

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Eva Kačerová

Kompetenční mapa manažera ve společnosti
KOMTERM, a.s., zaměření na komunikační
kompetence

Praha 2012

**Vedoucí diplomové práce:
Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Eva Kačerová

Competency map manager of KOMTERM, a.s.,
focus on communication competence

Prague 2012

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Eva Kačerová

Poděkování

Chtěla bych na tomto místě poděkovat panu Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. vedoucímu této bakalářské práce za jeho cenné rady a připomínky.

Také bych ráda poděkovala společnosti KOMTERM, a.s. za poskytnutí informací a interní dokumentace.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá osobností manažera, koncepcí jeho schopností, které jsou podrobně rozděleny do kompetenční mapy ve společnosti KOMTERM, a.s. Teoretická část je zaměřena na odborné pojmenování, na podrobný popis jednotlivých kompetencí, manažerské etikety a jejich důležitosti ve fungování společnosti. V praktické části bylo použito anonymního dotazníkového průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, následná analýza dat a vyhodnocení. V závěru jsou popsány problematické oblasti a doporučen možný způsob k jejich řešení.

Klíčové pojmy

důvěra

cíle

hodnoty

inteligence

kompetence

komunikace

manažer

manažerská etiketa

schopnosti

vize

zaměstnanec

Annotation

This Bachelor dissertation is dedicated to the personality of a manager, to the concept of his/her abilities, which are split in detail into competence map in the company KOMTERM, a.s. The theoretical part concentrates on the specialist naming, on detailed description of the individual competences, management etiquette and their importance for company operation. In the practical part there has been used an anonymous questionnaire research of employees satisfaction of the company, consequent analysis of data and evaluation. In conclusion there are described problematic areas and there is recommend a possible way how to solve them.

Key words

confidence

targets

values

intelligence

competence

communication

manager

management etiquette

ability

vision

employee

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1. Kompetence v souvislostech	12
1.1 Základní složky kompetence	14
1.2 Pohled T.G. Masaryka.....	16
2. Rozdělení kompetencí	18
2.1 Výkonnostní kompetence	18
2.1.1 Vlastnosti osobnosti	18
2.2 Intelektuální kompetence	21
2.2.1 Schopnost	21
2.2.2 Inteligence	21
2.3 Sociální kompetence.....	25
2.3.1 Emoční inteligence a její složky.....	25
2.4 Komunikační kompetence	30
2.4.1 Prvky pro efektivní komunikaci:.....	30
2.4.2 Komunikace znalostí v organizaci	31
2.4.3 Směr a cíl komunikace:	31
2.5 Manažerská etiketa	34
2.5.1 Důvěra	34
2.5.2 Management a etiketa.....	35
2.5.3 Souvislosti manažerské etikety a její historie:	36
2.5.4 Složky manažerské etikety	37
2.5.5 Profesní etiketa	37
PRAKTICKÁ ČÁST	39

3. Představení společnosti KOMTERM	39
3.1 Předmět podnikání, služby	40
3.2 Produkty	40
3.3 Organizační uspořádání	41
3.4 Cíl a hypotézy průzkumu	41
3.5 Dotazníkový průzkum	42
3.6 Analýza dat.....	43
3.7 Shrnutí výsledků.....	64
ZÁVĚR.....	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
SEZNAM GRAFŮ	70
PŘÍLOHY	72

ÚVOD

Na světě asi neexistuje společnost, která by si nepřála mít ty nejschopnější manažery, kteří by zodpovědně a přesvědčivě zastávali vedoucí pozice, odolávali stresu, při požadavcích vystupovali důrazně, přijímali a vydávali rozhodnutí v plném souladu se sebou samým, motivovali sebe a své podřízené a navíc „komunikovali“. Dnešní svět podnikání, který je propojen s rychlým vývojem vědy, informačních technologií a zároveň ovlivněn turbulentní ekonomickou situací, nás čím dál více přesvědčuje, abychom manažery vybírali, pečlivě, důkladně a promyšleně. Pro společnost jsou tito lidé jako klíčový zdroj, firemní kapitál a vizitka důvěryhodnosti firmy. Společnosti se patřičně přizpůsobují těmto změnám, což s sebou následně přináší časté organizační změny. S plánováním a realizací změn souvisí vzájemná komunikace mezi managementem a zaměstnanci, případně s odbory, aby byla změna správně pochopena a následně organizačně nastavena. V opačném případě dochází k nepochopení, ke komunikačnímu šumu, k nedůvěře a narušení zdravého chodu společnosti.

Téma bakalářské práce bylo zvolené právě z této důležitosti a aktuálnosti současné doby. Manažerské kompetence a firemní komunikace ovlivňují nejen zaměstnance, oddělní/ úseky, ale také její okolí a rozvoj společnosti.

Práce je rozdělena do tří částí, v první je věnována pozornost pojmům a pohledům na používání názvu „kompetence“, jejich charakteristiku, složky a historii, neboť samotný pojem „kompetence“ může mít širokou škálu významů ať už ve světovém či v českém názvosloví.

Druhá část detailně popisuje jednotlivé kompetence, jejich provázanost, vliv na výkon pracovní pozice a na fungování společnosti jako celku. Ke kompetencím můžeme také přiřadit manažerskou etiketu, která uzavírá teoretickou část této práce. Podklady ze kterých bylo čerpáno, pochází z české i zahraniční literatury a jsou uvedeny na konci práce.

Ve třetí praktické části je nejprve představena společnost, která částečně spolupracovala při psaní této části. Nejprve je zaměřena na její obecnou charakteristiku, vlastní podnikání a poskytované služby, následně byl použit anonymní dotazníkový průzkum, kterého se zúčastnili zaměstnanci firmy, jehož cílem bylo zjistit názory zaměstnanců na fungování společnosti a spokojenost s činností managementem. V závěru je pak možné nalézt návrhy a doporučení plynoucí z výsledku průzkumu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. KOMPETENCE V SOUVISLOSTECH

Pojem kompetence má v češtině několik významů. Pokusme se specifikovat, jak mu budeme rozumět v našem zamyšlení. Zavádějící by pro nás bylo, z hlediska našeho zaměření, německé a francouzské pojetí jako „pravomoc, příslušnost, rozsah působnosti“ – implicitně předpokládající stanovení kompetencí „shůry“, tedy propůjčení jakési formální autority jedinci, kterému jsou svěřeny jisté pravomoci v rámci jeho působení. Lépe, z hlediska účelu našeho zamyšlení, vyhovuje anglosaské pojetí kompetencí „competency“ jako výraz pro „**schopnost žádoucího chování**“.

Kompetentní člověk je tedy takový, který je odborně a sociálně vybaven pro výkon dané profese a je schopen využívat své znalosti, dovednost a osobní vlastnosti k dosahování firemních cílů a standardů stanovených pro jeho pracovní pozici, funkci apod.

Proměnlivost podnikatelského prostředí vede mj. ke změnám v oblasti kompetencí. Jestliže donedávna, v relativně klidných podnikatelských časech, šlo převážně o předvídatelné kontinuální změny, na které bylo možno se standardně kvalifikačně připravit, současná a budoucí realita představuje podnikání v podmínkách nikdy nekončících změn, často diskontinuálních, obtížně předvídatelné povahy (s jedinou jistotou – jistotou změny), tedy s odlišnými požadavky na kompetence, zejména v manažerských rolích. (Barták, *Od znalostí k inovacím*, 2008, s. 37) ¹

Současného kompetentního manažera, případně leadera, by

¹ BARTÁK J., *Od znalostí k inovacím*, Praha : Alfa, 2008, 1. vydání, s. 190, ISBN 98-80-87197-03-05.

mělo charakterizovat:

- **globální myšlení** (schopnost myslet v souvislostech – nicméně jednat lokálně),
- **zákaznický přístup a orientace na výsledky** (od někdejších objemových ukazatelů k orientaci na uspokojování potřeb zákazníka z hlediska množství, kvality, času, dostupnosti),
- **proaktivita** (schopnost prognózovat budoucí zákaznické potřeby),
- **rozvíjení zaměstnanců** (i rozvoj vlastní),
- **sociabilita a komunikativnost** (umožňující budovat žádoucí vztahy, motivovat, přesvědčovat, získávat ke spolupráci),
- **kooperativnost a participativnost** (schopnost spolupracovat, iniciovat ke spolupráci druhé, využívat podnětů druhých k optimalizaci řízení a rozhodování),
- v ideálním případě **vizionářství** (charisma vůdce, schopnost přenášet na druhé své přesvědčení o dosažitelnosti náročných cílů, získávat je k aktivní spolupráci). (Barták, Personální řízení, 2011, s. 134)²

Není náhodné, že špičkové světové firmy si uvědomují, že úspěšný vedoucí má být „vedoucí“, má umět spojovat vědění s poznáním hlubších, komplexnějších souvislostí poznáního. To předpokládá vysoký intelektuální, emoční a akční potenciál, tedy synergické zhodnocení vědět, umět a chtít.

Vědět znamená chápání filozofických, historických, společenskovedních a etických přístupů. To umožní kriticky přistupovat k získaným poznatkům, zejména s ohledem na jejich význam pro zkvalitnění vlastního života a práce. Zejména jde o to, nepřijímat mechanicky „věčné pravdy“, ale rozpoznávat

² BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*, Praha : UJAK 2011, 1. vydání, s. 272, ISBN 978-80-7452-020-04.

konflikty v poznacích a naučit se prostřednictvím komunikace, učení se, překonávat předpojatosti jako základní překážky jak porozumění mezi lidmi, tak jejich dalšího rozvoje.

Umět vyjadřuje soubor dovedností vedoucích od pochopení k praktickému využívání vědeckotechnických, ekonomických, sociálních, kulturních a ekologických souvislostí, k dovednosti nejen učit se, ale i učit druhé, vzájemnou výměnou znalostí obohacovat sebe, své spolupracovníky i organizaci.

Chtít souvisí rozvíjením a uplatňováním emoční inteligence, která se rozhodujícím způsobem podílí na energetizaci, akceschopnosti a úspěšnosti vedoucího pracovníka. Zahrnuje vnímání sebe samého, sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivaci, empatii a společenskou obratnost (chcete-li, umění vézt lidi, opírající se o soubor sociálních dovedností, zejména schopnost motivovat, přesvědčovat, zvládat konflikty, vytvářet vazby atd.) zahrnující racionální i emocionální apely, uplatňované na základě promyšleného záměru i s využitím intuice, improvizace, experimentu. (Barták, Skryté bohatství firmy, 2006, s. 13)³

1.1 Základní složky kompetence

Prokopenko a Kubr (1996, s. 23-25, upraveno), dělí dále na složky:

- **znalosti** (získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech, a jejich vztazích a souvislostech, soubor znalostí),
- **povahové rysy** (určité povahové rysy jsou nezbytné pro určitý druh práce, neboť určují, jak bude manažer reagovat na obecný

³ BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*, Praha : Alfa, 2006, 1. vydání, s. 183, ISBN 80-86851-17-6.

soubor událostí),

- **postoje** (spočívají v cítění a v zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám, hodnoty a z nich vyplývající postoje jsou formovány celoživotními zkušenostmi),
- **dovednosti** (schopnost dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí, dovednost odborně-technická, obecná manažerská a organizační, analytická a koncepční atd.),
- **zkušenosti** (ne všude platí, že se kvalifikace zvyšuje úměrně s délkou praxe, v této oblasti a souvislosti to platí omezeně),
- **kompetence technické** (technické znalosti, talent a postoje, které se týkají technologických, informačních, ekonomických a finančních aspektů práce),
- **kompetence v jednání s lidmi** (oblast chování a vystupování, komunikativnost, asertivní styl jednání).

Podle Mužika (1999) jsou manažerské kompetence kombinací tří aspektů a to: analytického, interpersonálního a emocionálního. Požadavky kladené na manažery se mění podle odvětví, typu organizace, míry zodpovědnosti, obecně je však můžeme rozdělit do čtyř následujících skupin:

- **analyticko-koncepční schopnosti** („co dělat“, soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem, například marketing, finance, výroba, řízení lidských zdrojů),
- **manažerské procesní dovednosti** („jak co dělat“, umění jednat, naslouchat a komunikovat, schopnost efektivně si zorganizovat vlastní čas, umění stanovit si priority),
- **osobní rysy a vlastnosti** (pracovitost, schopnost práce v týmech, vlastní hierarchie hodnot, tvořivost, cílevědomost, osobní kouzlo, přizpůsobivost, empatie, důslednost, sebejistota, další osobnostní a profesní rozvoj),

- **„know-how“ daného odvětví** (soubor znalostí o daném oboru a všem, co souvisí s dalším rozvojem, včetně znalostí konkurenčního prostředí a vytváření „užitečných“ osobních vazeb, zainteresovaných lidí).

Dále Veteška (2008) uvádí, že v kontaktu s ostatními lidmi v pracovních vztazích uplatňují manažeři také sociální dovednosti („měkké“ nebo též „lidské“ kompetence). Ty jsou vnímány jako interakce mezi lidmi, jako jejich společná činnost jak mezi individui, tak ve vztahu ke společnosti - jak efektivně spolupracují, jak si rozumějí a komunikují.

Vývoj manažerských kompetencí v poslední době směřuje k tzv. univerzální, respektive generické či obecné, škále dovedností, neboť „manažerské kompetence nemají hranice“. (Veteška, Tureckiová, *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*, 2008, s. 84-86)⁴

1.2 Pohled T.G. Masaryka

Především si ujasněme motivy práce duševní. Už dávno se říkalo, že prý podiv vedl člověka k práci duševní. Ta záhada vnějšího světla i vlastního nitra prý vedla k filosofování, jako by člověk od přírody měl zájem čistě theoretický: poznávat. Je to takový zájem čistě theoretický; jak silný, to je jiná otázka, a je-li silný dost od přírody, by nemohl být udušen. Proto je dobře, že jsou ještě jiné motivy, ne tak čistě theoretický, více etnického, citového rázu.

Především egoism, záchrana sama sebe, ctižádost, panovačnost – motivů takových dost. A vidíme opět, že nejen z rozumu člověk pracuje, a že vědecká práce není jen theoretická, nýbrž i mravní. Při každé práci jsou motivy, a platí nejen „práce pro práci“. Mohou být motivy vznešené, dále motivy nám nepovědomé. Sem spadá

⁴ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*, Praha : UJAK, 2008, 1. vydání, s. 140, ISBN 978-80-86723-54-9.

Schopenhauerova myšlenka, že intelekt je sekundární, a primární že je vůle. Podobně soudí Maine de Biran. Comte to hlásal sociologicky. Intelekt podle něho slouží jen afektivním mohutnostem člověka, tj. citu. Cit řídí intelekt. (kolektiv autorů, TGM, Sborník ze spisů, řečí, projevů prvního československého prezidenta republika k osmdesátým jeho narozeninám, Státní nakladatelství v Praze 1930, s. 7)⁵

⁵ KOLEKTIV AUTORŮ, *TGM, Sborník ze spisů, řečí, projevů prvního československého prezidenta československé republiky k osmdesátým narozeninám*, Praha : Státní nakladatelství, 1930, s. 337.

2. ROZDĚLENÍ KOMPETENCÍ

2.1 Výkonnostní kompetence

2.1.1 Vlastnosti osobnosti

- **Dominance** znamená soutěživost, sebejistotu a agresivitu. V historii byla pokládána za rozhodující rys manažerů.
- **Asertivita** by mohla být chápána jako přiměřená úroveň dominance. Vyjadřuje jednání, které nemanipuluje s ostatními a přitom brání jedince proti manipulaci ze strany ostatních. Předpokládá jistou úroveň osobní vyzrálosti. Asertivní jedinec vlastně využívá řady tzv. asertivních práv (právo na vlastní názor, právo nebýt dokonalý, právo nesouhlasit atd.).
- **Emocionální labilita** může mít různé formy jako je opatrnost, nedůvěřivost, snadné rozrušení atd. Je nežádoucí zejména při plnění stresujících úkolů a úloh spojených se zvýšenou mírou rizika. Každá manažerská pozice přináší jistou dávku stresu a předpokládá silnou míru rezistence vůči ohrožujícím vlivům a vyčerpání.
- **Extroverze** vyjadřuje orientaci navenek, na lidi, na společnost. Oblíbení jsou lidé s průměrnou úrovní extroverze. V obchodních profesích jsou však úspěšní lidé extrovertní.
- **Volní vlastnosti** – vytrvalost, odpovědnost, svědomitost, sebekontrola jsou z větší části získané výchovou a mají velký význam pro úspěšnost ve většině profesí. Mnozí manažeři je považují za vůbec nejdůležitější rys pro výběr svých spolupracovníků.
- **Motiv** představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl. K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivu tedy trvá

tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. Motiv jakožto psychologická příčina činnosti určuje pouze směr činnosti, její intenzitu a vytrvalost.

- **Potřeba** je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace lidské činnosti.
- Lidé s vysokou potřebou **výkonu** se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, soutěživosti s ostatními a překonáváním ostatních. Potřebují rychlou zpětnou vazbu - bezprostřední informaci, jak se jim práce daří. Dávají přednost přiměřeně obtížným úkolům, stanovují si cíle s rozumnou úrovní rizika. Vyhýbají se úkolům příliš snadným nebo naopak neúměrně obtížným. Jejich spokojenost vyplývá z dobře vykonané práce, finanční odměna je pro ně spíše jen potvrzením, že výsledek jejich práce byl úspěšný. Potřeba výkonu vzniká v dětství, kdy rodiče motivují dítě k plnění úkolů s adekvátní mírou obtížnosti.
- Potřeba **moci** se projevuje snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný. Lidé s potřebou moci jsou prospěšní organizaci tehdy, když je uplatňování této potřeby zaměřeno ku prospěchu ostatních, pak jsou tyto pracovníci velmi dobrými manažery, na druhé straně, pokud je cílem takového člověka pouhá osobní moc, dochází dříve nebo později ke konfliktu se zájmy organizace.

Postoje vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu – jevu, předmětu nebo jinému člověku.

Z hlediska managementu jsou důležité zejména postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci a sobě samému. Vytvářejí spokojenost a motivují nebo naopak vyvolávají negativní jevy – absence, podvádění, odbývání práce, opuštění organizace. (Cejthamr,

Dědina, Management a organizační chování, s. 142 - 143)⁶

- **Hodnoty** – jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité. Allport, Vernon a Lindzey (Aldag- Stearns 1987) člení hodnoty:
 - teoretické hodnoty (odhalení pravdy, získávání znalostí),
 - ekonomické hodnoty (výroba a získávání zboží, peníze),
 - estetické hodnoty (harmonie, vzhled),
 - sociální hodnoty (přátelství, kolegiálnita, pomoc),
 - politické hodnoty (moc, vliv, uznání),
 - náboženské hodnoty (morální principy).

Závažná rozhodnutí v životě lidí jsou ovlivněna jejich hodnotovým systémem – preferovaným okruhem hodnot. Projevují se v kariérovém zaměření. V životě organizací jsou důležité pracovní hodnoty:

- peníze,
- práce,
- jistota postavení,
- odborný růst,
- osobní postavení,
- přátelé, spolupracovníci, firma, atd.

Hodnotový systém člověka je ovlivněn jeho příslušností k různým skupinám podle věku, pohlaví, typu vzdělání, profese, postavení, politické příslušnosti, národnosti atd. (Bělohlávek, Organizační chování, s. 67)⁷

⁶ CEJTHAMR, V., DĚDINA J., *Management a organizační chování*, Praha : Grada Publishing 2010, 2. aktualizované a rozšířené vydání, s. 352, ISBN 978-80-247-3348-7.

⁷ BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*, Olomouc : Rubiko, 1996, 1. vydání, s. 343, ISBN 82-85839-09-01.

2.2 Intelektuální kompetence

2.2.1 Schopnost

Je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. V průběhu života může být vložka uplatňována a tak se rozvíjí – vzniká schopnost.

Rozdělení schopností:

- **Rozumové** (kognitivní, intelektuální, důležité pro řešení problému), ovlivní výsledky práce manažera, který má mnoha zdroji informací vybrat to, co je nejdůležitější a zvážit přednosti a nevýhody různých alternativ, stejně jako úspěch programátora, který má vyhledat nejefektivnější a nejbezpečnější způsob sestavení algoritmu, nebo právníka, který zpracovává právní případ a sestavuje přesvědčivou argumentaci ve prospěch svého klienta,
- **mechanické** (zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi), projeví se při práci mechanika, který hlídá příčinu závady v automobilu, v přemýšlení inženýra, který se snaží zvýšit výkon stroje,
- **psychomotorické** (zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti), jsou důležité pro jeřábníka, který manipuluje s břemenem, řidiče, který sladuje akceleraci a směřování volantu v souladu se změnami průběhu silnice, hokejisty, který sleduje puk, soupeře, spoluhráče a přitom nesnaží efektivně řídit své pohyby.

Za nejdůležitější jsou považovány kognitivní (rozumové) schopnosti. Bývají označovány pojmem **intelligence**.

2.2.2 Intelligence

Intelligence je globální schopnost jedince myslet racionálně, jednat účelově a zacházet efektivně se svým okolím. Její mírou je inteligenční kvocient. Průměrný inteligenční kvocient v populaci se

pohybuje od 90 do 110. V pásmu od 110 do 120 mluvíme o nadprůměru, od 120 výše pak vysokém nadprůměru. Inteligence se s věkem nemění, ale mění se její struktura. Snižuje se rychlost a pružnost, na druhé straně však přibývá zkušeností.

Inteligence se skládá z řady dílčích rozumových schopností (McCormick, Ilgen, 1989)

- pružnost a rychlost uvažování,
- plynulost,
- induktivní uvažování,
- bezprostřední paměť,
- dlouhodobá paměť,
- numerická schopnost,
- rychlost vnímání,
- deduktivní uvažování,
- prostorová orientace a vizuální schopnosti,
- slovní porozumění,
- verbální usuzování,
- tvarová pružnost,
- vizuální paměť.

Inteligence ovlivňuje efektivní výkon řady činností, zejména manažerských a odborných. Mezi inteligencí a úspěchem však není bezprostřední vztah. Určitá práce vyžaduje určité zaměření inteligence a k úspěchu jsou vedle inteligence potřebné ještě další proměnné, vhodné vlastnosti osobnosti, dostatečná motivace. Inteligence se měří inteligenčními testy. Jsou řady úkolů (verbálních, numerických, názorných, příp. mechanických), které jsou předkládány posuzovaným osobám. Na základě měření a srovnání s populačními hodnotami může odborník stanovit IQ jednotlivce. Inteligence je velmi obecná

schopnost. Z obecných schopností lze odvozovat řadu specifických pracovních schopností. Ty mají konkrétní charakter a často souvisejí přímo s určitým povoláním. Jde například o schopnost řídit letadlo, získávat zákazníky, hledat závady na strojích. (Bělohávek, Organizační chování, s. 58 - 60)

Vize, disciplína, elán, svědomí - čtyři přirozené, člověku vlastní inteligence, nebo potenciály.

Vize je představa (v mysli) o tom, co mohou lidé, projekty, věci a podniky dokázat. Vize vzniká, když se v lidské mysli setká potřeba s představou o tom, co je možné. Když lidé nemají žádnou vizi, když nerozvíjejí tvůrčí potenciál své mysli, podlehnou člověku vlastní tendenci považovat se za oběť.

Disciplína (fyzická inteligence), elán a nadšení (emocionální inteligence), svědomí (duchovní inteligence). Tyto formy projevu jednotlivých inteligencí současně reprezentují nejvyspělejší prostředky, jejichž prostřednictvím necháváme zaznít náš hlas.

Disciplína představuje cenu, kterou musíme zaplatit, chceme-li vizi uskutečnit. Je to cena za to, že se dokážeme vypořádat s obtížnými, přízemními, brutálními skutečnostmi reálného života a udělat vše nezbytné k tomu, aby se naše vize stala skutečností. Disciplína se dostaví, když se spojí vize a odhodlání (závazek) ji realizovat. Opakem disciplíny a odhodlání je slabost.

Elán a nadšení nás pohánějí kupředu – je to vnitřní oheň, touha, síla přesvědčení, tah na branku, které umožňují uchovat si disciplínu a realizovat vizi. Elán a nadšení se dostaví, když se potřeba potká s individuálním, jedinečným nadáním.

Svědomí je vnitřní morální cítění, pocit toho, co je správné a co není, směřování k smysluplnému naplnění života, k přispění k dění kolem nás. Je to síla, která dává směr naší vizi, disciplíně, elánu a nadšení. Je

to něco, co je v ostrém kontrastu s životem, v němž dominuje naše ego.
(Covey, 8. návyk, od efektivity k výjimečnosti, s. 69-70)⁸

„Nejmocnější je ten, který ovládá sám sebe“ Lucius Amadeus Seneca.

⁸ COVEY, S., *8. návyk, od efektivity k výjimečnosti*, Přeložil Aleš Lisa, Praha : Management Press, 2010, 1. vydání, s. 371, OSBN 978-80-7261-138-6.

2.3 Sociální kompetence

2.3.1 Emoční inteligence a její složky

Kladné emoce nás dokážou energetizovat, uvolnit náš potenciál k akci. (Barták, Personální řízení současnou a trendy, 2011, s. 147). Energetizaci lze vyjádřit uplatněním a rozvíjením potenciálu člověka v zájmu jeho osobních a skupinových cílů. Významně souvisí s emoční inteligencí. (Barták, Od znalosti k inovacím, 2008, s. 14).

Golema (1995) definoval emoční inteligenci jako „schopnost či talent orientovat se ve vlastních citech, pocitech, náladách i v citech, pocitech, náladách jiných lidí, využívat toho pro motivování sama sebe, pro dobré zvládání emocí a pro své vztahy“. Emoční inteligence má čtyři složky:

Sebeovládání – schopnost kontrolovat rozvratné, rozrušující impulsy a nálady nebo jim dát jiný směr a regulovat své vlastní chování související se sklonem energicky a neodbytně sledovat cíle. S touto složkou souvisí šest schopností: sebekontrola, důvěryhodnost a čestnost, iniciativa, adaptabilita – nejasné situace nevadí, otevřenost vůči změnám a silná touha uspět.

Znalost sama sebe – schopnost rozpoznávat a rozumět svým náladám, emocím a pohnutkám a také vědět, jak působí na jiné lidi. Je to spojeno se třemi schopnostmi: sebedůvěra, realistické sebehodnocení a znalost vlastních emocí.

Sociální vědomí – schopnost chápat emoční ustrojení ostatních lidí a dovednost jednat s lidmi na základě jejich emočních reakcí. Je to spojeno se šesti schopnostmi: empatie, (schopnost vcítit se), schopnost formovat a udržovat talent, znalost organizace, citlivost ke kulturním zvláštnostem, oceňování (vážení si), rozmanitost a služba klientů a zákazníkům.

Sociální dovednosti – zdatnost v řízení vztahů a budování sítí za účelem dosažení žádoucích výsledků od jiných lidí i dosažení osobních cílů a schopnost nalézt společnou řeč a budovat vztahy. S touto složkou je spojeno pět schopností: schopnost vézt (leadership), efektivnost ve

vedení změny, zvládání konfliktů, vliv/schopnost komunikace zdatnost v budování a vedení týmů. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 160)⁹.

Nikdo pravděpodobně nepochybuje o tom, že manažer musí být odborně a intelektuálně na potřebné výši. Jenže v praxi se ukazuje, že to – samo o sobě – nestačí. Ani lidé s nadprůměrnými vědomostmi, zkušenostmi a inteligenčním kvocieniem nemají „patent na úspěch“ v roli manažera.

Ti skutečně úspěšní, mívají vedle uvedených předností i vysoký stupeň emoční inteligence (EQ). Dokáží vnést inteligenci (IQ) do emocí (EQ) a dosahovat nadstandardního akčního kvocientu (AQ).

Co tedy rozumíme emoční inteligencí? Především sebeuvědomování, sebeovládání, sebemotivací, s průmětem v sebedisciplíně, vytrvalosti, trvalém pracovním zaujetí, empatii – to vše s vyústěním v souboru schopností (kompetencí) vézt lidi a zvládat mezilidské vztahy. Je to „společenská inteligence, která pomůže jedinci rozeznat a řídit vlastní emoce a emoce druhých“ (R. Gordon-Smith, 2004).

Promítají se do osobních způsobilostí, spojených se sebeuvědomováním (sebe-asseccment, emoční uvědomění, sebevědomí), společenských způsobilostí (empatie, orientace na pomoc, rozvoj, budování vztahů) a společenských dovedností (schopnost přesvědčovat, ovlivňovat, vézt, zvládat konflikty a změny, rozvíjet vztahy, spolupráci, teambuilding, vytváření a využívání týmové synergie)

Sebereflexe

- sebepoznání,
- schopnost o sobě přemítat, přemýšlet,

⁹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, přeložil Josef Koubek, Praha : Grada Publishing, 10. vydání, 2007, s. 800, ISBN 978-80-247-1707-3.

- uvažovat o sobě věcně, logicky.

Sebehodnocení

- kognitivní, axiologický a etický (srv. sebereflexe), dále:
- diagnostický – posouzení rozvoje vlastních vědomostí, dovedností apod.,
- interpretační,
- aktivizační – součást „řízení podle cílů“ (zvýšení zainteresovatelnosti na plnění cílů, lepší objasnění a upevnění vlastní role, redukování možného konfliktu rolí apod.),
- motivační – vytvoření, event. posílení množiny motivů, vedoucích k žádoucím aktivitám, chování, jednání, studijní (životní) orientaci, charakterizovaných intenzitou, směrem a formou,
- integrační – vyjasnění pozice jedince ve skupině,
- benchmarkingový – možnost srovnání vlastní osoby s druhými,
- rozvojový – efektivní nástroj programového zaměření na:
 - seberozvíjení,
 - osobní růst,
 - oddanost cílům.

Pokud nám má sebehodnocení skutečně pomáhat, snažme se při něm uplatňovat následující principy:

- jasnost,
- reálnost,
- přesnost,
- konkrétnost,
- jednoznačná kritéria,
- kontrolovatelnost.

Sebepoznání a sebeuvědomování vyjadřuje naše schopnosti

reálného zhodnocení našich silných a slabých stránek, očekávání i případných hrozeb (znalost vlastních emocí) a z toho plynoucí vědomí vlastní hodnoty.

Výsledkem je přirozená sebedůvěra opírající se o hodnotovou orientaci, styly učení se, mezilidskou orientaci a aktivní přístup ke změnám – vědomí toho, co jsme schopni poskytnout sobě i druhým.

Proaktivní postoj předpokládá znalost sebe sama, akceptování a sdílení pozitivních principů chování a jednání, nezávislost vůle, svědomí, představitost, samostatnost, silnou víru v sebe, výraznou osobní motivaci podloženou naší citovou zainteresovaností na tužbách, potřebách a přáních, orientaci na budoucnost.

Z proaktivního postoje vyplývá hledání alternativních možností, výběr optimálního řešení, schopnost rozhodování, vysoká koncentrace a osobní nasazení.

Sebeovládání:

Představuje naši schopnost zvládat a kontrolovat své pocity a impulzy, pozitivně využívat svého emočního potenciálu. Zahrnuje spolehlivost (spočívající v tom, že nepodléháme nahodilým impulzům a náladám), svědomitost (patří sem i pečlivost, dochvilnost, atd.), odpovědnost za své pocity, myšlenky, činy, emoční regulaci – schopnost řešit obtížné situace, konflikty, vyrovnávat se s překážkami a neúspěchy, zvládat živost ve změnách a nejistotách, čelit stresu, přiměřeně vyjadřovat své pocity, působit vyrovnaně a důvěryhodně.

Sebemotivace:

- ctižádost (permanentní snahu o trvalé zlepšování),
- iniciativu (vyhledávání nových příležitostí, možností, šancí),
- vytrvalost (trvalé úsilí zaměřené na dosažení cíle, záměru),
- optimismus (pozitivní vztah k životu a lidem),
- ochotu ke změně (pružnost myšlení a jednání, schopnost

alternativního myšlení inovace, nápaditost, flexibilita).

Empatie:

Vyjadřuje schopnost vcítění se do pohnutek, příčin, motivů chování a jednání lidí, využívání jejich diverzity, pochopení lidí, event. sdílení jejich pocitů, nálad, aspirací, tužeb, ochota se jimi zabývat, případně podpořit, pomoci stimulovat, motivovat, předvídat budoucí potřeby či jejich proměnlivost, změny tendencí, akcentů – schopnost harmonizovat své emoce s emocemi a potřebami partnerů.

Schopnost empatie spočívá už v samotné schopnosti sebereflexe. Čím lépe totiž porozumíme sami sobě, tím lépe porozumíme druhým – umíme se lépe vcítit do jejich způsobu uvažování, hledat co nás spojuje, a dosahovat společných řešení.

Vliv: vyplývá ze zájmu o druhé, z ohleduplnosti, chápání potřeb druhých a na tomto základě budování dlouhodobých vztahů, usilujících o vzájemný prospěch, vzájemnost, rovnou a čestnou spolupráci, včetně dělení znalostí a dělení zisku. Neexistuje nic, co za to stojí, abychom to nemohli uplatnit. Rozvíjejme tedy své schopnosti sebeuplatnění a podněcujme k tomu druhé.

Dynamika: Vyjadřuje schopnost efektivně fungovat a v nejrůznějších společenských situacích, aktivně vyhledávat, získávat a vyhodnocovat informace o zájmech, potřebách a aspiracích lidí, představitelů nejrůznějších zájmových skupin, budování a rozvíjení sítí, vytváření synergie. (Barták, Skryté bohatství firmy, s. 68-72, 2006) .

Leadersa charakterizuje především smysl pro integritu, férovost, silné vztahy s partnery a klienty, podpora učení, inovací změn, volná, zainteresovaná a čestná komunikace, vzájemná důvěra. (Barták, Od znalostí k inovacím, 2008, s. 101)

2.4 Komunikační kompetence

Inspirativní je postupné uplatňování systematického myšlení a jednání, tedy takového myšlení a jednání, které se vyznačuje vysokou komplexitou. Předpokládá to takovou přípravu manažera či leadera lidských zdrojů, aby byl schopen zvažovat nejrůznější varianty sociální situace, do níž se svým komunikačním působením vstupuje, vyznačoval se nestandardním, flexibilním a kreativním myšlením, schopností uvažovat o nejrůznějších alternativách, analyzovat je a vyhodnocovat, umět se rychle a správně rozhodnout a převzít zodpovědnost za své rozhodnutí i za jeho vykomunikování.

Manažera či leadera vybaveného sociálními kompetencemi charakterizuje dobrá orientace v komunikačním prostoru vzhledem k cílům, funkcím a očekávaným efektům firemní/interní komunikace a schopnost zvolit a uplatnit adekvátní, a tudíž i efektivní metody, techniky, prostředky působení, případně jejich kombinace.

Prubířským kamenem je zvládnutí základní triády úspěšného manažera, leadera, v roli komunikátora:

- umění promluvit,
- umění pochopit,
- schopnost a ochota pomoci. (Barták, Skryté bohatství firmy, 2006, s. 107-112)

2.4.1 Prvky pro efektivní komunikaci:

- jednoduchost: je nutné vyhnout se veškerému žargonu a odborné terminologii,
- metafory, analogie a příklad: verbální představa vydá za tisíc slov.
- mnohočetné kanály: velká shromáždění i malé schůzky, memoranda a podnikové časopisy, formální i neformální setkání – všechno slouží k šíření myšlenek.
- opakování: myšlenky utkví hluboko pouze tehdy, když je

slyšíme mnohokrát opakovat.

- vedení příkladem: chování důležitých lidí, které je v rozporu s vizí, zastíní ostatní formy komunikace.
- vysvětlování zjevných nesouladů: rozporná prohlášení nebo situace, které nejsou okamžitě vyjasněny, podryvají důvěryhodnost veškeré komunikace.
- dávat i brát: obousměrná komunikace je vždy účinnější než jednosměrná. (Kotter, *Vedení procesu změny*, 2004, s. 95)¹⁰

2.4.2 Komunikace znalostí v organizaci

Poněvadž firemní komunikace je významným, ne-li rozhodujícím nástrojem vedení a rozvíjení lidí, mělo by se poradenství i systematické vzdělávání personalistů a leaderů lidských zdrojů důsledněji zaměřovat na rozvoj vědomostí a dovedností spjatých s komunikačními aspekty vedení lidí, s využitím nejnovějších poznatků psychologických, pedagogických, andragogických, sociologických a sociálně psychologických.

Komunikace je o informování, vysvětlování i přesvědčování. Důraz je třeba klást, podle mého názoru, na vytvoření základních předpokladů pro žádoucí změny myšlení, chování manažerů a leaderů lidských zdrojů – na základě moderního poznání, osvojení příslušných vědomostí je vézt k rozvíjení kompetencí, zaměřených na informování, vysvětlování přesvědčování zaměstnanců, na ovlivňování jejich postojů, prožívání, emocí. (Barták, *Skryté bohatství firmy*, 2006, s. 107). Dále dle Bartáka (2006) je základním záměrem docílit, aby manažeři na všech úrovních uměli nejen vhodně působit pomocí firemní komunikace na pracovní či jinou skupinu, ale také uplatňovali nové přístupy, pohledy a možnosti záměrného a cílevědomého působení na sociální dynamiku firemního života.

2.4.3 Směr a cíl komunikace:

¹⁰ KOTTER, J., *Vedení v procesu změny*, Praha : Management Press, 2004, 1. vydání, s. 190, ISBN 80-7261-015-5.

- Komunikace znamená vnímání.
- Komunikace znamená očekávání.
- Komunikace klade požadavky.
- Komunikace a informace jsou dvě různé a dokonce protikladné věci – jsou však na sobě vzájemně závislé. (Drucker, *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, 2007, s. 220)¹¹.

Drucker (2007) popisuje, že již v Platónově dialogu *Faidón*, Sokrates poukazuje na to, že je potřeba mluvit s lidmi terminologií, jenž odpovídá jejich vlastní zkušenosti. Komunikovat lze jen v příjemcově jazyku či v jeho terminologii. A terminologie musí být založena na zkušenosti, proto nemá smysl lidem termíny vysvětlovat. Nebudou schopni je přijmout, neboť to nejsou termíny z jejich vlastní zkušenosti. Přesahují jejich schopnost vnímání. Není důležité, jaké medium při komunikaci použijeme, první otázka musí znít: „Je tato komunikace v rozsahu příjemcova vnímání? Dokáže ji přijmout?“

Drucker (2007) dále dodává, že žádná komunikace nemůže existovat, považujeme-li ji za předávání něčeho ode „mne“ k „tobě“. Komunikace funguje, pokud předává něco jeden z „nás“ druhému. Komunikace v organizaci není organizačním prostředkem, ale je organizačním způsobem.

Základem úspěšné komunikace je poznání a ověření poznatku, že čím jasněji je stanoven směr a cíl komunikace, tím je pohyb uvnitř systému méně chaotický a vůči společenskému prostředí rychlejší a jednoznačnější.

Sociální systém je totiž tím pevnější a ve směru svého působení efektivnější, čím jasnější pozitivní cíl si klade a komunikuje. Podmínkou navození nové relativní stability systému je poskytování cílené informace v takovém množství a kvalitě, aby byl systém schopen ji transformovat a vydat v určeném čase žádoucí výsledek. Neurčitost

¹¹ DRUCKER, P., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Praha : Management Press , 2007, 1. vydání, s. 300, ISBN 978-80-7261-066-2.

cíle naopak způsobuje, že v systému narůstají chaotické jevy, systém se vnitřně rozkolísá a může dojít až jeho rozpadu. Sociální informace a jejich komunikace mají podstatný vliv na vývoj systémů: udržují jejich stabilitu nebo způsobují jejich destabilizaci. Stabilita systému roste tím, jak a nakolik informace do systému vložená odpovídá smyslu, cíli a účelu systému, jeho základním charakteristikám a směru vývoje. (Barták, Skryté bohatství firmy, 2006, s.107-108).

Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jedinec schopen svého vlastního jednání. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 661). Dále Armstrong (2007) uvádí, že oboustranná komunikace je potřebná při přenosu klíčových informací od managementu na zaměstnance, neboť přispívá k rychlým reakcím ze strany zaměstnanců a vyjádření názorů. Změna nemůže být správně řízena bez pochopení pocitů těch, na které dopadnou důsledky. Komunikace ze strany managementu by se měla týkat hodnot, plánů, záměrů a návrhů, s možností otevřít nad těmito tématy diskusi a zabezpečit zpětnou vazbu ze strany pracovníků.

2.5 Manažerská etiketa

2.5.1 Důvěra

Vzájemná důvěra je jedním z nejsilnějších působících prvků skupinové atmosféry. Její podstatou je předvídatelnost jednání druhých. Člověk, jehož rozhodnutí a činy nelze dopředu odhadnout, který nerespektuje očekávání ostatních, budí nedůvěru. Důvěra je vzájemná jistota o záměrech a jednání. Pokud vidíme, že druhý nám důvěřuje, vyvolává to recipročně naši důvěru vůči němu. Opačně, nedůvěřujeme těm, kteří vykazují nedůvěru v nás. Formální nebo neformální vedoucí mohou iniciovat vzájemnou důvěru tím, že pochopí hranice osobních možností ostatních, přiznávají své chyby, dělí se s ostatními o důležité informace, povzbuzují participaci a dávají prostor k tomu, aby pracovníci více řídili vlastní práci. Členové skupiny pak sdílejí informace, užitečné pro splnění úkolu, a jsou více otevřeni ovlivňování. To vše posiluje cyklus důvěry. Nedůvěra naopak vzniká, když vedoucí postrádají dostatek tolerance, nechávají si důležité informace pro sebe a kontrola se děje formou nařízení a dohlížení. (Bělohávek, Organizační chování, 1996, s. 155).

Důvěřovat znamená nepochybovat, věřit. Opakem důvěry je nedůvěra – tj. pochyby a podezřívavost. Když máme v někoho důvěru, nepochybujeme o jeho integritě (bezúhonnosti, poctivosti, čestnosti, osobnostní celistvosti) a schopnostech. Když někomu nedůvěřujeme, jeho integrita, plány, způsobilost a dosažené výsledky v nás vyvolávají pochyby. (Důvěra, Covey S., s. 23)¹²

Důvěra má tři zdroje: osobní, institucionální a vědomé rozhodnutí jednoho člověka důvěřovat druhému člověku – jednání vyvolané přesvědčením o schopnosti druhé strany vytvořit přidanou hodnotu. (Covey, 8. návyk, od efektivnosti k výjimečnosti, 2010, s.146)

¹² COVEY, S., *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*, Přeložil Aleš Lisa, Praha : Management Press, 2008, 1. vydání, s. 347, ISBN 978-80-7261-176-8.

2.5.2 Management a etiketa

Management je záležitostí lidí. Začíná rozhodnutím, které je výsledkem práce člověka (manažera), a končí realizováním rozhodnutí, které je rovněž záležitostí lidí – zaměstnanců, kteří mají rozhodnutí tvořivě a aktivně uvádět do života, na základě své odbornosti a odpovědnosti. Výchozí podmínka úspěšnosti managementu spočívá v tom, aby rozhodnutí byla etická, a samozřejmě, aby stejně eticky se uplatňovaly postoje zaměstnanců v průběhu realizačního procesu. Závislost managementu na lidském faktoru vyvolává potřebu věnovat pozornost mezilidským vztahům a zabývat se otázkou, proč právě v byznysu by měl být člověk člověku vlkem. Proč by měli účastníci byznysu rozvíjet úspěchy na základě újmy partnera? (Dytrt, *Manažerská etiketa v otázkách a odpovědích*, 2011 s. 30)¹³. Dále Dytrt (2011) připomíná, že dříve probíhala výchova k etice již v rodině. Pozdějším věku se školní výuce a na adekvátní úrovni pak na středních a vysokých školách. Avšak prvotní stimulace spočívala na výchově v rodině, která nastartovala správnou cestu dítěte. Tato výchova byla posléze prohlubována v rámci školní výuky a kultury.

Bez ohledu na oblast podnikání je manažerská etiketa zásadním prvkem řízení podniku. Lze se samozřejmě pokusit definovat segmenty trhu, které jsou k neetickému jednání náchylnější, ovšem je nesporné, že neetické jednání lze najít ve všech oblastech. Jde spíše jen o otázku tlaků, které neetické chování spouští. Následně se vlivem propojení jednotlivých trhů tyto tendence přenášejí do celého podnikatelského prostředí. Z tohoto důvodu by měl být požadavek na etiku podnikání kladen průřezově přes všechny segmenty ekonomiky, čímž se bude zvyšovat celkový tlak na kultivaci prostředí.

Specifické podmínky každé organizace je třeba poznávat a respektovat: příznivé využívat, nepříznivé strategicky v čase měnit v souladu s dlouhodobými cíli organizace. Specifické podmínky

¹³ DYTRTT, Z. a kolektiv, *Manažerská etiketa*, Brno : Computer Press, 2011, 1. vydání, s. 200, ISBN 978-80-251-3344-6.

řízených objektů se dynamicky vyvíjí jako důsledek vnějších a vnitřních vlivů, které intenzitou a zaměřením ovlivňují jejich současný stav i budoucí vývoj. Existence specifických podmínek každé organizace je objektivní skutečností a záleží jen na manažerovi, do jaké míry je bude poznávat, respektovat a využívat. Respektování specifických podmínek komplikuje řídicí práci, protože přepokládá tvořivost, inovační a etické postoje managementu. (Dytrt, Manažerská etiketa, 2011, s.18). Dále Dytrt (2011) dodává, že specifické podmínky organizací jsou neměnné a ovlivněny obecnými podmínkami, které jsou nezávislé na managementu řízených objektů. Vyplynají z úrovně společenských vztahů, jako například mezinárodní a vnitropolitické situace, legislativy a samozřejmě i uznávaného žebříčku společenských hodnot. Vývoj specifických podmínek by měl manažer důsledně sledovat a předvídat.

2.5.3 Souvislosti manažerské etikety a její historie:

Tomáš Baťa, 1929 „Příčinou krize je morální bída. Přelom hospodářské krize? Nevěřím v žádné přelomy samy od sebe. To, čemu jsme zvyklí říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanovisko k lidem, k práci a k veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat, šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání. Je třeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze. Důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem“. (Dytrt, Manažerská etiketa v otázkách a odpovědích, s. 17 - 30).

Ne na rozumu, nýbrž na citu, a to na sympatii, na humanitě, na lásce je založena mravnost. Mít se rád – to je kodex vši mravnosti.

Dokazovat toho předpisu netřeba, cit sám sebou každému jej dává. Citů je mnoho, pěkných, nepěkných, šlechetných, nešlechetných, hrubých, surových – to všechno jsou city. Citová etika se nesmí ztrácet v citech. Myslím tedy, že soulad citů s rozumem a do jisté míry převládání citu nám bude základem mravnosti. (Kolektiv autorů, TGM, Sborník ze spisů, řečí, projevů prvního československého prezidenta republika k osmdesátým jeho narozeninám, 1930)

2.5.4 Složky manažerské etikety

Slušnost a slušné chování můžeme velmi obecně charakterizovat jako všeobecně přijatelný způsob chování člověka ve společnosti. Slušnost neexistuje sama o sobě, ale projevuje se až ve vzájemném styku, v komunikaci a vztazích lidí.

Takt neznamena pouhou ohleduplnost, nýbrž ohleduplnost odstupňovanou, kvalifikovanou podle situace a osob, s nimiž jednáme. Je to umění zvážit přiměřenost svého chování, a jednání i umění vžít se do situace toho, s kým jsme ve styku, a chovat se k němu tak, jak bychom si přáli, aby se ve stejné situaci zacházelo s námi. Takt nutí člověka, aby byl snášenlivý k jiným, aby respektoval druhé osoby a odlišné názory. Takt však neznamena souhlasit se vším, co řekne partner v rozhovoru. Jde právě o nejvhodnější formu, jak názory, s nimiž nesouhlasíme, odmítnout, abychom druhou stranu věcně a formálně neurazili. Taktně jednat znamená šetřit za všech okolností důstojnost, čest a cit našeho společníka. Taktní budeme tehdy, budeme-li ochotní přemýšlet o tom, jak jednáme s jinými, bude-li nám záležet na tom, jak s druhými lidmi komunikujeme.

2.5.5 Profesní etiketa

Profesní etiketa jsou pravidla v chování v pracovním prostředí. Jde o dodržování dobrých mravů a vhodného chování na pracovišti. Ewa Pernal definuje ve své knize profesní etiketu takto: „Profesní etiketa je schopnost chovat se k jiným lidem taktně, profesionálně a elegantně, přicházíme-li s nimi do styku v pracovní rovině, tedy jsme spolupracovníky, reprezentujeme-li firmu navenek, jsme na služebních

cestách“. (Gullová, *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*, s. 14 – 17)¹⁴

¹⁴ GULLOVÁ, S., *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*, Praha : Grada Publishing , 2011, 1. vydání, s. 256, ISBN 978-80-247-3777-5.

PRAKTICKÁ ČÁST

3. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KOMTERM

Společnost Milan Jelínek – KOMTERM založil dne 8. června 1990 Milan Jelínek, a to jako fyzickou osobu podnikající za účelem poskytování servisu a oprav plynových kotelen do výkonu 500 kW.

Od roku 1991 byl v ČSR velký boom rekonstrukcí domovních a blokových uhelných kotelen na plynové. Společností na realizaci bylo omezeně a tak získat zakázku na výstavbu nebylo těžké. Většina realizačních firem používala v této době ještě analogové systémy Měření a Regulace (MaR), a tak měl KOMTERM poměrně značný technologický náskok.

KOMTERM ale zprvu neaspiroval na realizaci zdrojů, byl zaměřen pouze na opravy a servis tepelných zdrojů o výkonu do 2 000 kW. Zde se pro KOMTERM otevřel výrazně prostor pro podnikání, a to zejména z důvodů, že běžně všechny zdroje s výkonem nad 500 kW byly provozovány s trvalou obsluhou. Zavedením digitálního systému MaR a záměnou regulačních prvků KOMTERM výrazně zvyšoval spolehlivost u tepelných zdrojů i více než 10 let starých. Změnou provozních předpisů pak zajistil skutečný bezobslužný systém a to i tam, kde dosud pracovalo 12 topičů. Tímto postupem akceleroval a prudce získával trh. To byl zásadní rozdíl oproti konkurenčním společnostem, které získávaly trh zejména známostmi svých majitelů.

Samozřejmě, že se na trhu objevovaly i negativní reakce. Někteří jedinci měli poměrně silné postavení v organizacích, kde KOMTERM nabízel svoje služby a působnost KOMTERMu pro ně byla nevítaným ohrožením. V obchodních soutěžích se stále častěji znevažoval právní status společnosti. Jako fyzická osoba vystupovala společnost Milan Jelínek - KOMTERM až do března 2003, proto stejného roku došlo k přechodu právní formy podnikání z fyzické osoby na akciovou společnost.

3.1 Předmět podnikání, služby

Energetická skupina KOMTERM se řadí mezi přední poskytovatele energetických služeb a energetického poradenství na českém a slovenském trhu. Svým zákazníkům, mezi které patří zejména průmyslové a výrobní podniky, nemocnice, školy, bytová družstva, majitelé samostatných objektů či městských zdrojů tepla, přináší optimalizaci jejich energetických potřeb.

Skupina zajišťuje a garantuje svým klientům optimální dodávky jejich energetických potřeb v oblasti nákupu, výroby a distribuce energií, a to:

- tepelné energie,
- elektrické energie,
- stlačeného vzduchu,
- chladu pro průmyslové účely,
- průmyslové vody.

3.2 Produkty

- Energetický management
- Energetický kontrakt
- Prodej energií
- Provoz energetických zařízení

KOMTERM nabízí v oblasti energetiky ucelené portfolio vzájemně provázaných energetických služeb k zajištění komplexní dodávky s cílem uspokojit veškeré potřeby našich zákazníků.

V poskytování služeb vychází ze svých zkušeností, které jsou koncentrovány ve firemním know-how a které se snaží nabídnout našim zákazníkům. Důraz je kladen především na oblast hospodaření s energiemi. Tato problematika se dostává po razantním růstu cen primárních energií do centra pozornosti mnoha firem. Jednoduchá a zjevná úsporná opatření jsou již většinou realizována. Jedinou a nutnou cestou k dosažení skutečně efektivních úspor tak zůstává pouze systémový přístup spočívající

v důsledném energetickém managementu, opřený o koncepční monitoring energetických toků.

3.3 Organizační uspořádání

Organizace společností do skupiny si vyžádala přechod z funkcionálního na procesní řízení. Generální ředitelství (GŘ) provádí pro ostatní závody obslužné a metodické činnosti, v jednotlivých závodech jsou ponechány pouze hlavní podnikatelské činnosti. V současné době se řízení ve skupině nejvíce blíží standardnímu holdingovému způsobu řízení.

Skupinu KOMTERM tvoří:

- **Závod Slovensko** (vznik rok 2000)
- **Závod Čechy** (vznik rok 2005)
- **SBSys, s.r.o.** (vznik 2006)
- **Závod Morava** (vznik rok 2008)
- **KOMTERM technology, s.r.o.** (vznik 2009, 2012 fúze do společnost KOMTERM energy)
- **KOMTERM energy , s.r.o.** (vznik rok 2011, 2012 fúze se společností KOMTERM technology)
- **SUBLIMA CZ, s.r.o.** (koupě společnosti v insolvenčním řízení rok 2011)
- **KOMTERM energy SK, s.r.o.** (vznik rok 2012)

3.4 Cíl a hypotézy průzkumu

Cílem průzkumu bylo zjistit názory zaměstnanců na fungování společnosti a spokojenost s činností managementu. Konfrontace funkčnosti a nastavení firemní komunikace s ohledem na manažerské kompetence. Průzkum se pokusí poukázat na nedostatečnosti vnímání firemní komunikace a odhalení problémů.

3.5 Dotazníkový průzkum

Osloveným zaměstnancům byl osobně předán dotazník v tištěné podobě, vysvětlen účel a následné odevzdání/uložení, aby byl opravdu anonymní. Respondenti byli dále seznámeni s tím, že průzkum je schválen vedením společnosti.

V dotazníku se bylo možné vyjádřit:

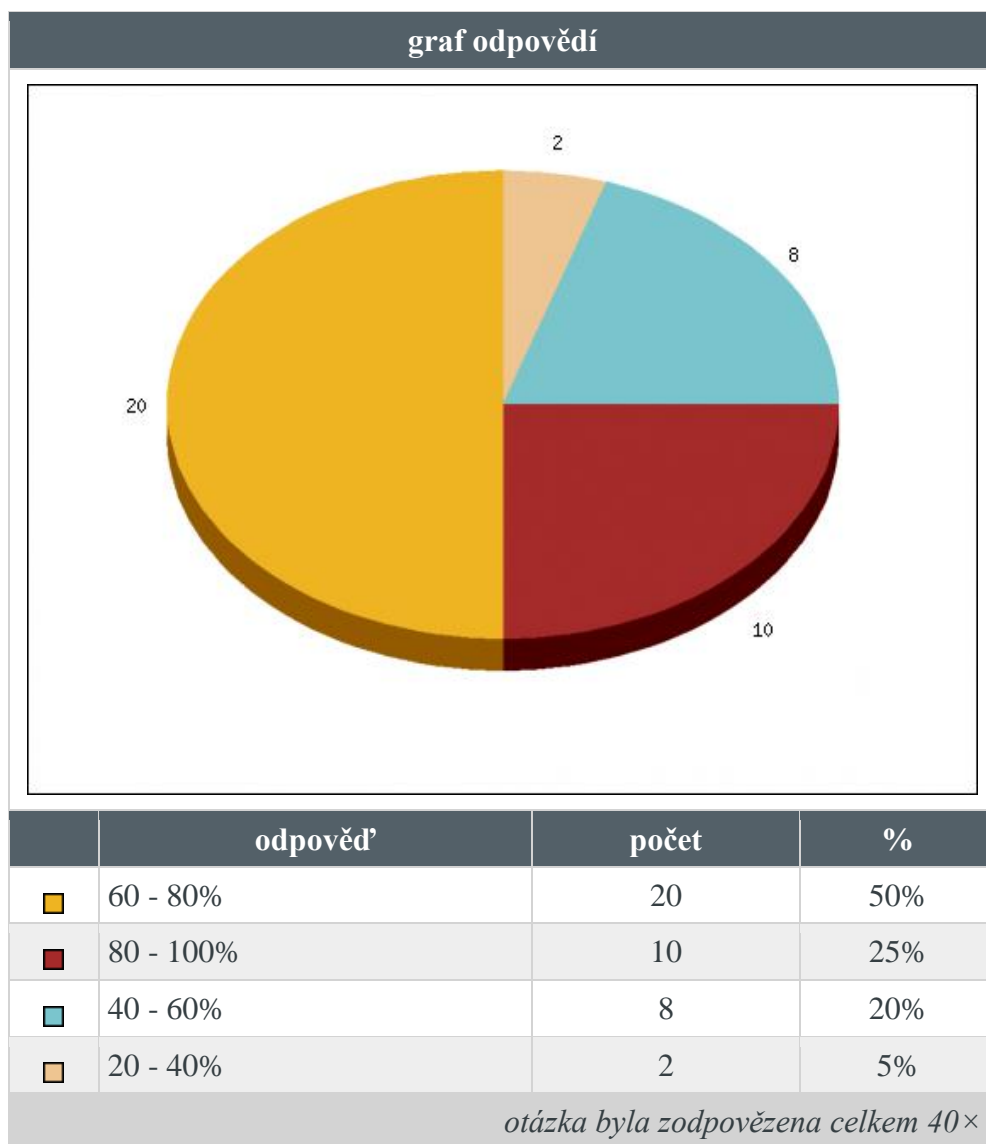
Otázky č.1 - č. 4 se škálový hodnocením: ano, spíše ano, nevím-nemohu posoudit, spíše ne, ne. U otázky č.5 bylo možné vybírat 3 odpovědi z 8 variant a u otázky č.6 možné vybrat 2 odpovědi z 6 variant. Otázka č.7 byla otevřená s možností širšího vyjádření. Poslední otázka č.8 obsahovala 15 podotázek, vždy s možností odpovědi: ano, spíše ano, nevím - nemohu posoudit, spíše ne, ne.

Dotazníků bylo rozdáno 40 ks, vrácených a vyplněných bylo taktéž 40 ks, tzn. 100% úspěšnost vrácených výtisků. V jednom dotazníku nebyla zodpovězena poslední otázka č. 8. Všechny výtisky byly vyplněny v jeden pracovní den.

3.6 Analýza dat

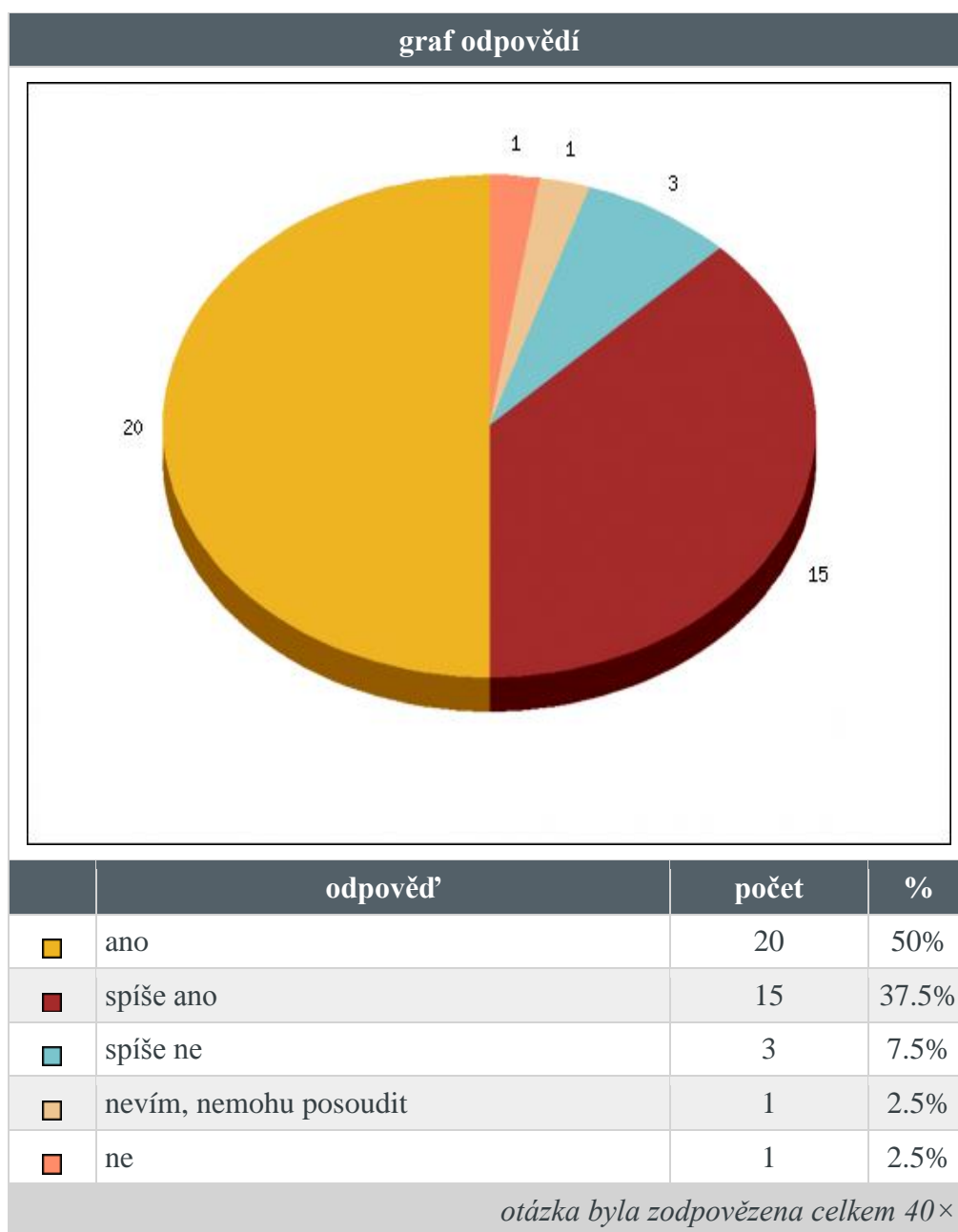
Zde jsou vypsány jednotlivé otázky a výsledky znázorněné v grafu.

1. Pokuste se vyjádřit, na kolik procent hodnotíte současnou úroveň vedení, řízení firmy. (zaškrtněte jedno políčko)



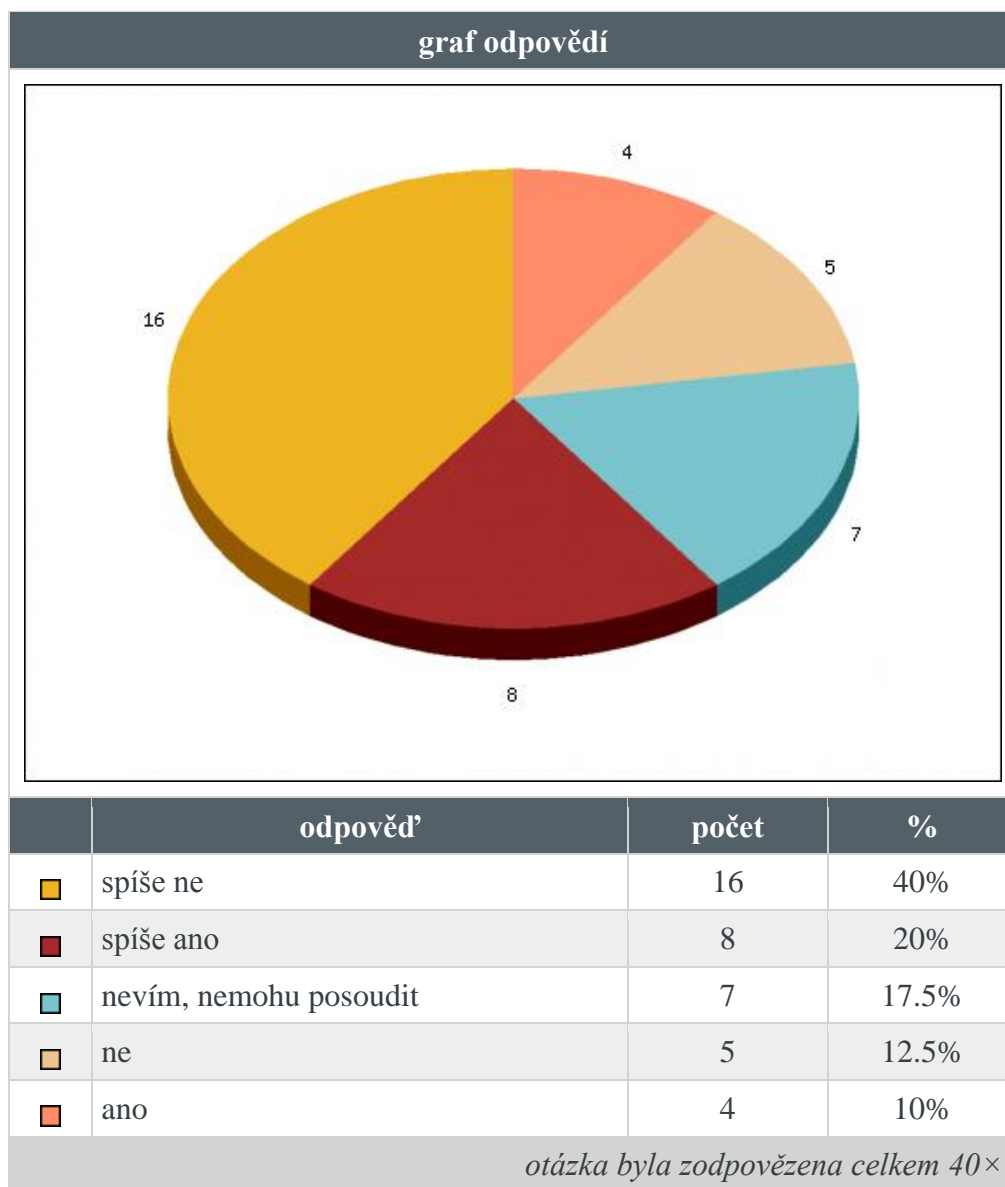
Z grafu je patrné, že 50% zaměstnanců je spokojeno s úrovní vedení, řízení firmy na 60-80%, 25% zaměstnanců na 80-100%. 25% zaměstnanců není spokojeno.

2. Jste spokojen/a s tím, jak je Váš kolektiv veden současným nejbližším nadřízeným? (zaškrtněte jedno políčko)



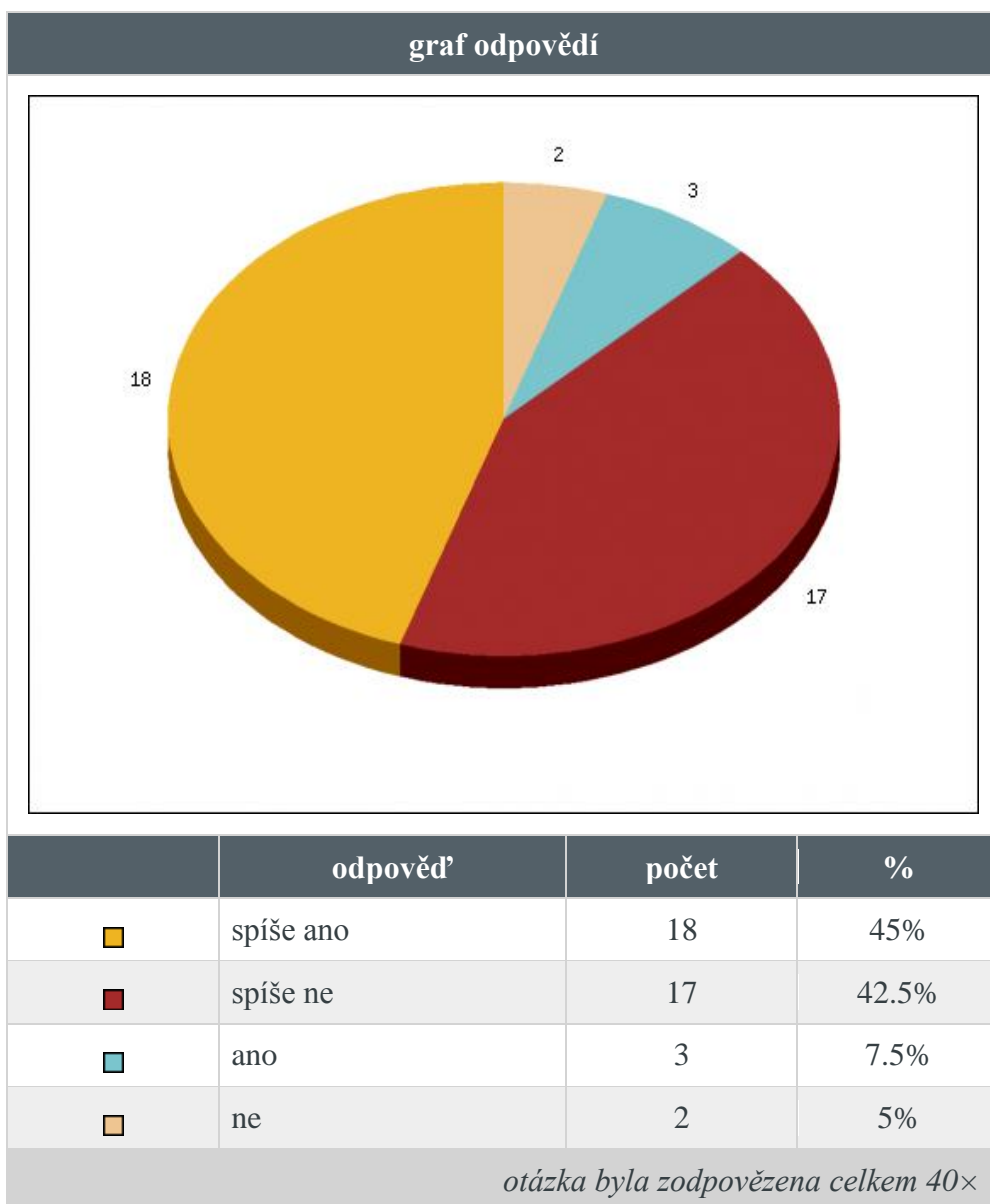
Z grafu je patrné, 87,5% zaměstnanců je spokojeno se svým současným nejbližším nadřízeným, 10% naopak není spokojeno, 2,5% nedokáže posoudit.

3. Myslíte si, že pro zajištění dalšího efektivního fungování celé firmy jsou nutné nějaké výrazné změny ve vedoucích funkcích ve Vašem oddělení, úseku, firmě jako celku? (zaškrtněte jedno políčko)



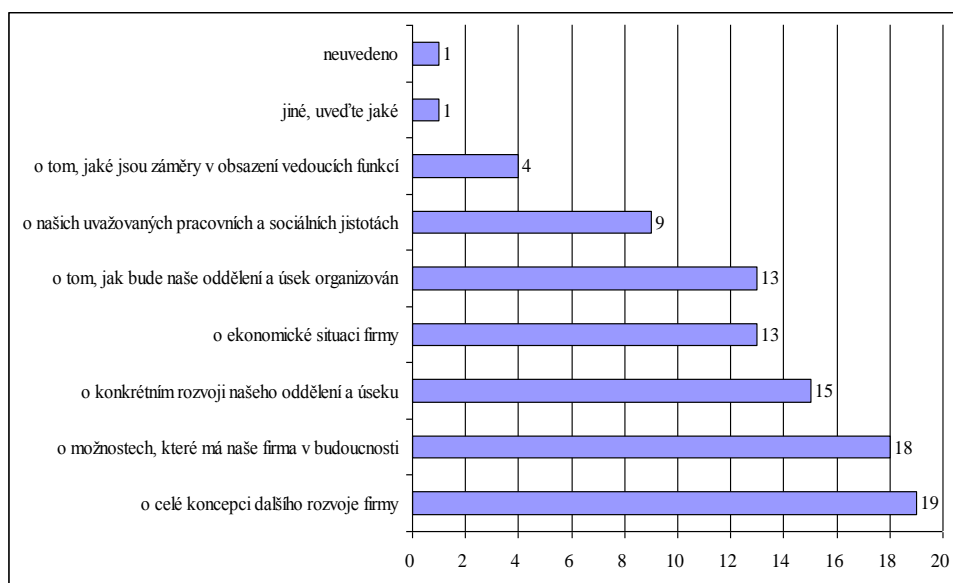
Z výsledku je patrné, že 52,5% zaměstnanců nevidí nutnost výrazné změny ve vedoucích funkcích, 30% vidí nutnost změny, 17,5% nedokáže posoudit.

4. Jste spokojen/a s celkovou úrovní informovanosti zaměstnanců/Vás osobně ve firmě? (zaškrtněte jedno políčko)



Z výsledku je patrné, že 52,5% zaměstnanců je spokojeno s informovaností, ale zároveň 47,5% není spokojeno, z tohoto výsledku jasně vyplývá, že informovanost zaměstnanců ve společnosti je nedostačující.

5. Jaké informace Vám především schází? (můžete označit až tři možnosti/políčka)



odpověď	počet	%
o celé koncepci dalšího rozvoje firmy	19	20.43%
o možnostech, které má naše firma v budoucnosti	18	19.35%
o konkrétním rozvoji našeho oddělení a úseku	15	16.13%
o ekonomické situaci firmy	13	13.98%
o tom, jak bude naše oddělení a úsek organizován	13	13.98%
o našich uvažovaných pracovních a sociálních jistotách	9	9.68%
o tom, jaké jsou záměry v obsazení vedoucích funkcí	4	4.3%
jiné, uveďte jaké	1	1.08%
neuveдено	1	1.08%

otázka byla zodpovězena celkem 93×

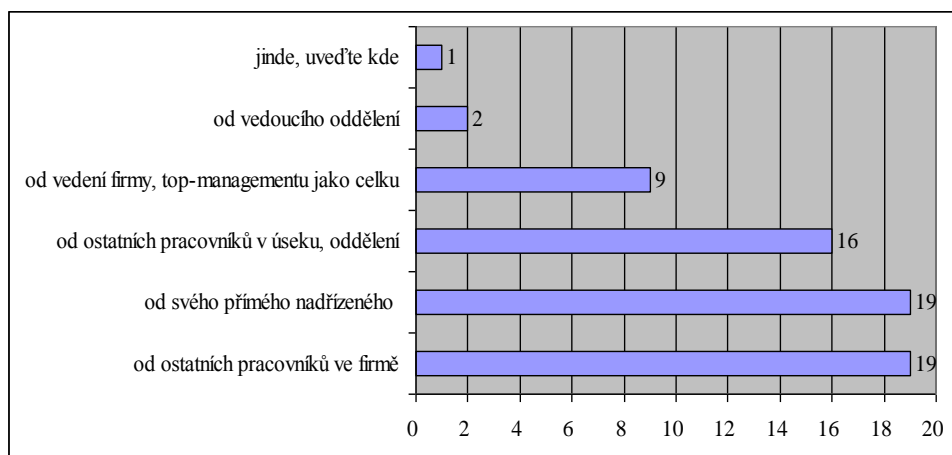
Vyjádření

odpověď	počet	%
neuveдено	40	100%

otázka byla zodpovězena celkem 40×

Z výsledků plyne, že zaměstnancům nejvíce schází informace o koncepci a dalším rozvoji firmy, dále o možnostech firmy v budoucnosti a konkrétním rozvoji daného oddělení/úseku.

6. Zhodnoťte kvalitu obdržených informací. Kde získáváte ty pro Vás nejdůležitější informace? (můžete označit dvě možnosti/políčka)



odpověď	počet	%
od ostatních pracovníků ve firmě	19	28.79%
od svého přímého nadřízeného	19	28.79%
od ostatních pracovníků v úseku, oddělení	16	24.24%
od vedení firmy, top-managementu jako celku	9	13.64%
od vedoucího oddělení	2	3.03%
jinde, uveďte kde	1	1.52%

otázka byla zodpovězena celkem 66×

Vyjádření

odpověď	počet	%
neuvedeno	39	97.5%
Intranet	1	2.5%

otázka byla zodpovězena celkem 40×

Výsledek ukazuje, že nejvíce se zaměstnanci informují vzájemně, bez ohledu zda pracují na stejném oddělení a od přímého nadřízeného.

7. Máte nějaké konkrétní připomínky či náměty k organizaci práce a činnosti v rámci Vašeho úseku či oddělení?

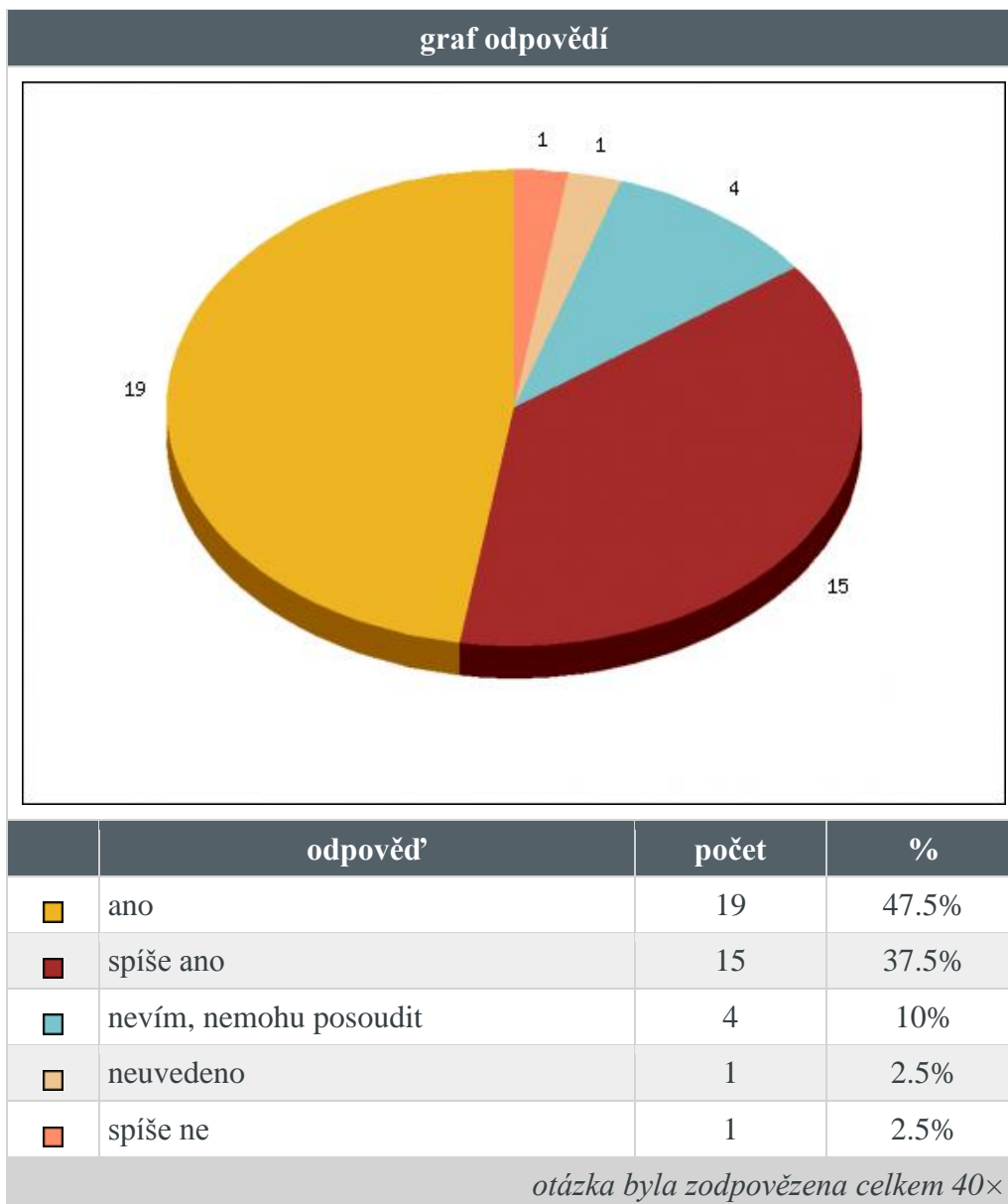
odpověď	počet	%
neuvedeno	40	100%

otázka byla zodpovězena celkem 40x

Na tuto otázku nikdo neodpověděl.

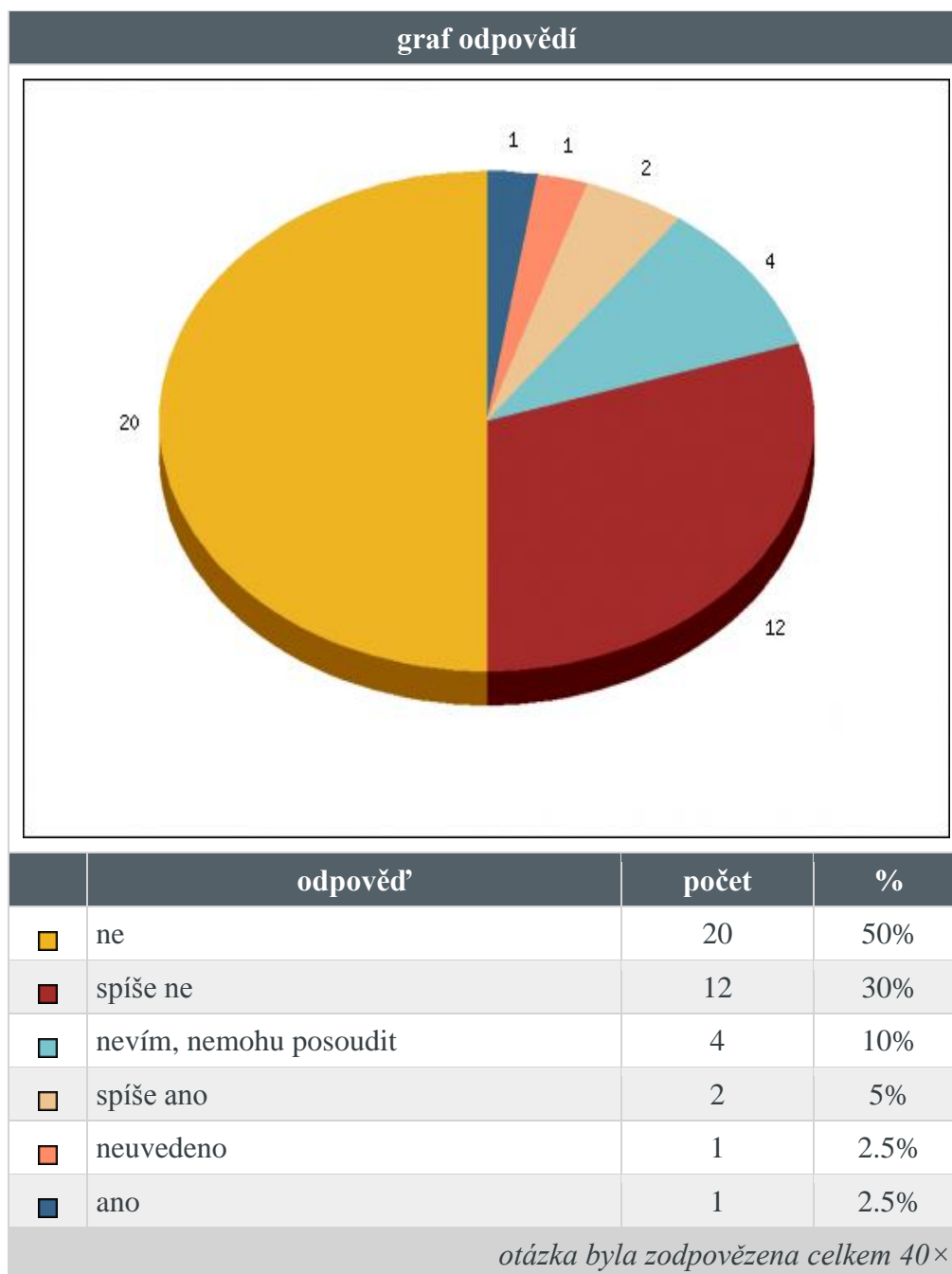
8. Další otázky souvisí s hodnocením přímého nadřízeného a celkově vypovídají o spokojenosti se svým nadřízeným.

Můj (moje) vedoucí je respektován/a:



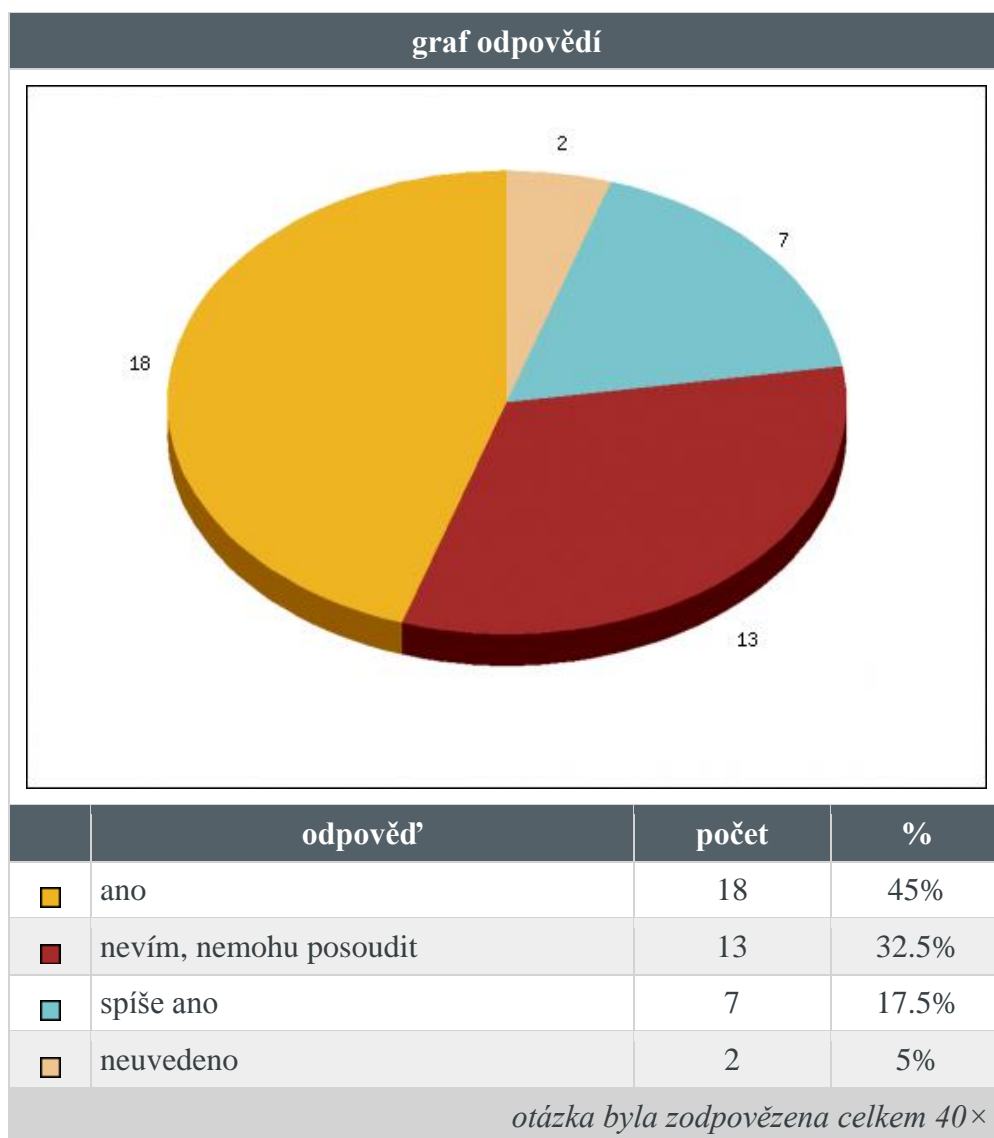
85% zaměstnanců se domnívá, že jejich vedoucí je respektován, 12,5% nedovede posoudit nebo neuvedlo odpověď, 2,5 % si myslí, že jejich vedoucí není ve firmě respektován.

Můj (moje) vedoucí vydává nesrozumitelné pokyny:



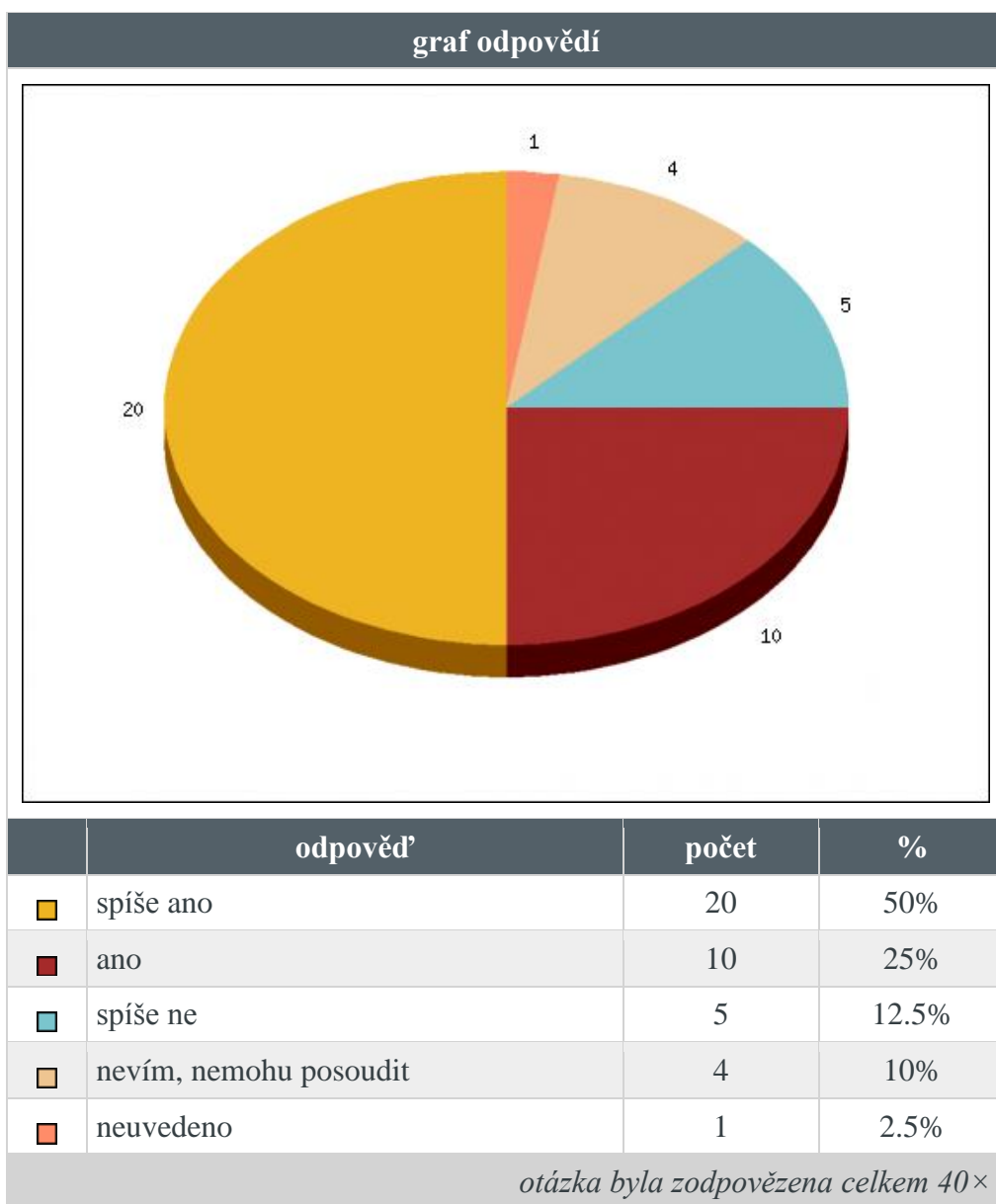
80% zaměstnanců nedostává od vedoucího nesrozumitelné pokyny, 7,5% naopak dostává nesrozumitelné pokyny, 10% nedokázalo posoudit, 2,5% se k otázce nevyjádřilo.

Můj (moje) vedoucí má rád/a svoji práci:



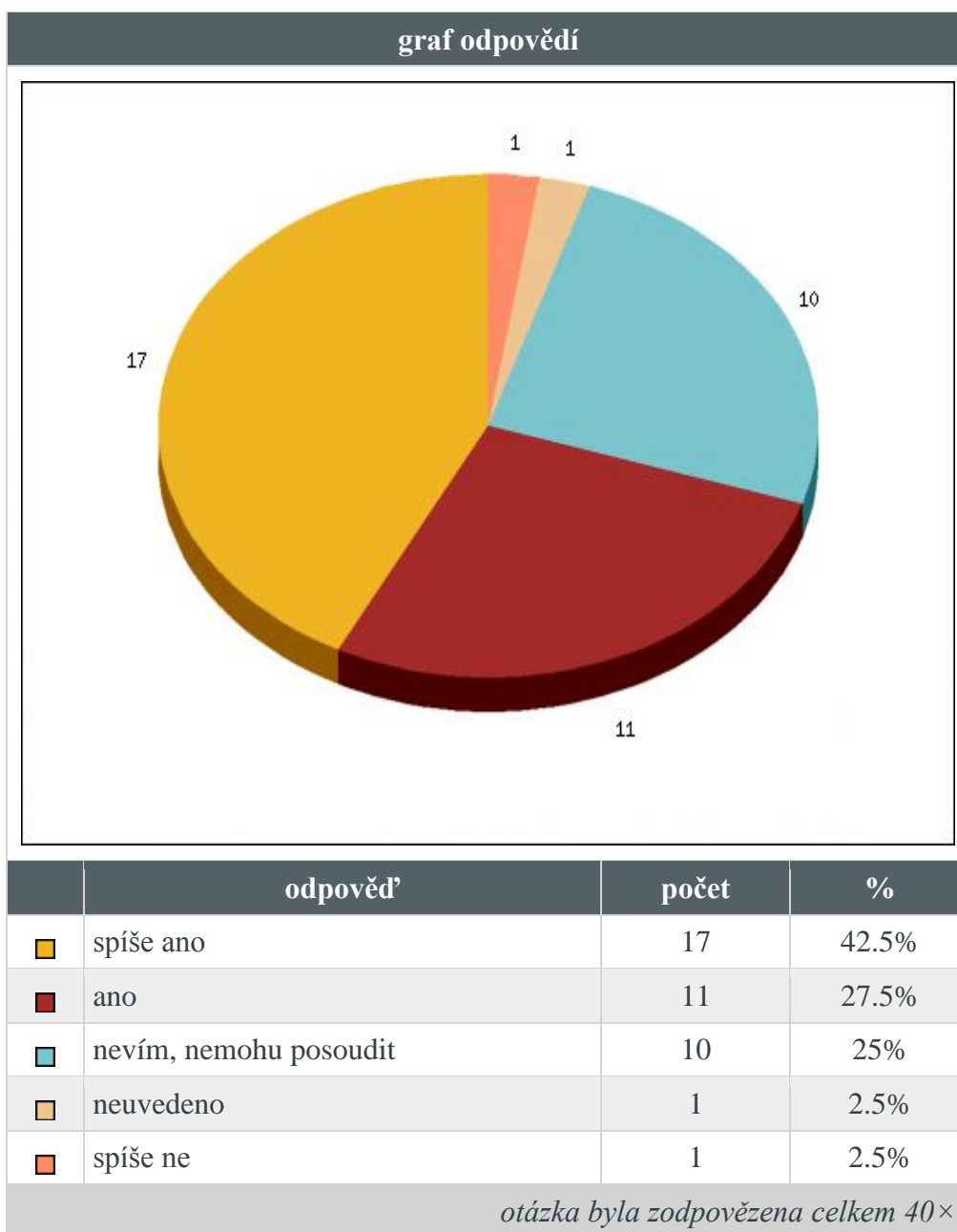
62,5% zaměstnanců se domnívá, že jejich vedoucí má rád svoji práci, 32,5% nedokáže posoudit a 5% se nevyjádřilo.

Můj (moje) vedoucí je i v kritických situacích pozitivním příkladem:



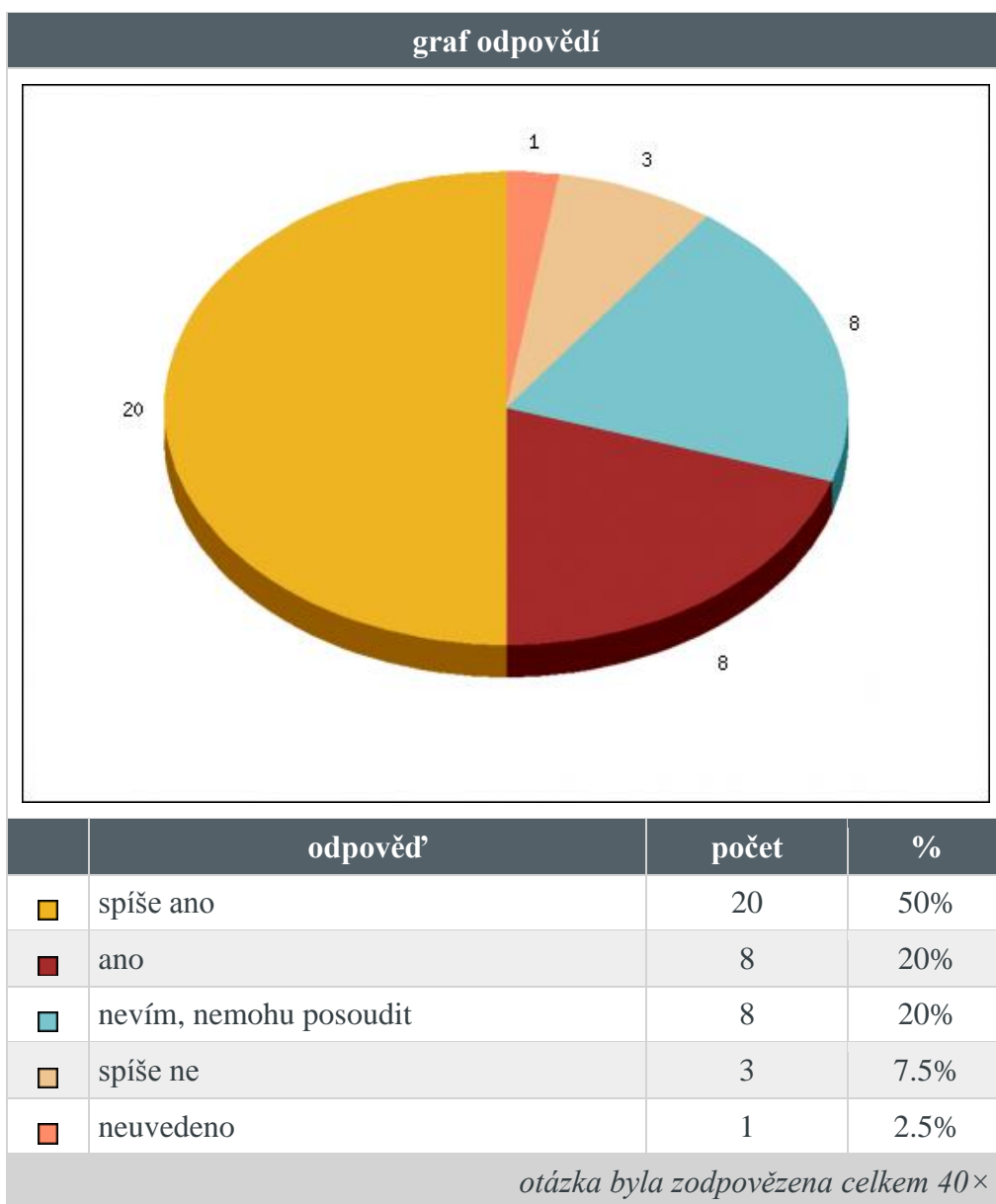
75% zaměstnanců hodnotí svého nařízeného, že je i v kritických situacích pozitivním příkladem, naopak 12,5 % si to nemyslí, 10% nemůže posoudit a 2,5% neuvedlo odpověď.

Můj (moje) vedoucí důvěřuje mým schopnostem:



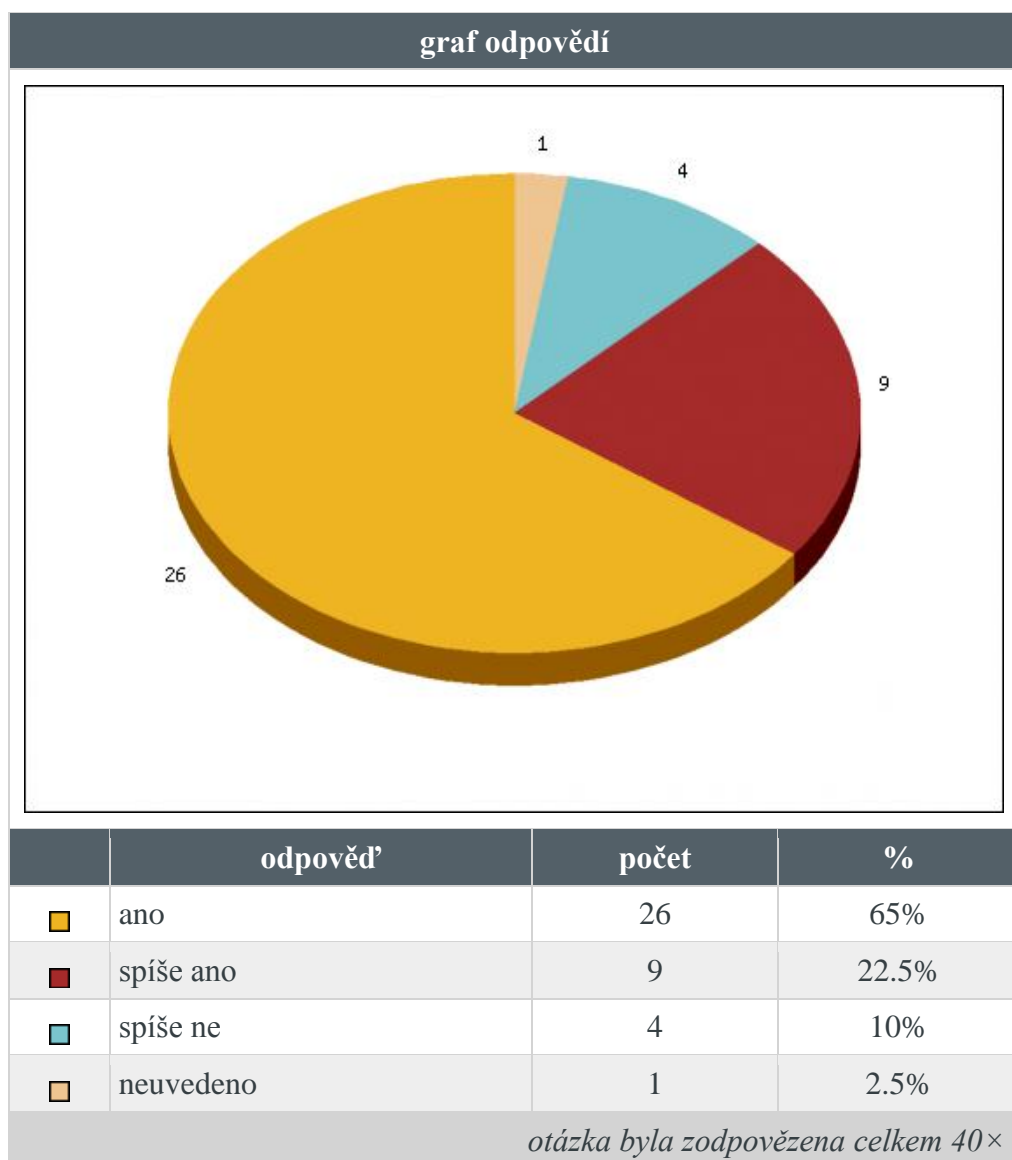
70% zaměstnanců se domnívá, že jejich vedoucí důvěřuje jejich schopnostem, 25% nedokáže posoudit, 2,5% si myslí, že vedoucí nedůvěřuje jejich schopnostem a 2,5% neuvedlo odpověď.

Můj (moje) vedoucí předává úkoly podle schopností spolupracovníků:



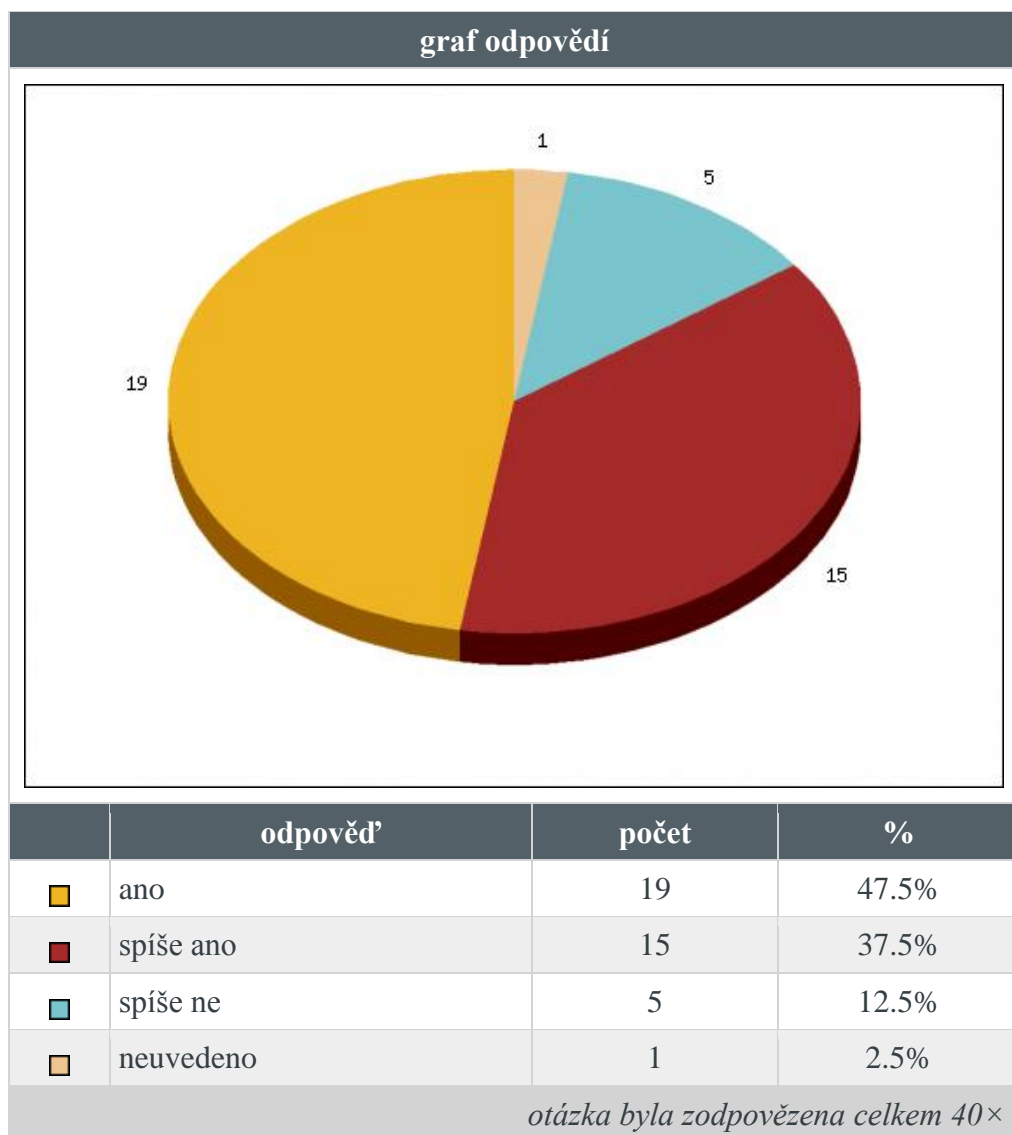
70% zaměstnanců uvedlo, že jejich vedoucí předává úkoly podle schopností spolupracovníků, 20% nedokáže posoudit, 7,5% se domnívá, že předávání úkolů není dle schopností a 2,5% neuvedlo odpověď.

Můj (moje) vedoucí se mnou sjednává reálné úkoly:



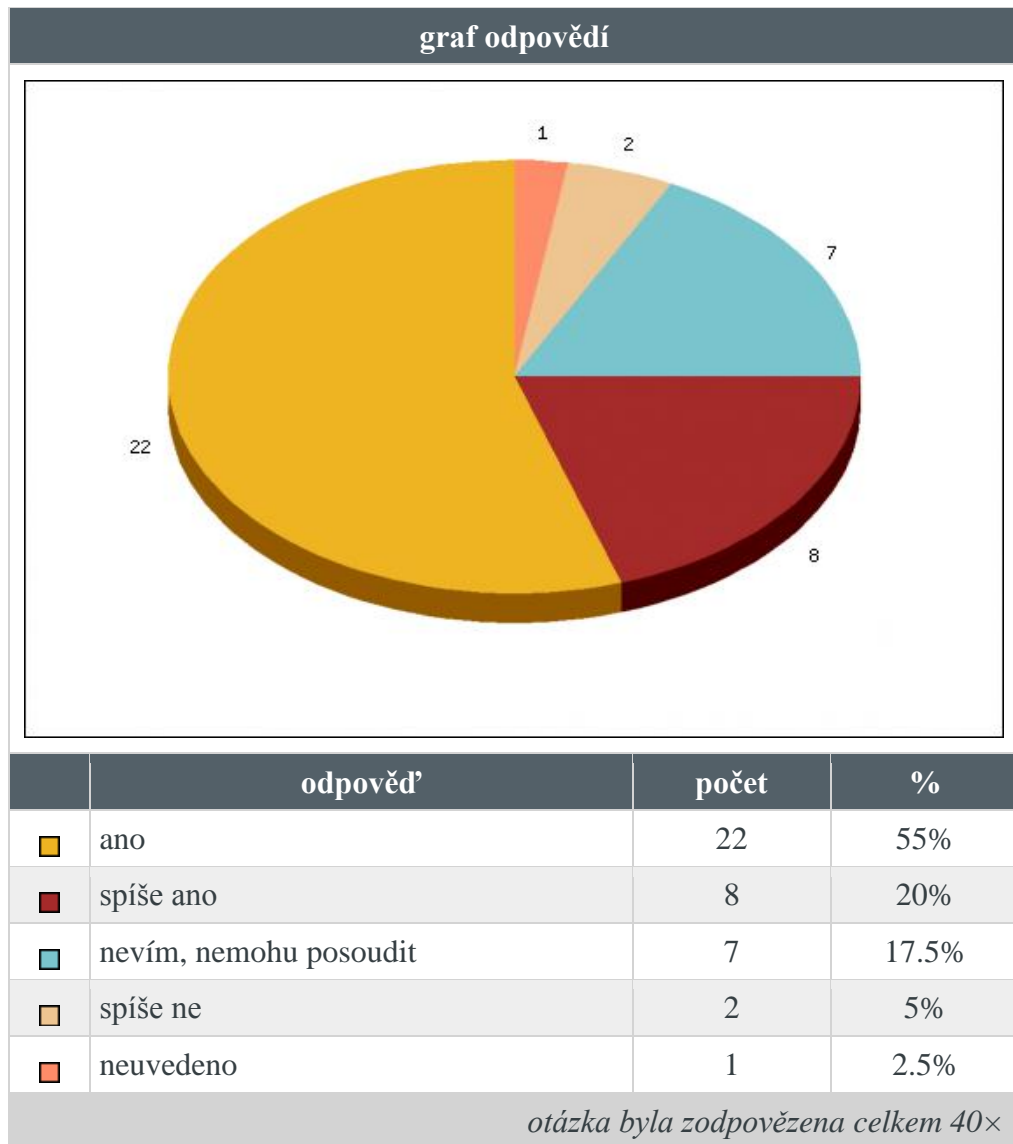
87,5% zaměstnanců se domnívá, že s ním nadřízený sjednává reálné úkoly, naopak 10% to vnímá opačně a 2,5% neuvedlo odpověď.

Můj (moje) vedoucí mi poskytuje možnost podílet se na určování způsobu splnění úkolu:



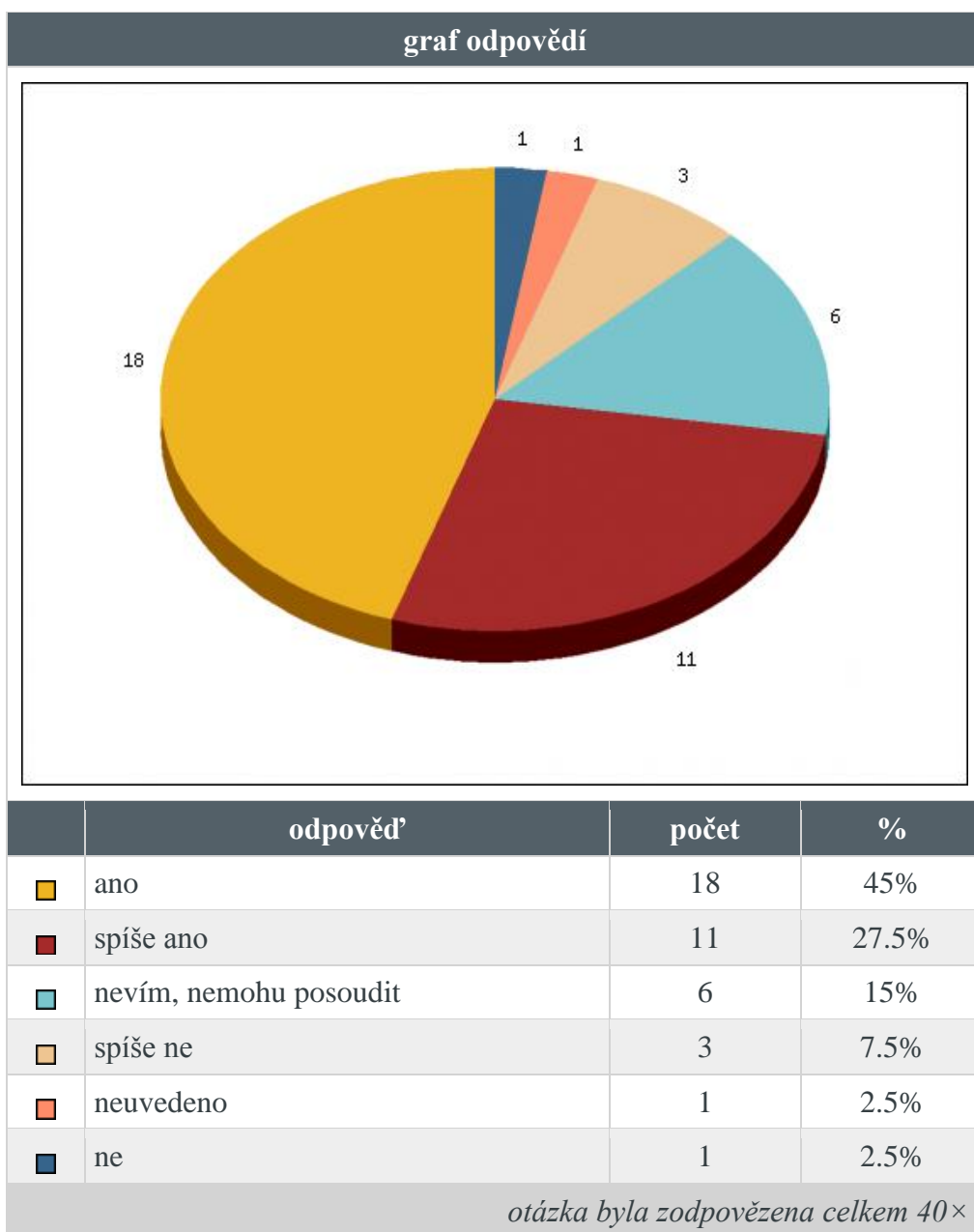
85% zaměstnanců se vyjádřilo, že se jim vedoucí poskytuje možnost podílet se na způsobu plnění úkolu, naopak 12,5% je opačného názoru, 2,5% neuvedlo odpověď.

Můj (moje) vedoucí nese zodpovědnost za svá rozhodnutí:



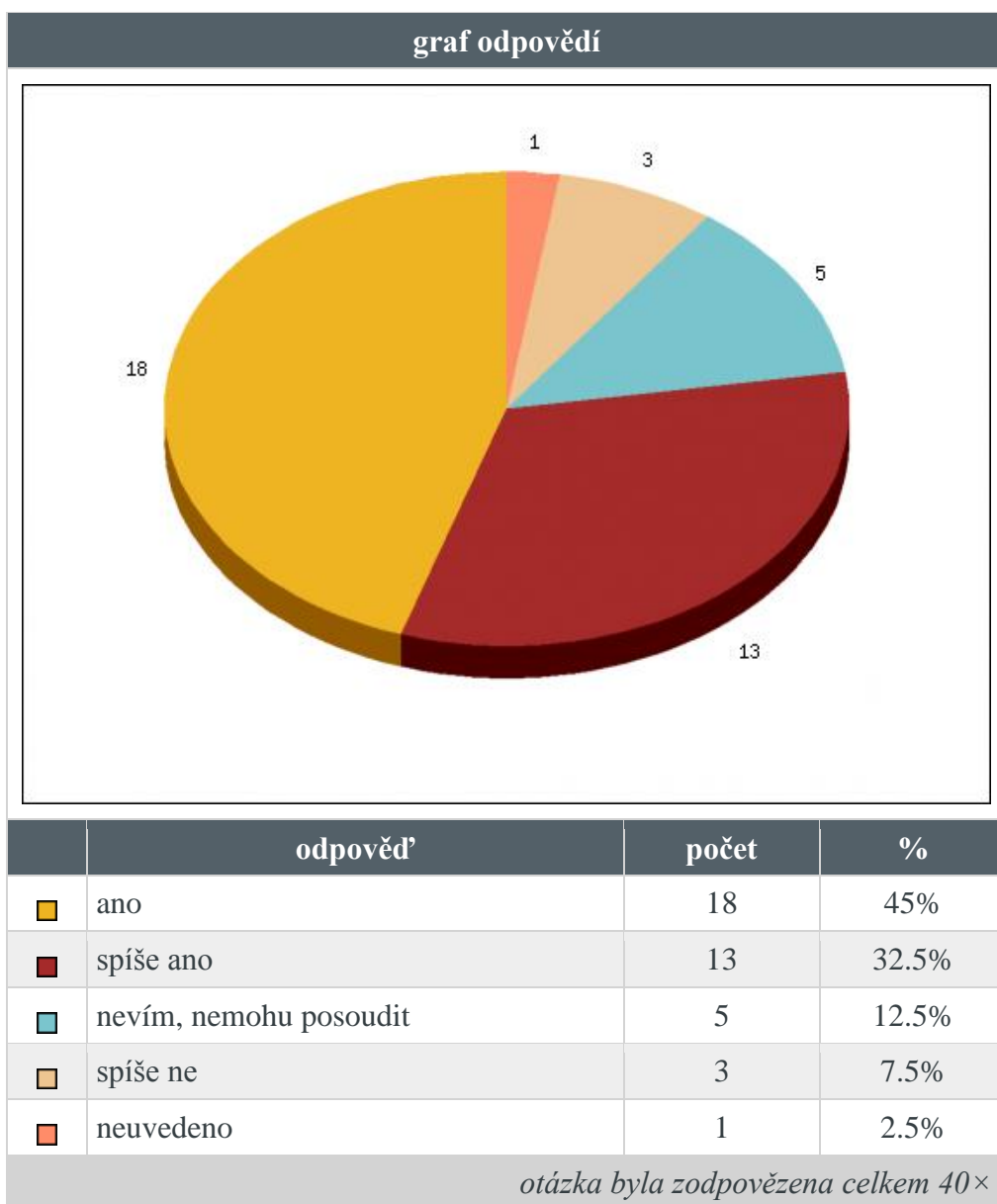
75% zaměstnanců se domnívá, že jejich vedoucí nese zodpovědnost za svá rozhodnutí, 5% je opačného názoru, 17,5% nedovedlo posoudit, 2,5% neuvedlo odpověď.

Můj (moje) vedoucí dobře organizuje připravené porady:



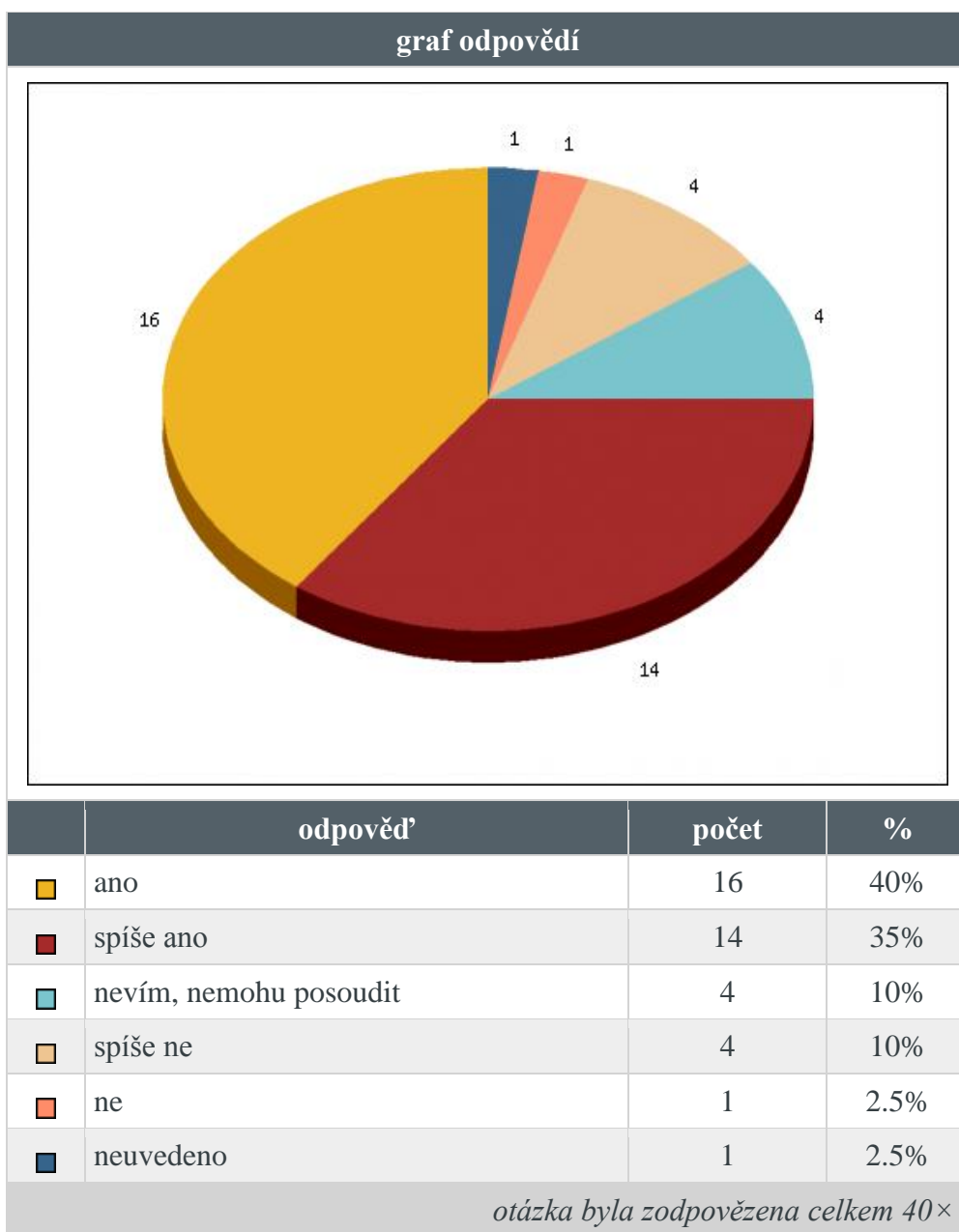
72,5% zaměstnanců si myslí, že jejich vedoucí dobře organizuje připravené porady, naopak 10% je opačného názoru, 15% nedokáže posoudit a 2,5 neuvádlo odpověď.

Můj (moje) vedoucí taktně upozorňuje na chybné chování a nedostatky:



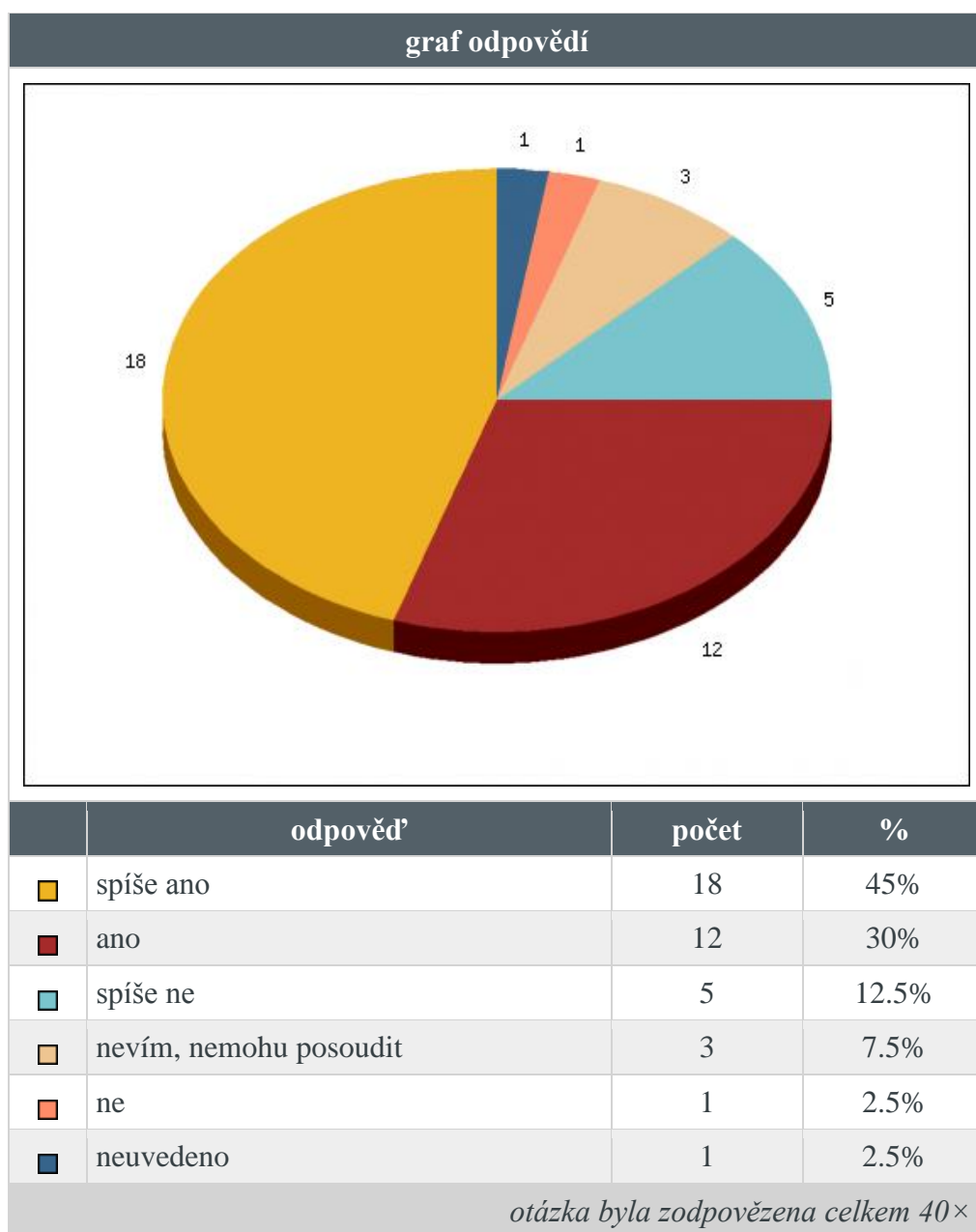
77,5% zaměstnanců odpovědělo, že jejich vedoucí taktně upozorňuje na chybné chování či nedostatky, 12,5% nedokázalo odpovědět a 2,5% neuvedlo odpověď.

Můj (moje) vedoucí podporuje své spolupracovníky:



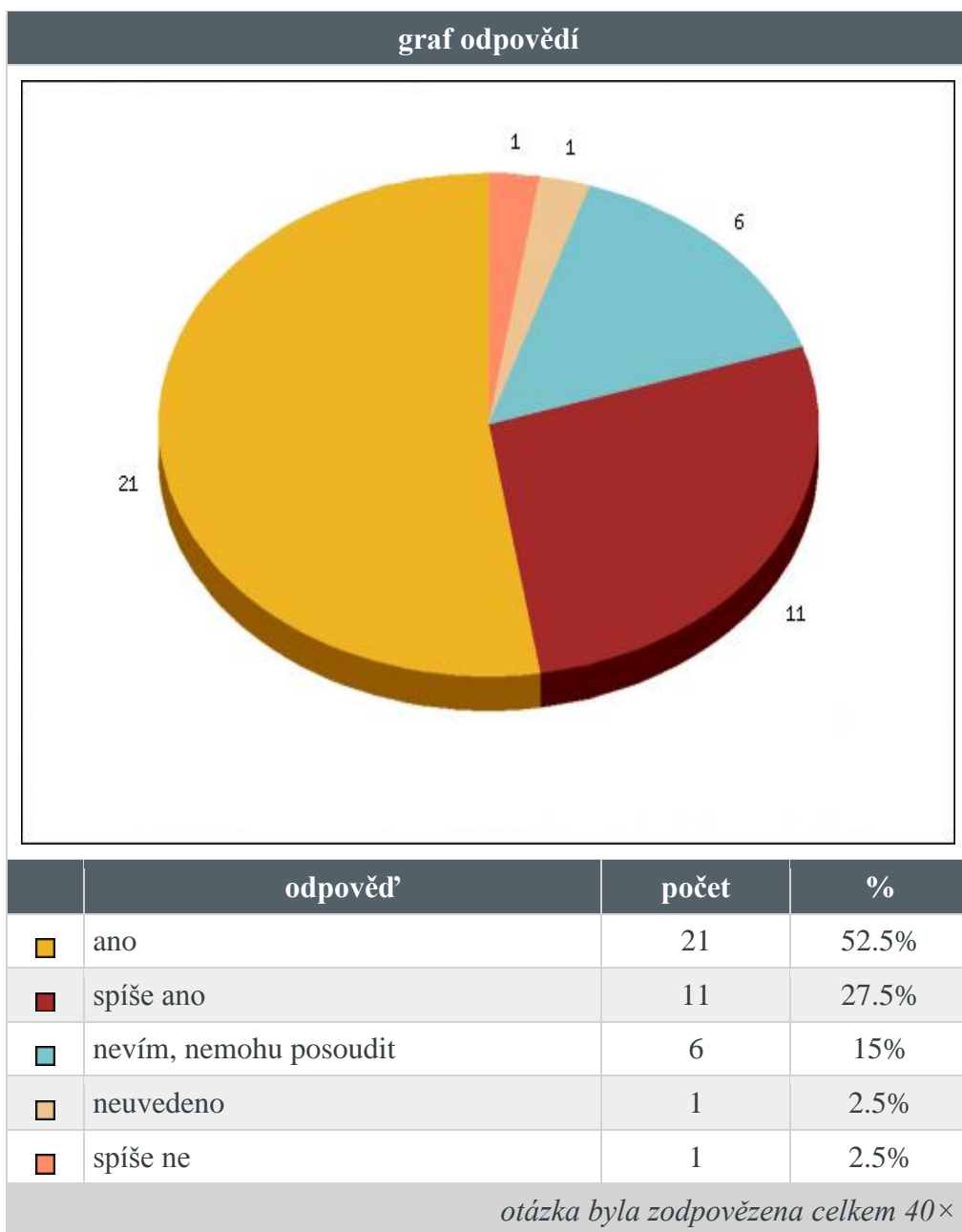
75% zaměstnanců vnímá podporu od svého nadřízeného, naopak 12,5% ne, 10% nedokázalo odpovědět a 2,5% neuvedlo odpověď.

Můj (moje) vedoucí poskytuje všechny informace potřebné pro plnění úkolů:



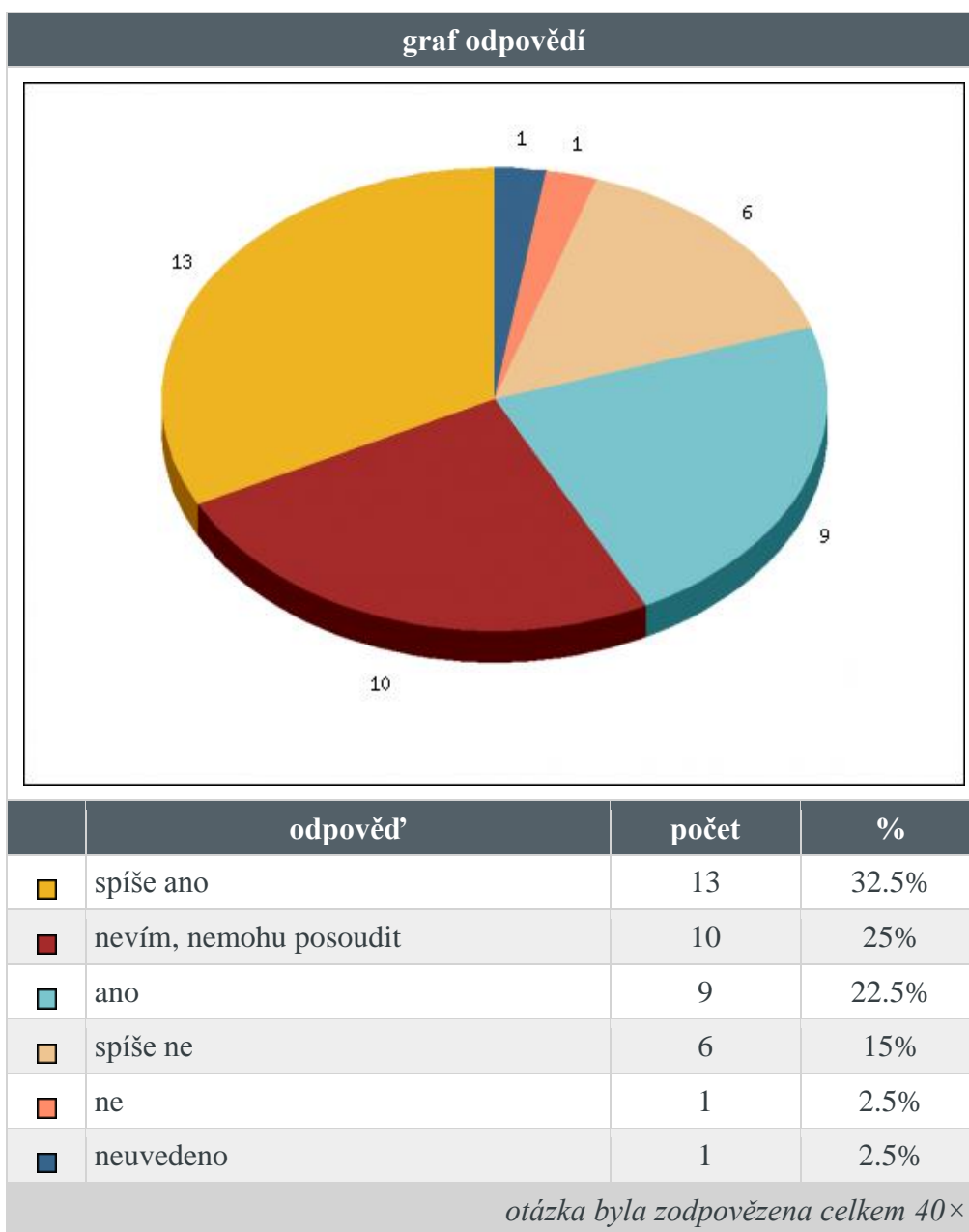
75% zaměstnanců dostává všechny potřebné informace pro splnění úkolu od vedoucího, naopak 15% nedostává potřebné informace od vedoucího, 7,5% nedokázalo posoudit, 2,5% neuvedlo odpověď.

Můj (moje) vedoucí se snaží o účinnou spolupráci v našem oddělení, úseku:



80% zaměstnanců si myslí, že se jejich vedoucí snaží o účinnou spolupráci v oddělení, 2,5% je opačného názoru, 15% nedokáže posoudit a 2,5% neuvedlo odpověď.

Můj (moje) vedoucí rozeznává včas problémy ve spolupráci:



55% zaměstnanců si myslí, že jejich vedoucí rozeznává včas problémy ve spolupráci, 17,5% si myslí, že jejich vedoucí problémy včas nerozezná, 25% nedokáže hodnotit a 2,5% neuvedlo odpověď.

3.7 Shrnutí výsledků

Z výsledku dotazníkového průzkumu vyplývá, že spokojenost s úrovní vedení firmy ve škále 80 - 100% je pouze 25% zaměstnanců. Nejvíce se zaměstnanci potýkají s úrovní informovanosti, celkem 47,5 %. Dále zaměstnanci postrádají informace o celkové koncepci rozvoje společnosti, o možnostech, které má firma v budoucnosti, o konkrétním rozvoji a organizaci - oddělení - úseku. Zanedbatelné také není, že postrádají informace o ekonomické situaci celé společnosti. Na tomto místě je možné se pozastavit a položit si otázku, zdali toto nesouvisí s častou organizační změnou ve společnosti, potažmo ve skupině. S tímto nedostatkem koresponduje výsledek odpovědi na otázku č. 6., od koho zaměstnanci získávají nejvíce informací, kde shodně odpovědělo 28,79% od ostatních pracovníků ve firmě a od svého přímého nadřízeného a dále 24,24% od ostatních pracovníků v úseku či oddělení.

U poslední otázky č.8, jenž hodnotila v jednotlivých podotázkách činnosti a vlastnosti přímého nadřízeného, je u zaměstnanců vidět celková spokojenost. Za povšimnutí stojí, že poměrně často zaměstnanci nedokážou svého nadřízeného ohodnotit, dalo by se říci, že ho vlastně moc neznají.

Z výsledku průzkumu jsou zřejmé nedostatky v komunikaci, úrovně informovanosti, kvality obdržených informací a chybějících informací o společnosti.

ZÁVĚR

V bakalářské práci byla věnována pozornost osobnosti manažera, popisu jednotlivých kompetencí a manažerské etiketě ve společnosti KOMTERM, a.s.

Obsahem teoretické části byla analýza, charakteristika a popis jednotlivých kompetencí a jejich význam, s možností čerpání teoretických poznatků z české a zahraniční literatury.

V praktické části byl využit dotazníkový průzkum zaměstnanců společnosti a analýza dat.

Je překvapivé, že všichni oslovení zaměstnanci souhlasili s účastí v průzkumu a rychle odevzdali vyplněný dotazník. Z tohoto zjištění může plynout, že zaměstnanci vnímají nedostatečný zájem o ně samotné ze strany managementu. V tomto případě nemusí jít o „nezájem“ v tom pravém slova smyslu, ale nedostatečnou vzájemnou komunikaci mezi managementem a zaměstnanci. Především může jít o nedůkladné vysvětlení a prezentaci plánovaných či již uskutečněných změn, neznalost cílů a vizí. Toto může způsobit, že si zaměstnanci vytvoří své vlastní teorie, které nemusí být vždy pravdivé a přenášet si je vzájemně mezi sebou. V konečném důsledku může tento stav v budoucnu způsobit „apatii“ a nezájem na pracovní činnosti ze strany jednotlivých zaměstnanců, tzv. zaměstnanci budou „přežívat“ a vytratí se zdravá aktivita, která by měla být motorem každé firmy.

Cílem této práce bylo odhalení nedostatků v kompetencích manažerů. Z výsledku průzkumu jsou zřejmé nedostatky v komunikaci, úrovni informovanosti, kvalitě obdržených informací a chybějících informací o společnosti. Prioritně zaměstnanci postrádají informace o celé koncepci a dalším rozvoji společnosti. Problém také může být v „neznalosti“ svého nadřízeného.

Management by se měl zaměřit na zlepšení celkové informovanosti vůči zaměstnancům, způsobu jak, kdy, kde a kým předávat informace a budování dobrých vztahů na pracovišti.

Do budoucna by společnosti prospěly teambuildingové výjezdy, které by napomohly vzájemné spolupráci, tato forma vzdělávání napomáhá zlepšování vztahů mezi zaměstnanci, ujasnění rolí v týmu/ve společnosti a zefektivnění komunikace. Tyto akce by měly probíhat s účastí managementu. Společnost by měla své zaměstnance na akce dobře připravit a motivovat (pracovníci musí jasně vědět, proč se akcí mají účastnit, a ztotožňovat se s tím). V neposlední řadě stojí za zvážení školení pro střední a vyšší management, které by se však mělo důkladně promyslet a vybrat ten nejvhodnější program, neboť jednotlivé kompetence jsou provázané a měly by být ve vzájemné synergii. Nelze proto doporučit školení pouze na komunikační kompetence, ale na celý komplex.

Nejprve si musíme říci, zda máme na manažerské pozici správného člověka u kterého je předpoklad, že jakékoli vzdělávání a následnou péči využije a zhodnotí. Za druhé je potřebné mít pečlivě vedenou evidenci již absolvovaného školení a v tomto provést zhodnocení jeho efektivity. Teprve podle zjištěného výsledku se můžeme rozhodnout na dalším školení či jeho opakování. Velký problém může být aplikace nabytých dovedností do praxe, proto je důležité věnovat manažerům pozornost i v této fázi např. koučováním. Vzdělávání managementu by mělo být součástí strategického plánování.

Do všech manažerských rolí se promítají tři úrovně komunikačních kompetencí: informovat (vědět) – vysvětlovat (umět) – přesvědčovat (chtít, vézt k akceschopnosti), důležitá jejich provázanost a synergický efekt. Kvalita působení manažera na zaměstnance se odvíjí od jeho znalostí a dovedností odborných (které mu dávají jistotu, sebedůvěru), sociálních, umožňujících optimálně komunikovat - a osobních, zejména morálně volních vlastností, na nichž spočívá jeho důvěryhodnost, respekt, přirozená autorita. Komunikaci znalostí v organizaci lze úspěšně rozvíjet s využitím všech uvedených charakteristik ve vzájemné vazbě. Výhodiskem je ujasnění smyslu a cíle komunikace a analýza možností, jak jich dosáhnout. (Barták, 2006)

K vytvoření výjimečné organizace jsou zapotřebí vysoce efektivní jednotlivci a mimořádní lídři. Společně pak tvoří tým, který dokáže jít stejným směrem a realizovat klíčové role organizace.

Dobrá znalost a pochopení cílů a vizí společnosti motivuje zaměstnance, aktivizuje vykonávané činnosti, zvyšuje loajalitu vůči firmě a tím přispívá k rozvoji společnosti i v době častých změn. Dobrý manažer by si měl být tohoto vědom, měl by tímto náležitě podněcovat zaměstnance k aktivitě, k vzájemné spolupráci a komunikaci.

Základem efektivního vůdcovství je důkladné promyšlení poslání organizace, jeho definování a jeho jasné a viditelné vyhlášení. Vůdčí osobnost vytyčuje cíle, stanovuje priority a vyhlašuje a udržuje standardy. Dělá samozřejmě kompromisy; efektivní vůdčí osobnosti jsou si přímo bolestně vědomy skutečnosti, že neovládají vesmír“. Tím, co odlišuje pravého vůdce od vůdce scestného, jsou jeho cíle. O tom, zda je efektivní vůdčí osobností, rozhoduje, je-li kompromis přijímaný v důsledku reálných omezení – k nimž mohou patřit politické, ekonomické, finanční či interpersonální problémy – kompatibilní s jeho posláním a cíli nebo ho od nich vzdaluje. A o tom, zda má skutečné následovníky nebo jen pokrytecké přísluhovače, rozhoduje, drží – li se neochvějně několika základních standardů (a jde ostatním příkladem vlastním chováním) nebo je-li pro něj „standardem“ cokoli, co mu projde. (Drucker, To nejlepší z Druckera v jednom svazku, 2007, s. 227-228).

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*, přeložil prof. Ing. Josef Koubek, CSc., Praha : Grada Publishing, 10. vydání, 2007, s. 800, ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK J., *Skryté bohatství firmy*, Praha : Alfa Publishing, 1. vydání, 2006, s. 183, ISBN 80-86851-17-06.

BARTÁK J., *Personální řízení, současnost a trendy*, Praha : UJAK, 2011, 1. vydání, s. 272, ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK J., *Od znalosti k inovacím*, Praha : Alfa 2008, 1. vydání, 190 s. 190, ISBN 98-80-87197-03-5.

BĚLOHLÁVEK F., *Organizační chování*, Olomouc : Rubico, 1996, 1. vydání, s. 343, ISBN 80-85839-09-01.

CEJTHAMR V., DĚDINA J., *Management a organizační chování*, Praha : Grada Publishing, 2010, 2. aktualizované a rozšířené vydání, s. 352, ISBN 978-80-247-3348-7.

COVEY S., *8. návyk, Od efektivnosti k výjimečnosti*, přeložil Aleš Lisa, Praha : Management Press, 2010, 1. vydání, s. 371, ISBN 978-80-7261-138-6.

COVEY S., *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*, přeložil Aleš Lisa, Praha : Management Press, 2008, 1. vydání, s. 347, ISBN 978-80-7261-176-8.

DRUCKER P.F., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Praha : Management Press, 2007, 1. vydání, s. 300, ISBN 978-80-7261-066-2.

DYTRT Z. a kolektiv, *Manažerská etiketa*, Praha : Computer Press, 2011, 1. vydání, s. 200, ISBN 978-80-251-3344-6.

GULLOVÁ S., *Mezinárodní obchod a diplomatický protokol*, Praha : Grada Publishing, 2011, 1. vydání, s. 256, ISBN 978-80-247-3777-5.

KOTTER J.P., *Vedení procesu změny*, Praha : Management Press, 2004, 1. vydání, s. 190, ISBN 80-7261-015-5.

KUBEŠ M., SPILLEROVÁ D., KURNICKÝ R., *Manažerské kompetence způsobilosti výjimečných manažerů*, Grada Publishing : 2004, 1. vydání, s. 184, ISBN 80-247-0698-9.

KOZÁK J.B., ŠKRACH V.K., STLOUKAL K., SYCHRAVA L., ŠTEFÁNEK A., RAMBOUSEK A., FOLPRECHT J., *TGM, Sborník ze spisů, řečí, projevů prvního československého prezidenta československé republiky k osmdesátým jeho narozeninám*, Státní nakladatelství v Praze 1930, s. 337.

PLAMÍNEK J., *Vzdělávání dospělých*, Praha : Grada Publishing, 2010, 1. vydání, s. 320, ISBN 978-80-247-3235-0.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*, Praha : UJAK, 2008, 1. vydání, s. 140, ISBN 978-80-86723-54-9.

SEZNAM GRAFŮ

- Graf k otázce č. 143
- Pokuste se vyjádřit, na kolik procent hodnotíte současnou úroveň vedení, řízení firmy.
- Graf k otázce č.244
- Jste spokojen/a s tím, jak je Váš kolektiv veden současným nejbližším nadřízeným?
- Graf k otázce č.3.....45
- Myslíte si, že pro zajištění dalšího efektivního fungování celé firmy jsou nutné nějaké výrazné změny ve vedoucích funkcích ve Vašem oddělení, úseku, firmě jako celku?
- Graf k otázce č.4.....46
- Jste spokojen/a s celkovou úrovní informovanosti zaměstnanců/Vás osobně ve firmě?
- Graf k otázce č.5.....47
- Jaké informace Vám především schází?
- Graf k otázce .6.....48
- Zhodnoťte kvalitu obdržených informací. Kde získáváte ty pro Vás nejdůležitější informace?
- Graf k otázce č.849 - 63.
- Můj (moje) vedoucí je respektován/a.
 - Můj (moje) vedoucí vydává nesrozumitelné pokyny.
 - Můj (moje) vedoucí má rád/a svoji práci.
 - Můj (moje) vedoucí je i v kritických situacích pozitivním příkladem.
 - Můj (moje) vedoucí důvěřuje mým schopnostem.
 - Můj (moje) vedoucí předává úkoly podle schopností spolupracovníků.
 - Můj (moje) vedoucí se mnou sjednává reálné úkoly.
 - Můj (moje) vedoucí mi poskytuje možnost podílet se na určování

způsobu splnění úkolu.

- Můj (moje) vedoucí nese zodpovědnost za svá rozhodnutí.
- Můj (moje) vedoucí dobře organizuje připravené porady.
- Můj (moje) vedoucí taktně upozorňuje na chybné chování a nedostatky.
- Můj (moje) vedoucí podporuje své spolupracovníky.
- Můj (moje) vedoucí poskytuje všechny informace potřebné pro plnění úkolů.
- Můj (moje) vedoucí se snaží o účinnou spolupráci v našem oddělení, úseku.
- Můj (moje) vedoucí rozeznává včas problémy ve spolupráci.

PŘÍLOHY

Dotazník průzkumu zaměstnanců

Vážení,

obracím se na Vás s prosbou o pečlivé pročtení a zodpovědné vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zaměřen na zjištění Vašich názorů na fungování firmy i Vašeho oddělení, na zjištění Vaší spokojenosti s působením ve firmě. Dotazník je anonymní a důvěrný a výsledky budou sloužit pro zpracování bakalářské práce.

Technika odpovídání spočívá v zakřížkování Vámi zvolené jedné varianty či ve volné písemné odpovědi. Vždy vyplňujte/zaškrťávejte bílé čtverečky.

Děkuji Vám za ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Eva Kačerová

1. Pokuste se vyjádřit, na kolik procent hodnotíte současnou úroveň vedení, řízení firmy. (zaškrtněte jedno políčko)

- 0 - 20%
- 20 - 40%
- 40 - 60%
- 60 - 80%
- 80 - 100%

2. Jste spokojen/a s tím, jak je Váš kolektiv veden současným nejbližším nadřízeným?

(zaškrtněte jedno políčko)

- ano
- spíše ano

- nevím, nemohu posoudit
- spíše ne
- ne

3. Myslíte si, že pro zajištění dalšího efektivního fungování celé firmy jsou nutné nějaké výrazné změny ve vedoucích funkcích ve Vašem oddělení, úseku, firmě jako celku? (zaškrtněte jedno políčko)

- ano
- spíše ano
- nevím, nemohu posoudit
- spíše ne
- ne

4. Jste spokojen/a s celkovou úrovní informovanosti zaměstnanců/Vás osobně ve firmě?

(zaškrtněte jedno políčko)

- ano
- spíše ano
- nevím, nemohu posoudit
- spíše ne
- ne

5. Jaké informace Vám především schází? (můžete označit až tři možnosti/políčka)

- o celé koncepci dalšího rozvoje firmy
- o konkrétním rozvoji našeho oddělení a úseku
- o možnostech, které má naše firma v budoucnosti

- o tom, jak bude naše oddělení a úsek organizován
- o tom, jaké jsou záměry v obsazení vedoucích funkcí
- o našich uvažovaných pracovních a sociálních jistotách
- o ekonomické situaci firmy
- jiné, uveďte jaké:

6. Zhodnoťte kvalitu obdržených informací. Kde získáváte ty pro Vás nejdůležitější informace? (můžete označit dvě možnosti/políčka)

- od vedení firmy, top-managementu jako celku
- od vedoucího oddělení
- od svého přímého nadřízeného
- od ostatních pracovníků v úseku, oddělení
- od ostatních pracovníků ve firmě
- jinde, uveďte kde:

7. Máte nějaké konkrétní připomínky či náměty k organizaci práce a činnosti v rámci Vašeho úseku či oddělení?

8. Pokuste se co nejobektivněji na základě Vaší zkušenosti ohodnotit svého přímého nadřízeného. U každého tvrzení zaškrtněte dle Vašeho názoru odpovídající variantu.

A = ano, SA = spíše ano, NNP = nevím, nemohu posoudit, SN = spíše ne, N = ne

Můj (moje) vedoucí	1	2	3	4	5
1. je respektován/a	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
2. vydává nesrozumitelné pokyny	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
3. má rád/a svoji práci	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
4. je i v kritických situacích pozitivním příkladem	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
5. důvěřuje mým schopnostem	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
6. předává úkoly podle schopností spolupracovníků	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
7. sjednává se mnou reálné úkoly	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
8. poskytuje mi možnost podílet se na určování způsobu splnění úkolu	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
9. nese zodpovědnost za svá rozhodnutí	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
10. dobře organizuje připravené porady	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
11. taktně upozorňuje na chybné chování a nedostatky	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
12. podporuje své spolupracovníky	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
13. poskytuje všechny informace potřebné pro plnění úkolů	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
14. snaží se o účinnou spolupráci v našem oddělení, úseku	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
15. rozeznává včas problémy ve spolupráci	A <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	NNP <input type="checkbox"/>	SN <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eva Kačerová

Obor: 7501R022 – Vzdělávání dospělých (Bc. VD)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Kompetenční mapa manažera ve společnosti
KOMTERM, a.s., zaměření na komunikační kompetence

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 67

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů české literatury a pramenů: 16

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.