



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Emoční inteligence a kompetence manažerů

Vypracovala: Lenka Hložková
Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Lenka HLOŽKOVÁ
Osobní číslo: E21073
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Téma práce: Emoční inteligence a kompetence manažerů
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení úrovně kompetencí a emoční inteligence manažerů, na jejichž základě budou formulovány doporučení pro vedoucí pracovníky.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce.
3. Provedení dotazníkového šetření manažerů.
4. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.
5. Vytvoření kompetenčního modelu.
6. Syntéza výsledků a návrh doporučení pro vědecké pracovníky.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní zpracování.
5. Diskuse.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Bradberry, T., & Greaves, J. (2013). *Emoční inteligence*. Brno: Biz Books.

Caruso, R. D., & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Elliot, A., Dweck, S. C., & Yeager, S. D. (2017). *Handbook of Competence and Motivation: Theory and Application*. London: The Guilford Press.
- Goleman, D. (2000). *Práce s emoční inteligencí*. Praha: Columbus.
- Goleman, D. (2011). *Emoční inteligence*. Praha: Columbus.
- Hasson, G. (2015). *Emoční inteligence. Jak zvládat a řídit své i cizí emoce*. Praha: Grada Publishing.
- Justin, B. (2019). *EQ Emoční inteligence v každodenním životě*. Praha: Grada Publishing.
- Kubeš, M., Spillerová, D., & Kumický, R. (2004). *Manažerské kompetence. Způsoblosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing.
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. London: Sage Publications

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Pech, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **7. ledna 2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. ledna 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Lenka Hložková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Martinu Pechovi, Ph. D. za ochotu, trpělivost, odborný přístup, vstřícnost a cenné rady, které mi poskytl během psaní této diplomové práce. Dále bych také chtěla poděkovat všem respondentům, kteří si našli čas a podíleli se na dotazníkovém šetření, bez kterého by tato práce nemohla být realizována. Velký dík patří také mé rodině a přátelům za jejich podporu a trpělivost, kterou mi prokazovali po celou dobu mého studia.

Obsah

1	Úvod	1
2	Literární přehled.....	3
2.1	Osobnost manažera	3
2.1.1	Vlastnosti manažera	4
2.1.2	Jednání manažera	5
2.1.3	Manažerské role	6
2.1.4	Dovednosti a kvality efektivního manažera	7
2.1.5	Dovednost zacházet s lidmi	10
2.1.6	Styl vedení	11
2.2	Emoční inteligence	13
2.3	Kompetence manažerů	16
2.3.1	Základní složky kompetence	18
2.3.2	Druhy kompetencí.....	19
2.3.3	Základní složky manažerských kompetencí	21
2.3.4	Kompetence manažerů a emoční inteligence	23
3	Cíle a metodika	24
3.1	Cíl práce.....	24
3.2	Metodika práce.....	24
3.3	Použité metody.....	25
4	Vlastní zpracování.....	27
4.1	Základní informace	27
4.2	Manažerské kompetence	33
4.3	Emoční inteligence	34
5	Diskuse	39
5.1	Kompetence manažerů	39
5.2	Emoční inteligence	39
5.3	Kompetenční modely	40
5.4	Silné a slabé stránky	42
5.4.1	Manažerské kompetence	43
5.4.2	Emoční kompetence	44
5.5	Doporučení	46

5.5.1	Souhrnné doporučení.....	47
6	Závěr.....	49
I.	Summary.....	52
II.	Seznam použitých zdrojů	53
III.	Seznam použitých obrázků	55
IV.	Seznam použitých tabulek	55
	Seznam příloh	57
V.	Přílohy.....	58

1 Úvod

Aby byl manažer úspěšný, měl by mít určité dovednosti, které mu zaručí úspěch ve vedení lidí i podniku jako takového. Těmito kompetencemi jsou například správná komunikace, umění delegovat, umění spolupracovat, nahlížet na věci v širším kontextu nebo samostatnost. Velmi důležité je podle mého názoru také to, aby byl manažer schopný zvládat stres a zátěž a správně a včas řešil možné problémy. Je zřejmé, že žádný manažer není dokonalý a u každého manažera jsou tyto kompetence rozvinuté jinak, nicméně si myslím, že aby byl manažer úspěšný, je potřeba, aby v těchto kompetencích vynikal nad ostatními.

Další a neméně důležitou částí této práce je emoční inteligence. Manažer je člověk, jehož osobnost by měla být komplexní a měla by obsahovat jak vyšší IQ, tak EQ, tedy emoční inteligenci. Vysoká inteligence, tedy IQ vedoucích pracovníků má souvislost s vyššími příjmy, ale to není jediný klíč k růstu příjmů. Tím druhým a v této době poměrně zásadním klíčem k úspěchu je emoční inteligence, která je také součástí řešení této práce. Emoční inteligence pracovníků ve vedoucích pozicích je v dnešní době podle mého názoru velmi probírané a zajímavé téma. Nejen, že se toto téma dotýká každého pracovního vztahu, ale vliv emoční inteligence má ještě větší přesah. Je prokázáno, že emoční inteligence souvisí s tím, jak jsou firmy výkonné. Nedostatek emoční inteligence u manažerů může vést například ke snížení pracovního výkonu, nárůstu nespokojenosti, poklesu nadšení z vykonané práce nebo k šíření nepřátelské atmosféry.

Díky vysoké míře emoční inteligence vedoucích pracovníků mohou podniky dosahovat vyšších příjmů. Čím větší míru emoční inteligence manažeri prokazují, tím více se dokážou vcítit do pocitů a představ svých zaměstnanců a tím více se dokáží zaměstnanci uvolnit a jsou spokojeni. To souvisí s jejich náladou na pracovišti, ochotou podávat vyšší výkony, produktivitou a celkovým pocitem z vykonané práce.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení stupeň kompetencí a také emoční inteligence manažerů na různých úrovních, ať už se jedná o provozní, střední nebo vrcholové manažery. Hlavní cíl je rozdělen na tři dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je zhodnocení kompetencí manažerů. Dalším dílčím cílem je posouzení emoční inteligence těchto vedoucích pracovníků. Třetím dílčím cílem je na základě výsledků formulace doporučení pro tyto vedoucí pracovníky. Práce je rozdělena do dvou rovin skládajících se z teoretické a praktické části. V teoretické části je nejprve popsána osobnost manažera,

jeho vlastnosti, role, dovednosti nebo styl vedení. Dále je zde část zaměřená na emoční inteligenci. Poslední částí je blok zaměřený na kompetence manažerů, kterých by měli vedoucí pracovníci dosahovat. Praktická část této práce se zaměřuje na zhodnocení kompetencí a emoční inteligence manažerů, kterých by měli dosahovat manažeři na různých úrovních. Data, která jsou zpracovávána v praktické části práce, vycházejí z dotazníkového šetření. Potřebné informace jsou dále zpracovány ve formě tabulek či grafů a následuje formulace doporučení pro tyto vedoucí pracovníky.

2 Literární přehled

2.1 Osobnost manažera

Manažer je člověk, jemuž je svěřen tým pracovníků a s jejich pomocí realizuje stanovené cíle. Má formální autoritu, a pokud je vnímán pozitivně, může obdržet autoritu jako osobnost nebo na základě znalostí. Manažer je také vyjednávač a vůdce. Manažer by měl používat vhodný způsob komunikace, měl by projevovat zájem o spolupracovníky, takt při argumentaci a být rozhodný (Khelerová, 2010).

Lojda (2011) definuje manažera následujícím způsobem. „*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“

Definování manažera není jednoduchou záležitostí. Pokud se podíváme na příklady úspěšných manažerů, zjistíme, že i velice rozdílné osobnosti s odlišnými schopnostmi a vlastnostmi mohou být velice úspěšnými manažery. Pro možnost určitého srovnání je zapotřebí manažery porovnávat v konkrétní rovině složek osobnosti, rozpoznat je, zanalyzovat a být schopen je měřit nebo porovnávat (Lojda, 2011)

Osobnost manažera je velice důležitá, je klíčem k úspěchu. Vytváří náladu a celkový výraz podniku. Osobnost manažera nemusí být výrazná, nicméně manažer by měl být zdatným organizátorem a měl by umět zacházet s podnikem jako celkem (Kotler et al., 2007).

Osoba manažera má zásadní vliv na atmosféru týmu a také na výkon, který tým podává. Manažer by neměl sledovat jen své postavení uvnitř firmy a osobní zájmy, ale také by neměl požadovat dosažení nepřiměřených cílů, které by byly naplněny na úkor jeho spolupracovníků (Khelerová, 2010).

Manažer by měl být schopen rozumět problémům a postojům podřízených pracovníků. Musí s nimi umět komunikovat tak, aby jeho hlediska byla srozumitelná a věrohodná. V obtížných či konfliktních chvílích by měl působit jako osobnost, která vyjadřuje vnitřní citlivost a integritu. V takových chvílích by měl působit jako věrohodná osoba s přirozenou autoritou, která vyplývá z jeho profesionality i individuální osobnosti (Jedinák, 2012).

Další manažerskou schopností, kterou by měl manažer ovládat je schopnost empatie. Měl by se umět vcítit do postavení druhého člověka a snažit se odhadnout jeho potřeby. Je potřeba reagovat na názory a problémy, se kterými lidé přicházejí.

Ani vytiženost manažera by mu nemělo bránit v tom, aby si udělal čas na dialog se svými podřízenými. Velmi důležité jsou také postřehy řadových zaměstnanců a to, jak vnímají osobnost manažera (Khelerová, 2010).

Osobnost každého jedince, a též i manažera je komplexní a mnohvrstevnatá. Osobnost manažera se rozděluje do tří základních oblastí, a ty společně vytvářejí komplexní osobnost manažera vyjádřenou manažerským kvociem (MQ). Těmito oblastmi jsou (Owe, 2008):

- **IQ** – neboli inteligenční kvociem vyjadřuje schopnost zorientovat se v nejrůznějších situacích, myslet logicky a v souvislostech
- **EQ** – emoční kvociem zobrazuje schopnost jednat s lidmi, motivovat je a prakticky je řídit
- **PQ** – politický kvociem ukazuje schopnost zacházet s mocí, jež byla manažerovi svěřena společně s jeho funkcí

Velmi důležitý je také psychologický efekt, protože manažer, který je schopen se snížit ze své pozice a jít za svými podřízenými do terénu, ukáže vstřícnost a je mezi nimi lépe přijímán. Nicméně pokud je jeho zájem o lidi hraný, a efekt je tedy opačný. Skutečný zájem se projevuje v otázkách, na které se člověk ptá, jak moc je ochoten naslouchat nebo jaký závěr si o problému udělá. Manažer by také své spolupracovníky měl chválit. Pochvala vede k větší motivaci k plnění dalších úkolů a také upevňuje vztahy mezi manažerem a jeho podřízenými (Khelerová, 2010).

2.1.1 Vlastnosti manažera

Úspěšný manažer se vymyká běžnému průměru. Jde zvláště o jeho způsob jednání, přístup k ostatním či o intuici. Měl by se také do jisté míry odlišovat určitými výstřednostmi, díky nimž si ho jeho spolupracovníci pamatují a které jsou pro něj typické a dávají mu kouzlo osobnosti. U dobrých manažerů je viditelná snaha o to být nejlepší a tato snaha se přenáší i na jeho okolí. Manažerova osobnost by měla být vyrovnaná a měl by do jisté míry oplývat životním optimismem. I v období, kdy se nedaří, by měl být schopen potlačit své vnitřní obavy, protože má zodpovědnost i za druhé. Měl by se snažit druhé přesvědčit o tom, že události nejsou tak strašné, jak se na první pohled mohou zdát a pokusit se společně hledat řešení. Neméně důležitou roli hraje též životní styl, radost ze života a chuť se bavit. Do všeho jde naplno a má zdravou sebedůvěru. Pokud si člověk sám nevěří, je velmi obtížné získat důvěru ostatních (Khelerová, 2010).

2.1.2 Jednání manažera

Do pojetí řídicí práce manažera patří komunikace, motivace a organizace. Tyto tři aspekty jsou prostoupeny veškerými povinnostmi, které má manažer na starosti. Manažer by měl usměrňovat chování svých podřízených, protože chování jednotlivých pracovníků má být pod určitou kontrolou (Mikuláščík, 2003).

Jednání s lidmi je jednou z manažerských schopností, kterou by měl manažer ovládat. Do této oblasti spadají mezilidské vztahy, práce s lidmi a komunikace. Dále pak jednání manažera ve vztahu k jednotlivcům či skupinám v organizaci i mimo ni. Oblast mezilidských vztahů je považována za klíčovou, pokud chce manažer úspěšně zvládnout vůdcovskou roli (Folwarczná, 2010).

Vztahy mezi nadřízeným a podřízenými skýtají celou řadu problémů. Jednotlivé způsoby řízení nemusejí být přijímány a respektovány, či mohou být respektovány jen zdánlivě. Podřízený jedinec ve větší nebo menší míře nesouhlasí s pohledem, který má na daný problém jeho nadřízený. Proto se od manažera očekává, že bude schopen citlivě vnímat zpětnou vazbu. Měl by také být schopen empatie a vcítění se do pocitů spolupracovníků. Pokud toho není manažer schopný, v pracovnících to nevyvolá důvěru a vztah poté nemá potřebnou otevřenost a hodnotu. Ve své práci manažer uplatňuje i pedagogickou psychologii, své podřízené vychovává a dává jim osobní příklad a je jim rádcem a koučem zároveň. To je ovšem možné pouze tehdy, pokud má důvěru svých podřízených jako odborník ale i jako člověk (Mikuláščík, 2003).

Mikuláščík (2003) ve své knize uvádí, že manažer, který řídí skupinu lidí:

- skupinu vede,
- informuje jednotlivé členy,
- přikazuje jim,
- snaží se je přesvědčit,
- motivuje,
- kontroluje a monitoruje práci spolupracovníků,
- do jisté míry i kritizuje,
- organizuje,
- dělá konkrétní rozhodnutí.

2.1.3 Manažerské role

Práce manažerů jako takových nemůže být spojována s klasickým pohledem na aktivity managementu. Je spíše popsána jako plnění nejrůznějších „rolí“ nebo jako chování spjatá s určitou pozicí (Dědina, Cejthamr, 2005).

Mintzberg (1989) ve své knize uvádí skutečnost, že existují tři typy manažerských rolí. Jsou jimi role mezilidské, informační a rozhodovací. Tyto role jsou velmi důležité pro hladké fungování a organizaci a manažer by je neměl ignorovat.

Mezilidské role

Podle Dědiny a Cejthamra (2005) lze definovat jako vztahy, které vznikají z toho, že manažer má určité postavení a autoritu. Existují tři možné mezilidské role manažerů.

1. Role vůdčí osobnosti – je základní a nejpřirozenější manažerskou rolí. Manažer symbolizuje a reprezentuje organizaci z formální strany. Účastní se dokumentů, musí se také účastnit společenských akcí a musí být dostupný pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem.
2. Role vedoucího – jedna z nejvýznamnějších rolí, která prostupuje všechny aktivity manažera. Má na základě autority zodpovědnost za plnění úkolů, motivaci a vedení svých podřízených.
3. Role propojovatele – manažer propojuje organizaci s jejím okolím.

Informační role

Manažer díky široké škále mezilidských kontaktů vystupuje jako nervové centrum své organizační jednotky. Obvykle má více informací než kterýkoli z jeho podřízených, ačkoli nemusí nutně vědět všechno. Zpracování informací je základní součástí práce manažera. Pokud manažer získá informace, měl by je sdílet a distribuovat. Informace, které získá z vnějších kontaktů, mohou být potřebné v rámci organizace (Mintzberg 1989).

Podle Dědiny a Cejthamra (2005) jde informační role ke zdrojům a poskytování informací, jenž manažer získává. Existují tři druhy rolí, které v této souvislosti vykonává:

1. Role dohlázele – v této roli manažer hledá a přijímá informace. Díky těmto informacím je poté schopen pochopit práci organizace a jejího okolí. Informace, které získává, mohou být z vnitřních nebo vnějších zdrojů a mohou být oficiální či neoficiální.
2. Role šířitele informací – manažer předává informace z vnějšího prostředí do podniku a z vnitřního prostředí mezi podřízené. Jedná se o faktické informace,

nicméně obsahem mohou být i hodnotové soudy. Manažer by měl být schopen předávat informace či tuto pravomoc delegovat na druhé, pokud toto není schopen, může to představovat poměrně značný problém.

3. Role mluvčího – manažer se na základě formální autority pokouší předat informace lidem mimo jednotku, například široké veřejnosti – dodavatelům, zákazníkům apod.

Rozhodovací role

Informace, které manažer má a získává, jsou základním vstupem pro rozhodování. Manažer jako osobnost hraje hlavní roli v systému rozhodování. Pouze manažer má úplné a aktuální informace, s pomocí kterých může dělat rozhodnutí, která určují strategii organizace nebo jednotky (Mintzberg, 1989).

K rozhodovací roli patří podle Dědiny a Cejthamra (2005) přijímání strategických organizačních rozhodnutí, které vycházejí z postavení a autority manažera.

1. Role podnikatele – manažer může navrhopvat a plánovat řízené změny pomocí využívání příležitostí či řešení problémů a přijímání různých opatření pro zlepšení situace.
2. Role napravovatele poruch – reaguje na nechtěné a nepředvídatelné události nebo situace. Pokud se vyskytne problém, měl by podnikat určité kroky pro napravení situace.
3. Role rozdělovatele zdrojů – manažer používá své formální autority k rozhodování, kde má být vynaložena práce, jak se rozdělí peníze, čas, zásoby či zaměstnanci. Rozvrhuje práci a schvaluje důležitá rozhodnutí předtím, než jsou fakticky uskutečněna.
4. Role jednatele – účastní se nejrůznějších jednání s jednotlivci či organizacemi. Jedná se například o podepisování nové smlouvy s odborovou organizací. Vyjednávání je nezbytnou součástí manažerovy každodenní práce. Opírá se o jeho autoritu, spolehlivost, přístup k informacím a odpovědnost za přerozdělování zdrojů.

2.1.4 Dovednosti a kvality efektivního manažera

Dovednosti jsou určité praktické návyky. Dají se získat buď praxí, nebo výcvikem a úzce souvisejí se schopnostmi daného člověka. To, jakým způsobem vzniká určitá dovednost je proces, který závisí na schopnosti jedince přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi (Lojda, 2011).

Di Kamp (2000) sestavila seznam vlastností ideálního vůdce. Je to seznam dvanácti vlastností. Každý vůdce by na začátku měl mít alespoň některé z těchto vlastností. Jsou jimi:

1. Být vzorem pro ostatní
2. Znat sám sebe
3. Neustále se vzdělávat
4. Těšit se ze změny
5. Mít vizi
6. Uvědomovat si současnou realitu
7. Mít co nejvyšší úroveň etiky a hodnot
8. Mít systémové myšlení
9. Komunikovat správným způsobem
10. Myslet pozitivně
11. Umět se nadchnout
12. Být opravdový

Manažer by měl být správným vzorem pro ostatní. Lidé si více všimají toho, co manažer dělá než toho, co jim přikazuje, aby dělali. To znamená, že manažeři by měli ve své práci praktikovat to, co hlásají a dávat tak ostatním zaměstnancům správný efektivního pracovníka. Mezi dovednosti úspěšných manažerů patří také vnímání spolupracovníků jako osobností s jejich vlastnostmi, potřebami i dispozicemi. Zajímá nás jejich komplexní vybavenosti pro vykonávání požadovaných činností na daném pracovním místě (Jedinák, 2012).

Předtím, než manažeři řídí ostatní lidi, hledají způsob, jak efektivně řídit sami sebe. Učí se rozpoznávat své silné a slabé stránky, pokoušejí se mít pod kontrolou své nálady a vědí, jak ze sebe dostat to nejlepší. Manažeři by si měli být vědomi, že se musejí soustavně vzdělávat a rozvíjet. V rychle se proměňujícím světě jsou úspěšní pouze ti manažeři, kteří hledají příležitosti k učení se a rozvoji. Jsou tím zároveň i vzorem pro ostatní. Pokud chce být manažer efektivní, měl by se naučit zvládat změny, ne jim bránit. Změny jsou podnětem učení se, a to souvisí s tendencí manažerů se neustále vzdělávat (Di Kamp, 2000).

Následující dovednosti jsou ty, na které bychom se měli zaměřovat, pokud vykonáváme manažerské činnosti (Lojda, 2011):

- Dovednosti osobního charakteru – schopnost reflexe, poznání sebe sama, schopnost sebeřízení
- Dovednosti koncepčního charakteru – schopnost využívat příležitosti, plánování cílů či sestavování vizí podniku
- Dovednosti v řízení lidských zdrojů – schopnost vést lidi, motivovat je, zvládat techniky delegování a vyjednávání
- Dovednosti technického rázu – být schopen uplatnit manažerské techniky, odbornost apod.

Manažer by měl mít vždy na paměti jasnou vizi a cíl kam směřujeme. K tomu, aby organizace směřovala správným způsobem, musí mít manažer jasno, kde se v daném okamžiku nachází. Je také nutné, aby si manažeři ujasnili, že musejí mít vysokou úroveň etiky a hodnot. Manažer by si měl uvědomovat, jak fungují a probíhají jednotlivé procesy a měl by být schopen oddělit příčiny od příznaků. Pracovní problémy jsou zapříčiněny systémy, ne lidmi. To, jak se lidé chovají je pouze symptom určité systémové příčiny (Di Kamp, 2000).

Dobrý řídicí pracovník by si měl umět získat přirozenou autoritu. Nelze ji získat ihned a někomu se ji ani získat nepodaří. Především jde o to být sví – mít určité znalosti, umět poradit, chovat se přátelsky, ale stále v pozici nadřízeného, poradit, ale i správně kritizovat. Manažer by nikdy neměl slibovat to, o čem ví, že není v jeho silách splnit. Pokud by chtěl například vyhovět kolegovi, ale daný problém nestojí pouze na jeho rozhodnutí, je dobré se před spolupracovníky zmínit, že pro danou věc udělá vše, co bude v jeho silách. Měl by umět rozhodnout za každé situace a za svým rozhodnutím si stát (Halík, 2008).

Jasná komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností, kterou by si měl manažer osvojit. Nejde o dokonalý projev, ale o schopnost budovat vztahy s ostatními lidmi, sdělovat jim své myšlenky a dávat jim jasné a srozumitelné informace. Velmi důležité je také, aby vůdce viděl věci pozitivně a neviděl kolem sebe jen problémy a překážky. Vůdce věří, že je možné věci změnit k lepšímu a hledá cesty, jak by šlo dosáhnout tohoto cíle (Di Kamp, 2000).

Správný manažer si pamatuje svá rozhodnutí. K posunu kupředu jsou nezbytná pohotová a správně načasovaná rozhodnutí. Pokud manažer mění svá rozhodnutí rychleji,

než je schopen si je pamatovat, nastávají potíže. Je dobré, pokud je schopen pružně reagovat na změny a nebojí se přiznat svou chybu. Důležité je také mít přehled o svých zaměstnancích, správně je motivovat a kontrolovat. I s těmi nejnižší postavenými zaměstnanci je dobré udržovat kontakt (Halík, 2010).

Manažer by také měl umět nadchnout sám sebe i lidi okolo. Je to vlastnost, která přenáší lidi přes nejrůznější úskalí, a to dokonce v situacích, kdy ostatní záležitosti nejsou úplně příznivé. Velmi důležité je také to, aby si manažer dokázal uvědomit, že nikdo z nás není dokonalý a že každý jedinec má kvality, které z něj dělají to, čím je. V praxi to znamená být lidský, přesně takoví, jací jsme (Di Kamp, 2000).

Měl by být zvyklý respektovat důstojnost každého ze svých podřízených a snažit se druhým vyjít co možná nejvíce vstříc. Ochota a vstřícnost se manažerovi jistě v budoucnu vrátí, až bude firma potřebovat pomoc. Dobrý manažer nepodléhá stereotypům. Pokud by se stal stereotypním, obtížně by přijímal změny (Halík, 2010).

Vůdčí schopnosti

Významnou roli hraje emoční inteligence u vedoucích pracovníků. Jejich hlavním úkolem je působit je dosáhnout vyšší efektivity práce tím, že budou působit na zaměstnance na všech úrovních. Pokud není vedoucí pracovník v oblasti mezilidských vztahů příliš zdatný, vede to k (Goleman, 2000):

- Snížení výkonu
- Materiálovým i časovým ztrátám
- Nárůstu nespokojenosti jako důsledku ztráty motivace
- Poklesu pracovního nadšení
- Šíření nepřátelských postojů

Pokud není manažer schopen vést, odrazí se to později v ziscích nebo ztrátách či v míře využití pracovního kapitálu (Goleman, 2000).

2.1.5 Dovednost zacházet s lidmi

Lidé potřebují, aby o ně byl zájem, aby se o ně jejich nadřízený zajímal, pečoval o ně a aby se cítili oceňovaní a respektovaní. Pokud toto vše bude manažer schopný svým podřízeným dát, ti mu jeho starost a péči jistě oplatí. Z tohoto principu vyplynulo pravidlo pro motivování lidí, podle kterého by manažer měl projevat zájem o budoucnost o každého jedince ve svém týmu (Owen, 2008).

To ovšem nezahrnuje pouze skládání komplimentů a zahrnování jedince kladným hodnocením, ale je to práce na obou stranách, ke které jsou potřebné následující kvality (Owen, 2008):

- a) Naslouchání – je potřeba klást otevřené otázky a před unáhlenými soudy lidí se jejich odpovědi snažit co nejlépe pochopit.
- b) Koučování – zde by měla být snaha manažera pomáhat lidem, aby se byli schopni vyrovnat s problémy a výzvami, ale nedělat to za ně.
- c) Čestnost a poctivost – není nutné skrývat nepříjemné pravdy, vždy je na místě být k ostatním co nejvíce otevřený.
- d) Plnění očekávání – je nutné, aby manažer vždy plnil svou polovinu psychologické smlouvy.
- e) Styl – je na místě respektovat různé styly a dovednosti každého člena týmu. Dobré je s těmito styly pracovat a využívat je než se snažit přinutit lidi, aby se přizpůsobili vašemu stylu.
- f) Vize a směr – jde o snahu, aby skupinová vize měla důležitost z hlediska osobních potřeb, osobní vize a směřování každého jednotlivce.

2.1.6 Styl vedení

Vedení je důležité z toho důvodu, aby firmy mohly plnit své základní úkoly, tedy vytvářet zisk. Firma je schopna dosahovat výsledků pouze pomocí svých zaměstnanců. Vedení se proto neřídí pouze úkolem, který musí být splněn, ale především také potřebami jednotlivých pracovníků. Dříve byl prosazován způsob vedení pro jednotlivce. Manažer shromáždil veškeré informace a odborné znalosti a poté správně rozhodl (Daigeler, 2008).

V dnešní době se od vedoucích pracovníků očekává zvládnutí komplexnosti týmu, a to lze splnit zapojením jednotlivých pracovníků a odborníků. To ovlivňuje jak styl vedení, tak také potřebné schopnosti vedoucích pracovníků. Techniky vedení je nutné neustále aktualizovat (Daigeler, 2008).

Podle Laufera (2008) se stylem vedení rozumí „*charakteristické chování a postup vedoucího pracovníka při plnění manažerských úkolů.*“

Styl vedení lze chápat jako způsob, jakým se chová manažer ke svým podřízeným, ke členům skupiny. Lze jej také chápat jako způsob, kterým jsou vykonávány jednotlivé funkce vedení. Z výzkumů vyplynulo, že podřízení budou pracovat efektivněji pro ty manažery, kteří budou používat určitý styl vedení. Naopak pokud bude manažer používat alternativní styly, efektivita pracovníků bude nižší (Cejthamr, Dědina, 2010).

Jedná se o běžné způsoby jednání manažera či lídra ve vztahu ke skupině lidí, kterou vede a řídí. Podle toho, jak moc se členové skupiny podílejí na rozhodování se ukazuje a projevuje vztah manažera k nim a také míra připravenosti podřízených přijmout odpovědnost spojenou s rozhodovací pravomocí (zrcadlení jejich pracovních kompetencí a osobnostní zralosti či motivace se podílet na organizaci řízení) (Tureckiová, 2007).

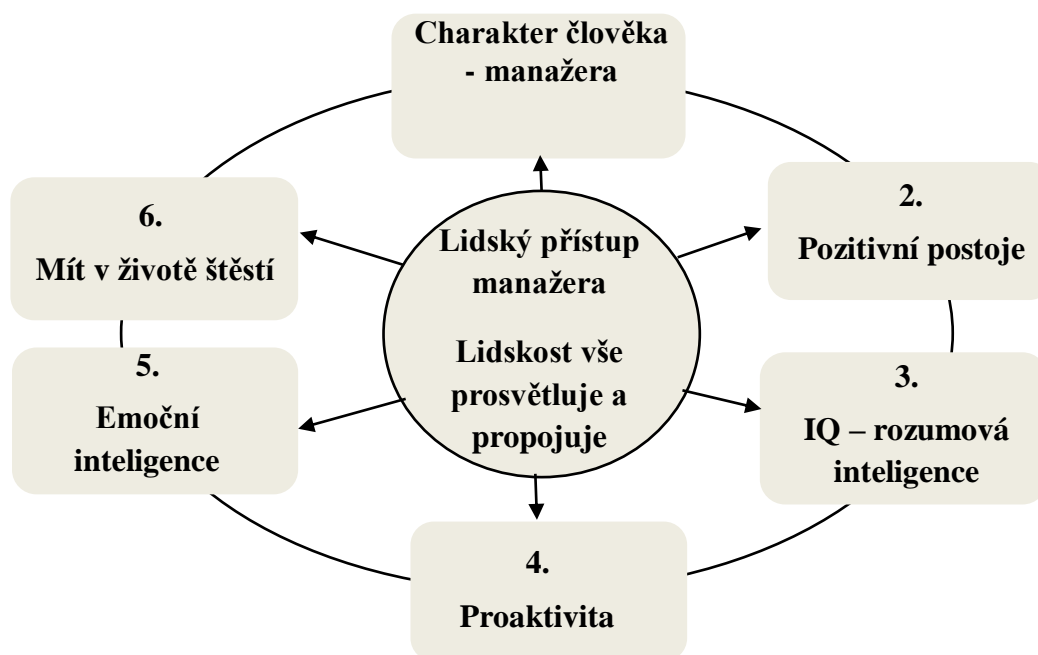
Pro dosahování co možná nejlepších výsledků musí brát manažer ohledy na potřebu podporovat morálku, angažovanost a kooperace či na ochotu pracovat. Styl vedení je proto určitý způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny. Styl vedení je uplatňován z toho důvodu, že podřízení budou pracovat efektivněji pro manažery, kteří budou užívat určitý styl vedení než pro manažery, kteří využijí alternativní styly (Dědina, Cejthamr, 2005).

Spory o tom, který ze stylů vedení je ten správný jsou staré jako samotné vedení lidí. V klasických teoriích se nicméně rozlišují dva základní styly vedení, a to styl autokratický a demokratický (Laufer, 2008).

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) existuje mnoho způsobů, jak styl vedení popsat. Jedná se například o styl diktátorský, jednotný, byrokratický nebo benevolentní a další. Manažerské vedení může být širěji kvalifikován do tří kategorií. Jsou jimi styly autoritářský (neboli autokratický) styl, demokratický styl a styl skutečný laissez-faire.

- Autoritářský (autokratický) styl – manažer rozhoduje sám a sám také pomocí své autority určuje politiku, postupy k dosažení cílů, pracovní úkoly a vztahy a kontroly odměn, případně trestů. Zaměření síly je na straně manažera.
- Demokratický styl – u demokratického stylu je zaměření síly spíše na straně skupiny jako celku. Existuje zde větší spolupráce se skupinou. Manažer je sám spíše členem týmu a o funkci vedení se dělí s jednotlivými členy skupiny. Politika a zpracování systémů a postupů je určována členy skupiny a ti mají také důležité slovo při rozhodování.
- Skutečný styl laissez-faire – manažer dává členům skupiny svobodu jednání a do jejich práce nezasahuje. Nicméně je připraven pomoci, bude-li to potřeba. Okolo tohoto stylu vedení panují nejasnosti zvláště ve smyslu kontrastu manažera a jeho nezájmu a držení se stranou od problémů. Členové skupiny provádějí svou aktuální práci, ale také rozhodují, což by měl dělat především manažer. styl vedení je také označován za abdikaci.

Obrázek 1: Šest pilířů manažerského úspěchu a lidský přístup manažera jako 7. přístup



Zdroj: Šest pilířů manažerského úspěchu (Suchý et al., 2016)

2.2 Emoční inteligence

Reichel (2014) ve své knize odkazuje na psychologa Wilhelma Sterna a jeho definici inteligence. Jedná se o „všeobecnou schopnost individua vědomě orientovat vlastní myšlení na nové požadavky, jako všeobecnou duchovní schopnost přizpůsobit se novým životním úkolům a podmínkám.“

„Emoční inteligence je schopnost vyznat se sám v sobě i v ostatních, vnitřní motivace a zvládání vlastních emocí i emocí cizích.“ (Goleman, 2000)

„Emočně inteligentní reagování je takové reagování, které dává přiměřený „průchod“ vnitřnímu, emočními podněty rozrušenému kontextu a zároveň bere ohled na kontext dané situace.“ (Vybíral, 2000).

Salovey a Mayer (1990) definovali emoční inteligenci takto: „Emoční inteligence je schopnost zaznamenávat emoce a pocity své vlastní i druhých, rozlišovat je a tyto informace využívat při myšlení a konání.“

Podle Golemana (2000) existuje pět základních emočních a sociálních schopností, u nichž vynikne důležitost emoční inteligence ve světě práce:

Sebeuvědomění: Být schopni rozpoznat, co v daném okamžiku cítíme, umět uplatnit vlastní potřeby v rozhodování, co nejlépe odhadnout vlastní možnosti a schopnosti, vystupovat s důvěrou v sami sebe.

Sebeovládání: Umět ovládat své emoce tak, aby byly motorem jednání ve smyslu dosažení požadovaného cíle. Pečlivost, být schopni odložit aktuální uspokojení v zájmu dosažení vzdálenějších cílů; schopnost vzpamatovat se rychle z emočního stresu.

Motivace: Směřovat k cíli a pomocí osobních preferencí se snažit převzít iniciativu, zvyšovat nároky na sebe a projevovat odolnost vůči neúspěchům a zklamáním.

Empatie: Umění vžít se do pocitů ostatních, umět se na problémy dívat jejich očima, snažit se mít přátelské vztahy s co největším okruhem lidí.

Společenská obratnost: Umění zvládat vlastní emoce, schopnost odhadovat různé společenské vztahy a situace; umět užívat tuto obratnost k přesvědčování, vedení lidí, dokázat ji uplatnit při vyjednávání.

Salovey a Mayer (1990) zpracovali informace o emoční inteligenci do uceleného modelu. Emoční inteligenci definovali jako „podmnožinu sociální inteligence, která zahrnuje schopnost sledovat své vlastní i cizí pocity a emoce, rozlišovat mezi nimi a využívat tyto informace k řízení svého myšlení a jednání“. Autoři chápali emoční inteligenci jako určitou schopnost.

Podstata emoční inteligence je podle Saloveye a Mayera (1990) tvořena třemi duševními procesy, které se týkají emočních informací a těmi jsou:

- Hodnocení a vyjádření emocí
- Regulace emocí
- Využití emocí

Emoční inteligence se na úspěchu v životě podílí až z osmdesáti procent. Jedná se o souhrn emočních dovedností. Díky nim můžeme dosahovat toho, co chceme, cítit se spokojeni a zároveň být v harmonii s lidmi okolo nás i sami se sebou. Pokud nejsme schopni ovládat naše emoce, snižuje se naše schopnost myslet (Lahnerová, 2012).

Pro emoční inteligenci je často používána zkratka EQ, což je kvocient emoční inteligence nebo také emoční kvocient. Pokud tedy hovoříme o EQ, myslíme tím dovednost porozumět emocím a způsobu, jak fungují. Její hodnota je nicméně limitovaná, pokud nemá praktické využití (Bariso, 2019).

Psychologové vedou spory o váze hodnot IQ a EQ. Je nutno si ale uvědomit, že oba testy měří jiné složky osobnosti a EQ je navíc výrazně náročnější na absolvování než IQ test. V EQ testech se zaměřujeme na chování člověka v určitých situacích, zatímco v IQ testech se řeší celková inteligence jedince (Hrazdilová Bočková, 2016).

Z emoční inteligence je stal klíč k úspěchu. Pokud má manažer vysokou emoční inteligenci, je schopen velmi dobře komunikovat s okolím. Je schopen lépe motivovat sebe ale i své podřízené, efektivně pracuje v týmu a lépe se potýká s krizovými situacemi. Pokud potřebuje pomoci, dostává se mu jí dříve než tomu, kdo má nižší EQ (Fischerová – Katzerová & Češková-Lukášová, 2007).

Tabulka 1: Pět aspektů emoční inteligence

Sebevědomí	Organizace vlastního života	Motivování sebe sama	Empatie	Angažovanost v kontaktu
znát sebe sama a uvědomovat si sebe sama	Schopnost ovládat své nálady, pocity, práce se stresem, včasné zpracování záporných pocitů	Být schopný pracovat na úkolu až do konce, být flexibilní a pilný, nenechat se zastrašit nezdary	Umět soucítit s ostatními, schopnost vcítit se do pocitů druhého, i pokud jde o nám ne tolik sympatické jedince	Zapojení se do dění nejen sledování z pozice diváka, radost z přítomnosti druhých lidí

Zdroj: Grafologie pro personalisty a manažery

(Fischerová-Katzerová & Češková-Lukášová, 2007)

Tabulka 1 ukazuje pět aspektů emoční inteligence, kterých by emočně inteligentní manažer měl dosahovat.

Goleman (2000) rozčlenil koncept empatie do tří kategorií. Jsou jimi:

- Kognitivní empatie – je chápána jako schopnost rozumět pocitům druhých lidí a jeho způsobu myšlení. Díky této empatii umíme dobře komunikovat a sdělovat informace optimálním způsobem, který je pro druhé lidi přijatelný.
- Emoční (afektivní) empatie – umění sdílet s druhými lidmi jejich pocity. Díky této empatii můžeme snazším způsobem navazovat vztahy s druhými.
- Účastná empatie – tato empatie nás vybízí k určitému činu či k pomoci.

Každý člověk v sobě má obě tyto inteligence smíšené, jen v jiném poměru. Čistý typ člověka s velmi vysokým IQ, tedy člověk, který v podstatě odsunuje emoční inteligenci stranou, je prototypem intelektuála. Je to člověk velmi přemýšlivý intelektuál, ačkoli ve vztahové oblasti naprosto neschopný. Naproti tomu člověk s vysokou emoční inteligencí tráví hodně času s přáteli, má velmi dobře rozvinutou schopnost navazovat kontakty s lidmi a je ve vztahu k druhým velmi soucitný. IQ a emoční inteligence jsou dva různé druhy inteligence, jejichž aktivita vychází z různých částí mozku. Zatímco intelektuální úroveň je založena pouze na činnosti neokortexu, tedy kůry mozkové, centrum pro emoce je uloženo o něco hlouběji. Emoční inteligence vzniká spojením těchto center a centry pro intelekt (Goleman, 2000).

Pokud je jedinec emočně inteligentní, nezůstává chladný, emočně nečitelný nebo citově nudný, na druhou stranu ale nereaguje výbušně a má pod kontrolou svou fyziologickou podrážděnost. Tomuto rysu emočně inteligentního člověka říkáme adekvátní míra projevení a předpokládá osvojení si základní vlastnosti zvláště na neverbální rovině projevu (Vybíral, 2000).

2.3 Kompetence manažerů

Manažer, který je kompetentní je schopen úspěšně vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí. Mezi důležité kompetence, které by měl manažer ovládat, patří: schopnost pracovat s informacemi, projektové řízení, time management, leadership, schopnost správně analyzovat rizika, odborné znalosti daného oboru a také znalost cizího jazyka na vysoké úrovni (vhodná je certifikovaná zkouška) (Veteška & Tureckiová, 2008).

V roce 1973 vyšel článek významného představitele psychologie Davida McClellanda kde vyzýval k tomu, aby při výběru kandidátů na pracovní pozice byly zohledňovány především jejich kompetence, nikoli inteligence. Rok 1973 je rokem, od kterého se datuje začátek zájmu o kompetence jako o přístup k rozvíjení úspěšných manažerů (Kubeš et.al, 2004).

Od vydání práce Davida McClellada vzniklo mnoho seznamů kompetencí. Nicméně ještě stále chybí konkrétní dohoda o tom, co je kompetence, případně co ji tvoří. Název kompetence je tedy využíván jako takový deštník, pod který se vejde vše, co přímo nebo nepřímo souvisí s pracovním výkonem (Woodruffle, 1992).

Pokud se zaměříme na pojem kompetence, má v češtině dva významy. Prvním je kompetence jako pravomoc, oprávnění, udělené autoritou či patřící nějaké autoritě

(instituci nebo jednotlivci). Druhým významem je zdůraznění schopnosti vykonávat určitou činnost, umět ji vykonávat a být v příslušné oblasti kvalifikován. První význam zdůrazňuje něco, co je člověku dáno zvenčí, na základě vzájemného souhlasu druhých. Druhý význam vyznačuje vnitřní kvalitu člověka, jež je výsledkem rozvoje v konkrétním okamžiku. Tato kvalita je nezávislá na vnějším světě, který mu umožňuje podat určitý výkon (Kubeš, et. al., 2004).

Boyatzis (1982) ukázal rozdíl mezi úkolem, který má být splněn a schopnostmi, které by měl pracovník mít, aby tento úkol mohl splnit a očekávané úrovni.

Pokud tedy rozlišíme to, co máme dělat, a jaké chování je nutné k tomu, abychom úkol splnili na výbornou, dostáváme se k definici pojmu kompetence od Woodruffa (1992), která říká, že „*Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.*“

Pracovník, který je kompetentní (plní úkol na dobré nebo vynikající úrovni) znamená to, že byly splněny tři předpoklady (Woodruff, 1992):

- pracovník je vybaven schopnostmi, vlastnostmi, dovednostmi, vědomostmi a zkušenostmi, jež k takovému chování nutně potřebuje,
- je motivován k tomu, aby takové chování použil, tzn. že v tomto chování vidí hodnotu a chce tímto směrem vynakládat energii
- v daném prostředí je mu umožněno takové chování použít.

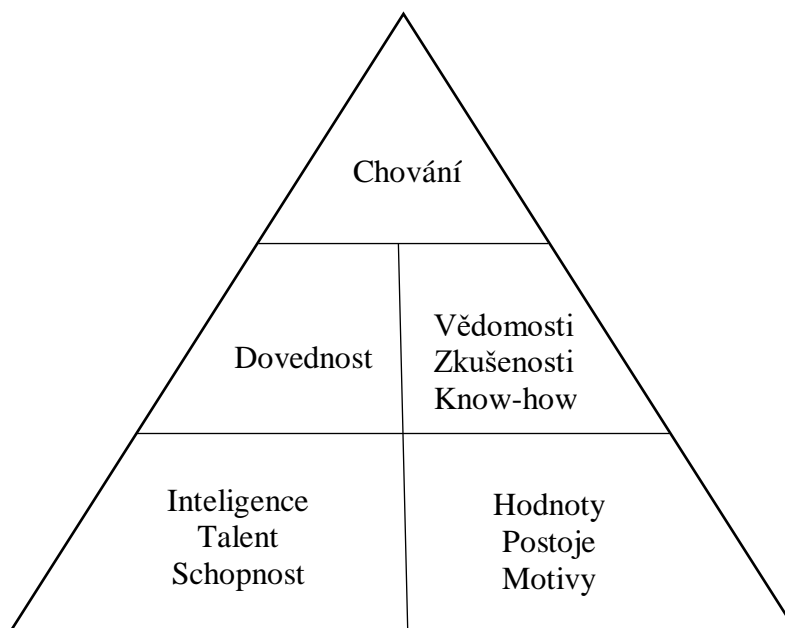
Kompetentní manažer splňuje všechny tři podmínky najednou a všechny tři podmínky jsou tedy rovnocenné.

Manažerské kompetence jinak také označované jako schopnosti a způsobilosti, jsou v dnešní době ucelenou součástí mnoha firemních systémů a procesů. Manažerské kompetence jsou kvality manažerů, které je možno rozvíjet. Pokud je firma schopna poznat a rozvíjet manažerské kompetence, které jsou důležité pro vysoký výkon klíčových manažerů, povede tento krok k výrazně vyšším výkonům. Firma poté dokáže (Kubeš, 2004):

- přijímat správné lidi na správná místa,
- používat spravedlivé a objektivní systémy odměňování pracovních výkonů,
- určit, jak moc je připravená na dosažení strategických cílů,
- cíleně pečovat o rozvoj lidí ve shodě se strategickými záměry,
- vychovávat manažery pro budoucí záměry a plány,

- optimalizovat kariérní rozvoj zaměstnanců

Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetence:



Zdroj: Manažerské kompetence, Kubeš et al. (2004)

Na obrázku můžeme vidět strukturu kompetence. Jednotliví lidé mají různé předpoklady k tomu, aby byli schopni vykonávat určitý úkol. Důvodem je různá míra připravenosti chovat se požadovaným způsobem. Někteří lidé mají nízkou sebedůvěru, jiným chybí emoční inteligence nebo dovednosti či vědomosti. Další nemohou požadované chování použít, protože jim například chybí motiv (Kubeš, et al., 2004).

2.3.1 Základní složky kompetence

Když známe úroveň kompetencí, jsme schopni předvídat kvalitu chování člověka v rozšířenějším rozměru řešení situací či konkrétních pracovních úkolů. Pokud má manažer určitou kompetenci, je schopen ji uplatnit v jakékoli firmě a na kterékoli úrovni řízení. Kompetence nám může napovědět, jak bude její nositel myslet a jak se bude chovat v určitých situacích. Existuje pět složek osobnosti, které vstupují do kompetence. Jsou jimi (Kubeš, et al., 2004):

1. Motivy – patří sem vše, co člověka nabádá k jednání určitým směrem. Jde o vnitřní pohnutky, které probouzejí a udržují aktivitu člověka. Pokud má někdo vysokou motivaci k vlastnímu rozvoji, hledá situace, z nichž se může použít a stanovuje si cíle, které jsou pro něj výzvou.

2. Rysy – jsou charakteristiky, které umožňují reakce na situace nebo informace, které přicházejí z vnějšího prostředí. Typicky je to například temperament člověka. Ten ovlivňuje to, jak bude jedinec emocionálně jednat na podněty z okolí.
3. Vnímání sebe samého – to má vliv na přesvědčení, zda jsem schopen vykonat určitý úkol. Je to jakási víra ve vlastní schopnosti a dovednosti a jistota, že jsem schopen úkol zvládnout.
4. Vědomosti – do této složky osobnosti patří vědomosti a poznatky v oblasti, která souvisí s vykonávanou prací na daném pracovním místě
5. Dovednosti – zajišťují nám, že máme schopnosti k tomu vykonat určité činnosti související s fyzickým nebo duševním úkolem. Podle toho, jak je úkol složitý je zapotřebí určitého množství dovedností.

2.3.2 Druhy kompetencí

Neexistuje shoda v tom, jaké schopnosti by měl manažer mít při vykonávání své práce. Není ani přesně definováno, kdo se může stát manažerem a jaké k tomu potřebuje vzdělání. Autoři se shodly na tom, že je potřeba hledat kompetence, které by nebyly vázané na úkol nebo místo, ale zaručovaly by dobrý výkon v mnoha profesích či organizacích a byly by schopny oddělit průměrné pracovníky od těch nadprůměrných. Těmto kompetencím daly název generické kompetence (Kubeš, et al., 2004).

Kompetence jsou předpokladem pro vykonávání manažerských činností a dělíme je do tří skupin. Do první skupiny patří vědomosti, vlastnosti, dovednosti a zkušenosti, které bude manažer na své pozici potřebovat. Další skupina předpokladů vychází z vůle jedince používat vnitřní schopnosti z první skupiny. Jde o jakousi vnitřní energii, kterou je manažer ochoten vynakládat na vykonávání funkce. Třetím předpokladem je zkoumání skutečnosti, zda v konkrétním prostředí budou dva předchozí předpoklady fungovat. Všechny tři předpoklady musejí být splněny současně (Lojda, 2011).

Existuje několik druhů kompetencí, patří mezi ně kompetence základní, prahové, odlišující nebo kompetence vysokého výkonu. Základní kompetence jsou takové, které nás zajímají, pokud chceme jen minimální požadavky, aby mohl kandidát na pracovní pozici danou práci vůbec vykonávat. Jsou to tedy nevyhnutelné požadavky, které musí splnit, aby na danou pozici mohl vůbec nastoupit. Základní kompetence jsou značně konkrétní a vztahují se ke určitému úkolu či práci (Kubeš, et al., 2004).

Spencer a Spencer (1993) definovali další kategorii kompetencí podle toho, jak lze předvídat výkon na dané pozici. Jsou to kompetence prahové a odlišující kompetence.

Prahové kompetence jsou určité základní charakteristiky a ty potřebuje pracovní pro to, aby mohl vykonávat úkoly na dané pozici. Jsou to základní vědomosti nebo dovednosti, jako například umět vyplnit formuláře nebo zhodnotit denní výsledky. Další jsou kompetence odlišující a ty odlišují nadprůměrné výkony od těch průměrných. Jsou určitou nástavbou průměrných kompetencí.

Kubeš (2004) ve své knize rozlišuje tři základní druhy kompetencí. Jsou jimi kompetence manažerské, interpersonální a technické. Mezi manažerské kompetence patří řešení konfliktů koučování zaměstnanců a delegování, hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců, strategické plánování a jiné. K interpersonálním kompetencím řadíme naslouchání/empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti, kooperace, vytváření vztahů a další. V neposlední řadě rozlišujeme technické kompetence. Tam se řadí účetnictví/finance, sběr dat, rozbor a sumarizace, řešení problémů a rozhodování, programování a určování rozpočtu.

Další členění ukazuje Schroder (1989), který rozlišuje základní kompetence od kompetencí vysokého výkonu. Kompetence vysokého výkonu od svých manažerů požadují ty organizace, které existují v turbulentním podnikatelském prostředí. Kompetence vysokého výkonu jsou takové kompetence, které se vyznačují stabilním chováním, díky němuž je potom celý tým vedený manažerem schopen dosahovat nadprůměrných výsledků.

Armstrong ve své knize Personální management (1999) rozlišuje následující členění kompetencí. Rozlišuje kompetence behaviorální a personální, založené na práci a povolání a druhové, základní a specifické kompetence. Mezi behaviorální a personální kompetence patří osobní vlastnosti, které s sebou přinášejí jednotlivci do svých pracovních rolí. Další skupinou jsou kompetence založené na práci a povolání. Ty se týkají předpokládaného výkonu na pracovišti a určitých norem a výstupů, jenž jsou očekávané u pracovníků vykovávajících specifické role. Poslední skupinou jsou kompetence druhové, základní a specifické. Druhové kompetence se dělí na základní a specifické. Druhové univerzální kompetence jsou ty, které se týkají lidí v určitém povolání bez ohledu na to, v jaké organizaci pracují. Dále jsou druhové v rámci organizace a dělí se na základní (všeobecné) a specifické, které se vztahují k určité kategorii zaměstnanců, jako například k manažerům nebo odborníkům.

Emoční kompetence

Emoční kompetence je součástí emoční inteligence a je velmi důležitým předpokladem úspěšného plnění pracovních a dalších úkolů. Jedná se o schopnost, kterou můžeme zdokonalovat. Stupeň emoční kompetence je závislý na tom, jak jsme schopni potenciál emoční inteligence uplatnit v pracovním procesu. Pokud bychom například chtěli zákazníkům poskytovat dobré a kvalitní služby, musíme mít vysokou úroveň empatie a k tomu spolehlivost a důvěryhodnost. To je schopnost založená na sebeovládání, jakým způsobem dokážeme zvládat své vnitřní impulsy a pocity (Goleman, 2000).

Určitá základní úroveň emoční inteligence je nutná, pokud chce konkrétní osoba rozvinout své emoční dovednosti, které jsou důležité pro plnění jejích pracovních dovedností. Ten, kdo trpí deficitem ve schopnosti jednat s lidmi, neuspěje v ovlivňování okolí, ve vedoucí funkci ani jako novátor (Goleman, 2000).

Pro to, abychom vynikli v určitém oboru, potřebujeme jistý omezený počet emočních kompetencí. Kapacity emoční inteligence jsou (Goleman, 2000):

- *Nezávislost, individuální snaha*: každý přispívá svojí částí
- *Vzájemné propojení*: každý těží ze schopností ostatních, existují silné interakce vevnitř skupiny.
- *Hierarchické uspořádání*: kapacity emoční inteligence jsou navázány jedna na druhou a navzájem ze sebe vycházejí. Například sebeuvědomění je předstupněm pro sebeovládání a empatii.
- *Nutný, ale nedostačující předpoklad*: základní emoční inteligence nezaručuje rozvinutí odvozených kompetencí, jako například schopnosti spolupracovat. Ale roli hrají také jiné faktory, například klima organizace nebo míra osobního zapojení jedince.
- *Generalizace*: základní vzorec emočních kompetencí lze aplikovat na většinu profesí. Jednotlivé obory se od sebe odlišují pouze různými druhy emočních kompetencí, které je třeba upřednostňovat.

2.3.3 Základní složky manažerských kompetencí

Je možné rozlišovat čtyři základní složky profesní kompetence manažerů. První složkou je odborná (technická) kompetence. Typická je znalost pracovních procesů a postupů. Tato kompetence se projevuje ve schopnostech analyzovat a řešit problémy a být schopen v praxi uplatnit řešení, které je funkční. Druhou složkou je metodická

(koncepční) kompetence. Vyjadřuje schopnost osvojování si znalosti a pracovní metody. Zahrnuje strategické plánování a rozhodování nebo schopnost ovlivňovat prostředí a aktivity rozhodující o konkurenceschopnosti organizace (Svobodová, 2015).

Třetí složkou je sociální kompetence. Zahrnuje schopnost navazovat a rozvíjet vztahy se členy organizace a projevuje se také v širokém spektru sociálních dovedností. Čtvrtou složkou je osobní kompetence. Patří sem reflexe a sebereflexe a také sebehodnocení a sebedpřijetí. Zahrnuje také emoční kompetence, která se projevuje schopností a ochotou přijímat a řešit nepopulární opatření, aby jejich byly následky byly pro pracovníky ohleduplné (Svobodová, 2015).

Do kompetencí manažera spadá celá řada charakteristik či ukazatelů. Patří sem zejména znalosti, zkušenosti nebo povahové rysy – potřeby, vlastnosti, hodnoty, motivy, dovednosti a postoje. Tyto charakteristiky podmiňují výkon manažera, i když v různé míře a poměru. Můžeme je považovat za univerzální, protože zásadním způsobem ovlivňují výkon a nacházejí uplatnění až u 90 % činností. Tyto charakteristiky nejsou vzájemně kompenzovatelné, tedy nedostatek v jedné nelze kompenzovat přebytkem v jiné (Kovácz, 2009).

Znalosti

Patří sem znalosti, které využívá manažer. Jsou to znalosti o podnikatelském, ekonomickém a manažerském prostředí, zdrojích (například lidské, materiální, finanční, technologické, informační), organizaci jako takové, její struktuře a podnikové kultuře, systémech, normách či metodách a také znalosti o psychologických, společenských, kulturních a dalších faktorech (Kovácz, 2009).

Zkušenosti

Je to zdroj poznatků, které má manažer například o firmě, pracovnících, technologiích nebo konkurenci, a které vznikají v průběhu jeho výkonu činnosti. Výsledky manažera jsou tedy závislé na jeho schopnosti učit se na základě praxí získaných zkušeností (Kovácz, 2009).

Povahové rysy

Podle povahových rysů, talentů a postojů se v praxi vybírají vhodné osoby na posty manažerů. Povahové rysy můžeme definovat jako vlastnosti člověka, které se projevují v jeho chování a jednání. Jednotlivé rysy se projevují způsobem chování v určitých situacích či reagováním na skupiny podnětů. Příkladem některých povahových rysů, které

jsou pro manažery žádoucí, jsou rozhodnost, pružnost, sebedůvěra, trpělivost, sklon k přebírání iniciativy nebo přizpůsobivost (Kovácz, 2009).

Postoje

Člověk má určité sklony k tomu, reagovat ustáleným způsobem na události, lidi, situace, předměty a na sebe sama. Je to určitý postoj, který zaujal manažer ke svému okolí a k sobě samému. Konkrétní postoje odrážejí měřítko hodnot, jež manažer uznává. Hodnoty a postoje jsou formovány celý život zkušenostmi, kontakty s rodinou, společností či organizací (Kovácz, 2009).

Dovednosti

Dovedností je schopnost manažera vykonávat určitou činnost, používat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí (Kovácz, 2009).

Vodáček a Vodáčková (2001) uvádějí hlavní dovednosti zastávání manažerského postu:

- a) Odborně-technické dovednosti
- b) Koncepční a analytické dovednosti
- c) Manažerské procesní a organizační dovednosti
- d) Dovednosti v oblasti mezilidských vztahů na pracovišti

2.3.4 Kompetence manažerů a emoční inteligence

Tabulka 2: Kompetence související s emoční inteligencí u manažerů

Uvědomování si sebe sama:	Sociální uvědomování:
<ul style="list-style-type: none"> • emoční uvědomování sebe sama • přesné sebehodnocení • sebedůvěra 	<ul style="list-style-type: none"> • empatie • organizační uvědomování • služby
Řízení sebe samého:	Řízení vztahů:
<ul style="list-style-type: none"> • sebekontrola • transparentnost • přizpůsobování • iniciativa • optimismus 	<ul style="list-style-type: none"> • inspirování • vliv • rozvoj druhých • katalyzátor změny • řízení konfliktů • spolupráce a týmové dosahování cílů

Zdroj: Manažerské kompetence (Kubeš et al., 2004)

V tabulce můžeme vidět čtyři základní kategorie kompetencí podle Kubeše (2004), které by měl ovládat manažer skupiny. Tyto kompetence souvisejí s emoční inteligencí.

3 Cíle a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je posouzení úrovně kompetencí a emoční inteligence manažerů na různých manažerských úrovních (provozní, střední a vrcholová). Hlavní cíl je rozdělen na tři dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je zhodnocení, jakých kompetencí manažeři dosahují. Dalším dílčím cílem je zhodnocení emoční inteligence těchto manažerů. Třetím dílčím cílem je, na základě dosažených výsledků, formulace doporučení pro tyto vedoucí pracovníky. Tyto dílčí cíle budou naplněny s přihlédnutím k jednotlivým manažerským úrovním. Zpracováním dílčích cílů bude naplněn hlavní cíl této práce.

3.2 Metodika práce

1. Prostudování odborné literatury

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá zpracováním odborné literatury v oblasti osobnosti manažera, jeho emoční inteligence a kompetencí, kterými by měl na dané pozici disponovat. Zdroje, ze kterých bylo čerpáno, pocházejí z největší části z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Dále jsou použity internetové zdroje, tedy články a online knihy. Zpracováním této části je naplněn dílčí cíl 1 a 2.

2. Zpracování metodiky

Metodika byla zpracována v souladu s cíli práce. Cíle jsou rozděleny na celkem tři dílčí cíle, které jsou uvedeny v dalších kapitolách této diplomové práce.

3. Provedení dotazníkového šetření manažerů

Dotazníkové šetření, které bylo prováděno v rámci této diplomové práce, bylo klíčovým nástrojem pro sběr informací. Dotazník byl distribuován mezi provozní, střední a vrcholové manažery. Jeho cílem bylo zjistit, na jaké úrovni se nacházejí jejich manažerské kompetence a emoční inteligence.

4. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Tato část obsahuje vyhodnocení jednotlivých sekcí dotazníkového šetření. Jedná se o vyhodnocení obecných informací, dále manažerských kompetencí a kompetencí v oblasti emoční inteligence.

5. Vytvoření kompetenčního modelu

Po vyhodnocení výsledků následuje tvorba kompetenčního modelu, který zobrazuje, jakých hodnot dosahují manažerské kompetence a emoční inteligence u jednotlivých skupin manažerů (provozní, střední a vrcholový)

6. Návrh doporučení

Dle výsledků následoval návrh možných doporučení pro vedoucí pracovníky podle manažerské úrovně, na které se nacházejí.

3.3 Použité metody

Metodou sběru dat bylo dotazníkové šetření. Vytvořený dotazník byl koncipován jako self-assessment, tedy manažeři byli dotazováni na určité kompetence a pomocí dotazníku prováděli sebehodnocení. Distribuce dotazníku probíhala v červnu 2023 a výzkumu se účastnilo celkem 81 provozních, středních a vrcholových manažerů. Dotazník byl anonymní a jeho vyplnění trvalo zhruba 7 minut.

Dotazník se skládal z celkem dvanácti otázek. 2 otázky byly otevřené, u 4 otázek vybírali manažeři jednu z možných variant. Dále dotazník obsahoval 6 bloků otázek, které se týkaly manažerských kompetencí a emoční inteligence, u nichž respondenti volili na škále od 0 do 5 míru rozvinutí dané kompetence. 0 znamenalo, že touto kompetencí v podstatě nedisponují. Naopak 5 vyjadřovalo rozvinutí této kompetence na nejvyšší možné úrovni.

První část otázek se týkala základních informací o postavení manažera v rámci hierarchie podniku (provozní, střední nebo vrcholový manažer), počtu podřízených, oboru působení, dosaženého vzdělání, věku a pohlaví dotazovaných manažerů.

Druhá část obsahovala 6 bloků kompetencí. První blok se zabýval obecnými manažerskými kompetencemi. K určení manažerských kompetencí byla použita Centrální databáze kompetencí Ministerstva práce a sociálních věcí a také kniha Kubeše a spol. Manažerské kompetence (2004). Mezi tyto kompetence byly zahrnuty:

- Schopnost k vedení lidí
- Efektivní komunikace
- Schopnost plánování
- Organizace práce
- Rozhodování
- Umění delegovat úkoly a povinnosti
- Kritické myšlení
- Nahlížení na věci v širších souvislostech
- Flexibilita
- Kreativita
- Samostatnost
- Umění spolupracovat
- Řešení problémů
- Zvládání stresu a zátěže
- Ovlivňování ostatních
- Aktivní přístup k dění v okolí

Zbýlých 5 bloků se zabývalo emoční inteligencí, a to konkrétně sebeuvědoměním, sebekontrolou, motivací, empatií a společenskou obratností. Zmíněné bloky byly inspirovány knihou od Golemana (2000) Práce s emoční inteligencí.

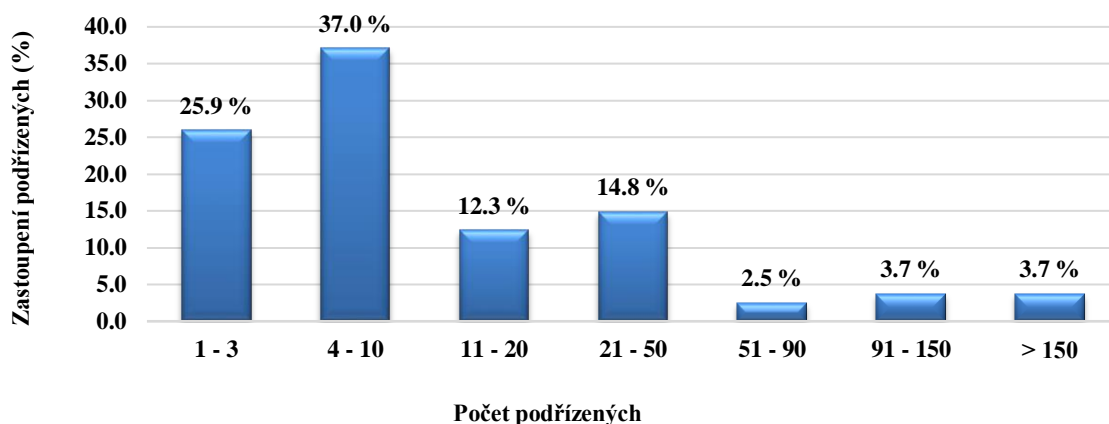
4 Vlastní zpracování

Praktická část diplomové práce se zabývá vyhodnocením informací o kompetencích a emoční inteligenci manažerů, které vyplynuly z dotazníkového šetření manažerů. Tím je naplněn dílčí cíl 1 a 2 této práce. Dotazník byl distribuován mezi manažery na provozní, střední a vrcholové úrovni.

4.1 Základní informace

První část dotazníkového šetření se týkala obecných informací o účastnících tohoto výzkumu. Byly kladeny otázky na počet podřízených, na manažerskou úroveň, obor, v jakém se manažeři pohybují, jaké je jejich nejvyšší dosažené vzdělání, věk a pohlaví.

Obrázek 3 Počet podřízených

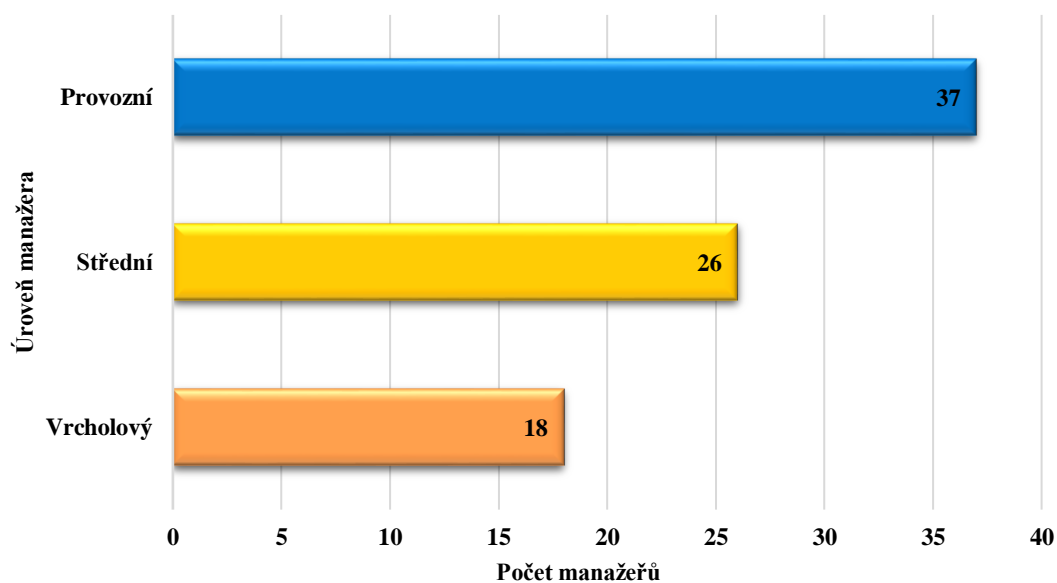


Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 3 zobrazuje počty podřízených jednotlivých manažerů. Tato otázka byla brána jako rozřazující, tedy pokud by respondent odpověděl, že žádného podřízeného nemá, znamenalo by to, že se nenachází na manažerské úrovni a jeho dotazník by nebyl brán v potaz při vyhodnocování. Největší zastoupení má skupina od 4 do 10 zaměstnanců. Tam patří především provozní manažeři. Jedná se o 37 % ze všech manažerů. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je skupina od 1 do 3 zaměstnanců, která činí 25,9 %.

Další otázka se týkala konkrétní manažerské úrovně, na níž se manažeři nacházejí. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 81 manažerů. Jejich rozdělení je patrné z obrázku č. 4. Z 81 manažerů je 37 provozních, 26 středních a 18 vrcholových manažerů.

Obrázek 4 Počet manažerů podle úrovně



Zdroj: Vlastní zpracování

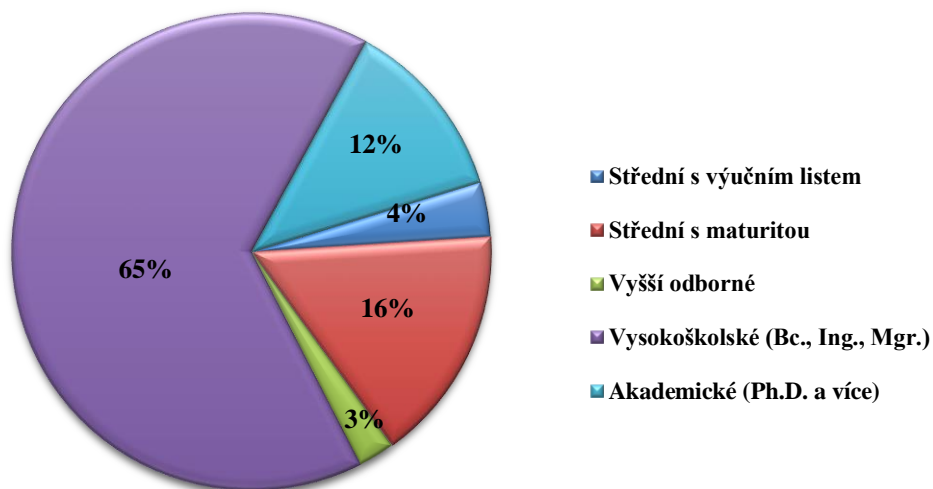
Tabulka 3 Oblast působení manažerů

Oblast působení
Průmysl
Ekonomika
Služby
Zdravotnictví
Stavebnictví
Školství
Státní správa
Zemědělství

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 zobrazuje obory, ve kterých působí manažeři, kteří se účastnili tohoto výzkumu. Největší zastoupení měla oblast průmyslu, ve které působí celkem 18 manažerů. Druhé největší zastoupení měla oblast ekonomiky s celkovým počtem také 18 manažerů. Poté následovaly služby, kde působí 12 manažerů a zdravotnictví s 11 manažery.

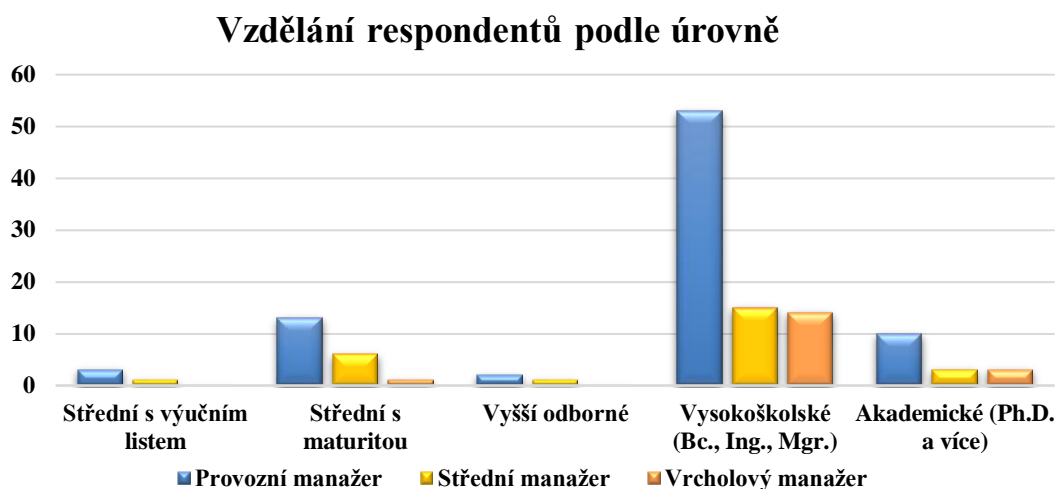
Obrázek 5 Stupeň vzdělání manažerů



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažeři také uváděli své nejvyšší dosažené vzdělání. Z obrázku 5 je patrné, že 65 % z nich má nějaké vysokoškolské vzdělání, ať už se jedná o Bc., Ing. či Mgr. To činí celkem 53 manažerů. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou manažeři, kteří mají střední školu s maturitou. Nicméně toto vzdělání má pouze 16 % z nich, jedná se o celkem 13 lidí. Třetí největší zastoupenou skupinou je vzdělání akademické. To má celkem 12 % manažerů, což je 10 osob.

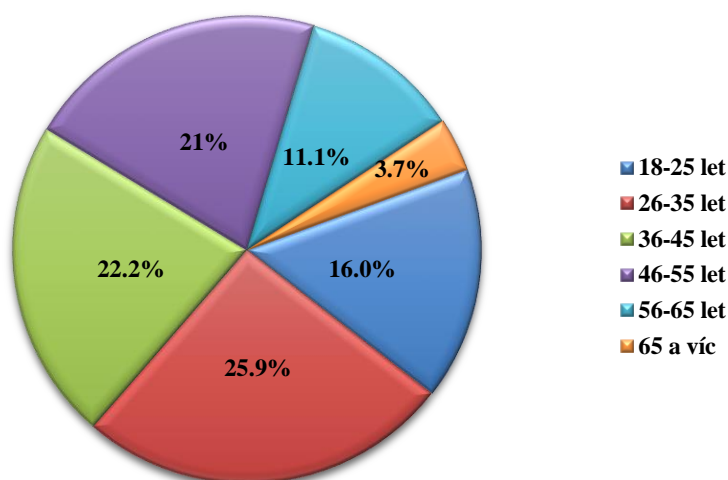
Obrázek 6 Vzdělání manažerů podle úrovně



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 6 ukazuje vzdělání manažerů podle manažerských úrovní. Všichni manažeři mají největší zastoupení ve vysokoškolském vzdělání. Provozní manažeři mají také často střední vzdělání s maturitou a někteří z nich (celkem 10 osob) má i akademické vzdělání. Střední manažeři mají také největší zastoupení ve skupině vysokoškolského vzdělání a středního vzdělání s maturitou. Nejméně zastoupenou skupinou jsou manažeři vrcholový. Zajímavé je, že na těchto pozicích se podle výzkumu prakticky nevyskytují lidé s nižším než vysokoškolským vzděláním. Pouze 1 vrcholový manažer odpověděl, že má střední vzdělání s maturitou.

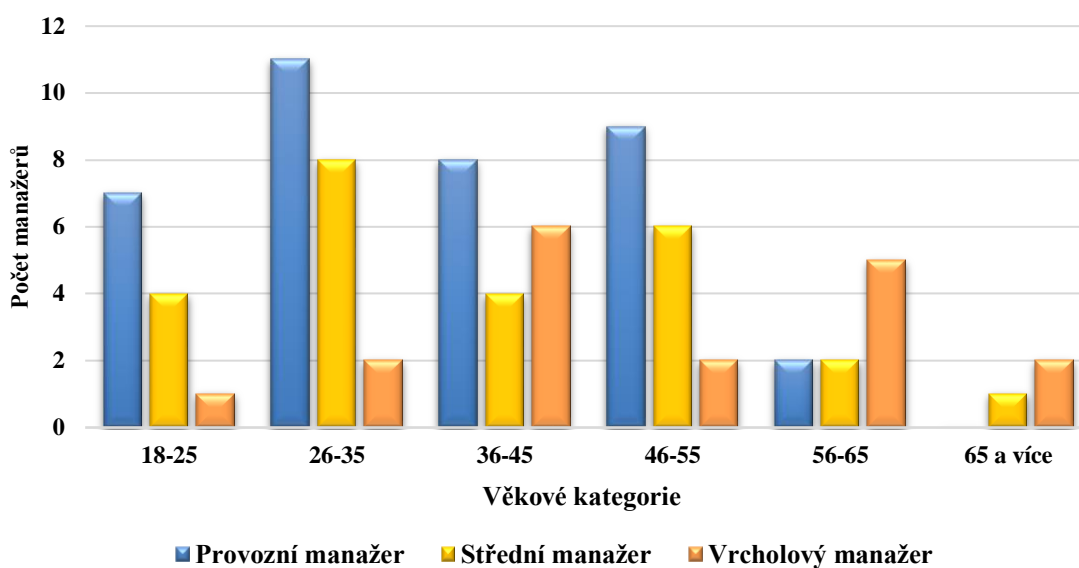
Obrázek 7 Věk manažerů



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 7 můžeme vidět věkové rozložení manažerů. Manažeři měli na výběr z celkem 6ti věkových kategorií, které jsou zobrazeny v pravé části grafu. Nejvíce zastoupenou skupinou je věkové rozhraní mezi 26-35 roky s 29,5 %. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je věkové rozmezí 36-45 let. Do této skupiny spadá 22,2 % respondentů. Třetí skupinou jsou lidé ve věku 46-55 let. Ty tvoří 21 % respondentů. V tomto výzkumu jsou tedy nejvíce zastoupeny tyto 3 věkové kategorie.

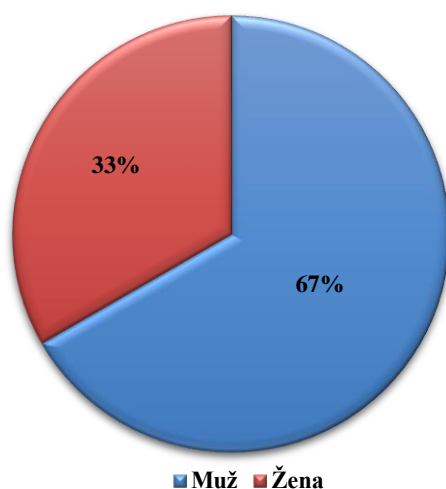
Obrázek 8 Věk manažerů podle úrovně



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 8 jsou zobrazeny věkové kategorie rozdělené podle manažerských úrovní. Provozní manažeři mají největší zastoupení v kategorii 26-35 let. Provozní manažeři jsou nejméně zastoupeni v kategorii 65 a víc let. U středních manažerů je to také skupina 26-35 let. Tato skupina manažerů se také nejméně vyskytuje v kategorii 65 a víc let. Věková hranice u vrcholových manažerů je vyšší, tam se nejvíce pohybují lidé ve věkové kategorii 36-45 let. Nejméně vrcholových manažerů najdeme ve věkové skupině 18-25 let.

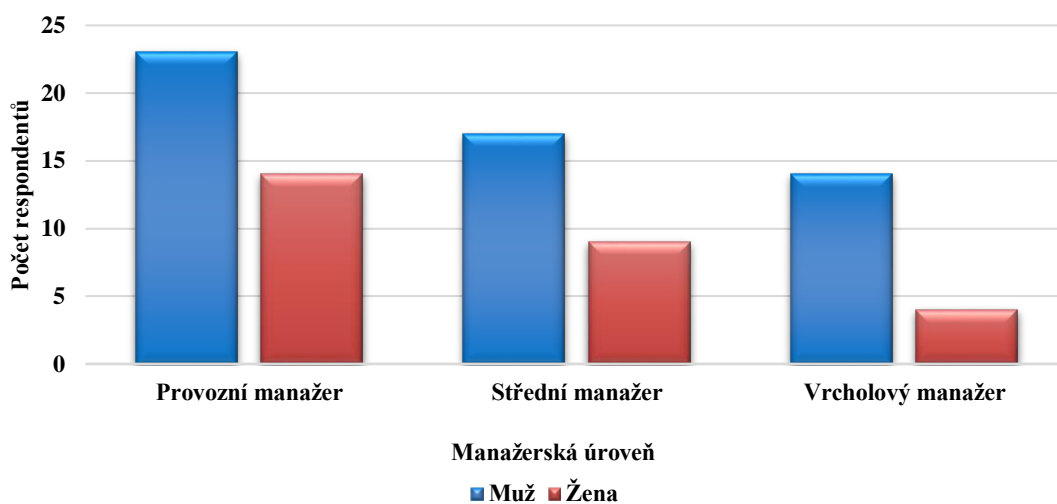
Obrázek 9 Zastoupení mužů a žen



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední částí základních informací o manažerech je otázka týkající se pohlaví. Obrázek 9 zobrazuje poměr mužů a žen v manažerských pozicích, který je poměrně nevyrovnaný. Z 67 % se jedná o mužské zastoupení, z 33 % jde o ženy.

Obrázek 10 Zastoupení mužů a žen podle úrovně



Zdroj: Vlastní zpracování

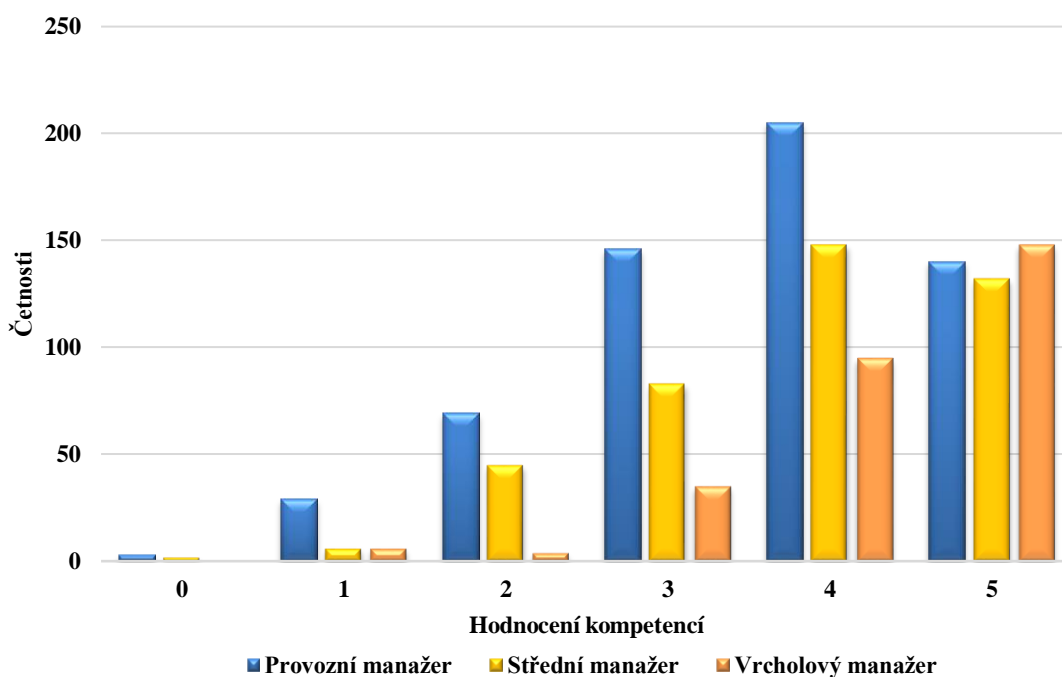
Obrázek 10 ukazuje rozdělení manažerů podle úrovně, na které se nacházejí a podle pohlaví. Je patrné, že na všech úrovních se ve velké míře pohybují spíše muži. Největší

rozdíl je vidět u manažerů na vrcholové úrovni. Na této úrovni se jedná celkem o 14 mužů a 4 ženy.

4.2 Manažerské kompetence

Druhá část dotazníkového šetření se týkala manažerských kompetencí. Mezi tyto kompetence byly zahrnuty: schopnost k vedení lidí, efektivní komunikace, schopnost plánování, organizace práce, rozhodování, umění delegovat úkoly a povinnosti, kritické myšlení, nahlížení na věci v širších souvislostech, flexibilita a kreativita, samostatnost, umění spolupracovat, řešení problémů, zvládání stresu a zátěže, ovlivňování ostatních a aktivní přístup k dění v okolí. Manažeři tyto kompetence hodnotili na škále od 0 do 5.

Obrázek 11 Manažerské kompetence podle úrovně

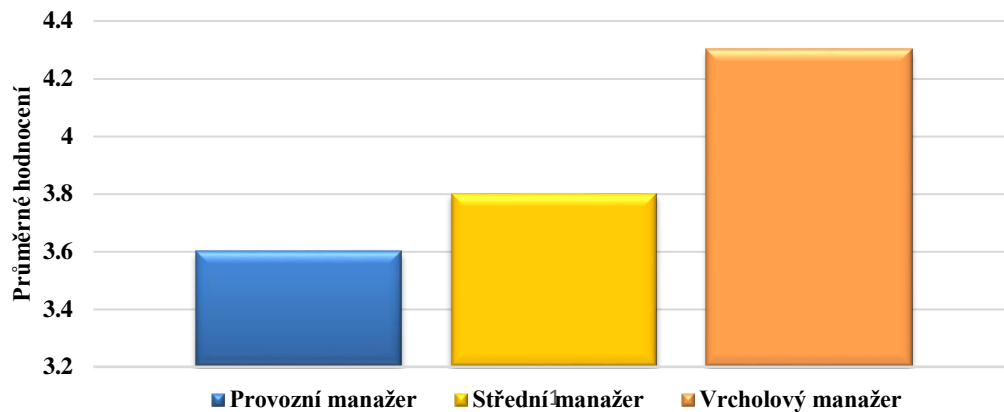


Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 11 zobrazuje souhrn manažerských kompetencí jednotlivých druhů manažerů. Na škále od 0 do 5 měli manažeři ohodnotit své schopnosti v oblasti obecných manažerských kompetencí. 0 znamenalo, že tuto kompetenci nemají vůbec rozvinutou. Naopak pokud se manažeři ohodnotili hodnotou 5, znamenalo to, že si myslí, že tuto kompetenci zcela ovládají. Z grafu je patrné, že provozní manažeři a střední manažeři

hodnotili své dovednosti nejvíce hodnotou 4. Naopak vrcholoví manažeři hodnotili nejvíce hodnotou 5.

Obrázek 12 Průměrné hodnocení manažerských dovedností



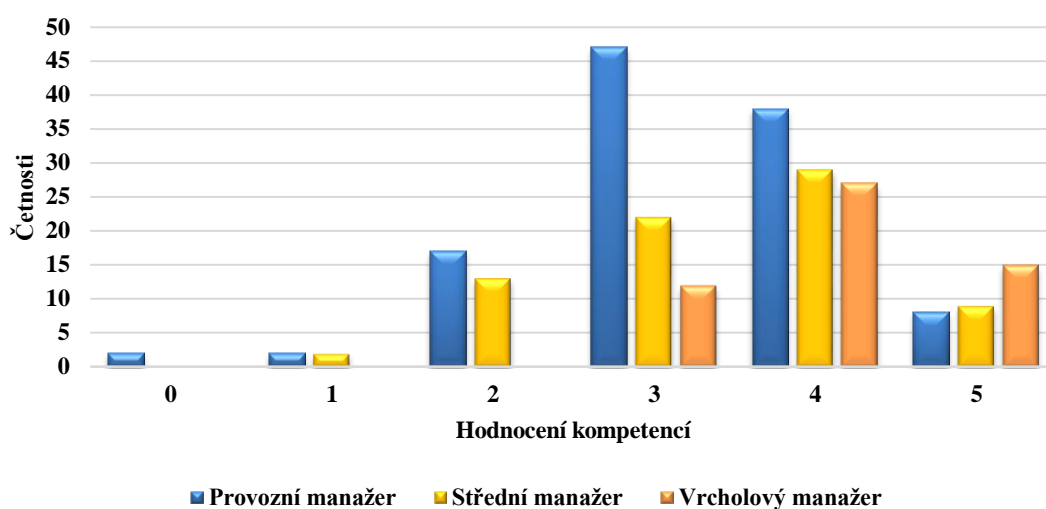
Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavé výsledky přinesl obrázek 12. Na něm můžeme vidět, že co se týče průměrných hodnot, ty se s rostoucím postavením manažera zvyšují. Průměrné hodnocení manažerských dovedností u provozních manažerů dosáhlo hodnoty 3,6 z 5. Střední manažeři se hodnotili nejčastěji kolem hodnoty 3,8 a u vrcholových manažerů vyšla průměrná hodnota 4,3 z 5.

4.3 Emoční inteligence

Blok emoční inteligence se skládá z celkem pěti částí. První část se týká sebeuvědomění, další sebekontroly, motivace, empatie a společenské obratnosti.

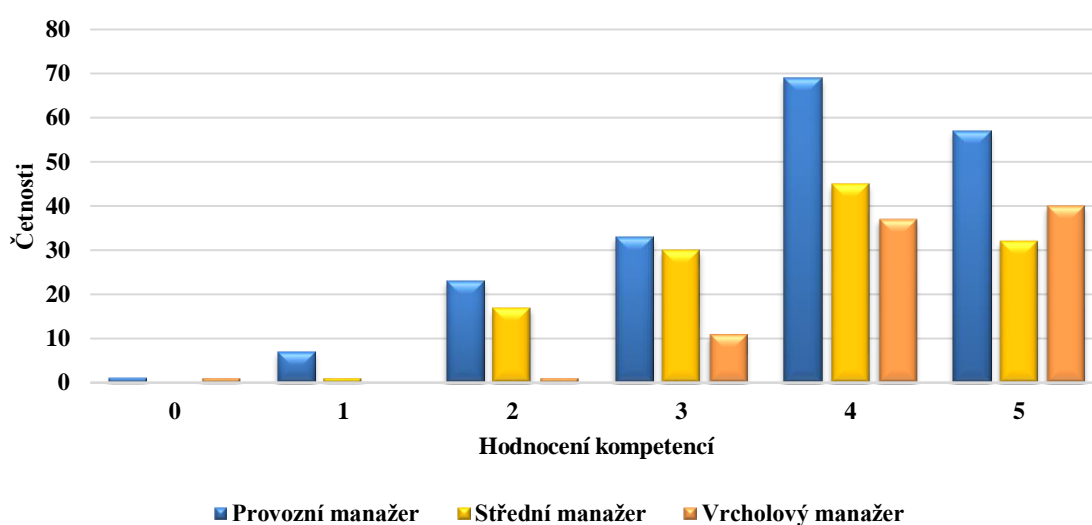
Obrázek 13 Emoční kompetence – sebeuvědomění



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 13 ukazuje hodnocení sebeuvědomění u jednotlivých skupin manažerů. Do skupiny sebeuvědomění patří schopnost rozpoznat vlastní pocity, hodnocení svých silných a slabých stránek a sebedůvěra. Celkem 47 provozních manažerů hodnotilo sebeuvědomění hodnotou 3. Střední manažeři hodnotili sebeuvědomění nejvíce hodnotou 4, konkrétně se jednalo o 29 středních manažerů. 27 vrcholových manažerů ohodnotilo sebeuvědomění také na úrovni 4.

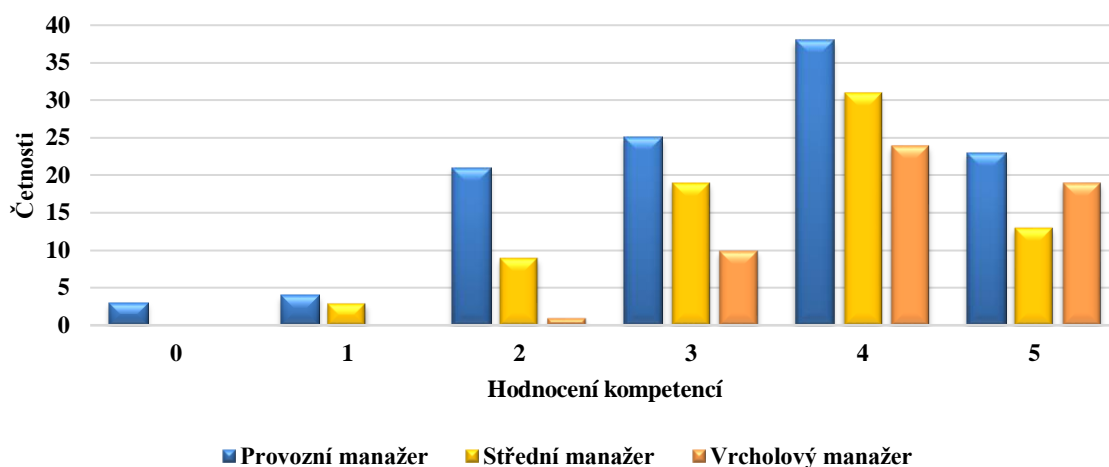
Obrázek 14 Emoční kompetence – sebekontrola



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 14 ukazuje, jaká je úroveň sebekontroly u jednotlivých druhů manažerů. Patří sem zvládání negativních impulsů, spolehlivost, svědomitost, přizpůsobivost změnám, otevřenost k novým přístupům a informacím. U provozních manažerů se nejvíce objevila odpověď 4, tedy manažeři si myslí, že tuto emoční kompetenci mají velmi dobře rozvinutou. Tento výsledek platí i u středních manažerů. Vrcholoví manažeři jsou více sebevědomí, ti dali nejčastěji hodnocení 5.

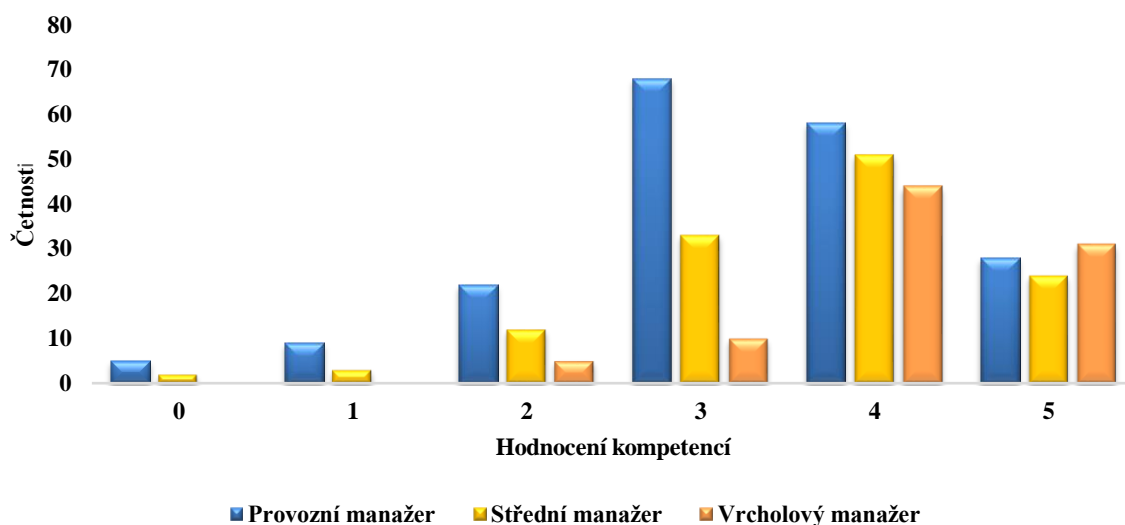
Obrázek 15 Emoční kompetence – motivace



Zdroj. Vlastní zpracování

Co se týče motivace, také zde byli manažeři poměrně sebevědomí. Do kategorie motivace patří touha vyniknout a dosáhnout cíle, oddanost společným cílům, iniciativa a optimismus. Na obrázku 15 je znázorněno, že provozní, střední i vrcholoví manažeři si shodně myslí, že jsou schopni velmi dobře motivovat. Tuto schopnost ohodnotili na škále od 0 do 5 nejčastěji hodnotou 4.

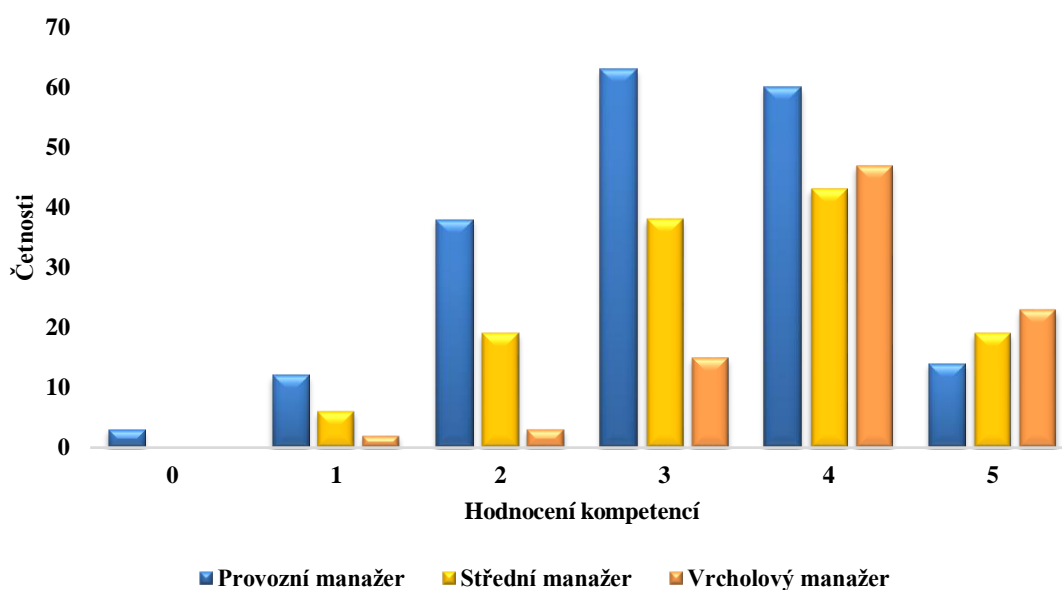
Obrázek 16 Emoční kompetence – empatie



Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavé výsledky přinesl obrázek 16. V něm je znázorněno hodnocení jednotlivých manažerů v oblasti empatie. Do této kategorie patří schopnost vcítit se do pocitů druhých, předvídání jejich potřeb, schopnost pomoci druhým v osobním růstu, umění zužitkovat rozdílnost jednotlivých lidí a schopnost orientovat se v zájmových proudech organizace. U předešlých dvou schopností se provozní manažeři ohodnotili nejčastěji hodnotou 4, nicméně u empatie zvolili nejvíce hodnotu 3. Tedy jejich schopnost vcítit se do druhých je méně rozvinutá než ostatních schopností. Střední a vrcholoví manažeři hodnotili tuto schopnost nejčastěji hodnotou 4, tedy velmi rozvinutá.

Obrázek 17 Emoční kompetence – společenská obratnost



Zdroj: Vlastní zpracování

Také u společenské obratnosti se provozní manažeři nejvíce ohodnotili na škále od 0 do 5 hodnotou 3, tedy jejich společenská obratnost je na průměrné úrovni. Do společenské obratnosti patří schopnost ovlivňovat druhé, umění navázat komunikaci, umění urovnávat konflikty, vůdčí schopnosti a umění iniciativy, prosazování a řízení změn. Obrázek 17 ukazuje, že střední a vrcholoví manažeři si v tomto ohledu věří nepatrně víc. Svou schopnost společenské obratnosti ohodnotili číslem 4.

5 Diskuse

5.1 Kompetence manažerů

V rámci praktické části diplomové práce byli manažeři dotazováni na kompetence, kterých by na jednotlivých úrovních řízení měli dosahovat. Svě kompetence hodnotili na škále od 0 do 5, kdy 0 značila, že daná kompetence není vůbec rozvinutá a 5 znamenalo, že je na nejlepší úrovni. Provozní a střední manažeři nejvíce hodnotili svou úroveň kompetencí hodnotou 4. Vrcholoví manažeři je nejčastěji hodnotili hodnotou 4 a více. Průměrně se s rostoucím postavením manažerů také zvyšovalo jejich hodnocení. Tedy můžeme říct, že vrcholoví manažeři mají v oblasti manažerských kompetencí vyšší sebevědomí než provozní a střední manažeři.

5.2 Emoční inteligence

Oblast emoční inteligence je rozdělena do pěti bloků. Prvním je sebevědomění, kam patří oblast rozpoznávání vlastních pocitů, hodnocení silných a slabých stránek a sebedůvěra, sebekontrola, motivace, empatie a společenská obratnost. Provozní manažeři tuto oblast nejčastěji hodnotili hodnotou 3, střední manažeři hodnotou 4 a vrcholoví také hodnotu 4.

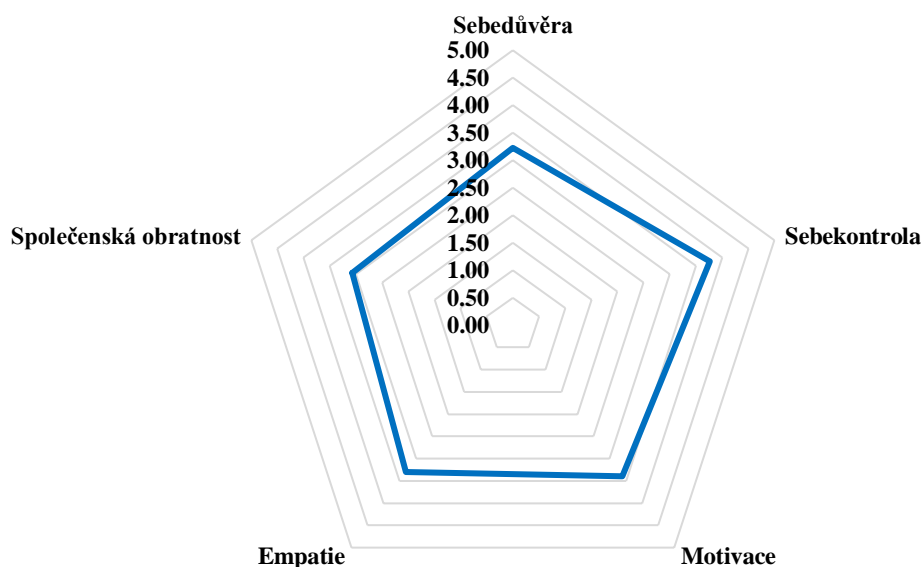
Druhý blok se zabýval sebekontrolou, kam patří zvládnání negativních impulsů, spolehlivost, svědomitost, přizpůsobivost změnám, otevřenost k novým přístupům a informacím. Provozní a střední manažeři u této kompetence nejčastěji zvolili hodnotu 4, vrcholoví manažeři hodnotu 5. Třetím blokem byla motivace. Do motivace zahrnujeme touhu vyniknout a dosáhnout cíle, oddanost společným cílům, iniciativu a optimismus. To, jak dobře dokáží manažeři motivovat sebe sama a druhé ohodnotili shodně provozní, střední i vrcholoví manažeři nejčastěji hodnotou 4.

Čtvrtý blok se zabýval empatií. Do této kategorie patří schopnost vcítit se do pocitů druhých, předvídání jejich potřeb, schopnost pomoci druhým v osobním růstu, umění zužitkovat rozdílnost jednotlivých lidí a schopnost orientovat se v zájmových proudech organizace. Provozní manažeři tuto kompetenci ohodnotili nejvíce číslem 3 a střední a vrcholoví manažeři hodnotou 4. Do pátého bloku emoční inteligence společenské obratnosti patří schopnost ovlivňovat druhé, umění navázat komunikaci, umění urovnávat konflikty, vůdčí schopnosti a umění iniciativy, prosazování a řízení změn. Provozní manažeři dali v této oblasti nejčastěji hodnocení 3, a vrcholoví a střední manažeři opět hodnotu 4.

5.3 Kompetenční modely

Po zpracování údajů o manažerských kompetencích a emoční inteligenci bylo možné vytvořit kompetenční modely pro jednotlivé druhy manažerů. Kompetenční modely jsou vytvořeny z jednotlivých emočních kompetencí, mezi které patří sebeuvědomění, sebekontrola, motivace, empatie a společenská obratnost.

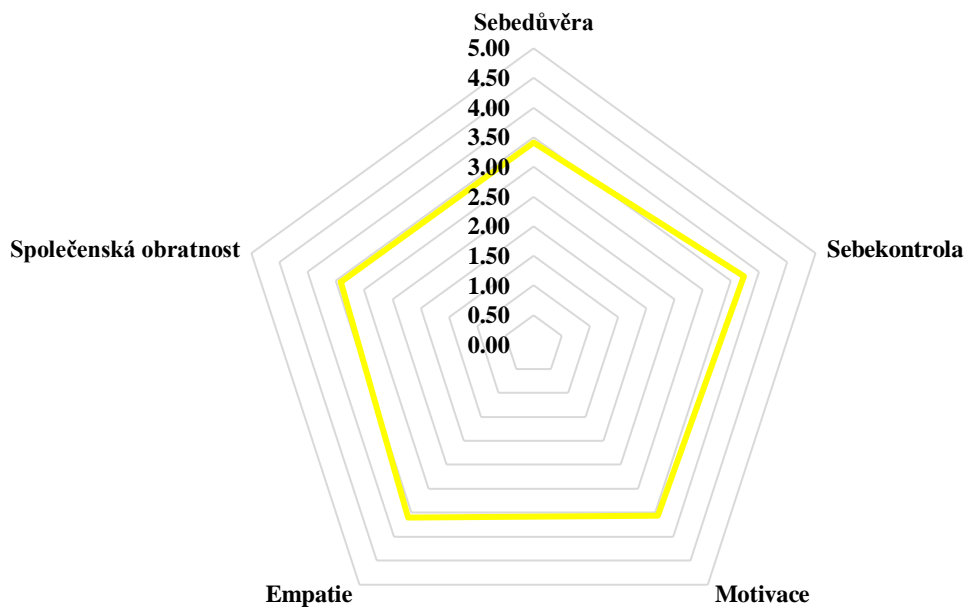
Obrázek 18 Kompetenční model provozní manažer



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 18 zobrazuje propojení pěti částí emočních kompetencí provozních manažerů. Nejnižší možné hodnocení bylo stanoveno na hodnotě 0, nejvyšší na hodnotě 5. Sebedůvěru průměrně hodnotili manažeři na hodnotě 3,23, sebekontrolu 3,77, motivaci 3,40, empatii 3,30 a společenskou obratnost na hodnotě 3,07. Tedy nejméně jistí se provozní manažeři cítí v oblasti společenské obratnosti.

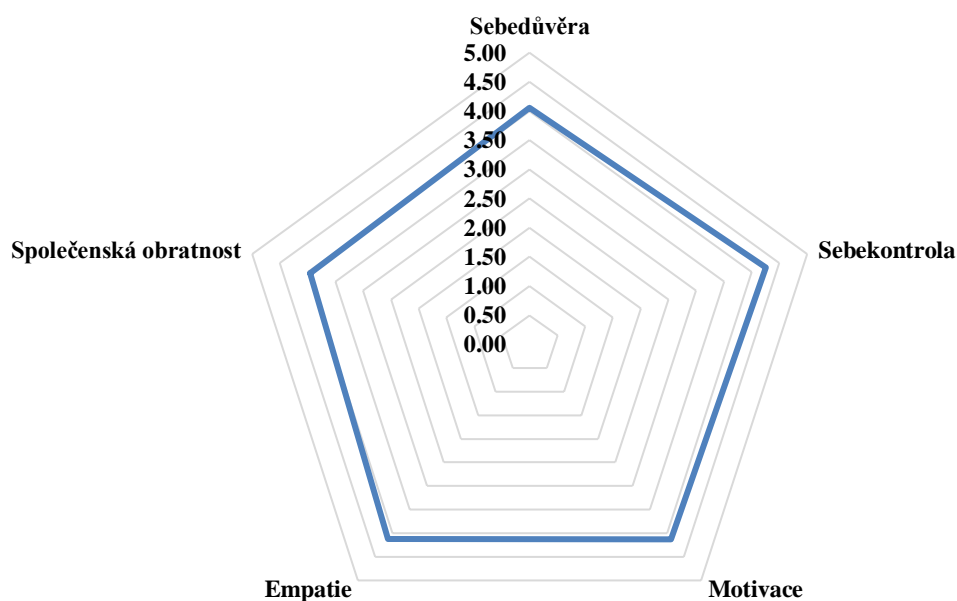
Obrázek 19 Kompetenční model středních manažerů



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 19 můžeme vidět kompetenční model emočních kompetencí středních manažerů. Opět hodnotili kompetence na škále od 0 do 5. Sebedůvěru průměrně ohodnotili číslem 3,41. Další částí byla sebekontrola. Tu zhodnotili na úrovni 3,73, tedy v této oblasti si věří méně než provozní manažeři. Motivaci klasifikovali nejčastěji na 3,56, empatii 3,6 a společenskou obratnost 3,42. Nejnižší hodnotou tedy střední manažeři hodnotili sebedůvěru.

Obrázek 20 Kompetenční model vrcholových manažerů



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče vrcholových manažerů, ti se v celkovém součtu věřili nejvíce ze všech tří skupin manažerů. Jak je vidět na obrázku 20, na škále od 0 do 5 se jejich hodnocení prakticky nikdy nedostalo výrazně pod hodnotu 4. Sebedůvěru hodnotili hodnotou 4,06. Další položkou byla sebekontrola, která se nejčastěji pohybovala u čísla 4,26. Motivaci zhodnotili hodnotou 4,13, empatii 4,12 a společenskou obratnost 3,96. Nejméně tedy podle svého hodnocení vynikají ve společenské obratnosti.

5.4 Silné a slabé stránky

Po vyhodnocení výsledků v oblasti manažerských kompetencí a emoční inteligence bylo možné udělat souhrnné hodnocení podle jednotlivých skupin manažerů (provozní, střední a vrcholoví manažeři.) Podle míry hodnocení jednotlivých druhů manažerských kompetencí a emoční inteligence bylo možné vyzorovat, které kompetence a emoční inteligence jsou silnými a slabými stránkami jednotlivých manažerů.

5.4.1 Manažerské kompetence

Provozní manažeři

Tabulka 4 Silné a slabé stránky provozních manažerů v oblasti manažerských kompetencí

	Kompetence	Hodnocení na stupnici
Silné stránky	Samostatnost	4,11
	Umění spolupracovat	3,95
Slabé stránky	Kreativita	3,05
	Ovlivňování ostatních	3,05

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 zobrazuje hodnocení silných a slabých stránek provozních manažerů a jejich průměrné hodnocení na stupnici od 0 do 5. Je patrné, že provozní manažeři si nejvíce věří v samostatnosti (hodnoceno 4,11) a umění spolupracovat (hodnoceno 3,95). Naopak nejmenší jistotu mají v kreativitě (hodnoceno 3,05) a ovlivňování ostatních (hodnoceno 3,05).

Střední manažeři

Tabulka 5 Silné a slabé stránky středních manažerů v oblasti manažerských kompetencí

	Kompetence	Hodnocení na stupnici
Silné stránky	Samostatnost	4,35
	Schopnost plánování	4,19
Slabé stránky	Ovlivňování ostatních	3,27
	Zvládání stresu a zátěže	3,38

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 ukazuje nejméně a nejvíce hodnocené kompetence středními manažery. Ti za své silné stránky nejvíce považují samostatnost (hodnoceno 4,35) a řešení problémů (hodnoceno 4,19). Své slabé stránky spatřují ve zvládnání stresu a zátěže (hodnoceno 3,27) a ovlivňování ostatních (hodnoceno 3,38).

Vrcholoví manažeři

Tabulka 6 Silné a slabé stránky vrcholových manažerů v oblasti manažerských kompetencí

	Kompetence	Hodnocení na stupnici
Silné stránky	Schopnost plánování	4,72
	Samostatnost	4,67
Slabé stránky	Umění delegovat	3,94
	Kreativita	3,94

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 6 vidíme kompetence vrcholových manažerů, ve kterých spatřují své silné a slabé stránky. Silné stránky vidí ve schopnosti plánování (hodnoceno 4,72) a v samostatnosti (hodnoceno 4,67). Naopak mezi jejich slabé stránky patří kreativita (hodnoceno 3,94) a umění delegovat (hodnoceno 3,94).

5.4.2 Emoční kompetence

Provozní manažeři

Tabulka 7 Silné a slabé stránky provozních manažerů v oblasti emočních kompetencí

	Kompetence	Hodnocení na stupnici
Silné stránky	Spolehlivost	4,19
	Svědomitost	4,16
Slabé stránky	Schopnost ovlivňovat druhé	2,92
	Zvládnání negativních impulsů	2,95

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 7 jsou zachyceny silné a slabé stránky v oblasti emočních kompetencí u provozních manažerů. Za své přednosti považují manažeři především spolehlivost (hodnoceno 4,19) a svědomitost (hodnoceno 4,16). Naopak si myslí, že příliš nevynikají ve schopnosti ovlivňovat druhé (hodnoceno 2,92) a zvládání negativních impulsů (hodnoceno 2,95).

Střední manažeři

Tabulka 8 Silné a slabé stránky středních manažerů v oblasti emočních kompetencí

	Kompetence	Hodnocení na stupnici
Silné stránky	Svědomitost	4,23
	Spolehlivost	4,23
Slabé stránky	Zvládání negativních impulsů	2,85
	Sebedůvěra, umění urovnávat konflikty	3,31

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení středních manažerů v tabulce 8 ukázalo stejný výsledek jako u provozních manažerů. Nejvíce si myslí, že v oblasti emočních kompetencí vynikají nejvíce ve svědomitosti (hodnoceno 4,23) a spolehlivosti (hodnoceno 4,23). Nejnižší hodnocení naopak dávali zvládání negativních impulsů (hodnoceno 2,85) a sebedůvěře a umění urovnávat konflikty (hodnoceno 3,31).

Vrcholoví manažeři

Tabulka 9 Silné a slabé stránky vrcholových manažerů v oblasti emočních kompetencí

	Kompetence	Hodnocení na stupnici
Silné stránky	Spolehlivost	4,72
	Otevřenost novým přístupům a informacím	4,44
Slabé stránky	Zvládání negativních impulsů	3,61
	Touha vyniknout – dosáhnout cíle	3,83

Zdroj: Vlastní zpracování

Vrcholoví manažeři si taktéž myslí, že vynikají nejvíce ve spolehlivosti (hodnoceno 4,72) a otevřenosti novým přístupům a informacím (hodnoceno 4,44). Jejich hodnocení, které je znázorněné v tabulce 9 je dokonce vyšší než u provozních a středních manažerů. Své slabé stránky spatřují především ve zvládání negativních impulsů (hodnoceno 3,61) a touze vyniknout (hodnoceno 3,83), tedy dosáhnout cíle.

5.5 Doporučení

Doporučení, která vyplývají z dotazníkového šetření, vycházejí z hodnocení slabých stránek jednotlivých úrovní manažerů. Podle těchto úrovní jsem se také rozhodla rozdělit doporučení pro dané úrovně.

Provozní manažeři

U provozních manažerů je v oblasti manažerských kompetencí nejméně rozvinutá kreativita a mají také problém s ovlivňováním ostatních. Ke zvýšení kreativity u provozních manažerů může přispět trénink rozvoje dovedností. Může se zde jednat například o individuální cvičení, hraní rolí nebo simulace prostředí podniku. Myslím si, že problém v ovlivňování ostatních spočívá zvláště v tom, že provozní manažeři nemají příliš pravomocí na to, aby byli schopni ovlivnit své podřízené. Pokud například podřízený provozního manažera odmítá vykonávat svou práci svědomitě, provozní manažer nemá příliš možností na jeho ovlivnění, protože k tomu nemá pravomoci (např. snížení odměn

za nesplnění určitého úkolu). Doporučením by mohl být leadership, tedy styl vedení lidí, kdy manažer ukazuje ostatním cestu a určitým způsobem je motivuje k dosažení konkrétního cíle.

Střední manažeři

Střední manažeři spatřují své největší slabiny také v ovlivňování ostatních a dále ve zvládnání negativních impulsů. Problém v ovlivňování ostatních má podle mého názoru stejný princip u středních manažerů, jako u těch provozních. V této oblasti by podle mého názoru pomohlo také to, kdyby měli provozní a střední manažeři větší kompetence a mohli tak lépe působit na své podřízené. Ke zvládnání negativních impulsů by mohla pozitivním způsobem přispět konzultace s expertem na daný problém či lepší stress management. Nicméně si myslím, že zvládnání negativních situací je ve velké míře závislé na osobnosti konkrétního člověka.

Vrcholoví manažeři

U vrcholových manažerů se ukázalo být největší slabinou umění delegovat a kreativita stejně jako u provozních manažerů. Podle mého názoru si vrcholoví manažeři chtějí často věci dělat svým vlastním způsobem, a proto delegovat povinnosti na někoho jiného je pro ně obtížné. Zkrátka si myslí, že oni sami odvedou nejlepší práci bez pomoci ostatních. Tento způsob vedení lidí se mi nicméně zdá příliš vyčerpávající a takoví manažeři dříve nebo později vyhoří, protože budou muset zastávat veškeré povinnosti, které nebyli schopni přesunout na druhé. Řešením by v takovém případě mohlo být koučování nebo školení, jak efektivně delegovat povinnosti na své podřízené.

5.5.1 Souhrnné doporučení

Obecně je tedy u manažerů na všech úrovních slabou stránkou zvládnáním negativních impulsů a stresu. Tento závěr z dotazníkového šetření se mi zdá poměrně zajímavý s ohledem na to, že podle mého názoru by vrcholoví pracovníci měli zvládat negativní podněty lépe než ti řadoví a měli by na ně být více či méně zvyklí. Přece jen jsou s nepříjemnými záležitostmi konfrontováni prakticky na denní bázi, tudíž by na podobné situace měli být zvyklí a měli by s nimi umět pracovat. Pro lepší zvládnání stresových situací, a tedy i negativních impulsů bych doporučila lepší stress management neboli řízení stresu. Manažeři by se zaměřili na různé techniky, které by jim mohly pomoci

ve vypořádání se s podobnými situacemi. Další možností je konzultace s odborníkem, který může provést školení, jak se s takovými situacemi potýkat co nejlépe.

Podle mého názoru je ve vedoucích funkcích také velmi důležité, aby manažer uměl správně komunikovat s podřízenými a delegovat na ně pracovní povinnosti. V případě, že tomu tak není, dochází při komunikaci k nesrovnalostem mezi manažerem a podřízenými, manažer je příliš přetížený a může se stát, že přijde psychický únav, úpadek či odstoupení z funkce. Manažerům bych doporučila více komunikovat se svými podřízenými, více se o ně zajímat, snažit se jim vycházet vstříc a komunikovat s nimi také jejich nedostatky. Cílového stavu mohou dosáhnout správným leadershipem, tedy stylem vedení, který bude lidi motivovat, inspirovat a tím bude dosaženo určité vize a cíle. Další možností by byl mentoring, tedy způsob, kdy má manažer svého mentora, který se mu stává určitým vzorem a ukazuje mu, jakým způsobem má na lidi působit. Dobrý manažer by měl být podle mého názoru také úspěšný leader.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit úroveň kompetencí a také emoční inteligence manažerů na různých úrovních. Těmito manažery byli provozní, střední a vrcholoví manažeři. Hlavní cíl práce byl rozdělen na tři dílčí cíle. Prvním dílčím cílem bylo zhodnocení kompetencí manažerů. Druhým dílčím cílem bylo posouzení emoční inteligence těchto vedoucích pracovníků. Posledním dílčím cílem bylo na základě dosažených výsledků formulovat doporučení pro tyto vedoucí pracovníky. Práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části byly zpracovány informace o osobnosti manažera, kompetencích, kterých by měl dosahovat a také o emoční inteligenci. Praktická část se zabývala hodnocením kompetencí a emoční inteligence. Manažeři hodnotili své kompetence podle jejich vlastního úsudku, jednalo se tedy o dotazník ve formě tzv. self – assessment. Data, která jsou zpracovávána v praktické části práce, vycházejí z dotazníkového šetření.

Prvním dílčím cílem bylo zhodnocení úrovně kompetencí manažerů. Manažeři byli dotazováni na základní manažerské kompetence, které hodnotili na stupnici od 0 do 5. Z výsledků vyplynuly silné a slabé stránky jednotlivých skupin manažerů. U provozních manažerů se zdá být největším problémem ovlivňování ostatních a kreativita. Naopak kompetence, ve kterých si nejvíce věří je samostatnost a umění spolupracovat. Střední manažeři označili za své slabé stránky nejčastěji ovlivňování ostatních a zvládání stresu a zátěže. Nejvyššími hodnotami ohodnotili samostatnost a schopnost plánování. Vrcholoví manažeři spatřují své slabé stránky zvláště v umění delegovat úkoly a povinnosti a v kreativitě. Nejvíce si věří ve schopnosti plánování a v samostatnosti.

Druhým dílčím cílem bylo zhodnocení úrovně emoční inteligence manažerů podle jednotlivých úrovní. Emoční inteligence byla rozdělena na 5 částí. Sebeuvědomění, sebekontrolu, motivaci, empatii a společenskou obratnost. Každá z těchto pěti oblastí byla dále rozdělena na další body. Výsledky této části také ukazují na slabé a silné stránky, podle toho, jak se oslovení manažeři ohodnotili na škále od 0 do 5. Provozní manažeři spatřují svoje slabiny ve schopnosti ovlivňovat druhé a zvládání negativních impulsů. Jejich silnými stránkami jsou podle jejich uvážení spolehlivost a svědomitost. Mezi slabé stránky středních manažerů patří na prvním místě zvládání negativních impulsů a dále potom sebedůvěra a umění urovnávat konflikty. Nejvíce si věří také ve svědomitosti a spolehlivost. Slabými stránkami vrcholových manažerů je podle nich zvládání

negativních impulsů a touha dosáhnout cíle. Svě slabé stránky spatřují v tom, že jsou spolehliví a také v otevřenosti novým přístupům a informacím.

Po zhodnocení emočních kompetencí bylo možné sestavit kompetenční modely podle jednotlivých úrovní manažerů. Do kompetenčního modelu byly zakomponovány konkrétní kompetence, tedy sebeuvědomění, sebekontrola, motivace, empatie a společenská obratnost. Z výsledků vyplynulo, že provozní manažeři jsou si nejméně jistí v oblasti společenské odpovědnosti a nejvíce si věří v oblasti sebekontroly. Střední manažeři nejméně důvěřují svým schopnostem v oblasti sebedůvěry a nejvíce také v oblasti sebekontroly. Vrcholoví manažeři nejméně pozitivně hodnotili své schopnosti společenské obratnosti. Naopak nejvíce si věří v sebekontrolu. Je tedy zřejmé, že čím vyšší postavení manažer má, tím lépe se v dotazníkovém šetření hodnotil.

Posledním dílčím cílem byl návrh doporučení pro vedoucí pracovníky v oblasti kompetencí a emoční inteligence. U provozních a středních manažerů se shodně objevil problém s ovlivňováním ostatních. V této oblasti by podle mého názoru pomohlo, kdyby měli provozní a střední manažeři větší kompetence. Mohli by tak přímo působit na své podřízené a nemuseli by čekat na „zásah“ pracovníků, kteří mají větší kompetence než manažeři nižších úrovní. Vrcholoví manažeři podle výsledků nejvíce bojují s delegováním povinností na své podřízené. Řešením by mohlo být koučování nebo školení, jak efektivně delegovat povinnosti na pracovníky nižších úrovní.

S ohledem na jednotlivé úrovně manažerů lze říci, že všechny skupiny manažerů nejvíce bojují se zvládnutím negativních impulsů. K tomu, aby manažeři co nejlépe zvládali negativní impulsy, by mohla pozitivním způsobem přispět konzultace s expertem, nicméně zvládnutí takových situací je ve velké míře závislé na osobnosti a situaci konkrétního člověka. V této oblasti by mohl pomoci lepší stress management. Manažeři by se zaměřili na nejrůznější techniky, které by jim pomohly zvládat podobné situace co nejlepším možným způsobem. Celkově si manažeři na všech třech úrovních (provozní, střední i vrcholoví manažeři) v oblasti manažerských kompetencí nejvíce věří v samostatnost a ve schopnosti plánování. Nejmenší hodnocení dali své schopnosti ovlivňovat ostatní a kreativě. Co se týče emoční inteligence, za své silné stránky v této oblasti považují manažeři spolehlivost a svědomitost. Svě slabé stránky spatřují ve zvládnutí negativních impulsů a ve schopnosti ovlivňovat druhé. Zmíněné hodnoty jsou vždy průměrné hodnoty z hodnocení všech manažerů na všech úrovních.

Můžeme tedy konstatovat, že manažeři, kteří se zúčastnili tohoto výzkumu, by se měli více zaměřit na zvládnání negativních situací. Nabízí se možnost lepšího stress managementu či konzultace s odborníkem na dané téma. V posledních letech je téma manažerských kompetencí, zvláště pak emoční inteligence, velmi probírané. Nejen z pohledu růstu firmy, ale také s ohledem na péči o zaměstnance a o celkové klima ve firmě. Nedostatek emoční inteligence u manažerů vede k poklesu pracovního výkonu, nespokojenosti či v posledním důsledku k ukončení pracovního poměru. Pokud nemá manažer požadované kompetence pro vykonávání dané funkce, dříve či později v takové funkci skončí bez ohledu na to, jak velké úsilí svému výkonu práce dává. Proto by měl mít snahu své kompetence neustále zvyšovat a posouvat k lepšímu. Manažer by měl být komplexní osobnost se speciálním citem pro vedení a řízení lidí, ale také v souladu s efektivním řízením firmy

I. Summary

This diploma thesis deals with the evaluation of the competences and emotional intelligence of managers according to their individual levels managing (operational, middle and top managers). The main goal of this thesis was divided into 3 sub-goals. The first sub-goal was the evaluation of managers' competencies. The second sub-goal was to determine what kind of emotional intelligence managers achieve. The last sub-goal was, based on the evaluation of the strengths and weaknesses of the managers, the proposal of recommendations for these executives. The data needed for the research was processed using a quantitative data collection method, i.e. a questionnaire survey. A total of 81 managers participated in the research. There were 37 operational, 26 middle and 18 top managers.

Key words: competence of managers, emotional intelligence, personality of the manager

II. Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- Armstrong, M. (1999). *Personální management* (6. vydání). Grada Publishing
- Bariso, J. (2019). *EQ Emoční inteligence v každodenním životě: Aby emoce neškodily, ale pomáhaly*. Grada Publishing.
- Boyatzis, R. E. (1982) *The competent manager*. Wiley
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2. aktualizované a rozšířené vydání). Grada Publishing.
- Daigeler, T. (2008). *Techniky vedoucí k úspěchu*. Grada Publishing.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Grada Publishing.
- Goleman, D. (2000). *Práce s emoční inteligencí: Jak odstartovat úspěšnou kariéru*. Columbus.
- Fischerová-Katzerová, V., & Češková-Lukášová, D. (2007). *Grafologie pro personalisty a manažery*. Grada Publishing.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Grada Publishing.
- Goleman, D. (2011). *Emoční inteligence: Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Grada Publishing.
- Hrazdilová Bočková, K. (2016). *Projektové řízení: Učebnice. E-knihy jedou*.
- Jedinák, P. (2012). *Profese manažera v organizacích veřejné správy: Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. VeRBuM.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* (třetí vydání). Grada Publishing.
- Kamp, D. (2000). *Manažer 21. století*. Grada Publishing.
- Kovácz, J. (2009). *Kompetentní manažer procesu*. Wolters Kluwer ČR.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing* (4.evropské vydání). Grada Publishing
- Kubeš, M., Spillerová, D., & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: Způsobilosti k výjimečným manažerům*. Grada Publishing.
- Lahnerová, D. (2012). *Asertivita pro manažery* (2. rozšířené vydání). Grada Publishing.
- Laufer, H. (2008). *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Grada Publishing.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Grada Publishing.

- Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. Simon&Schuster.
- MPSV. (2017). Centrální databáze kompetencí [Online]. Retrieved on June 25, 2023, from <http://kompetence.nsp.cz/>
- Owen, J. (2008). *Tři pilíře úspěšného manažera*. Grada Publishing.
- Reichel, W. (2014). *Osobní IQ trenér*. Grada Publishing.
- Schroder, H. M. (1989). *Managerial Competence: the Key to Excellence*, Dubuque, Kendall/Hunt Publishing Company
- Solovey, P., & Mayer, J. (1990). *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co., Inc.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1990). *Competence of work. Models for superior performance*. John Wiley Sons.
- Suchý, J., Papánek, P., & Náhlovský, P. (2016). *Šest pilířů manažerského úspěchu: Jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Grada Publishing.
- Svobodová, D. (2015). *Profesní poradenství*. Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí*. Grada Publishing.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2001). *Management – Teorie a praxe v informační společnosti* (4. vydání). Management Press.
- Vybíral, Z. (2000). *Psychologie lidské komunikace*. Portál.
- Woodruffe, Ch. (1992). *What is meant by a competency*, McGraw-Hill
- Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Grada Publishing
- Test emoční inteligence MSCEIT -
<https://www.talentlens.com/content/dam/school/global/Global-Talentlens/uk/Assessments/MSCEIT/MSCEIT-Resource-Sample-Report.pdf>

III. Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Šest pilířů manažerského úspěchu a lidský přístup manažera jako 7. přístup ..	13
Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetence:.....	18
Obrázek 3 Počet podřízených	27
Obrázek 4 Počet manažerů podle úrovně	28
Obrázek 5 Stupeň vzdělání manažerů	29
Obrázek 6 Vzdělání manažerů podle úrovně	30
Obrázek 7 Věk manažerů.....	30
Obrázek 8 Věk manažerů podle úrovně	31
Obrázek 9 Zastoupení mužů a žen	32
Obrázek 10 Zastoupení mužů a žen podle úrovně	32
Obrázek 11 Manažerské kompetence podle úrovně.....	33
Obrázek 12 Průměrné hodnocení manažerských dovedností	34
Obrázek 13 Emoční kompetence – sebeuvědomění.....	35
Obrázek 14 Emoční kompetence – sebekontrola	35
Obrázek 15 Emoční kompetence – motivace	36
Obrázek 16 Emoční kompetence – empatie	37
Obrázek 17 Emoční kompetence – společenská obratnost.....	38
Obrázek 18 Kompetenční model provozní manažer	40
Obrázek 19 Kompetenční model středních manažerů.....	41
Obrázek 20 Kompetenční model vrcholových manažerů.....	42

IV. Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Pět aspektů emoční inteligence	15
Tabulka 2: Kompetence související s emoční inteligencí u manažerů.....	23
Tabulka 3 Oblast působení manažerů	28
Tabulka 4 Silné a slabé stránky provozních manažerů v oblasti manažerských kompetencí	43
Tabulka 5 Silné a slabé stránky středních manažerů v oblasti manažerských kompetencí	43
Tabulka 6 Silné a slabé stránky vrcholových manažerů v oblasti manažerských kompetencí.....	44
Tabulka 7 Silné a slabé stránky provozních manažerů v oblasti emočních kompetencí ...	44
Tabulka 8 Silné a slabé stránky středních manažerů v oblasti emočních kompetencí.....	45

Tabulka 9 Silné a slabé stránky vrcholových manažerů v oblasti emočních kompetencí... 46

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	60
-------------------------	----

V. Přílohy

Příloha 1 Dotazník

1) Kolik máte podřízených?

.....

2) Na jaké manažerské úrovni se nacházíte?

- Provozní manažer
- Střední manažer
- Vrcholový manažer

3) V jakém oboru se pohybujete?

.....

4) Jaké máte vzdělání?

- Základní
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské (Bc., Ing., Mgr.)
- Akademické (Ph.D. a více)

5) Manažerské kompetence

0 1 2 3 4 5

Schopnost vedení lidí.....

Efektivní komunikace.....

Schopnost plánování.....

Organizace práce.....

Rozhodování.....

Umění delegovat úkoly a povinnosti.....

Kritické myšlení.....

Nahlížení na věci v širších souvislostech.....

Flexibilita.....

Kreativita.....

Samostatnost.....

Umění spolupracovat.....

Řešení problémů.....

Zvládání stresu a zátěže.....
Ovlivňování ostatních.....
Aktivní přístup k dění v okolí.....

6) Sebeuvědomění

0 1 2 3 4 5

Schopnost rozpoznávat vlastní pocity.....
Ohodnocení svých silných a slabých stránek.....
Sebedůvěra.....

7) Sebekontrola

0 1 2 3 4 5

Zvládání negativních impulsů.....
Spolehlivost.....
Svědomitost.....
Přizpůsobivost novým úkolům a změnám.....
Otevřenost novým přístupům a informacím.....

8) Motivace

0 1 2 3 4 5

Touha vyniknout, dosáhnout cíle.....
Oddanost společným cílům, vizím.....
Iniciativa a optimismus.....

9) Empatie

0 1 2 3 4 5

Schopnost vcítit se do pocitů druhých.....
Předvídaní potřeb zákazníka, vyjít jim vstříc.....
Pomoc druhým v osobním růstu.....
Umění zužitkovat rozdílnost lidí.....
Správně se orientovat v zájmových proudech organizace.....

10) Společenská obratnost

0 1 2 3 4 5

Schopnost ovlivňovat druhé.....
Umění navázat komunikaci.....
Umění urovnávat konflikty.....

Vůdčí schopnosti (inspirovat a vést druhé)

Umění iniciativy, prosazování a řízení změn.....

11) Jste muž nebo žena?

Muž

Žena

12) Váš věk

18-25

26-35

46-55

56-65

66 a více