

# MANAGERS' COMPETENCES IN NON-PROFIT SECTOR

[Kompetence manažerů v neziskovém sektoru]

Jaroslav Vrchota<sup>1</sup>, Alena Kajanová<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Studentská 13, 370 03 České Budějovice  
Email: vrchota@ef.jcu.cz

<sup>2</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, Studentská 13, 370 03 České Budějovice  
Email: kajanova@jcu.cz

**Abstract:** This paper deals with the most important skills (communication, cooperation, problem-solving skills, ability to learn, independence, focus on performance, creativity, responsibility, ability to think and ability to assess) of managers in private nonprofit sector, specifically offering social services. The aim of this paper is a) to describe the competencies of managers in private non-profit sector and b) to compare them with the competencies of managers in the commercial sector. In other words, whether and how managers in commercial and non-profit sector differ from each other. As a methodology, a questionnaire of 60 questions in the form of Lickert five-point scale was used, where to each competency 6 issues are targeted. Questionnaires were distributed to supervisors and middle managers from nongovernmental organizations providing social services in the South Bohemian Region (N = 46). This file was compared with a sample of top executives from the commercial sector (N = 221). Results showed that managers in the commercial sector perform better in most competencies. Managers of non-profit sector have strong points in the use of communication and cooperation, thus teamwork. From the correlation of performance and autonomy with the ability to think, learn and assess on the contrary follows that managers in non-profit organizations are much more dependent on their autonomy than their colleagues in commercial organizations.

**Keywords:** competence, manager, non-profit sector, profit sector.

**JEL classification:** M1

Doručeno redakci: 23.2.2014; Recenzováno: 14.5.2014; 19.5.2014; Schváleno k publikování: 11.2.2015

## Úvod

Výzkumy v devadesátých letech a na začátku dvacátého prvního století dokumentují postupně se měnící prostředí firem, které přechází od industriální k znalostní ekonomice. Množství studií (srov. např. American Society for Training and Development (ASTD), 2009, či Business-Higher Education Forum (BHEF), 2009) identifikovalo různé dovednosti a schopnosti nezbytné pro optimální fungování v globálním světě, který se dá chápat ze dvou úhlů pohledu: na jedné straně v něm můžeme vidět zvyšování životní úrovně a zmírňování chudoby rozvojových států, na opačné straně stojí neustálé zadlužování, stírání kulturní rozmanitosti a v současnosti také nemalé ekologické zásahy a dopady. Mezi hlavní aktiva organizací již nepatří pouze technologie, finance, ale také lidský kapitál, který je potřeba rozvíjet.

Firmy poskytující sociální služby a jejich trh je, ve srovnání se službami jinými, poněkud odlišný. Podstata odlišnosti vyplývá z role, kterou sociální služby sehrávají ve společnosti, kdy sociální služba je definována jako činnost, jejímž cílem je pomoci člověku řešit jeho nepříznivou sociální situaci. Nepříznivou sociální situaci se rozumí oslabení nebo ztráta schopnosti řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením (Molek, 2011). Zřizovateli sociálních služeb mohou být: stát, kraj, obec, církev a další zřizovatelé – tj. fyzické osoby, občanská sdružení, atp. V našem článku se věnujeme dále výhradně neziskovým organizacím, které na trhu sociálních služeb zřizují více

než jednu čtvrtinu zařízení sociálních služeb, v nichž se věnují především specifickým cílovým skupinám, jako jsou osoby bez přístřeší, osamělé matky, osoby s kombinovaným postižením, atp. (Hyánek, Škarabelová, 2006).

Neziskový sektor je dobrovolným, nestátním sektorem, charakteristickým tím, že poskytuje služby a veřejné statky, které nejsou zabezpečované státem ani trhem. Jeho cílem tak není maximalizace zisku, ale produkce užitku. Neziskový sektor lze vnímat jako odpověď na nedostatky státu a trhu. Nezisková organizace (dále též NNO) tvoří cíleně orientovaný produktivní systém, který, stejně jako ostatní organizace, zahrnuje manažerské funkce, avšak mnohé NNO a jejich pracovníci s rozhodovací pravomocí mají problém s pojmy jako je efektivita, výnosnost, hospodárnost, atp. a spojují je výlučně s komerčním prostředím. Potřebnost kvalitního managementu v NNO dokládá mj. omezenost zdrojů vyžadující maximální efektivitu, zvyšování konkurence, zvyšující se profesionalizace, nutnost využívat dobrovolníky, stejně jako specifčnost klientely (Hrašková, 2012).

Kompetence jako ústřední pojem našeho příspěvku má mnoho definic a z toho důvodu je nutné určit, jak na něj bude nahlíženo pro potřeby této práce: výrazem se rozumí umění, respektive schopnost vykonávat určitou činnost nebo práci, zjednodušeně jej můžeme nahradit pojmem být kvalifikovaný. Obecně lze říci, že existují tři základní školy zabývající se výzkumem kompetencí a postupy, které pracují s myšlenkou kompetencí na pracovišti. Každá vzešla z vlastního filosofického rámce, a proto každá z nich má svůj vlastní způsob vyjádření a aplikace. První je osobnostní psychologie, která primárně zaměřuje svou pozornost na osobnostní charakteristiky, jež jsou vrozené a tedy geneticky předurčené a jen velmi těžko schopné rozvoje, právě proto jsou považovány za základní. Další odvětví psychologie je založeno na vzdělávací a behaviorální psychologii. Jedná se o oblast, která se zaměřuje na to, jakým způsobem dokážeme pozitivně ovlivnit úroveň kompetencí. Třetí oblast je manažerská věda a průmyslové inženýrství. Objevuje se zde zájem využívat vědecké metody k vytvoření efektivního úsporného řízení podniků.

Vývoj kompetencí začal přibližně před 50 lety, postupem času jej utvářelo a formovalo mnoho významných autorů jako například: David McClelland (2007), Richard Boyatzis (1982), Daniel Goleman (2006), Spencer (1993), C.K. Prahalad (2007), Gary Hamel (2006), David Dubois (1993) a William Rothwell (1999). Zatímco se někteří autoři při diskuzích o kompetencích vracejí k Fredericku Taylorovi (2005), otci vědeckého řízení, obecně mezi vědeckou veřejností panuje shoda, že základy terminologie pro pozdější užití kompetencí byly položeny Johnem Flanaganem (1954) v jeho metodě kritických případů. Původní čiré ideály a teorie spolu se smyslovým chováním, kognitivní psychologií, psychoanalýzou a osobní psychologií postupně poskládaly souhrnný obraz, který můžeme nazvat kompetence. O několik let později, pod vedením McClellanda (2007), vznikla další práce zabývající se touto tematikou. Goleman (2006) založil práci na klasifikaci pracovních dovedností a konstatoval, že zaměstnavatelé často zjišťují spíše neakademické a netechnické dovednosti, než technické schopnosti. Další autoři posunuli modelování kompetencí z individuálních schopností do skupinových výkonů. Rothwell a Brock (2008) popsali Prahalada (2007) jako stěžejního myslitele v této oblasti. Prahalad a Hamel (1994) v roce 1990 představili koncept základních kompetencí pro organizace, s odkazem na jedinečné vlastnosti související s tržní konkurenceschopností. Podstatou tohoto termínu bylo, že organizační schopnosti používané v kolektivním učení se zaměřením na výkon spadají pod celý podnik. Jak vyplývá z této myšlenky, je pro každý podnik stěžejní, aby nastavil hodnoty kompetencí směrem k ekvivalentnímu zvyšování, které by bylo přidanou hodnotou pro podnik.

## 1 Metodika a cíl

Cílem příspěvku je a) popsat kompetence manažerů v nestátním neziskovém sektoru a b) tyto porovnat s kompetencemi manažerů v komerčním sektoru. Jinými slovy, popisujeme, zda a jak se liší manažeři v komerční a neziskové sféře.

Na základě rešerše literatury bylo vybráno 10 hlavních kompetencí (komunikace, kooperace, schopnost řešit problémy, schopnost se učit, samostatnost, zaměření na výkon, kreativita, zodpovědnost, schopnost myslet a schopnost hodnotit) ze dvou studií prováděných personálními agenturami (Hay group, 2009; Bauer, 2009). Každá ze zmíněných studií pojala výzkum odlišným způsobem. První studie otištěná v Kienbaum High Potentials Study (2009) v roce 2001 se zabývala dotazníkovým šetřením, jenž se týkalo světových firem, kde vedení těchto společností vybíralo kompetence dle významu, jež si představují u svých manažerů. Tyto kompetence byly následně seřazeny a byl vytvořen seznam nejdůležitějších kompetencí požadovaných pro manažera. Druhá publikace Leadership (Horan, 2009) se zabývala touto problematikou z druhé strany, pokusila se zjistit právě ty kompetence, které se zdají být nejdůležitější vrcholovým manažerům. Na základě získaných seznamů byly vytvořeny základní skupiny kompetencí a zvoleny takové standardy kompetencí, které nejlépe vystihují požadované vlastnosti a schopnosti manažera.

Dalším krokem bylo vytvoření dotazníku, který je schopen zjistit na základě několika subjektivních otázek respondentův vztah k jednotlivým kompetencím. Byl zvolen dotazník o 60 otázkách, kde ke každé kompetenci je cíleno po 6 otázkách. Na otázky bylo možné odpovědět na pětistupňové Lickertově škále (kde jednička odpovídala situaci, která se nikdy nestane a pětka situaci, která se stává často).

Dotazníky byly distribuovány v písemné podobě, ale též s možností zodpovězení prostřednictvím webového rozhraní, manažerům z oblasti nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby v rámci Jihočeského kraje. Celkem bylo osloveno 50 osob na hlavních vedoucích pozicích a ve středním managementu v různých službách (32 zařízení). Návratnost činila 46 dotazníků. Vyplněné dotazníky byly posléze statisticky zpracovány v programu SPSS.

Výsledky výzkumu byly následně komparovány se vzorkem vrcholových manažerů z České republiky. (Vrchota, 2012) Tento region v rámci Evropy nemá příliš velkou podnikatelskou tradici a proto je tato skupina do jisté míry shodná se skupinou majitelů těchto firem. Vrcholoví manažeři byli osloveni u středních a velkých firem. Na rozdělení podniků dle CZ-Nace nebyl brán zřetel, neboť se jednalo o výzkum kompetencí, které nejsou specifické pro konkrétní oblasti podnikání. Hlavními zástupci dle CZ-Nace bylo, Stavebnictví, Zpracovatelský průmysl, Doprava a strojírenství, Peněžnictví a pojišťovnictví, Ubytování a stravování. Data byla získána od 221 vrcholových manažerů. Celkem bylo vybráno během dvou let (2009-2011) 286 dotazníků od vrcholových manažerů, z tohoto počtu splnilo podmínky (bylo správně vyplněno) 221 dotazníků. Celkový počet oslovených manažerů není znám, neboť byly dotazníky vyplňovány se spoluúčastí Jihočeské hospodářské komory a společnosti CzechInvest. Data z dotazníků byla v 34 případech rozšířena díky osobním pohovorům, které byly prováděny s manažery převážně z Jihočeského kraje.

## 2 Výsledky a diskuze

**Tabulka 1:** Popisné statistiky jednotlivých kompetencí manažerů

Proměnná	Popisné statistiky						
	Medián	Int. spolehl. -95,000%	Int. spolehl. 95,000%	Modus	Četnost modu	Minimum	Maximum
Komunikace	3,92	3,74	4,03	4,00	8	2,33	4,67
Kooperace	4,25	4,13	4,37	4,00	8	3,17	5,00
Kreativita	3,83	3,68	4,01	4,00	8	2,67	4,83
Samostatnost	4,20	4,04	4,33	4,00	11	2,60	5,00
Zodpovědnost	4,00	3,97	4,22	4,00	11	3,17	5,00
Řešení problémů	3,70	3,53	3,84	Vícenás.	7	2,40	4,80
Schopnost hodnotit	4,00	3,80	4,08	3,67	9	3,00	4,83
Schopnost myslet	3,83	3,72	3,97	4,00	11	2,83)	5,00
Schopnost učit se	4,00	3,93	4,20	Vícenás.	6	3,00	5,00
Výkonnost	4,00	3,93	4,18	4,00	11	3,33	5,00

Zdroj: zpracováno autory

Získaná data od manažerů z oblasti NNO jsme zprůměrnovali (aritmetický průměr a medián za jednotlivé otázky přináležející k daným kompetencím) pro jednotlivé kompetence (viz Tabulka 1 níže). Mediány se pohybovaly v rozmezí 3,7 až 4,3 (směrodatná odchylka 0,4 – 0,5). Nejvyšších hodnot dosahovali oslovení manažeři v kompetenci kooperace (4,3) a samostatnost (4,2), nejnižších naopak v kompetenci řešení problémů (3,7), kreativita (3,8) a schopnost myslet (3,8). Extrémní hodnoty u jednotlivých kompetencí dosahovaly hodnot 2,3 – 5.

Srovnáme-li výše uvedené výsledky s výsledky hodnocení kompetencí manažerů v komerční sféře (Vrchota, 2012), můžeme konstatovat, že shodných výsledků dosáhly obě skupiny v kompetenci komunikace (medián 3,9), dále se pak ale odlišují ve prospěch jedné či druhé skupiny. Vyšších výsledků dosahovali manažeři ze NNO oproti komerčním manažerům zejména v kompetenci kooperace (kde se lišili v mediánu téměř o jeden bod).

Naopak manažeři komerční sféry dosahovali vyšších hodnot ve všech zbývajících kompetencích, kde nejvýraznější rozdíl byl zaznamenán v kompetenci řešení problémů.

**Tabulka 2:** Průměrné hodnoty jednotlivých kompetencí – srovnání manažerů v sociální práci a v komerční sféře

oblast	neziskový sektor	komerční sféra
kompetence	medián	medián
komunikace	3,9	4
kooperace	4,3	3,5
kreativita	3,8	4,5
samostatnost	4,2	4,4
zodpovědnost	4	4,4
řešení problémů	3,7	4,7
schopnost hodnotit	4	4,5
schopnost myslet	3,8	5
schopnost učit se	4	4,3
výkonnost	4	5

Zdroj: Vlastní výzkum a Vrchota (2012)

Podíváme-li se na vztah mezi jednotlivými kompetencemi u manažerů NNO (viz Tabulka 3, níže), zjišťujeme, že většina kompetencí spolu středně až velmi silně pozitivně koreluje. Nejsilnější vztahy byly zaznamenány mezi schopnostmi hodnotit, myslet a učit se a řešením problémů. Dále pak mezi kreativitou a schopností myslet a kreativitou a komunikací. Ti, kteří byli samostatní, byli rovněž výkonní. Výkonní dále vykazovali vysokou schopnost učit se. Naopak nezávislá na jiných byla především kompetence kooperace.

**Tabulka 3:** Vztahy mezi jednotlivými kompetencemi (Spearman Correlation)

	komunik.	kooper.	kreativ.	samostat.	zodpov.	řeš. probl.	sch. hodnotit	sch. myslet	sch. učit se	výkon-nost
komunik.	1,00	0,31	0,53	0,15	0,24	0,33	0,34	0,40	0,36	0,34
kooper.	0,31	1,00	0,45	0,39	0,37	0,18	0,30	0,23	0,36	0,28
kreativ.	0,53	0,45	1,00	0,17	0,44	0,39	0,31	0,55	0,50	0,33
samostat.	0,15	0,39	0,17	1,00	0,37	0,37	0,50	0,43	0,48	0,49
zodpověd.	0,24	0,37	0,44	0,37	1,00	0,52	0,45	0,53	0,43	0,32
řeš. probl.	0,33	0,18	0,39	0,37	0,52	1,00	0,54	0,59	0,54	0,29
sch. hodnotit	0,34	0,30	0,31	0,50	0,45	0,54	1,00	0,57	0,65	0,37
sch. myslet	0,40	0,23	0,55	0,43	0,53	0,59	0,57	1,00	0,69	0,37
sch. učit se	0,36	0,36	0,50	0,48	0,43	0,54	0,65	0,69	1,00	0,53
výkonnost	0,34	0,28	0,33	0,49	0,32	0,29	0,37	0,37	0,53	1,00

Zdroj: Vlastní výzkum

Pozn.: šedě jsou vyznačeny střední až podstatné korelace, červeně jsou vyznačeny signifikantní korelace na 0,05, tučně jsou vyznačeny podstatné až silné korelace (dle DeVaus, 2002).

Výzkumy zaměřené na kompetence nejsou zcela jednotné, řada autorů se liší dle priorit jednotlivých kompetencí. Lze také tvrdit, že jejich názory se s vývojem posouvají od tvrdých kompetencí ke stále měkčím, jakými jsou například týmovost, komunikace atd. Kompetencemi v neziskových organizacích se zabýval například Defillippi (1993), který jako hlavní vlastnosti manažerů určil samostatnost, komunikaci a kreativitu. Tyto výsledky korespondují s výsledky našeho výzkumu, kde oproti výše jmenovaným byly shledány jako důležité navíc kompetence schopnost učit se a logicky myslet, které ve svém článku o kompetenčních modelech zmiňuje Freedman (1980). Další skupinu tvoří autoři Tippins a Sohi (2003), kteří zmiňují jako jednu z nejdůležitějších vlastností výkonnost a zodpovědnost právě ve vztahu k výkonnosti komerčních, ale i neziskových organizací. Další žebříčky zaměřené na vztahy jednotlivých kompetencí korespondují s výsledky výzkumu, kde například Rychen (2001) zmiňuje také existující vztah mezi schopností řešit problémy a schopností hodnotit, kde mezi tyto kompetence zařazuje ještě schopnost snášet stres. Oproti tomu například v knize Efektivních kompetenčních modelů (Cooper, 2000) autor klade velký význam na propojení komunikace a výkonnosti, který se v našem případě nepodařilo

prokázat. V rámci výzkumu nebyly zjištěny zásadní odchylky od odborné literatury, kromě nalezení spojitosti mezi kreativitou a komunikací a kreativitou a schopností myslet, neboť právě zařazení kreativity mezi hlavní kompetence v nestátním neziskovém sektoru je z hlediska dostupné literatury ojedinělé i přesto, že dosáhla vyšší úrovně než kompetence řešení problémů a schopnost logicky myslet.

### **Závěr**

Z hlediska komparovaných skupin bylo zjištěno, že manažeři v komerčním sektoru dosahují lepších výsledků ve většině kompetencí, což může být způsobeno jejich větším zaměřením na výkon, který je od nich vyžadován již v rámci terciálního vzdělávání, neboť hlavní rozdíl ve vedoucích pracovnících v komerční a neziskové sféře je právě v získaném vzdělání, kde většina manažerů v komerční sféře absolvovala ekonomické, případně technické vzdělání, oproti manažerům v neziskových organizacích, kde se jednalo převážně o vzdělání v rámci oboru sociální práce.

Zároveň lze na základě výsledků předpokládat, že manažeři v NNO sektoru mají silné stránky ve využívání komunikace a kooperace, tedy práce v týmu. Z korelace výkonnosti a samostatnosti společně se schopností myslet, učit se a hodnotit ovšem naopak vyplývá, že manažeři v neziskových organizacích jsou mnohem více odkázáni na svou samostatnost, než jejich kolegové v komerčních organizacích.

Stále se zvyšující požadavky na manažery ve všech oblastech se dotýkají i sféry nestátního neziskového sektoru a to ještě o to více, že zde je manažerská role spojena často ještě s rolami dalšími. Do budoucna předpokládáme zesílení tlaků na kompetence manažerů v NNO sektoru.

### **Literatura**

- [1] AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING & DEVELOPMENT, 2009. *Bridging the skills gap: How the skills shortage threatens growth and competitiveness* [online]. [vid. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.astd.org/NR/rdonlyres/94B67899-27AD-4826-9B8C-EA3A2D486E66/12998/SkillsGapWhitePaper.pdf>
- [2] BAUER, S., 2009. High potentials study. *Kienbaum* [online]. [vid. 2013-03-07]. Dostupné z: [http://www.uni-kl.de/CONTACT/docs/presentation\\_uni\\_kl\\_20030507.pdf](http://www.uni-kl.de/CONTACT/docs/presentation_uni_kl_20030507.pdf)
- [3] BOYATZIS, R. E., 1982. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley. ISBN 04-710-9031-X.
- [4] BUSINESS-HIGHER EDUCATION FORUM, 2009. *Spanning the chasm: Corporate and academic cooperation to improve workforce preparation* [online]. [vid. 2013-03-07]. Dostupné z: [http://www.bhef.com/publications/documents/spanning\\_chasm\\_taskforce.pdf](http://www.bhef.com/publications/documents/spanning_chasm_taskforce.pdf)
- [5] COOPER, K., 2000. *Effective competency modeling: a step-by-step guide for improving individual*. New York: AMACOM. ISBN 08-144-0548-7.
- [6] DEFILLIPI, R. J. and M. B. ARTHUR, 1994. The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, **15**(4), 307-324. ISSN 1099-1379.
- [7] DE VAUS, D., 2002. *Surveys in Social Research*. New York: Taylor & Francis. ISBN 04-152-6857-5.
- [8] DUBOIS, D. D., 1993. *Competency-based performance improvement: a strategy for organizational change*. Amherst MA: HRD Press. ISBN 08-742-5223-7.

- [9] FREEDMAN, S. M. and J. R. MONTANARI, 1980. An Integrative Model of Managerial Reward Allocation. *The Academy of Management Review*, **5**(3), 381-390. ISSN 0363-7425.
- [10] GOLEMAN, D., 2006. Working with emotional intelligence. *Bantam trade paperback reissue*. New York: Bantam Books. ISBN 978-055-3378-580.
- [11] HAMEL, G. and C. PRAHALAD, 1994. *Competing for the future: identifying and developing competence*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. ISBN 08-758-4416-2.
- [12] HAMEL, G., 2006. *The core competences of the corporation*. Berlin: Springer-Verlag. ISBN 978-354-0307-631.
- [13] HAY GROUP, 2009. *Using competencies to identify high performers: An overview of the basics* [online]. [vid. 2013-03-07]. Dostupné z: <https://www.haygroup.com/ww/index.aspx>
- [14] HORAN, J., 2009. *Leadership*, **35**(2), 19-26. ISSN 0045-6705.
- [15] HRAŠKOVÁ, D., 2012. Komparácia manažmentu verejnej, súkromnej a neziskovej sféry. In: *Podniková ekonomika a manažment, I*. Žilina: Žilinská univerzita, s. 37-41. ISSN 1336-5878.
- [16] HYÁNEK, V. a S. ŠKARABELOVÁ, 2006. Institucionální zabezpečení veřejných služeb. In: *Institucionální změny ve sféře veřejných neziskových organizací – dopady, problémy, zkušenosti*. Brno: MUNI, s. 8-20. ISBN 80-210-3956-6.
- [17] MCCLELLAND, D., 2007. *Testing for competence rather than for "intelligence"*. *The American psychologist*. Oxford: Macmillan. ISBN 0003-066X.
- [18] MOLEK, J., 2011. *Řízení organizací sociálních služeb. Vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, v.v.i. ISBN 978-80-7416-083-7.
- [19] PRAHALAD, G. H., 2007. *Competing for the future*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. ISBN 978-087-5847-160.
- [20] ROTHWELL, W. J., 1999. *ASTD models for human performance improvement: roles, competencies, and outputs*. Alexandria, Va: ASTD. ISBN 15-628-6126-3.
- [21] RYCHEN, D. S. and L. H. SALGANIK, 2001. *Defining and selecting key competencies*. WA: Hogrefe. ISBN 08-893-7248-9.
- [22] SPENCER, L. M. and S. M. SPENSER, 1993. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley. ISBN 04-715-4809-X.
- [23] TAYLOR, F. W., 2005. *The principles of scientific management*. Fairfield, Iowa: 1st World Library - Literary Society. ISBN 14-218-0540-5.
- [24] TIPPINS, M. J. and R. S. SOHI, 2003. It Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link? *Strategic Management Journal*, **24**(8), 745-761. ISSN 1097-0266
- [25] VRCHOTA, J., 2012. Responsibility as a main competence. In: *Aktuálne trendy manažmentu v konkurenčnom prostredí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, s. 17-25. ISBN 978-80-552-0804-6.