitosť.

Viaceri autori zaoberajúci sa oblasťou ľudských zdrojov, manažermi a ich vlastnosťami, žiaducimi spôsobilosťami manažérov a vymedzeniu potrebných kompetentností, dávajú často v posledných 10-15 rokoch vyššiu prioritu práve na sociálny rozmer osobnosti subjektu manažmentu. Riadiaca činnosť totiž kladie na osobnosť manažéra vysoké nároky. Vyplýva to nielen z rôznorodosti náplne jeho činnosti,

ale i z určitého stupňa moci a vplyvu na okolitú spoločnosť a prostredie. Okrem toho častým sprievodným prejavom manažérskej práce je stres a potreba riešenia krízových situácií. Je dokázané, že častým dôvodom zlyhania manažéra v krízovej situácii, keď zlyhávajú jeho osvedčené spôsoby riadenia, je psychické nezvládnutie situácie. V takomto prípade sú nevyhnutné práve vynikajúce osobnostné vlastnosti, ktoré spolu s ostatnými spôsobilosťami napomôžu situáciu zvládnuť a vyriešiť.

Základnou myšlienkou celostného prístupu k subjektom manažmentu je holistický pohľad na človeka (zamestnanca, manažéra, študenta, ...) ako komplex skladajúci sa z jednotlivých prvkov, ktoré len v prípade harmonického spojenia a synergie, pozitívnym spôsobom tvoria komplexný pozitívny celok.

## **1.4 Modely manažérskej spôsobilosti v odlišných prostrediach**

Potreba ohodnocovania spôsobilosti subjektov manažmentu je už v súčasnosti akceptovaný prvok v manažérskej praxi aj v slovenských podnikateľských subjektoch. V spoločnosti sa vďaka zmenám v prístupe k vzdelávaniu vytvoril pomerne dostatok odborne vzdelaných potenciálnych uchádzačov ovládajúcich cudzie jazyky i prácu so softvéromi, ktorí sa uchádzajú o pracovné posty v nami pertraktovaných inštitúciách. Je preto potrebné nájsť a presadiť ďalšie možné „odlišnosti a výnimočnosti“ kandidátov na pracovné a hlavne manažérske pozície tak, aby dobre vybraný uchádzač pozitívne svojím podielom následne prispel k dobrým výsledkom a výkonnosti inštitúcie. Cieľovými oblasťami a procesmi, kde je potrebné a žiaduce ohodnocovanie, môžeme explicitne vymenovať:

- pri výbere na manažérsku a inú pracovnú pozíciu v organizácii,
- pri kariérom postupe - osobitne na manažérsku pozíciu,
- pri kvalifikačnom raste - zvyšovaní úrovne spôsobilosti, tvorbe vzdelávacích programov,
- pri porovnávaní predpokladov a hodnotení výkonnosti,
- pri procesoch ako sú napr. odmeňovanie pracovníkov, redukovanie počtu, apod.

Podľa I. Šulíka, partnera poradenskej skupiny AJG - Amrop Jenewein Group: „Veľa zamestnávateľov robí chybu v tom, že z najlepšieho experta rýchlo spraví vedúceho pracovníka, čím mu na nohu zavesia guľu, ktorá ho bude ťažiť. Výsledkom býva často skutočnosť, že firma získa zlého manažéra a príde o špecialistu na mieste, kde by im mohol byť viac užitočný“. (Šulík, 2007)

V súčasnom období už existujú inštitúcie - napr. assessment centrá, ktoré popri ohodnocovaní predpokladov zastávajú konkrétne manažérske alebo pracovné pozície, ponúkajú aj ďalšie vzdelávanie pracovníkov napr. v komunikačných zručnostiach, tréningoch zvládania stresu apod. Podľa niektorých autorov sa náklady vložené do vzdelávania vracajú spoločnosti v dvoj až trojnásobnej miere. (Medved' a Nemeč, 2004) Tradícia ohodnocovania manažérskych spôsobilostí je známa predovšetkým z amerického príp. britského prostredia. Na Slovensku i v Českej republike je takto zameraný výskum na začiatku a je zatiaľ doménou len malej skupiny vedcov.

Metódy používané v predmetnej oblasti do veľkej miery závisia od procesu, v ktorom sú nasadzované, t.j. iné sa používajú na výber na pracovné posty a iné napr. pri posudzovaní pre kariérny postup. Z hľadiska miery vedeckosti rozlišujeme metódy intuitívne (metóda prvého dojmu, metóda pozorovania, interview, metóda 360° ohodnocovania), heuristické (metódy dotazníka a bodovania) a experimentálne (štandardizované testy a softvérové ohodnocovanie). (Porvazník, 2010) Medzi najbežnejšie používané metódy patria rozhovor (interview), ohodnocovanie metódou 360°, dotazník (napr. podľa Belbina) a pozorovanie.

### **1.4.1 Prax v podnikoch**

Hodnotenie organizácie na základe merateľných hmotných aktív, ktoré sa kvantitatívne vyjadrujú, sa robí oddávna. V znalostne orientovaných organizáciách ale manažment pochopil, že rozvoj a navyšovanie hmotných aktív závisí v nemalej miere aj od nehmotných/znalostných aktív, kde neoddeliteľne patrí aj kompetentnosť (spôsobilosť) pracovníkov. Takisto ako hmotné, aj nehmotné aktíva je potrebné ohodnocovať. Pri ohodnocovaní manažérskej spôsobilosti resp. spôsobilosti subjektov manažmentu, vzniká problém s meraním spôsobilosti jednotlivých subjektov, pretože meranie a taktiež ich hodnotenie je do veľkej miery subjektívne a závisí od osôb hodnotiteľov. Treba jednoznačne povedať, že spôsobilosť pracovníkov v znalostne orientovaných organizáciách sa pre ich rozvoj stáva kľúčovým faktorom.

Podnik, ktorý smeruje k produktivite a výkonnosti, stavia určite aj na vysokokompetentných, motivovaných a aktívnych zamestnancoch. Preto manažment/vedenie podniku musí vybrať na dôležité pracovné pozície osobnostne kvalitných ľudí, od začiatku ich dobre viesť a na základe osobnostného profilu ich umiestniť. U manažérskych postov je dôležité ohodnotiť nielen líderský/vodcovský potenciál zamestnancov, ale i ďalšie nevyhnutné spôsobilosti manažérov.

V podnikoch, kde vedenie pochopilo dôležitosť a váhu správneho výberu pracovníkov, okrem zapojenia svojich personálnych útvarov často involvujú do procesu ohodnocovania aj profesionálne agentúry tzv. assessment (hodnotiace) a development centrá, ktoré poskytujú komplexné služby ohodnotenia osobnostného potenciálu kandidátov pre účely prijímania, umiestňovania, kariérneho rozvoja a tvorenia si „zásobárne“ manažérskych talentov.

V zahraničí, a už aj na Slovensku a v Českej republike už úspešne pracujú profesionálne firmy - assessment a development centrá, ktorých cieľom a predmetom činnosti sú:

- definovanie a následné ohodnocovanie osobnostných vlastností uchádzačov o pracovné pozície,
- hodnotenie konkrétneho osobnostného profilu – napr. u pracovníka na dôležitom poste,
- meranie definovaných spôsobilostí, potrebných k excelentnému výkonu pracovníkov,
- hodnotenie líderského potenciálu existujúcich nadriadených,
- tvorba rozvojových plánov pre pracovníkov a mnoho ďalších činností vrátane tréningových programov, výcvikových programov a workshopov,
- hodnotenie potenciálu pracovného tímu k spolupráci.

Zjednodušene povedané, činnosťou assessment centra je v podstate hodnotenie množstva ľudí množstvom hodnotiteľov naraz, pričom hodnotitelia používajú rozmanité hodnotiace a výberové techniky. To umožňuje získať súbor informácií, porovnaní a hodnotení, ako jednotlivci spĺňajú požadované kritériá na danú pracovnú pozíciu.

V zahraničí poskytujú služby aj poradenské firmy, ktoré sa zaoberajú skúmaním pomeru skutočnej výkonnosti pracovníka v prospech firmy a žiaducej výkonnosti danej požiadavkami tak pracovníkov, ako i vedúcich pracovníkov. Firmy sa sústreďujú na konkrétne spôsobilosti, ako sú schopnosť viesť tím, kreativita, plánovanie práce, spôsobilosť motivovať, spôsobilosť riešenia problému do detailov, široký rozhľad, vedomosti, dobrá pamäť atď., teda široké spektrum odborných, zručnostných i osobnostných spôsobilostí. Často sa v tomto zmysle uvádza aj „charakter“.

Kreatívna inteligencia je dnes jednou z najžiadanejších kompetencií u manažérov. (Motejzíkova, 2004)

Tieto agentúry (assessment centrá, poradenské firmy) vznikli ako reakcia na to, že dovedy používané metódy (hlavne inteligenčné testy) nedokázali úspešne predpovedať výkon. U nás začali vznikať po 1989 roku ako centrá resp. agentúry, v ktorých uchádzači, predovšetkým

o „šéfovské“ pozície, spoločne prechádzali náročným testovaním, včítane modelovania krízových situácií. (Dolejš, 2011) V súčasnosti tieto agentúry zároveň deklarujú aj schopnosť diagnostikovania oblastí, na ktoré treba zamerať rozvojový plán vybraných pracovníkov. Cieľom ohodnocovania je poskytnúť vedeniu podniku prípadne priamemu nadriadenému nestranný a neskreslený pohľad na osobnostný potenciál a rozvojové možnosti hodnoteného pracovníka. Assessment centrá (AC) majú najvhodnejšie uplatnenie pri výbere zamestnancov na pozície, pri ktorých sa musí výrazne eliminovať riziko zlého výberu z dôvodu možných veľkých finančných strát alebo poškodenia spoločnosti. Napr.:

- úzko špecializované pracovné pozície,
- vysoké/kľúčové manažérske pozície,
- strategické pracovné pozície,
- pozície pracovníkov, ktorí sú v osobnom/telefonickom kontakte s klientom (call centrá, pracovníci prvého kontaktu, stránkovi pracovníci apod.).

AC sú v literatúre definované ako súbor simulácií blízkych vykonávanej práci, alebo ako súbor viacerých metód pre hodnotenie obsahujúci okrem simulácií (skupinové cvičenia, prípadové štúdie a prezentácie, hranie rolí,) aj testy (výkonové a osobnostné dotazníky) a štruktúrované interview.

Assessment centrá a development centrá sa niekedy zamieňajú, pretože významovo sú blízke. Assessment centrá sú zamerané predovšetkým na výber zamestnancov, development centrá sa orientujú na zistenie aktuálnych charakteristík zamestnancov, ich hodnotenie a rozvoj.

Mnohé firmy vo vyspelých krajinách s dlhšou tradíciou využívania poradenských firiem v tejto oblasti sa sústreďujú na také osobnostné kvality ako sú napr. činorodosť, schopnosť viesť kolegov, komunikačné zručnosti a pod. Napr. poradenská firma Ward Howell odporúča „na meranie“ výkonnosti manažéra tri kritériá: skutočnú výkonnosť v prospech firmy, žiaducu výkonnosť danú požiadavkami na jednotlivých pracovníkov a vek vedúcich pracovníkov. (*Hodnotenie výkonnosti manažéra, 1999*)

Medzi konkrétne znaky výkonnosti potom patria: úroveň odborných vedomostí, úroveň pracovnej disciplíny, miera adaptability a prispôsobenia sa zmenám, úroveň kooperácie a pod. K ďalším posudzovaným znakom radia znaky týkajúce sa profilu osobnosti človeka (morálny profil, úroveň a štruktúra intelektu, zmysel pre zodpovednosť apod.).

„Navržený kandidát se nám nehodí. Chceme někoho s „charakterem“.“ Tato slova slyší stále častěji zástupci poradenských firem



specializujících se na nábor nových zaměstnanců a manažerů. Zdá se, že charakter nově přijímaných lidí je dnes pro některé západoevropské firmy důležitější než kdykoli v minulosti. Zájem je o charakterní a kvalitní osobnosti s vysokým IQ a SQ. Potvrdil to průzkum prováděný redakcí Wirtschaftswoche u 250 personálních šéfů. Charakter, podle tohoto průzkumu, zastiňuje dokonce odbornou kompetenci, délku studia a výsledky u zkoušek“. (Motejzíkova, 2004)

Samozrejme, využitie služieb assessment resp. poradenských centier nie je výlučnou a jedinou správnu cestou, ako vybrať kvalitu, ale môžu napomôcť organizácii dopracovať sa ku kvalitnému a kompetentnému uchádzačovi resp. následne zamestnancovi.

„Aj keď metódy hodnotenia manažerov sa často rôznia, skutočnosťou je, že bez objektívneho hodnotenia a poznania ich predností i nedostatkov nemožno robiť efektívnu personálnu politiku a zabezpečiť, aby firma dosahovala lepšie výsledky“. (*Hodnotenie výkonnosti manažéra, 1999*)

Súčasný manažér s rozvinutou celostnou spôsobilosťou si musí byť vedomý, že podnikanie má vysoký spoločenský štatút a musí mať hlavnú zodpovednosť za zlepšenie výkonu skupiny, ktorú riadi. Musí mať na zreteli aj humanitný charakter ekonomiky, musí vedieť zapojiť seba a svoju skupinu do sociálneho spoločenstva. (Porvazník a Trančík, 2011)

#### **1.4.2 Prax na univerzitách a vysokoškolských inštitúciách**

V súčasnej dobe sú na Slovensku rámce pre obsadzovanie kľúčových postov na vysokoškolských inštitúciách legislatívne (pre prehľadnenie uvádzam úroveň univerzita/rektor, analogicky platia metódy obsadzovania postov aj na fakulte) dané v súčasnosti platným Zákom č.131/2002 Z.z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov (VŠ zákon), ktorý explicitne definuje štyri inštitúty akademickej samosprávy: akademický senát univerzity, rektor, vedecká rada vysokej školy a disciplinárnu komisiu pre študentov.

Priama voľba sa realizuje len pri voľbe členov akademického senátu univerzity. Obdobná situácia je v legislatívnej rovine aj na fakultách. VŠ zákon nedefinuje presne, kto je členom akademickej obce, univerzity majú právo si to spresniť v štatútoch. Problém nie je v študentskej časti akademickej obce, kde právo byť členom akademickej obce univerzity požívajú všetci zapísaní (imatrikulovaní) študenti, bez ohľadu na formu či stupeň vysokoškolského štúdia. Závažné rozdiely sa vyskytujú v zamestnaneckej časti akademického senátu, kde na viacerých vysokých školách do akademickej obce danej inštitúcie patria výlučne učitelia

a výskumníci. Nepedagogickí zamestnanci s akademickým vzdelaním pôsobiaci v správe a administratíve sú zo správy vecí verejných vylúčení, do tejto kategórie teda nepatria a nie sú súčasťou akademickej obce.

Rektor je voleným funkcionárom vysokej školy. Postup jeho voľby je spravidla nasledovný: člen akademickej obce vysokej školy podá návrh na kandidáta na funkciu rektora, volebná komisia po potvrdení prijatia kandidatúry osloveným navrhnutým zamestnancom vysokej školy spracuje kandidačnú listinu. Navrhnutí kandidáti predstavia svoj volebný program a následne počas zasadnutia akademického senátu vysokej školy prebehne tajné hlasovanie členov AS univerzity. Rektora podľa vysokoškolského zákona vymenúva a odvoláva na návrh akademického senátu vysokej školy prezident republiky. (*Zákon č.131/2002 Z.z., 2002*)

Vedecké rady univerzít sa kreuujú menovitým tajným schvaľovaním v akademickom senáte. Rektor si vo svojej kompetencii navrhuje členov odborných komisií (t.j. svojich poradných orgánov), ktoré vyplývajú zo zákona, vnútorných predpisov inštitúcie alebo na základe jeho osobnej úvahy aj „ad hoc“. Obsadzovanie funkcií, postov a štruktúr v súlade so zákonom a ďalšími dokumentmi navrhuje rektor, v niektorých prípadoch AS nominácie schvaľuje, v iných prípadoch prerokúva alebo berie na vedomie.

Za jednu zo slabých stránok súčasného VŠ zákona považujem rozloženie kompetencií medzi rektorom a akademickým senátom (analogicky dekanom a akademickým senátom fakulty). Akademický senát má možnosť, v prípade schvaľovania návrhov rektora, modifikovať pôvodné návrhy na základe pripomienok alebo zmien iniciovaných práve členmi AS. Ale v konečnom dôsledku je akademický senát zbavený akejkoľvek zodpovednosti za schválené zmeny a zodpovednosť zostáva na strane rektora. To môže mať neblahé následky, napr. pri schvaľovaní rozpočtu univerzity, neschválení rektorových nominácií na pozície vedúcich zamestnancov a pod. Úloha akademického senátu minimálne na fakultnej úrovni sa v niektorých akademických kruhoch dokonca považuje za prežitok, ktorá bola síce účinná a potrebná počas revolučných dní rokov 1989-1990, dnes sa javí ale vzhľadom na neriešené legislatívne medzery určite ako kontraproduktívna.

Posty vedúcich zamestnancov vysokej školy sú jasne definované zákonom a sú obsadzované verejným výberovým konaním. Zásady výberového konania určuje vnútorný predpis vysokej školy.

Akademická komunita má v súčasnosti opatrný postoj k ohodnocovaniu manažérskej spôsobilosti a používaniu moderných metód pre toto ohodnocovanie. Nie je mi známe, že by v súčasnosti vysokoškolské inštitúcie zapájali, tak ako sa to už bežne robí v podnikateľskej sfére, do obsadzovania kľúčových pozícií profesionálne agentúry. Aj z hore uvedeného popisu postupu obsadzovania pozícií v akademickej komunite resp. na vysokoškolských inštitúciách je zrejmé, že postupy výberu na riadiace posty sa obmedzujú na hodnotenie výkonnosti pracovníkov v merateľných ukazovateľoch, dosiahnuté úspechy v profesijnej oblasti, skúsenosti z doterajšej praxe. Navyše, "ohodnocovanie" v tomto smere do značnej miery ovplyvňuje aj prvok subjektivity - ako sa člen výberovej komisie príp. člen senátu s kandidátom pozná, či ho pozná z osobného života, resp. z predošlej praxe a ako ho na základe predošlých skúseností vníma. Ohodnocovanie manažérskych a osobnostných vlastností a spôsobilostí subjektu manažmentu v dikcii moderných vedeckých teórií o celostnej manažérskej spôsobilosti stojacej na troch pilieroch (všeobecná a odborná zdatnosť, osobnostná a sociálna zrelosť, praktická a aplikačná zručnosť), nie sú predmetom skúmania výberových komisií/akademických senátov/personálnych útvarov vysokoškolských inštitúcií.

Výsledky medzinárodných ratingov a rankingov, medzi ktorými naše vysoké školy v prvej päťstovke zatiaľ nefigurujú, sú iste potvrdením aj nie práve optimálnych metód obsadzovania kľúčových pozícií top manažmentu vysokých škôl na Slovensku.

Na zamyslenie je aj myšlienka adaptácie postupov zo zámoria, hlavne USA a Kanady, odkiaľ sme bez dostatočných analýz do Európy prevzali systém trojstupňového štúdia, pričom sa vôbec nezohľadnil historicky vžitý systém vysokého školstva na Slovensku (v strednej Európe, majúci korene v Rakúsko-uhorskej monarchii a v Nemecku), finančné dopady amerického modelu pri reforme a ďalšie súvislosti, ktoré sa postupne dostávajú do pozornosti až po takmer 15 rokoch zavedenia nového modelu vysokoškolského vzdelávania (neakceptácia titulu Bc. súkromnými firmami, problém prekvalifikácie absolventov druhého stupňa, splitting prírodovedného základu inžinierskeho vzdelávania medzi I. a II. stupeň – strata kontinuity v matematike, fyzike, chémii, informatike, problémové nazeranie na doktoranda ako na študenta a celý rad ďalších veľmi jednoducho identifikovateľných problémov). Možno jednou z ciest by bolo bývalo aj preštudovanie a analýza systému riadenia amerických (či skôr anglosaských) univerzít, ktorý je všeobecne považovaný za maximálne efektívny a úspešný a jeho vhodnosť pre aplikáciu v našom regióne.

V kontexte súčasnej legislatívy sa javí voľba vedúcich funkcionárov vysokých škôl akademickými senátmi skôr ako kontraproduktívna a nezaručujúca dostatočne kvalitný výber kandidáta na funkciu. Voľba lídrov vysokých škôl (rektorov/dekanov), ktorá by mohla s veľkou pravdepodobnosťou problém kvality vysokoškolského vzdelávania riešiť s požadovanou akceleráciou, by si vyžadovala prebrať postupy z anglosaského priestoru, keďže sme prebrali ich model vzdelávania. Keď A, konzekventne aj B, táto implikácia sa nedá asi obísť. Ak však zoberieme do úvahy silne konzervatívne prostredie vysokých škôl a to nie len na Slovensku, je žiaduci legislatívny pohyb v tejto oblasti veľmi otáznny. Vyžadoval by si totiž systémovú zmenu, ktorá by na prvý pohľad mohla pôsobiť ako demontáž akademických slobôd.

### **1.4.3 Model manažérskej spôsobilosti a možnosti jeho uplatnenia v podmienkach univerzít**

V praxi akademických inštitúcií na Slovensku sa zatiaľ, aspoň pokiaľ mi je známe, nevyužívajú modely kompetentností - viď 1.4.2. Nie sú vytvorené prehľadné schémy a tabuľky, ktoré by napomohli pri realizácii modelu moderného výberového konania. Pri dodržaní legislatívnych postupov na ich použitie, resp. aplikáciu ani nie je v procese výberového konania na post rektora/dekana a niektorých ďalších manažérskych pozícií reálny priestor. S prihliadnutím na túto špecifickosť a s cieľom aplikácie progresívnych metód a postupov aj do praxe akademických inštitúcií, je do mnou navrhnutého modelu výberového konania na post top manažéra univerzity ako jeden z prvých krokov navrhnuté práve definovanie potrebných spôsobilostí top manažéra v zmysle vytvorenia modelu s popisom požiadavok na vedomostné, zručnostné a osobnostné predpoklady kandidátov na funkcionára akademickej inštitúcie v súlade s teóriou celostnej spôsobilosti.

Konštatujem, že naše vysoké školy a univerzity možno vedú vynikajúci vedci, pedagógovia, vo veľkej väčšine ale amatéri v oblasti riadenia bez akýchkoľvek skúseností v tejto oblasti alebo potrebného vzdelania, pričom veľká časť ich rozhodovania patrí do oblasti hospodárenia, plánovania a hlavne finančného manažmentu. Nie je skúmaná celostná osobnosť vedúceho pracovníka univerzity. Spôsobilosť (kompetentnosť) každého manažéra je daná mierou, dosiahnutou úrovňou jeho poznatkov, schopnosťami aplikovať, v praxi využiť tieto poznatky a jeho osobnostnými vlastnosťami, sociálnou zrelosťou. (Porvazník, 2010)

Pre reálne uplatnenie modelu kompetentností v rámci celostného manažmentu je však potrebné presné stanovenie jednotlivých kritérií (vlastností), ktoré je potrebné odsledovať. Pri vymedzení odborných manažérskych znalostí - znalosti systémovej teórie, znalosti o manažovanom objekte, znalosti o funkciách manažmentu a znalosti o informáciách. Pri sociálnej zrelosti - charakterové a vôľové vlastnosti, kognitívne a tvorivé vlastnosti, povahové a emočné vlastnosti, fyzické a duševné vlastnosti. Pri aplikačnej zručnosti sledujeme aplikačné schopnosti spojené s komunikáciou, so sebariadením, s motiváciou a schopnosťou tímovej práce.

V podnikateľskej praxi sa pri obsadzovaní manažérskych pozícií už bežne uplatňuje ohodnocovanie kandidáta na tento post/pozíciu, čo vie a čo dokáže. Zároveň v poslednom období sa zisťuje aj jeho sociálna inteligencia, teda aký je človek. Voľba posudzovaných znakov týkajúcich sa profilu osobnosti má dokresliť hodnotiacu charakteristiku - ide napr. o úroveň a štruktúru intelektu, morálny profil, základné životné zameranie - cieľ, aspirácie, zmysel pre zodpovednosť, základný temperament človeka, schopnosť riešiť problém do detailov apod.

Podľa Porvazník, Frečka and Skorková (2012) sa doteraz kládol dôraz na tzv. tvrdšie druhy vedomostí a poznatkov, tzv. „hard skills“ a „goals“. Neustála tvorba čo najväčšieho zisku je možno príčinou dnešnej zložitej finančnej a ekonomickej situácie. Ale zrejme nejde len o finančnú krízu, ale o krízu hodnôt a morálky. Preto je nevyhnutné sa zameriavať na osobnú múdrosť, charakter, a morálne hodnoty. Moderný manažment to chápe holisticky a nabáda k iným riešeniam. Ak sa má riešiť či už krízové obdobie nedostatku dôvery, morálky, etc., musí sa ísť cestou výchovy a formovať budúcu generáciu tak, aby v nej tieto hodnoty boli pevne zakorenené. A proces tohto formovania sa dá ovplyvniť práve vo výchove, vo vedení mladých manažérov k celostným princípom.

V zahraničí sú známe modely riadenia vysokoškolských inštitúcií prezídiom, alebo tímom lídrov s kompetenciami pre konkrétnu oblasť manažmentu.

Príklad: ETH Zürich má rektora, prezidenta ale aj kvestora univerzity v riadiacom triumviráte, pričom priama voľba v duchu akademických tradícií sa vzťahuje len na rektora. Podobne aj v zámorí sú univerzity riadené funkcionármi (nezávisí teraz na ich pomenovaní), ktorí sú vyberaní na základe v predchádzajúcej kapitole uvedených princípov. Pritom napr. úspešní rektori univerzity sú „tovarom“, ktorý sa po ukončení funkčného obdobia veľmi drahoo predáva. Osobne poznám

rektora, ktorý po úspešnej kariére na ETH Zurich/Švajčiarsko, následne na TU Darmstadt/Nemecko, teraz úspešne pôsobí ako rektor na UNO Univerzite v Tokiu/Japonsko.

Dôkazom rozdielneho prístupu k voľbe vrcholového funkcionára vysokoškolskej inštitúcie je príklad z Kanady - Saint Mary's University, Business school, Halifax (Správa zo služobnej cesty profesora Porvazníka), ktorá sa uskutočnila v rámci 4-ročného projektu riešeného tímom prof. Porvazníka. Na jednej z fakúlt uvedenej vysokej školy, na Business School, skončilo funkčné obdobie dekana. PR oddelenie univerzity zverejnilo následne v akademických novinách vydávaných v USA a v Kanade informáciu o konštituovaní konkurznej komisie kreovanej za účelom výberu dekana na obsadenie uvoľneného miesta. Jednou z požiadaviek na člena konkurznej komisie okrem pedagogických a vedeckovýskumných výsledkov bola aj požiadavka, aby budúci člen komisie bol v minulosti dekanom na niektorej americkej alebo kanadskej vysokej škole (univerzite). Poradie prihlásených uchádzačov o členstvo v komisii robila nezávislá akademická agentúra. Až po uvedenom kreovaní konkurznej komisie bol vypísaný konkurz na miesto dekana, kde opäť boli stanovené konkrétne požiadavky na pedagogický a vedecko-výskumný profil kandidáta. Konkurzná komisia zasadla v počte 7 členov. Komisia urobila kvalitatívne poradie z prihlásených kandidátov na funkciu, vytvorený „rebríček“ predložila rektorovi univerzity. Rektor z uchádzačov umiestnených na prvých troch miestach vybral dekana. V prípade, že by nevybral, mal rektor právo navrhnúť opakovanie konkurzu.

V predošlých častiach som predostrela základné informácie o problematike tvorby kompetentnostných modelov, krátky historický pohľad a vývoj názorov na kompetentnosti a takisto poskytla pohľad na túto problematiku a jej využitie v podmienkach praxe podnikov i praxe vysokoškolských/akademických inštitúcií.

Z uvedeného je zrejмый dosah a potreba riešenia výberu kvalitných manažérov v akomkoľvek subjekte bez ohľadu na typ vlastníctva prípadne či ide o podnikateľské prostredie alebo akademické prostredie. Zároveň som taktiež uviedla, že na základe môjho skúmania si dovoľím tvrdiť, že v podmienkach slovenského ani českého vysokého školstva doteraz nebol nastavovaný resp. riešený proces výberu funkcionárov akademických inštitúcií s využitím už známych skutočností a poznatkov z oblasti celostnej teórie - teórie celostnej kompetentnosti pre akademickú inštitúciu. Z toho dôvodu som skúmala poznatky v tejto problematike - oblasti kompetentnostných modelov a ich možného

uplatnenia v procese tvorby modelu pre oblasť vysokých škôl a ich vrcholových funkcionárov. Následne som ako základ modelu uplatňovaného v procese výberového konania na dekana/rektora univerzity zvolila model celostnej spôsobilosti profesora Porvazníka a ním definovaný model s tromi neoddeliteľnými piliermi (viď 1.3.4). Model holistickej spôsobilosti bude základným nástrojom pre tvorbu procesnej mapy procesu výberu akademického funkcionára v podmienkach vysokého školstva na Slovensku.

## 2. CIEĽ PRÁCE

Spoločenský rozvoj v každej krajine v globalizovaných podmienkach súčasného sveta je stále viac závislý nielen na vedomostnej úrovni všetkých vrstiev obyvateľstva, ale aj na schopnostiach tieto vedomosti využívať - na ich aplikačnej zručnosti. Tiež je nevyhnutné, a dokonca dnes v rozhodujúcej miere, využívať ich nielen v prospech jednotlivca, ale i celej spoločnosti na úrovni ich osobnostných vlastností, na ich sociálnej zrelosti. Rozhodujúce miesto v predmetnej oblasti majú vysoké školy. Vysokoškolské vzdelávanie je nielen rigoróznym procesom získavania potrebnej profesionálnej kvalifikácie, ale je to tiež proces osobnostného rozvoja jednotlivca.

Teda kvalitné vzdelávanie znamená nielen navýšenie „pridanej“ hodnoty študentom, ale aj pre spoločnosť ako celok, pretože univerzity „produkurujú“ individuality, vytvárajúce HDP krajiny, a preto od týchto individualít závisí prosperita, produktivita a bezpečnosť krajiny. (Zhumadil, Alimbayeva a Baiuzakova, 2005)

Je nespochybniteľným faktom, že celostná kompetentnosť/spôsobilosť lídrov/manažérov je jedným z pilierov, na ktorých stojí kvalita či excelencia akademických inštitúcií.

Hlavnými cieľmi mojej dizertačnej práce sú:

- navrhnúť model spôsobilostí/kompetentností kandidáta na funkcionára akademickej inštitúcie
- navrhnúť model výberového konania na pozíciu funkcionára vysokoškolskej inštitúcie

Aplikovanie modelu znalostných, zručnostných a osobnostných kompetentností funkcionárov je jedným z predpokladov zabezpečenia kvality danej inštitúcie.

Okrem definovaných hlavných cieľov som si stanovila aj nasledujúce parciálne ciele, ktorých naplnením vytvorím predpoklad pre naplnenie cieľov hlavných - tvorbu návrhov modelov:

- Preskúmať názory akademických funkcionárov slovenských VŠ na súčasnú legislatívu a tiež preskúmať možnosť jej doplnenia, resp. zmeny.
- Preskúmať potrebu ohodnocovania manažérskej spôsobilosti na univerzitných inštitúciách a prieskum stanovísk funkcionárov, akademických pracovníkov VŠ a manažérov z praxe na potrebu uplatňovania modelu ohodnocovania manažérskej spôsobilosti pre zastávanie akademicko-vedeckých manažérskych a odbornoadministratívnych pozícií na rektorátoch a dekanátoch vysokých škôl.



- Vytvoríť návrh súboru aktivít na zvýšenie povedomia o celostnej spôsobilosti manažérov.

Vzhľadom na moje pôsobenie v slovenskom univerzitnom prostredí bude ťažisko môjho výskumu koncentrované na Slovensko.

## 2.1 Výskumné otázky

V teoretickej časti práce som sa sústredila na oblasť vysokých škôl a univerzít, ich miestu a dôležitosť v súčasnej spoločnosti vo vzťahu k zabezpečeniu ich kvality v znalostnej spoločnosti. Kvalita vysokoškolských a univerzitných inštitúcií je kľúčovým pojmom európskeho významu a v podstatnej miere aj národného významu pre zabezpečenia vysokej a modernej úrovne vysokoškolského vzdelávania. Procesy zabezpečenia kvality vysokoškolského vzdelávania sú stále viac diskutovanou oblasťou. Preto je potrebné rozpracovať každý nový a progresívny prvok, každý nový postup, ktorý kvalitu ovplyvní pozitívne a venovať sa jeho skúmaniu a následne aplikácii do už jestvujúcich metód skúmania príp. modelov hodnotenia a ohodnocovania manažérskych predpokladov funkcionárov a ďalších riadiacich pracovníkov vysokoškolskej inštitúcie. Týmto prvkom v mojej práci je celostná manažérska spôsobilosť a uplatnenie jej princípov v procese výberového konania na funkcionárov v praxi akademických inštitúcií.

Vo výskumnej časti dizertačnej práce som realizovala prieskum názorov akademických funkcionárov vysokých škôl, ostatných zamestnancov vysokých škôl i subjektov z mimouniverzitného prostredia (manažérov z praxe), s cieľom zistiť názory akademických funkcionárov univerzít v porovnaní s názormi vrcholových manažérov neakademických inštitúcií (manažéri z praxe) a názory akademických funkcionárov univerzít versus názory ostatných členov akademickej obce (ktorí nie sú a ani v minulosti neboli v riadiacej funkcii).

V súlade s popísanými a deklarovnými cieľmi ako aj na základe vlastného pozorovania a potreby som stanovila nasledujúce ťažiská výskumu, definované kompaktnými otázkami, ktoré sa bezprostredne týkajú danej problematiky. Definovala som nasledovné výskumné otázky „research questions“, ktoré boli v priebehu vypracovania dizertačnej práce pretransformované na hypotézy:

**RQ1:** Je výber funkcionárov a odbornovo-administratívnych pracovníkov doteraz používanými spôsobmi hodnotený zo strany vybraných popredných predstaviteľov univerzity jednoznačne pozitívne?

**RQ2:** Je potrebné uvažovať o zmene metód výberu pri obsadzovaní funkcionárskych a manažérskych pozícií v podmienkach vysokých škôl?

**RQ3:** Sú náhľady vysokoškolských učiteľov a postoje manažérov z podnikateľskej sféry na manažovanie vysokých škôl/univerzít zhodné?

## 2.2 Hypotézy

Snahou vo výskumnej časti práce bolo nájsť odpovede na uvedené výskumné otázky, pomocou ktorých sme definovali hypotézy.

Hypotézu musíme chápať ako podmienený výrok o vzťahu medzi javmi, alebo ich určitými stránkami a tvorí prechod od poznaného, k menej poznanému a nepoznanému. Je to vlastne predpoklad o nevyhnutnej súvislosti medzi skúmanými javmi a procesmi. Hypotézy, s ktorými pracujeme vo vedeckom výskume sú rôzne a môžu mať odlišný pôvod. Ich zdrojom môžu byť praktické problémy, ako i teoretické úvahy či čiastočne empirické fakty. (Benčo, 2001)

V hypotézach sú pre prehľadnosť použité názvy: skupina A, skupina B a skupina C - označenie skupín respondentov v kvantitatívnom výskume. Hypotézy budú potvrdené/vyvrátené kvantitatívnym výskumom - štatistickou analýzou.

**H<sub>1</sub>:**

**Manažéri vysokých škôl (skupina A) hodnotia metódy používané pri výbere akademických funkcionárov výrazne pozitívnejšie ako manažéri neuniverzitných a podnikateľských subjektov (skupina B).**

Aby bolo možné hlavnú hypotézu H<sub>1</sub> verifikovať, rozčlenila som ju na tieto pracovné hypotézy:

**H<sub>11</sub>:**V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia so spôsobom výberu akademických funkcionárov na základe odborných a kvalifikačných predpokladov (v súlade so súčasne platnou legislatívou), je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a B.

**H<sub>12</sub>:**V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia s absenciou skúmania osobnostných vlastností kandidátov na funkcie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a B.

**H<sub>13</sub>:** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti považujú za žiaduce doplniť legislatívu zameranú na výber vysokoškolských funkcionárov o zložku posudzovania osobnostných vlastností je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a B.

**H<sub>14</sub>:** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti považujú v súčasnosti aplikované metódy, postupy a spôsob výberu manažérov vysokoškolských inštitúcií za vhodné a s dostatočnou výpovednou hodnotou pre komplexné a kvalitné posúdenie uchádzača o funkciu, je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a B.

**H<sub>2</sub>:**

**Manažéri vysokých škôl (skupina A) nehodnotia metódy používané pri výbere akademických funkcionárov pozitívnejšie v porovnaní s názormi ostatných členov academickej obce (skupina C).**

Aby bolo možné druhú hlavnú hypotézu H<sub>2</sub> jednoznačne verifikovať, rozčlenila som ju na tieto pracovné hypotézy:

**H<sub>21</sub>:** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia so spôsobom výberu akademických funkcionárov na základe odborných a kvalifikačných predpokladov (v súlade so súčasne platnou legislatívou), nie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a C.

**H<sub>22</sub>:** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia s absenciou skúmania osobnostných vlastností kandidátov na funkcie, nie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a C.

**H<sub>23</sub>:** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti považujú za žiaduce doplniť legislatívu zameranú na výber vysokoškolských funkcionárov o zložku posudzovania osobnostných vlastností, nie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a C.

**H<sub>24</sub>:** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti považujú v súčasnosti aplikované metódy, postupy a spôsob výberu manažérov vysokoškolských inštitúcií za vhodné a s dostatočnou výpovednou hodnotou pre komplexné a kvalitné posúdenie uchádzača o funkciu, nie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a C.

### 3. METÓDY SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁCE

Pri spracovaní dizertačnej práce som aplikovala štandardné postupy a metódy vedeckého výskumu.

Na základe dlhoročnej vedeckovýskumnej práce sme dospeli k názoru, že metódu určuje predmet výskumu, nie naopak. (Benčo, 2001)

Pri spracovaní predmetnej dizertačnej práce bolo potrebné aplikovať viacero metód a postupov. Jedným z hlavných zdrojov vedeckých poznatkov je pozorovanie javov a procesov. Je to základná metóda, ktorá skúma vymedzený problém z rôznych aspektov. Môžu byť využité aj ďalšie metódy vedeckého skúmania ako napríklad analýza a syntéza, indukcia a dedukcia, komparácia, generalizácia, aproximácia a ďalšie. (Benčo, 2001)

Vedecké metódy ako analýza a syntéza sú obecné vedecké metódy, bez ktorých sa nezaobíde žiadny vedecký výskum. Používajú sa na všetkých stupňoch a vo všetkých etapách riešenia vedeckého problému:

Analýza - proces myšlienkového rozčleňovania skúmaného problému na jednotlivé časti, prvky, znaky, protiklady a ich skúmanie s cieľom odhaliť ich podstatu. Procesy analýzy som aplikovala pri mapovaní súčasneho stavu problematiky a predovšetkým následne pri konštrukcii dotazníkov a definovaní otázok riadeného rozhovoru.

Syntéza - postup od časti k celku (spájanie poznatkov). Ide o proces zisťovania súvislostí medzi vyčlenenými prvkami, umožňuje sledovať vzťahy medzi faktami, odhaľovať príčiny, funkčné závislosti. Syntézu som použila predovšetkým pri formulácii záverov dizertačnej práce.

Krátka charakteristika ďalších použitých metód:

Indukcia (indukčné procesy) - využíva sa na vyvodzovanie všeobecných vedeckých záverov na základe poznatkov a zhodnotenia základných vedeckých údajov.

Dedukcia (dedukčné procesy) - vychádza zo všeobecných predpokladov, od všeobecných záverov prichádzame k menej všeobecným.

Porovnávanie (komparatívne procesy) - proces zisťovania znakov zhody a odlišnosti skúmaného predmetu, jeho konfrontácia s inými predmetmi.

Abstrakcia – myšlienkové odlučovanie vlastností, súvislostí a vzťahov. K poznaniu konkrétneho javu je potrebné študovať ho krok po kroku, jednu stránku za druhou a dočasne ponechávať stranou ostatné stránky, abstrahovať od nich.

Pre spracovanie problematiky mojej dizertačnej práce som využila okrem logických metód i metódy kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu. Následne zozbierané údaje boli podrobené tam, kde to bolo možné, matematicko-štatistickej analýze. Výsledky boli následne transformované do zrozumiteľnej slovnej a grafickej podoby.

Cieľom kvantitatívneho výskumu je testovanie hypotéz. Keďže kvantitatívny výskum vyžaduje vysokú štandardizáciu, má vysokú reliabilitu (spoľahlivosť). Ale keďže silná štandardizácia vedie k silnej redukcii informácií, má malú validitu (platnosť). Logika kvantitatívneho výskumu je deduktívna. Na začiatku je problém existujúci buď v teórii alebo v realite. Tento problém je preložený do pracovných hypotéz. Výstupom je súbor prijatých a zamietnutých hypotéz. (Molnár, 2009)

Testovanie štatistických hypotéz je založené na vzájomnom porovnávaní jednotlivých štatistických charakteristík. Porovnaním štatistických charakteristík sa overujú určité predpoklady (domnienky, hypotézy) o vlastnostiach štatistických súborov.

Pre overenie správnosti hypotéz som realizovala ich testovanie pomocou výsledkov získaných náhodným výberom. Pri overovaní sa porovnávali určité charakteristiky, aby som zistila, či sú rozdiely náhodné alebo významné. Pri realizácii akéhokoľvek testu sa v praxi uplatňuje všeobecný postup pozostávajúci z určitých činností, ktoré možno zhrnúť do štyroch základných krokov (Kučerová a Fidlerová, 2002):

1. Formulácia nulovej hypotézy
2. Voľba a výpočet testovacieho kritéria
3. Voľba stupňa významnosti
4. Interpretácia výsledku

Logika kvalitatívneho výskumu je induktívna. Na rozdiel od hore uvedeného má vzhľadom na slabú štandardizáciu pomerne nízku reliabilitu, ale potenciálne môže mať vysokú validitu. (Molnár 2009)

### **3.1 Postup riešenia dizertačnej práce**

Základné etapy prípravy a realizácie dizertačnej práce som realizovala v súlade s doporučeným postupom podľa schémy D. Katuščáka, D. Meška (2004):

Etapy	Náplň	Poznámky
1.	Voľba témy a stratégia prípravy	
	Časový plán	-stanovenie harmonogramu

Voľba témy	<ul style="list-style-type: none"> <li>-konzulácie</li> <li>-možnosti (vypísaná téma, záujem</li> <li>-zvažovanie (dostupnosť, zvládnuteľnosť)</li> <li>- časová, vecná, organizačná náročnosť</li> <li>-pracovný názov</li> <li>-predbežná bibliografia</li> <li>-definitívna voľba po zhodnotení témy a našich možností</li> </ul>
Príprava na informačný prieskum	<ul style="list-style-type: none"> <li>-konzultácie so školiteľom</li> <li>-pracovná osnova práce</li> <li>-rozanalyzovanie témy, kľúčové slová, názvy, fakty</li> <li>-práca s literatúrou, terminologickými slovníkmi</li> </ul>

## 2. Informačný prieskum

Bibliografický prieskum	<ul style="list-style-type: none"> <li>-hľadanie dokumentov súvisiacich s témou,</li> <li>konzultácie s knihovníkmi, odborníkmi z výskumu i praxe</li> </ul>
Knižnice	<ul style="list-style-type: none"> <li>-hľadanie a vypožičanie dostupných dokumentov,</li> <li>konzultácie</li> </ul>

## 3. Spracovanie prieskumu

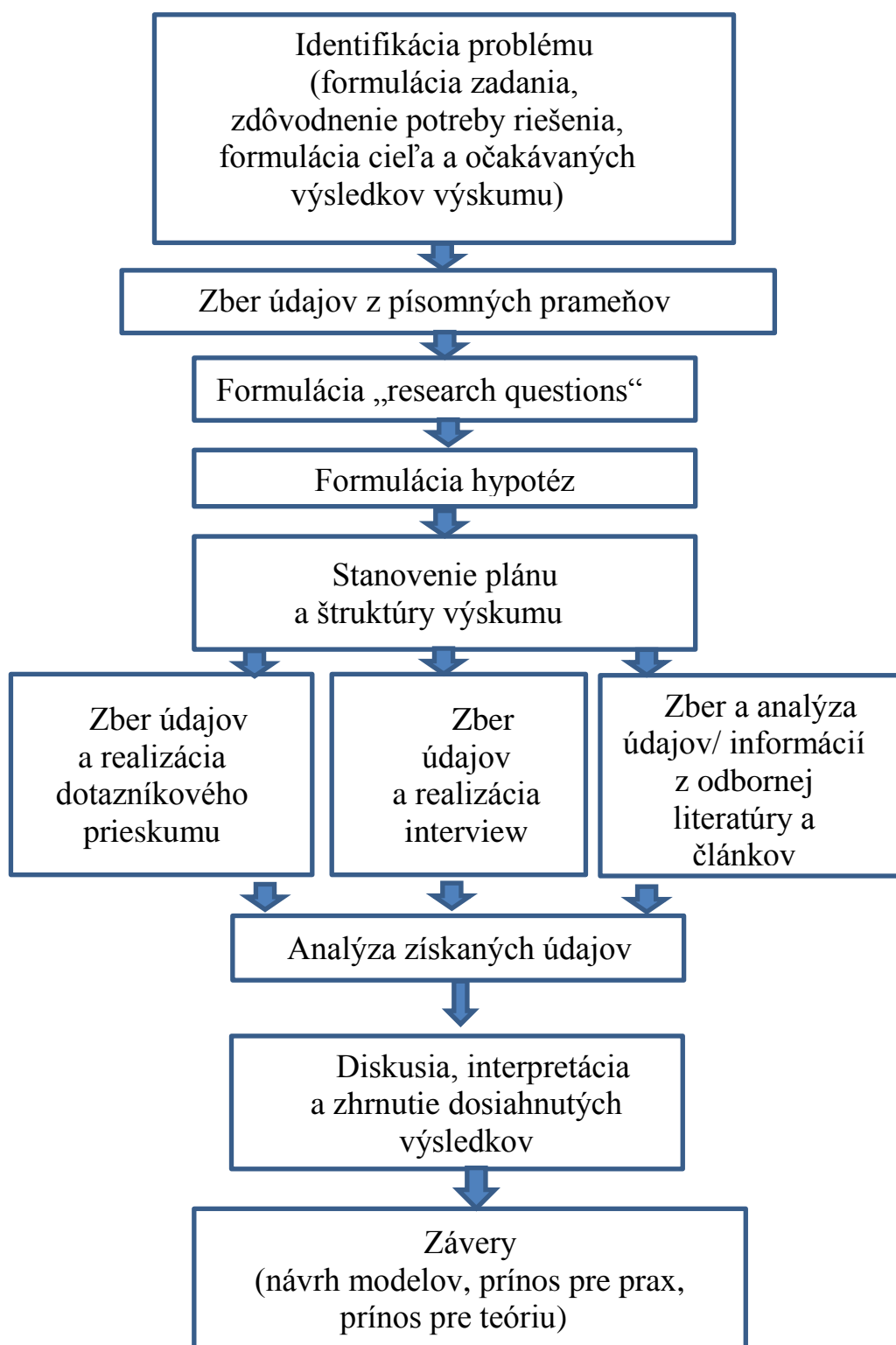
Štúdium	<ul style="list-style-type: none"> <li>-podrobné oboznámenie sa s dokumentmi, literatúrou, výber relevantných dokumentov a zdrojov,</li> <li>spracovanie predbežných výsledkov</li> </ul>
Excerptovanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>-vyhotovenie zoznamov skutočne použitých dokumentov, výpisky, citáty, poznámky</li> </ul>

## 4. Výskum

- vlastná intelektuálna a organizačná práca
- ohraničenie problému
- určenie metodiky výskumu

- ciele a úlohy výskumu
- plán výskumu, plán pokusov
- osnova projektu
- realizácia výskumu
- interpretácia, diskusia, závery
- zaznamenanie výsledkov výskumu, závery
- ilustrácie, tabuľky

<b>5. Tvorba práce</b>	
Definitívna osnova	-rozvrhnutie materiálu do obsahovo súvisiacich celkov -správne terminologické pomenovania celkov -číslovanie kapitol a podkapitol
Usporiadanie materiálu	-naplnenie jednotlivých častí osnovy materiálom zo štúdia a výskumu
Tvorba textu	-texty s vlastným prínosom -písanie textu, spresňovanie vzťahov, ilustrácie, tabuľky
<b>6. Príprava dokumentácie</b>	
Zoznam	-kompletovanie zoznamu bibliografických odkazov
Citácie	-etika a technika citovania
Ilustrácie, tabuľky,	-úpravy, preverenie odkazov
Sprievodný materiál	-formálna a obsahová stránka prílohy -kompletizácia, úprava
<b>7. Príprava konečnej verzie práce</b>	
Písanie čistopisu	-písanie na počítači -napísanie autoreferátu -register, skratky, zoznam tabuliek
Záverečná redakcia	-zapracovanie pripomienok školiteľa -autorské čítanie, korektúry -celkový vzhľad a úprava textu -kopírovanie, väzba
<b>8. Odovzdanie práce</b>	
<b>9. Obhajoba - prezentácia práce</b>	



Obr. 3.1 Postup riešenia dizertačnej práce (vlastné spracovanie)



## **3.2 Zber údajov**

V dizertačnej práci boli použité nasledovné metódy zberu údajov:

- analýza dostupných písomných prameňov
- riadené rozhovory
- dotazníkový prieskum.

### **3.2.1 Analýza dostupných písomných prameňov**

Vyhľadávanie a analýza dostupných písomných informačných zdrojov tvorila solídnu východiskovú databázu poznatkov o problematike skúmanej v práci a vytvorila platformu pre voľbu ďalších metód použitých v jednotlivých fázach spracovania dizertačnej práce.

### **3.2.2 Riadený rozhovor**

Výsledky pre výskumnú časť vedeckovýskumnej práce som získala aj metódou rozhovoru, ktorá patrí do skupiny kvalitatívnych metód používaných vo výskume.

Podstatou kvalitatívneho výskumu je skúmanie javov, analyzovanie ich príčin, vzťahov a súvislostí na malom počte zástupcov cieľovej skupiny. Výhodou je možnosť získať informácie v relatívne krátkom čase. Prednosťami kvalitatívneho výskumu je popri nižších finančných nákladoch (v porovnaní s kvantitatívnymi výskumami) neskreslené a autentické poznanie časti reality.

Základom tejto metódy je nadviazanie bezprostredného kontaktu s opytovaným, v prostredí vzájomnej dôvery a otvorenosti, ako predpokladu získania poznatkov o postojoch, názoroch a motivácii.

Uvedená výskumná metóda je metódou zberu údajov a od bežného rozhovoru sa odlišuje niekoľkými znakmi:

- otázky kladie predovšetkým výskumník - interviewer,
- na otázky bezprostredne odpovedá skúmaná osoba - interviewovaný,
- otázky alebo minimálne téma rozhovoru sú vopred starostlivo pripravené tak, aby informácie získané z rozhovoru po analýze poskytlí odpovede na výskumné otázky.

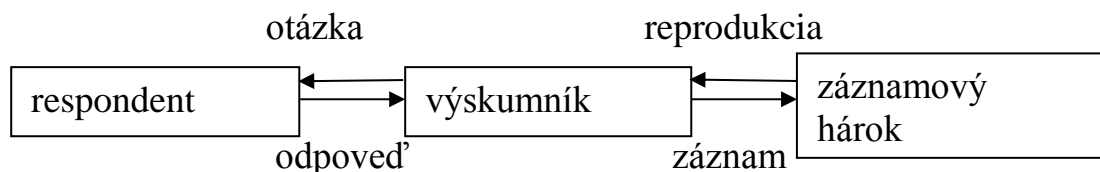
Vzhľadom na charakter a možnosti rozhovoru, poskytuje táto výskumná metóda priestor pre získavanie informácií o postojoch, či už dôverných alebo verejne proklamovaných. (Prokša, Held a kol., 2008)

Táto metóda sa osvedčila najmä pri citlivejších (osobných, dôverných, intímnych atď.) témach. Používanie metódy rozhovorov je v určitých prípadoch, napr. pri skúmaní uzavretej spoločenskej skupiny, resp.

obsahujúcej vysokopostavených členov – často jediným vhodným výskumným nástrojom.

Výskumné rozhovory sa uskutočnili vo vhodnom prostredí, podľa vopred vypracovaného plánu. Dizajn rozhovoru sa volí podľa toho, aký máme výskumný problém, aké máme úmysel získať údaje. Pokiaľ máme kategorizovať druh dizajnu rozhovoru, použila som vo výskume tzv. semištruktúrovaný rozhovor (pološtandardizovaný). Ide o pološtruktúrovanú formu v zmysle kompromisu medzi neštandardizovaným a štandardizovaným. Otázky sú síce jasne stanovené, ale je umožnená maximálna voľnosť odpovedí. Položené otázky (použili sme otvorené otázky) umožnili zmapovať jednotlivé názory, emócie a motivácie respondentov.

Schéma znázorňujúca výskumný rozhovor kategorizovaný, pričom výskumník postupuje podľa pripraveného formalizovaného súboru otázok, ktoré reprodukuje respondentovi a zaznamenáva jeho odpoveď (Benčo, 2001):



Obr. 3.2 Schéma výskumného rozhovoru

Nakoľko nebol použitý štandardizovaný rozhovor, nebolo možné získané údaje kvantifikovať a podrobiť napr. štatistickej analýze. To ani nebolo cieľom tejto zvolenej metódy. Získané údaje (názory, postoje) z rozhovorov poslúžili na dokreslenie údajov získaných z dotazníkov a doplnili obraz a postoje členov akademickej obce z vysokých škôl, ako i dopytovaných z mimouniverzitného prostredia ďalšími skutočnosťami.

### 3.2.3 Dotazníkový prieskum

Dotazník patrí medzi často používané metódy výskumu. Výhodou je ekonomickosť, pre respondentov poskytuje väčší časový priestor na rozmyslenie (oproti napr. výskumnému interview), anonymitu respondentov, pomerne rýchle vyhodnotenie v prípade, ak sa použijú uzatvorené položky. Cielene som ho zvolila z dôvodu možnosti získať empirické fakty v pomerne krátkom čase s pomerne malými nákladmi, pričom som ale získala údaje od pomerne veľkého počtu osôb. Nevýhodou je predovšetkým možná malá návratnosť a takisto nie je

istota, či dotazník vyplnil oslovený respondent. Ak respondent nerozumie otázke, nemá sa koho spýtať, nie je možná flexibilita otázok, keďže sú vopred dané.

Pri tvorbe dotazníka k výskumnej časti práce som vychádzala z príslušnej odbornej literatúry a z vlastných skúseností získaných z tvorby dotazníka pre monitorovanie problematiky spokojnosti zamestnancov s procesmi na univerzite, z tvorby dotazníka pre prieskum problematiky spokojnosti zamestnancov s čiastkovými okruhmi oblastí na univerzite (napr. spokojnosť s prácou administratívnych odborov, spokojnosť so sociálnou starostlivosťou i zamestnaneckými benefitmi, etc.) i z tvorby dotazníkov študentských, týkajúcich sa kvality pedagogického procesu, ktoré sa každoročne realizujú v súlade s platným vysokoškolským zákonom.

Pri konštrukcii dotazníka bola dodržaná odporúčaná štruktúra (*Elektronická učebnica pedagogického výskumu, 2013*):

- vstupné informácie,
- prostredná časť,
- záverečná časť (miesto na poznámky apod.).

Zároveň som sa snažila o: zrozumiteľnosť, jednoduchosť vyplňovania, prehľadnosť a ľahkú orientáciu, jazykovú korektnosť, dobrú grafickú úpravu. Počet položiek bol stanovený tak, aby neodradil oslovených respondentov.

### **3.2.4 Časový harmonogram**

Výskum som realizovala počas akademických rokov 2011/2012 a 2012/13. V mesiacoch jún 2012 až január 2013 sa realizoval zber údajov dotazníkmi a zároveň riadené rozhovory. V období mesiacov február - apríl 2013 som analyzovala a spracovávala výsledky výskumu pre štatistickú verifikáciu hypotéz a ďalšie využitie v mojej práci.

### **3.2.5 Riziká**

Za riziká realizácie vybraných metód pri výskume i celkovo riešenej problematiky výskumu pre účely dizertačnej práce som už pred začatím výskumu predpokladala:

- neochotu zaoberania sa novým pohľadom na manažérsku spôsobilosť vedúcich pracovníkov univerzít z pohľadu celostného manažmentu,
- neochotu spolupráce pri realizácii dotazníkového prieskumu (prejavená v malej návratnosti dotazníkov) vzhľadom na „citlivosť“ skúmanej problematiky u skupiny vysokoškolských funkcionárov,

- vzhľadom na prostredie, v ktorom bol výskum realizovaný, som predpokladala i negatívny postoj mnohých respondentov, nakoľko všetci z univerzitného prostredia sa môžu „cítiť“ odborníkmi v oblasti akademického života.

## 4. HLAVNÉ VÝSLEDKY PRÁCE

### 4.1 Výsledky kvantitatívneho výskumu

V rámci kvantitatívneho výskumu som spracovala dotazník v súlade s hore uvedenými pravidlami tvorby dotazníkov (viď 3.2.3).

S ohľadom na spracovávanú tematiku a vysokú dôležitosť jednotlivých odpovedí respondentov v ďalšej časti budú podrobne okomentované jednotlivé výsledky prieskumu s cieľom vyvodiť čo najlepšie závery ako podklad pre následné splnenie hlavného cieľa práce - tvorbu modelu kompetentností.

Otázky a výroky som konzultovala s odborníkmi v oblasti kvality vysokoškolských inštitúcií a oblasti ohodnocovania manažérskej spôsobilosti. Dala som si záležať aj na grafickej podobe dotazníka a na jeho prehľadnosti a zrozumiteľnosti.

Členenie dotazníka (príloha A):

- vstupná informáciu o jeho účele, s objasnením základnej problematiky skúmanej dotazníkom,
- následne samotné „telo“ dotazníka so vstupnými 3-mi klasifikačnými otázkami a ďalej jadro pozostávajúce z 12 položiek,
- „voľná“ položka - na spontánne vyjadrenie názorov respondentov.

Nakoľko jednotlivé otázky nemali opytovaciu formu, označujem ich nie ako „otázky“, ale v súlade s odbornou terminológiou, ako „položky“. Dotazník bol pripravený na vyplnenie v elektronickej podobe s jednoduchou možnosťou zaklikávania relevantných odpovedí a následné zaslanie mailom a takisto v papierovej podobe na priame rozdávanie respondentom. Vo väčšej miere bola využitá elektronická možnosť zberu dát.

Dotazník bol anonymný. Tri identifikačné otázky v úvode boli použité za účelom segmentovania respondentov a skúmali pracovnú pozíciu respondenta, počet rokov na pozícii a vek. Na ich základe som si vytvorila databázu pre skúmanie závislostí javov v spojení s inými otázkami.

12 položiek v dotazníku som sa snažila správne formulovať z hľadiska vhodnosti typu výroku a z hľadiska a potreby získania požadovaných informácií a predovšetkým s ohľadom na cieľ môjho výskumu. Snažila som sa vyvarovať sugestívnych otázok a ponúkla som výroky s možnosťami odpovedí. Pretože išlo o výskum v obmedzenom čase s potrebou kvantifikovať odpovede, použila som uzatvorenú formu otázok. Tým som sa snažila znížiť možné omyly a chyby a dosiahla som

úplné vyplnenie dotazníka, na základe čoho som mohla výsledky analyzovať a spracovať.

V závere dotazníka už bez uvedenia poradového čísla položky bola respondentom poskytnutá možnosť voľného komentára a obširnejšieho vyjadrenia svojich názorov, čo však využilo z celkového počtu len 26 (15%) respondentov.

#### **4.1.1 Výskumná vzorka**

Výskumná vzorka sa skladala z troch skupín subjektov: A , B a C.

Skupina A: manažéri na vysokej škole/univerzite vo funkcii (konkretizácia funkcie).

Skupina B: manažéri v neuniverzitnej (podnikateľská sféra) inštitúcii, vo funkcii (konkretizácia funkcie).

Skupina C: univerzitní zamestnanci nepôsobiaci ani v súčasnosti ani v minulosti ako manažéri VŠ inštitúcie.

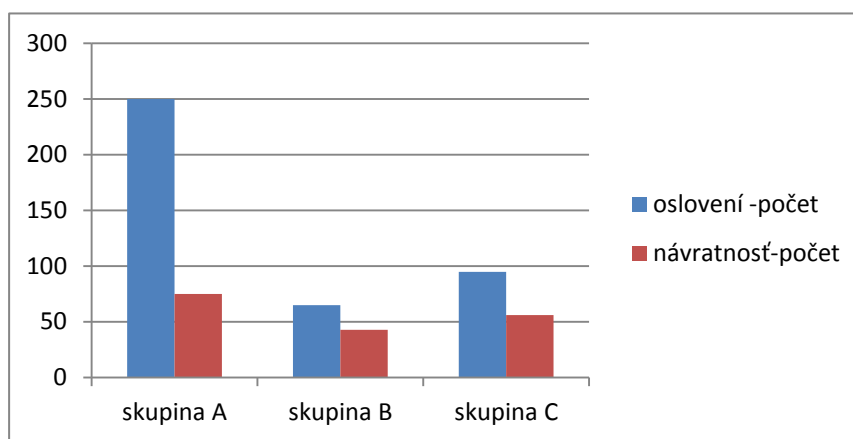
Pre potreby skúmania bola pozícia manažéra definovaná ako pozícia vo vysokoškolských inštitúciách od rektor, prorektori, dekan, prodekani po úroveň vedúci ústavu/katedry a v mimo univerzitných inštitúciách od úrovne riaditeľ/hlavný vedúci po úroveň vedúci útvaru/odboru/oddelenia (s minimálnym počtom zamestnancov útvaru 8).

Na základe pripraveného dotazníka som so žiadosťou o vyplnenie oslovila 410 zamestnancov vysokoškolských a iných (podnikateľských) inštitúcií s cieľom získať relevantnú vzorku názorov. Z distribuovaných 410 dotazníkov bolo vrátených a vyplnených 174 platných exemplárov, čo predstavuje 42% návratnosť. Štruktúra oslovených respondentov je uvedená v tabuľke č. 4.1 a graficky znázornená v grafe 4.1.

Pri oslovovaní respondentov jednotlivých skupín boli použité 2 metódy distribuovania dotazníkov - elektronickou formou a papierovou formou. Vo všetkých skupinách boli použité obe metódy. Podľa reakcií je zrejmé, že pracovníci z akademického prostredia uprednostňujú využitie elektronickej formy a naopak oslovení respondenti z praxe reagujú skôr na osobný kontakt a uprednostňujú papierovú formu dotazníka.

Tabuľka 4.1 Rozdelenie respondentov podľa skupín.

respondenti	Počet oslovených	Počet vyplnených dotazníkov	Návratnosť v %
skupina A	250	75	30,00%
skupina B	65	43	66,15%
skupina C	95	56	58,95%
spolu	410	174	42,44%



Graf 4.1 Respondenti podľa skupín

#### 4.1.2 Štatistické spracovanie výsledkov prieskumu

Na základe zozbieraných údajov som následne spracovala údaje do tabuľkovej podoby i grafického vyjadrenia. Jednotlivé výsledky som slovne okomentovala. Z formálneho hľadiska tabuľky i grafy uvádzam v prílohe B. Slovné komentáre, vzhľadom na vypovedaciu hodnotu a dôležitosť pre ďalší postup práce, ponechávam v tejto časti dizertačnej práce.

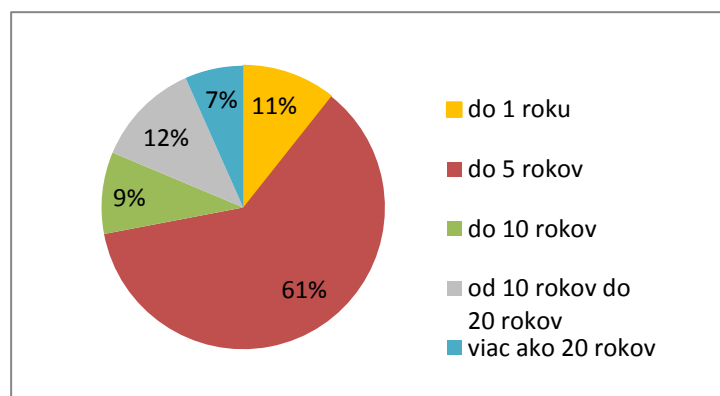
Údaje získané dotazníkovou metódou:

V prvej identifikačnej položke uviedli dopytovaní, či pôsobia na akademickej pôde v pozícii manažéra/funkcionára alebo ako radoví zamestnanci, teda nie sú ani neboli funkcionári (skupina A a C). Tretia skupina – respondenti pôsobiaci v neuniverzitnej inštitúcii (skupina B).

Druhá položka bola zameraná na pôsobenie respondentov na svojich postoch. Výsledky sú uvedené v tabuľkách č.4.2, 4.3 a 4.4 a následne boli transformované do grafickej podoby v grafoch č.4.2, 4.3 a 4.4.

Tabuľka 4.2 Rozdelenie respondentov skupiny A

Pôsobenie na poste	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %
do 1 roku	8	10,67
do 5 rokov	46	61,33
do 10 rokov	7	9,33
do 20 rokov	9	12,00
viac ako 20 rokov	5	6,67
spolu	75	100,00



Graf 4.2 Pôsobenie na postoch - manažéri vysokoškolských inštitúcií

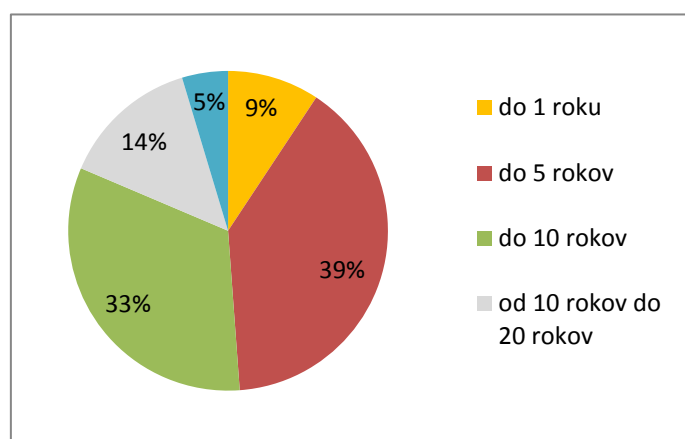
Štruktúra respondentov skupiny A (manažéri na vysokej škole, univerzite vo funkcii) zodpovedá v súčasnosti nastavenému systému legislatívy, čo sa týka funkčných období na vybraných manažérskych postoch - funkčné obdobie rektora/dekana a ich zástupcov (prorektorov - prodekanov) je štvorročné. Najväčšia skupina sú funkcionári v prvom, prípadne na začiatku druhého volebného obdobia. Výskyt respondentov do 10 rokov a viac dokazuje následné „reťazenie“ funkcií (napr. najprv vo funkcii vedúceho katedry/vedúceho ústavu a následne pôsobenie vo funkcii prodekana).

Skupina B: manažéri vo firme/neuniverzitnej inštitúcii/v inom subjekte vo funkcii (konkretizácia funkcie):



Tabuľka 4.3 Rozdelenie respondentov skupiny B

<b>Pôsobenie na poste</b>	<b>Absolútna početnosť</b>	<b>Relatívna početnosť v %</b>
<b>do 1 roku</b>	4	9,31
<b>do 5 rokov</b>	17	39,53
<b>do 10 rokov</b>	14	32,56
<b>do 20 rokov</b>	6	13,95
<b>viac ako 20 rokov</b>	2	4,65
<b>spolu</b>	43	100,00

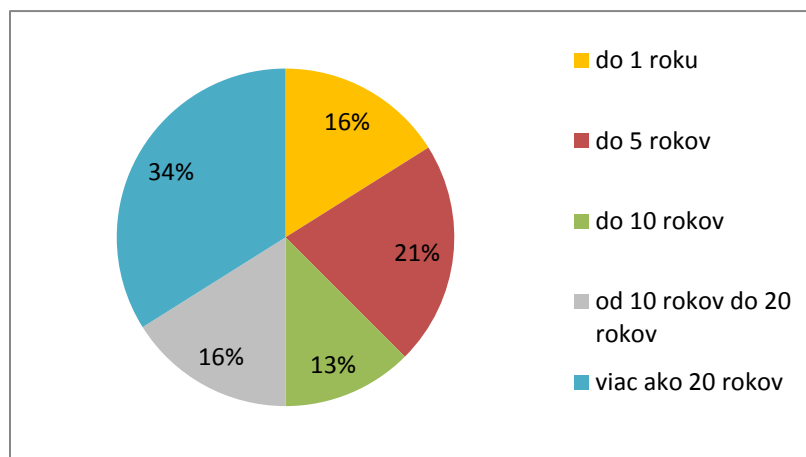


Graf 4.3 Pôsobenie na postoch - manažéri vo firme/neuniverzitnej inštitúcii

Skupina C: zamestnanci nepôsobiaci ani v súčasnosti ani v minulosti ako manažéri VŠ inštitúcie:

Tabuľka 4.4 Rozdelenie respondentov skupiny C

<b>Pôsobenie na poste</b>	<b>Absolútna početnosť</b>	<b>Relatívna početnosť v %</b>
<b>do 1 roku</b>	9	16,07
<b>do 5 rokov</b>	12	21,43
<b>do 10 rokov</b>	7	12,50
<b>do 20 rokov</b>	9	16,07
<b>viac ako 20 rokov</b>	19	33,93
<b>spolu</b>	56	100,00

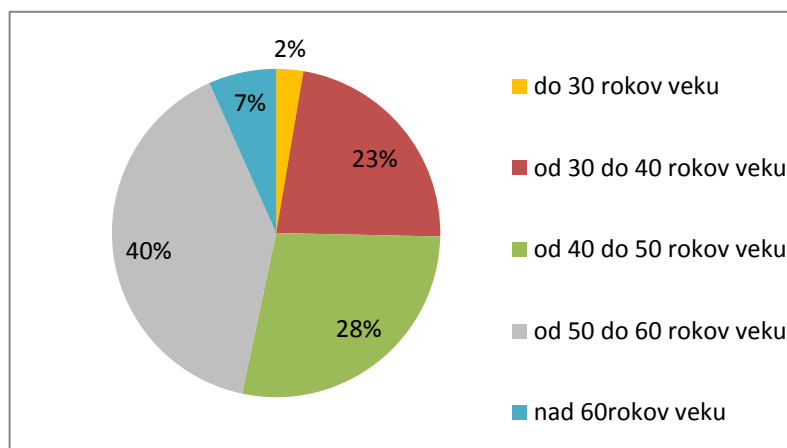


Graf 4.4 Pôsobenie v inštitúcii - zamestnanci univerzít

V ďalšej – tretej identifikačnej položke respondenti identifikovali svoj vek. Údaje sú zaznamenané v tabuľkách 4.5 - 4.7 a v grafoch 4.5, 4.6 a 4.7.

Tabuľka 4.5 Veková štruktúra respondentov skupiny A

Vek dopytovaných	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %
do 30 rokov veku	2	2,66
od 30 do 40 rokov veku	17	22,67
od 40 do 50 rokov veku	21	28,00
od 50 do 60 rokov veku	30	40,00
nad 60 rokov veku	5	6,67
spolu	75	100,00

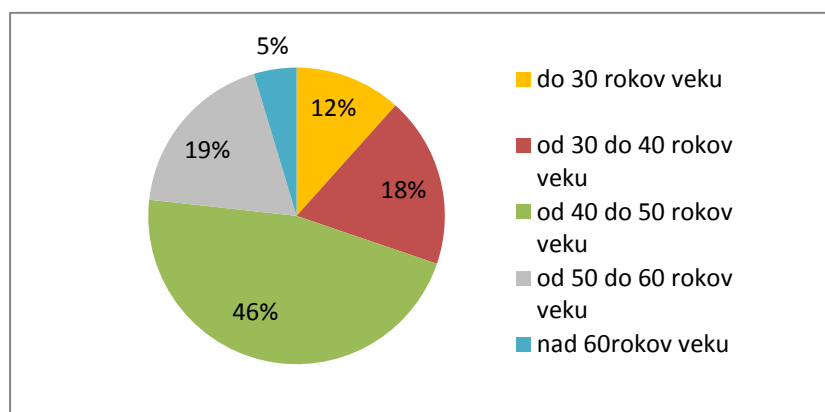


Graf 4.5 Veková štruktúra - skupina A

Respondenti skupiny B - z podnikateľskej sféry mali nasledovnú vekovú štruktúru:

Tabuľka 4.6 Veková štruktúra respondentov skupiny B

<b>Vek dopytovaných</b>	<b>Absolútna početnosť</b>	<b>Relatívna početnosť v %</b>
<b>do 30 rokov veku</b>	5	11,64
<b>od 30 do 40 rokov veku</b>	8	18,60
<b>od 40 do 50 rokov veku</b>	20	46,51
<b>od 50 do 60 rokov veku</b>	8	18,60
<b>nad 60 rokov veku</b>	2	4,65
<b>spolu</b>	43	100,00

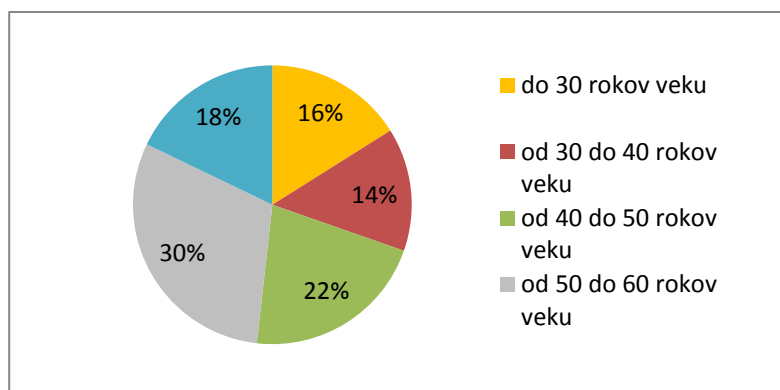


Graf 4.6 Veková štruktúra - skupina B

Skupina C - nefunkcionári z akademického prostredia:

Tabuľka 4.7 Veková štruktúra respondentov skupiny C

<b>Vek dopytovaných</b>	<b>Absolútna početnosť</b>	<b>Relatívna početnosť v %</b>
<b>do 30 rokov veku</b>	9	16,06
<b>od 30 do 40 rokov veku</b>	8	14,29
<b>od 40 do 50 rokov veku</b>	12	21,43
<b>od 50 do 60 rokov veku</b>	17	30,36
<b>nad 60 rokov veku</b>	10	17,86
<b>spolu</b>	56	100,00



*Graf 4.7 Veková štruktúra - skupina C*

V ďalšej časti budú postupne odprezentované slovné komentáre k zisteniam dotazníka po jednotlivých položkách, pretože práve zistenia dotazníka považujem za základnú východiskovou platformou formulácie celkových záverov pre ďalší postup práce. Výsledky získané z dotazníkov spracované vo forme tabuliek i grafov v členení po položkách dotazníka, pre jednotlivé skupiny respondentov sú uvedené v prílohe B .

Položka č.1 z dotazníka:

Poznám metódy a postupy používané pri výbere akademických funkcionárov.

Výsledky v tabuľkovej a grafickej podobe – tabuľky č. B.1, B.2, B.3 a grafy č. B.1, B.2, B.3

Komentár k výsledkom:

V položke č.1 som zisťovala mieru poznania metód a postupov pri výbere akademických funkcionárov. Predpokladala som, že z objektívnych príčin, ktoré pramenia z pôsobenia respondentov jednotlivých skupín v rôznych prostrediach, vyplývajú diametrálne rozdiely v miere poznania problematiky. Tento predpoklad sa aj splnil a prejavil vo výsledku. Kým v skupine A jednoznačne prevláda poznanie danej problematiky, u 90% respondentov, takisto v skupine C - miera poznania metód a postupov pri výbere funkcionárov viac ako 70%, v skupine manažérov z praxe je miera poznania na úrovni 7% respondentov a prevláda názor, že sa nevedia vyjadriť. Na druhej strane vyjadrenie 11% akademických funkcionárov a vedúcich zamestnancov na univerzitách typu „neviem sa vyjadriť“ alebo “skôr nepoznám“, je minimálne zarážajúce a dovoľm si konštatovať, neospravedlňujúce.

### Položka č.2

Priradíte číslo od 1 do 5 (1 najmenej dôležitá, 5 najviac dôležitá kompetentnosť) z hľadiska Vášho pohľadu na dôležitosť jednotlivých zložiek celostnej kompetencie funkcionára vysokoškolskej inštitúcie.

- Osobnostné vlastnosti  
(charakterové a vôľové vlastnosti, povahové a emočné vlastnosti, kognitívne a tvorivé vlastnosti, fyzické a duševné vlastnosti)
- Odborné manažérske znalosti  
(znalosti o systémovom prístupe, znalosti o manažovanom objekte, znalosti o funkciách manažmentu a o informáciách potrebných pre uplatňovanie funkcií manažmentu)
- Aplikačné zručnosti  
(aplikačné schopnosti spojené so seba riadením a využívaním času, aplikačné schopnosti komunikácie a motivácie a aplikačné schopnosti tímovej práce)

Výsledky v tabuľkovej a grafickej podobe – tabuľky č. B.4, B.5, B.6 a grafy B.4, B.5, B.6

### Položka č.3

Variácia predošlej otázky s iným váhovaním. Priradíte číselné vyjadrenie v desiatkach percent (0%, 10%, 20% ..... po 100%, pričom sumár nesmie prekročiť 100) z hľadiska Vášho pohľadu na váhu jednotlivých zložiek celostnej kompetencie pri posudzovaní komplexnej osobnosti kandidáta na funkciu manažéra.

- Osobnostné vlastnosti  
(charakterové a vôľové vlastnosti, povahové a emočné vlastnosti, kognitívne a tvorivé vlastnosti, fyzické a duševné vlastnosti)
- Odborné manažérske znalosti  
(znalosti o systémovom prístupe, znalosti o manažovanom objekte, znalosti o funkciách manažmentu a o informáciách potrebných pre uplatňovanie funkcií manažmentu)
- Aplikačné zručnosti  
(aplikačné schopnosti spojené so seba riadením a využívaním času, aplikačné schopnosti komunikácie a motivácie a aplikačné schopnosti tímovej práce)

Výsledky v tabuľkovej a grafickej podobe sú uvedené v prílohe B - tabuľky č. B.7, B.8, B.9 a grafy č. B.7, B.8, B.9

Komentár k výsledkom položky č.2 a položky č.3:

V položke č.2 bolo cieľom zistiť, akú dôležitosť prikladajú respondenti jednotlivých skupín každej zo zložiek kompetencií a či sa premietne výrazný rozdiel vo vnímaní dôležitosti skupiny osobnostných vlastností, odborných manažérskych vlastností a aplikačných zručností vzhľadom na rozdielnosť pôsobenia skupín - na jednej strane akademické prostredie a na druhej prostredie podnikateľské. Zároveň porovnanie v ponímaní jednotlivých zložiek u 2 skupín z akademického prostredia - skupiny A, ktorá pozostáva z jedincov skutočne pôsobiacich na riadiacich funkciách s reálne vykonávanými manažérskymi prvkami a pod tlakom zodpovednosti za prijaté rozhodnutia, a na druhej strane „radovými“ zamestnancami na univerzite/vysokej škole (skupina B), ktorí pozorujú manažérske pôsobenie funkcionárov a môžu mať pohľad kritický a možno aj objektívnejší, nakoľko je to pohľad nezatažený pôsobením na postoch funkcionárov.

Po vyhodnotení výsledkov v skupine A (manažéri akademických inštitúcií), 31 respondentov a 33 respondentov dalo najvyššiu dôležitosť prvým dvom skupinám - osobnostným vlastnostiam a odborným manažérskym znalostiam s váhou 5. Pri aplikačných zručnostiach 37 respondentov z tejto skupiny doznačilo aplikačnú zručnosť 4. Z uvedeného vyplýva, že manažéri si uvedomujú silu, ktorá spočíva napr. v schopnosti dobrej pozitívnej komunikácie príp. v schopnosti motivovať, seba riadiť, etc. Ale nad tieto zručnosti stavajú výborné manažérske znalosti a vynikajúce osobnostné vlastnosti. To vlastne kopíruje aj súčasný trend nazerania na „dôležitosť“ jednotlivých skupín/pilierov kompetentností v súlade s holistickou teóriou celostnej spôsobilosti manažérov a potvrdzuje to trend vyzdvihovania osobnosti manažéra a jeho charakterových a celkovo osobnostných vlastností.

V skupine manažérov z praxe (skupina B) to nie je úplne jednoznačné, pretože je možné povedať, že dôležitosť osobnostných vlastností a aplikačných zručností považujú takmer za rovnocennú - odpovede oscilujú medzi váhou 3,4,5. Zložka odborných manažérskych znalostí prevažuje tým, že až 95% opýtaných jej dalo váhy 4 a 5., t.j. považujú ju za ďaleko najdôležitejšiu zložku spôsobilosti. Možno je to spôsobené aj tým, že vzdelanie jednotlivých manažérov v podnikateľskej sfére hlavne u menších podnikateľských subjektov nemusí byť vysokoškolské alebo špecializované, z toho dôvodu môžu absentovať znalosti, ktoré je možné získať predovšetkým štúdiom a túto absenciu si respondenti tejto skupiny zrejme dostatočne uvedomujú.

V skupine C je zrejme „podcenenie“ resp. ohodnotenie aplikačných zručností na nízkej úrovni, až takmer 90% respondentov „ocenilo“ túto zložku 3 a 4, len 7 označilo váhou 5. Dôležitosť osobnostných vlastností

(88%) a odborných manažerských znalostí (90%) dokladá početnosť označenia v pravej časti tabuľky - ohodnotenie 4 a 5.

#### Položka č.4

Súhlasím so spôsobom výberu akademických funkcionárov výlučne na základe odborných a kvalifikačných predpokladov tak, ako je to v súčasnosti dané legislatívou SR a internou legislatívou vysokoškolských inštitúcií.

Výsledky v tabuľkovej a grafickej podobe sú uvedené v prílohe B - tabuľky č. B.10, B.11, B.12 a grafy č. B.10, B.11, B.12.

#### Komentár k výsledkom:

V položke 4 som zisťovala názory dopytovaných na súčasnú legislatívu v SR v oblasti výberu akademických funkcionárov. Takisto ako v položke 1 („Poznám metódy a postupy používané pri výbere akademických funkcionárov“) sa názory rôznia v závislosti od skupiny respondentov a priamo súvisia s mierou poznania zisťovanej v danej položke.

Výsledky v skupinách A a C pôsobiacich na akademickej pôde poukazujú na vyhranené postoje, či už pozitívne alebo negatívne, k spôsobu výberu akademických funkcionárov. V skupine A sú vyrovnané názory na obe strany, t.j. približne rovnaký počet „súhlasí“ alebo „skôr súhlasí“ (46%) a 41% „nesúhlasí“ príp. „skôr nesúhlasí“ so spôsobom výberu. Opäť je mierne zarážajúce, že 12% respondentov zo skupiny A zvolilo možnosť „neviem sa vyjadriť“ - očakávala som, že každý akademický funkcionár by mal mať jednoznačný názor a zvoliť jednu zo zvyšných 4 možností odpovedí.

V skupine C sú postoje vyhranenejšie a jasne rozdelené - až 39% respondentov súhlasí alebo skôr súhlasí so spôsobom výberu funkcionárov.

Takmer 50% dopytovaných zo skupiny B (manažéri z praxe) sa, v súlade s predpokladom, k tejto otázke nevie vyjadriť.

#### Položka č.5

Súhlasím s absenciou skúmania osobnostných vlastností (charakterové a vôľové vlastnosti, povahové a emočné vlastnosti, kognitívne a tvorivé vlastnosti, fyzické a duševné vlastnosti) kandidátov na funkcie v procese výberového konania.

Výsledky v tabuľkovej a grafickej podobe sú uvedené v prílohe B - tabuľky č. B.13, B.14, B.15 a grafy č. B.13, B.14, B.15.

Komentár k výsledku:

Výsledky v tejto položke dokazujú už spomínaný trend uvedomenia si dôležitosti kvalitných osobnostných vlastností pre funkcionárov a nielen pre nich. V súlade s vysokým ohodnotením tejto zložky osobnosti manažérov (viď položka 2) všetky 3 skupiny respondentov v prevažnej miere označili nesúhlas s absenciou skúmania osobnostných vlastností:

Skupina A - 65% , Skupina B – 74% , Skupina C – 46%

Najmenší percentuálne pomer v skupine B je v čiastočnom rozpore s výsledkom položky č.2, keďže podľa výsledku položky 2 až 88% dopytovaných hodnotí osobnostné vlastnosti spolu s manažérskymi ako veľmi dôležité.

Položka č.6

Involvovanie profesionálnych agentúr (assessment centier) do procesu výberu a voľby akademických funkcionárov vysokoškolských inštitúcií považujem za potrebné vzhľadom na objektivizáciu voľby.

Výsledky v tabuľkovej a grafickej podobe sú uvedené v prílohe B - tabuľky č. B.16, B.17, B.18 a grafy č. B.16, B.17, B.18.

Komentár k výsledkom:

Položka č. 6 jasne ukazuje rozdiel v postojoch a názoroch s prihliadnutím na post a prostredie pôsobenia respondentov. Kým manažéri vysokých škôl prejavujú klasický konzervativizmus a opatrný postoj k novotám a k zmenám systému, ktorý vlastne aj im dopomohol k umiestneniu v manažérskej pozícii a preto ho logicky môžu považovať za dobrý, obe ďalšie skupiny respondentov z podnikateľského prostredia (65%) a nemanadžéri z akademického prostredia univerzít (62%), jednoznačne vítajú možnosť zapojenia profesionálnych agentúr do procesu výberu a voľby akademických funkcionárov.

Položka č.7

Myslíte si, že by akademická obec univerzity/fakulty akceptovala rektora/dekana vybraného profesionálnou agentúrou?

Výsledky v tabuľkovej a grafickej podobe – tabuľky č. B.19, B.20, B.21 a grafy č. B.19, B.20, B.21.

Komentár k výsledkom:

Výsledok v názoroch v tejto položky je za všetky skupiny takmer zhodný - vysoký pomer vyjadrenia názoru, že akademická obec by



neakceptovala rektora/dekana vybraného profesionálnou agentúrou (v skupine A 64%, v skupine B 45% a v skupine C 52%). Uvedený postoj je výsledkom poznania konzervatívneho akademického prostredia, v ktorom bol po desaťročia stanovený spôsob realizácie procesov v tejto oblasti a do určitej miery určite ovplyvnené trvaním na tzv. akademických slobodách na akademickej pôde. To je zrejmé aj z voľných odpovedí v záverečnej časti dotazníka uvedených v kap. 3. Niektorí respondenti označili myšlienky prevedené v dotazníku do jednotlivých položiek až za pokus o demontáž akademických slobôd apod. V skupine B z objektívnych, už viackrát spomínaných dôvodov, až 39 % dopytovaných sa vyjadrilo neutrálne resp. že sa nevedia vyjadriť.

#### Položka č.8

Viete si predstaviť voľbu akademického funkcionára vo dvoch kolách, pričom akademické senáty by volili z užšieho výberu kandidátov doporučených profesionálnou agentúrou?

Výsledky v tabuľkovej a grafickej podobe sú uvedené v prílohe B - tabuľky č. B.22, B.23, B.24 a grafy č. B.22, B.23, B.24.

Komentár k výsledkom:

Z vyhodnotenia tejto položky vyplýva podobný názor všetkých troch skupín, že tento spôsob výberu akademických funkcionárov sa zdá ako vhodný a priechodný. Najpozitívnejšie (77%) na ponúkaný model výberu vo dvoch kolách nazerá skupina B - skupina respondentov z mimoakademického prostredia. Skupiny A a C reagovali takmer zhodne - pomer pozitívneho pohľadu a negatívneho pohľadu (odmietania voľby vo dvoch kolách) je 60% /35% v skupine manažérov univerzitných inštitúcií, 56%/32% v skupine nemanadžérov z univerzitného prostredia. 35% a 32%v týchto skupinách je však i tak pomerne vysoké percento nedôvery a skôr negatívneho postoja zamestnancov akademickej komunity k involvovaniu progresívneho prvku do procesu výberu funkcionárov a potvrdzuje argumentáciu vyhodnotenia položky č.7 („Myslíte si, že by akademická obec akceptovala rektora/dekana vybraného profesionálnou agentúrou?“).

#### Položka č.9

Doplnenie legislatívy zameranej na výber vysokoškolských funkcionárov o zložku posudzovania aplikačných zručností (aplikačné schopnosti spojené so seba riadením a využívaním času, aplikačné schopnosti komunikácie, motivácie a aplikačné schopnosti tímovej práce) uchádzačov o funkcie považujem za žiaduce.

Výsledky v tabuľkovej a grafickej podobe sú uvedené v prílohe B - tabuľky č. B.25, B.26, B.27 a grafy č. B.25, B.26, B.27.

Komentár k výsledkom:

Všetky tri skupiny respondentov označili vysokým počtom svojich hlasov, že považujú za vhodné doplniť legislatívu zameranú na výber vysokoškolských funkcionárov o zložku posudzovania aplikačných zručností (aplikačné schopnosti spojené so seba riadením a využívaním času, aplikačné schopnosti komunikácie, motivácie a aplikačné schopnosti tímovej práce). Skupina A- 76 % respondentov, skupina B - 65 % a skupina C - 68 % dopytovaných. To dokazuje predpoklad, že aplikačné zručnosti sú pre každého manažéra i nemanadžera bez ohľadu na prostredie, v ktorom sa pohybuje a postu na ktorom pôsobí, veľmi dôležitá kompetentnosť, bez ktorej nie je možné kvalitne vykonávať svoje povinnosti.

#### Položka č.10

Doplnenie legislatívy zameranej na výber vysokoškolských funkcionárov o zložku posudzovania osobnostných vlastností (charakterové a vôľové vlastnosti, povahové a emočné vlastnosti, kognitívne a tvorivé vlastnosti, fyzické a duševné vlastnosti) uchádzačov o funkcie považujem za žiaduce.

Výsledky v tabuľkovej a grafickej podobe – tabuľky č. B.28, B.29., B.30 a grafy č. B.28, B.29., B.30.

Komentár k výsledkom:

Táto položka úzko súvisí s položkou č. 5.

(Znenie položky č.5: „Súhlasím s absenciou skúmania osobnostných vlastností kandidátov na funkcie v procese výberového konania.

Výsledky v položke 5:

všetky 3 skupiny respondentov označili nesúhlas s absenciou skúmania osobnostných vlastností s jasným výsledkom:

Skupina A - 65 %

Skupina B - 74 %

Skupina C - 46%)

Pozitívny výsledok tejto položky resp. najvyššiu mieru „potreby“ doplniť legislatívu o zložku posudzovania osobnostných vlastností prejavila skupina C - až 72% respondentov považuje doplnenie legislatívy zameranej na výber vysokoškolských funkcionárov o zložku posudzovania osobnostných vlastností (charakterové a vôľové vlastnosti, povahové a emočné vlastnosti, kognitívne a tvorivé vlastnosti, fyzické a duševné vlastnosti) uchádzačov o funkcie za žiaduce. Je to v miernom rozpore s výsledkom odpovedí v položke 5, kde naopak, zo všetkých

troch skupín práve respondenti skupiny C prejavili nesúhlas s absenciou skúmania osobnostnej zložky (46%).

Pri skupine A je zrejماً zhoda názoru pri porovnaní výsledku položky 5 a položky 10. 65% v položke 5 vyjadrilo nesúhlas s absenciou skúmania osobnostných vlastností a v položke 10 až 64% dopytovaných považuje doplnenie legislatívy o skúmanie osobnostnej zložky za žiaduce.

V skupine B je stav porovnateľný so skupinou A. Pre porovnanie:

V položke 5 vyjadrilo 74% respondentov nesúhlas s absenciou skúmania osobnostných vlastností a v položke 10 až 72% považuje doplnenie legislatívy o skúmanie osobnostnej zložky za žiaduce.

#### Položka č.11

Výber akademických funkcionárov na základe aktuálnej legislatívy môže byť dôvodom zlyhania jednotlivca i celého tímu po nástupe do funkcie. Považujete zmenu legislatívy pri výbere manažérov vysokoškolských inštitúcií za reálnu? (zákon o VŠ)

Výsledky v tabuľkovej a grafickej podobe sú uvedené v prílohe B - tabuľky č. B.31, B.32, B.33 a grafy č. B.31, B.32, B.33.

Komentár k výsledkom:

Od kvalít manažérov závisí vo veľkej miere dlhodobý úspech celej inštitúcie. V položke č.11 som mala snahu zistiť názory respondentov na priechodnosť prípadných legislatívnych doplnení a zmien vo vysokoškolskom zákone v častiach, týkajúcich sa voľby a výberu akademických funkcionárov. Výsledky poukazujú na pomerne skeptický náhľad respondentov skupín A a C - t.j. manažérov i nemanadžérov akademických inštitúcií, z ktorých iba 20% resp. 36% považuje tieto zmeny za reálne. Naopak vysoký optimizmus v možnosti presadenia zmien preukázali dopytovaní z mimoakademického prostredia, kde za reálne považuje uskutočnenie zmien až 60% dopytovaných.

#### Položka č.12

V súčasnosti aplikované metódy, postupy a spôsob výberu manažérov vysokoškolských inštitúcií považujem za vhodné a s dostatočnou výpovednou hodnotou pre komplexné a kvalitné posúdenie uchádzača o funkciu.

Výsledky v tabuľkovej a grafickej podobe sú uvedené v prílohe B - tabuľky č B.34, B.35, B.36 a grafy B.34, B.35, B.36.

Komentár k výsledkom:

Odpovede respondentov v tejto položke zodpovedajú môjmu predpokladu. Vo všetkých troch skupinách je pomerne vysoké percento

odpovedí „neviem sa vyjadriť“. Pomer pozitívneho a negatívneho postoja respondentov na v súčasnosti aplikované metódy a výber manažérov v akademických inštitúciách je vyvážený.

Skupina A:	Áno a skôr áno	43%
	Nie a skôr nie	44%
Skupina B:	Áno a skôr áno	44%
	Nie a skôr nie	40%
Skupina C:	Áno a skôr áno	41%
	Nie a skôr nie	37%

## 4.2 TESTOVANIE HYPOTÉZ

Ak je potrebné overiť predpoklad o type rozdelenia náhodnej veličiny, uplatňujú sa testy dobrej zhody, pri ktorých ide o overovanie zhody v širšom slova zmysle, tzn. zhody rozdelenia ako celku. Testy dobrej zhody môžu byť „parametrické“ - najznámejšie sú Pearsonov, Fischerov a Romanovského test alebo „neparametrické“, napr. Kolmogorov-Smirnov test pre jeden výber alebo Kolmogorov-Smirnov test pre dva výbery. (Kučerová a Fidlerová, 2002)

Pre testovanie našich hypotéz použijeme „Test dobrej zhody“ (testovanie početnosti ako celku) – použijeme neparametrický Kolmogorov-Smirnov test pre dva výbery.

Testovacie kritérium, na základe ktorého rozhodneme o zamietnutí alebo nezamietnutí nulovej hypotézy, je maximálna hodnota rozdielu distribučných funkcií výberových súborov:

$$D_2 = \max | F_1(x) - F_2(x) |$$

Kritická hodnota  $D_{2,\alpha}$  sa určí z tabuliek pre Kolmogorov-Smirnovov test pre dva výbery na základe zvoleného stupňa významnosti  $\alpha$  (zvolili sme  $\alpha = 5\%$ )

Ak sú rozsahy výberových súborov (v našom prípade počty respondentov v daných skupinách) väčšie ako 40, tak sa kritická hodnota testovacieho kritéria vypočíta podľa nasledovných vzťahov:

$$\text{pre } \alpha = 5\% \quad D_{2,\alpha} = 1,36 \sqrt{\frac{n_1 + n_2}{n_1 \cdot n_2}}$$

$$\text{pre } \alpha = 1\% \quad D_{2,\alpha} = 1,63 \sqrt{\frac{n_1 + n_2}{n_1 \cdot n_2}}$$

Hodnotu testovacieho kritéria  $D_2$  porovnáme s kritickou hodnotou  $D_{2,\alpha}$ .

Ak platí  $D_2 > D_{2,\alpha}$  - rozdiel medzi porovnávanými súbormi (v našom prípade skupinami respondentov) je štatisticky významný.

V opačnom prípade, teda ak  $D_2 \leq D_{2,\alpha}$  - rozdiel nie je štatisticky významný (rozdiel je náhodný).

V prvom prípade testovania uvádzam pre prehľadnosť celý postup vrátane tabuliek prepočtov absolútnej početnosti, relatívnej početnosti a kumulovanej relatívnej početnosti. V nasledujúcich testovaniach sú tabuľky absolútnej početnosti, relatívnej početnosti a kumulovanej relatívnej početnosti pre jednotlivé skupiny vynechané.

#### 4.2.1 Testovanie hypotéz $H_{11}$ , $H_{12}$ , $H_{13}$ , $H_{14}$

##### Testovanie hypotézy $H_{11}$

$H_{11}$ : V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia so spôsobom výberu akademických funkcionárov na základe odborných a kvalifikačných predpokladov (v súlade so súčasne platnou legislatívou), je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a B.

Tabuľka 4.8 Skupina A

Odpoveď	Absolútna Početnosť	Relatívna početnosť	Kumulovaná relatívna poč.
Áno	8	0,11	0,11
Skôr áno	27	0,36	0,47
Neviem sa vyjadriť	9	0,12	0,59
Skôr nie	25	0,33	0,92
Nie	6	0,08	1,00
Spolu	75	1,00	

Tabuľka 4.9 Skupina B

Odpoveď	Absolútna Početnosť	Relatívna početnosť	Kumulovaná relatívna poč.
Áno	0	0,00	0
Skôr áno	5	0,12	0,12
Neviem sa vyjadriť	20	0,46	0,58
Skôr nie	16	0,37	0,95
Nie	2	0,05	1,00
Spolu	43	1,00	

Tabuľka 4.10 Určenie testovacieho kritéria pre pol. 4

Odpoveď	Kumul. relat. poč. skupina A	Kumul. relat. poč. skupina B	$ F_A(x) - F_B(x) $
Áno	0,11	0	0,11
Skôr áno	0,47	0,12	<b>0,35</b>
Neviem sa vyjadriť	0,59	0,58	0,01
Skôr nie	0,92	0,95	0,03
Nie	1,00	1,00	0
	$F_A(x)$	$F_B(x)$	

Testovanie bude realizované pri dvoch stupňoch významnosti:  $\alpha = 5\%$  a  $\alpha = 1\%$ .

Testovanie skupín A a B :  $D_2 = 0,35$   
 $\alpha = 5\%$   $D_{2,\alpha} = 1,36 \sqrt{(n_1 + n_2)/n_1 \cdot n_2} = 1,36 \sqrt{(75 + 43) / 75 \cdot 43} = 0,259$

$$D_2 > D_{2,\alpha}$$

Keďže kritická hodnota testovacieho kritéria  $D_{2,\alpha} = 0,259$  je menšia ako hodnota testovacieho kritéria  $D_2 = 0,35$ ,  $H_0$  (nulovú hypotézu) zamietame, **rozdiel je štatisticky významný** (signifikantný).

$H_{11}$  bola potvrdená.

#### Záver:

V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia so spôsobom výberu akademických funkcionárov na základe odborných a kvalifikačných predpokladov (v súlade so súčasne platnou legislatívou), je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a B.

Testovanie skupín A a B :  $D_2 = 0,35$   
 $\alpha = 1\%$   $D_{2,\alpha} = 1,63 \sqrt{(n_1 + n_2)/n_1 \cdot n_2} = 1,63 \sqrt{(75 + 43) / 75 \cdot 43} = 0,31$

$$D_2 > D_{2,\alpha}$$

Keďže kritická hodnota testovacieho kritéria  $D_{2,\alpha}=0,31$  je menšia ako hodnota testovacieho kritéria  $D_2=0,35$ ,  $H_0$  (nulovú hypotézu) zamietame, **rozdiel je štatisticky významný** (signifikantný).

$H_{11}$  bola potvrdená.

### Záver:

V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia so spôsobom výberu akademických funkcionárov na základe odborných a kvalifikačných predpokladov (v súlade so súčasne platnou legislatívou), je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a B.

### Testovanie hypotézy $H_{12}$

$H_{12}$ : V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia s absenciou skúmania osobnostných vlastností kandidátov na funkcie, je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a B.

Tabuľka 4.11 Určenie testovacieho kritéria pre položku 5

Odpoď	Kumul. relatívna početnosť skupina A	Kumul. relatívna početnosť skupina B	$ F_A(x) - F_B(x) $
Áno	0,00	0,00	0,00
Skôr áno	0,12	0,05	0,07
Neviem	0,35	0,26	<b>0,09</b>
Skôr nie	0,71	0,77	0,06
Nie	1,00	1,00	0
	$F_A(x)$	$F_B(x)$	

Testovanie skupín A a B :  $D_2 = 0,09$

$\alpha = 5\%$   $D_{2,\alpha} = 1,36 \sqrt{(n_1 + n_2)/n_1 \cdot n_2} = 1,36 \sqrt{(75 + 43) / 75 \cdot 43} = 0,259$

$D_2 \leq D_{2,\alpha}$

Keďže kritická hodnota testovacieho kritéria  $D_{2,\alpha}=0,259$  je väčšia ako hodnota testovacieho kritéria  $D_2=0,09$ ,  $H_0$  (nulovú hypotézu) nezamietame, tzn. **rozdiel je náhodný** (nie je štatisticky významný).

$H_{12}$  sa nepotvrdila.

**Záver:** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia s absenciou skúmania osobnostných vlastností kandidátov na funkcie, nie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a B.

**Testovanie hypotézy  $H_{13}$ .**

**$H_{13}$ :** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti považujú za žiaduce doplniť legislatívu zameranú na výber vysokoškolských funkcionárov o zložku posudzovania osobnostných vlastností, je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a B.

Tabuľka 4.12 Určenie testovacieho kritéria pre položku 10

Odpoveď	Kumul. relat. poč. skupina A	Kumul. relat. poč. skupina B	$ F_A(x) - F_B(x) $
Áno	0,27	0,30	0,03
Skôr áno	0,64	0,58	0,06
Neviem	0,68	0,93	<b>0,25</b>
Skôr nie	0,96	0,98	0,02
Nie	1,00	1,00	0
	$F_A(x)$	$F_B(x)$	

Testovanie skupín A a B :  $D_2 = 0,25$

$\alpha = 5\%$   $D_{2,\alpha} = 1,36 \sqrt{(n_1 + n_2)/n_1 \cdot n_2} = 1,36 \sqrt{(75 + 43) / 75 \cdot 43} = 0,259$

$$D_2 \leq D_{2,\alpha}$$

Keďže kritická hodnota testovacieho kritéria  $D_{2,\alpha} = 0,259$  je väčšia ako hodnota testovacieho kritéria  $D_2 = 0,25$ ,  $H_0$  (nulovú hypotézu) nezamietame, tzn. **rozdiel je náhodný** (nie je štatisticky významný).

**$H_{13}$**  je nepotvrdená.

**Záver:**

V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti považujú za žiaduce doplniť legislatívu zameranú na výber vysokoškolských funkcionárov o zložku posudzovania osobnostných vlastností, nie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a B.



### Testovanie hypotézy $H_{14}$ .

$H_{14}$ : V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti považujú v súčasnosti aplikované metódy, postupy a spôsob výberu manažérov vysokoškolských inštitúcií za vhodné a s dostatočnou výpovednou hodnotou pre komplexné a kvalitné posúdenie uchádzača o funkciu, je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a B.

Tabuľka 4.13 Určenie testovacieho kritéria pre položku 12.

Odpoveď	Kumulatívny relat. poč. skupina A	Kumul. relat. poč. skupina B	$ F_A(x) - F_B(x) $
Áno	0,07	0,19	<b>0,12</b>
Skôr áno	0,43	0,44	0,01
Neviem	0,56	0,60	0,04
Skôr nie	0,91	0,88	0,03
Nie	1,00	1,00	0
	$F_A(x)$	$F_B(x)$	

Testovanie skupín A a B :  $D_2 = 0,12$

$\alpha = 5\%$   $D_{2,\alpha} = 1,36 \sqrt{(n_1 + n_2)/n_1 \cdot n_2} = 1,36 \sqrt{(75 + 43) / 75 \cdot 43} = 0,259$

$$D_2 \leq D_{2,\alpha}$$

Keďže kritická hodnota testovacieho kritéria  $D_{2,\alpha} = 0,259$  je väčšia ako hodnota testovacieho kritéria  $D_2 = 0,12$ ,  $H_0$  (nulovú hypotézu) nezamietame, **rozdiel je náhodný** (nie je štatisticky významný).

$H_{14}$  sa nepotvrdila.

**Záver:** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti považujú v súčasnosti aplikované metódy, postupy a spôsob výberu manažérov vysokoškolských inštitúcií za vhodné a s dostatočnou výpovednou hodnotou pre komplexné a kvalitné posúdenie uchádzača o funkciu, nie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a B.

## 4.2.2 Testovanie hypotéz $H_{21}$ , $H_{22}$ , $H_{23}$ , $H_{24}$

### Testovanie hypotézy $H_{21}$

$H_{21}$ : V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia so spôsobom výberu akademických funkcionárov na základe odborných a kvalifikačných predpokladov (v súlade so súčasne platnou legislatívou), nie je významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a C.

Tabuľka 4.14 Skupina A

Odpovede	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Kumulovaná relatívna poč.
Áno	8	0,11	0,11
Skôr áno	27	0,36	0,47
Neviem sa vyjadriť	9	0,12	0,59
Skôr nie	25	0,33	0,92
Nie	6	0,08	1,00
Spolu	75	1,00	

Tabuľka 4.15 Skupina C

Odpovede	Absolútna Početnosť	Relatívna početnosť	Kumulovaná relatívna poč.
Áno	8	0,14	0,14
Skôr áno	22	0,39	0,53
Neviem sa vyjadriť	14	0,25	0,78
Skôr nie	10	0,18	0,96
Nie	2	0,04	1,00
Spolu	56	100,00	

Tabuľka 4.16 Určenie testovacieho kritéria pre pol. 4

Odpovede	Kumul. relat. poč. skupina A	Kumul. relat. poč. skupina C	$ F_A(x) - F_C(x) $
Áno	0,11	0,14	0,03
Skôr áno	0,47	0,53	0,06
Neviem	0,59	0,78	<b>0,19</b>
Skôr nie	0,92	0,96	0,04
Nie	1,00	1,00	0
	$F_A(x)$	$F_C(x)$	

Testovanie skupín A a C :  $D_2 = 0,19$

$$\alpha = 5\% \quad D_{2,\alpha} = 1,36 \sqrt{(n_1 + n_2)/n_1} \cdot n_2 = 1,36 \sqrt{(75 + 56)/75} \cdot 56 =$$

0,240

$$D_2 \leq D_{2,\alpha}$$

Keďže kritická hodnota testovacieho kritéria  $D_{2,\alpha} = 0,240$  je väčšia ako hodnota testovacieho kritéria  $D_2 = 0,19$ ,  $H_0$  (nulovú hypotézu) nezamietame, tzn. **rozdiel je náhodný** (nie je štatisticky významný).

Hypotéza  $H_{21}$  bola potvrdená.

**Záver:** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia so spôsobom výberu akademických funkcionárov na základe odborných a kvalifikačných predpokladov (v súlade so súčasne platnou legislatívou), nie je významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a C.

Testovanie skupín A a C :  $D_2 = 0,19$

$\alpha = 1\%$   $D_{2,\alpha} = 1,63 \sqrt{(n_1 + n_2)/n_1} \cdot n_2 = 1,63 \sqrt{(75 + 56)/75} \cdot 56 = 0,288$

$$D_2 \leq D_{2,\alpha}$$

Keďže kritická hodnota testovacieho kritéria  $D_{2,\alpha} = 0,288$  je väčšia ako hodnota testovacieho kritéria  $D_2 = 0,06$ ,  $H_0$  (nulovú hypotézu) nezamietame, tzn. **rozdiel je náhodný** (nie je štatisticky významný). Hypotéza  $H_{21}$  bola potvrdená.

**Záver:** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia so spôsobom výberu akademických funkcionárov na základe odborných a kvalifikačných predpokladov (v súlade so súčasne platnou legislatívou), nie je významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a C.

### Testovanie hypotézy $H_{22}$

**$H_{22}$ :** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia s absenciou skúmania osobnostných vlastností kandidátov na funkcie, nie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a C.

Tabuľka 4.17 Určenie testovacieho kritéria pre položku 5

Odpoďeď'	Kumul. relat. poč. skupina A	Kumul. relat. poč. skupina C	$ F_A(x) - F_C(x) $
Áno	0,00	0,14	0,14
Skôr áno	0,12	0,34	<b>0,22</b>
Neviem	0,35	0,54	0,19
Skôr nie	0,71	0,84	0,13
Nie	1,00	1,00	0
	$F_A(x)$	$F_C(x)$	

Testovanie skupín A a C :  $D_2 = 0,22$

$\alpha = 5\%$   $D_{2,\alpha} = 1,36 \sqrt{(n_1 + n_2)/n_1} \cdot n_2 = 1,36 \sqrt{(75 + 56)/75} \cdot 56 =$

0,240

$$D_2 \leq D_{2,\alpha}$$

Keďže kritická hodnota testovacieho kritéria  $D_{2,\alpha}=0,240$  je väčšia ako hodnota testovacieho kritéria  $D_2=0,22$ ,  $H_0$  (nulovú hypotézu) nezamietame, tzn. **rozdiel je náhodný** (nie je štatisticky významný).

$H_{22}$  sa potvrdila.

**Záver:** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti súhlasia s absenciou skúmania osobnostných vlastností kandidátov na funkcie, nie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a C.

### Testovanie hypotézy $H_{23}$

$H_{23}$ : V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti považujú za žiaduce doplniť legislatívu zameranú na výber vysokoškolských funkcionárov o zložku posudzovania osobnostných vlastností, nie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a C .

Tabuľka 4.18 Určenie testovacieho kritéria pre položku 10

Odpoď	Kumul. relat. poč. skupina A	Kumul. relat. poč. skupina C	$ F_A(x) - F_C(x) $
Áno	0,27	0,37	0,10
Skôr áno	0,64	0,71	0,07
Neviem	0,68	0,80	<b>0,12</b>
Skôr nie	0,96	0,94	0,02
Nie	1,00	1,00	0
	$F_A(x)$	$F_C(x)$	

Testovanie skupín A a C :  $D_2 = 0,12$

$$\alpha = 5\% \quad D_{2,\alpha} = 1,36 \sqrt{(n_1 + n_2)/n_1} \cdot n_2 = 1,36 \sqrt{(75 + 56)/75} \cdot 56 =$$

0,240

$$D_2 \leq D_{2,\alpha}$$

Keďže kritická hodnota testovacieho kritéria  $D_{2,\alpha}=0,240$  je väčšia ako hodnota testovacieho kritéria  $D_2=0,12$ ,  $H_0$  (nulovú hypotézu) nezamietame, tzn. **rozdiel je náhodný** (nie je štatisticky významný).

$H_{23}$  je potvrdená.

**Záver:** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti považujú za žiaduce doplniť legislatívu zameranú na výber vysokoškolských

funkcionárov o zložku posudzovania osobnostných vlastností, nie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a C .

### Testovanie hypotézy $H_{24}$

**$H_{24}$ :** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti považujú v súčasnosti aplikované metódy, postupy a spôsob výberu manažérov vysokoškolských inštitúcií za vhodné a s dostatočnou výpovednou hodnotou pre komplexné a kvalitné posúdenie uchádzača o funkciu, nie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a C.

Tabuľka 4.19 Určenie testovacieho kritéria pre pol. 12

Odpoveď	Kumulatívny relat. poč. skupina A	Kumul. relat. poč. skupina C	$ F_A(x) - F_C(x) $
Áno	0,07	0,07	0,00
Skôr áno	0,43	0,41	0,02
Neviem	0,56	0,63	<b>0,07</b>
Skôr nie	0,91	0,95	0,04
Nie	1,00	1,00	0
	$F_A(x)$	$F_C(x)$	

Testovanie skupín A a C :  $D_2 = 0,07$

$$\alpha = 5\% \quad D_{2,\alpha} = 1,36 \sqrt{(n_1 + n_2)/n_1} \cdot n_2 = 1,36 \sqrt{(75 + 56)/75} \cdot 56 =$$

0,240

$$D_2 \leq D_{2,\alpha}$$

Keďže kritická hodnota testovacieho kritéria  $D_{2,\alpha} = 0,240$  je väčšia ako hodnota testovacieho kritéria  $D_2 = 0,07$ ,  $H_0$  (nulovú hypotézu) nezamietame, tzn. **rozdiel je náhodný** (nie je štatisticky významný).

**$H_{24}$**  bola potvrdená.

**Záver:** V názoroch (odpovediach) na otázku, či respondenti považujú v súčasnosti aplikované metódy, postupy a spôsob výberu manažérov vysokoškolských inštitúcií za vhodné a s dostatočnou výpovednou hodnotou pre komplexné a kvalitné posúdenie uchádzača o funkciu, nie je štatisticky významný rozdiel medzi skúmanými skupinami A a C.

### 4.2.3 Prehľad výsledkov testovania hypotéz

#### **H<sub>1</sub>:**

Manažéri vysokých škôl hodnotia metódy používané pri výbere akademických funkcionárov výrazne pozitívnejšie ako manažéri neuniverzitných a podnikateľských subjektov.

#### **H<sub>2</sub>:**

Manažéri vysokých škôl nehodnotia metódy používané pri výbere akademických funkcionárov pozitívnejšie v porovnaní s názormi ostatných členov akademickej obce.

Tabuľka 4.20 Výsledok testovania hypotéz

<b>Hypotéza H<sub>1</sub></b>	<b>H<sub>11</sub></b>	potvrdená
	<b>H<sub>12</sub></b>	zamietnutá
	<b>H<sub>13</sub></b>	zamietnutá
	<b>H<sub>14</sub></b>	zamietnutá
<b>Hypotéza H<sub>2</sub></b>	<b>H<sub>21</sub></b>	potvrdená
	<b>H<sub>22</sub></b>	potvrdená
	<b>H<sub>23</sub></b>	potvrdená
	<b>H<sub>24</sub></b>	potvrdená

### 4.2.4 Diskusia výsledkov testovania hypotéz

Vychádzajúc z research questions ako báze dizertačnej platformy a následne zadaných dvoch hlavných hypotéz som navrhla prvé znenie dotazníka. Jeho postupným upresňovaním a dopracovaním sa mi ponúkli v danom štádiu vývoja dizertačnej práce definície ďalších pomocných hypotéz. Z nich som nakoniec vybrala pre každú hlavnú hypotézu štyri pomocné hypotézy v čase konečného ustálenia znenia dotazníka.

Cielene som vybrala položky súvisiace s prvkom osobnostných vlastností a na nich som testovala signifikantnosť rozdielov. Práve tento segment celostnej spôsobilosti – osobnostné vlastnosti, považujem za zaznávaný a hodný na upriamenie pozornosti.

Na základe výsledkov testovania hypotéz je možné dospieť k názoru, že napriek očakávaniu, nie je možné jednoznačne deklarovat' štatisticky signifikantné rozdiely v názoroch dvoch sledovaných skupín respondentov, to jest skupiny manažérov/funkcionárov z akademických inštitúcií a skupiny manažérov z podnikateľskej sféry.

Naopak, predpoklad vyjadrený v druhej hypotéze, teda že rozdiely medzi názormi skupiny funkcionárov a nefunkcionárov z akademickej inštitúcie nevykazujú signifikantný rozdiel, sa potvrdil.

Na testovanie bol zvolený vzhľadom na veľkosť testovaných súborov Kolmogorov-Smirnovov test pre dva výbery na základe zvoleného stupňa významnosti  $\alpha = 5\%$ , čo je z odbornej literatúry odporúčaná hodnota stupňa významnosti. Vzhľadom na výsledok testovania pri zvolenom stupni významnosti 5% je irelevantné vykonať testovanie hypotéz na stupni významnosti 1%, vid' príkl. hore.

#### **4.2.5 Voľná položka z dotazníka - názory a vyjadrenia**

Pre úplnosť údajov získaných z dotazníkov uvádzam texty vypísané z poslednej položky „Priestor pre Vaše poznámky a komentáre:“ Vyjadrené názory naznačujú, že táto problematika je skutočne pre mnohých respondentov, hlavne zo skupiny akademických funkcionárov, „citlivá“. Na ilustráciu uvádzam vybrané komentáre respondentov z poslednej položky, ako doplnenie ich názorov vyjadrených v jednotlivých odpovediach na položky dotazníka.

Pozn.: v zátvorke je uvedená skupina, z ktorej respondent pochádza, jeho vek a pôsobenie na pozícii.

1. Vzdelávanie a veda predstavujú inú oblasť a hodnoty ako výroba, obchod a služby, aj keď sú pre ne základňou. (skupina C, nad 60 rokov, do 5 rokov pôsobenie na poste)
2. K niektorým otázkam sa mi ťažko vyjadruje, nakoľko som zamestnanec univerzity len krátko a nepoznám všetky procesy ako fungujú, resp. ako sa v súčasnosti realizujú. Viem, ako prebieha výberové konanie na pozíciu odborný asistent..., ale nie na funkciu manažéra (akademického funkcionára). Snažila som sa odpovedať zodpovedne podľa doterajších skúseností, a nie iba čo si myslím. Myslím si, že v riadiacej funkcii by mal byť človek nielen odborne zdatný, ale mal by na jej zvládnutie disponovať aj určitými osobnostnými predpokladmi. (skupina C, do 30 rokov veku, do 1 roka na poste)
3. K otázke 12 je ťažko sa vyjadriť, vždy je čo zlepšovať. (skupina A, vedúci katedry, do 5 rokov, do 60 rokov veku)
4. Problém nevidím v spôsobe výberu, vhodných kandidátov nebýva veľa. Problém je celkovo v chápaní úlohy akademických funkcionárov - ide o manažérske posty, ale vyberajú sa spomedzi odborníkov z vedných oblastí. (skupina A, prodekan, do 5 rokov na poste, do 60 rokov)

5. Špecifikum akademického priestoru považujem za priveľké na to, aby sa doňho mechanicky vnášali princípy riadenia zo súkromného sektora. (skupina A, vedúci katedry, do 1 roka na poste, do 60 rokov)
6. Riadne voľby cez akademický senát sú postačujúce. (skupina A, prodekan, do 10 rokov na poste, do 50 rokov veku)
7. Domnievam sa, že obsah dotazníka je v rozpore so slobodami na akademickej pôde. Formulácia textu otázky 2 nie je jednoznačná. (skupina A, vedúci katedry, do 20 rokov na poste, do 60 rokov veku)
8. Dotazník je zostavený tendenčne - chcete zmeniť legislatívu! Chýba Vám v ňom kopec iných kompetencií a znalostí, ktoré MUSÍ dobrý manažér mať/ovládať! Kto Vám povedal/kde ste si prečítali, že akademickí funkcionári VŠ sú vyberaní LEN na základe odborných a kvalifikačných predpokladov??? Chcete uviesť na náš „trh“ ďalšiu príživnícku agentúru? Kto by asi boli ľudia v tej Vami navrhovanej „profesionálnej agentúre“ na výber akademických funkcionárov? Aké majú/by mali skúsenosti z fungovania na manažérskych funkciách vysokých škôl? Musíte sa ešte veľa učiť, ale nielen z kníh. (skupina A, prodekan, dekan, vedúci katedry, viac ako 20 rokov vo funkciách, do 60 rokov veku)
9. V otázke č. 6 by nemali byť 2 možnosti - s výberom súhlasím, s voľbou nie. (skupina A, prodekan, do 5 rokov na poste, do 60 rokov veku)
10. Otázka 4 a 5 sú neobjektívne formulované. Pri výbere akademických funkcionárov sú vždy zohľadňované odborné, kvalifikačné a osobnostné predpoklady. Vstup externých agentúr do výberu akademických funkcionárov považujem za úplne neodôvodnený. Je to kompetencia akademických senátov zvolených akademickou obcou. To považujem za správne a v súlade s akademickými slobodami. Moja poznámka na záver: Ak má niekto názor, že problém vysokých škôl súvisí s výberom akademických funkcionárov, tak je určite neznalý problému. Vstup externých personálnych agentúr do výberu akad.funkcionárov považujem za úplný nezmysel. Výber akademických funkcionárov zhora sme tu už mali. (skupina A, prodekan, do 10 rokov na funkcii, do 60 rokov veku)
11. Tvrdenie, že legislatíva je zle nastavená, je veľmi odvážne. (skupina A, prodekan, do 10 rokov na poste, do 60 rokov veku)



12. Váš dotazník sa mi zdá mimo reality. Podľa otázok dotazníka súdiac, Vy neskúmate spôsobilosť vrcholových manažérov VŠ, ale či sa pri ich výbere uplatňujú kritériá komplexného posúdenia ich spôsobilosti. A sama v sprievodnom texte uvádzate ako východisko, že sa v praxi pri výbere neuplatňujú - aký má zmysel potom pýtať sa, či sú a aké sú? Navyše, vrcholní akademickí funkcionári sú volení akademickým orgánmi, takže postup ich výberu je daný zákonom - je to mechanizmus tajnej voľby (podľa akých kritérií sa členovia AS rozhodujú by bola určite zaujímavá téma - ale to by bol už iný výskum). Nevyplnenie dotazníka je mojou vedomou voľbou. (skupina A, prodekanka)

## **4.3 Výsledky kvalitatívneho výskumu**

### **4.3.1 Výskumná vzorka**

Výskumný rozhovor som realizovala so 43-timi respondentami: 16 respondentov - funkcionárov z akademického prostredia SR a ČR (12 SR a 4 ČR), 10 manažéri z podnikateľského prostredia (8 SR a 2 ČR) a 17 členovia akademickej obce zo SR.

### **4.3.2 Výsledky riadeného rozhovoru**

V prílohe B je publikovaný text vopred pripravených 4 otázok pre riadenie rozhovoru. Nezávisle od skupiny respondentov boli názory veľmi podobné.

Ďalším pozorovaným aspektom v rozhovoroch bola diferenciácia názorov v závislosti od veku dopytovaného. Samozrejme, to platilo s výnimkami.

Celkovo „podnikateľská“ skupina respondentov prejavila väčšiu mieru otvorenosti a ústretovosti k novým postupom a metódam výberu top manažérov.

Otázka č. 1

*Predpokladáte, že v horizonte 10 rokov môže v predmetnej oblasti prísť k involvovaniu hodnotenia doposiaľ nehodnotených súčastí celostného manažmentu do procesu výberu funkcionárov akademických inštitúcií?*

Respondenti sa zhodne vyjadrovali skôr negatívne k možnosti involvovania hodnotenia doposiaľ nehodnotených súčastí celostného manažmentu do procesu výberu funkcionárov akademických inštitúcií. Vzhľadom na v súčasnosti zdĺhavé a často „komplikované“ procesy v

oblasti predkladania nielen nových zákonov, ale i novelizácií a prípadne len čiastkových doplnení existujúcich legislatívnych predpisoch, nevidia optimisticky možnosť tak vážneho zásahu do procesov dlhodobo nadstavených a realizovaných v predmetnej oblasti.

Takže k otázke č.1 je možné na základe realizovaných interview ako výsledok deklarovat' - Nie.

#### Otázka č.2

*Viete si predstaviť, aby bol za rektora/dekana univerzity/vysokej školy zvolený „čistý“ vyštudovaný manažér?*

Od viacerých respondentov zaznelo, že ide o veľmi zaujímavú otázku, na ktorú je potrebný širší pohľad. V podstate boli názory zhodné, že to nie je nemožné, ale pri podrobnejšom rozhovore zaujali respondenti skôr negatívny postoj. Podnikateľská sféra dôvodila skúsenosťami, že „čistí“ manažéri sú väčšinou dosadzovaní do podnikov, ktorým hrozí nejaké finančné riziko a dosadený manažér rieši akútnu krízovú situáciu prípadne za účelom „naštartovania“ procesov a pozdvihnutia subjektu, často s cieľom neskoršieho predaja so ziskom.

U dopytovaných z akademického prostredia vládla voči takto charakterizovanému funkcionárovi - manažérovi silná nedôvera. Predpokladom úspešnej práce manažéra/funkcionára na akademickej pôde sú, podľa ich názoru, nielen znalosti manažérske, ale i výskumu danej inštitúcie. Podobne ako neskôr pri otázke č. 3 dôvodili, že nevyhnutné je poznať vnútorné prostredie i oblasti výskumu a pedagogickej práce danej inštitúcie, aby príslušný manažér mohol stanoviť aj víziu rozvoja inštitúcie po odbornej stránke. V troch prípadoch takisto odzneli argumenty, že je nevyhnutné, aby zvolený funkcionár absolvoval klasický/tradičný kvalifikačný rast - t.j. získal akademické hodnosti v procesoch habilitácie a inaugurácie ako predpoklad úspešného vedenia členov akademickej obce, motivácie mladších kolegov vlastným príkladom a odovzdávania vlastných skúseností i v tomto segmente ich činnosti. Dôvodom odmietania je podľa ich názoru i fakt, že u podnikov resp. podnikateľskej sféry je možná identifikácia takmer identických procesov (napr. tokov financií, materiálu, tvorby zisku, sú presne dané ciele v kvantitatívnom vyjadrení) a preto aj manažéri sa ľahšie zorientujú v novom prostredí a aplikujú postupy praxou overené a vyskúšané.

#### Otázka č. 3

*Ako sa pozeráte na možnosť, aby bol za rektora/dekana univerzity/vysokej školy zvolený uchádzač o tento post z inej univerzity/vysokej školy/výskumného ústavu? Považujete to za reálne?*

U podnikateľov bola možnosť dosadenia top funkcionára univerzity alebo fakulty z inej univerzity/vysokej školy považované za úplne priechodnú možnosť. U skupiny respondentov z akademickej pôdy vyvolala táto predstava silný údiv, nakoľko zaužívané stereotypy a čiastočne i „mentálne hranice“ členov akademickej obce sa takouto možnosťou zatiaľ nezaoberali. Dlhodobo sú preferovaní uchádzači z „domácej pôdy“, teda keď sú na posty funkcionárov navrhovaní nominanti z domácej/konkrétnej fakulty resp.univerzity.

Ale celkovo apriori nezavrhuje túto myšlienku a považujú možnosť voľby z inej akademickej inštitúcie za reálne.

#### Otázka č.4

*Považujete akademicke prostredie za natoľko odlišné od prostredia podnikateľského, že postupy výberu top manažérov aplikované v podnikateľskom prostredí nie sú realizovateľné v prostredí akademickom? Ak áno, prečo?*

U skupiny dopytovaných z akademickeho prostredia prevláda skeptický postoj a skôr odmietanie aplikovania postupov výberu top manažérov používaných v podnikateľskom prostredí. Vo všeobecnosti sa dá zhodnotiť, že v tejto skupine bolo do istej miery možné pozorovať silné pochybnosti voči akýmkoľvek vstupom mimoakademických subjektov, čo odôvodňovali predovšetkým špecifickosťou prostredia, zaužívanými stereotypmi, historicky overenými postupmi, dokonca až „nadradenosťou“ nad okolitými „civilnými“ inštitúciami, čo dokumentuje vysoký stupeň konzervativizmu dopytovaných. Vo väčšine prípadov dopytovaní aj na otázku o prípadnom výbere cez assessment agentúry vyjadrili negatívny postoj. U respondentov z mimoakademického prostredia nebol problém s predstavou aplikácie postupov z podnikateľského do akademickeho prostredia.

## 4.4 Zhrnutie výsledkov práce

Po zrealizovaní činností súvisiacich so spracovaním dizertačnej práce a vykonaní vyhodnotenia jednotlivých kvalitatívnych i kvantitatívnych výskumov konštatujem, že bolo možné dosiahnuť všetky deklarované ciele dizertačnej práce, ktoré boli formulované v úvode práce (Kapitola 1 Cieľ práce).

Hlavné ciele dizertačnej práce:

1. navrhnuť model spôsobilostí/kompetentností funkcionára akademickej inštitúcie

## 2. navrhnuť model výberového konania na pozíciu funkcionára vysokoškolskej inštitúcie

Prvý cieľ práce bol splnený. V podkapitole 4.4.2 je popis požiadavok na vedomostné, zručnostné a osobnostné predpoklady kandidátov na funkcionára akademickej inštitúcie.

Druhý cieľ práce bol splnený. Model výberového konania na pozície funkcionárov vysokoškolských inštitúcií je podrobne popísaný v podkapitole 4.4.3.

Parciálne ciele dizertačnej práce:

- preskúmať názory akademických funkcionárov slovenských VŠ na súčasnú legislatívu a tiež preskúmať možnosť jej doplnenia, resp. zmeny.

Vyhodnotenie:

Je možné konštatovať, že tento cieľ bol naplnený a to s využitím kvantitatívneho aj kvalitatívneho výskumu. Z výsledkov výskumov vyplynuli nasledovné výstupy:

- V skupine respondentov- akademických funkcionárov je vyváženosť pomeru názorov súhlasných a nesúhlasných na spôsob výberu funkcionárov tak, ako je to v súčasnosti dané platnou legislatívou.
- Doplnenie resp. zmena legislatívy je v súčasnosti z ich strany vnímaná ako veľmi nepravdepodobná vzhľadom na zdĺhavosť legislatívnych procesov a riešenie „dôležitejších“ statí a § VŠ zákona
- Vyjadrenia a názory uvedené v dotazníkoch i v interview dokázali, že manažéri VŠ inštitúcií si uvedomujú úlohu, ktorú zohrávajú v inštitúcii a sú si vedomí, že ich zlyhanie môže spôsobiť zlyhanie procesov v organizácii. Len pätina respondentov považuje za možnú legislatívnu zmenu v oblasti výberu manažérov vysokoškolských inštitúcií. Naopak, až 55% sa pozerá na takúto možnosť skepticky.
- Tento cieľ bol zvolený aj s ohľadom na skutočnosť, že pri súčasne platných akademických slobodách nie je zmena v zmysle zmeny legislatívy, možná bez aktívnej spoluúčasti a pozitívnej podpory širokej akademickej obce.

Ďalším parciálnym cieľom dizertačnej práce bolo:

- preskúmať potrebu ohodnocovania manažérskej spôsobilosti na univerzitných inštitúciách a prieskum stanovísk funkcionárov a akademických pracovníkov VŠ na potrebu uplatňovania modelu ohodnocovania manažérskej spôsobilosti pre zastávanie akademicko-vedeckých manažérskych a odbornovo-administratívnych pozícií na rektorátoch a dekanátoch vysokých škôl.

Vyhodnotenie:

Druhý cieľ bol takisto splnený. Výsledky výskumov dotazníkom, interview i štúdiom literárnych prameňov (predovšetkým odborných článkov a pojednaní) zameraných na túto problematiku vplynulo nasledovné:

Akademickí funkcionári si uvedomujú potrebu ohodnotenia potenciálu uchádzačov o manažérske pozície a nevyhnutnosť objektivizácie voľby top manažérov akademických inštitúcií aj prostredníctvom profesionálnych agentúr. Ešte výraznejšie (až dvojnásobne) oproti akademickým funkcionárom je tento názor preferovaný u nefunkcionárov z akademického prostredia. Dokazujú to výsledky odpovedí v položkách dotazníka i v interview, dotýkajúcich sa tejto oblasti. Zároveň testovaním hypotézy H<sub>2</sub> sa dokázala zhoda názorov v predmetnej oblasti bez vykázania signifikantných rozdielov. Vysoko pozitívny je postoj k doplneniu teraz používaných metód výberu o ďalšie položky modelu ohodnocovania z hľadiska celostnej spôsobilosti manažérov, predovšetkým aplikačné zručnosti a osobnostnú zrelosť. Dokazuje to uvedenie si úlohy práve týchto kompetentností v „skladačke“ osobnosti manažéra. Zároveň však pri kvalitatívnom výskume zazneli niekoľkokrát názory, odmietajúce aplikovanie postupov z podnikateľského prostredia do prostredia vzdelávacích a akademických inštitúcií s odôvodnením prílišnej odlišnosti týchto dvoch prostredí.

Posledným parciálnym cieľom dizertačnej práce bolo:

- vytvoriť súbor návrhov aktivít na zvýšenie povedomia o celostnej spôsobilosti manažérov.

Vyhodnotenie:

Tretí čiastkový cieľ práce sa takisto podarilo naplniť - vid' podkapitola 4.4.1 Návrh súboru aktivít na zvýšenie povedomia o celostnej spôsobilosti manažérov.

#### **4.4.1 Návrh súboru aktivít na zvýšenie povedomia o celostnej spôsobilosti manažérov**

V súlade s čiastkovými cieľmi dizertačnej práce navrhujem nasledovný súbor opatrení na zvýšenie povedomia o celostnej spôsobilosti manažérov akademických inštitúcií. Cieľom je oboznámenie s predmetnou oblasťou manažmentu pre získanie podpory čo najširšieho okruhu pracovníkov v akademických inštitúciách pre prípadnú aplikáciu navrhovaného modelu na výber top manažérov akademických inštitúcií do legislatívy SR. Návrhy vychádzajú z analýzy písomných zdrojov, z rozhovorov a konzultácií s odborníkmi z podnikateľského i nepodnikateľského prostredia a z výsledkov výskumov (dotazníky, interview) realizovaných v priebehu realizácie dizertačnej práce.

Navrhované aktivity:

1. Oboznámenie pracovníkov akademických inštitúcií s modelom celostnej spôsobilosti subjektov manažmentu
2. Prezentácia výsledkov doterajších výskumov o vplyve osobnosti manažéra na výkonnosť organizácie
3. Diseminácia výsledkov môjho výskumu o postojoch a názoroch troch skupín respondentov (i z mimo akademického prostredia) na problém ohodnocovania manažérskej spôsobilosti
4. Využívanie progresívnych skúseností zahraničných vysokých škôl a univerzít

### **Ad 1. Oboznámenie pracovníkov akademických inštitúcií s modelom celostnej spôsobilosti.**

Bez poznania teoretického základu a taktiež platformy aktuálnych poznatkov v predmetnej oblasti nie je možné pochopiť dosah celostnej kompetentnosti subjektov manažmentu na organizáciu ako celok. V súlade s teóriou celostného manažmentu žiaduci vývoj manažérov, ktorý je merateľným prínosom a výkonným prvkom organizácií, sa opiera o tri základné piliere. Ide o nasledujúce kompetentnosti (Porvazník and coll., 2010):

Pilier odbornej zdatnosti

Pilier praktickej zručnosti

Pilier sociálnej zrelosti.

Je nevyhnutné objasňovať dôvody, prečo práve tieto piliere tvoria model celostnej spôsobilosti a aké sú dôsledky „vynechania“ ohodnotenia osobnosti ktorejkoľvek kompetentnosti subjektu manažmentu a prednostne manažéra organizácie. Holistický pohľad na osobnosť a celostnú spôsobilosť manažéra je neoddeliteľnou súčasťou komplexného pohľadu na akademickú (a nielen akademickú) inštitúciu ako takú.

Bolo by vhodné zaradiť prezentácie tejto teórie a aj objasnenie prípadných dôsledkov absencie skúmania spôsobilostí manažérov na program konferencií, odborných seminárov, školení, pracovných porád ale i rokovania rôznych interných grémií inštitúcie.

### **Ad 2. Prezentácia výsledkov doterajších výskumov o vplyve osobnosti manažéra na výkonnosť organizácie**

Tento návrh priamo nadväzuje na bod 1. Prezentovaním výskumov a konkrétnych výstupov realizovaných výskumov z predmetnej oblasti (holistický manažment) v prehľadnej tabuľkovej či grafickej forme môže v odborne zmýšľajúcej akademickej obci hlavne technického

a prírodovedného zamerania, rozmyšľajúcej a konajúcej v rámci racionálnych a pragmatických postupov, napomôcť presvedčeniu o vplyve osobnosti manažéra na celkovú výkonnosť a vývoj inštitúcie. Doterajšia prax ukazuje, že je väčší dôraz kladený na odbornú zdatnosť a takisto je to zakotvené i v legislatívnych postupoch výberu a voľby akademických funkcionárov. Nie je skúmaná celostná osobnosť potenciálnych manažérov ani prostredníctvom vlastných personálnych oddelení ani outsourcingom/dodávateľsky, prostredníctvom externých subjektov/agentúr.

Preto je nevyhnutné zdôrazňovať význam osobnostných vlastností a sociálnej zrelosti pri výbere potenciálnych manažérov inštitúcie. Je pozitívne, že všetky skupiny respondentov v realizovaných výskumoch si uvedomovali práve dôležitosť osobnostných vlastností a vyjadrovali podporu myšlienke zakomponovania práve tejto kompetentnosti v procese výberu top manažérov akademickej inštitúcie.

Je dôležité, aby si kompetentní uvedomili, že dôsledným výberom manažérov získa organizácia vysoko kvalitný ľudský potenciál a kapitál.

### **Ad 3. Diseminácia výsledkov môjho výskumu o postojoch a názoroch troch skupín respondentov (i z mimo akademického prostredia) na problém ohodnocovania manažérskej spôsobilosti.**

Výsledky výskumu predstavujú solídnu databázu poznatkov ohľadom názorov a postojov akademických i neakademických pracovníkov o predmetnej oblasti celostného manažmentu, pohľadu na možnosť zmeny legislatívy i postojov k osobnostnému rozmeru jedincov.

Preto by bolo škoda nevyužiť možnosť diseminácie konkrétnych výstupov prostredníctvom prezentačných a publikačných aktivít na konferenciách a seminároch s problematikou knowledge managementu, kvality inštitúcií, ľudských zdrojov, ľudského kapitálu a významu ovplyvňovania kvality inštitúcií výberom kvalitných zamestnancov.

Všetky tieto 3 opatrenia by mali mať za dôsledok možný posun tzv. „mentálnych hraníc“ pracovníkov vysokých škôl v posudzovaní vhodnosti aplikovania progresívnych metód a nástrojov výberu manažérov (a nielen ich) z podnikateľského prostredia, ktoré sa aj na základe môjho výskumu javí ako pokrokovejší a otvorenejší environment voči zmenám v porovnaní s akademickým prostredím.

#### **Ad 4. Využívanie progresívnych skúseností zahraničných vysokých škôl a univerzít.**

Príklad progresívneho postupu je príklad uvedený v podkapitole 1.4.3. Ide o popis výberu dekana vysokoškolskej inštitúcie v zámorí.

Na tomto príklade je jasne vidieť elimináciu prvku subjektivity, ktorý v našich podmienkach hrá v procese výberového konania a voľby akademických funkcionárov veľkú úlohu - často je voľba top manažéra univerzity (rektora/dekana) ovplyvnená subjektívnym pohľadom člena akademického senátu oprávneného voliť. Samozrejme uvedený pohľad môže byť ovplyvnený predchádzajúcimi skúsenosťami konkrétneho jedinca s navrhovaným kandidátom. Len vysoko zrelý (sociálna zrelosť) jedinec dokáže eliminovať takéto prípadné subjektívne vplyvy a hodnotiť kandidáta absolútne objektívne.

#### **4.4.2 Návrh modelu kompetentností funkcionára akademickej inštitúcie.**

Súlade so stanoveným hlavným cieľom mojej práce vychádzajúc z diskutovaných predložených výsledkov realizovaného kvantitatívneho i kvalitatívneho výskumu postojov akademických i neakademických zamestnancov na osobnosť manažéra akademickej inštitúcie, som vytvorila súbor požiadavok na vedomostné, zručnostné a osobnostné kompetentnosti kandidáta na funkciu funkcionára fakulty - konkrétne dekana fakulty. Ide o naplnenie kroku 3 v oboch modeloch výberového konania (viď 4.4.3).

Pri tvorbe uvedeného modelu som vychádzala z naštudovaných odborných materiálov týkajúcich sa problematiky modelov spôsobilosti vo všeobecnosti, trojpilierového modelu celostnej spôsobilosti, ale i tvorby a použitia modelov kompetentností v praxi podnikateľských subjektov. Nakoľko, ako som už uviedla v úvodnej časti dizertačnej práce, nie je mi známe, že by v prostredí SR a ČR bol riešený model kompetentností pre akademickú sféru, vychádzala som z poznatkov a podkladov pre tvorbu modelu kompetentností manažéra v podnikateľskom subjekte. Následne som aplikovala už známe predpoklady takého typu manažéra na mnou skúmanú pozíciu v odlišnom prostredí - teda konkrétne funkcionára akademickej inštitúcie. Tento prístup je možné definovať ako „prístup šitý na mieru“. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)



Tabuľka 4.21 Návrh modelu potrebných kompetentností kandidáta pre pozíciu dekana fakulty

<b>Kompetentnosť/ Spôsobilosť</b>		<b>Stručná charakteristika resp. prínos pre organizáciu</b>
ODBORNÁ ZDATNOSŤ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalosti o akademickej inštitúcii</li> <li>• Znalosti o funkciách riadenia</li> <li>• Znalosti o procesoch v inštitúcii</li> <li>• Znalosti o informáciách pre riadenie</li> </ul>	<p>Manažér musí mať odborné znalosti o objekte riadenia a procesoch v ňom. Bez týchto odborných znalostí nemôže riadiť ani podriadených ani procesy v inštitúcii. V prípade manažéra akademickej inštitúcie ide o znalosti o procesoch vzdelávacích, vedeckovýskumných i podporných.</p> <p>Nevyhnutné je mať znalosti zo všetkých oblastí riadenia subjektu/inštitúcie od plánovania, cez organizovanie až po kontrolu.</p> <p>Nevyhnutné požiadavky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- garancia predmetov</li> <li>- prednášateľská činnosť na akademickej inštitúcii</li> <li>- vedenie projektových tímov a riešenie minimálne domácich grantových projektov</li> <li>- riadiace skúsenosti minimálne na úrovni vedúceho útvaru (katedra, ústav, odborné pracovisko) príp. komisie/akademického senátu</li> </ul> <p>-Strategické plánovanie- -Tvorba koncepcií- -Analytické a koncepčné spôsobilosti- Vytváranie koncepcií a stratégií rozvoja fakulty</p>
SOCIÁLNA ZRELOSŤ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• charakterové a vôľové vlastnosti</li> <li>• schopnosť vnímania a</li> </ul>	<p>-Schopnosť presvedčiť/ vplyv- Charizma lidera/topmanažéra za účelom presvedčenia o správnosti zvolenej stratégie.</p>

	<p>kreativity</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vlastnosti temperamentu a emócií</li> <li>• somatické vlastnosti</li> </ul>	<p>- Zodpovednosť- Schopnosť prevziať zodpovednosť za rozhodnutie a zodpovednosť za fungovanie inštitúcie ako celku.</p> <p>-Schopnosť riadenia- Nevyhnutná zložka osobnosti manažéra. Bez riadiacich schopností nie je možné realizovať žiadne procesy z pozície manažéra Schopnosť zapojiť do riešenia aktuálnych situácií a problémov kolegov a spolupracovníkov s cieľom realizácie optimálneho riešenia.</p> <p>-Leadership/koučing- Ide o schopnosť inšpirovať, viesť a ovplyvňovať.</p> <p>-Kreatívne myslenie- Doplňa koncepčné a strategické myslenie o prvok nevyhnutný pre tvorbu stratégií a dlhodobých plánov rozvoja.</p> <p>-Sebadôvera- Dôvera vo vlastné schopnosti a primeraná sebadôvera je oporou pri dôležitých strategických, prípadne problémových rozhodnutiach.</p> <p>-Empatické myslenie- Schopnosť „vžiť sa“ do situácie a pochopenie problémov spolupracovníkov na rôznych pozíciách je nevyhnutné pre prijímanie rozhodnutí predovšetkým, ale nielen, v personálnej oblasti.</p>
<p>APLIKAČNÁ ZRUČNOSŤ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•schopnosť motivovať</li> </ul>	<p>-Schopnosť motivovať- Spolu s prezentačnými</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schopnosť komunikovať</li> <li>• schopnosť pracovať v tíme, viesť ho</li> <li>• schopnosť sebariadenia a time-manadžmentu</li> </ul>	<p>schopnosťami a komunikačnými schopnosťami veľmi žiaduca praktická zručnosť pre získanie kolegov pri presvedčaní o nových aktivitách prípadne o očakávaných zmenách.</p> <p>-Schopnosť komunikovať- Schopnosť komunikovať je nevyhnutná pre získania spolupracovníkov pre spoluprácu v súlade s cieľmi aktivít inštitúcie.</p> <p>-Selfmanažment a time-manadžment- Byť príkladom pre podriadených v oblasti sebariadenia a časovej dochvilnosti je nevyhnutné pre riešenie akýchkoľvek aktivít.</p> <p>-Prezentačná zručnosti- Spolu s dobrými komunikačnými schopnosťami sú nevyhnutne potrebné pri presvedčovaní a získavaní kolegov pre nové myšlienky a úlohy.</p> <p>-Schopnosť spolupráce a tímovej práce- Nevyhnutná schopnosť pre riešenie projektov a ďalších aktivít. Bez schopnosti aktivácie a povzbudenia tímu nie je možné dosiahnuť požadovaný výsledok.</p> <p>-Riešenie konfliktov- Schopnosť riešiť konfliktné a vyhrotené situácie- nevyhnutná zručnosť dobrého manažéra v procese riadenia.</p>
--	---	--

#### **4.4.3 Návrh modelu výberového konania na pozíciu funkcionára v podmienkach slovenského vysokého školstva.**

Súčasný stav v oblasti obsadzovania menovaných pozícií je daný legislatívne, znením Zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a doplnení zákonov, ktorý explicitne definuje spôsob voľby rektora/dekana. Bližšie o spôsobe voľby v súčasnosti je popísané v časti 1.4.2 - Prax na univerzitách a vysokoškolských inštitúciách.

Po preštudovaní písomných prameňov a zrealizovaní kvalitatívneho i kvantitatívneho výskumu spolu s použitím ďalších vedeckých metód a naplnení parciálnych cieľov dizertačnej práce som pripravila 2 varianty návrhov modelu výberového konania na obsadenie pozície funkcionárov univerzitných /akademických inštitúcií, čím naplňam jeden z hlavných cieľov mojej dizertačnej práce. Ako funkcionára pre účely tohto modelu konkretizujem pozíciu funkcionára - dekana fakulty, ktorého definujem i ako top manažéra inštitúcie. V prípade akceptácie niektorého z modelov akademickou obcou by bol použiteľný i pri obsadzovaní pozície rektor a následne prorektor/prodekan.

Z poznania súvislostí a výsledkov výskumu rezultujú nasledovné poznatky:

- Iba tretina akademických funkcionárov prejavila pozitívny postoj k involvovaniu profesionálnych agentúr do procesu výberu adeptov na obsadenie top manažérskeho postu.
- Viac ako polovica respondentov z akademickej pôdy odmieta možnosť, že by akademická obec bola schopná akceptovať rektora/dekana vybraného profesionálnou agentúrou.
- Metóda voľby akademického funkcionára z užšieho výberu kandidátov odporučených/vybraných profesionálnou agentúrou sa javí ako priechodná a vhodná.
- Doplnenie ohodnocovania osobnostných predpokladov v procese výberového konania je pozitívne klasifikované (je žiaduce) u všetkých skupín respondentov.
- Doplnenie ohodnocovania aplikačných zručností v procese výberového konania je takisto žiaduce u všetkých skupín respondentov (a najviac u skupiny akademických funkcionárov). To je konkrétny dôkaz, že tí, ktorí už na postoch pôsobia, pociťujú absenciu dostatočnej úrovne práve tohto piliera spôsobilostí.
- Zvolenie top manažéra z prostredia inej univerzity/vysokej školy nie je zo strany akademických pracovníkov (funkcionárov i nefunkcionárov) vnímané ako nemožné.

V súlade s teóriou celostného manažmentu a na základe explicitne hore uvedených zistení a ďalších výsledkov výskumu navrhujem nasledovné 2 varianty modelu procesu výberu uchádzača na post dekana.

Variant č.1, má 3 základné fázy:

Prvá fáza - prípravná : výber agentúry a definovanie kompetencií a spôsobilostí pre konkrétny pracovný post.

Druhá fáza - realizačná fáza I: od návrhu kandidátov a zistenie ich súhlasu s kandidatúrou, cez testovanie osobnostnej zrelosti a aplikačnej zručnosti prostredníctvom externej agentúry. Až po zostavenie zoznamu kvalitatívneho poradia kandidátov.

Tretia fáza - realizačná fáza II: voľba funkcionára členmi výberovej komisie zvolenej z členov AS (posudzovanie odborných predpokladov na základe doložených podkladov a dokumentov s ohľadom na výsledky posudzovania sociálnej zrelosti a aplikačných spôsobilostí externou agentúrou). Základňou je databáza troch kandidátov umiestnených na prvých troch miestach v kvalitatívnom zozname z externej agentúry.

Tabuľka 4.22 Model výberového konania na pozíciu dekana fakulty- návrh č.1

<b>Fáza</b>	<b>Postupnosť krokov</b>	<b>Akcia</b>	<b>Zodpovednosť za akciu</b>	<b>Dĺžka trvania</b>
<b>Prípravná fáza</b>	1.	Výber externej agentúry	Vedenie fakulty	2 mesiace
	2.	Definícia obsadzovanej pozície	Interný predpis fakulty	
	3.	Definícia potrebných spôsobilostí	Interný predpis fakulty	
<b>Realizačná fáza I.</b>	4.	Návrh kandidátov	Členovia akademickej obce	2 týždne
	5.	Spracovanie zoznamov kandidátov	Volebná komisia stanovená AS	1 týždeň
	6.	Oslovenie kandidátov	Volebná komisia stanovená	1 týždeň

			AS	
	7.	Odovzdanie zoznamu kandidátov na funkciu do externej agentúry	Volebná komisia stanovená AS	1 deň
	8.	Testovanie kandidátov v externej agentúre	Externá agentúra	2 týždne
	9.	Vyhodnotenie posudzovania spôsobilostí	Externá agentúra	5 dní
	10.	Odovzdanie kvalitatívneho poradia	Externá agentúra	1 deň
<b>Realizačná fáza II.</b>	11.	Tajná voľba výberovej komisie z členov AS	Akademický senát	1 deň
	12.	Predstavenie sa kandidátov pred členmi AS	Kandidáti na pozíciu dekana	1 deň
	13.	Komplexné posúdenie kandidátov na dekana	Výberová komisia AS	2 dni
	14.	Tajná voľba dekana	Výberová komisia AS	1 deň

Popis vybraných krokov modelu č. 1:

K 1. Výber externej agentúry je dôležitý prvý krok pri začatí celého procesu výberu manažéra na pozíciu dekana fakulty. Predpoklad je participácia niektorého z renomovaných assesment centier pôsobiacich na Slovensku. Je možné využiť legislatívne stanovený proces verejného obstarávania s presne definovanými podmienkami.

K 2. Definícia profilu a kompetencií, ktoré sa viažu na danú pozíciu – tento dokument sa nemusí vypracovať priamo v priebehu tohto konkrétneho procesu výberového konania. Interný legislatívny dokument s definíciou profilu a kompetencií pracovníkov na vopred

špecifikovaných pozíciách by mal byť súčasťou legislatívnych dokumentov minimálne na internej úrovni vyspelej inštitúcie. Čiastočne túto úlohu môžu „suplovať“ katalógy pracovných pozícií používané štandardne pri zaradovaní pracovníkov na pozície.

K 3. Každá inštitúcia by mala mať definovaný model kompetentností/spôsobilostí a definované profily kompetentností jednotlivých pracovných pozícií, ktoré by sa následne využívali (nielen) v procese obsadzovania pracovných pozícií. Tieto dokumenty by mali určiť potrebnú kombináciu vedomostí, schopností a ďalších charakteristík, ktoré sú potrebné pre efektívne plnenie úloh organizácie. V tomto návrhu predpokladám použitie modelu celostnej kompetencie kandidáta, t.j. model, ktorý by definoval potrebné spôsobilosti vedomostné, zručnostné i osobnostné. Zadefinovanie kompetentností by malo byť dôsledne spracované podľa uvedeného modelu až na úroveň prejavu a pozorovateľných parametrov. Konkrétne ide o použitie profilu kompetentností danej pozície, kde v rámci jednotlivých požadovaných rozlíšených spôsobilostí uvedených v modeli je možné zadefinovať vo vnútri každej z nich čiastkové spôsobilosti.

K 6. V tomto kroku členovia volebnej komisie oslovia navrhnutých kandidátov, či prijímajú ponuku zúčastniť sa procesu výberového konania na post dekana.

K 8. Konkrétne metódy zisťovania miery kompetentností a spôsobilostí použije agentúra podľa vlastného uváženia. Súčasťou musí byť i poskytnutie spätnej väzby kandidátom.

K 10. Podklady s vyhodnotením kvalitatívneho poradia po posudzovaní spôsobilostí odovzdá externá agentúra predsedníctvu AS.

K 11. Posudzovanie vybraných kandidátov i samotnú voľbu jedinca na pozíciu funkcionára je oprávnená vykonať 7 členná výberová komisia zložená z členov akademického senátu inštitúcie volená v tajných voľbách členmi AS.

K 13. Ide o komplexné posúdenie osobnosti kandidátov na základe doložených podkladov o odbornej spôsobilosti pri zohľadnení ich poradia v kvalitatívnom zozname z externej agentúry a osobnej prezentácie sa kandidátov pred členmi akademického senátu (krok č.12). Posudzujú sa výlučne kandidáti umiestnení na prvých troch miestach kvalitatívneho poradia z externej agentúry.

Na pozície funkcionárov akademických inštitúcií sú navrhovaní dlhodobo výlučne pracovníci vysokoškolsky vzdelaní, pôsobiaci na miestach vysokoškolských učiteľov a zatiaľ v našich podmienkach výlučne z „domácej“ inštitúcie.

K 14. Voľba je platná v prípade odovzdanie min. 4 platných pozitívnych hlasov za daného kandidáta. V prípade nezvolenia sa voľba bezodkladne opakuje, najviac 2 x. Ak ani po treťom kole tajnej voľby

nedôjde k zvoleniu jedného z troch kandidátov, začína sa proces nanovo od kroku č.4.

Dĺžka trvania procesu výberu v takto definovanom modeli výberového konania predstavuje max. 4 mesačné trvanie od prvého po posledný krok.

Pre názornosť uvádzam model i vo forme procesnej mapy. Procesná mapa je nástroj pre mapovanie procesu a je vizualizáciou hlavných krokov procesu. Pomáha lepšie pochopiť stav procesu, identifikovať problémové oblasti a odhaliť príležitosti na zlepšenie. Procesná mapa modelu variantu č.1. - príloha D.

Tabuľka 4.23 Model výberového konania na pozíciu dekana fakulty- návrh č.2

Fáza	Postupnosť krokov	Akcia	Zodpovednosť za akciu	Dĺžka trvania
<b>Prípravná fáza</b>	1.	Zverejnenie inzerátu na členov výberovej komisie	Vedenie fakulty	2 mesiace
	2.	Definícia profilu a kompetencií obsadzovanej pozície	Interný predpis fakulty	
	3.	Definícia potrebných spôsobilostí	Interný predpis fakulty	
	4	Zverejnenie inzerátu na výberové konanie na pozíciu dekana fakulty	Vedenie fakulty	
<b>Realizačná fáza I.</b>	5.	Posúdenie prihlásených členov výberovej komisie	Nezávislá akademická agentúra <i>alternatívne</i> rektor uni	2 týždne
	6.	Kreovanie		1 deň



		komisie		
	7.	Posúdenie prihlásených uchádzačov na pozíciu dekana	Výberová komisia	1 týždeň
	8.	Odovzdanie kvalitatívneho zoznamu kandidátov na funkciu rektorovi univerzity	Výberová komisia	1 deň
	9.	Posúdenie „rebríčka“ kandidátov	Rektor uni	2 týždne
	10.	Potvrdenie kandidáta	Rektor uni	1 deň

Komentár k jednotlivým krokom procesu výberu kandidáta na pozíciu funkcionára fakulty- dekana:

Ad 1. V prvom kroku bude zverejnený inzerát na členov výberovej komisie, ktorá bude zložená z vybraných uchádzačov o členstvo v komisii. Cieľová skupina pre oslovenie inzerátom sú zamestnanci akademických inštitúcií bez ohľadu, či ide o pozíciu pedagogického alebo nepedagogického zamestnanca, môžu to byť i pracovníci akademických agentúr príp. assessment centier. V inzeráte je potrebné podrobne zadefinovať odborné a vedomostné predpoklady.

Ad 2 a 3. Tieto 2 kroky sú identické s krokmi v návrhu modelu č.1.

Ad 4. Zverejnenie inzerátu na výberové konanie na post dekana fakulty. V inzercii je potrebné definovať požiadavky na pedagogický a vedeckovýskumný profil kandidáta. Oproti modelu č. 1 nie je obmedzenie, čo sa týka okruhu prihlásených kandidátov. Víťaní sú i kandidáti mimo domácej alma mater.

Kroky 1-4 môžu prebiehať súčasne.

Ad 5. Posúdenie prihlásených uchádzačov o post vo výberovej komisii realizuje nezávislá akademická agentúra, v podmienkach SR môže napr. o komisiu ARRA. Ďalšou alternatívou je výber členov komisie rektorom danej inštitúcie.

Ad 6. Kreovanie výberovej komisie z prihlásených celostne manažersky kompetentných kandidátov.

Ad 7 a 8. Na základe modelu kompetentností kandidátov posúdi výberová komisia predpoklady prihlásených uchádzačov a zrealizuje rozhovory a testovanie uchádzača po stránke jeho osobnostných vlastností, i posúdenie jeho pedagogickej a vedeckovýskumnej činnosti na základe predložených dokladov. Po dospení ku konsenzu spracuje kvalitatívne poradie kandidátov, ktoré následne odovzdá rektorovi univerzity.

Ad 9. Rektor univerzity posúdi vhodnosť kandidátov umiestnených na prvých 2 priečkach kvalitatívneho zoznamu kandidátov na funkciu dekana.

Ad 10. V poslednom kroku oznámi výberovej komisii, a následne i verejne, svoju voľbu. V prípade, že z kandidátov na prvých pozíciách nevyberie jedného na pozíciu dekana fakulty, navrhne proces opakovať.

V prílohe E sa nachádza proces výberového konania na pozíciu dekana - variant č.2 vo forme procesnej mapy.

## **5. PRÍNOS PRÁCE PRE VEDU A PRAX**

Hlavným výsledkom mojej práce je vytvorenie návrhov modelov výberového konania na pozície funkcionárov fakulty a vytvorenie návrhu modelu spôsobilostí funkcionára akademickej inštitúcie na základe výsledkov výskumu zameraného na oblasť celostnej spôsobilosti funkcionárov a dôležitosti jej jednotlivých komponentov pre zvýšenie úrovne vybranej časti personálu VŠ.

Svojou prácou prispievam k prehĺbeniu povedomia o potrebe ohodnocovania manažérskej spôsobilosti v súlade so súčasným stavom rozpracovania tejto problematiky na akademickej pôde na Slovensku i v zahraničí. Publikačnými aktivitami a prezentovaním zistených poznatkov bude obohatená a informovaná odborná verejnosť hlavne o modeli ohodnocovania celostnej spôsobilosti funkcionárov a manažérov vysokých škôl a taktiež o súčasnom stave a predpokladanom vývoji v predmetnej oblasti na Slovensku. Nie menej závažná je úvaha a prieskum prípadného zavedenia princípov ohodnocovania manažérskych spôsobilostí práve v oblasti univerzitných inštitúcií, ktoré objemom spravovaných hmotných statkov ale i personálnym obsadením by v podnikateľskom prostredí patrili medzi stredne veľké resp. veľké podniky, ale spravidla sú manažované laikmi (i keď spravidla vynikajúcimi a ojedinelými odborníkmi na konkrétnom poli svojho vedeckého pôsobenia). Zároveň považujem za veľmi dôležitý výsledok mnou spracovaný výskum, použiteľný napr. v prípade potreby argumentácie potrebných zmien v legislatíve – v Slovenskej republike sa pripravuje nový zákon o VŠ najneskôr v roku 2015.

Predložená dizertačná práca je takisto sondou do zmýšľania funkcionárov a manažérov vysokých škôl, nakoľko považujú za možné a hlavne prínosné involvovanie profesionálnych agentúr poskytujúcich odborné stanoviská a služby v oblasti výberu kvalitných ľudských zdrojov v akademických kruhoch.

Zároveň ju považujem za solídny východiskový materiál pre ďalšie následne výskumy v predmetnej oblasti, predovšetkým pri skúmaní smerovania vedeckých aktivít pre prípadné zmeny v legislatíve.

### **5.1 Prínosy pre vedu**

Som presvedčená, že pre vedný odbor je v dizertačnej práci zmapovaná doteraz len okrajovo skúmaná oblasť verejnej správy - univerzitných inštitúcií - pri skúmaní možnosti aplikácie vytvoreného modelu kompetentností manažérskej spôsobilosti kandidátov na vedúce

funkcie v akademickom prostredí s cieľom zabezpečiť excelenciu a výnimočnosť nimi riadených subjektov, ktoré sa stali v poslednej dekáde primárnym cieľom všetkých vysokých škôl a univerzít minimálne v európskom univerzitnom priestore. Predmetná dizertačná práca sa zaoberá zdôvodnením potreby vysokej úrovne manažérskych spôsobilostí vrcholných funkcionárov vysokých škôl a univerzít v našom stredoeurópskom regióne. Realizovaný výskum prispieva k odôvodneniu potreby zmeny v procesoch personálnej oblasti akademických inštitúcií. Verím, že budú nasledovať ďalšie, následné práce, aj vzhľadom na toľko kritizovaný stav vysokého školstva v našom regióne.

Jednou z možností zlepšenia kvality vysokých škôl a univerzít je isto i aplikácia progresívnejších metód pri výbere najvhodnejších kandidátov na vedúce funkcie v akademickojej inštitúcii, či už na úrovni univerzity alebo fakulty - jej rozhodujúcej súčasti. Je nepochybné, že sa bude jednať o proces veľmi zdĺhavý a komplikovaný vzhľadom na tradície vysokého školstva v strednej Európe, ale aj jeho príznačný konzervativizmus a neporovnateľne väčšiu zotrvačnosť v porovnaní so súkromným sektorom.

Je však predpoklad, že aj týmto spôsobom je možné v budúcnosti ovplyvniť kvalitu vysokých škôl a univerzít tak, aby aj tieto inštitúcie boli schopné porovnania v rankingoch a ratingoch (viac v prílohe F), ktoré sa zaoberajú hodnotením kvality vysokoškolských inštitúcií a následne vytváraním kvalitatívneho poradia či už v národnom, európskom alebo svetovom meradle.

Ďalší významný faktor, ktorý bude tento proces ovplyvňovať, je skutočnosť, že naše verejnoprávne vysoké školy sú naďalej silne závislé od štátu aj v oblastiach, kde to už dnes nie je potrebné, na rozdiel napr. od štátnych dotácií, nevyhnutne potrebných na existenciu vysokých škôl. Mám na mysli také rezíduá minulosti, ako je menovanie profesorov najvyšším predstaviteľom štátu, legislatívne postavenie akreditačnej komisie a taktiež štátny charakter výskumu na akadémiách vied, ktorý je v Európe už dávnejšie prekonaný model - progresívnejší prístup môžeme v súčasnosti zaznamenať napr. v Spolkovej republike Nemecko alebo v Chorvátsku.

## **5.2 Prínosy pre prax**

Na základe výsledkov môjho výskumu som navrhla pre cieľovú skupinu verejnoprávných inštitúcií univerzitného charakteru a jej jednotlivých súčastí – fakúlt, ústavov a pod. 2 varianty modelu upravujúce výberové konania pre obsadzovanie pozícií vedúcich zamestnancov univerzity/fakulty. Použitím jedného z modelov je možné eliminovať nežiadúce prvky objavujúce sa v súčasnom procese obsadzovania top manažérskych pozícií na akademických inštitúciách.

Takisto bol pripravený i model spôsobilostí/kompetentností funkcionára vysokej školy, konkrétne na pozíciu dekana fakulty. Model je po malej modifikácii použiteľný aj ako model kompetentností rektora príp. zástupcov rektora - prorektorov a zástupcov dekana - prodekanov.

Pre prax sa nastolila potreba legislatívnych zmien a možnosť priameho ovplyvnenia ohodnocovania manažérskej spôsobilosti kandidátov v zákone definovaných vysokoškolských funkcionárov. Znamená to, že je nevyhnutné zásadne ovplyvniť výberové konania na fakultách a univerzitách, alebo tieto konania outsourcovať prostredníctvom odborných firiem (certifikačné pracoviská). V tomto štádiu je len veľmi komplikované odhadnúť reakciu na úrovni fakulty/univerzity pre tento proces.

Už z uvedených výsledkov prieskumu dotazníkom som zaregistrovala silné obohatenie súčasnej živej diskusie v predmetnej oblasti o nové poznatky na základe výskumu, prípadné následné (sekundárne) odsledovanie mikroekonomických a/alebo rankingových parametrov.

V ďalšom období je možné priamo nadviazať na túto dizertačnú prácu a po prípadnom aplikovaní jedného z modelov je ďalej možnosť priamo v praxi odsledovať komparatívnym spôsobom pred a po uskutočnení navrhnutých zmien pri výbere funkcionárov vo vysokoškolskej inštitúcii, ako tieto konkrétne v určitom časovom horizonte dokážu zmeniť klímu inštitúcie a vyčíslit' benefity ako dopad týchto zmien - napr. odsledovať vývoj kvality inštitúcie uplatnením modelov výnimočnosti EFQM (European Foundation for Quality Management) alebo CAF (Common Assessment Framework) - viac v prílohe G.

# ZÁVER

Vysokoškolské inštitúcie majú skvelú príležitosť zlepšiť svoje procesy efektívnymi postupmi knowledge manažmentu. Znalostný manažment vo vzdelávaní je kolekcia procesov, ktoré riadia tvorbu, šírenie a využívanie znalostí. (Queen Shantana and Phil, 2009)

Vo všeobecnosti je cieľom vysokých škôl v krajinách Európskej únie, uplatnenie princípu excelentnosti, a to formou vytvorenia optimálnych a efektívnych finančných podmienok, zlepšením systémov riadenia vrátane nevyhnutnosti implementácie systémov riadenia kvality a vytváraním podmienok na ohodnocovanie excelentného ľudského potenciálu tak, aby kvalitní vedci ako aj vysokokvalifikovaní odborníci z praxe pôsobili v čo najväčšej miere na takýchto školách. (Markulík, Sinay a Zajac, 2009)

Všetky definované ciele dizertačnej práce (hlavné i čiastkové):

- navrhnúť model výberového konania na pozíciu funkcionára vysokoškolskej inštitúcie
  - navrhnúť model potrebných spôsobilostí/kompetentností kandidáta na funkcionára akademickej inštitúcie
  - preskúmať názory akademických funkcionárov slovenských VŠ na súčasnú legislatívu a tiež preskúmať možnosť jej doplnenia, resp. zmeny
  - preskúmať potrebu ohodnocovania manažérskej spôsobilosti na univerzitných inštitúciách a prieskum stanovísk funkcionárov, akademických pracovníkov VŠ a manažérov z praxe na potrebu uplatňovania modelu ohodnocovania manažérskej spôsobilosti pre zastávanie akademicko-vedeckých manažérskych a odbornoadministratívnych pozícií na rektorátoch a dekanátoch vysokých škôl
  - vytvoriť súbor návrhov aktivít na zvýšenie povedomia o celostnej spôsobilosti manažérov
- sa podarilo splniť.

Výber zamestnancov je neoddeliteľnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov. Závažnosť výberu zamestnancov je daná skutočnosťou, že každý pracovník disponuje určitými osobnými predpokladmi, určitou kvalifikačnou, výkonovou a osobnostnou kapacitou, ktorá je individuálne špecifická a vyjadruje úroveň a oblasť jeho pracovnej spôsobilosti. Zároveň každá činnosť, profesia, funkcia predstavuje vzhľadom k rôznym stránkam pracovného profilu dosť jednoznačne vymedzený súbor požiadaviek a nárokov. Zaradenie zamestnanca je primerané, ak dochádza k súladu medzi požiadavkami profesie a predpokladmi a spôsobilosťou daného jednotlivca.

Zvýšený dôraz musí byť zacielený na ľudské zdroje, nielen na lídrov a manažérov, ale na všetkých zamestnancov. V súlade s teóriami znalostného manažmentu (knowledge management) musia byť efektívne a účinne získavané a zdieľané znalosti vo všetkých prejavoch a formách. To potom následne zabezpečí aj trvalo udržateľný rozvoj na úžitok všetkých, do jej existencie zainteresovaných strán. A holistický pohľad na osobnosť a celostnú spôsobilosť manažéra je takisto neoddeliteľná súčasť komplexného pohľadu na akademickú (a nielen akademickú) inštitúciu ako takú.

Ako preukázali výsledky výskumu, vôľa pracovníkov vysokoškolských inštitúcií zatiaľ nie je jednoznačne naklonená a pripravená na zmeny v oblasti výberu akademických funkcionárov. Síce si veľká časť z nich uvedomuje nedostatky, ktoré momentálne v predmetnej oblasti existujú, ale zároveň odmietajú pripustiť možnosť/reálnosť realizácie zmeny. Stále existujú názory, že akademické prostredie je natoľko odlišné od podnikateľského, že postupy aplikované vo firmách, a iných im podobných organizáciách, nie je možné aplikovať na univerzitách a vysokých školách. Problém vidím v tom, že trhové prostredie, zmenené makroekonomické podmienky, v neposlednom rade ekonomická kríza - „vrhnutie“ vysokých škôl do dravého ekonomického prostredia, kde musia manažmenty škôl hľadať finančné zdroje, môžu podnikať, môžu nakladať s majetkom- to všetko len potvrdzuje, že kvality manažérov týchto špecifických inštitúcií musia byť minimálne na rovnakej, ak nie aj vyššej úrovni, ako u manažérov iných neuniverzitných subjektov. Pretože i charakter ich činnosti na poli vedy, výskumu a vzdelávania, štruktúra „personálu“-zamestnancov, ktorú tvoria prevažne vysokoškolsky vzdelaní ľudia, štruktúra hlavnej skupiny zákazníkov - študentov/vysokoškolákov, to všetko kladie na ich vlastnosti obrovské nároky a požiadavky. V takomto prostredí o veľkosti stredne veľkého alebo veľkého podniku nie je miesto na amaterizmus a neznalosť problematiky.

Výsledky výskumu jednoznačne dokazujú, že manažéri bez ohľadu na svoje pôsobisko, vnímajú pomerne dlho potláčanú, resp. v našich podmienkach nedoceňovanú stránku osobnosti manažérov, uvedomujú si silu osobnostného piliera. To vlastne kopíruje aj súčasný trend nazerania na „dôležitosť“ jednotlivých skupín/pilierov kompetentností v súlade s holistickou teóriou celostnej spôsobilosti manažérov a potvrdzuje to trend vyzdvihovania osobnosti manažéra a jeho charakterových a celkovo osobnostných vlastností. V množstve žiaducich zručností, znalostí a schopností vystupujú v súčasnosti do popredia tie, ktoré umožnia manažérom prispôbiť sa a reagovať v dynamicky meniacich

sa podmienkach daných často sa meniacou legislatívou. Je jasne zreteľný posun k osobnostným charakteristikám vrcholových manažérskych subjektov - funkcionárov vysokých škôl.

Význam pertraktovanej témy a upriamenie nášho pohľadu na osobnostné vlastnosti subjektov manažmentu, resp. pohľad do budúcnosti sprostredkúva aj nasledujúca vízia britského futurológa Ian Persona, zatiaľ len v rovine science fiction (Bella, 2005):

- „stroje/roboty preberú manuálnu prácu a superinteligentné počítače intelektuálnu, a my ľudia sa budeme musieť sústrediť na to, čo je bytostne ľudské“ .

Samozrejme, využitie služieb profesionálnych agentúr, ktorých možné involvovanie do výberových procesov bolo v mojej práci naznačené, nie je jedinou možnosťou uplatnenia progresívnych metód ohodnocovania predpokladov ľudských zdrojov na vykonávanie resp. obsadenie vrcholových manažérskych pozícií v akademickom prostredí.

Vzhľadom na špecifickosť prostredia by som odporúčala aplikovať moderné postupy na výber dané internou legislatívou vysokoškolskej inštitúcie s jasne definovanými postupmi a metódami výberu. Optimálne by bolo dopracovať, v spolupráci a odborníkmi/vedcami zaoberajúcimi sa celostnou spôsobilosťou manažérov prípadne s profesionálnymi agentúrami, súbor pravidiel a postupov výberového konania. Podkladom môže byť i jeden z modelov výberového konania, ktoré som navrhla v tejto práci. Prípadne zrealizovať model viackolového výberového konania, pričom prvé kolo by realizovala agentúra a druhé tak, ako to aj teraz je predpísané príslušnou legislatívou. Ďalšou z ciest je učiť sa z príkladu univerzít v krajinách, kde nie je ohodnocovanie holistickej spôsobilostí na akademickej pôde novinkou a kde sa aspoň čiastočne aplikujú moderné postupy na výber manažérov už aj konkrétne v praxi akademických inštitúcií (best practice). Nevyhnutná je ale „predpríprava pôdy“- t.j. oboznamovanie akademickej obce s predmetnou oblasťou, predmetom celostného manažmentu, argumentácia dôsledkov neskúsených lídrov s cieľom získania podpory širokej akademickej verejnosti pre zámer involvovania moderných progresívnych postupov výberových konaní na pozície top manažérov akademických inštitúcií.

Na poslednej Výročnej konferencii EUA 2011 v marci 2011 okrem iného nedávno menovaná hlavná vedecká poradkyňa Európskej komisie, Anne Glover, zdôraznila potrebu a nevyhnutnosť, aby univerzity upútali pozornosť verejnosti tým, že pôsobia ako usmerňovače v spoločnosti. (*EUA, Aarhus Declaration, 2011*) Vystríhala univerzity, že sa musia dôslednejšie starať a aj skúmať svoj ľudský kapitál a prehľadnejšie deklarovať výsledky skúmania verejnosti.



Táto výstraha z vysokých kruhov Európskej komisie len potvrdzuje fakt, že human resources sú ešte v súčasnosti nedoceneným kapitálom, ktorého dôsledné preskúmanie a zhodnotenie sa prejaví následne vo všetkých ukazovateľoch a parametroch inštitúcie.

Dovolím si zacitovať vybrané názvy statí z dokumentu - výstupu konferencie Európskej asociácie univerzít v apríli 2011 EUA Aarhus declaration 2011 „Investing Today in Talent Tomorrow“: Univerzity majú zásadný význam pre budúcnosť Európy, univerzity - sú motory pre hospodárske oživenie, univerzity - musia byť zacielené na úspech agendy EÚ 2020...“ a zároveň prezentovať názory prezidenta Európskej komisie José Manuel Barroso, ktorý povedal účastníkom konferencie, že univerzity majú kľúčovú úlohu pri pomoci Európe vyriešiť a ukončiť finančnú krízu.

Vo všeobecnosti treba povedať, že i práce v tejto oblasti - v oblasti ľudských zdrojov a konkrétne v oblasti modelov kompetentností je príspevkom k v súčasnosti silne pertraktovanej téme - spoločenskej zodpovednosti organizácií a téme trvalo udržateľného rozvoja. Vhodné zložky osobnosti manažérov, vhodná kombinácia kompetentností osobností vo vrcholových pozíciách výrobných podnikov ale i akademických inštitúcií následne jednoznačne prispievajú k pozitívnym ekonomickým, environmentálnym a sociálnym dopadom na spoločnosť.

Po úspešnom ukončení doktorandského štúdia a po obhájení dizertačnej práce predpokladám využiť svoje pôsobenie na akademickej pôde aj v aplikovaní získaných poznatkov z realizovaného výskumu do reálnej praxe vysokoškolskej inštitúcie. V súčasnosti prebieha v politických i akademických kruhoch diskusia k smerovaniu vysokého školstva v SR a diskutujú sa potrebné zmeny v praxi manažovania vysokých škôl i vo vysokoškolskej legislatíve. Ako už bolo vyššie spomenuté, nový vysokoškolský zákon sa na Slovensku očakáva najneskôr v roku 2015.

Čiastkové výsledky z dizertácie som už počas doktorandského štúdia priebežne publikovala na vedeckých konferenciách a odborných seminároch doma i v zahraničí.

# ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

*Akademická rankingová a ratingová agentúra*, 2011. Slovník pojmov, [online]. 2011 [cit.2012-01-05]. Dostupné z: <http://arra.sk/slovník-pojmov>

*Akademická rankingová a ratingová agentúra* , 2012. [online]. 2012 [2012-02 20]. Dostupné z: <http://arra.sk/ranking-2011>

*Akreditačná komisia Česká republika* , 2012[online]. 2012 [cit. 2012-09-20]. Dostupné z: <http://www.akreditacnikomise.cz/cs/vyrocnizpravy.html>

AL-AMMAL Hershama and Moneera AL-BOURSHAD, 2010. *Knowledge Management Strategies for Quality Assurance at a Higher Education Institute* [online]. 2010 [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: [http://www.anqahe.org/files/abu\\_dhabi\\_2011/FullPapers/Hesham\\_A\\_Ammal\\_Moneera\\_AlBourshaid.pdf](http://www.anqahe.org/files/abu_dhabi_2011/FullPapers/Hesham_A_Ammal_Moneera_AlBourshaid.pdf)

ALLEE, Verna, 2011. *12 principles of Knowledge Management* [online]. 2011 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://polaris.umuc.edu/~busilane/tman636/articles/12prin.pdf>

ARMSTRONG, Michael, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. s.485. ISBN 978-80-247- 1407-3.

*ACADEMIC RANKING OF WORLD UNIVERSITIES, 20012*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://www.arwu.org/>

BARTA, Juraj, Ferdinand DEVÍNSKY, Michal FEDÁK, Ivana KULLOVÁ, Matúš MASICA, Michal MEDVEĎ, Ivan OSTROVSKÝ, Ján PIŠÚT a Ivan ŠTICH, 2011. *Hodnotenie fakúlt vysokých škôl 2011, Ranking fakúlt vysokých škôl v SR na základe porovnania ukazovateľov kvantity a kvality vzdelávania a výskumu*. ARRA, november 2011, ISBN 978-80-89472-13-0.

BARTA, Juraj, Ferdinand DEVÍNSKY, Daniela DROBNÁ, Michal FEDÁK, Ivan OSTROVSKÝ, Katarína HUDECOVÁ, Ján PIŠÚT, Ivan ŠTICH a Ľubomír VARGA, 2011. *Správa - Hodnotenie vysokých škôl a ich fakúlt(2010)* [online]. ARRA 2010, Bratislava. [cit. 2011-12-14]. Dostupné z: <http://arra.sk/ranking-2010>.

BARTA Juraj, Ferdinand DEVÍNSKY, Michal FEDÁK, Ivan OSTROVSKÝ, Mária PÁLENÍKOVÁ, Ján PIŠÚT, Michal POVAŽAN a Ivan ŠTICH, 2009. *Správa - Hodnotenie vysokých škôl a ich fakúlt (2009)*. ARRA 2009, Bratislava.

BEBLAVÝ, Miroslav a Štefan KISŠ, 2010. *12 riešení pre kvalitnejšie vysoké školy, Niekoľko nových myšlienok do diskusie o reforme VŠ na Slovensku*. Slovak government institute SGI, OPEN SOCIETY, ISBN 978-80-89244-52-2.

BECERRA-FERNANDEZ, Irma, 2012. Knowledge management today: changing the corporate culture. *Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Conference of the Decision Science Institute*. Atény, vol.1.

BELLA, Tomáš, 2005. Ľudská inteligencia bude čoskoro bezcenná [online]. 2005 [cit. 2005-07-06]. Dostupné z: <http://pocitace.sme.sk/clanok.asp?cl=2284868>.

BENČO, Jozef, 2001. *Metodológia vedeckého výskumu*. Vydavateľstvo IRIS. ISBN 80-89018-27-0.

BENITO, Mónica and Rosario ROMERA, 2011. Improving quality assessment of composite indicators in university rankings: a case study of French and German universities of excellence. *Scientometric*, vol: 89, issue: 1, pp: 153-176.

BERNER, Georg, 2004. *Management in 20xx, What will be important in the future- a holistic view*, Erlangen: Publicis Corporate Publishing, GWA, 2004, s.138. ISBN 3-89578-241-6.

BÍLIKOVÁ, Jana, 2011. Proč studovat celostní management a proč být celostně způsobilým? *Manažment podnikania a vecí verejných*, 15/2011, s.100-107.

BÍLY, Matej a Jarmila ŠALGOVIČOVÁ, 2009. *Systémy manažérstva kvality na vysokých školách*. Monografia.

BÍLY, Matej a Jarmila ŠALGOVIČOVÁ, 2009. Angažovanosť ľudí a ich kompetentnosť v systémoch manažérstva kvality. *Kvalita*. 2-2009, ročník XVII, vydavateľstvo MASM, str.16-22. ISSN 1335-9231.

BRENČIČ, Rastislav, 2012. Nominácie na ocenenie Manažér roka, *TREND*, č. 41, 18.10. 2012, str. 21, ISSN 1335-0684.

BRODIE, Duncan, 2011. *Management - 8 Key Competencies of Successful Managers*[online]. 2011 [cit. 2011 12-18]. Dostupné z: <http://ezinearticles.com/?Management---8-Key-Competencies-of-Successful-Managers&id=1399699>

BUREŠ, Vladimír, 2007. *Znalostný management a proces jeho zavádzení-Průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1978-8.

*Case studies in Knowledge Management Research, 2012*. Academic-Publishing International Ltd, Reading, UK, 2012. ISBN 978-1-908272-26-3.

CALIN, Mariana, 2009. *Diversity at the glance*. Prezentácia v rámci projektu FP7 Belgicko.

COCKERILL, Tony, John HUNT and Harry SCHRODER, 1995. *Managerial Competencies: Fact or Fiction?* In *Business Strategy Review*, Vol.6, No 3, str.5

ČOLLÁK, Mikuláš a Ladislav MAJCHRÁK, 2007. *Manažérstvo kvality vo vzdelávacích inštitúciách*. Asociácia vzdelávania dospelých v SR, Žilina: MASM. ISBN 978-80-89742-10-1.

DAŇKOVÁ, Michaela, 2008. *Koučování - kdy, jak a proč*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-047-0.

DOLEJŠ, Ján, 2011. Testování se nevyrovná zkušenostem ze života. *Ekonom*, 24.11.- 30.11.2011, s.24

DUDINSKÁ, Elvíra, Jozef JARAB, Pavol BUDAJ a Miroslav ŠPÁNIK, 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. Vydavateľstvo Michala Vaška. ISBN 978-80-7165-831-3.

DUDOVÁ, Iveta, 2013. *Ekonomía vzdelávania*. Iura Edition, edícia EKONÓMIA. ISBN 978-80-8078-668-7

EFFRON, Marc a Miriam ORT, 2011. *Rýchly talent manažment*. Estone Books, Bratislava.

*Elektronická učebnica pedagogického výskumu, 2013.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/dotaznik/struktura-dotaznika.php?id=i12p2>

EUA - Aarhus declaration, 2011. *Investing Today in Talent Tomorrow* [online]. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://eua.be>

European Commision, Directorate-General for Communication, 2009. Germany: Publications, 2009. ISBN-978-92-79-11460-1.

European Journal of Engineering Education, 2012. ISSN 0304-3797, vol. 37, published Taylor and Francis, 4 Park Square, Milton Park, Abingdon, United Kingdom. ISSN1469-5898.

European Commision, 2012. [online]. 2012 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/slovensko/news/program\\_reformy\\_vysokoskolskeho\\_vzdelavania\\_sk.htm](http://ec.europa.eu/slovensko/news/program_reformy_vysokoskolskeho_vzdelavania_sk.htm).

European Commission, *Communication from the Commision to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.* Brussels, sept. 2011.

FLOREKOVÁ, Ľubica, 2002. Kvalita vysokoškolského vzdelávania - východiská a ciele. *Acta Montynicticy Slovaca*, Bratislava: ročník 7, 2002, č. 4, s.298-300.

GHAFFARI, Hadi, Mojtaba RAFEIE and Ali Changi ASHTIANI. 2012. Quality Open Higher Education via Knowledge Management, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, no 2/2012.

GOLEMAN, Daniel, 2000. *Práce s emoční inteligencí.* Praha: Columbus, spol.s.r.o. ISBN 80-7249-017-6.

GREGAR, Aleš, 2004. *Personální řízení I: vybrané kapitoly.* vyd. 3. Zlín, Univerzita T. Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-198-3

Hodnotenie výkonnosti a osobnosti manažéra, 1999. *Profit*, no. 25.január 1999, str. 55.

HUDÁKOVÁ, Ivana a Ivana LJUDVIGOVÁ, 2010. Teoretické vymedzenie pojmu leadership na Slovensku a v zahraničí. *Manažment podnikania a vecí verejných*, 13/2010, str.17-27.

HUMAJOVÁ-ZIMENOVÁ, Zuzana, Branislav PUPALA, Martin KRÍŽ a Matúš POŠVANC, 2010. *Vzdelávací systém* [online]. 2010, [cit. 2012-07-14] Dostupné z: <http://www.reformnavlada.sk/vzdelavaci-system.html>

CHRISTOPHER, William, F, 2007. *Holistic Management, Managing what Matters for Company Success*[online]. A John Wiley&Sons, Inc. New Jersey, Hoboken, 2007. 2012, [cit. 2012-05-10] Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470108994.fmatter/pdf>

KARKALÍKOVÁ, Marta, 2010. *Ľudské zdroje v systéme manažérstva kvality*. In *Aktuálne výzvy teórie a praxe pre obchod, marketing, služby, cestovný ruch a medzinárodné podnikanie: zborník vedeckých statí*, Bratislava, Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-3032-3.

KIDWELL, Jill, Karen M.VANDER LINDE and Sandy JOHNSON, 2000. Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education. *Educause Quarterly*, no 4/2000.

KOONTZ, Harolt a H. WEIHRICH, 1998. *Management*. Praha: East Publising. ISBN 80-7219-014-8.

KOPECKÝ, Tomáš, 2013. Manažérov brzdí ich ego. *Trend*, č. 25/2013, s.18

KRAJČÍK, Vladimír, 2011. Proces zajištění kvality na neuniverzitní vysoké škole. *Kvalita pre život*, číslo 2/2011. ISSN 1803-9138.

KRÆMMERGAARD, Pernille and Jeremy ROSE, 2002. *Managerial Competences for ERP Journeys*. Academic Publishers, Netherlands.

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing, Praha, str.20-63. ISBN 80-247-0698-9.

KUČEROVÁ , Marta a Helena FIDLEROVÁ, 2002. *Štatistické metódy*. MTF STU Trnava.

KÖNIG, Eckard a Gerda VOLMER, 2005. *Systemish denken und hande*. Nemecko, Düsseldorf, ISBN 3-407-25359-1.

Leading Issues in Social Knowledge Management, 2012. *Good News Digital Books*, Academic Publishing International Limited, United Kingdom, first edition 2012. ISBN978-1-908272-38-6.

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

MAIER, Ronald, 2004. *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Springer-Verlag, Berlin. ISBN 3-540-20547-0.

MALICET - Potocki Danielle, 1997. Evaluation and Self-evaluation in French Universities, *European Journal of Education*, Vol.32, No. 2, 1997, European Institute of Education and Social Policy, Paris.

MARKECHOVÁ, Dagmar, Beáta STEHLÍKOVÁ a Anna TIRPÁKOVÁ, 2011. *Štatistické metódy a ich aplikácie*. UKF Nitra, edícia: Prírodoveda č. 43. ISBN 978-80-8094-807-8.

MARKULÍK, Štefan a Anna NAGYOVÁ, 2011. Kvalita súčasného vysokého školstva na Slovensku. *Fórum manažéra*, č.1/2011, str. 16-18

MARKULÍK, Štefan, Juraj SINAY a Jozef ZAJAC, 2009. Systém Manažérstva kvality ako súčasť riadiacich činností vo verejnej vysokej škole. *Academia*,4/ 2009, s.3- 11.

MAYRHOFER, Wolfgang, 2008. Prezentácia na kick-off meeting projektu FP7 – „DIVERSITY“. Dresden, Nemecko: január 2008 (poskytnutá autorom).

MEDVEĎ, Jozef a Juraj NEMEC, 2004. *Mikroekonomické východiská verejných financií*. Vydavateľstvo Bratislava: SPRINT, s.27. ISBN 80-89085- 29-6.

MESÁROŠOVÁ, Margita a kol., 2010. *Manažérske kompetencie pre znalostnú spoločnosť*. Košice: VÚSI, spol.s r.o. 297 s. ISBN 978-80-89338-06-1.

MEŠKO, Dušan, Dušan KATUŠČÁK a kol., 2004. *Akademická príručka*. Vyd. Osveta, Martin. ISBN 80-8063-150-6.

MEŠKO, Dušan, Dušan KATUŠČÁK, Ján FINDRA a kol., 2005. *Akademická príručka*. 2. vydanie, Osveta Martin. ISBN 80-8063-200-6.

MIHALČOVÁ, Bohuslava a Michal PRUŽINSKÝ, 2006. *O manažmente a manažovaní*. Ružomberok, KUR, Pedagogická fakulta. ISBN 80-8084-122-5.

*Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2012 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/legislativni-normy-a-souvisejici-informace>.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2004. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing. s. 155, ISBN 80-86419-51-7.

MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA, 2012. *Manažérske metódy*. I.vydání Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-092-8.

MOLNÁR, Zdeněk, 2009. *Základy vědecké práce, aneb jak napsat doktorskou disertační práci*. Web.fame.utb.cz [online]. 2009 [cit. 2011-07-20]. Dostupné z: <http://web/fame.utb.cz/cs/docs/>

MOTEJZÍKOVÁ, Eva, 2004. *Kandidáti s charakterem. Moderní řízení*, č.4, s. 2.

MÜLLER, Gabriele, 2003. *Systemisches Coaching im Management*. Nemecko, Düsseldorf. ISBN 3-407-36398-2.

OSTROVSKÝ, Ivan, Ferdinand DEVÍNSKY a Juraj BARTA, 2010. *Klasifikácia vysokých škôl 2009-komplexná správa*, 1. vydanie, ISBN 978-80-89472-06-2.[online], 2010 [cit. 2010-06-08]. Dostupné z: <http://www.scribd.com>.

OSTROVSKÝ, Ivan, 2009. *Klasifikácia vysokých škôl 2009*. Bratislava. ISBN 978-80-89472-06-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing a.s., Praha, s.210- 214

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Tretie doplnené vydanie. Grada Publishing a.s., Praha. ISBN 978-80-247-3809-3

PISOŇOVÁ, Mária, 2011. *Kompetenčný profil manažéra výchovno-vzdelávacej inštitúcie*. Prvé vydanie, Iura edition, Bratislava. ISBN 978-80-8078-402-7.



PIŠŮT, Ján, 2010. *Čo je viac a čo menej dôležité pri diskusii o kvalite VŠ* [online]. 2010 [cit. 2010-10-08] Dostupné z: <http://noveidey.sk>

PLAMÍNEK, Jiří, 2005. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2.prepracované a rozšírené vydanie, Grada Publishing, Praha, s.49.ISBN 80-247-1092-7.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*, Praha. Grada Publishing. ISBN 80-247-1074-9.

PORVAZNÍK, Ján and coll., 2010. *Holistic Management, Pillars of Competence in Management*. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-89256-11-2

PORVAZNÍK, Ján, 2010. *Celostní manažment*. 4-té prepracované a doplnené vydanie. IRIS. ISBN 978-80-89256-48-8.

PORVAZNÍK, Ján, 2008. *Holistic Management, Pillars of Competence in Management*. Bratislava Vydavateľstvo IRIS. ISBN 978-80-89256-11-2.

PORVAZNÍK, Ján, 2011. *Celostný manažment, Globalizácia*. 5-te prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: SPRINT dva. ISBN 978-80-89393-58-9 .

PORVAZNÍK, Ján, Tomáš FREČKA a Zuzana SKORKOVÁ, 2012. Metodologické východiská modelovania a ohodnocovania celostnej kompetentnosti subjektov manažmentu, *Manažment podnikania a vecí verejných*, vol. 2012, VII, no. 17, str. 7-18.

PORVAZNÍK, Ján a Ivan TRANČÍK, 2011. Teoretický koncept a praktická skutočnosť uplatňovania celostného prístupu manažmentu v praxi. *Manažment podnikania a vecí verejných*, vol. VI, no. 16, str.10-14.

PORVAZNÍK, Ján, Juraj MIŠŮN, Ivana MIŠŮNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana LJUDVIGOVÁ, Zuzana SKORKOVÁ a Rudolf GÁLIK, 2013. *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*, vydavateľstvo EKONÓM Bratislava, str.51-52. ISBN 978-80-225-3760-5.

PROKŠA, Miroslav, Ľubomír HELD a kol., 2008. *Metodológia pedagogického výskumu jeho aplikácia v didaktikách prírodných vied*. Bratislava, Univerzita Komenského Bratislava. ISBN 978-80-223-2562-2.

RISTVEJ, Jozef, 2010. Vedecké metódy. *Odborný vedecký časopis Trilobit*, 1/2010, UTB Zlín, ISSN 1804-1795.

SAKÁL Peter a kol., 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. ISBN 978-80-89297-04-5.

SINGH, Bharat Dev, 2007. *Compensation and Reward Management*, Excel Books, Anurag, New Delhi, Excel Printers. ISBN 81-7446-546-4.

SINGH, Bharat Dev, 2010. *Performance Management System, a Holistic Approach*. New Delhi, p. 700, ISBN 978-81-7446-861-1.

SLOBODOVÁ, Eva a Igor ŠULÍK, 2010. Výber manažerov prostredníctvom kompetencií. *Amtrop Hever Slovakia-Global Executive Search*, č.28/1.

SVEIBY, Karl-Erik, 2007. Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviors. *Management Decision*, volume: 45, str 1636-1655.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2009. *Marketingové řízení školy*. 2. aktualizované vydanie, nakl. Wolters Kluwer, ČR. ISBN 978-80-7357-494-9.

ŠULÍK, Igor, 2007. Ako vybrať úspešného manažéra, *Revue priemyslu-Hospodárstvo*, 3/ Marec 2007, str . 21

*Štatistiky OECD* [online]. 2012 [cit. 2012-05-10] Dostupné z: <http://www.oecd.org/document/>.

*Terminology of European education and training policy*, 2008. Luxemburg.

*THE* [online]. 2012 [cit. 2012-01-06]. Dostupné z: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>.

TRUNEČEK, Jan, 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vydání, Professional Publishing, 2004. ISBN-80-86419-67-3.

ÚSTAV INFORMÁCIÍ A PROGNOZ ŠKOLSTVA, 2013 [online], 2013. [12.03.2013]. Dostupné: <http://www.uips.sk/statis/inde.html>.

ÚSTAV PRE NORMALIZÁCIU METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO, 2010. [online], 2010 [cit. 2010-06-17] Dostupné z: <http://www.unms.sk/>. STN EN ISO 9000:2000.

VETRÁKOVÁ, Milota a kolektív, 2006. *Ľudské zdroje v organizácii*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, ISBN 80-8083-193-9.

VETRÁKOVÁ, Milota a kol., 2007. *Hodnotenie prínosu zamestnancov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 192 s. ISBN 978-80-8083-537-8.

VRECIÓN, Vladimír, 2008. *Teorie a metody poznání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. ISBN 978-80-7318-658-6.

WEBOMETRICS [online]. 2011 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.webometrics.info/>.

WILSON Andrew, LENSSEN Gilbert and Patricia HIND. *Leadership Qualities and Management Competencies for Corporate Responsibility*. EABIS European Academy of Business in Society

WORLD UNIVERSITY RANKINGS. [online]. 2012 [cit. 2012-04-16] Dostupné z: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>.

ZÁVADSKÝ, Ján, 2012. *Manažment III*. Iura Edition. ISBN 978-80 8078-283-2.

ZHUMADIL, Mariyam, Dina ALIMBAYEVA and Malika BAIUZAKOVA, 2005. *Project report: TQM application in higher education*. OMIS, BCB.KIMEP.

QUEEN SHANTANA MARY X., PHIL SOLAR M, 2009. *Innovations in Education - Knowledge Management*. [online], 2009 [cit. 2012-02 03]. Dostupné z: <http://www.articlesbase.com/college-and-university-articles/innovations-in-education-knowledge-management-1005146.html>.

**Predpisy, normy:**

*Normy a smernice na zabezpečovanie kvality v európskom priestore vysokoškolského vzdelávania*, 2009. Fínsko, Helsinki, ISBN 952-5539-05-9.

Zákon č. 131/2002 Z.z o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov, 2002.

*The Common Assessment Framework - CAF*, 2006. Bratislava, GUPRESS, s. r. o., 2006, ISBN 80-7160-223-x.

*CAF (The Common Assessment Framework)- externá spätná väzba. 2011.* Bratislava.

*Spoločenská zodpovednosť organizácií (CSR), Aplikace a hodnocení- veřejný sektor*, 2009. Národné informačné stredisko podpory kvality, Praha, december 2009. ISBN 978-80-02-02206-0.

# ZOZNAM PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI

## AUTORKY

ŠTEFÁNKOVÁ, Jana, Dagmar CAGÁŇOVÁ a Oliver MORAVČÍK, 2010. *Promoting Gender Diversity Research in Slovakia within 7th Framework Programme: 21st EAEEIE (European Association for Education in Electrical and Information Engineering) Annual Conference Proceedings*, June 28-30 2010 Palanga, Lithuania, ISBN 978-9955-25-826-1., projekt "Improving the Gender Diversity Management in Materials Research Institution". Registrovaný: Web of Science, Master Journal List, Scopus.  
In: *Electronics and electrical engineering*, No. 6(102), 2010, s. 59-62, ISSN 1392-1215.

MORAVČÍK, Oliver, Peter SAKÁL, Katarína DRIENIKOVÁ, Gabriela HRDINOVÁ a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2012. European union policy in the field of university education within the context of sustainable development: *Materials Science and Technology*. roč. 12, č. 2/ 2012, s. 25-32. ISSN 1335-9053.

MORAVČÍK, Oliver, Peter SAKÁL, Ľubomír ŠMIDA, Gabriela HRDINOVÁ a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2012. Od udržateľnej vedy na európskych univerzitách k udržateľnej konkurencieschopnosti európskeho priemyslu v kontexte s globálnym udržateľným spoločensky zodpovedným podnikaním: *Výkonnosť podniku*. X.roč., č. 2/2012, s. 67-77. ISSN 1338-435.

MORAVČÍK, Oliver, Peter SAKÁL, Katarína DRIENIKOVÁ, Gabriela HRDINOVÁ a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2012. Politika vzdelávania Európskej únie v oblasti univerzitného vzdelávania v kontexte trvalo udržateľného rozvoja: *Výkonnosť podniku*. X.roč, č. 1/2012, s. 126-133. ISSN 1338-435X.

MORAVČÍK, Oliver, Štefan SVETSKÝ, František HORŇÁK, Daynier DELGADO SOBRINO a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2010. Experiences with the Personalised Technology Support for Engineering Education.: *Proceedings of the 2010 AaeE Conference*. 21st Annual Conference of the Australasian Association for Engineering Education & 2010 Fall CDIO Collaborators' Meeting. Sydney, University of Technology, Sydney, Australia., projekt APVV-P01905, s. 532-538. ISBN 978-0-

646-54610-0.

MORAVČÍK, Oliver, Jana ŠTEFÁNKOVÁ a Dagmar CAGÁŇOVÁ, 2010. The Faculty of Materials Science and Technology in Trnava on the Way to Excellency.: *Proceedings of 11th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2010)* : Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicao, , Portugal, 2-3 September 2010. - Famalicao : Academic Publishing International, 2010. Registrovaný: Web of Science, Scopus. s. 702-710. ISBN 978-1-906638-71-9.

ŠTEFÁNKOVÁ, Jana, 2011. Quality improvement of university institution.: *Manažment podnikania a vecí verejných : Zborník vedeckých prác*. I. ročník, 2011. Bratislava : Slovenská akadémia manažmentu, s.200-206. ISBN 978-80-970759-0-3.

CAGÁŇOVÁ Dagmar, Oliver MORAVČÍK, Jana ŠTEFÁNKOVÁ, Miloš ČAMBÁL, Maria GIALAMPOUKI a Christina E. LEKKA, 2011. Gender Diversity from the Slovak and Greek Perspective. : *Proceedings of the 22nd EAEEIE Annual Conference - EAEEIE 2011*, Maribor, Slovenia, 2011. Maribor : Faculty of Electrical Engineeg and Computer Science, 2011, s. 89-92. ISBN 978-961-248-281-7.

MORAVČÍK, Oliver, Peter SAKÁL, Katarína DRIENIKOVÁ, Gabriela HRDINOVÁ a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2013. From Sustainable Science in the European Universities towards Sustainable Competitiveness of the European Industry.: *Lecture Notes in Management Science*. ISSN 2251-3051. Vol. 15-16 : International Conference on Management Innovation and Business Innovation (ICMIBI 2013). Singapore Management and Sports Science Institute PTE.LTD, s. 421-426. ISBN 978-981-07-5034-3.

MORAVČÍK, Oliver, Dagmar CAGÁŇOVÁ a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2011. The University Institution's Improvement of Quality from a Knowledge Management's Point of View: *Booklet of Abstracts*, s. 64. , *Proceedings of the 12th European Conference on Knowledge Management - ECKM 2011*: University of Passau, Germany, 2011, vol.1. Registrovaný: Web of Science, Scopus. s. 676-686. ISBN 978-1-908272-10-2.

REŠETOVÁ, Kvetoslava, Jaroslav OTČENÁŠ, Pavol ZÁVACKÝ, Jana ŠTEFÁNKOVÁ a Oliver MORAVČÍK, 2012. The impact of infrastructure on knowledge processes in an institution. : *Comec 2012 - VII. International Scientific Conference of Mechanical Engineering*. 2012, Villa Clara, Cuba , Central University of Las Villas, 2012. ISBN

978-959-250-757-9.

SVETSKÝ, Štefan, Oliver MORAVČÍK, Jana ŠTEFÁNKOVÁ a Peter SCHREIBER, 2011. An experiment with enhanced learning in engineering education.: *Annals of DAAAM and Proceedings of DAAAM Symposium*. ISSN 1726-9679. Vol. 22, No. 1. "Intelligent Manufacturing & Automation: Power of Knowledge and Creativity", 2011, Vienna, Austria. DAAAM International, 2011. s. 0293-0294. ISBN 978-3-901509-83-4.

SVETSKÝ, Štefan, Oliver MORAVČÍK, Jana ŠTEFÁNKOVÁ a Peter SCHREIBER, 2013. Computer Support for Knowledge Management within R&D and the Teaching of Bachelor Students.: *International Journal of Emerging Technologies in Learning*. Vol. 8, Special Issue 1: "ICL 2012" ,2013, Registrovaný: Scopus. s. 22-28. ISSN 1863-0383.

SVETSKÝ, Štefan, Oliver MORAVČÍK, Jana ŠTEFÁNKOVÁ, a Peter SCHREIBER., 2012. IT Support for Knowledge Management within R&D and Education. : *ICL 2012 : 15th International Conference on Interactive Collaborative Learning and 41st International Conference on Engineering Pedagogy*, Villach, Austria. - Piscataway : IEEE, registrovaný: Scopus. ISBN 978-1-4673-2426-7.

SVETSKÝ, Štefan, Peter SCHREIBER, Oliver MORAVČÍK a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2012. Some Aspects of Computer Supported Teaching.: *EAEIE 2012 : 23rd EAEIE Annual Conference*, Cagliari, Italy, University of Cagliari, 2012.

SVETSKÝ, Štefan, Oliver MORAVČÍK, Jana ŠTEFÁNKOVÁ a Peter SCHREIBER, 2012. The Educational - Driven Approach for Technology Enhanced Learning.: *Lecture Notes in Engineering and Computer Science*. ISSN 2078-0958. - WCECS 2012. Vol. I : World Congress on Engineering and Computer Science 2012. *Proceedings IAENG & IET*. San Francisco, USA, 24-26 October, 2012. Hong Kong : International Association of Engineers, s. 290-296. ISBN 978-988-19251-6-9.

SVETSKÝ, Štefan, Oliver MORAVČÍK, Daynier DELGADO SOBRINO a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2010. The Implementation of the Personalised Approach for Technology Enhanced Learning.: *Lecture Notes in Engineering and Computer Science*., Volume 2186, Issue 1, Year 2010. Registrovaný: Web of Science. s. 321-323. ISSN 2078-0958 In: WCECS 2010 : *Proceedings of the IET World Congress on Engineering and Computer Science 2010*. Volume I. San Francisco, USA,2010. Hong Kong : International Association of Engineers, s. 321-

323. ISBN 978-988-17012-0-6.

SVETSKÝ, Štefan, Oliver MORAVČÍK, Peter SCHREIBER a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2011. The Informatics Tools Development and Testing for Active Learning. : *Journal: Lecture Notes in Engineering and Computer Science Year: 2011* Vol: 2193 Issue: 1 Pages/record No.: s. 265-268, ISSN 2078-0958.: *WCECS 2011 : World Congress on Engineering and Computer Science. Proceedings IAENG & IET. Volume I. San Francisco, USA, 2011. Hong Kong : International Association of Engineers.* s. 265-268. ISBN 978-988-18210-9-6.

SVETSKÝ, Štefan, Oliver MORAVČÍK, Pavol TANUŠKA, Jana ŠTEFÁNKOVÁ, Peter SREIBER a Pavol VAŽAN, 2012. The Particular Approach for Personalised Knowledge Processing. : *Advances in Intelligent and Soft Computing.* ISSN 1867-5662. Vol. 166. *Advances in Computer Science, Engineering and Applications : Proceedings of the Second International Conference on Computer Science, Engineering and Applications (ICCSEA 2012), 2012, New Delhi, India, Volume 1. - :* Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Registrovaný: Scopus. s. 937-946. ISBN 978-3-642-30156-8.

ŠTEFÁNKOVÁ, Jana a Oliver MORAVČÍK, 2012. An Approach to the Quality Assessment of Higher Education Institution via Knowledge Management Principles: *Proceedings of the 13th European Conference of Knowledge Management.* Cartagena, Spain, Academic Publishing International Limited, 2012. Registrovaný: Web of Science, Scopus. s. 1118-1126. ISBN 978-908272-63-8, ISSN 2048-8963

SVETSKÝ, Štefan, Oliver MORAVČÍK, Jana ŠTEFÁNKOVÁ a Peter SCHREIBER, 2011. The Solving of Knowledge Processing for the Automation of Teaching and Learning Activities.: *International Conference on Education, Informatics and Cybernetics: ICEIC 2011. International Symposium on Integrating Research, Education, and Problem Solving. IRE&PS 2011 : Proceedings.* Orlando, Florida, USA.: International Institute of Informatics and Systemics, s. 69-74. ISBN 978-1-936338-50-4.

ŠTEFÁNKOVÁ, Jana, Ján PORVAZNÍK a Oliver MORAVČÍK, 2012. The Academic Institution Quality and Managerial Capability Valuation of University Management.: *Proceedings of the 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning,* Colombia, Bogota, Universidad del Rosario, 2012. Registrovaný: Web of Science. s. 245-253. ISBN 978-1-908272-



71-3.

CAGÁŇOVÁ, Dagmar, Jana ŠTEFÁNKOVÁ a Jana ŠUJANOVÁ, 2010. Improving gender awareness in the period of an economic crisis.: *Proceedings of the Joint International IGIP-SEFI: Annual Conference 2010. Diversity unifies, Diversity in Engineering Education*, Trnava, Slovakia. Brussel: SEFI. ISBN 978-2-87352-003-8.

HORŇÁK, František, Oliver MORAVČÍK, Iveta PAULOVÁ, Jozef PETERKA, Kvetoslava REŠETOVÁ a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2008. Uplatňovanie inovatívnych metód vedúcich k jedinečnosti fakulty.: *Manažérstvo kvality vo verejnej správe, 5. medzinárodná konferencia o kvalite*. Bratislava : Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR.

ODLEROVÁ, Eva, Dagmar CAGÁŇOVÁ a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2010. Ecological rationality and the priorities of an environmental politics in the period of globalization.: *Proceedings of the Joint International IGIP-SEFI : Annual Conference 2010. Diversity unifies - Diversity in Engineering Education*, Trnava, Slovakia. Brussel : SEFI, 2010. ISBN 978-2-87352-003-8.

ŠTEFÁNKOVÁ, Jana, 2009. Model for self-assessment within universities in order to increase their excellence.: *CO-MAT-TECH 2009. Industrial Engineering, Management and Quality for 21st century*. [CD-ROM] : *Proceedings of the 17th International Science Conference*, Trnava , AlumniPress, s. 377-383 ISBN 978-80-8096-100-8.

ŠUJANOVÁ, Jana, Miloš ČAMBÁL, Dagmar CAGÁŇOVÁ, Jana ŠTEFÁNKOVÁ a Ivana MUDRIKOVÁ, 2011. Gender Diversity in Research System in the Slovak Republic.: *TEAM 2011 : Proceedings of the 3rd International Scientific and Expert Conference with simultaneously organised 17th International Scientific Conference CO-MAT-TECH 2011*, Trnava Slovakia. - Slavonski Brod : University of Applied Sciences of Slavonski Brod, s. 428-431. ISBN 978-953-55970-4-9.

CAGÁŇOVÁ, Dagmar a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2009. Dealing with Gender Diversity Principles at the Faculty of Materials Science and Technology, Slovak University of Technology, Slovakia.: *EPWS Annual Conference 2009. Conference Book : Scientific Culture, Communication, Gender - An Innovative Challenge for Women Scientists*. Brussels, European Platform of Women Scientists EPWS, s. 9

ŠUJANOVÁ, Jana, Dagmar CAGÁŇOVÁ a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2010. Future Research Areas for a Better Understanding of Women Participating in Research and Science in Top Management Positions.: *Beyond the leaky pipeline. Challenges for research on gender and science* : Final conference of the study "Meta-analysis of gender and science research". Brussels, Belgium, s. 31-34.

MORAVČÍK, Oliver, Jozef JANOVEC, František HORŇÁK a Jana ŠTEFÁNKOVÁ, 2011. Progress in the Teaching of Materials Science at the Faculty of Materials Science and Technology.: *3rd International Materials Education Symposium : Murray Edwards College, University of Cambridge, UK*. 2011. Cambridge : University of Cambridge, s. 48.

ŠTEFÁNKOVÁ, Jana a Oliver MORAVČÍK, 2013. Managerial Capability Valuation of the University Management.: *Proceedings of the 9th European Conference on Management Leadership and Governance. ECMLG 2013* Klagenfurt, Austria, Reading : Academic Conferences and Publishing International Limited. 2013. s. 257-265. ISBN 978-1-909507-86-9.

# CURRICULUM VITAE AUTORKY

Prax

2007- 2014

Vedúca odboru akademických činností

Koordinácia a zabezpečenie všetkých činností spojených so životným cyklom študenta- všetky 3 stupne

Organizačné zabezpečenie zahraničných vzťahov fakulty a komplexného kvalifikačného odborného rastu pracovníkov fakulty

Materiálovotechnologická fakulta STU so sídlom v Trnave, Trnava, SR  
Školstvo, verejná správa

1998- 2006

Vedúca pedagogického oddelenia

Koordináčne a riadiace činnosti pri zabezpečovaní študijného procesu študentov fakulty

Spracovanie štatistických výstupov

Zabezpečenie spracovanie sociálnej agendy študentov

Materiálovotechnologická fakulta STU so sídlom v Trnave, Trnava, SR  
Školstvo, verejná správa

1997-1998

Zástupca riaditeľa Finančného odboru Krajské riaditeľstvo  
Policajného zboru SR Trnava, radca- rozpočet

Zabezpečovanie finančných operácií v súvislosti s chodom rozpočtovej organizácie KR PZ SR

Plánovanie rozpočtových položiek

Koordinácia a kontrolná činnosť vo vzťahu k finančným tokom v organizácii  
Štátna správa

1991-1997

Samostatný odborný ekonóm

Zabezpečovanie finančných operácií v súvislosti s chodom rozpočtovej organizácie Okresné riaditeľstvo PZ SR Trnava

Štátna správa

Vzdelanie

Vysokoškolské štúdium v študijnom odbore Ekonomika a riadenie strojárkej výroby, získaný akademický titul „ inžinier“, druhý stupeň vysokoškolského vzdelávania

Strojársokotechnologická fakulta Slovenskej vysokej školy technickej v Bratislave, SR

Doplňujúce informácie:

2008- absolvovanie školenia „Implementácia modelu CAF“ poriadaného Slovenskou spoločnosťou pre kvalitu a MŠ SR

2009- získané osvedčenie o absolvovaní „Hodnotiteľ kvality CAF“ vydaný Slovenskou spoločnosťou pre kvalitu Bratislava (akreditácia MŠ SR) s celoslovenskou platnosťou

2013 – absolvovanie školenia pre posudzovateľa súťaže Národná cena za kvalitu „Model výnimočnosti EFQM 2013“

2009-2011 - členka riešiteľského tímu 7. rámcového programu FP7 acronym „DIVERSITY“ (hl. riešiteľ FZD Dresden, Nemecko, 13 participujúcich subjektov-univerzít/výskumných ústavov z Európy)

2010- 2012- členka riešiteľského tímu projektu „Poznatkovo riadený systém nástrojov sledovania uplatnenia absolventov v praxi v procese integrácie do EÚ“ (OP Vzdelávanie)

2013-2015 – členka riešiteľského tímu: Národný projekt z operačného programu Vzdelávanie „Vysoké školy ako motory vedomostnej spoločnosti“, MŠVVaŠ SR

2013-2014 - členka organizačného tímu medzinárodnej konferencie „European Conference on Intellectual Capital ECIC 2014“

2012-2014 – členka riešiteľského tímu KEGA 037STU-4/2012 „Zavedenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do štud. Programu Priemyselné manažérstvo“

2009- 2010 - členka organizačného tímu pre prípravu medzinárodnej konferencie „Joint International IGIP-SEFI Annual conference 2010“

2006- 2014 doteraz každoročne– člen/predseda organizačného tímu „International Doctoral Semina“ (IDS)

1990- absolvovanie špecializovaného štúdia pre absolventov vysokých škôl s predmetmi: psychológia, sociológia, výpočtová technika, anglický jazyk a právo

# PRÍLOHA A

## **Dotazník:**

*Vážená respondentka/Vážený respondent,*

*prosím Vás o spoluprácu pri dotazníkovom prieskume venovanom celostnej spôsobilosti vrcholových manažérov vysokých škôl. Na úvod si dovoľím, vzhľadom na túto dosiaľ málo známu problematiku, vysvetliť základné pojmy a súvislosti.*

**Celostný manažment** je moderným smerom v oblasti manažérskych teórií a mal by dať odpoveď, aké požiadavky sú kladené na kompetentnosť - spôsobilosť subjektov manažmentu, prednostne riadiacich pracovníkov. Poukazuje na nevyhnutnosť doplnenia odborných vedomostí a aplikačných zručností manažérov, ale i všetkých subjektov manažmentu o ďalšie rozmerosobnostné vlastnosti. Cieľom celostného prístupu k manažérskej spôsobilosti je objasniť, v čom spočíva spôsobilosť človeka zastávať určitú pozíciu, vykonávať určitú prácu, či ako jednotlivec, alebo v tíme.

3 základné zložky celostnej manažérskej spôsobilosti (CQ):

- **úroveň odborných manažérskych znalostí IQ**  
(znalosti o systémovom prístupe poznávania a využívania poznatkov, znalosti o manažovanom objekte, znalosti o funkciách manažmentu - plánovaní, rozhodovaní, organizovaní, regulovaní, kontrole, koordinovaní a informáciách potrebných pre uplatňovanie funkcií manažmentu)
- **úroveň praktických skúseností a schopností využívať znalosti v každodennom živote AQ**  
(aplikačné schopnosti spojené so seba riadením a využívaním času, aplikačné schopnosti komunikácie a motivácie a aplikačné schopnosti tímovej práce)
- **úroveň sociálnej zrelosti SQ**  
(charakterové a vôľové vlastnosti, povahové a emočné vlastnosti, kognitívne a tvorivé vlastnosti, fyzické a duševné vlastnosti)

**Akademická komunita** má v súčasnosti opatrný postoj k ohodnocovaniu manažérskej spôsobilosti a používaniu moderných metód pre toto ohodnocovanie. Nie je mi známe, že by v súčasnosti vysokoškolské inštitúcie na Slovensku zapájali do výberu manažérov profesionálne agentúry príp. involvovali do postupu výberu moderné a pokrokové metódy na zisťovanie celostnej manažérskej spôsobilosti,

tak ako sa to už bežne robí v podnikateľskej sfére. Ohodnocovanie manažérskych a osobnostných vlastností a spôsobilostí subjektu manažmentu v dikcii moderných vedeckých teórií o celostnej manažérskej spôsobilosti stojacej na troch pilieroch (všeobecná a odborná zdatnosť, osobnostná a sociálna zrelosť, praktická a aplikačná zručnosť), **nie sú predmetom** skúmania výberových komisií/akademických senátov/personálnych útvarov vysokoškolských inštitúcií.

**Naopak**, potreba ohodnocovania spôsobilosti subjektov manažmentu je už v súčasnosti akceptovaný prvok v manažérskej praxi **v podnikateľských subjektoch**. Nakoľko aj vďaka zmenám v prístupe k vzdelávaniu sa vytvoril pomerne dostatok odborne vzdelaných potenciálnych uchádzačov o pracovné posty ovládajúcich cudzie jazyky i prácu so softvéromi, je potrebné nájsť a presadiť ďalšie možné „odlišnosti a výnimočnosti“ kandidátov na pracovné a hlavne manažérske pozície tak, aby dobre vybraný uchádzač pozitívne svojím podielom následne prispel k dobrým výsledkom a výkonnosti inštitúcie.

*Dotazník, ktorý si Vám dovoľujem predložiť na vyplnenie, je nástrojom prieskumu názorov manažérov vysokých škôl, manažérov neuniverzitných subjektov (podniky, výskumné ústavy, agentúry, firmy) i názorov členov akademickej obce - nefunkcionárov vysokých škôl na metódy používané pri výbere funkcionárov vysokoškolských inštitúcií.*

*Vopred ďakujem za ochotu a čas venovaný môjmu prieskumu. Výsledky poslúžia na dokreslenie a doplnenie pertraktovanej tematiky v rámci inštitucionálneho výskumu.*

*Pokiaľ budete pokladať za potrebné Vaše odpovede na jednotlivé otázky doplniť o slovný komentár, je možné využiť priestor v závere dotazníka.*

#### **Identifikačné údaje:**

Som manažér

Pozn.: ako manažér pre účely tohto zisťovania sa považuje:

vo vysokoškolských inštitúciách od funkcie rektor, prorektori, dekan, prodekani po úroveň vedúci ústavu/katedry

v ostatných inštitúciách od úrovne riaditeľ/hlavný vedúci po úroveň vedúci útvaru/odboru/oddelenia (min. 8 zamestnancov)

na vysokej škole/univerzite vo funkcii

vo firme/ neuniverzitetnej inštitúcii/ v inom subjekte vo funkcii

v súčasnosti nepôsobím a ani v minulosti som nepôsobil ako manažér vysokoškolskej inštitúcie

Na svojom poste pôsobím:

do 1 roka  do 5 rokov  do 10 rokov  do 20 rokov  viac ako 20 rokov

Môj vek

do 30 rokov  do 40 rokov  do 50 rokov  do 60 rokov  nad 60 rokov

### Otázky:

1. Poznám metódy a postupy používané pri výbere akademických funkcionárov

		<i>neviem sa</i>		
<i>áno</i>	<i>skôr áno</i>	<i>vyjadriť</i>	<i>skôr nie</i>	<i>nie</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Priradte číslo od 1 do 5 (1 najmenej dôležitá, 5 najviac dôležitá kompetentnosť) z hľadiska Vášho pohľadu na dôležitosť jednotlivých zložiek celostnej kompetencie funkcionára vysokoškolskej inštitúcie.

Osobnostné vlastnosti  
(charakterové a vôľové vlastnosti, povahové a emočné vlastnosti, kognitívne a tvorivé vlastnosti, fyzické a duševné vlastnosti)

Odborné manažérske znalosti

(znalosti o systémovom prístupe, znalosti o manažovanom objekte, znalosti o funkciách manažmentu a o informáciách potrebných pre uplatňovanie funkcií manažmentu)

Aplikačné zručnosti

(aplikačné schopnosti spojené so seba riadením a využívaním času, aplikačné schopnosti komunikácie a motivácie a aplikačné schopnosti tímovej práce)

3. Variácia predošlej otázky s iným váhovaním. Priradíte číselné vyjadrenie v desiatkach percent (0%, 10%, 20%.....po 100%, pričom sumár nesmie prekročiť 100) z hľadiska Vášho pohľadu na váhu jednotlivých zložiek celostnej kompetencie pri posudzovaní komplexnej osobnosti kandidáta na funkciu manažéra.

Osobnostné vlastnosti

(charakterové a vôľové vlastnosti, povahové a emočné vlastnosti, kognitívne a tvorivé vlastnosti, fyzické a duševné vlastnosti)

Odborné manažérske znalosti

(znalosti o systémovom prístupe, znalosti o manažovanom objekte, znalosti o funkciách manažmentu a o informáciách potrebných pre uplatňovanie funkcií manažmentu)

Aplikačné zručnosti

(aplikačné schopnosti spojené so seba riadením a využívaním času, aplikačné schopnosti komunikácie a motivácie a aplikačné schopnosti tímovej práce)

4. Súhlasím so spôsobom výberu akademických funkcionárov výlučne na základe odborných a kvalifikačných predpokladov tak, ako je to v súčasnosti dané legislatívou SR a internou legislatívou vysokoškolských inštitúcií.

áno

skôr áno

*neviem sa*

vyjadriť

skôr nie

nie



5. Súhlasím s absenciou skúmania osobnostných vlastností (charakterové a vôľové vlastnosti, povahové a emočné vlastnosti, kognitívne a tvorivé vlastnosti, fyzické a duševné vlastnosti) kandidátov na funkcie v procese výberového konania.

*neviem sa*

<i>áno</i>	<i>skôr ano</i>	<i>vyjadriť</i>	<i>skôr nie</i>	<i>nie</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Involvovanie profesionálnych agentúr (assessment centier) do procesu výberu a voľby akademických funkcionárov vysokoškolských inštitúcií považujem za potrebné vzhľadom na objektivizáciu voľby.

*neviem sa*

<i>áno</i>	<i>skôr ano</i>	<i>vyjadriť</i>	<i>skôr nie</i>	<i>nie</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Myslíte si, že by akademická obec univerzity/fakulty akceptovala rektora/dekana vybraného profesionálnou agentúrou?

*neviem sa*

<i>áno</i>	<i>skôr ano</i>	<i>vyjadriť</i>	<i>skôr nie</i>	<i>nie</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Viete si predstaviť voľbu akademického funkcionára vo dvoch kolách, pričom akademické senáty by volili z užšieho výberu kandidátov doporučených profesionálnou agentúrou?

*neviem sa*

<i>áno</i>	<i>skôr ano</i>	<i>vyjadriť</i>	<i>skôr nie</i>	<i>nie</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Doplnenie legislatívy zameranej na výber vysokoškolských funkcionárov o zložku posudzovania aplikačných zručností (aplikačné schopnosti spojené so seba riadením a využívaním času, aplikačné schopnosti komunikácie, motivácie a aplikačné schopnosti tímovej práce) uchádzačov o funkcie považujem za žiaduce.

*neviem sa*

<i>áno</i>	<i>skôr ano</i>	<i>vyjadriť</i>	<i>skôr nie</i>	<i>nie</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Doplnenie legislatívy zameranej na výber vysokoškolských funkcionárov o zložku posudzovania osobnostné vlastnosti (charakterové

a vôľové vlastnosti, povahové a emočné vlastnosti, kognitívne a tvorivé vlastnosti, fyzické a duševné vlastnosti) uchádzačov o funkcie považujem za žiaduce.

*neviem sa*

*áno*                      *skôr áno*                      *vyjadriť*                      *skôr nie*                      *nie*

11. Výber akademických funkcionárov na základe aktuálnej legislatívy môže byť dôvodom zlyhania jednotlivca i celého tímu po nástupe do funkcie. Považujete zmenu legislatívy pri výbere manažérov vysokoškolských inštitúcií za reálnu? (zákon o VŠ)

*neviem sa*

*áno*                      *skôr áno*                      *vyjadriť*                      *skôr nie*                      *nie*

12. V súčasnosti aplikované metódy, postupy a spôsob výberu manažérov vysokoškolských inštitúcií považujem za vhodné s dostatočnou výpovednou hodnotou pre komplexné a kvalitné posúdenie uchádzača o funkciu.

*neviem sa*

*áno*                      *skôr áno*                      *vyjadriť*                      *skôr nie*                      *nie*

**Priestor pre Vaše poznámky a komentáre:**

.....

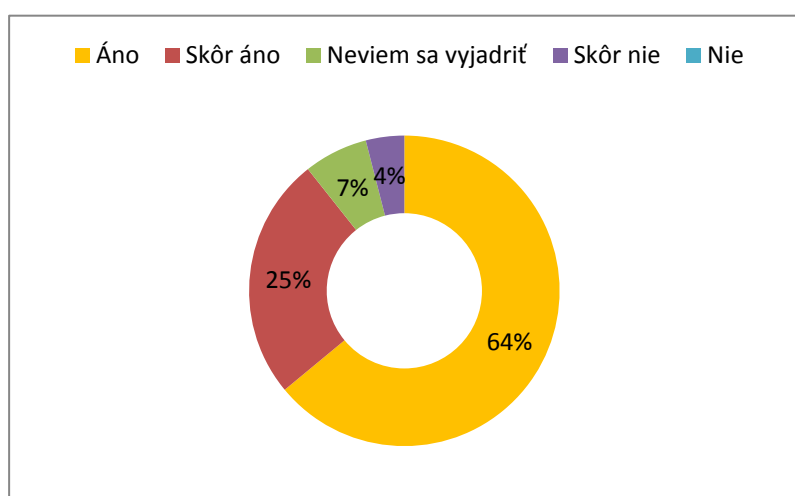
.....

.....

# PRÍLOHA B

Tabuľka B. 1 Hodnotenie položky č.1, skupina A

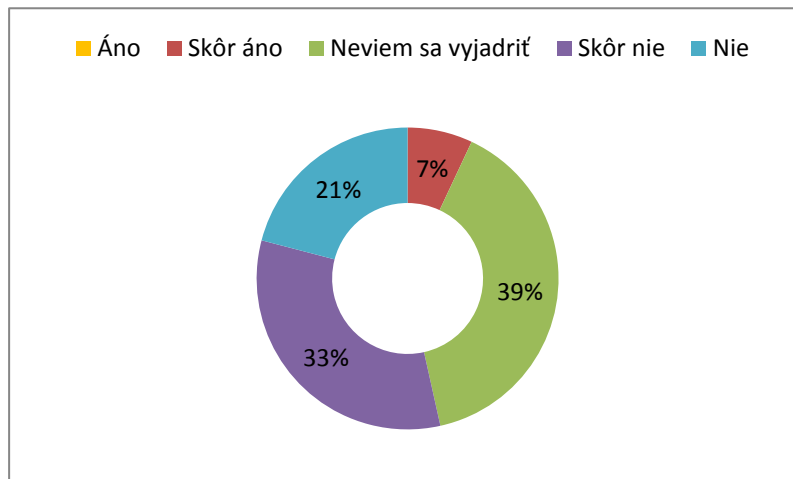
Miera poznania	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	48	64,00	64,00
Skôr áno	19	25,33	89,33
Neviem sa vyjadriť	5	6,67	96,00
Skôr nie	3	4,00	100,00
Nie	0	0,00	100,00
Spolu	75	100,00	



Graf B.1 Vyhodnotenie položky 1- skupina A

Tabuľka B.2 Hodnotenie položky č.1, skupina B

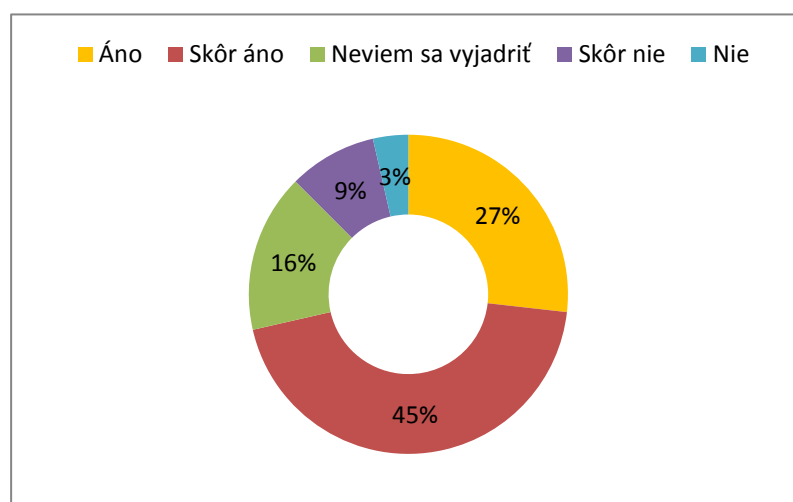
Miera poznania	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	0	0,00	0,00
Skôr áno	3	6,98	6,98
Neviem sa vyjadriť	17	39,53	46,51
Skôr nie	14	32,56	79,07
Nie	9	20,93	100,00
Spolu	43	100,00	



Graf B.2 Vyhodnotenie položky 1- skupina B

Tabuľka B.3 Hodnotenie položky č.1, skupina C

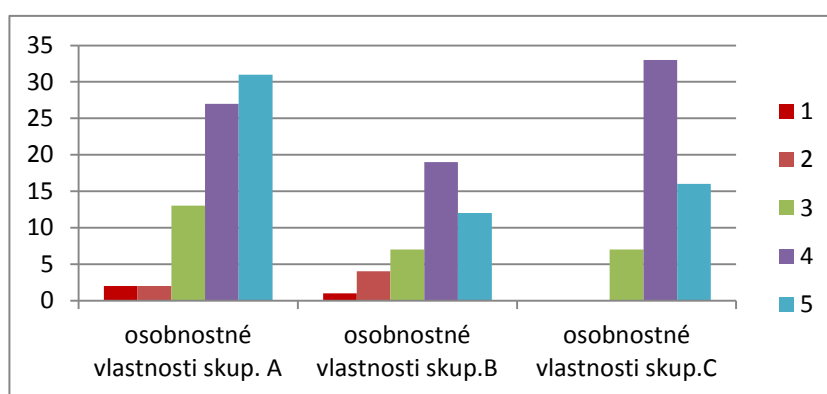
Miera poznania	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	15	26,79	26,79
Skôr áno	25	44,64	71,43
Neviem sa vyjadriť	9	16,07	87,50
Skôr nie	5	8,93	96,43
Nie	2	3,57	100,00
Spolu	56	100,00	



Graf B.3 Vyhodnotenie položky 1- skupina C

Tabuľka B.4 Osobnostné vlastnosti, dôležitosť podľa skupín respondentov

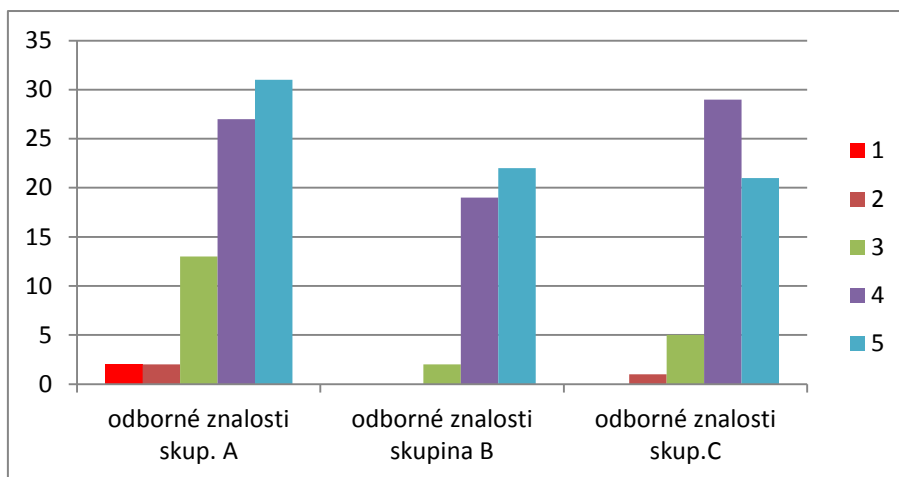
Početnosť					
	1	2	3	4	5
<b>osobnostné vlastnosti skup. A</b>	2	2	13	27	31
<b>osobnostné vlastnosti skup.B</b>	1	4	7	19	12
<b>osobnostné vlastnosti skup.C</b>			7	33	16
<b>Spolu</b>	3	6	27	79	59



Graf B.4 Dôležitosť osobnostných vlastností pre respondentov

Tabuľka B.5 Odborné znalosti, dôležitosť podľa skupín respondentov

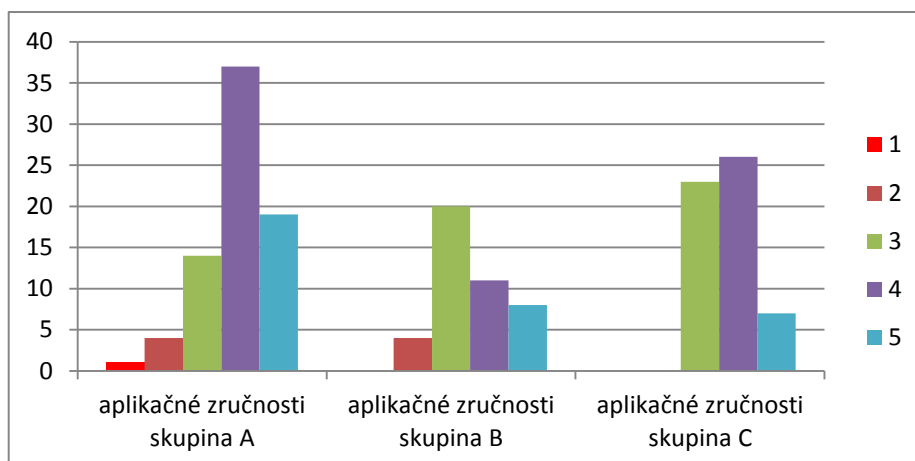
Početnosť					
	1	2	3	4	5
<b>odborné znalosti skup. A</b>	2	2	12	26	33
<b>odborné znalosti skupina B</b>			2	19	22
<b>odborné znalosti skup.C</b>		1	5	29	21
<b>spolu</b>	2	3	19	74	76



Graf B.5 Dôležitosť odborných znalosti pre respondentov

Tabuľka B.6 Aplikačné zručnosti, dôležitosť podľa skupín respondentov

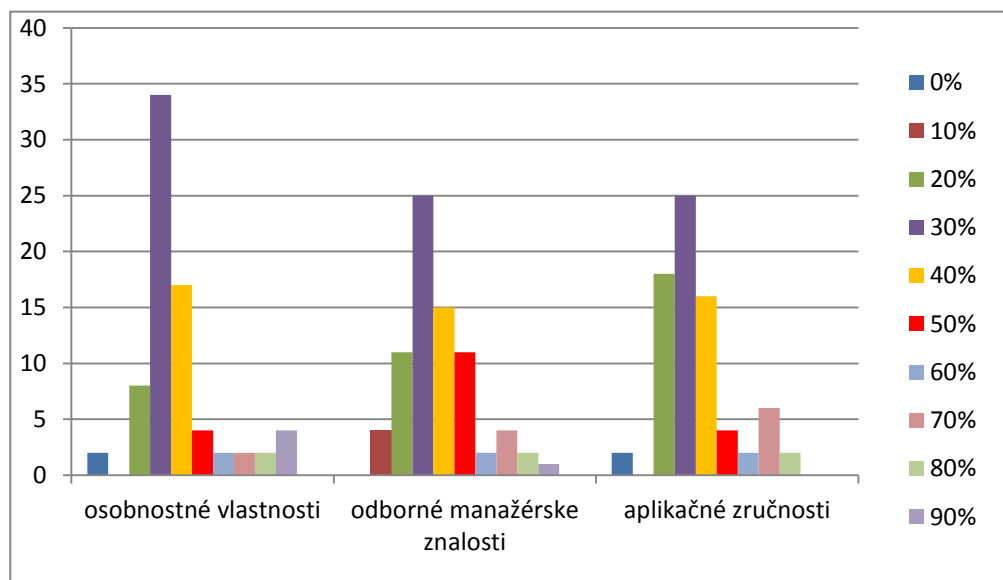
	Početnosť				
	1	2	3	4	5
aplikačné zručnosti skupina A	1	4	14	37	19
aplikačné zručnosti skupina B		4	20	11	8
aplikačné zručnosti skupina C			23	26	7
<b>Spolu</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>57</b>	<b>74</b>	<b>34</b>



Graf B.6 Dôležitosť aplikačnej zručnosti pre respondentov

Tabuľka B.7 Hodnotenie položky č.3, skupina A

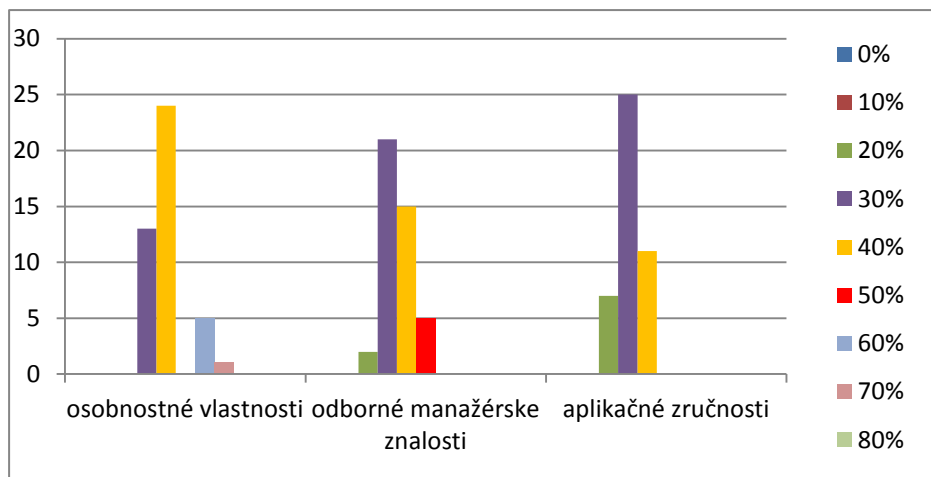
Zložky celostnej kompetencie	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
osobnostné vlastnosti	2		8	34	17	4	2	2	2	4	
odborné manažérske znalosti		4	11	25	15	11	2	4	2	1	
aplikačné zručnosti	2		18	25	16	4	2	6	2		
<b>spolu</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>37</b>	<b>84</b>	<b>48</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	



Graf B.7 Vyhodnotenie položky č. 3 – skupina A

Tabuľka B.8 Hodnotenie položky č.3, skupina B

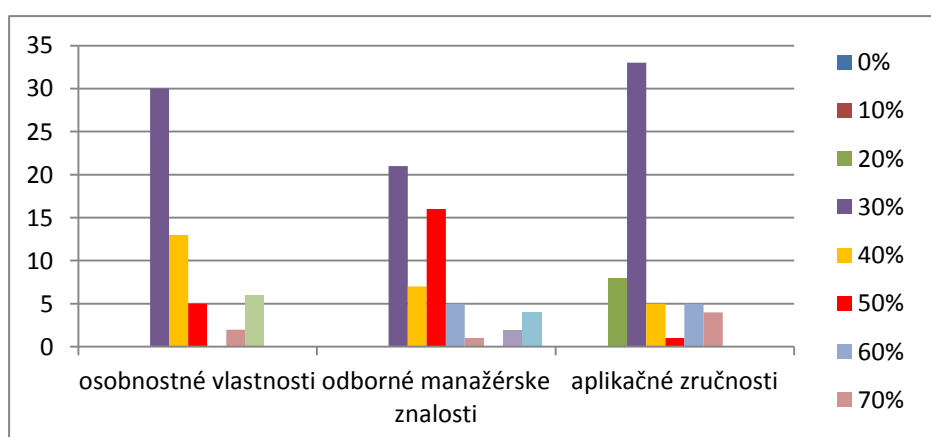
Zložky celostnej kompetencie	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
osobnostné vlastnosti				13	24		5	1			
odborné manažérske znalosti			2	21	15	5					
aplikačné zručnosti			7	25	11						
<b>Spolu</b>			<b>9</b>	<b>59</b>	<b>50</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>			



Graf B.8 Vyhodnotenie položky č. 3 – skupina B

Tabuľka B.9 Hodnotenie položky č.3, skupina C

Zložky celostnej kompetencie	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
osobnostné vlastnosti				30	13	5		2	6		
odborné manažérske znalosti				21	7	16	5	1		2	4
aplikačné zručnosti			8	33	5	1	5	4			
<b>Spolu</b>			8	84	25	22	10	7	6	2	4

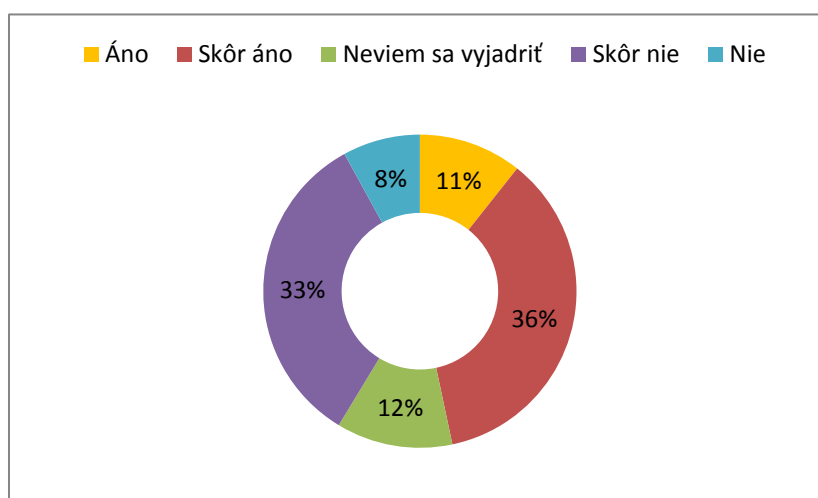


Graf B.9 Vyhodnotenie položky č. 3 – skupina C



Tabuľka B.10 Hodnotenie položky č.4, skupina A

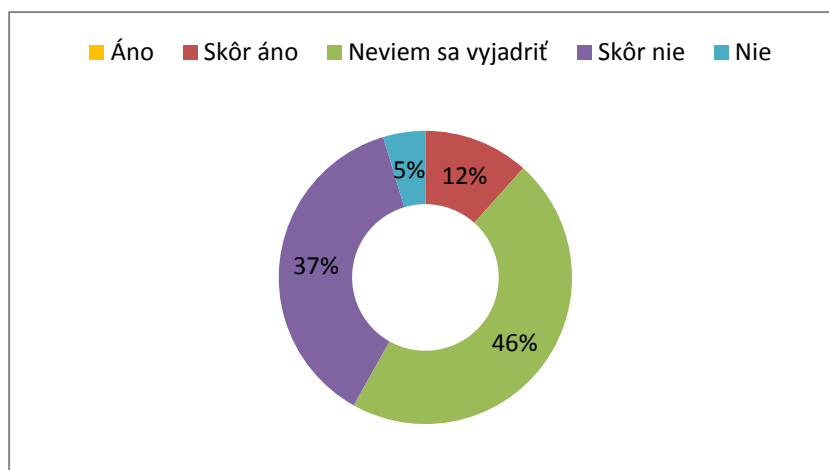
<b>Odpoveď</b>	<b>Absolútna početnosť</b>	<b>Relatívna početnosť v %</b>	<b>Kumulatívna početnosť</b>
<b>Áno</b>	8	10,67	10,67
<b>Skôr áno</b>	27	36,00	46,67
<b>Neviem sa vyjadriť</b>	9	12,00	58,67
<b>Skôr nie</b>	25	33,33	92,00
<b>Nie</b>	6	8,00	100,00
<b>Spolu</b>	75	100,00	



Graf B.10 Vyhodnotenie položky č. 4 – skupina A

Tabuľka B.11 Hodnotenie položky č.4, skupina B

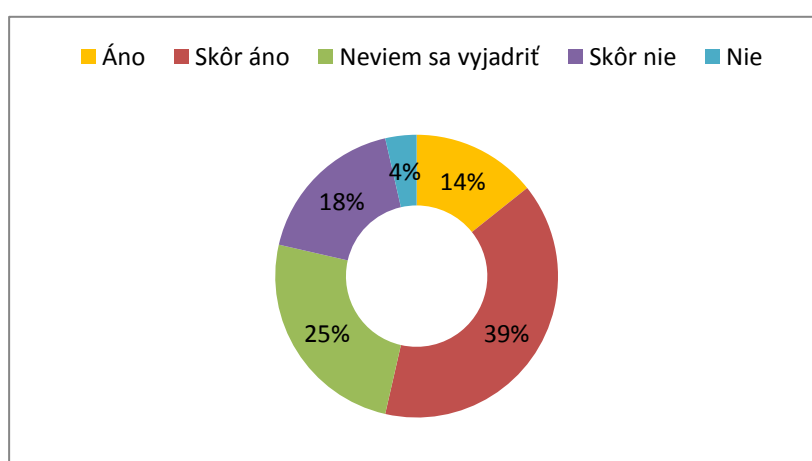
<b>Odpoveď</b>	<b>Absolútna početnosť</b>	<b>Relatívna početnosť v %</b>	<b>Kumulatívna početnosť</b>
<b>Áno</b>	0	0,00	0
<b>Skôr áno</b>	5	11,63	11,63
<b>Neviem sa vyjadriť</b>	20	46,51	58,14
<b>Skôr nie</b>	16	37,21	95,35
<b>Nie</b>	2	4,65	100,00
<b>Spolu</b>	43	100,00	



Graf B.11 Vyhodnotenie položky č. 4 – skupina B

Tabuľka B.12 Hodnotenie položky č.4, skupina C

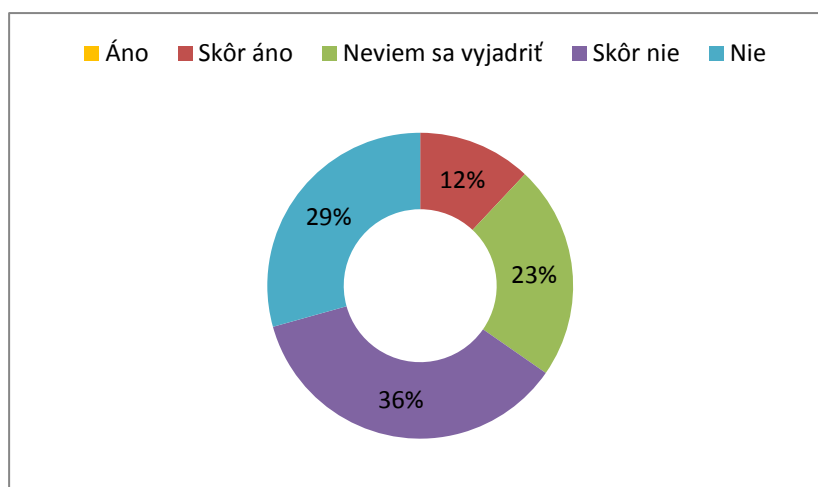
Odpoď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	8	14,29	14,29
Skôr áno	22	39,29	53,58
Neviem sa vyjadriť	14	25,00	78,58
Skôr nie	10	17,85	96,43
Nie	2	3,57	100,00
Spolu	56	100,00	



Graf B.12 Vyhodnotenie položky č. 4 – skupina C

Tabuľka B.13 Hodnotenie položky č.5, skupina A

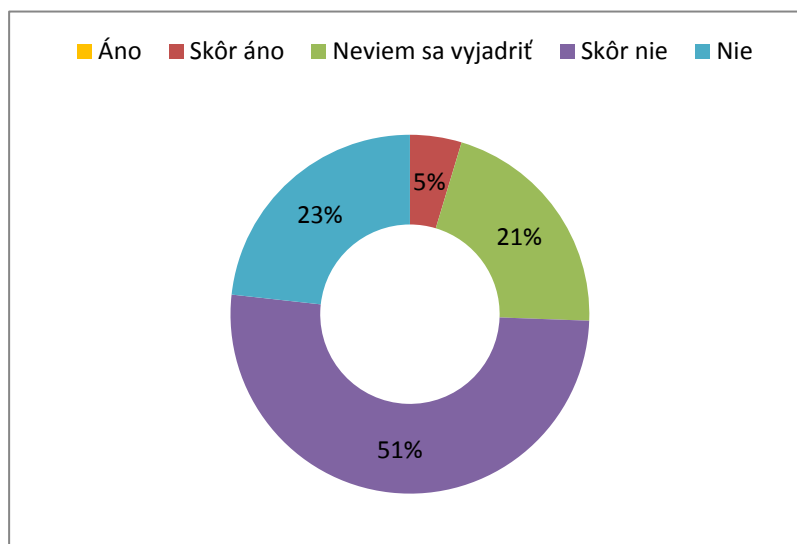
Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	0	0,00	0,00
Skôr áno	9	12,00	12,00
Neviem sa vyjadriť	17	22,67	34,67
Skôr nie	27	36,00	70,67
Nie	22	29,33	100,00
Spolu	75	100,00	



Graf B.13 Vyhodnotenie položky č. 5 – skupina A

Tabuľka B.14 Hodnotenie položky č.5, skupina B

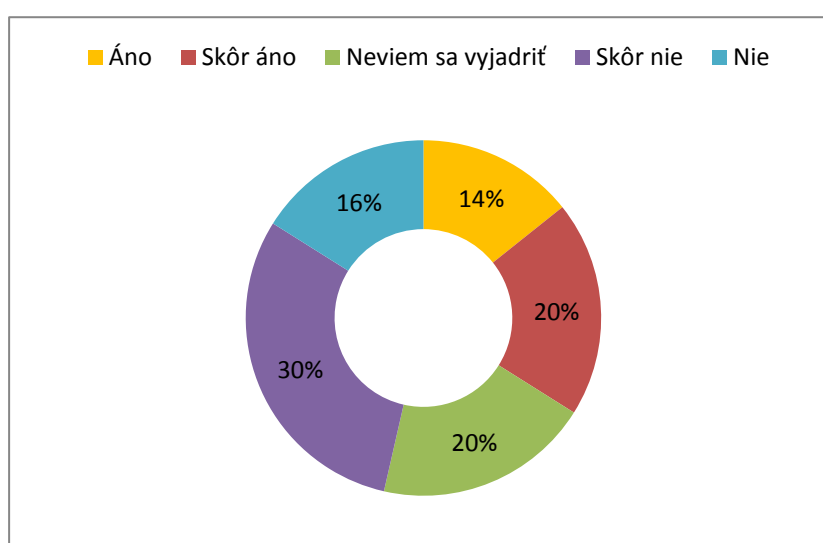
Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	0	0,00	0,00
Skôr áno	2	4,65	4,65
Neviem sa vyjadriť	9	20,93	25,58
Skôr nie	22	51,16	76,74
Nie	10	23,26	100,00
Spolu	43	100,00	



Graf B.14 Vyhodnotenie položky č. 5 – skupina B

Tabuľka B.15 Hodnotenie položky č.5, skupina C

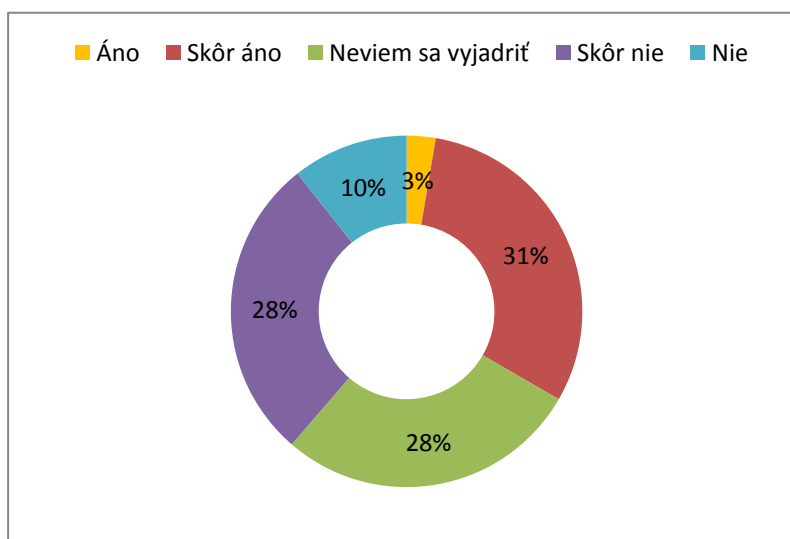
Odpooveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	8	14,29	14,29
Skôr áno	11	19,64	33,93
Nevie sa vyjadriť	11	19,64	53,57
Skôr nie	17	30,36	83,93
Nie	9	16,07	100,00
Spolu	56	100,00	



Graf B.15 Vyhodnotenie položky č. 5 – skupina C

Tabuľka B.16 Hodnotenie položky č. 6, skupina A

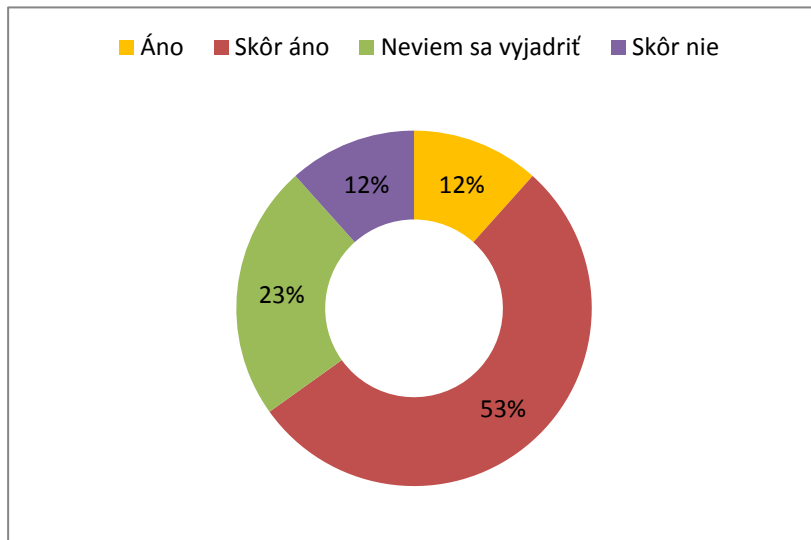
Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	2	2,67	2,67
Skôr áno	23	30,66	33,33
Neviem sa vyjadriť	21	28,00	61,33
Skôr nie	21	28,00	89,33
Nie	8	10,67	100,00
Spolu	75	100,00	



Graf B.16 Vyhodnotenie položky č. 6 – skupina A

Tabuľka B.17 Hodnotenie položky č. 6, skupina B

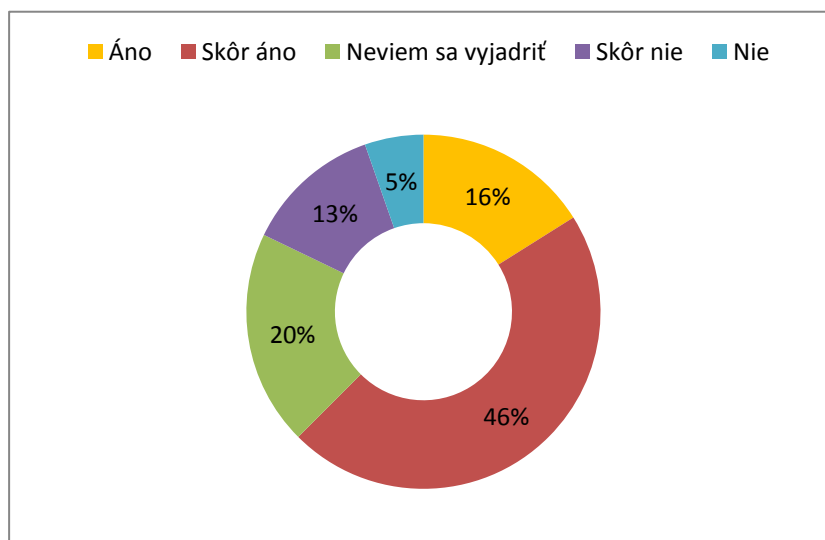
Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	5	11,63	11,63
Skôr áno	23	53,49	65,12
Neviem sa vyjadriť	10	23,25	88,37
Skôr nie	5	11,63	100,00
Nie		0,00	100,00
Spolu	43	100,00	



Graf B.17 Vyhodnotenie položky č. 6 – skupina B

Tabuľka B.18 Hodnotenie položky č. 6, skupina C

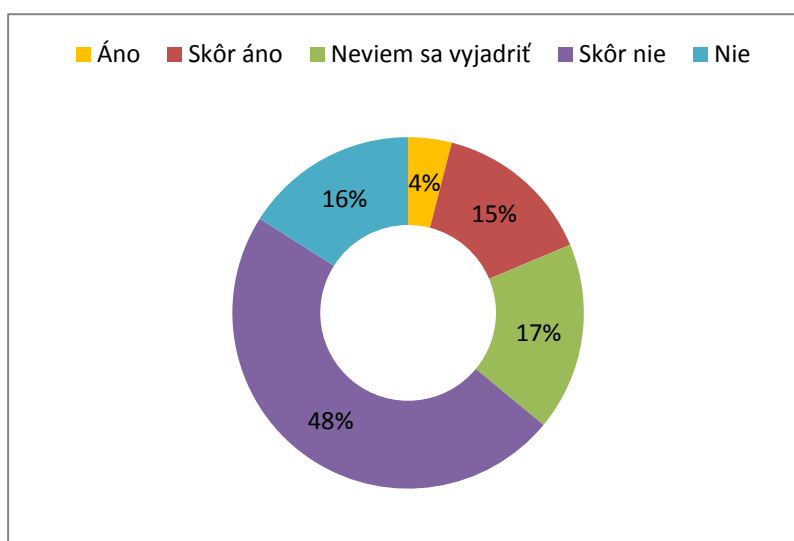
Odpooveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	9	16,07	16,07
Skôr áno	26	46,43	62,50
Neviem sa vyjadriť	11	19,64	82,14
Skôr nie	7	12,50	94,64
Nie	3	5,36	100,00
Spolu	56	100,00	



Graf B.18 Vyhodnotenie položky č. 6 – skupina C

Tabuľka B.19 Hodnotenie položky č.7, skupina A

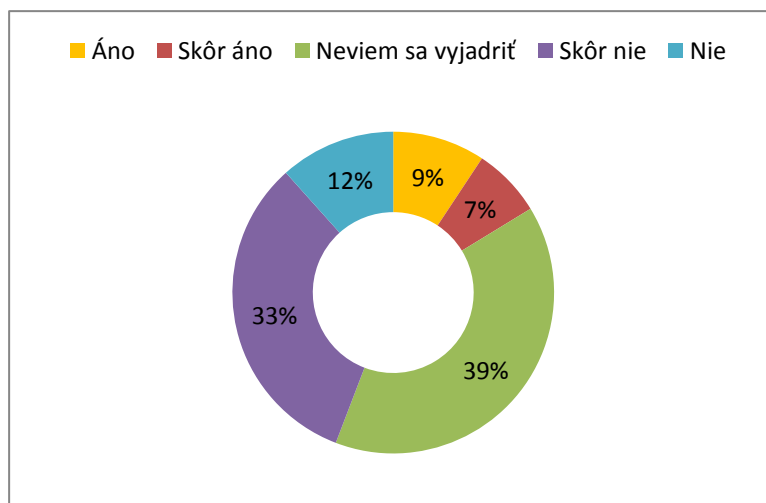
Odpoď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	3	4,00	4,00
Skôr áno	11	14,67	18,67
Neviem sa vyjadriť	13	17,33	36,00
Skôr nie	36	48,00	84,00
Nie	12	16,00	100,00
Spolu	75	100,00	



Graf B.19 Vyhodnotenie položky č. 7 – skupina A

Tabuľka B.20 Hodnotenie položky č.7, skupina B

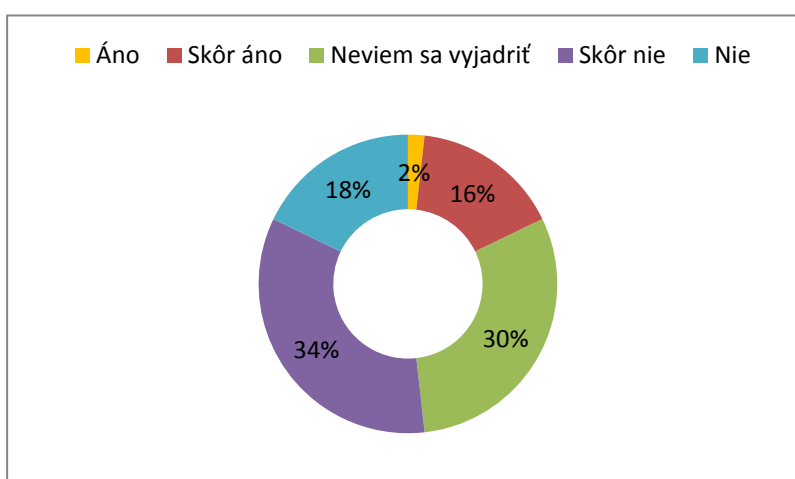
Odpoď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	4	9,30	9,30
Skôr áno	3	6,98	16,28
Neviem sa vyjadriť	17	39,53	55,81
Skôr nie	14	32,56	88,37
Nie	5	11,63	100,00
Spolu	43	100,00	



Graf B.20 Vyhodnotenie položky č. 7 – skupina B

Tabuľka B.21 Hodnotenie položky č.7, skupina C

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	1	1,79	1,79
Skôr áno	9	16,07	17,86
Neviem sa vyjadriť	17	30,35	48,21
Skôr nie	19	33,93	82,14
Nie	10	17,86	100,00
Spolu	56	100,00	

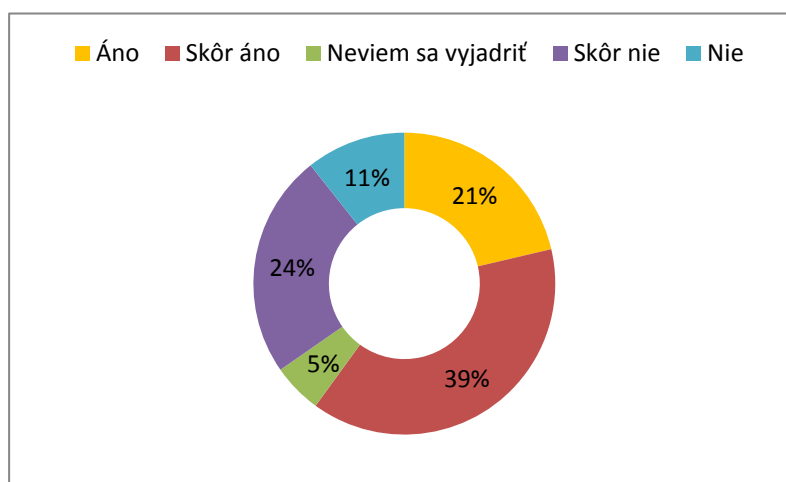


Graf B.21 Vyhodnotenie položky č. 7 – skupina C



Tabuľka B.22 Hodnotenie položky č.8, skupina A

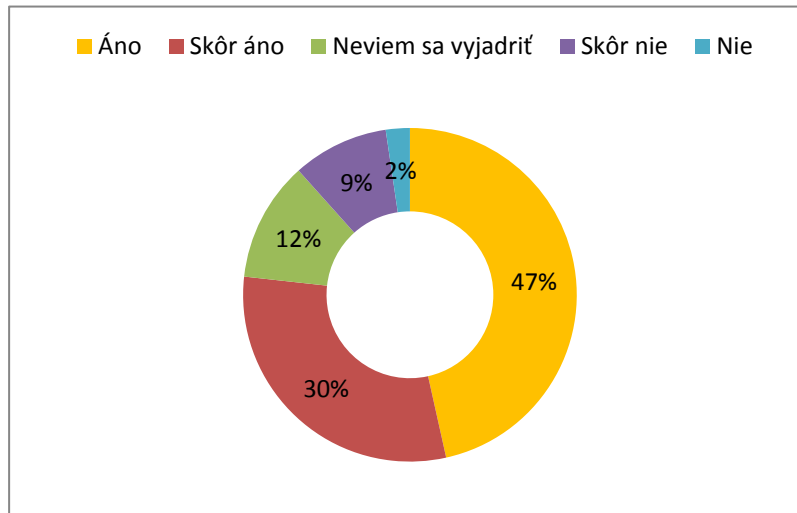
Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	16	21,33	21,33
Skôr áno	29	38,67	60,00
Neviem sa vyjadriť	4	5,33	65,33
Skôr nie	18	24,00	89,33
Nie	8	10,67	100,00
Spolu	75	100,00	



Graf B.22 Vyhodnotenie položky č. 8 – skupina A

Tabuľka B.23 Hodnotenie položky č.8, skupina B

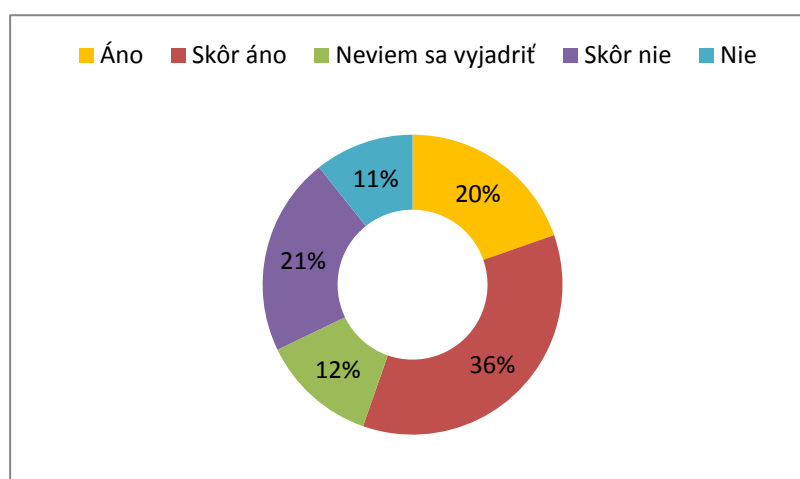
Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	20	46,51	46,51
Skôr áno	13	30,23	76,74
Neviem sa vyjadriť	5	11,63	88,37
Skôr nie	4	9,30	97,67
Nie	1	2,33	100,00
Spolu	43	100,00	



Graf B.23 Vyhodnotenie položky č. 8 – skupina B

Tabuľka B.24 Hodnotenie položky č.8, skupina C

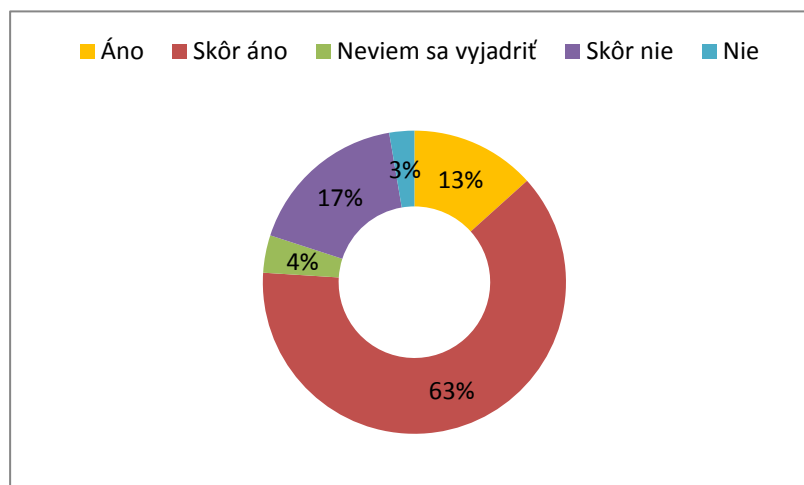
Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	11	19,64	19,64
Skôr áno	20	35,72	55,36
Neviem sa vyjadriť	7	12,50	67,86
Skôr nie	12	21,43	89,29
Nie	6	10,71	100,00
Spolu	56	100,00	



Graf B.24 Vyhodnotenie položky č. 8 – skupina C

Tabuľka B.25 Hodnotenie položky č.9, skupina A

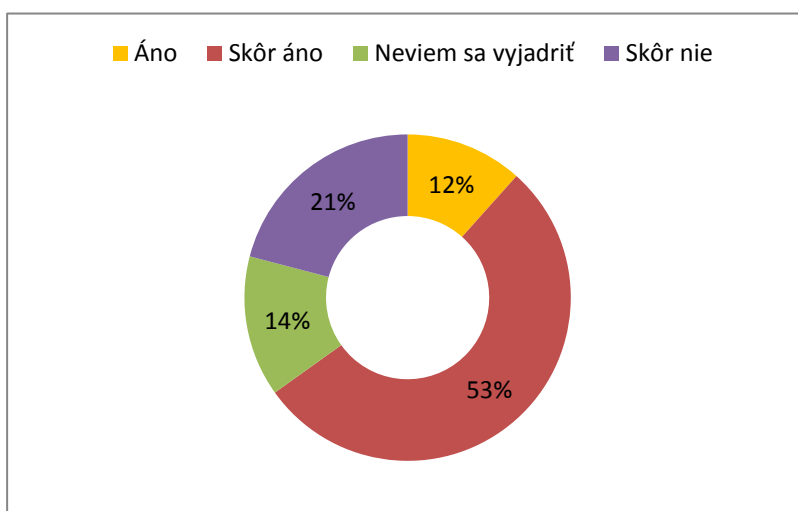
Odpooveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	10	13,33	13,33
Skôr áno	47	62,67	76,00
Neviem sa vyjadriť	3	4,00	80,00
Skôr nie	13	17,33	97,33
Nie	2	2,67	100,00
Spolu	75	100,00	



Graf B.25 Vyhodnotenie položky č. 9 – skupina A

Tabuľka B.26 Hodnotenie položky č.9, skupina B

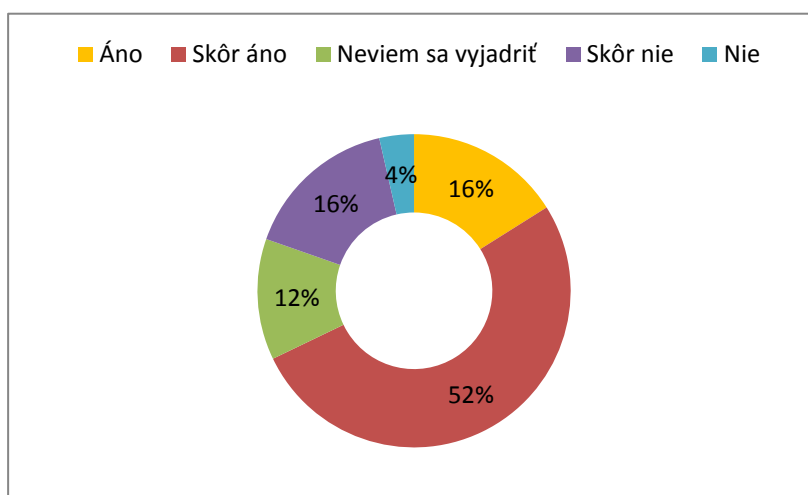
Odpooveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	5	11,63	11,63
Skôr áno	23	53,49	65,12
Neviem sa vyjadriť	6	13,95	79,07
Skôr nie	9	20,93	100,00
Nie		0,00	100,00
Spolu	43	100,00	



Graf B.26 Vyhodnotenie položky č. 9 – skupina B

Tabuľka B.27 Hodnotenie položky č.9, skupina C

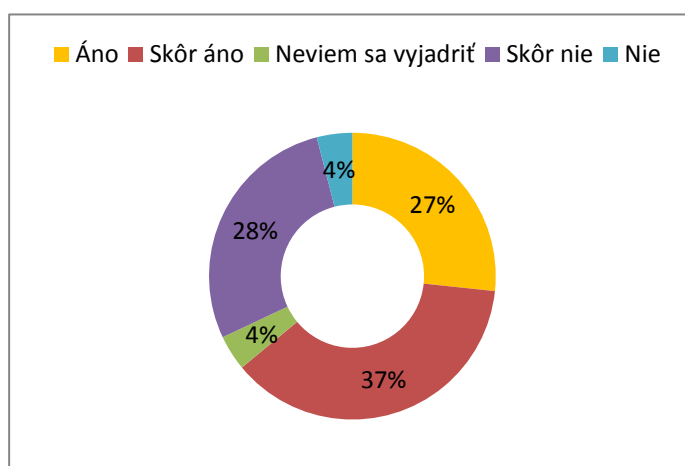
Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	9	16,07	16,07
Skôr áno	29	51,79	67,86
Neviem sa vyjadriť	7	12,50	80,36
Skôr nie	9	16,07	96,43
Nie	2	3,57	100,00
Spolu	56	100,00	



Graf B.27 Vyhodnotenie položky č. 9 – skupina C

Tabuľka B.28 Hodnotenie položky č.10, skupina A

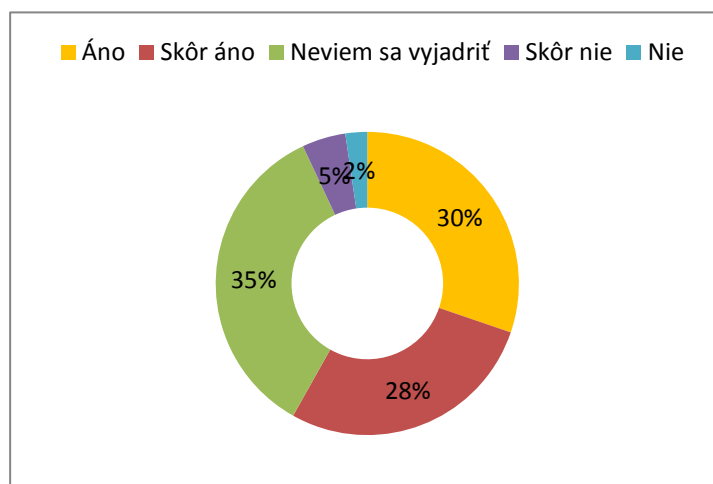
Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	20	26,67	26,67
Skôr áno	28	37,33	64,00
Neviem sa vyjadriť	3	4,00	68,00
Skôr nie	21	28,00	96,00
Nie	3	4,00	100,00
spolu	75	100,00	



Graf B.28 Vyhodnotenie položky č. 10 – skupina A

Tabuľka B.29 Hodnotenie položky č.10, skupina B

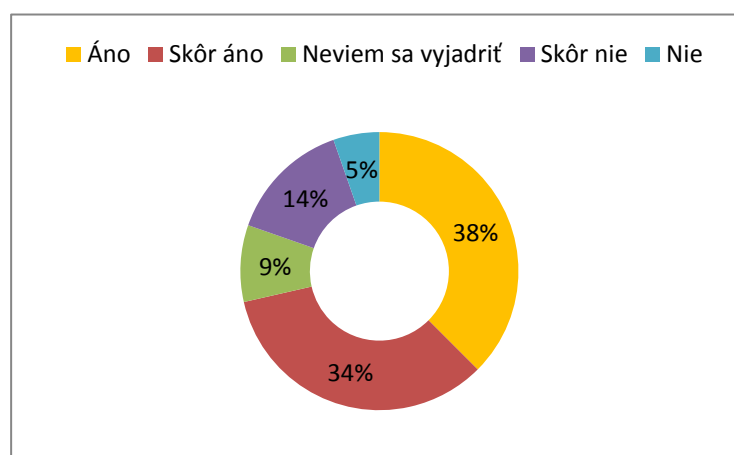
Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	13	30,23	30,23
Skôr áno	12	27,91	58,14
Neviem sa vyjadriť	15	34,88	93,02
Skôr nie	2	4,65	97,67
Nie	1	2,33	100,00
Spolu	43	100,00	



Graf B.29 Vyhodnotenie položky č. 10 – skupina B

Tabuľka B.30 Hodnotenie položky č.10, skupina C

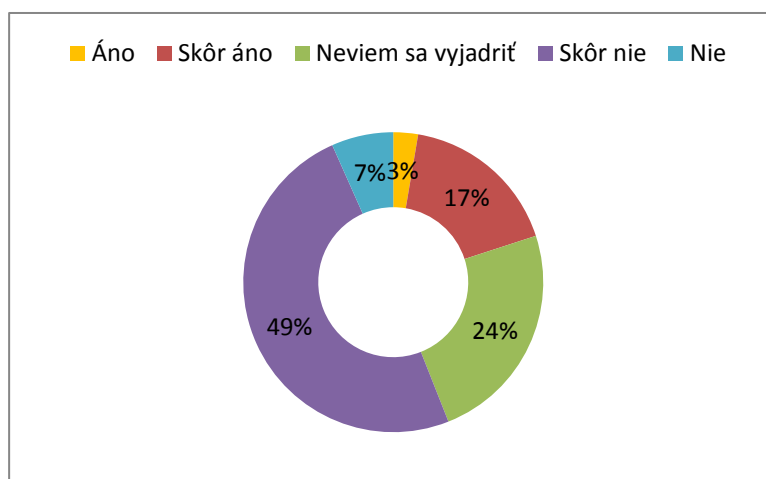
Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	21	37,50	37,50
Skôr áno	19	33,93	71,43
Neviem sa vyjadriť	5	8,93	80,36
Skôr nie	8	14,28	94,64
Nie	3	5,36	100,00
Spolu	56	100,00	



Graf B.30 Vyhodnotenie položky č. 10 – skupina C

Tabuľka B.31 Hodnotenie položky č. 11, skupina A

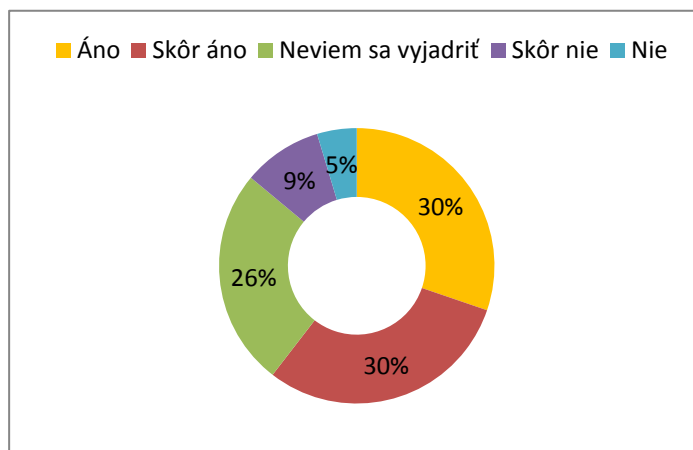
Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	2	2,67	2,67
Skôr áno	13	17,33	20,00
Neviem sa vyjadriť	18	24,00	44,00
Skôr nie	37	49,33	93,33
Nie	5	6,67	100,00
Spolu	75	100,00	



Graf B.31 Vyhodnotenie položky č. 11 – skupina A

Tabuľka B.32 Hodnotenie položky č. 11, skupina B

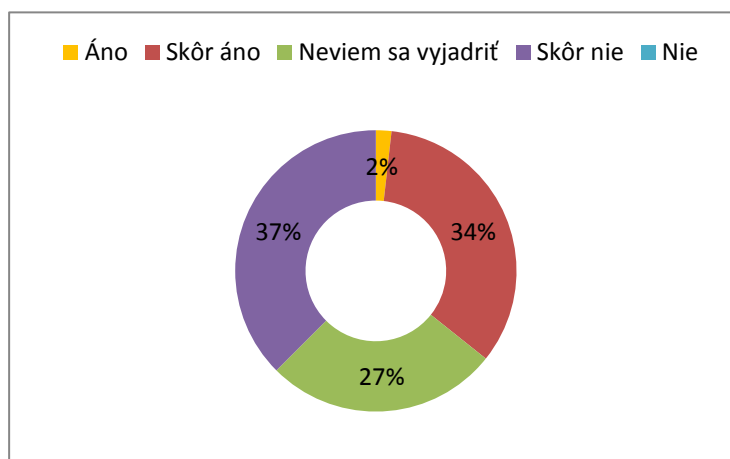
Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	13	30,23	30,23
Skôr áno	13	30,24	60,47
Neviem sa vyjadriť	11	25,58	86,05
Skôr nie	4	9,30	95,35
Nie	2	4,65	100,00
Spolu	43	100,00	



Graf B.32 Vyhodnotenie položky č. 11 – skupina B

Tabuľka B.33 Hodnotenie položky č. 11, skupina C

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	1	1,79	1,79
Skôr áno	19	33,92	35,71
Neviem sa vyjadriť	15	26,79	62,50
Skôr nie	21	37,50	100,00
Nie		0,00	100,00
Spolu	56	100,00	

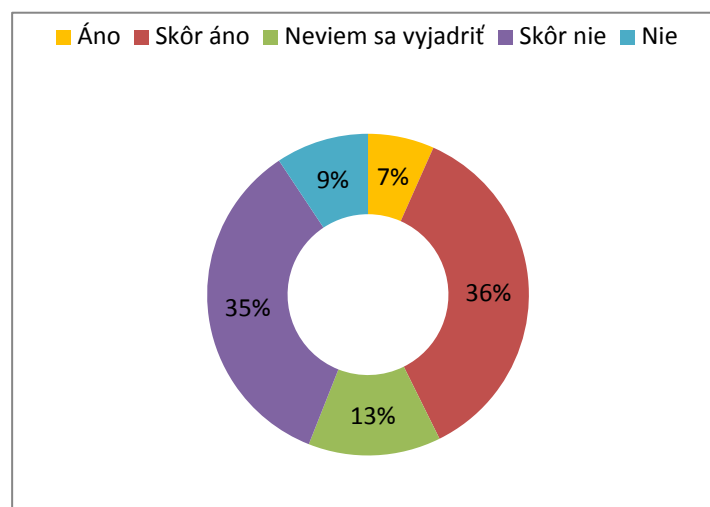


Graf B.33 Vyhodnotenie položky č. 11 – skupina C



Tabuľka B.34 Hodnotenie položky č. 12, skupina A

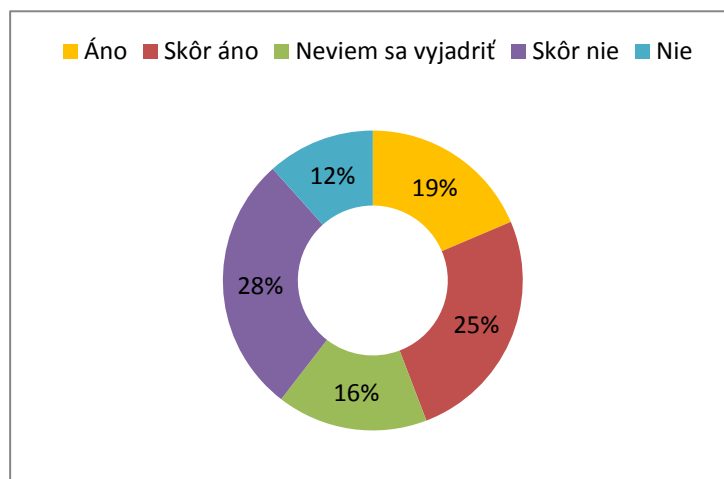
<b>Odpoveď</b>	<b>Absolútna početnosť</b>	<b>Relatívna početnosť v %</b>	<b>Kumulatívna početnosť</b>
Áno	5	6,67	6,67
Skôr áno	27	36,00	42,67
Neviem sa vyjadriť	10	13,33	56,00
Skôr nie	26	34,67	90,67
Nie	7	9,33	100,00
<b>Spolu</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	



Graf B.34 Vyhodnotenie položky č. 12 – skupina A

Tabuľka B.35 Hodnotenie položky č. 12, skupina B

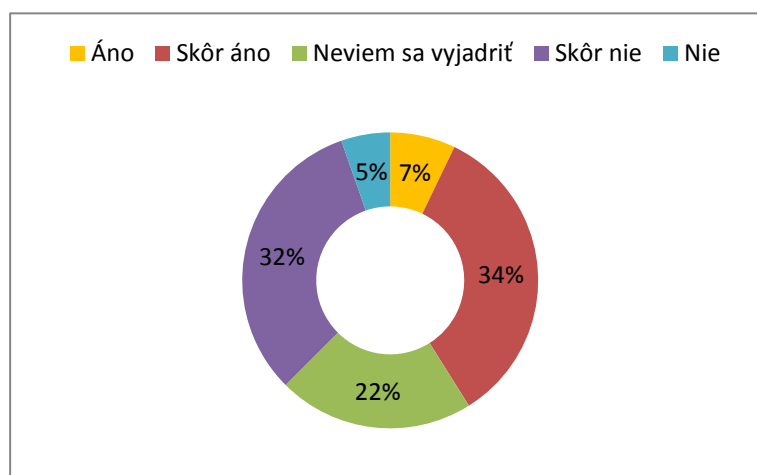
<b>Odpoveď</b>	<b>Absolútna početnosť</b>	<b>Relatívna početnosť v %</b>	<b>Kumulatívna početnosť</b>
Áno	8	18,60	18,60
Skôr áno	11	25,59	44,19
Neviem sa vyjadriť	7	16,28	60,47
Skôr nie	12	27,90	88,37
Nie	5	11,63	100,00
<b>Spolu</b>	<b>43</b>	<b>100,00</b>	



Graf B.35 Vyhodnotenie položky č. 12 – skupina B

Tabuľka B.36 Hodnotenie položky č.12, skupina C

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť v %	Kumulatívna početnosť
Áno	4	7,14	7,14
Skôr áno	19	33,93	41,07
Neviem sa vyjadriť	12	21,43	62,50
Skôr nie	18	32,14	94,64
Nie	3	5,36	100,00
Spolu	56	100,00	



Graf B.36 Vyhodnotenie položky č. 12 – skupina C

# PRÍLOHA C

## ZÁZNAMOVÝ HÁROK

**Dátum rozhovoru:**

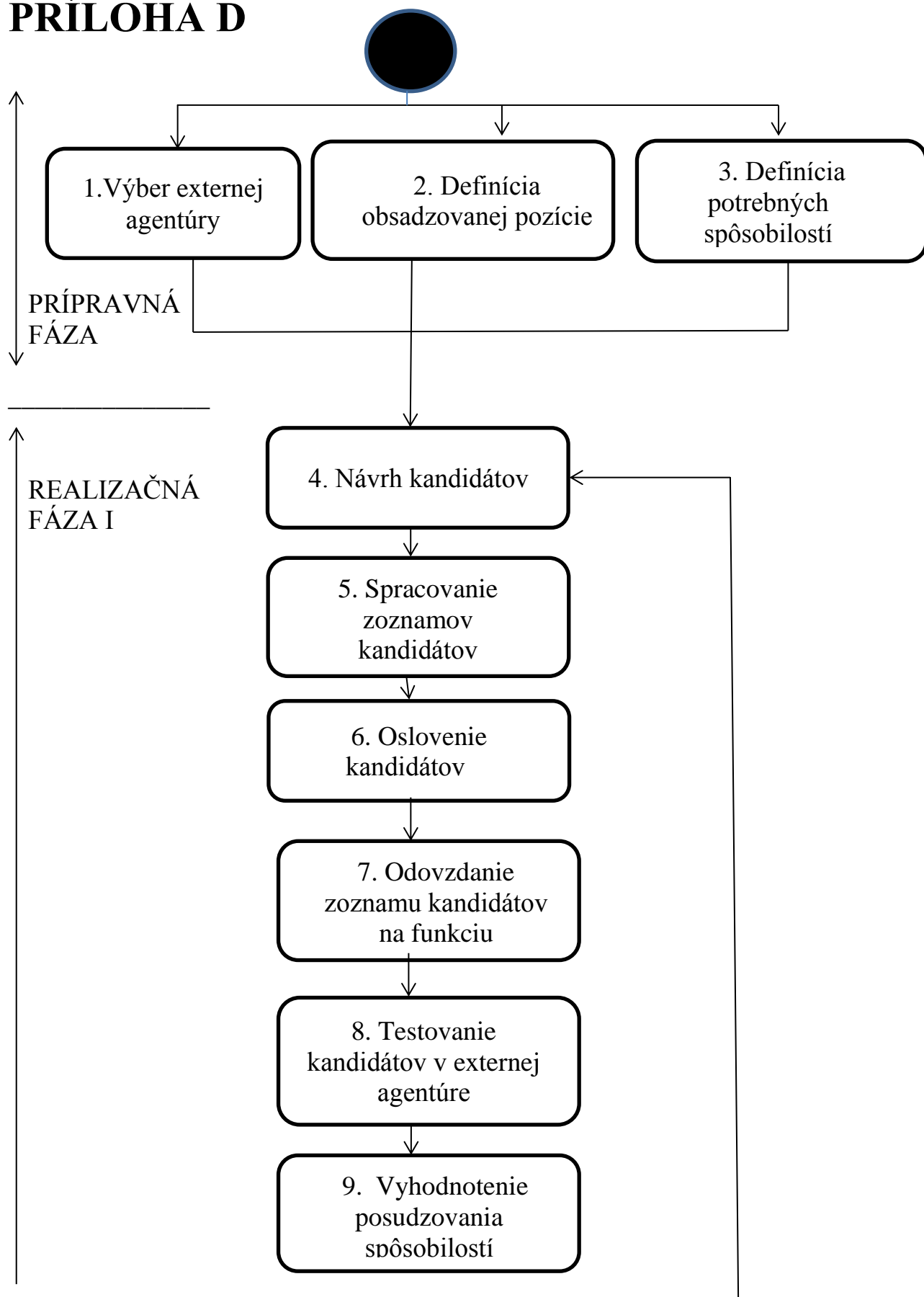
**Skupina:**

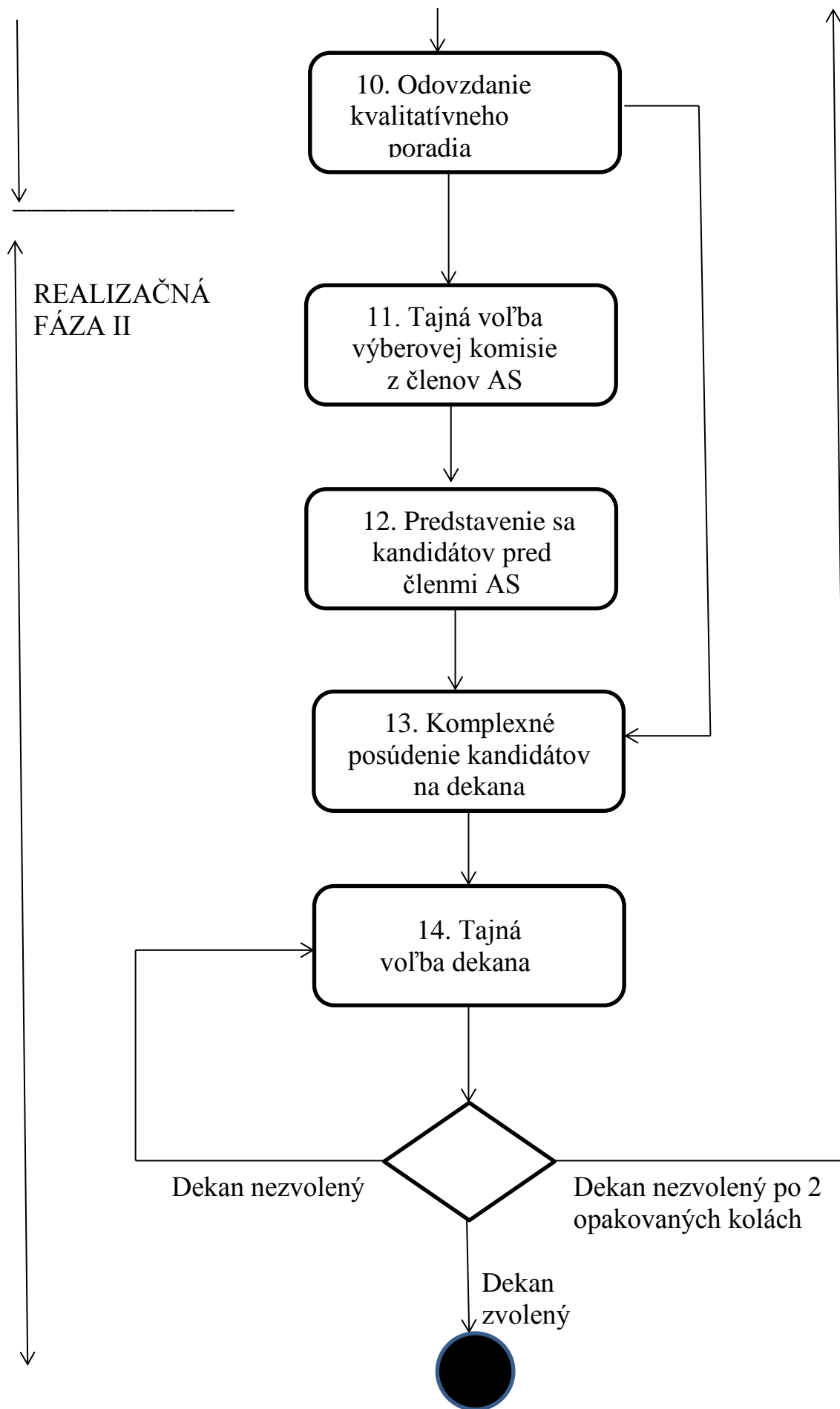
---

**Otázky riadeného rozhovoru:**

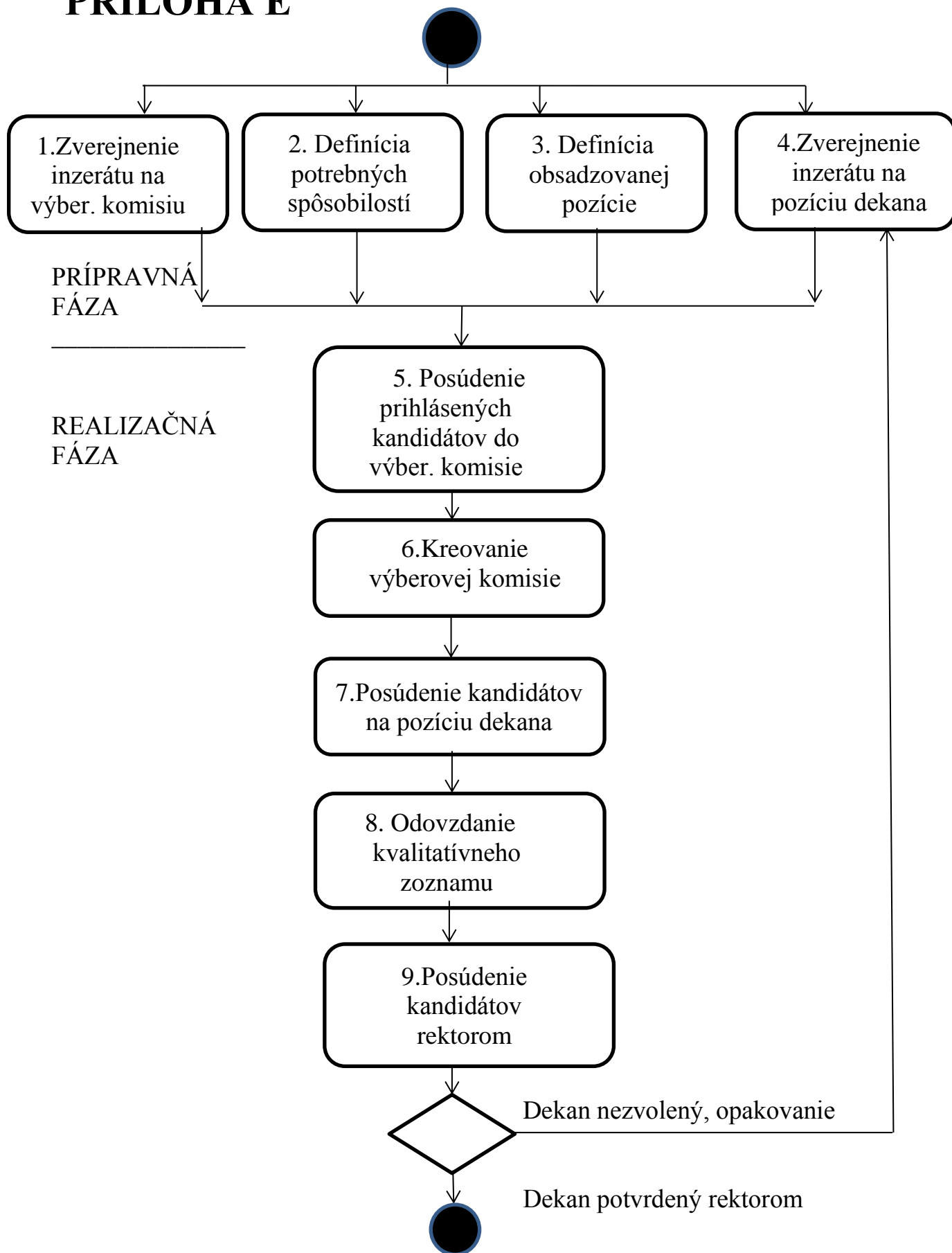
- 1. Predpokladáte, že v horizonte 10 rokov môže v predmetnej oblasti prísť k involvovaniu hodnotenia doposiaľ nehodnotených súčastí celostného manažmentu do procesu výberu funkcionárov akademických inštitúcií?*
- 2. Viete si predstaviť, aby bol za rektora/ dekana univerzity/vysokej školy zvolený „čistý“ vyštudovaný manažér?*
- 3. Ako sa pozeráte na možnosť, aby bol za rektora/ dekana univerzity/vysokej školy zvolený uchádzač o tento post z inej univerzity/vysokej školy/výskumného ústavu? Považujete to za reálne?*
- 4. Považujete akademické prostredie za natolko odlišné od prostredia podnikateľského, že postupy výberu top manažérov aplikované v podnikateľskom prostredí nie sú realizovateľné v prostredí akademickom? Ak áno, prečo?*

# PRÍLOHA D





# PRÍLOHA E



# PRÍLOHA F

## Rankingy a ratingy univerzít

Hodnotenie vysokých škôl má vo svete svoju dlhodobú tradíciu. Tradícia hodnotenia akademickej, pedagogickej a vedeckej (publikačnej činnosti) univerzít sa aplikuje predovšetkým v anglosaskom svete, zvlášť v USA a v Kanade, dnes vo významnej miere aj v juhovýchodnej Ázii. Na Slovensku je to jav pomerne nový, ktorý sa však stáva závažnou témou nielen v akademických kruhoch, pretože má už dopad niekoľko rokov aj na delenie finančných prostriedkov zo štátneho rozpočtu medzi vysoké školy, stáva sa teda politikum.

Uvediem definíciu dvoch základných pojmov v predmetnej oblasti (*Slovník pojmov –ARRA, 2011*):

Rating – nezávislé hodnotenie rôznych subjektov, ktoré ich zaraďuje do niekoľkých kategórií a dovoľuje tak približné porovnanie, prípadne aj vytvorenie poradia (ranking).

Ranking – vzťah medzi sledovanými objektmi, kde platí, že jeden objekt je „hodnotený vyššie“, „hodnotený nižšie“ či „hodnotený rovnako“ ako druhý objekt. Inak povedané, ranking je vytvorenie poradia.

Mimo anglosaského sveta je tradícia rankingov a ratingov podstatne mladšia, ale pomerne rýchle sa šíri tento trend v Európe a v Ázii. K najznámejším ratingom patria THE (The Times Higher Education World University Rankings) a ARWU (Academic ranking of world universities). Možno k nim priradiť aj rýchlo sa rozvíjajúce aktivity v rámci EU, z ktorých treba zvýrazniť také projekty, ako je Medzinárodné sympóziu o rankingu, organizované Univerzitou v Leidene (International symposiums on Universitie rankings, Leiden, 2004, 2007, 2009), projekty “Classifying European Institutions for higher education (stage II)”, “U-MAP: European Classification of HEIs” a “The CHE Ranking of European Universities”, ktoré organizuje Centre for Higher Education Policy and Strategy (CHEPS) v Twente a tiež napríklad španielsky WEBOMETRIX. Mimochodom, ani jedna zo slovenských univerzít sa v uvedených rebríčkoch na popredných miestach (prvých 500 miest v rámci sveta) nenachádza.

THE bol vyvinutý v spolupráci so správcom údajov Thomson Reuters, s expertnými vstupmi viac ako 50 rozhodujúcimi údajmi v predmetnej oblasti z 15 štátov každého kontinentu.

THE deklaruje, že vytvoril „zlatý štandard“ („gold standard“) v medzinárodnom porovnávaní univerzít. Zvolené kritériá pokrývajú celú oblasť pôsobenia univerzitných inštitúcií od vzdelávania cez výskum až po transfer

know-how poznatkov v 13 samostatných indikátoroch, ktoré sú následne zlúčené do 5 headlinových kategórií s rôznou váhou (*THE*, 2012):

- Vzdelávanie (teaching) - prostredie (30 percent z celkového skóre rankingu)
- Výskum (research) - objem, finančné príjmy z neho a reputácia (30 percent z celkového skóre rankingu)
- Citácie (citations) - vplyv výskumu (30 percent z celkového skóre rankingu)
- Príjmy z priemyselných kontraktov (industry income) - inovácie (2,5 percent z celkového skóre rankingu)
- Medzinárodný rozmer (international outlook) - zamestnanci, študenti a výskum (7,5 percent z celkového skóre rankingu).

ARWU- hodnotí univerzity, ktoré majú nositeľov Nobelovej ceny, laureátov vysokých ocenení v jednotlivých oblastiach výskumu, výskumníkov citovaných s vysokou frekvenciou, prípadne články publikované v časopisoch „Nature“ alebo „Science“ (impakt faktor viac ako 30). Taktiež sú zaradené univerzity so signifikantným počtom publikácií indexovaných Science Citation Index - Expanded (SCIE) a Social Science Citation Index (SSCI). Ide o vyhodnotenie viac ako 1000 univerzít a z toho 500 (TOP 500) najlepších je zverejnených na webe.

## **Hodnotenie úrovne kvality vysokoškolskej inštitúcie na Slovensku**

Na Slovensku sú aktivity hodnotenia VŠ inštitúcií zastrešené dvomi oficiálnymi hodnoteniami. V oboch prípadoch ide o hodnotenia slovenských vysokých škôl, ktorých výsledky korelujú len v určitých medziach (*Akademická rankingová a ratingová agentúra, 2012*):

- komplexná akreditácia, ktorú vykonáva Akreditačná komisia (AK) ako poradný orgán vlády SR. Má 21 členov, ktorých vymenúva vláda SR na obdobie 6 rokov. AK sleduje, posudzuje a nezávisle hodnotí kvalitu vzdelávacej, výskumnej, vývojovej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti vysokých škôl. V minulosti bol tento cyklický proces hodnotenia univerzít a fakúlt vystavený tvrdej kritike, predovšetkým za údajnú nízku objektivitu hodnotenia a doposiaľ zlyhali oba pokusy, vytvoriť ranking slovenských fakúlt a univerzít na jej základe.

- ARRA rating (ARRA - Akademická rankingová a ratingová agentúra). Akademická rankingová a ratingová agentúra je občianske združenie, ktoré vzniklo na Slovensku v roku 2004 s poslaním prispievať k zvyšovaniu kvality vzdelávania a vedy na Slovensku. Spoločným menovateľom aktivít agentúry je hodnotenie kvality vzdelávania a výskumu na vysokých školách a vedeckých inštitúciách na Slovensku. O výsledkoch svojich zistení informuje odbornú i laickú verejnosť prostredníctvom newslettrov a tlačových správ. Je taktiež



zakladajúcim členom celosvetovej organizácie rankingových agentúr IREG Observatory (International Ranking Expert Group, Observatory on Academic Ranking and Excellence).

Hodnotiace kritériá - indikátory ARRA rozdeľuje do dvoch skupín a to:

-vzdelávanie (pôvodne 8 indikátorov)

-výskum (pôvodne 12 indikátorov)

Na základe skúseností, poznania súvislostí a ďalších poznatkov o hodnotení sa pôvodné kritériá postupne korigujú, niektoré zanikli a ďalšie boli zaradené ako nové (príklad – doplnenie kritéria SV9 v ARRA hodnotení za rok 2010).

Výber indikátorov používaných agentúrou ARRA pre oblasť vzdelávania(Barta, Devínsky a kol., 2011):

SV1- počet učiteľov na sto študentov denného a externého štúdia v príslušnom akademickom roku,

SV2- pomer profesorov a docentov na sto študentov denného a externého štúdia v príslušnom akademickom roku,

SV3- počet profesorov, docentov a učiteľov s hodnosťou PhD. na počte všetkých učiteľov v príslušnom akademickom roku,

Výber indikátorov ARRA agentúry používaných pre oblasť výskum (Barta, Devínsky a kol., 2011):

- počet publikácií vo Web of Knowledge (WoK) za posledných 10 rokov na tvorivého pracovníka,

- počet citácií vo WoK za 10 rokov na tvorivého pracovníka,

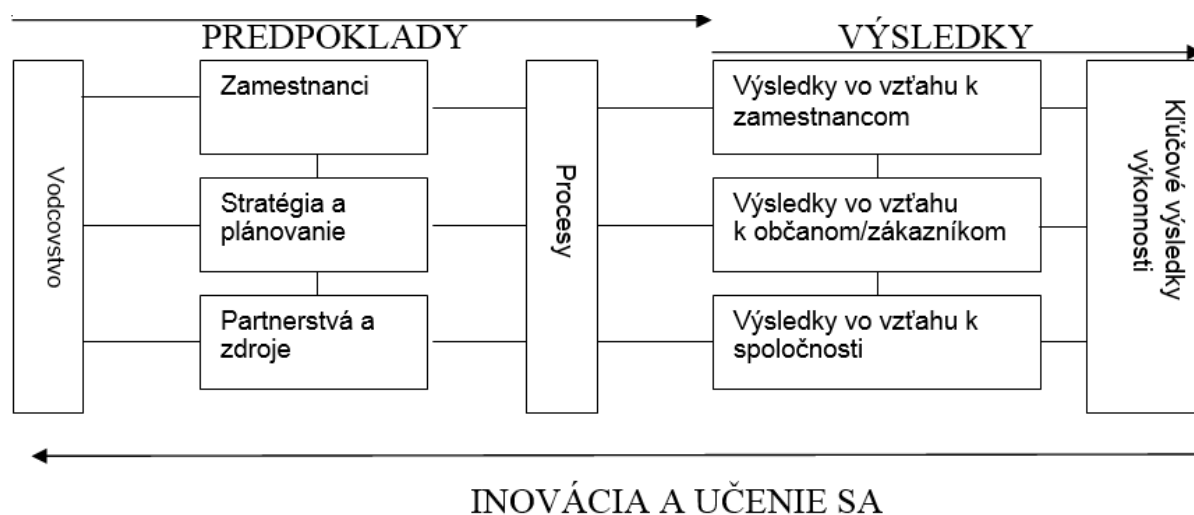
- suma prostriedkov zo zahraničných grantov na tvorivého pracovníka za predchádzajúci rok.

# PRÍLOHA G

## CAF (Common Assessment Framework)

Nástroj na samohodnotenie inštitúcie určený pre verejnú správu, známy ako Spoločný systém hodnotenia kvality (model CAF - Common Assessment Framework) bol vyvinutý na základe analýz vykonaných Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality, Akadémiou Speyer v Nemecku a Európskym inštitútom pre verejnú správu v Maastrichte. Cieľovou skupinou modelu CAF sú organizácie štátnej a verejnej správy (včítane vysokých škôl a univerzít). Model CAF vychádza z predpokladu, že organizácia dosahuje výnimočné výsledky vo výkonnosti, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti na základe vodcovstva, stratégie a plánovania, zamestnancov, partnerstiev a procesov. Poskytuje pohľad na organizáciu z rôznych uhlov a súčasne holisticky analyzuje výkonnosť organizácie. Model CAF je vlastne spoločným projektom manažmentu a zamestnancov, a často prvou príležitosťou, kedy manažment a zamestnanci diskutujú o stave vecí v organizácii a možnostiach do budúcnosti s cieľom zlepšiť efektívnosť a účinnosť. (*Common Assessment Framework, 2006*)

Jadrom CAF-u je samohodnotiaci nástroj, ktorý dáva možnosť naučiť sa viac o svojej organizácii.



Obr. G.1 Model CAF (2006)

Ako nástroj komplexného manažérstva kvality sa model CAF hlási k základným princípom výnimočnosti: orientácia na výsledky, zameranie na občana/zákazníka, vodcovstvo a stálosť cieľov, manažérstvo podľa procesov

a faktov, zapojenie zamestnancov, trvalé zlepšovanie a inovácia, vzájomne výhodné/prospešné partnerstvá a spoločenská zodpovednosť.

Aby organizácie chápali výsledky svojej snahy a získali spätnú väzbu, poskytuje proces hodnotenia tzv. externú spätnú väzbu, ktorá sa týka nielen procesu samohodnotenia, ale tiež ďalšieho smerovania, ktoré si volí inštitúcia, aby dosiahla dlhodobú výnimočnosť. Externá spätná väzba znamená zostavenie nezávislej komisie odborníkov/hodnotiteľov školených Úradom pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR, ktorá skúma procesy v inštitúcii a následne písomne zhodnotí úroveň indikátorov. (ÚNMS SR, 2010)

Pre oblasť vysokých škôl a univerzít Slovenskej republiky sú očakávania projektu „Implementácia modelu CAF na vysoké školy SR“ veľmi vysoké a majú komplexný dosah:

- ponúknuť implementácie konkrétneho a osvedčeného systému manažérstva kvality pre vysoké školy, ktoré sa musia orientovať v ponuke rôznych modelov,
- zjednodušiť a sprehľadniť vzťahy medzi jednotlivými organizačnými úrovňami vysokých škôl,
- dosiahnuť jednotnosť v prezentovaní výsledkov škôl vo vzťahu k centrálnemu riadiacemu orgánu – Ministerstvu školstva,
- prostredníctvom vlastného hodnotenia pochopiť svoje silné stránky a odhaliť potenciál zlepšovania,
- využiť potenciál jednotného prístupu hodnotenia na naštartovanie procesu benchmarkingu medzi školami a následné zhromažďovanie a preberanie najlepšej praxe. (CAF, 2006; ÚNMS SR, 2010)

## **EFQM (European Foundation for Quality Management )**

Modelom široko používaným, ale nie priamo „šitým“ na verejnú správu a školstvo je model výnimočnosti EFQM (European Foundation for Quality Management - EFQM). Je nástrojom určeným ku komplexnému posudzovaniu inštitúcie a jej výkonu. Zdôrazňuje úlohu vodcovstva v inštitúcii, použitú stratégiu a plánovanie, pôsobenie na pracovníkov, využívané zdroje a partnerstvá ako aj základné predpoklady dobrého fungovania procesov. (ÚNMS SR, 2010)

Model výnimočnosti EFQM ponúka a poskytuje:

- štruktúrovaný prístup k zlepšovaniu aktivít danej inštitúcie,
- metodológiu použiteľnú pre všetky úrovne organizačných jednotiek,
- zlepšovanie zamerané na slabé miesta,

- samohodnotenie založené na faktoch,
- pravidelné hodnotenie trendov výkonnosti,
- nástroj na pravidelné porovnávanie sa s inými – benchmarking,
- nezávislú spätnú väzbu pre organizáciu.

Je zároveň:

- prostriedkom na vzdelávanie ľudí v organizácii,
- prostriedkom na podporu iniciatívy zamestnancov,
- prostriedkom na podporu tímovej práce,
- nástrojom diagnostiky a merania výkonnosti.

Metóda EFQM je predchodcom modelu CAF, a aj v súčasnosti je to model využívaný tak v podnikateľskom prostredí, ako i v inštitúciách verejnej správy a vysokých škôl.

Jana Štefánková

**Modely kompetentností a ich uplatnenie  
v podmienkach univerzitného manažmentu**

Application of Competence Models in Terms  
of University Management

Dizertačná práca

Vydala Univerzita Tomáša Baťu v Zlíne,

Nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín

Náklad: 6 výtiskov

Sadzba: Jana Štefánková

Publikácia neprešla jazykovou ani redakčnou úpravou.

Rok vydania 2014

ISBN 978-80-.....