

Teze disertační práce

**Aplikace principů celostního managementu při
rozvoji způsobilostí manažerů klastrových
organizací**

**Application of Holistic Management Pillars in the Development
of Competencies of Cluster Managers**

Autor: **Ing. Martin Horák, Ph.D.**

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: 6208V038 Management a ekonomika

Školitel: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

Konzultant: Ing. Jana Matošková, Ph.D.

Oponent: prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.

Zlín, červen 2020

© Martin Horák

Vydala **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně** v edici **Doctoral Thesis Summary**.
Publikace byla vydána v roce 2020

Klíčová slova: Celostní management, manažer klastrové organizace, manažerské kompetentnosti, model kompetentností, metody rozvoje, seberozvoj.

Key words: Holistic management, cluster manager, managerial competencies, model of competencies, development methods, self-development.

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

ISBN 978-80-7454-922-9

ABSTRAKT

Disertační práce se zabývá tématem manažerské kompetentnosti v podmínkách klastrových organizací. Hlavním cílem disertační práce bylo identifikovat možné metody rozvoje žádoucích manažerských kompetentností v podmínkách klastrových organizací, a to na základě vytvořeného modelu kompetentností (způsobilosti). Kompetentnost je v práci chápána jako kombinace vlastností, vědomostí a dovedností, která je potřebná pro úspěšný výkon na pozici manažera klastrové organizace.

V první fázi zpracování disertační práce byly identifikovány klíčové kompetentnosti klastrového manažera s přihlédnutím k pilířům celostního managementu. S využitím analýzy informačních zdrojů, dotazníkových šetření, delfské metody a konzultace s odborníky z praxe byl vytvořen model kompetentností manažera klastru. V modelu byly definovány tyto kompetentnosti: efektivní komunikace, strategické plánování, kreativita, motivování ostatních, kredibilita, klastrová odbornost, řešení problémů, kooperace, vedení lidí.

V navazující části bylo klíčové nalezení žádoucí úrovně definovaných kompetentností včetně vytvoření nástroje pro jejich hodnocení a identifikování vhodných seberozvojových metod. V této fázi byla uplatněna analýza informačních zdrojů, konzultace s odborníky z praxe a polostrukturované rozhovory.

Hlavním výstupem disertační práce je model kompetentností klastrového manažera včetně identifikovaných možných metod rozvoje. Model obsahuje 9 klíčových kompetentností nezbytných pro úspěšný výkon na pozici klastrového manažera. U všech kompetentností byla stanovena požadovaná úroveň 4 (výborná úroveň). Součástí jsou rovněž navrhovaná doporučení, jak rozvíjet vymezené klíčové kompetentnosti. K ohodnocování definovaných kompetentností je doporučeno přistupovat formou sebehodnocení s využitím sady výroků ohledně chování manažera a Likertovy hodnotící pětistupňové škály.

Zásadním přínosem práce je formulování teoretického rámce modelu kompetentností klastrového manažera a identifikace metod vedoucích k jejich rozvoji. Teoretický přínos práce lze dále spatřit zejména v inovativním přístupu k řízení klastrových organizací, jelikož principy celostního managementu nebyly dosud v podmínkách klastrových organizací aplikovány. Disertační práce tak propojuje poznatky celostní manažerské způsobilosti se způsobilostmi klastrových manažerů. V rámci praktických přínosů lze hovořit o poskytnutí nástroje za účelem profesionalizace manažerů působících v klastrových organizacích. V praxi lze navržený model využít pro výběr správné osoby na tuto pozici, pro zhodnocení současné úrovně způsobilosti a v neposlední řadě také k navržení vhodných vzdělávacích a rozvojových aktivit.

ABSTRACT

The dissertation deals with the topic of managerial competence in terms of cluster organizations. The main goal of the dissertation was to identify possible ways of developing desirable managerial competencies in the conditions of cluster organizations, based on the model of competencies of cluster manager. Competence is understood as a combination of properties, knowledge and skills that is needed for successful performance at cluster manager position.

Firstly, key competencies of the cluster manager were identified with regard to the pillars of the holistic management. Using the analysis of information sources, questionnaire surveys, delphi method and consultations with practitioners, a model of competencies of the cluster manager was developed. Following competencies have been defined in the model: effective communication, strategic planning, creativity, motivation of others, credibility, cluster expertise, problem solving, cooperation, leadership.

In the following phase, it was crucial to find the desirable level of defined competencies, including the creation of a tool for their evaluation and to identify suitable self-development methods. At this stage, the analysis of information sources, consultations with practitioners and semi-structured interviews were applied.

The main output of the dissertation is a model of competencies of the cluster manager including identified possible ways of his/her development. The model includes 9 key competencies which are necessary for successful performance at the cluster manager position. The required level 4 (excellent level) was set for all competencies. Model also contains suggested recommendations for their development. It is recommended to assess defined competencies via self-evaluation using a set of statements regarding the behavior of the manager and the Likert's five-scale.

The fundamental contribution of the thesis is the formulation of the theoretical framework of the cluster manager's model of competencies and the identification of possible ways for cluster manager development. The theoretical benefits of the dissertation can be seen in an innovative approach to the management of cluster organizations, because the principles of holistic management have not yet been applied in the terms of cluster organizations. The dissertation connects knowledge of holistic managerial competencies with the competencies of cluster managers. In the context of practical benefits, the competency model provides a tool to professionalize cluster managers. In practice, the proposed model can be used to select the right person for this position, to evaluate the current level of his/her competencies and, last but not least, to design appropriate training and development activities.

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	6
SEZNAM TABULEK.....	6
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	6
ÚVOD	7
1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	9
1.1 Klastř a klastrová organizace	9
1.1.1 Klastrový manažer a jeho role v organizaci.....	9
1.1.2 Žádoucí charakteristiky pro výkon na pozici manažera klastřu	10
1.2 Manažerské kompetentnosti.....	12
1.2.1 Principy celostní manažerské kompetentnosti.....	12
1.3 Možnosti posuzování manažerských kompetentností – modely kompetentností	13
1.4 Vzdělávání a rozvoj manažerů.....	14
1.4.1 Oblasti a metody rozvoje manažerů.....	15
1.4.2 Seberozvoj manažerů.....	16
2. CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	17
3. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ.....	18
3.1 Analýza dostupných informačních zdrojů	18
3.2 Dotazníkové šetření č. 1.....	18
3.3 Delfská metoda (metoda Delphi).....	19
3.4 Dotazníkové šetření č. 2.....	20
3.5 Polostrukturované rozhovory.....	20
4. HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE	21
4.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření č. 1	21
4.2 Shrnutí výsledků metody Delphi – model kompetentností manažera klastřu.....	22
4.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření č. 2	25
4.4 Shrnutí výsledků polostrukturovaných rozhovorů.....	25
4.4.1 Metody rozvoje kompetentností manažera klastřu	26
4.5 Návrh aplikace hlavních výsledků disertační práce v klastřových podmínkách	30
5. LIMITY A BUDOUCÍ SMĚRY VÝZKUMU	31
6. PŘÍNOSY PRÁCE	31

6.1 Přínos práce pro vědu	32
6.2 Přínos práce pro praxi.....	32
6.3 Přínos pro pedagogickou praxi	33
ZÁVĚR.....	34
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	35
SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA.....	41
CURRICULUM VITAE	42

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 – Teoretický rámec modelu kompetentností manažera klastru</i>	24
<i>Obr. 2 – Zkrácená verze pojmové mapy manažera klastru.....</i>	25
<i>Obr. 3 – Návrh aplikace hlavních výstupů disertační práce v klastrových podmínkách.....</i>	30

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 – Nejčastěji uváděné žádoucí charakteristiky pro výkon na pozici manažera klastru v literatuře, vlastní zpracování na základě provedené literární rešerše.....</i>	10
<i>Tab. 2 – Doporučené konkrétní metody rozvoje jednotlivých kompetentností manažera klastru - část I, vlastní zpracování</i>	27
<i>Tab. 3 – Doporučené konkrétní metody rozvoje jednotlivých kompetentností manažera klastru - část II, vlastní zpracování.....</i>	29

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AZ	Aplikační zručnost
CK	Celostní kompetentnost
CNCB	Cluster and Network Cooperation for Business Success in Central Europe
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EFCE	European Foundation for Cluster Excellence
KO	Klastrová organizace
NCA	Národní klastrová asociace
SZ	Sociální zralost
VZ	Vědomostní zdatnost

ÚVOD

Klastrové organizace lze obecně vnímat jako důležitý nástroj ke zvýšení konkurenceschopnosti v řešeném odvětví, rozvoji inovací či k podpoře průmyslového rozvoje (Strauf a Scherer, 2008). Díky klastrům dochází k výměně informací a k synergickým efektům, které vedou k lepšímu využití potenciálu podniků (Pavelková a kol., 2009). V současné době musí organizace čelit rychle se měnícímu ekonomickému prostředí. Proto lze sledovat stále rostoucí trend poptávky po vzdělaném a kvalifikovaném managementu. Jak uvádí Vathanophas (2006), mít kompetentní zaměstnance a manažery je považováno za hlavní zdroj dané organizace při získávání konkurenční výhody. Není pochyb o tom, že situace v prostředí klastrových organizací je velmi podobná (Sölvell, Lindqvist & Ketels, 2003).

Osoba manažera je klíčová pro chod a rozvoj klastrové organizace. Tento jedinec musí mít osobnostní i odborné schopnosti za účelem zajištění úspěšného fungování dané klastrové organizace (Břusková a kol., 2013). Musí dosahovat určité úrovně celostní manažerské kompetentnosti (způsobilosti). Je nutné uvést, že v literatuře se lze v této souvislosti také setkat s pojmem kompetence, který je ale často vnímán jako povinnosti, pravomoci pracovníků vykonávat určitou práci (Porvazník, 2011). Proto, aby nedošlo k záměně, je v disertační práci používán pojem kompetentnost.

Nedostatečná celostní manažerská kompetentnost (tvořená vlastnostmi, vědomostmi a dovednostmi) vede velmi často k negativním dopadům na fungování dané klastrové organizace. Může vyústit až k jejímu zániku (Sölvell, Lindqvist a Ketels, 2003). Sociální zralost manažera, stejně jako jeho vědomostní zdatnost a aplikační dovednost, lze přitom prostřednictvím vhodných metod rozvíjet a předejít tak těmto selháním. Veber (2014) a Northouse (2013) dodávají, že dobrým manažerem se člověk nerodí, ale utváří. Lidé mohou mít vrozené obecné předpoklady k výkonu funkce manažera, ale své osobní kvality musejí neustále rozvíjet, pokud se chtějí stát úspěšnými. Tuto tezi potvrzuje i Drucker (2012), který dodává, že organizace musí umožnit svým členům růst a rozvoj v souladu s jejich potřebami a příležitostmi.

V poslední době se stále častěji objevují výzkumy zaměřené na roli jednotlivce a jeho osobního rozvoje. Tyto výzkumy poukazují na fakt, že by si každý jedinec měl řídit svůj vlastní vzdělávací a rozvojový proces (Boyce, Zaccaro a Wisecarver, 2010; Day 2000; Day a Zaccaro, 2004; London a Smither, 1999; Tomassini a Zanazzi, 2014). V tomto kontextu hovoří Garavan et al. (2002) o seberozvoji manažerů, kteří tak chápou potřebu dalšího profesního rozvoje a přebírají odpovědnost za řízení vlastních kariérních postupů. Tento stav nejenže umožňuje organizacím držet krok s dynamicky se měnícím prostředím (Antonacopoulou, 2000), ale také vede k nákladově efektivní cestě rozvoje lidských zdrojů (Temporal, 1984). Pro úspěšné organizace budoucnosti tak bude

důležité, aby manažer pochopil sebe sama a staral se o svůj rozvoj (Cunningham, 2004; Jaseviciute-Ufartiene et al., 2014).

Pro výběr vhodných rozvojových aktivit je ale nutné nejprve jasně vymezit kompetentnosti spojené s konkrétní manažerskou funkcí, které mají být rozvíjeny. V této souvislosti se jeví jako cenný nástroj model kompetentností, v literatuře (Mansfield, 1996, Rifkin et al., 1999, Patterson et al., 2000) často označovaný i jako kompetenční model, který mj. vede k zajištění profesionálního vedení sledujícího současné trendy (Rekalde et al., 2017; Meyer & Meyer, 2017). Podle Saloba a Greenslade (2005), kteří studovali rozvoj vedoucích pracovníků mezi 373 americkými společnostmi, bylo zjištěno, že 100 % z 20 nejvýznamnějších společností integrovalo buď soubor kompetentností, nebo model kompetentností v rámci plánování či řízení výkonnosti. Tento přístup v rámci klastrových podmínek však v současnosti není využíván.

Z výše uvedených důvodů je hlavním cílem disertační práce identifikovat možné metody rozvoje žádoucích manažerských kompetentností v podmínkách klastrových organizací, a to na základě vytvořeného modelu kompetentností manažera klastrové organizace. Naplnění cíle práce poskytne teoretický rámec pro výběr vhodných kandidátů na pozici manažera klastru, jejich hodnocení a rozvoj. Výstup práce poslouží k identifikaci předností a oblastí, ve kterých je prostor pro zlepšení za účelem rozvoje samotného klastrového manažera. Klastrovému manažeru tak nabídne ucelený přehled o jeho manažerských způsobilostech a o nástrojích a aktivitách vhodných pro jeho seberozvoj.

Strukturu disertační práce lze rozdělit do 4 hlavních kapitol. První kapitola představuje klíčové teoretické poznatky související s tématem práce. Ve druhé kapitole jsou představeny cíle a výzkumné otázky disertační práce. Třetí kapitola vymezuje postup zpracování a aplikované metody. Čtvrtá kapitola je věnována hlavním výstupům práce, a to zejména modelu kompetentností a identifikovaným možným metodám rozvoje žádoucích kompetentností.

1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

V této kapitole jsou na základě analýzy literárních zdrojů definovány základní pojmy, s nimiž téma disertační práce souvisí, a sice podstata klastrové organizace a jejího řízení, charakteristiky manažera klastru, manažerské kompetentnosti (způsobilosti) a principy celostního managementu, oblasti a metody rozvoje manažerů se zaměřením na jejich seberozvoj.

1.1 Klastr a klastrová organizace

V rámci disertační práce jsou hlavním předmětem zkoumání kompetentností klastrového manažera, proto je tato a následující kapitola věnována vysvětlení pojmům souvisejících s klastrovou tematikou (klastr, klastrová organizace a její management). Cílem je zejména definování klastrové organizace a jejího managementu.

Pojmem klastr se v literatuře zabývá celá řada autorů. Od 90. let 20. století se fenoménu klastr věnuje významný americký profesor a ekonom Michael Porter působící na Harvard Business School. Porter (1990) vymezuje klastr jako „*geograficky blízké seskupení vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb a souvisejících institucí v konkrétním oboru i firem v příbuzných oborech, které spolu soutěží, ale také spolupracují, mají společné znaky a také se doplňují.*“ Naproti tomu je klastrová organizace dle Schretlen et al. (2011) definována jako „*organizované úsilí k facilitaci rozvoje klastru, které může mít různé formy od neziskových sdružení přes veřejné agentury až po firmy.*“ Klastrová organizace je tedy právním subjektem, jehož forma je zvolena stakeholdery s ohledem na funkčnost klastrové organizace v konkrétních oborových podmínkách. Z hlediska organizační struktury mohou dle Sölvella, Lindqvista a Ketelse (2003) zahrnovat firmy, orgány veřejné správy, výzkumné instituce a univerzity. Hlavním úkolem klastrové organizace je dle Břuskové a kol. (2013) formovat vhodné prostředí pro kooperaci v klastru vedoucí k jeho strategickému rozvoji včetně identifikace společných aktivit a projektů v oblastech jako vzdělávání, výzkum a inovace. V roce 2003 byla založena první klastrová organizace v České republice, přičemž v období 2006-2012 lze hovořit o rostoucím trendu zakládání tohoto typu organizací (NCA, © 2011). V roce 2017 dosáhl celkový počet aktivních klastrových organizací na území ČR čísla 59 (NCA, 2017). Nejčastěji jsou klastrové organizace v ČR tvořeny firmami spolu s výzkumnými institucemi a univerzitami (např. Czech Stone Cluster, Český optický klastr, apod.).

1.1.1 Klastrový manažer a jeho role v organizaci

Každodenní řízení a rozvoj klastrové organizace zajišťuje projektový tým, v jehož čele je manažer klastrové organizace. Obecně lze manažera označit za osobu, která vede a provozuje danou organizaci jménem a v zájmu jednoho či více vlastníků (Folwarczná, 2010; Blažek, 2014). Cejthamr a Dědina (2010, s. 21)

tvrdí, že „posláním manažera je udržovat žádoucí stav prostředí a tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinového cíle.“ Veber (2014) doplňuje, že úspěch či neúspěch organizace je spojený s osobou manažera, který danou organizaci řídí. V podmínkách klastrových organizací je dle Břuskové a kol. (2013) zájem stakeholderů na kvalitě manažera klastru od samého počátku klíčovým prvkem pro úspěšnost klastru, poněvadž on/ona je tím člověkem, který zajišťuje prostředí důvěry nezbytné ke vzájemné spolupráci.

Klastrový manažer ve spolupráci s členy klastrové organizace formuluje vize, cíle a strategie, přičemž v jeho agendě je také pořádání společných aktivit. Ve výzkumu provedeném pod záštitou Pro INNO Europe Initiative (2009) bylo zjištěno, že klastroví manažeři napříč Evropou musí plnit řadu úkolů spojených s výkonem této profese. Dominující aktivitou je networking, což zahrnuje vytváření a rozvíjení kontaktů, agendu začleňování nových členů a posilování výměny zkušeností mezi členy klastru, lobbistické aktivity se zúčastněnými subjekty, pořádání a organizování společných akcí, zahajování a vymýšlení různých druhů kooperačních projektů s cílem rozvinout daný klustr. CLOE (2006) třídí aktivity realizované klastrovým managementem do pěti základních oblastí: networking, oblast lidských zdrojů, výzkum a inovace, oblast obchodní spolupráce a propagace, oblast financování investičních záměrů.

1.1.2 Žádoucí charakteristiky pro výkon na pozici manažera klastru

Manažer klastrové organizace musí mít jak osobnostní, tak odborné schopnosti ke zvládnutí všech nároků vyplývajících z řízení klastrové organizace i celé klastrové sítě. V dílech se v souvislosti s managementem klastrů objevují výrazy jako vlastnosti, znalosti, dovednosti či schopnosti (Sydow et al., 2011; Zagorsek et al., 2008; Jarjabka & Weiner, 2012; Jungwirth & Ruckdäschel, 2013; Kircher et al., 2017). Tabulka 1 shrnuje často uváděné žádoucí charakteristiky pro výkon manažera klastrové organizace (podrobný výčet všech žádoucích charakteristik je v Příloze A disertační práce). Tyto charakteristiky byly při zpracování disertační práce následně zařazeny do 4 základních kategorií (vlastnosti, postoje, vědomosti, schopnosti a dovednosti).

Tab. 1 – Nejčastěji uváděné žádoucí charakteristiky pro výkon na pozici manažera klastru v literatuře, vlastní zpracování na základě provedené literární rešerše

Charakteristiky manažera klastru	Autoři
<u>Vlastnosti:</u> <ul style="list-style-type: none"> Charakterové a volní vlastnosti. <u>Znalosti:</u>	Transnational Training Manual (2012), Barry (1991), Zagorsek et al. (2008), Pavelková a kol.

Charakteristiky manažera klastru	Autoři
<ul style="list-style-type: none"> • Znalost o průmyslu a technologiích v daném klastru. • Znalost klastrové problematiky a o možnostech financování. • Znalost právních předpisů a legislativy. • Znalost o řízení projektů. • Znalost marketingových nástrojů. • Znalost o funkcích řízení (plánování, organizování, kontrola). <p><i>Dovednosti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikační dovednosti. • Schopnost motivovat ostatní. • Dovednost týmové spolupráce. • Dovednost vedení. • Podnikatelské myšlení. • Kreativní myšlení. 	(2009), InnoSee Project (2013), Pro INNO Europe initiative (2009), Kergel, Köcker a Nerger (2014), Jungwirth a Ruckdäschel (2013), Kircher et al. (2017)

Charakteristiky klastrového manažera zmíněné v této kapitole jsou předpokladem pro úspěšné zvládnutí této funkce. Nicméně je nutné uvést, že seznam těchto charakteristik je stěží aplikovatelný v pracovním prostředí, jelikož vytváří iluzi ideálního kandidáta (Kubeš, Spilerová, Kurnický, 2004). Jak tvrdí Kressová (2008), tak i když se organizaci podaří najít pracovníka, který všechny tyto charakteristiky (vstupy) bude splňovat, nelze jednoznačně tvrdit, že bude tento manažer úspěšný, ale bude mít jen nejlepší předpoklady. S přihlédnutím k tomuto faktu je tak mnohem vhodnější pracovat s manažerskými kompetentnostmi (způsobilostmi) včetně jejich konkrétních projevů chování vedoucích k efektivnímu výkonu, tedy s výstupy manažerské práce (Spencer a Spencer, 1993). Tento přístup je dle Vebera a kol. (2000) v souladu s moderním pojetím způsobilostí, kdy se hodnocení posouvá směrem k výstupu (připravenost manažera vykonávat danou práci), místo hodnocení zaměřeného na to, jaké by měl mít manažer osobní vlastnosti, schopnosti, dovednosti. Také je důležité mít na paměti, že v rámci komplexních pracovních pozic jsou podle Spencera a Spencera (1993) kompetentnosti důležitější při předvídání excelentních výkonů než dovednosti související s úkoly či inteligence. Jak doplňují Kubeš, Spilerová a Kurnický (2004), mezi hlavní přínosy tohoto přístupu patří to, že je zaměřen na chování manažerů, tedy na to, co opravdu dělají, nikoliv na popis toho, co by měli dělat. Proto následující kapitola definuje pojem kompetentnost neboli způsobilost s důrazem na celostní pojetí, jakožto východisko pro zpracování výsledků disertační práce.

1.2 Manažerské kompetentnosti

V souvislosti s požadavky potřebnými pro výkon manažerské pozice se v dílech autorů vyskytuje pojem manažerská kompetentnost (způsobilost), který bývá často nahrazován pojmem kompetence. Oba výrazy lze přitom vnímat rozdílně. Kressová (2008) v této souvislosti uvádí, že v informačních zdrojích se setkáváme s pojmy manažerské kompetence i manažerské způsobilosti, přičemž dle jejího názoru vystihuje podstatu v českém jazyce lépe termín „způsobilost“. Podpůrný argument pro toto tvrzení vidí v právním výkladu, ve kterém manažer disponující potřebnými kompetencemi je chápán jako ten, který má potřebnou pravomoc a odpovědnost. Na způsobilosti je přitom nahlíženo jako na připravenost pracovníka k výkonu, která souvisí s jeho jednáním, vystupováním a chováním. Je to způsob či schopnost jedince, jak získané znalosti a dovednosti používat v praxi (Spencer a Spencer, 1993). Porvazník (2011) také chápe pojem kompetence jako povinnosti, pravomoci, zodpovědnost pracovníků vykonávat určenou práci. Na rozdíl od toho kompetentnost (způsobilost) vnímá jako schopnost zastávat určitou pozici. *„Kompetentnost je taková celostní vlastnost manažera, kdy převládá lidskost nad egoismem, znalosti nad nevědomostí, šikovnost nad neschopností uskutečnit věci v praxi“* (Porvazník, 2014). Bilíková (2015) dodává, že způsobilost každého subjektu je identifikována jako míra schopnosti celostně uplatňovat při každé činnosti humánní, nesobecké postoje – tedy sociální zralost, v souladu s využíváním veškerých nabytých teoretických vědomostí a praktických zkušeností a dovedností. Ze srovnání pojmů kompetence a kompetentnost (způsobilost) tedy vyplývá, že kompetence lze delegovat, ale kompetentnost ve smyslu způsobilosti delegovat nelze. Na tomto místě je nutné uvést, že autor se přiklání k výše uvedenému výkladu, a proto tato disertační práce dále pracuje s pojmem kompetentnost (způsobilost) manažerů, nikoliv s pojmem kompetence (povinnosti, pravomoci) manažerů. S ohledem na komplexnost pozice manažera klastru jsou v rámci zpracování disertační práce aplikovány principy celostní manažerské kompetentnosti (způsobilosti), jejichž vymezení je předmětem následující kapitoly.

1.2.1 Principy Celostní manažerské kompetentnosti

Principy Celostní manažerské kompetentnosti (způsobilosti) jsou postaveny na třech stěžejních pilířích, a to sociální zralosti, vědomostní zdatnosti a aplikační dovednosti či zručnosti (Porvazník, 2014). Sociální zralost zkoumá odpovědi na otázky, jestli daný pracovník ví, proč a pro koho pracuje, pro koho dělá to, co dělá. Mezi prvky v rámci tohoto pilíře jsou uváděny: způsobilosti spojené s charakterem a volnými vlastnostmi, s kognicí a kreativitou, s temperamentem a emočními vlastnostmi, se somatikou, zdravotními a spirituálními vlastnostmi. Prvky v tomto pilíři lze tedy primárně chápat jako vlastnosti a postoje manažera. Sociální zralost se dle Porvazníka (2014) dostává v dnešní době do popředí, přičemž charakterové vlastnosti subjektů managementu jsou vrcholem sociální

zralosti. Zvládnutí pilíře sociální zralosti je dle Porvazníka (2014) zásadní pro úspěšný výkon na pozici manažera. Z pohledu důležitosti je tento pilíř řazen v hierarchii konceptu celostní manažerské způsobilosti na čelní pozici, a Porvazník (2014, s. 152) ho vnímá jako „*vědomé nebo nevědomé zachovávání základních lidských principů chování (které vychází ze stejných principů vnímání, poznávání a hodnocení), díky kterým se zachovává celostnost osobnosti. Tyto principy jsou založeny na rozlišování mezi humánním a nehumánním, dobrým a špatným, správným a nesprávným, přičemž se člověk nezaměřuje pouze na samotný cíl, který má být dosažen v souladu s tímto myšlením, ale i na použité prostředky k jeho dosažení.*“ Druhý pilíř, vědomostní (odborná) zdatnost, dle Porvazníka (2014) vypovídá o tom, zda manažer ví, co je třeba dělat. Hlavní prvky vědomostní zdatnosti jsou tyto: způsobilosti systémově a celostně myslet, způsobilosti spojené s vědomostmi o objektu řízení, s využíváním funkcí řízení a s využíváním informací v managementu. Tento pilíř je tak zaměřen na žádoucí vědomosti související s manažerskou funkcí. Třetí pilíř je podle Porvazníka (2014) označován jako aplikační (praktická) způsobilost či zručnost, která vypovídá o tom, zda manažer ví, jak dělat to, co je třeba dělat. Mezi prvky v této kategorii zařazuje: způsobilosti osobního managementu (self a time management), způsobilosti komunikovat, motivovat a pracovat v týmu a způsobilost vést tým. Jedná se v podstatě o dovednosti či schopnosti nutné pro manažerskou pozici.

1.3 Možnosti posuzování manažerských kompetentností – modely kompetentností

V rámci posuzování manažerských kompetentností (způsobilostí) je nutné identifikovat a jasně definovat způsobilosti spojené s konkrétní manažerskou funkcí, což se v praxi realizuje ve velké míře prostřednictvím modelu kompetentností, také označovaným jako kompetenční model (Porvazník, 2014). Model kompetentností lze vymezit jako nástroj, který prostřednictvím popisu chování identifikuje kompetentnosti potřebné pro efektivní práci na konkrétní pozici (Vazirani, 2010). Využívání těchto modelů je charakteristické pro západní státy Evropy, jako Německo, Francie či Velká Británie, a to zejména při výběru, hodnocení a rozvoji pracovníků dotyčné organizace. Za průkopníka modelování manažerských způsobilostí je považován Boyatzis (1982, citováno dle Kressová, 2008), který na základě výzkumu mezi manažery organizací vytvořil jeden z prvních modelů kompetentností určených pro manažery.

Každý model kompetentností by dle Skorkové (2014) měl obsahovat: popis kompetentností a typické projevy chování – měřitelné, pozorovatelné a hodnotící stupnice pro každou z uvedených způsobilostí. Hroník (2007) doplňuje, že by neměl být příliš obsáhlý, aby mohl být pracovníky snadno využíván. Počet a skladba jednotlivých kompetentností závisí na konkrétní pracovní pozici a daném organizačním prostředí. Vhodný počet kompetentností pro přehledný

a uživatelsky přívětivý model se pohybuje v rozmezí 7 až 9 kompetentností (Schippmann et al., 2000) nebo 5 až 9 (Spencer & Spencer, 1993). Je také důležité, aby vytvořený model byl v harmonii se specifickými podmínkami řešené organizace. Není vhodné převzít model z jiné organizace a následně uplatněn ve vlastní (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) definují postup, kterého by se měla každá organizace držet za účelem sestavení úspěšného modelu kompetentností. Postup při tvorbě takového modelu je podle nich rozdělen do pěti fází. První fáze je přípravná a během ní dochází k následujícím činnostem: ujasnění cíle, identifikace cílové skupiny, volba vhodného přístupu a identifikace různých úrovní výkonu na určité pracovní pozici. Ve druhé fázi (získávání dat) se uplatňuje několik metod, přičemž jejich aplikace se liší v závislosti na tom, jaký přístup k identifikaci kompetentností a následné tvorbě modelu kompetentností je zvolen. Pro klasický model kompetentností identifikovali Spencer a Spencer (1993) šest základních metod. Jedná se o: metodu kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze modelů kompetentností, analýzu pracovních funkcí/úkolů, přímé pozorování. V rámci třetí fáze dle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) dochází k analýze veškerých informací získaných ve fázi předchozí. Stěžejní je v této fázi vytvořit návrh způsobilostí a následně ho otestovat na širším vzorku respondentů. Ve čtvrté fázi je předmětem popis a tvorba způsobilostí včetně navržení samotného modelu, a v páté fázi jejich ověření a validizace (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Na základě dostupné literatury (Skorková, 2014; Müller-Frommeyer et al., 2017) lze tvrdit, že modely jsou aplikovány v mnoha oblastech. Můžeme je klasifikovat do oblastí jako: veřejný vs. soukromý sektor, vládní vs. nevládní sektor, národní vs. mezinárodní, malé vs. střední vs. velké podniky. V současné době však dle dostupné literatury neexistuje platný model kompetentností pro pozici manažera klastru.

1.4 Vzdělávání a rozvoj manažerů

Manažerské kompetentnosti lze prostřednictvím vhodných vzdělávacích aktivit a metod rozvíjet. Na vzdělávání je dle Armstronga (2007) nahlíženo jako nepřetržitý proces vedoucí ke zlepšení schopností, dovedností, znalostí a postojů. Hroník (2007) doplňuje, že jde o organizovaný způsob učení sloužící k rozvoji tvrdých a měkkých způsobilostí. Rozvoj je dle Armstronga (2007) popisován jako vývojový proces umožňující jedinci postoupit na vyšší úroveň znalostí a schopností. Toto tvrzení podporuje i Koubek (2011, s. 140), který uvádí, „*že rozvoj je orientován více na budoucí použitelnost a kariéru pracovníka než na jim momentálně vykonávanou práci.*“ Je tedy více zaměřen na jeho/její možný pracovní potenciál než na získání kvalifikace (Koubek, 2011), Armstrong (2007, s. 470) dodává, že tento „*proces bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější úkoly.*“ Dle těchto autorů je zřejmé, že vzdělávání jedinci pomáhá zejména při výkonu v rámci dané pracovní

pozice, přičemž rozvoj je komplexnějšího charakteru spíše zaměřený na budoucí postavení jedince na trhu. Vzdělávání a rozvoj dle Urbana (2004) cílí ke zvýšení individuálního výkonu daného pracovníka. Brodský (2009) dodává, že další vzdělávání a rozvoj manažerů je více než žádoucí, poněvadž přispívá ke zvýšení dosavadních výkonů a také slouží jako příprava na vyšší funkce a více odpovědnosti v budoucnu. Cíle rozvoje manažerů jsou podle Brodského (2009) tyto: zajištění pochopení očekávání a nároků, kladených na manažery, zlepšování pracovního výkonu, rozpoznání manažerů s vyšším potenciálem, zabezpečení následovnictví v manažerských funkcích.

1.4.1 Oblasti a metody rozvoje manažerů

Folwarczná (2010) uvádí, že vzdělávání a rozvoj manažerů se zaměřuje na dvě základní oblasti, které je možno rozvíjet, a to na:

- odbornou stránku – do této kategorie se řadí tvrdé schopnosti a dovednosti, odborná způsobilost a odborná kvalifikace,
- vztahovou stránku – lze definovat jako měkké schopnosti a dovednosti, schopnosti efektivního chování a vůdcovské schopnosti.

Metody vzdělávání a rozvoje mají velký vliv na to, jaké způsobilosti člověk získá. Porvazník (2014) tvrdí, že realizované vzdělávací aktivity by měly formovat celostně způsobilé osobnosti - podporovat jejich rozvoj z hlediska tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně. Tuto tezi potvrzuje i Dymśa (1982), který tvrdí, že vzdělávání by mělo mít holistický charakter, a tedy vzdělávat tzv. „celého“ člověka k úspěšnému plnění budoucích výzev.

Metody rozvoje, které se při rozvoji manažerů uplatňují, lze dle Folwarczné (2010) dělit na metody realizované na pracovišti (on the job) a metody mimo pracoviště (off the job). Hlavní výhodou metod "on the job" je jejich bezprostřední vazba na pracovní prostředí a obsah práce manažera. Vyznačují se také individuálním přístupem k rozvoji konkrétního manažera v dané organizaci a mohou tak zohlednit jeho preferovaný styl učení a rozvoje, jedná se například o koučování, učení se akcí či metodu 360° zpětné vazby.

Do druhé kategorie metod "off the job" patří například přednášky, případové studie, workshopy, semináře (Prokopenko & Kubr, 1996). Porvazník (2014) v této věci rozlišuje metody výchovy (určené pro rozvoj osobnostních vlastností), výuky (primárně zaměřené na získávání znalostí s využitím objasňování, vsugerování – přednášky, semináře) a tréninku (specializované na rozvoj dovedností formou výcviku, cvičení). Obecně se metody "off the job" využívají zejména k rozvíjení tzv. tvrdých schopností manažerů, nicméně jejich hlavním nedostatkem je fakt, že ve většině případů nejsou dostatečně přizpůsobeny individuálním potřebám manažerů. Dle Folwarczné (2010) se v obecném trendu současného a budoucího rozvoje manažerů v českém prostředí ukazuje odklon od realizování vzdělávacích metod mimo pracoviště k metodám na pracovišti. I

samotní manažeři hodnotí metody na pracovišti jako efektivnější, poněvadž jejich součástí je řešení konkrétních pracovních úkolů, které se okamžitě uplatní v praxi (Folwarczná, 2010). Jak dodává Paauwe a Williams (2001), klasické učení ve třídě je stále více upozaděno ve prospěch učení na pracovišti (zejména prostřednictvím rotace na pracovišti, mentorování a projektového učení využívajícího reálné problémy a situace).

Závěrem této kapitoly je nutné zmínit, že v malých organizacích a v organizacích, které se musí rychle přizpůsobovat v reakci na měnící se podmínky (do takového typu organizací lze obvykle zahrnout i klastrové organizace.), jsou plány a programy pro rozvoj managementu nákladné a nepraktické (London a Smither, 1999). Jak dodává London a Smither (1999), tak organizace sice mohou poskytnout zdroje, které umožňují individuální učení, ale jednotlivci jsou stále více zodpovědní za svůj vlastní vývoj a rozvoj. Seberozvoj je tak vnímán jako klíčový pro jednotlivce v současných finančně omezených či rychle se měnících organizacích (London a Smither, 1999). Proto je následující kapitola zaměřena na možnosti seberozvoje, jakožto současného trendu v oblasti rozvoje manažerů (Boyce, Zaccaro a Wisecarver, 2010; Day 2000; Day a Zaccaro 2004).

1.4.2 Seberozvoj manažerů

Pedler, Burgoyne a Boydell (2013) uvádějí, že seberozvoj může souviset s rozvojem specifických kvalit a dovedností, se zlepšením výkonu v dané pracovní pozici, s kariérním postupem či s dosažením svého plného potenciálu jako jedinec. Ren et al. (2014) vnímá seberozvoj jako záměrný rozvoj dovedností, který je iniciován, veden a řízen dotyčným manažerem po delší dobu. Seberozvoj je dle Folwarczné (2010) popisován jako přístup, který zdůrazňuje důležitost celoživotního učení. Seberozvoj přenáší prvotní odpovědnost za proces učení na učícího se jedince - manažera. Je to tedy osoba manažera, od které se očekává aktivní přístup v rámci vzdělávání a osobního či odborného rozvoje a také ve volbě a skladbě aktivit (Pedler, Burgoyne a Boydell, 2013). Podoba seberozvoje pak může být formální nebo neformální, probíhat na pracovišti či mimo pracovní dobu (Ren et al., 2014).

V souvislosti s nástroji, které lze použít při seberozvoji, Folwarczná (2010) uvádí tyto: diagnostické metody (např. styly učení, typologie osobnosti, koučování, mentoring), zpětná vazba (od kolegů, nadřízených, případně sebehodnocení), učící se skupina, učení se akcí či realizováním stáží u jiných organizací. Pedler, Burgoyne a Boydell (2013) tento výčet doplňují o osobní deník, poučení se z událostí či aktivní čtení. Jako další současný seberozvojový nástroj lze rozhodně vnímat i poslouchání audionahrávek a podcastů. Jak dodává Cebeci a Tekdal (2006), pro mnoho lidí může být poslouchání atraktivnější a méně únavné než čtení. Hlavní výhody využívání tohoto nástroje vnímá Evans (2008) zejména v jednoduchosti, pohodlí, úspoře času, a také ve flexibilitě (lze poslouchat kdykoliv a kdekoli).

Z uvedených poznatků je zřejmé, že existuje několik cest jak přistupovat ke svému seberozvoji, a jak na sobě pracovat. Každý manažer upřednostňuje jiný přístup k rozvoji a učení. Jak ale doplňuje Pedler, Burgoyne a Boydell (2013), dobří manažeři metody rozvoje obvykle kombinují, což může vést k vytváření vlastního pohledu a názoru na základě získaných zkušeností. Proto by měli být i manažeři klastrů v tomto směru otevření, a snažit se využívat širší škálu jednotlivých aktivit za účelem jejich úspěšného rozvojového procesu.

2. CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY DISERTAČNÍ PRÁCE

Výzkumný problém disertační práce je následující: Jak rozvíjet způsobilosti manažerů klastrových organizací s ohledem na principy celostního managementu?

Tento výzkumný problém byl formulován na základě celospolečenské aktuálnosti, kdy manažerská selhání jsou velmi často spojena s nedostatečnou úrovní kompetentností daného manažera (jeho charakterových vlastností, vědomostí a dovedností). Přitom všechny tyto složky osobnosti lze rozvíjet prostřednictvím vhodných vzdělávacích aktivit a metod.

Hlavním cílem disertační práce je identifikovat možné metody rozvoje žádoucích manažerských kompetentností v podmínkách klastrových organizací, a to na základě vytvořeného modelu kompetentností manažera klastrové organizace.

Pro naplnění hlavního cíle disertační práce je nutné zodpovědět následující výzkumné otázky a splnit dílčí výzkumné cíle.

VO1: Jaké kompetentnosti má mít klastrový manažer s přihlédnutím k pilířům celostního managementu?

Teoretickým východiskem pro zodpovězení této výzkumné otázky jsou zejména kapitoly disertační práce popisující žádoucí charakteristiky pro výkon na pozici manažera klastru a principy celostní manažerské kompetentnosti. Na základě obsahové analýzy byly identifikované charakteristiky s ohledem na poznatky celostního managementu ve výzkumu rozděleny do 4 kategorií: vlastnosti, postoje, vědomosti, dovednosti a schopnosti. Tyto charakteristiky (chápany jako vstupy) byly podkladem pro realizaci navazujících výzkumných metod vedoucích k vymezení kompetentností (výstupů manažerského chování) manažera klastru.

DVC1a: Identifikovat klíčové kompetentnosti klastrového manažera s přihlédnutím k pilířům celostního managementu.

DVC1b: Navrhnout model kompetentností manažera klastru.

VO2: Jaká je žádoucí úroveň zvládnutí vymezených kompetentností pro efektivní výkon na pozici manažera klastru?

V návaznosti na vymezení klíčových kompetentností a navržení modelu kompetentností manažera klastru, je nutné určit jejich požadovanou úroveň.

Teoretická východiska této otázky byla vymezena primárně prostřednictvím kapitoly zaměřené na možnosti posuzování manažerských kompetentností.

DVC2: Definovat žádoucí úroveň zvládnutí klíčových kompetentností včetně vytvoření nástroje pro jejich hodnocení.

VO3: Jak může klastrový manažer rozvíjet své kompetentnosti?

Na základě obsahové analýzy relevantních výzkumů (viz kapitola vzdělávání a rozvoj manažerů) byly vymezeny specifika rozvoje manažerů a obecné metody rozvoje manažerů se zaměřením na jejich seberozvoj. Dle literatury se s ohledem na podmínky klastrů jeví metoda seberozvoje jako klíčová pro rozvoj kompetentností manažerů klastrů. Získané teoretické poznatky sloužily jako podklad pro realizovanou šetření mezi manažery klastrů.

DVC3: Vymezit vhodné rozvojové metody u každé z definovaných kompetentností klastrového manažera.

3. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

Pro zajištění cílů disertační práce byly použity metody kvantitativní i kvalitativní. V kontextu kvantitativního výzkumu bylo pro sběr dat využito dotazníkového šetření a v rámci kvalitativního polostrukturované rozhovory a metoda Delphi. V neposlední řadě byla při zpracování disertační práce také uplatněna analýza informačních zdrojů a konzultace s odborníky z praxe.

3.1 Analýza dostupných informačních zdrojů

V rámci zpracování disertační práce byla využita analýza dostupných informačních zdrojů (studií, vědeckých článků, odborné literatury vztahující se k celostnímu managementu, ověřování manažerských způsobilostí, metodám rozvoje/seberozvoje manažerů, ke klastrům, klastrovým organizacím a jejich managementu, dále byly využity interní dokumenty organizací a databáze Národní soustava povolání). Tato metoda sloužila k získání výchozích podkladů pro zodpovězení formulovaných výzkumných otázek. Primárním zdrojem byly databáze SCOPUS a Web of Science. Kritéria pro vyhledávání byla zvolena následující: datum vydání publikace od roku 1980 do 2018, klíčová slova byla vždy určena s ohledem na analyzovanou oblast (základní klíčová slova byla: management klastru, kompetentnosti manažera, rozvoj manažera, seberozvoj). Celkem bylo při zpracování disertační práce použito 150 zdrojů, zahrnující české a zahraniční publikace.

3.2 Dotazníkové šetření č. 1

Cílem realizace dotazníkového šetření č. 1 bylo vymezit nejdůležitější charakteristiky manažera klastru. Dotazník nazvaný "Hodnocení dispozic manažera klastrové organizace" obsahoval čtyři zastřešující kategorie dispozic, a to: vlastnosti, postoje, vědomosti, schopnosti a dovednosti (pozn.: při pozdějším

zpracování disertační práce byl pojem dispozice nahrazen přesnějším označením – žádoucí charakteristiky pro výkon na pozici manažer klastru). Tyto čtyři kategorie byly zvoleny s ohledem na získané poznatky v rámci zpracované literární rešerše. Při jejich identifikaci bylo přihlédnuto k pilířům celostního managementu a specifickým podmínkám klastrů. Správnost definovaných kategorií byla ověřena prostřednictvím pre-testu, kterého se zúčastnili členové Národní klastrové asociace (NCA) a tři klastroví manažeři. V pre-testu mohli zapojení respondenti také přidat nové charakteristiky. Následně byl vytvořen konečný seznam charakteristik manažera klastru. První kategorie obsahovala 14 položek souvisejících s vlastnostmi, druhá kategorie měla 5 položek souvisejících s postoji, třetí kategorie byla rozdělena do 25 položek týkajících se vědomostí a poslední kategorie obsahovala 32 položek souvisejících se schopnostmi a dovednostmi. Důležitost charakteristik byla měřena pomocí pětibodové stupnice Likertovy škály v rozmezí od 1 (není důležité) do 5 (velmi důležité). Podoba dotazníkového šetření č. 1 je součástí Přílohy D disertační práce.

Účastníky šetření byli klastroví manažeři aktivních klastrových organizací působících v České republice. Celkový počet shromážděných odpovědí byl 21 z 59 adresovaných. To znamená, že do šetření bylo zapojeno 35 % aktivních klastrů v České republice.

3.3 Delfská metoda (metoda Delphi)

Cílem metody Delphi bylo identifikovat požadované kompetentnosti pro efektivní výkon na pozici manažera klastrů (včetně jejich úrovně), což je nezbytným krokem k naplnění formulovaných výzkumných cílů. Delfská metoda je využívána mnoha zahraničními vědci právě pro identifikaci klíčových kompetentností či pro tvorbu modelu kompetentností (viz např. Birdir & Pearson, 2000; Ratanopas, 2012). V rámci disertační práce byla tato metoda realizována z následujících důvodů:

- oblast kompetentností manažera klastru je komplexní téma vyžadující odborný úsudek, a jak uvádí Okoli and Pawlowski (2004), průměr individuálních respondentů je nižší než průměr produkovaný v rámci rozhodovacího procesu skupiny,
- metoda Delphi poskytuje výzkumníkům bohatší data díky opakovanému dotazování a revizí získaných odpovědí (kontrolovaná zpětná vazba),
- jak uvádí Jungwirth a Ruckdäschel (2013), kvalitativní přístup má větší citlivost na multi-konkurenční charakter klastrů,
- vybraná metoda umožní hlubší porozumění klastrového managementu v podmínkách České republiky.

Výběr jednotlivých panelových odborníků byl realizován na základě následujících kritérií: 1) odborník má praktické zkušenosti s řízením klastrové organizace nebo teoretické znalosti o jejich řízení; 2) odborník má alespoň 2 roky

odborné praxe v oblasti klastru (buď praktické, nebo teoretické). V rámci metody byli do panelu odborníků zapojeni členové Národní Klastrové Asociace působící v České republice. Tato organizace sdružuje manažery klastrů, zástupce z akademického sektoru a další relevantní subjekty, které se zajímají o rozvoj klastrů. Odborníci byli kontaktováni jednotlivě, byl jim vysvětlen cíl metody včetně postupu pro jeho dosažení. Celkově bylo osloveno dvanáct odborníků, načež osm z nich souhlasilo se zapojením do výzkumu.

3.4 Dotazníkové šetření č. 2

Hlavním cílem dotazníkového šetření č. 2 realizovaného mezi zahraničními klastrovými manažery bylo ověřit správnost identifikovaných 9 kompetentností včetně jejich úrovně a jednotlivých projevů chování formulovaných na základě metody Delphi. Dílčím cílem bylo zjistit, jaké nástroje využít pro jejich rozvoj. Význam jednotlivých projevů chování byl měřen prostřednictvím pětibodové stupnice Likertovy škály v rozmezí od 1 (rozhodně nesouhlasím) do 5 (rozhodně souhlasím). Požadovaná úroveň kompetentností byla posuzována také prostřednictvím Likertovy škály, kde 1 = nízká úroveň a 5 = excelentní úroveň. Podoba dotazníkového šetření č. 2 je součástí Přílohy F disertační práce.

Respondenti dotazníkového šetření č. 2 byli tvořeni evropskými zahraničními manažery klastrů. Oslovený vzorek dosáhl čísla 557, přičemž do šetření se celkem zapojilo 43 klastrových manažerů. Návratnost tedy činila 7,7 %. Z tohoto počtu bylo 30 mužů a 13 žen. Z hlediska doby zastávané na pozici klastrového manažera byla nejvíce zastoupena skupina s více než pětiletými zkušenostmi (23 respondentů). 11 respondentů vykonávalo funkci po dobu dvou až pěti let a zbývajících 9 respondentů méně než 2 roky.

3.5 Polostrukturované rozhovory

Použití této metody mělo za cíl primárně identifikovat vhodné rozvojové nástroje a aktivity u vymezených 9 kompetentností. Dílčími cíli bylo prozkoumat specifika pozice manažera klastru, uplatnění navrženého modelu kompetentností v praxi, a v neposlední řadě také analyzovat klíčové faktory úspěšného rozvoje. K zjištění uvedených skutečností byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů, jejichž klíčovou předností je dle Miovského (2006) hlubší porozumění o zkoumaném jevu a získání doposud neznámých informací. Struktura otázek realizovaných rozhovorů je znázorněna v Příloze G disertační práce.

Výběr jednotlivých respondentů byl uskutečněn na základě následujících kritérií: doba výkonu funkce daného manažera klastru (minimálně 2 roky), místo působení (klastrová organizace na území České republiky). Při zacílení vhodné skupiny manažerů byla také uvažována doporučení Národní klastrové asociace. S prosbou o rozhovor bylo celkem osloveno 12 manažerů klastrů, 7 z nich nakonec souhlasilo se zapojením do výzkumu.

4. HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

V této kapitole jsou prezentovány hlavní výsledky získané při zpracování disertační práce. Podrobné výsledky jsou obsaženy v disertační práci, kapitole 4 Hlavní výsledky disertační práce a jejich diskuze.

4.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření č. 1

V rámci dotazníkového šetření č. 1 byla zkoumána důležitost 76 konkrétních charakteristik klastrových manažerů řazených do 4 kategorií (vlastnosti, postoje, vědomosti, schopnosti a dovednosti). Lze konstatovat, že všechny zkoumané charakteristiky byly vnímány respondenty jako důležité, jelikož střední hodnota každé z nich byla vyšší než 2.5. Nejdůležitější tři charakteristiky v jednotlivých kategoriích byly dle odpovědí respondentů následující:

- Vlastnosti – důvěryhodnost, spolehlivost, iniciativa.
- Postoje – zájem o síťování a spolupráci, zájem prezentovat klastr externímu prostředí, zájem o sledování současných trendů v oboru klastru.
- Vědomosti – znalost lokálních podniků a výzkumných institucí, znalost trhu a tržních příležitostí v oboru působnosti klastru, znalost dotačních titulů relevantních pro klastry.
- Schopnosti a dovednosti – schopnost aktivně naslouchat, schopnost komunikovat informace členům, schopnost motivovat ostatní.

Podrobné výsledky včetně jejich diskuze byly publikovány – viz Horák a Matošková (2018b). Na základě obsahové analýzy byly následně charakteristiky seskupeny do podkategorií. Reliabilita navržených podkategorií byla měřena pomocí Cronbachovy alfa, což je v praxi využíváno k měření vnitřní konzistence (tj. do jaké míry spolu jednotlivé položky souvisí). V tomto případě byl uvažován Cronbachův alfa koeficient vyšší než 0,70 u podkategorie charakteristik. Díky těmto výpočtům bylo navrženo 6 podkategorií charakteristik v oblasti vědomostí, a to: vědomosti o klastrech a možnostech jejich rozvoje, o odvětví klastru, o nástrojích podpory pro klastry, o právních předpisech a zákonech, o nástrojích a technikách v managementu a marketingu, o měření výkonnosti klastrových organizací. V návaznosti na vymezené podkategorie charakteristik v oblasti vědomostí manažera klastru, bylo dále vymezeno 7 podkategorií charakteristik souvisejících s dovednostmi a schopnostmi manažera klastru, a to: strategické myšlení, kreativní myšlení, komunikační a prezentační dovednosti, organizační a plánovací dovednosti, dovednost vedení lidí, dovednost týmové spolupráce, sebeřízení.

Dle studia teoretických poznatků bylo výše uvedených 13 podkategorií charakteristik doplněno o další 3 podkategorie odrážející vlastnosti a postoje manažera klastru. Konkrétně se jednalo o osobní integritu (smysl pro morálku, čestnost, nestrannost, důvěryhodnost), orientaci na výkon (ctižádostivost, iniciativnost, vytrvalost, zdravé sebevědomí) a orientaci na rozvoj klastru (zájem

o síťování a spolupráci, sledování aktuálních trendů v oboru). I přes nízké hodnoty v rámci reliability (Cronbachův alfa koeficient) byly tyto položky uvažovány při dalším postupu zpracování disertační práce. Hlavním důvodem k tomuto rozhodnutí byla potřeba pokrýt široké spektrum požadovaných charakteristik nutných pro výkon na pozici manažera klastru. Celkem tak bylo při vyhodnocení dotazníkového šetření č. 1 definováno 16 podkategorií charakteristik manažera klastru, které byly následně využity při formulaci zadání k 1. kolu metody Delphi.

4.2 Shrnutí výsledků metody Delphi – model kompetentností manažera klastru

Realizace metody Delphi vedla k identifikaci klíčových kompetentností včetně jejich úrovně a jednotlivých konkrétních projevů chování. Díky získaným poznatkům byl navržen model kompetentností manažera klastru. Tyto výsledky byly poté verifikovány prostřednictvím dotazníkového šetření č. 2 a polostrukturovaných rozhovorů, jejichž zásadní závěry jsou uvedeny v navazujících částech disertační práce.

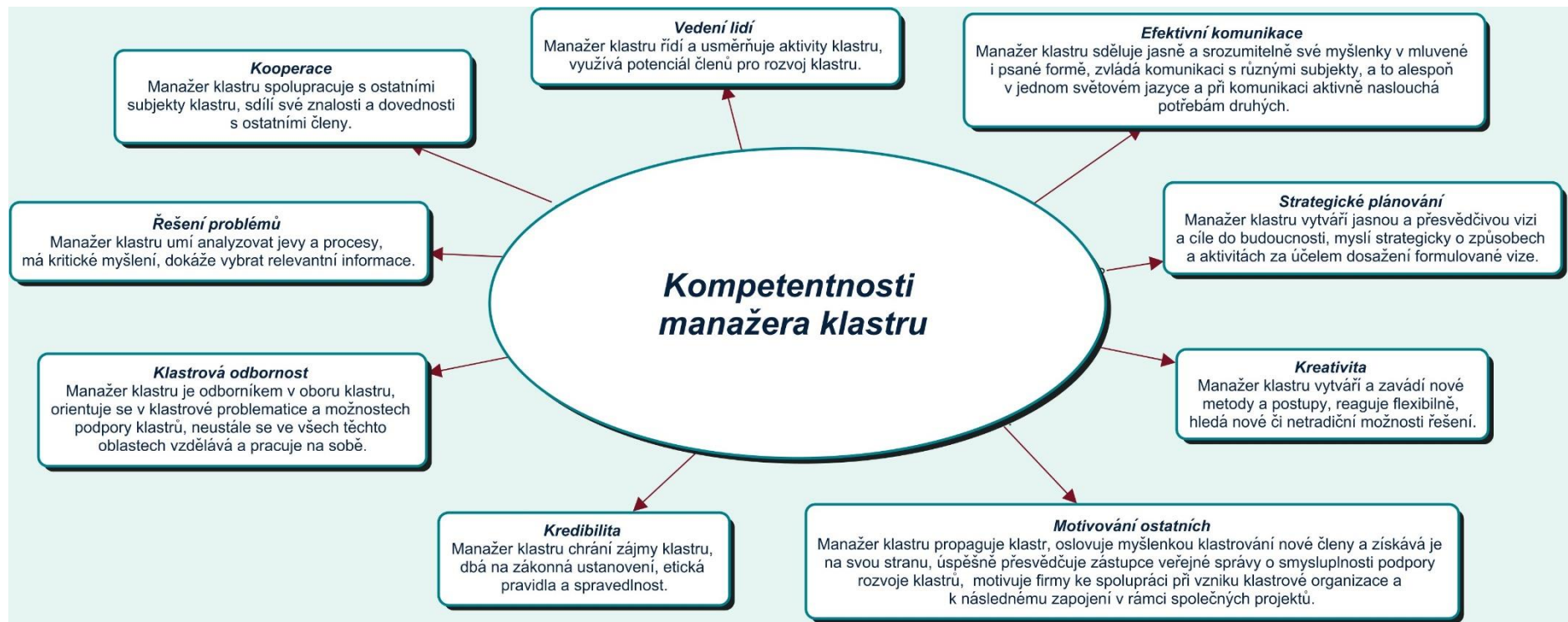
Při postupu tvorby modelu kompetentností byly zohledněny doporučení formulovaná v publikaci od Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004), kteří tento proces člení do pěti fází. Nejprve byl ujasněn cíl a identifikována cílová skupina (fáze první), následně byla získávána data s využitím panelu expertů v rámci Delfské metody (fáze druhá), poté došlo k analýze získaných poznatků a návrhu kompetentností (fáze třetí), posléze byl vytvořen model kompetentností (fáze čtvrtá) a byla provedena validizace navrženého modelu prostřednictvím dotazníkového šetření č. 2 a polostrukturovaných rozhovorů (fáze pátá).

Sestavený model kompetentností reflektuje doporučení uváděná v literatuře, a to co se týče počtu kompetentností v rozmezí 5 až 9 pro uživatelsky přívětivý model (Schippmann et al., 2000; Spencer & Spencer, 1993), popisu kompetentností a pozorovatelných a měřitelných projevů chování včetně hodnotící stupnice (Skorková, 2014). Zároveň je dodrženo kritérium stručnosti modelu, které je dle Hroníka (2007) důležité pro jeho využívání v budoucnu.

Při zpracování finální podoby struktury modelu kompetentností manažera klastru byla čerpána inspirace z modelu způsobilostí ve společnosti ConocoPhillips (viz Hroník, 2007). Původně označené názvy jednotlivých 9 kompetentností byly kategorizovány do sloupce „role“. Konečné názvy kompetentností byly zvoleny na základě relevantních literárních pramenů tak, aby lépe vystihly identifikované kompetentnosti. Při formulaci názvů byly jako podpůrné zdroje využity následující: Národní soustava povolání (2017), Armstrong (1999), Zagorsek et al. (2008).

Navržený finální model kompetentností manažera klastru obsahuje 9 klíčových kompetentností (efektivní komunikace, strategické plánování, kreativita, motivování ostatních, kredibilita, klastrová odbornost, řešení problémů,

kooperace, vedení lidí). U všech vymezených kompetentností byla stanovena požadovaná úroveň 4 (výborná úroveň) pro efektivní výkon na pozici manažera klastru. Vzhledem ke stejné úrovni u všech kompetentností bylo jejich seřazení v modelu provedeno podle abecedy. Na základě doporučení manažerů klastrů získaných v rámci polostrukturovaných rozhovorů byly všechny projevy chování v jednotlivých kompetentnostech dodatečně analyzovány a upraveny. Smyslem této revize byla co největší konkretizace určitých projevů chování a jejich srozumitelnost. Zkrácená verze modelu kompetentností, obsahující žádoucí kompetentnosti včetně jejich definic, je znázorněna na Obrázku 1 (Teoretický rámec modelu kompetentností manažera klastru). Úplná verze (včetně nástroje pro ohodnocování úrovně kompetentností) je poté zobrazena v rámci Přílohy H disertační práce.



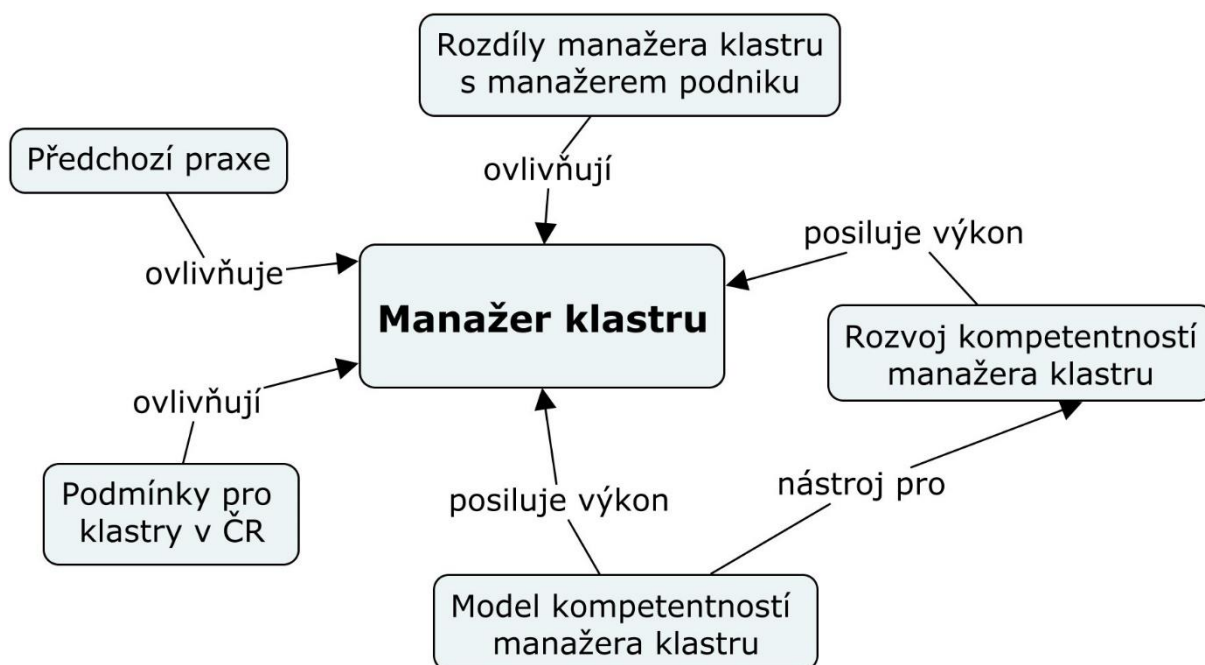
Obr. 1 – Teoretický rámeček modelu kompetentnosti manažera klastru, vlastní zpracování na základě vyhodnocení metody Delphi

4.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření č. 2

Díky realizaci dotazníkového šetření č. 2 lze konstatovat, že jednotlivé kompetentnosti a projevy chování obsažené v navrženém modelu kompetentností manažera klastru byly správně vymezeny (střední hodnota všech analyzovaných projevů chování byla vyšší než 2,5). Požadovaná úroveň byla u všech kompetentností větší než 4 (výborná úroveň). Z hlediska vnitřní konzistence byla u každé z 9 definovaných kompetentností vyčíslena hodnota Cronbachovy alfy vyšší než 0.70. Ze získaných výsledků dále vyplývá, že všichni respondenti se u zkoumaných kompetentností hodnotili v souladu s jejich požadovanou úrovní zvládnutí. Lze tedy tvrdit, že jejich chování je vyhovující pro efektivní výkon na pozici manažera klastru. Podrobné výsledky dotazníkového šetření č. 2 jsou součástí kapitoly 4.3.1 Význam vymezených kompetentností dle zahraničních manažerů klastrů v disertační práci.

4.4 Shrnutí výsledků polostrukturovaných rozhovorů

Grafické znázornění hlavních výstupů získaných díky realizaci polostrukturovaných rozhovorů je sumarizováno prostřednictvím pojmové mapy. Mapa byla vytvořena v softwaru CmapTools. Cílem prezentované mapy je zejména jednoduše a srozumitelně interpretovat klíčové pojmy a kategorie, které byly identifikovány při vyhodnocení rozhovorů s manažery klastrů. Obrázek 2 prezentuje zkrácenou verzi pojmové mapy, kompletní verze je součástí Přílohy I disertační práce.



Obr. 2 – Zkrácená verze pojmové mapy manažera klastru, vlastní zpracování na základě vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

4.4.1 Metody rozvoje kompetentností manažera klastru

Výsledky jsou souhrnně interpretovány prostřednictvím Tabulek 2 a 3 níže, které představují identifikované konkrétní metody rozvoje kompetentností manažera klastru včetně organizací, jež je realizují (součástí Přílohy H disertační práce jsou poté zdroje a informace ke každé uvedené rozvojové aktivitě). Na základě sumarizace dat je zřejmé, že možné metody rozvoje kompetentností, které manažeři klastrů využívají, lze členit do metod výuky (samostudium knih a odborných publikací, konference, e-learningové aktivity) a tréninku (účast na kurzech, učení se akcí – praxe) doplněné o spolupráci se zkušenými manažery a institucemi.

Pro rozvoj kompetentnosti efektivní komunikace respondenti identifikovali jako vhodnou účast na šesti konkrétních kurzech. R3 k tomu dodává, že je nutné manažera klastru „*školit ve specifických oblastech, jako je třeba ta komunikace.*“ Z pohledu dalšího manažera (R2) lze z jeho odpovědi uvést toto stanovisko: „*nejlepší kurz co jsem zažil, byl na komunikační a prezentační dovednosti. Dělal to organizace FranklinCovey, a ten lektor spadl pod ni. Já myslím, že jeden takový pořádný kurz dá tomu manažerovi klastru víc, než kdyby navštívil 4 průměrné kurzy.*“

Při rozvoji kompetentnosti strategické plánování byly vymezeny tři konkrétní metody rozvoje. R2 doporučil zejména rozvojovou aktivitu od Berman Group. Říká: „*jak nás školila Berman Group, ukazovala strategické plánování poměrně prakticky. To bych určitě doporučil, tady ty kolegy z Berman Group, kteří to umí, tu strategii hospodářského rozvoje. To je to, co ten klastrový manažer potřebuje.*“ Nicméně dle slov některých respondentů se tato kompetentnost nerozvíjí vůbec snadno. Kupříkladu manažerka (R4) při diskusi o rozvoji kontrovala těmito slovy: „*Já úplně nevím, jestli to vizionářství se dá úplně naučit. Vždycky, když píšu ty strategie klastru, tak nevím, co tam napsat.*“

U kompetentnosti kreativita se vyskytlo pět rozvojových metod zahrnujících četbu konkrétních knih či sledování tematicky orientovaných videí. R5 k tomu doplňuje, že: „*tato knížka s názvem Not Invented Here je fantastická věc, která se dá vzít do jakéhokoliv oboru. Tady tu knihu a ještě jeho přednášku, kterou jsem viděl, tak to mě totálně rozsvítilo.*“

Pro rozvoj kompetentnosti motivování ostatních je doporučeno přistupovat především formou kurzů a online kurzů. Ty jsou doplněny příručkou zaměřenou na internacionalizační nástroje rozvoje klastrů. Dva z respondentů (R2, R7) zde vyzdvihovali zejména lektora Jiřího Plamínka. Manažer (R7) k tomu uvádí: „*tady musíte mít povědomí o marketingu, psychologii prodeje. Třeba na to dělá perfektní kurzy Jiří Plamínek. To je takový matador, poměrně kapacita.*“ Závěrem je možné uvést, že dle doporučení respondentů bylo pro rozvoj kompetentnosti motivátor celkem zaznamenáno osm aktivit.

Tab. 2 – Doporučené konkrétní metody rozvoje jednotlivých kompetentností manažera klastru - část I, vlastní zpracování

Rozvíjená kompetentnost	Název rozvojové aktivity a její klasifikace	Osoba/instituce zaštiťující rozvojovou aktivitu
Efektivní komunikace	Conversations that Inspire: Coaching Learning, Leadership and Change (metoda výuky: e-learning)	Case Western Reserve University
	How to become a star presenter (metoda tréninku: výcvik)	Michaela Palatá (M. C. TRITON)
	Prezentační výhoda (metoda tréninku: výcvik)	FranklinCovey
	Vzdělávací tréninkový modul (metoda tréninku: výcvik)	ALEVIA
	Training Session - Social Media (metoda tréninku: výcvik)	Lucie Konečná (Kůsová)
	Kurz MŘ (metoda tréninku: výcvik)	Petr Krejčí (Minutový řečník)
Strategické plánování	Strategické plánování (metoda tréninku: výcvik)	Berman Group
	Články o realizaci strategií (metoda výuky: e-learning)	FranklinCovey
	Michael Porter jasně a srozumitelně (metoda výuky: samostudium knihy)	Joan Magretta
Kreativita	The innovator's dilemma (metoda výuky: samostudium knihy)	Clayton M. Christensen
	How to Build a Disruptive Business Startup Grind (metoda výuky: e-learning)	Clayton M. Christensen
	Not Invented Here (metoda výuky: samostudium knihy)	Ramon Vullings
	How to become an ideaDJ? (metoda výuky: e-learning)	Ramon Vullings
	Inovace a podnikavost (metoda výuky: samostudium knihy)	Peter Ferdinand Drucker
Motivování ostatních	Training Session - Social Media (metoda tréninku: výcvik)	Lucie Konečná (Kůsová)
	Strategic Internationalisation – a Tool for Clusters (metoda výuky: e-learning)	Cluster Excellence Denmark
	Job Success: Get Hired or Promoted in 3 Steps (metoda výuky: e-learning)	The State University of New York
	Vedení a motivace lidí ve firmách a organizacích (metoda tréninku: výcvik)	Jiří Plamínek
	Vzdělávací tréninkový modul (metoda tréninku: výcvik)	ALEVIA
	Kurz MŘ (metoda tréninku: výcvik)	Petr Krejčí (Minutový řečník)
	How to become a star presenter (metoda tréninku: výcvik)	Michaela Palatá (M.C.TRITON)
Obchodnické impulzy (metoda tréninku: výcvik)	Peter Urbanec	

V kompetentnosti kredibilita se dle respondentů jeví jako klíčové budování důvěry, což je reflektováno dvěma doporučenými konkrétními metodami rozvoje. Tento aspekt byl rovněž zmiňován v žádoucím chování manažera klastru, což někteří z respondentů zdůrazňovali.

U kompetentnosti klastrová odbornost se v odpovědích nejčastěji objevovaly jako vhodné nástroje příručky/konference zaměřené na klastrovou tematiku. R1 to glosoval těmito slovy: *„hlavně ty příručky a výzvy specificky zaměřené na klastry z COSMY a Horizon 2020. To jsou asi nejlepší zdroje podle mě. Byl jsem i na pár informativních seminářích o těch programech, ale to je tak obecná rovina, že je lepší si to vzít a nastudovat.“* Dále byl také doporučen kurz nabízený organizací EFCE či kniha zaměřená na analýzu práce Michaela Portera. Celkem bylo takto doporučeno šest rozvojových aktivit.

Kompetentnost řešení problémů by dále měla být rozvíjena za pomoci dvou kurzů s názvy The Language and Tools of Financial Analysis, respektive Essence of Cluster Excellence Management.

Rozvoj kompetentnosti kooperace by dle respondentů měl být realizován skrz účasti na patřičných kurzech, případně četbou knih. R1 v souvislosti s rozvojem této kompetentnosti říká: *„určitě mě v tom networkingu pomůže i ta knížka Managing for results od Druckera, když jedním se členy na schůzích nebo na pracovních výborech.“* R2 u této rozvojové oblasti doplňuje: *„na to jsou taky kurzy, jak networkovat. To bych doporučil toho Minutového řečníka Petra Krejčího, ten je dobrý. Ty jeho kurzy jsou fajn.“*

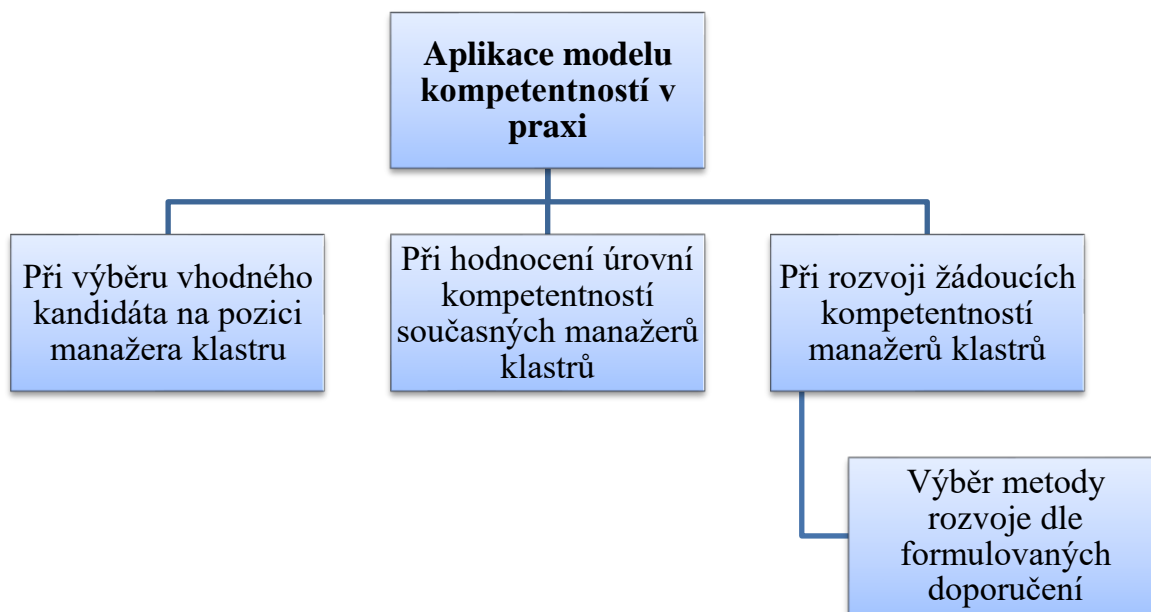
Jako vhodné metody rozvoje byly u kompetentnosti vedení lidí vymezeny primárně kurzy, ale také například kniha s názvem Řízení lidí od Rosemary Thomson. R2 vidí v této kompetentnosti jako klíčový kurz projektového řízení, což dokumentují tato jeho slova: *„Co mě dalo za poslední 3 roky nejvíc, tak to byla návštěva kurzu projektového managementu podle metodiky Prince2 u společnosti Tayllorcox.“* Naopak další z respondentů (R6) vnímá jako vhodný rozvoj této kompetentnosti zejména prostřednictvím kurzu *„Manažerské impulzy od Petera Urbance. Ten lektor je takový motivátor, on dělá mj. i motivační kurzy. A právě členové mi říkali, že to je špička. Ten jeho kurz byl fakt super.“*

Tab. 3 – Doporučené konkrétní metody rozvoje jednotlivých kompetentností manažera klastru - část II, vlastní zpracování

Rozvíjená kompetentnost	Název rozvojové aktivity a její klasifikace	Osoba/instituce zaštiťující rozvojovou aktivitu
Kredibilita	Budování důvěry (metoda tréninku: výcvik)	FranklinCovey
	Důvěra: Jediná věc, která dokáže změnit vše (metoda výuky: samostudium knihy)	Stephen R. Covey
Klastrová odbornost	A Little Book About EU - Funding for Clusters (metoda výuky: e-learning)	Cluster Excellence Denmark
	Essence of Cluster Excellence Management (metoda tréninku: výcvik)	EFCE
	Smart Guide to Cluster Policy (metoda výuky: e-learning)	Evropská komise
	Michael Porter jasně a srozumitelně (metoda výuky: samostudium knihy)	Joan Magretta
	Evropský program pro malé a střední podniky – COSME (metoda výuky: e-learning)	Evropská komise
	Evropský program pro výzkum a inovace - Horizon 2020 (metoda výuky: e-learning)	Evropská komise
Řešení problémů	The Language and Tools of Financial Analysis (metoda výuky: e-learning)	University of Melbourne
	Essence of Cluster Excellence Management (metoda tréninku: výcvik)	EFCE
Kooperace	Managing For Results (metoda výuky: samostudium knihy)	Peter Ferdinand Drucker
	Learning How to Learn: Powerful Mental Tools to Help you Master tough subjects (metoda výuky: e-learning)	University of California San Diego
	Kurz MŘ (metoda tréninku: výcvik)	Petr Krejčí (Minutový řečník)
	Vzdělávací tréninkový modul (metoda tréninku: výcvik)	ALEVIA
Vedení lidí	Kurzy projektového managementu dle metodiky PRINCE2 (metoda výuky: e-learning)	Tayllorcox
	Inspiring Leadership through Emotional Intelligence (metoda výuky: e-learning)	Case Western Reserve University
	Články o leadershipu (metoda výuky: e-learning)	FranklinCovey
	Řízení lidí (metoda výuky: samostudium knihy)	Rosemary Thomson
	Leadership a management (metoda tréninku: výcvik)	Gustav Kaeser Training International
	Manažerské impulzy (metoda tréninku: výcvik)	Peter Urbanec

4.5 Návrh aplikace hlavních výsledků disertační práce v klastrových podmínkách

Na základě vyhodnocení realizovaných rozhovorů se jeví aplikace navrženého modelu kompetentností jako klíčová při výběru správného kandidáta na pozici manažera klastru, při hodnocení úrovně žádoucích kompetentností a při jejich rozvoji (viz Obrázek 3).



Obr. 3 – Návrh aplikace hlavních výstupů disertační práce v klastrových podmínkách, vlastní zpracování

Práce s modelem kompetentností při hodnocení úrovně kompetentností současných manažerů klastrů by měla probíhat v několika po sobě navazujících krocích stručně představených níže (podrobněji popsáno v rámci Přílohy H disertační práce Metodika rozvoje kompetentností manažera klastru):

1. Manažer klastru si přečte jednotlivé projevy chování v každé z 9 žádoucích kompetentností a následně na škále od 1 (nízká úroveň) do 5 (excelentní úroveň) posoudí, do jaké míry odpovídají jeho chování.
2. Manažer klastru si díky výsledkům srovná svou aktuální úroveň kompetentností s požadovanou úrovní.
3. Manažer klastru si identifikuje své současné rozvojové potřeby a priority dle vlastního uvážení.
4. Manažer klastru si zvolí metodu rozvoje na základě formulovaných doporučení.

5. LIMITY A BUDOUCÍ SMĚRY VÝZKUMU

Jako omezení či limity výzkumu lze uvést zejména čtyři níže popsané skutečnosti.

Vzhledem k tomu, že disertační práce je zaměřena především na žádoucí kompetentnosti klastrových manažerů, tak navržený model kompetentností je uplatnitelný pouze v podmínkách klastrových organizací. Nicméně lze předpokládat, že své uplatnění by model mohl mít nejen v ČR, ale i v zemích s podobným kulturně historickým vývojem (například země V4).

Při formulování kompetentností a jednotlivých projevů chování v rámci metody Delphi byly součástí odborného panelu pouze experti působící na území České republiky – pokud by došlo k zapojení mezinárodních odborníků, výsledná zjištění by mohla být rozdílná vzhledem ke specifickým podmínkám a zkušenostem manažerů klastrů v zahraničních zemích. Na druhé straně vzhledem k mezinárodnímu charakteru klastrů, v nichž zapojení manažerů působili, lze vnímat tyto potenciální rozdíly jako nepatrné.

S realizovanými dotazníkovými šetřeními souvisí další limit, a to nižší počet zapojených manažerů klastrů (návratnost u jednotlivých šetření dosahovala 35 %, respektive 7,7 %). Nicméně dle Hagera et al. (2003) a Nulty (2008) je tato míra odpovědí považována za dostatečnou pro on-line průzkumy a šetření.

Co se týče navrhovaných metod rozvoje žádoucích kompetentností manažerů klastrů, tak lze další omezení vnímat právě ve skladbě doporučených aktivit. Tento výběr byl realizován na základě pozitivních zkušeností oslovených manažerů klastrů, tudíž by mohlo být dosaženo jiných výsledků, pokud by se výzkumu účastnili jiní manažerů klastrů. Na druhou stranu se výzkumu zúčastnili zkušení manažerů klastrů s minimálně dvou letou praxí, zastupující obě pohlaví.

Jako možné budoucí směry výzkumu je možno uvést například srovnání současné a požadované úrovně kompetentností manažerů klastrů. Získaná zjištění by poté mohla být komparována napříč kontinenty (Evropa, Asie, Amerika). Výsledek by poté mohl být interpretován prostřednictvím zpracované případové studie. V neposlední řadě by se budoucí výzkum mohl soustředit na to, zdali existuje vztah mezi kompetentním klastrovým management a ukazateli výkonnosti. Na základě studie Saloba a Greenslade (2005) lze tvrdit, že existuje korelace mezi kompetentními manažery podniků a jejich výkonností. Proto je dle autora disertační práce možné predikovat, že kompetentní manažerů klastrů budou mít pozitivní dopad na výkonnost jimi řízených organizací.

6. PŘÍNOSY PRÁCE

Přínosy disertační práce s názvem *Aplikace principů celostního managementu při rozvoji způsobilosti manažerů klastrových organizací* byly rozděleny do tří kategorií, a sice na přínosy pro vědu, praxi, a pedagogickou praxi.

6.1 Přínos práce pro vědu

Hlavní přínosy pro vědu lze spatřit zejména v obohacení problematiky klastrů a klastrových organizací o poznatky z oblasti celostního managementu především ve vztahu k požadovaným kompetentnostem manažerů klastrů. Disertační práce tak propojuje tyto vědní oblasti a přináší unikátní a inovativní pohled na žádoucí kompetentnosti nutné k efektivnímu řízení klastrových organizací. Stěžejním přínosem práce ve vědní oblasti je bezesporu formulování teoretického rámce modelu kompetentností manažera klastru včetně identifikace a následné kategorizace metod rozvoje manažerských kompetentností. V souvislosti s dílčími přínosy pro vědu lze hovořit o vymezení zásadních odlišností mezi manažerem klastru a manažerem v podnikovém prostředí s důrazem na jejich žádoucí chování, dále o poskytnutí pohledu zahraničních manažerů klastrů na význam definovaných kompetentností, o definování klíčových faktorů ovlivňujících úspěšný rozvoj manažerů klastrů a o identifikování vhodných rozvojových metod pro manažery klastrů strukturovaných ve třech rovinách. V neposlední řadě práce napomáhá k šíření osvěty v kontextu principů, potřeb a možnostech ohodnocování kompetentnosti manažerů klastrových organizací.

Závěrem rozebíraných přínosů pro vědu je na místě zmínit, že dílčí výsledky výzkumu byly v průběhu doktorského studia publikovány formou vědeckých článků v odborných časopisech, či příspěvků na konferencích.

6.2 Přínos práce pro praxi

V rámci přínosů pro praxi lze hovořit zejména o vytvoření modelu kompetentností manažera klastru včetně vymezení vhodných rozvojových metod za účelem profesionalizace řízení v klastrových podmínkách. Dle příkladů z praxe, kdy úspěch či neúspěch klastrové organizace je ve velké míře spojen právě s osobou manažera, lze tvrdit, že je více než žádoucí realizovat opatření vedoucí k rozvoji způsobilostí manažerů. Klíčové přínosy formulovaného modelu, které potvrzují i samotní manažeři, lze vnímat primárně ve třech dimenzích, a to v selekci vhodného kandidáta, v hodnocení stávajících manažerů klastrů a v poskytnutí nástroje pro jejich rozvoj. Tento proces by měl být v praxi složen ze tří fází: ad 1) sebehodnocení jednotlivých projevů chování v každé kompetentnosti na škále od 1 (nízká úroveň) do 5 (excelentní úroveň); ad 2) vypočítání průměrné hodnoty v každé kompetentnosti a její následné porovnání s požadovanou úrovní; ad 3) identifikace problémových oblastí (nedostatečně rozvinutých) a zvolení vhodných metod rozvoje. Podrobný metodický postup je součástí přílohy H disertační práce. Z výše uvedeného je patrné, že manažeři získají díky modelu ucelený přehled o svých způsobilostech, přičemž identifikují ty, které je nezbytné rozvíjet.

Prostřednictvím konkrétních doporučených metod pro rozvoj žádoucích kompetentností je manažerům poskytnut návod, jak postupovat a jaké nástroje zvolit při seberozvoji jejich kompetentnosti. Tento výstup tak manažerům klastrů

poskytuje přehlednou kategorizaci doporučených metod rozvoje s ohledem na rozvíjené kompetentnosti. Rozvoj způsobilostí manažera se poté může konkrétně promítnout např. ve zvyšování důvěry a zlepšení spolupráce mezi členy klastrové organizace, či zvýšení výkonu a konkurenceschopnosti klastrové organizace. Jak dodává Hantsch et al. (2013), investice do znalostí a manažerských dovedností klastrového managementu vedou ke zlepšení nabízených služeb a k celkově lepší podpoře pro členy klastrů. Díky rozvoji manažerů se také daná klastrová organizace přiblíží do kategorie tzv. excelentních klastrů. Evropská unie se v současnosti zaměřuje právě na excelentní klastry. V budoucnu bude veřejná podpora stále více zaměřena jen na „vysoce kvalitní klastry“, přičemž právě management klastrové organizace je zodpovědný za zlepšování procesů uvnitř klastrové organizace.

Závěrem prezentovaných hlavních přínosů v praxi je vhodné zmínit, že z důvodu navázání spolupráce s Národní Klastrovou Asociací (asociace sdružující klastrové organizace v České republice a podporující jejich rozvoj) při řešení výzkumu, existuje vysoká šance uplatnitelnosti hlavních výsledků disertační práce v praxi.

6.3 Přínos pro pedagogickou praxi

Přínosy pro pedagogickou praxi lze spatřit v možné aplikaci navrženého modelu kompetentností při formulování rozvojových a vzdělávacích programů, které jsou zaměřeny na rozvoj kompetentnosti. Model může být konkrétně využit Univerzitou ve Štrasburku, která jako jediná v Evropě poskytuje vzdělávací obor související s klastrovým management. Poznatky a zkušenosti získané v této disertační práci mohou být aplikovány v rámci kurikula tohoto oboru. Vzhledem k navázání spolupráce s představiteli projektu Cluster4Smart, kde v konsorciu tohoto projektu právě působí Univerzita ve Štrasburku, byly již tyto skutečnosti diskutovány a kladně přijaty.

Identifikované vhodné metody rozvoje spolu s formulovaným modelem kompetentností lze dále v některých případech uplatnit jako edukativní nástroj pro rozvoj studentů a pedagogů zejména u předmětů tematicky orientovaných na řízení lidských zdrojů a managementu obecně.

ZÁVĚR

V dnešním stále rostoucím globálním prostředí špičkových technologií se dle Reicharda a Johnsona (2011) organizace musí neustále přizpůsobovat, aby uspěly a přežily. V této souvislosti Jaseviciute-Ufartiene et al. (2014) uvádí, že organizace se mohou rozvíjet pouze tehdy, disponují-li seberozvíjejícími lidmi, kteří žijí v sociálním prostředí a realizují svůj vnitřní přirozený potenciál. Kvalifikovaní pracovníci jsou poté potřební pro plnění současných i budoucích potřeb dané organizace. Proto je nezbytné neustále navrhovat patřičné nástroje směřované k podpoře jejich rozvoje, což je i předmětem realizovaného výzkumu. Výsledky disertační práce podporují profesionalizaci řízení klustrových organizací na území České republiky a směřují k redukci manažerských selhání, ať už z důvodu charakterových vlastností či odborných znalostí a dovedností (dohromady tvořící kompetentnosti manažera). Manažerská pochybení mohou mít totiž negativní dopad na fungování klustrové organizace a často i na další stakeholdery. Způsobivosti manažerů, a to i v klustrových organizacích, jsou tak velmi důležité a je třeba jejich rozvoji věnovat zvýšenou pozornost.

Hlavním cílem disertační práce bylo identifikovat možné metody rozvoje na základě vytvořeného modelu kompetentností manažera klastru. K naplnění hlavního cíle práce bylo nejprve nezbytné identifikovat klíčové kompetentnosti manažera klastru. Toho bylo dosaženo prostřednictvím analýzy informačních zdrojů, dotazníkových šetření, delfské metody a konzultace s odborníky z praxe. Na základě získaných dat byl formulován model kompetentností manažera klastru obsahující následující kompetentnosti: efektivní komunikace, strategické plánování, kreativita, motivování ostatních, kredibilita, klustrová odbornost, řešení problémů, kooperace, vedení lidí. Postup tvorby modelu kompetentností a jeho finální podoba rovněž reflektuje doporučení uváděná v literatuře (Spencer a Spencer, 1993; Schippmann et al., 2000; Kubeš, Spilerová a Kurnický, 2004; Hroník, 2007). V navazující části práce byla definována žádoucí úroveň jednotlivých vymezených kompetentností, byl vytvořen nástroj pro jejich ohodnocování a došlo k identifikaci konkrétních metod seberozvoje manažera klastru. Pro zjištění požadovaných skutečností byla využita analýza informačních zdrojů, konzultace s odborníky z praxe a polostrukturované rozhovory.

Hlavním výsledkem disertační práce je formulování modelu kompetentností manažera včetně vymezených rozvojových metod u definovaných klíčových kompetentností. Vytvořený model je složen z 9 kompetentností, které jsou blíže charakterizovány prostřednictvím jednotlivých projevů chování. Požadovaná úroveň všech kompetentností pro efektivní výkon byla stanovena na úrovni 4 (výborná úroveň). K ohodnocování úrovně kompetentností je vzhledem ke klustrovým podmínkám doporučeno přistupovat formou sebehodnocení s využitím dotazníku zahrnujícího pozorovatelná chování manažera, doplněného o hodnotící škálu. Jako vhodné obecné metody rozvoje kompetentností manažerů klastrů byly doporučeny metody výuky (samostudium knih a odborných

publikací, konference, e-learningové aktivity) a tréninku (účast na kurzech, učení se akcí – praxe) doplněné o spolupráci se zkušenými manažery a institucemi. Konkrétní rozvojové aktivity jsou kategorizovány a strukturovány vzhledem k rozvíjeným kompetentnostem v rámci kapitoly 4.4.4 disertační práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ANTONACOPOULOU, E. P., 2000. Employee development through self-development in three retail banks. *Personnel Review*, 29, 491–509. doi: 10.1108/00483480010296294.
- ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Grada Publishing. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 968 s. ISBN 8071696145.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 800 s. ISBN 80247-1407-3.
- BARRY, D., 1991. Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership. *Organizational dynamics*, 20(1), p. 31-47. doi: 10.1016/0090-2616(91)90081-J.
- BILÍKOVÁ, J., 2015. *Uplatňování principů celostní kompetentnosti při obsazování manažerských pozic v podmínkách malých a středních podniků*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Teze disertační práce. ISBN 978-80-7454-535-1.
- BIRDIR, K., & PEARSON, T. E., 2000. Research chefs' competencies: a Delphi approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 205-209. doi: 10.1108/09596110010309989.
- BLAŽEK, L., 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BOYCE, L. A., ZACCARO, S. J., & WISECARVER, M. Z., 2010. Propensity for Self-Development of Leadership Attributes: Understanding, Predicting, and Supporting Performance of Leader Self-Development. *The Leadership Quarterly*, 21(1), p. 159-178. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.10.012.
- BRODSKÝ, Z., 2009. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Ekonomicko-správní fakulta, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- BŘUSKOVÁ, P., HUDEČKOVÁ, E., POLEDNÍK, J., ŠARLEJ, M., & OCHODEK, T., 2013. Podstata a fungování klastrových iniciativ. Partnerství v oblasti energetiky. ISBN 978-80-905392-7-3. Dostupné z: <https://adoc.tips/queue/podstata-a-fungovani-klastrovych-iniciativ.html>.
- CEBECI, Z., & TEKDAL, M., 2006. Using podcasts as audio learning objects. *Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects*, 2(1), 47-57. doi: 10.28945/400.
- CEJTHAMR, V., & DĚDINA, J., 2010. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

- CLOE: CLUSTERS LINKED OVER EUROPE, 2006. *Cluster Management Guide – Guidelines for the Development nad Management of Cluster Initiatives*. Linz: TMG. Dostupné z: http://www.interreg4c.eu/uploads/media/pdf/2_Cluster_Management_Guide_CLOE.pdf.
- CUNNINGHAM, P., 2004. The transformation of Work and Self-development. *Problems and Perspectives in Management*, 3, 170-180.
- DAY, D. V. 2000. Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 581–613. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00061-8.
- DAY, D. V., & ZACCARO, S. J., 2004. Toward a science of leader development. Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow, 383-399.
- DRUCKER, P. F., 2012. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management press. 300 s. ISBN 978-807261-242-0.
- DYMSZA, W. A., 1982. The education and development of managers for future decades. *Journal of International Business Studies*, 13(3), 9-18.
- EVANS, C., 2008. The effectiveness of m-learning in the form of podcast revision lectures in higher education. *Computers & education*, 50(2), 491-498. doi: 10.1016/j.compedu.2007.09.016.
- FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- GARAVAN N. T., M. MORTLEY, P. GUNNIGLE & D. MCGUIRE., 2002. Human resource development and work place learning: Emerging theoretical perspectives and organizational practices. *Journal of European Industrial Training* 26, 60–71. doi: 10.1108/03090590210428133.
- HAGER, M. A., WILSON, S., POLLAK, T. H. & ROONEY, P. M., 2003. Response rates for mail surveys of nonprofit organizations: A review and empirical test. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(2), pp.252-267. <http://doi.org/10.1177/0899764003251617>.
- HANTSCH, S., KERGEL, H., NERGER, M., LÄMMER-GAMP, T., & ZU KÖCKER, G. M., 2013. *Cluster Management Excellence in Germany: German Clusters in Comparison with European Peers* [online]. Berlin: European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA). Dostupné z: <http://www.cluster-analysis.org/downloads/CountryReportGermany2012.pdf>.
- HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- INNOSEE PROJECT, 2013. *Developing Cluster Management Competencies Curriculum and Learning Model: FUNDITEC (P3)*. [online]. European Commission - Lifelong Learning Programme. Dostupné z: http://www.innosee.eu/media/cms_page_media/36/10%20Developing%20Cluster%20Management%20Competencies.pdf.

- JARJABKA, Á., & WEINER, J., 2012. The Importance and Aspects of Training in EU Cluster Development. *Közgazdász Fórum*, 15(109), p. 29-47. ISSN: 1582-1986.
- JASEVICIUTE-UFARTIENE, L., MEJERYTE-NARKEVICIENE, K., & WIDELSKA, U., 2014. Organizational development based on leader's self-development theory and practice. *Transformations in Business & Economics*, 13(2A), 506-524. ISSN: 1648-4460.
- JUNGWIRTH, C., & RUCKDÄSCHEL, S., 2013. Influence of culture and governance structure on leadership behaviour of cluster managers and implications for cluster management effectiveness. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 18, No 4, pp. 470-492. doi: 10.1504/IJESB.2013.053482.
- KERGEL, H., ZU KÖCKER, G. M., & NERGER, M., 2014. *New Approaches to Improve the Performance of Cluster Management Organisations in Europe*. Berlin: European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA). Dostupné z: <http://www.cluster-analysis.org/downloads/Newapproachestoimprove.pdf>.
- KIRCHER, M., BREVES, R., TADEN, A., & HERZBERG, D., 2017. How to capture the bioeconomy's industrial and regional potential through professional cluster management. *New biotechnology*. DOI: 10.1016/j.nbt.2017.05.007.
- KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách: 4. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. 281 s. ISBN 9788024738239.
- KRESSOVÁ, P., 2008. *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažerů: Management Competence Models and Managerial Qualifications Development*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Disertační práce.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., & KURNICKÝ, R., 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- LONDON, M., & SMITHER, J. W., 1999. Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(1), 3-15. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199921\)38:1%3C3::AID-HRM2%3E3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199921)38:1%3C3::AID-HRM2%3E3.0.CO;2-M).
- MANSFIELD, R. S., 1996. Building competency models: Approaches for HR professionals, *Human Resource Management (1986-1998)*, Vol. 35, No 1, pp. 7-18. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199621\)35:1%3C7::AID-HRM1%3E3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1%3C7::AID-HRM1%3E3.0.CO;2-2).
- MEYER, N., & MEYER, D. F., 2017. Best practice management principles for business chambers to facilitate economic development: evidence from

- South Africa. *Polish Journal of Management Studies*, 15. doi: 10.17512/pjms.2017.15.1.14.
- MIOVSKÝ, M., 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing. 332 s. ISBN 8024713624.
- MÜLLER-FROMMEYER, L. C., AYMANS, S. C., BARGMANN C., KAUFFELD, S., & HERRMANN, CH., 2017. Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning factories: Challenges, example and future application. *Elsevier B.V. Procedia Manufacturing*, Vol. 9, pp. 307 – 314. doi: 10.1016/j.promfg.2017.04.015.
- NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ, 2017. Centrální databáze kompetencí: autonomní systém pro správu znalostí, dovedností a měkkých kompetencí. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>.
- NCA, 2011. National Cluster Association. Online. Available at: <http://www.nca.cz>.
- NCA, 2017. Database of cluster organisations. Private database of National Cluster Association.
- NORTHOUSE, P. G., 2013. *Leadership: Theory and Practice*. 6 vyd. Los Angeles: Sage. 481 s. ISBN 978-1-4522-0340-9.
- OKOLI, C., & PAWLOWSKI, S. D., 2004. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & management*, 42(1), 15-29. doi: 10.1016/j.im.2003.11.002.
- PAAUWE, J., & WILLIAMS, R., 2001. Seven key issues for management development. *Journal of Management Development*, 20(2), 90-105.
- PATTERSON, F., FERGUSON, E., LANE, P., FARRELL, K., MARTLEW, J., & WELLS, A., 2000. A competency model for general practice: implications for selection, training, and development. *British Journal of General Practice*, 50(452), 188-193.
- PAVELKOVÁ, D., FRIEDEL, L., JIRČÍKOVÁ, E., KNÁPKOVÁ, A., SKOKAN, K., & ŠKODÁKOVÁ, P., 2009. *Klustry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
- PEDLER, M., BURGOYNE, J., & BOYDELL, T., 2013. *A Manager's Guide to Self-development*. McGraw-Hill Education (UK). 352 s. ISBN 978-0077149888.
- PORTER, M., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press. 875 s. ISBN 0029253616.
- PORVAZNÍK, J., 2011. *Celostný manažment*. 5.vyd. Bratislava: Sprint dva. 540 s. ISBN 978-80-89393-58-9.
- PORVAZNÍK, J., 2014. *Celostní management*. Třetí přepracované a doplněné vydání. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-8153-030-2.
- PRO INNO EUROPE INITIATIVE, 2009. *CMQ – Cluster Manager Qualification: Results of a Comprehensive Survey on Tasks, Skills &*

- Training Needs of European Cluster Managers*. INNO-Net project CEE-Cluster Network. Dostupné z: http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/clusterbibliothek/624_CMQ-summary-report_CEE-CN_090428.pdf.
- PROKOPENKO, J., & KUBR, M., 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada. 632 s. ISBN 8071692506.
- RATANOPAS, S., 2012. The Modified Delphi Technique for Developing Competency Model: Case Study of the Theravada Buddhist Monks in Thailand. National Institute for Development Administration (NIDA). Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/b873/8c04d2293dd673acd61e87c203bfb87f4760.pdf>.
- REICHARD, R. J., & JOHNSON, S. K., 2011. Leader Self-Development as Organizational Strategy. *The leadership quarterly*, 22(1), p. 33-42. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.005.
- REKALDE, I., LANDETA, J., ALBIZU, E., & FERNANDEZ-FERRIN, P., 2017. Is executive coaching more effective than other management training and development methods? *Management Decision*, 55(10), 2149-2162. doi: 10.1108/MD-10-2016-0688.
- REN, S., COLLINS, N., & ZHU, Y., 2014. Leadership self-development in China and Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(1), 42-59. doi: 10.1111/1744-7941.12022.
- RIFKIN, K. I., FINEMAN, M., & RUHNKE, C. H., 1999. The Human Side: Developing Technical Managers — First You Need a Competency Model. *Research-Technology Management*, Vol. 42, No 2, pp. 53-57. doi: 10.1080/08956308.1999.11671273.
- SALOB, M., & GREENSLADE, S., 2005. How the Top 20 Companies Grow Great Leaders. Hewitt Associates. Dostupné z: http://www.pianoone.com/pdf/Top_Companies_2005_Report.pdf.
- SCHRETLEN, J. H., DERVOJEDA, K., JANSEN, W., & SCHAFFMEISTER, B., 2011. *Uncovering Excellence in Cluster Management*. Price waterhouse Coopers Accountants N.V. Dostupné z: http://www.pwc.com/en_GX/gx/psrc/pdf/cluster_management.pdf.
- SCHIPPMANN, J. S., ASH, R. A., BATTISTA, M., CARR, L., EYDE, L. D., HESKETH, B., ET AL., 2000. The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703 – 740. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>.
- SKORKOVÁ, Z., 2014. *Metódy ohodnocovania manažérskych spôsobilostí (kompetencií)*. Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy: vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu. ISSN 1337-0510.
- SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G., & KETELS, C., 2003, *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower Publishers. ISBN 91-974783-1-8.

- Dostupné z:
<https://www.hhs.se/contentassets/f51b706e1d644e9fa6c4d232abd09e63/greenbooksep03.pdf>.
- SPENCER, L. M., & SPENCER, S. M., 1993. *Competence at Work. Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons. 384 s. ISBN 047154809X. ISBN 047154809X.
- STRAUF, S., & SCHERER, R., 2008. Universities and their Contribution to Regional Development. *Transformations in Business & Economics*, 7(13), p. 137-151. <http://www.transformations.knf.vu.lt/13>.
- SYDOW, J., LERCH, F., HUXHAM, C., & HIBBERT, P., 2011. A silent cry for leadership: Organizing for leading (in) clusters. *The Leadership Quarterly*, 22(2), p. 328-343. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.02.008.
- TEMPORAL, P., 1984. *Helping self development to happen*. In C. Cox, & J. Beck (Eds.), *Management development: Advances in practice and theory*. Manchester: Wiley. ISBN 10: 0471903884.
- TOMASSINI, M., & ZANAZZI, S., 2014. Reflexivity and self-development of competencies as key drivers in individuals' learning and career paths: cases from Italy. *Research in Comparative and International Education*, 9(3), 301-312. doi: 10.2304/rcie.2014.9.3.301.
- TRANSNATIONAL TRAINING MANUAL, 2012. *Output from the Cluster and Network Cooperation for Business Success in Central Europe (CNCEB) project*. Dostupné z:
http://www.central2013.eu/fileadmin/user_upload/Downloads/outputlib/CNCEB_Transnational_Training_Manual_final.pdf.
- URBAN, J., 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 807357019X.
- VATHANOPHAS, V., 2006. Competency requirements for effective job performance in Thai public sector. *Contemporary Management Research*, 3(1), 45. doi: 10.7903/cmr.49.
- VAZIRANI, N., 2010. Review paper: competencies and competency model – a brief overview of its development and application. *SIES Journal of management*, 7(1), 121-131. ISSN: 0974-2956.
- VEBER, J., a kol., 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. vyd. 1. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, J., 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 736 s. ISBN 978-80-726-1274-1.
- ZAGORSEK, H., SVETINA, A. C., & JAKLIC, M., 2008. Leadership in Clusters: Attributes of Effective Cluster Leader in Slovenia. *Transformations in Business and Economics*, 7(2), p. 98-113. ISSN: 1648-4460.

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

- HORÁK, M., MATOŠKOVÁ, J., & DANKO, L., 2020. Development of a Cluster Manager's Competencies Towards Competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 57–73. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.04>.
- HORÁK, M., & MATOŠKOVÁ, J., 2018a. Comparison of Training Programmes and Activities for Cluster Managers in Europe with Respect to Their Focus on Skills Development. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge (IJEK)*, Issue 1/2018, Volume 6. DOI: 10.2478/ijek-2018-0002.
- HORÁK, M., & MATOŠKOVÁ, J., 2018b. Dispositions of Cluster Managers and Their Importance from Czech Cluster Managers' Points of View. *Organizational Cultures: An International Journal* 18 (2): 35-52. doi:10.18848/2327-8013/CGP/v18i02/35-52.
- ALAVERDYAN, D., KUČERA, F., & HORÁK, M. 2018. Implementation of the Smart City Concept in the Eu: Importance of Cluster Initiatives and Best Practice Cases. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge (IJEK)*, Issue 1/2018, Volume 6. DOI: 10.2478/ijek-2018-0003.
- HORÁK, M., 2016. Cluster Policies and Initiatives within the Service Sector – Good Practices from EU Countries and Recommendation for the Czech Cluster Policy. DOKBAT, 12th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers. Zlín: Tomas Bata University in Zlín. s. 165-176. ISBN: 978-80-7454-592-4.
- HORÁK, M., 2015. Specifics of Services and Classification of Cluster Organisations in Europe with Focus on Service Sector. DOKBAT, 11th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers. Zlín: Tomas Bata University in Zlín. s. 655-670. ISBN: 978-80-7454-475-0.

Rukopisy rozpracované a v recenzním řízení

- HORÁK, M., SLOVÁKOVÁ, M., DANKO, L. & MATOŠKOVÁ, J., 20. Using a Delphi Approach to Identify Key Competencies of Cluster Manager in Czech Republic. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management – v recenzním řízení*.
- HORÁK, M., KUČERA, F., 2020. Using Behavioral Economics to Improve Effectiveness of Work Agenda in Local Municipality: The Case of Czech Republic – *v přípravě*.
- HORÁK, M., KUČERA, F. & SMÉKALOVÁ, L., 2020. The Framing and Anchoring Effect: Experimental Evidence on Cognitive Biases in Decision Making Process of Public Administration – *v přípravě*.

CURRICULUM VITAE

OSOBNÍ ÚDAJE

JMÉNO A PŘÍJMENÍ, TITUL	Ing. Martin Horák
MÍSTO A DATUM NAROZENÍ	Zlín, 12. 11. 1988
STAV	svobodný
ADRESA	Okružní 4725, 76005 Zlín 5
KONTAKT	e-mail: mhorak@fame.utb.cz telefon: 728483184

VZDĚLÁNÍ

2004–2008	Gymnázium Zlín – Lesní čtvrť – čtyřleté všeobecné studium ukončené maturitou
2008–2011	FaME UTB ve Zlíně, Hospodářská politika a správa - Veřejná správa a regionální rozvoj, dosažená kvalifikace: Bc.
2011–2013	FaME UTB ve Zlíně, Hospodářská politika a správa - Veřejná správa a regionální rozvoj, dosažená kvalifikace: Ing.
2013–2015	FHS UTB ve Zlíně, Program celoživotního vzdělávání, získaná odborná kvalifikace učitele pro výuku předmětu ekonomie na ZŠ/SŠ
2014–do současnosti	FaME UTB ve Zlíně, Ekonomika a management, doktorské studium, doktorand Ústavu managementu a marketingu

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

2012–2018	Projektový manažer v Regionální rozvojová agentura Východní Moravy, hlavní pracovní náplň: příprava investičních i neinvestičních projektů na čerpání strukturálních fondů EU.
2014–2016	Projektový manažer v KOMCIS PROFI s.r.o., hlavní pracovní náplň: příprava investičních i neinvestičních projektů na čerpání strukturálních fondů EU.
2019–2020	Odborný zpracovatel strategie Chytrá Roudnice 2030.
2019–2020	Odborný zpracovatel strategií v rámci projektu Zavádění principů Smart Governance v regionu Východní Moravy.

PROJEKTY

10/2014–06/2015	Člen týmu Klastry a Regiony v projektu „Rozvoj lidských zdrojů v oblasti výzkumu měření a řízení výkonnosti podniků, klastrů a regionů“ na FaME UTB ve Zlíně.
2015–2016	Člen projektu č. IGA/FaME/2015 Vplyv koncepcie klastrovej politiky na vznik a životaschopnosť klastrových organizácií.
12/2015–04/2016	Člen projektu č. SVK/FaME/2016/002 12. ročník konference DOKBAT – Mezinárodní Bařova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky.

12/2016–04/2017	Člen projektu - 13. ročník konference DOKBAT – Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky.
2016–2017	Člen projektu č. IGA/FaME/2016/010 Hodnocení a řízení intervencí kohezní politiky ve vztahu k rozvoji území s důrazem na tematickou oblast smart city.
12/2017–04/2018	Člen projektu - 14. ročník konference DOKBAT – Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky.
2017–2019	Člen projektu s názvem Aplikace přístupů smart governance do organizačních struktur municipalit v České republice, realizovaného v rámci programu ZÉTA (TAČR).
2019–do současnosti	Člen projektu s názvem Poznatky behaviorální ekonomie a jejich aplikace na úrovni obcí a krajů České republiky, realizovaného v rámci programu ZÉTA 2 (TAČR).

PEDAGOGICKÉ A OSTATNÍ ZKUŠENOSTI

- Výuka předmětů Základy účetnictví, Makroekonomie I, Management I, Modelování krizových situací.
- Vedení bakalářských a diplomových prací.
- Zpracování recenzních posudků v rámci časopisů Journal of Competitiveness a Common Ground Publishing.
- Organizování mezinárodních konferencí (DOKBAT, Psychologie práce a organizace).

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Anglický jazyk	C1
Francouzský jazyk	B1

Ing. Martin Horák, Ph.D.

**Aplikace principů celostního managementu při rozvoji
způsobilostí manažerů klastrových organizací**

Application of Holistic Management Pillars in the Development of
Competencies of Cluster Managers

Teze disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín.

Náklad: vydáno elektronicky

1. vydání

Sazba: autor

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2020

ISBN 978-80-7454-922-9