POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022 RADOSLAV KLINER

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE
Fakulta bezpečnostního managementu
Katedra managementu a informatiky

Manažerská komunikace

Diplomová práce

Managerial Communication
Master thesis

VEDOUCÍ PRÁCE
PhDr. Iva Borská, CSc.

AUTOR PRÁCE
Bc. Radoslav Kliner

PRAHA
2022

Čestné prohlášení

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

V Praze, dne 15. 3. 2022

……

Bc. Radoslav KLINER

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Ivě Borské, CSc. za odborné vedení při psaní této diplomové práce.

ANOTACE

V diplomové práci se zabývám tématem manažerské komunikace a jejímu významu a roli v rámci leadershipu. Zabývám se tím, co je rozhodující pro úspěšné vedení a řízení společnosti, jak využít komunikaci pro zvládání všech úkolů, které vyplývají z manažerské role lídra, jak souvisí komunikace s motivováním a rozvojem pracovníků, jak komunikace pomáhá řešit konflikty v organizaci či jakou formu komunikace použít při delegování pravomocí. V praktické části jsem vedl na toto téma rozhovory jak s manažery, administrativními pracovníky i dělníky v jedné společnosti. Bylo zajímavé porovnat subjektivní názory a pocity na vedení lidí a komunikaci obou skupin, tedy zaměstnanců na jedné straně a manažerů či lídrů na straně druhé.

KLÍČOVÁ SLOVA

Manžerská komunikace * leadership * vedení lidí * motivování pracovníků * rozvoj pracovníků * delegování pravomocí

ANNOTATION

My Master thesis deals with issue of manager communication and it´s role within leadership. I am concerned with question what is essential for succesfull leadership and company management, how to utilize communication for successfull company management and leadership, how communication helps solving conflicts within organisation or which style of communication should use in delegation of powers. In practical part of the Master thesis I describe conversation about communication style and leadership with leaders, administrative employees and workmen in one company. It was interesting comparison of opinion and feelings in both sides, employees and his managers.

KEYWORDS

Manager communication * leadrship * motivation of employyes * employee development * delegation

Obsah

ÚVOD 8
I. ŘEŠENÝ PROBLÉM, CÍLE PRÁCE A METODY 9
II. TEORETICKÁ ČÁST 12
1. Definice základních pojmů 12
1.1 Management 12
1.2 Leadership 14
1.3 Vztah mezi managementem a leadershipem 19
1.4 Komunikace a její formy 22
2. KOMUNIKACE V RÁMCI LEADERSHIPU 25
2.1 Komunikace a motivování pracovníků 25
2.2 Komunikace a rozvoj pracovníků 29
2.3 Komunikace a řešení konfliktů v organizaci 32
2.4 Komunikace a delegování pravomocí 35
2.5 Komunikace a styl vedení lidí 39
III. PRAKTICKÁ ČÁST 42
3. ROZHOVORY S MANAŽERY 42
3.1 Metodologie rozhovorů 42
3.2 Vyhodnocení rozhovorů 44
4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 48
4.1 Metodologie dotazníkového šetření 48
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PRAXI 60
ZÁVĚR 61
SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ 64

ÚVOD

S určitým zjednodušením lze konstatovat, že problematika manažerské komunikace je během posledních zhruba patnácti let v české odborné literatuře stále více frekventována, přičemž jejím jednotlivým aspektům je věnována stále větší pozornost. Souběžně je pozornost věnována i otázkám managementu a řízení lidských zdrojů, což může nepříliš zasvěcené zájemce o tuto problematiku svádět k nesprávnému závěru, že management a leadership představují velmi podobné či dokonce totožné fenomény a že zmíněné termíny lze používat jako plnohodnotná synonyma. To ovšem neodpovídá nejen realitě, ale takový přístup navíc nekoresponduje ani s velkými nároky současného podnikatelského prostředí, které se vyznačuje dynamikou a globálním rozměrem.

Jako další zjednodušení problematiky managementu a leadershipu lze označit přístup, který pozornost věnovanou fenoménu leadershipu považuje za konjunkturální či tzv. módní v tom smyslu, že téma managementu bylo v odborné literatuře popsáno již v podstatě ve všech myslitelných aspektech, takže bylo zapotřebí přijít s něčím novým, aby akademická produkce mohla pokračovat. Rovněž tento přístup je projevem laického nepochopení zkoumané problematiky a neodpovídá realitě. Leadership totiž rozhodně nepředstavuje záležitost posledních dvou desetiletí, nýbrž se v nejrůznějších podobách vyskytuje ve vývoji lidských společností od počátků psané historie. Leadership navíc nelze spojovat pouze s firemním prostředím či s vedením lid v podnicích.

Pro fungování současných společností i jejich ekonomických subsystémů – jak již bylo výše naznačeno – je charakteristická značná dynamika, která se patrně nejvíce projevuje v oblasti technologií, ale týká se i vývoje demografického, politického apod., což je vše umocňováno intenzivními globalizačními procesy. Výsledkem je velice náročné konkurenční prostředí, z čehož pro firmy vyplývá kategorický imperativ uspět, ovšem za využití všech etických a legálních možností. Leadership v tomto kontextu představuje možnost, jak efektivněji využít to nejcennější bohatství, kterým organizace či firmy disponují, tedy lidí, jak mobilizovat potenciál, který představují, a dosahovat

tak konkurenční výhody a dlouhodobého rozvoje. Je mimo jakoukoli pochybnost, že komunikace představuje základní nástroj působení lídrů i manažerů.

I. ŘEŠENÝ PROBLÉM, CÍLE PRÁCE A METODY

Tématem této práce je problematika manažerské komunikace. Vzhledem k tomu, že se jedná o značně široké téma, je zapotřebí provést jeho specifikaci. Tato práce se proto zaměří na význam a roli komunikace v rámci leadershipu. Leadership lze totiž považovat za vyšší úroveň realizace managementu a je mimo jakoukoli pochybnost, že bez efektivní komunikace žádný manažer nemůže být dobrým lídrem.

O vymezení vztahů mezi leadershipem a managementem se metaforickým způsobem pokouší např. Ivan Kupka, když uvádí, že „… manažer se stará o co nejvyšší hektarové výnosy. Lídr ale určuje, co pěstovat, a zda je vůbec třeba něco pěstovat. Manažer má na starosti „to manage it", tj. „zvládnout to". Možná přitom to, co tak dobře zvládá, vůbec nepřispívá k naplnění jeho hlavních životních cílů. Možná jen pružně a výkonně pracuje na snech, vidinách a cílech někoho jiného. Lídr má za úkol „to lead it", tj. vést, volněji řečeno dovést to někam"."[1]

Jan Urban pak v této souvislosti připomíná slova Colina Powella, bývalého ministra obrany Spojených států amerických, který prohlásil, že leadership je umění, jak dosáhnout více, než věda o řízení, tedy management, považuje za možné. Vůbec nejdůležitějším úkolem lídrů ve firmách a organizacích je formulovat vize a pro jejich realizaci či naplnění pak získávat zaměstnance. S tím souvisí další významný úkol manažerů v roli lídrů, a to motivace lidí.[2] Zde se komunikace významně uplatní.

S určitým zjednodušením lze konstatovat, že společným jmenovatelem většiny problémů, které se objevují v rámci řízení lidských zdrojů a které

[1] KUPKA, Ivan. *Jak úspěšně studovat cizí jazyky*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2000-5, str. 16
[2] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-735-7925-8, str. 253

manažeři a lídři musí – či měli by – řešit – má svůj původ v oblasti neefektivní, nedostatečné nebo jiným způsobem narušené komunikace. Stejně tak lze ovšem tvrdit, že i podstata řešení takových problémů se nachází v oblasti komunikace. Základním problémem, který tato práce řeší, je proto problém využití komunikace jako základního nástroje pro zvládání všech úkolů, které vyplývají z manažerské role lídra. Očekávaným přínosem, který vyplývá z řešení tohoto problému, je objasnění toho, jak může efektivní komunikace přispět ke zvládání následujících úkolů z oblasti vedení lidí: motivování pracovníků, rozvoj pracovníků, řešení konfliktů v organizaci a delegování pravomocí.

Význam efektivní komunikace mezi manažerem v roli lídra a jeho podřízenými je dán obecným strategickým významem lidí či lidských zdrojů pro firmy. Základním teoretickým východiskem této práce je proto následující konstatování Michaela Armstronga, který zdůrazňuje, že „… lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému všestrannému rozvoji.“[3] Každý manažer a lídr musí chápat, že právě lidé představují ten nejdůležitější zdroj prosperity.

Podobně vyznívající konstatování můžeme nalézt také u některých českých odborníků. Za všechny lze v tomto ohledu zmínit např. Martina Šikýře, který tvrdí, že „… postupující globalizace, zostřující se konkurence, rozvíjející se technologie, měnící se požadavky zákazníků, to jsou hlavní faktory, které principiálně změnily přístup organizací k řízení a vedení lidí. Jedině dostatečně schopní a motivovaní lidé, systematicky připravovaní na změny, zajistí organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně

[3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 31

rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních) a jejich schopnosti i motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace.“[4]

Na způsob, kterým může efektivní a pozitivní komunikace ze strany manažera přispívat k motivování zaměstnanců, velmi přesvědčivým způsobem poukazuje Jiří Plamínek, který podotýká, že „… motivace má mohutný pozitivní potenciál. Často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Kdykoli k ní dozrají lidé a podmínky, úspěšně konkuruje těmto primitivnějším nástrojům, a je-li citlivě užívána, vnáší do vztahů mezi lidmi důvěru a noblesu. Již ve své podstatě má vepsánu nutnost pochopení druhých lidí. Kdo od lidí potřebuje získat něco bez násilí, kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen na sebe. Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat, je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů … Aby tohle bylo možné, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Motivace vás tedy nutí zajímat se o druhé. Už to je velký čin v dnešním povrchním, uspěchaném světě.“[5]

Tématem této práce je tedy problematika manažerské komunikace, specificky pak problematika významu a roli komunikace v rámci leadershipu. Cílem této práce je vysvětlit, jak může efektivní komunikace ze strany manažera a lídra přispět ke zvládání těchto úkolů z oblasti vedení lidí: motivování pracovníků, rozvoj pracovníků, řešení konfliktů v organizaci a delegování pravomocí manažera na podřízené.

Tento cíl bude naplňován v rámci teoretické části práce prostřednictvím analýzy odborné literatury a následné syntézy poznatků. Výzkumným cílem praktické části práce je zjistit, jak úroveň, styl a způsob komunikace nadřízeného manažera či lídra vnímají zaměstnanci v konkrétních firmách. Jako základní metody výzkumného šetření byly zvoleny polostrukturované rozhovory doplněné

[4] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9, str. 34
[5] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7, str. 11

o dotazníkové šetření. Konkrétní postup bude takový, že nejdříve budou realizovány polostrukturované rozhovory, a to s manažery, kteří mají zkušenosti s leadershipem, načež bude provedeno dotazníkové šetření mezi pracovníky řízenými těmito manažery. Smyslem realizace dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů je srovnat subjektivní názory či pocity obou zainteresovaných subjektů pracujících ve stejných organizacích, tedy zaměstnanců na jedné straně a manažerů či lídrů na straně druhé.

II. TEORETICKÁ ČÁST

1. Definice základních pojmů

1.1 Management

Je zajímavou skutečností, že odborná literatura nabízí jen velmi málo definic či vymezení termínu management. Tento fakt je poněkud zarážející vzhledem k tomu, jak často používaným termínem pojem management je a jak velký reálný význam má. Proto bude vhodné pokusit se alespoň některé definice zkoumaného termínu nalézt.

Určitou reflexi definic managementu nabízí např. Ilona Plevová, Markéta Babičová, Michaela Běčáková a kol., podle kteréhožto autorského kolektivu můžeme management chápat jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém lidé pracují společně ve skupinách a účinně dosahují cílů, jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a jejich kontrolování, koordinace zdrojů a aktivit apod., což může být realizováno na úrovni malé firmy i nadnárodní korporace. Velmi důležitou součástí managementu je rovněž řízení na strategické a operativní úrovni.[6]

Richard Templar sice nevymezuje přímo termín management, nicméně se aspoň pokouší definovat pojem manažer. Ekonomická fakulta Harvardovy

[6] PLEVOVÁ, Ilona. BABIČOVÁ, Markéta. BĚČÁKOVÁ, Michaela a kol. *Management v ošetřovatelství*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8241-6, str. 11 – 12

university podle zmíněného autora manažera definuje jako takového pracovníka, který dosahuje svých výsledků prostřednictvím jiných lidí. Připomíná i pojetí Petera Druckera, podle kterého je manažer někdo, kdo odpovídá za plánování, realizaci a kontrolu. Australský institut managementu pak zase definuje manažera jako člověka, který plánuje, vede, organizuje, deleguje, kontroluje, hodnotí a sestavuje rozpočty, přičemž tak činí takovým způsobem, aby dosáhl stanoveného výsledku. A konečně lze podle Richarda Templara manažera definovat jako zaměstnance, který je součástí manažerského týmu určité společnosti a odpovídá za výkon delegovaných pravomocí nad financemi, materiálem a lidskými zdroji tak, aby dosáhl cílů společnosti. Manažeři jsou zodpovědní za řízení lidských zdrojů, šíření, uplatňování a prosazování firemních hodnot, etiky, kultury i za provádění a řízení změn v rámci konkrétní firmy, společnosti či organizace. Kromě toho ovšem vykonávají i významnou společenskou roli reprezentantů dané organizace.[7]

Výše uvedenou definici manažera v pojetí ekonomická fakulty Harvardovy univerzity akcentuje rovněž Jan Lojda, který však připouští, že definice manažera není nikterak snadnou záležitostí, a to již jen z toho důvodu, že manažeři reálně pracují na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení, přičemž je skutečně otázkou, zda je vůbec možné vymezit nějakého modelového či ideálního manažera.[8]

Rovněž Richard Newton se primárně snaží vymezit termín manažer. Tím je dle tohoto odborníka osoba, která má odpovědnost za realizaci procesů ve firmě a případně za dokončení a předání všech částí konkrétního projektu. Pracovní náplň jednotlivých manažerů se samozřejmě v mnoha dílčích aspektech odlišuje, nicméně ve své podstatě je manažer zodpovědný za vymezení práce, její naplánování, stanovení rozsahu potřebných zdrojů a za zajištění těchto zdrojů. Mezi další odpovědnosti manažera pak podle zmíněného odborníka náleží splnění všech úkolů, které jsou požadovány, a rovněž

[7] TEMPLAR, Richard. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1387-X, str. 15
[8] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, str. 10

zabezpečení toho, že všechny problémy, které mohou způsobit zpoždění nebo zastavení práce, jsou řešeny průběžně, efektivně a úspěšně. K tomu všemu manažer využívá nejen svých odborných kompetencí a schopností, ale především komunikace a práce s lidmi.[9] Opět tedy máme co do činění s důrazem na komunikaci jako základní prostředek práce či profesního působení v rámci managementu, přičemž pro leadership to platí stejně.

Současně pak obecně platí – jak shrnují např. Jan Váchal, Marek Vochozka a kol. – že manažer je klíčovou osobností v každé organizaci. Původně přitom role manažera obvykle splývala s rolí vlastníka firmy, což bylo typické zejména pro malé rodinné podniky. Klíčovost role manažera je dána zejména tím, že manažeři nesou odpovědnost za úspěšnost organizace v náročném dynamickém konkurenčním prostředí. Obtížnost obecně přijatelné a uspokojivé definice termínu manažer je dána mimo jiné i tím, že management je profesí nacházející se na pomezí mezi vědou a uměním. Podle uvedeného autorského kolektivu je však možné se shodnout na závěru, že manažer je takovým zaměstnancem, který se musí vypořádat s tvorbou rozhodnutí, vedením lidí či delegováním pravomocí s cílem dosáhnout záměrů příslušné organizace.[10]

1.2 Leadership

Na úvod této podkapitoly lze společně s Jo Owenem předeslat, že snaha nalézt správnou definici leadershipu je komplikována množstvím často protichůdných názorů. Většina lidí pozná dobrého lídra, když jej vidí, ovšem jen málokdo se dokáže shodnout na určité společné definici. Jednou ze slepých uliček snahy definovat ledarship bylo přesvědčení, že schopnost vést lidi má vztah k zastávání nějaké vyšší funkce. Ovšem pravý leadership nespočívá v postavení, nýbrž v tom, co lídr dělá a jak se u toho chová. Empiricky je zjištěno, že osoba ve vrcholovém vedení určité organizace sice může být

[9] NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer. Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4, str. 21 – 22
[10] VOCHOZKA, Jan. VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5, str. 103 – 104

v postavení lídra, avšak nemusí skutečně vést. Může být totiž jen pečlivým správcem dědictví dané organizace. Dále platí, že lídři se mohou nacházet na téměř všech úrovních řízení organizace. A konečně je zcela zřejmé, že lídři musí mít následovníky, protože žádný skutečný lídr nemůže vést, pokud jej nikdo nechce následovat.[11]

Miroslav Bauer, Inga Haburaiová a kol. definují leadership jako schopnost lídra mít vizi a celkem jasnou představu, jakých výsledků má jeho tým dosahovat a v jakém časovém úseku se tak má stát. Leadership však podle zmíněného autorského kolektivu představuje schopnost lídra svou vizi tzv. prodat ostatním takovým způsobem, aby se tito jeho následovníci nebo další zaměstnanci cítili jako spolutvůrci. Pokud lídr nechce své lidi v krátké době ztratit, nesmí především nic ztratit sám ze sebe, ze svých hodnot, víry a cílevědomosti.[12] Je přitom mimo jakoukoli pochybnost, že tzv. prodávání vize se ze strany manažerů rozhodně neobejde bez empatické a efektivní komunikace s jejich podřízenými, ze kterých se v tomto procesu stávají následovníci lídrů. Komunikace ovšem nepůsobí sama o sobě, nýbrž vždy v širším kontextu osobnosti daného lídra.

Českým občas používaným synonymem termínu leadership je pojem vůdcovství, se kterým operuje např. Slavomír Steigauf. Tento odborník na základě vyhodnocení většího množství definic konstatuje, že vůdcovství se vyznačuje těmito aspekty:[13]

- Vůdcovství je proces: vůdcovství není charakteristika či vlastnost, kterou má jen několik lidí od narození, nýbrž se jedná o transakční jev probíhající mezi vůdci a následovníky, což znamená, že vůdci nejen ovlivňují, ale současně jsou rovněž ovlivňováni svými následovníky, a to buď v pozitivním, nebo též v negativním smyslu. Vůdci formují a současně jsou formováni. Komunikace a vliv mezi vůdcem a následovníky plynou oběma

[11] OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem. Leadership v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1726-3, str. 16
[12] BAUER, Miroslav. HABURAIOVÁ, Inga a kol. *Leadership s využitím kaizen a lean. Pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3, str. 38
[13] STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1, str. 13 – 14

směry, přičemž v této jasně dvoucestné komunikaci hrají roli i iracionální, neverbální, ba dokonce i nevědomé faktory;[14]

- Vůdcovství zahrnuje ovlivňování ostatních:[15] podstata vůdcovství spočívá ve vlivu, tedy ve schopnosti vůdce ovlivňovat nejen své podřízené, ale také své kolegy, ba dokonce i nadřízené, a to v pracovním nebo organizačním kontextu. Bez vlivu není možné být vůdcem. Mít vliv ovšem s sebou nese i odpovědnost a současně potřebu vykonávat veškerý vliv na ostatní lidi etickým způsobem;
- Vůdcovství se děje v rámci skupiny: vůdcovství spočívá v ovlivňování skupin lidí angažovaných ve společném cíli nebo účelu. Skupinou přitom může být malé firemní oddělení se třemi nebo čtyřmi zaměstnanci, pobočka s desítkami zaměstnanců, stejně jako nadnárodní korporace s desítkami tisíc pracovníků či třeba letadlová loď, na níž svou vojenskou službu vykonává několik tisíc mužů;
- Vůdcovství zahrnuje dosažení cíle: vůdcovství spočívá v nasměrování skupiny lidí směrem k uskutečnění úkolu či dosažení koncového bodu prostřednictvím různých, eticky založených prostředků.[16] Vůdci nasměrují svoji energii a energii svých následovníků ke společnému dosažení cíle, který lidé obecně přijímají. Právě dosažení této ochoty lze považovat za významný přínos leadershipu;
- Tyto cíle jsou sdíleny vůdci a jejich následovníky: vůdcovství znamená, že vůdci spolupracují se svými následovníky na dosažení cílů, které všichni společně sdílejí. Ustanovení společných cílů, na kterých se vůdce s jeho následovníci mohou shodnout, je v praxi relativně náročným, ovšem cenným úsilím.

Nejrůznější a dnes již velmi četné definice termínu leadership se pokoušejí ve své práci reflektovat Jakub Procházka, Martin Vaculík a Petr

---

[14] Leadership jako proces charakterizuje mimo jiné rovněž TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9, str. 22

[15] K problematice vůdcovství jako ovlivňování viz podrobněji též BENDL, Stanislav a kol. *Vychovatelství. Učebnice teoretických základů oboru*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4248-9, str. 177

[16] K otázce etického aspektu vůdcovství viz též FRIČ, Pavol a kol. *Vůdcovství českých elit*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2563-5, str. 148

Smutný, přičemž dospívají k závěru, že většina definic zahrnuje pojetí leadershipu jako procesu, v rámci kterého jsou lidé záměrně ovlivňováni tak, aby při tom byla strukturována, facilitována a také směrována činnost určité skupiny nebo celé organizace k určitému cíli. Leadership není pouhým ovlivňováním chování druhých lidí, nýbrž spíše ovlivňováním druhých lidí vůbec. Leadership je realizován prostřednictvím procesu, ve kterém lídr nebo více lídrů uspěje ve snaze orámovat či definovat realitu ostatních, což znamená, že lídr je ten, kdo dokáže interpretovat realitu, zatímco jeho následovníky jsou ti, kteří tuto interpretaci přijímají a chovají se podle ní. Leadership je pak v tomto pojetí procesem, který souvisí jak s interpretací reality lídrem, tak s přijetím této interpretace následovníky. Novější definice leadershipu podle výše zmíněné autorské trojice mnohem více akcentují vedené lidi, přičemž z nich nečiní pouze pasivní objekt vedení, tedy někoho, s kým může být manipulováno, nýbrž naopak aktivního činitele, který se může sám rozhodovat a také tak činí. Leadership je proto moderně vnímán jako proces dávající smysl skupinové snaze a způsobující, že členové skupiny chtějí vynaložit potřebné úsilí k dosažení cíle, že tomu, co dělají společně, porozumí a ztotožní se s tím. V současné době se podle uvedených odborníků již postupně upouští od transakčního pojetí leadershipu a sále více je preferováno pojetí transformační, což znamená, že zatímco dříve byl za dobrého lídra považován člověk, který dokáže jasně stanovit očekávání a směrovat k nim ostatní za pomoci odměn a trestů, v současné době se mnohem více oceňuje osobní přístup a také schopnost využít potenciálu následovníků a jejich pozitivní motivace.[17]

V následujícím textu tedy bude vhodné alespoň stručným způsobem vymezit rozdíl mezi transakčním leadershipem na jedné straně a leadershipem transformačním na straně druhé, protože toto vymezení nám pomůže lépe pochopit zkoumaný fenomén.

O podrobnější vymezení zmíněných dvou forem leadershipu se pokouší např. Ladislav Blažek, který je považuje za formy v podstatě značně protichůdné. Transakční leadership podle zmíněného odborníka spočívá ve směně hodnot,

[17] PROCHÁZKA, Jakub. VACULÍK, Martin. SMUTNÝ, Petr. *Psychologie efektivního leadershipu.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3, str. 11 – 12

což znamená, že transakční lídr svým následovníkům dává to, co potřebují, a na oplátku od nich dostává to, co potřebuje on. Ve firemní praxi to ve velmi zjednodušené podobě může znamenat mzdu poskytovanou za odvedený pracovní výkon. Jedná se tedy o směnu hodnot, které mají ryze ekonomický charakter a lze je propočítat na základě racionálního kalkulu. Oba aktéři se snaží maximalizovat hodnotu, kterou získávají, a současně minimalizovat s tím související náklady. V případě transformačního leadershipu se motivační úsilí lídra zaměřuje nikoli na vyjednávání o směně různých hodnot, nýbrž na vyznávání stejných hodnot a na sjednocování zájmů. V rámci transformačního leadershipu jsou proto kromě racionálních prvků ve vysoké míře uplatňovány i prvky emocionální, takže transformační lídr by měl být charismatickou osobností, měl by se vyznačovat vysokou sebedůvěrou, oddaností vlastním názorům a ideálům a silnou potřebou vlivu.[18]

Na závěr této podkapitoly je vhodné společně s Danielou Pauknerovou, Evou Jarošovou, Hanou Lorencovou a kol. stručně poukázat na fenomén tzv. autentického leadershipu, což je fenomén poměrně nový a stejně nejednoznačně definovaný jako sám leadership. I přes tuto nejednoznačnost zmíněný autorský kolektiv autentický leadership definuje jako proces, který vychází z pozitivních psychologických vlastností a vysoce rozvinutého organizačního prostředí, jehož výsledkem je vyšší míra sebeuvědomování a také seberegulovaného pozitivního chování na straně lídrů i zaměstnanců, podporující jejich seberozvoj, a to opět v pozitivním duchu. Koncepce autentického leadershipu má velice blízko k jiným teoriím leadershipu, přičemž na prvním místě je nutné v této souvislosti zmínit nejen leadership transformační, ale také leadership charismatický, též etický a dokonce i leadership spirituální. Autentický leadership, jak bylo podle výše uvedeného autorského kolektivu empiricky ověřeno, stojí jako konstrukt vyššího řádu nade všemi pozitivními formami leadershipu. Autentický leadership přitom stojí především na následujících faktorech. Zaprvé se jedná o naprosto vyvážené zpracování informací, které se váže na objektivní analýzu relevantních dat předcházející

[18] BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, str. 195 – 196

vlastnímu rozhodnutí. Dále se jedná o internalizovanou morální perspektivu, která se zase váže na schopnost nechat se vést morálními standardy, které samoregulují chování jedince. Jako další faktor funguje vztahová transparentnost spočívající v tom, že lídr vyjadřuje zcela transparentně své cíle, motivy, hodnoty a rovněž emoce, které pociťuje ke všem svým podřízeným. A konečně je nutné poukázat na sebeuvědomování, které je dáno mírou, do jaké se lídrům daří pochopit své silné a slabé stránky, svou motivaci a v neposlední řadě i to, jak ostatní lidé, zejména následovníci, vnímají jejich leadership.[19]

1.3 Vztah mezi managementem a leadershipem

Nároky současného firemního prostředí jsou takové, že – jak zdůrazňují Michael Armstrong a Tina Stephens – manažeři musejí být lídry, přičemž lídři jsou často, ovšem nikoli nutně vždy, manažery. Mezi procesy řízení neboli managementu na jedné straně a vedení neboli leadershipu na straně druhé však lze obsahově a významově rozlišovat. Řízení se podle zmíněné autorské dvojice primárně týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, finančních prostředků, zařízení a vybavení, budov, ale i informací a znalostí. Vedení se pak prioritně zaměřuje na ten nejdůležitější zdroj, tedy na lidi či lidské zdroje. Jedná se o proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti. Řízení se tedy týká hlavně zabezpečování, rozdělování a využívání i kontrolování zdrojů, ovšem tam, kde jsou zapojeni i lidé – a to je téměř vždy – je nemožné dosahovat dobrých výsledků, aniž by bylo zabezpečeno efektivní vedení lidí. Je tedy zřejmé, že za účelem úspěchu v náročném konkurenčním prostředí nestačí být dobrým manažerem zdrojů, nýbrž je nutné být i dobrým lídrem lidí. Výše zmíněná autorská dvojice právě

[19] PAUKNEROVÁ, Daniela. JAROŠOVÁ, Eva. LORENCOVÁ, Hana a kol. *Nové trendy v leadershipu. Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0, str. 97 – 99

uvedené myšlenky shrnuje lakonickým konstatováním, že manažeři se snaží dělat věci správně, ale lídři se snaží dělat správné věci.[20]

Vedení pracovníků tedy není to samé jako jejich řízení a zkoumané pojmy jistě nepředstavují synonyma. Podle Jiřího Dědiny a Jiřího Odcházela navíc v praxi neplatí, že každý vůdce je manažer. Ve firmách se totiž vůdcové nenacházejí jen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Leadership se přitom velice úzce vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Vedení je sice součástí řízení organizace, nicméně pojmy manažer a vůdce nejsou totožné, pouze se zčásti překrývají. Každý manažer totiž nemusí být efektivním lídrem, nicméně firmy se obvykle snaží své manažery formovat tak, aby z nich lídři vyrostli. Ryze manažerský styl se může jevit jako odosobněný do té doby, než lídr – jak zmíněná autorská dvojice metaforicky popisuje – neotevře u lidí stavidla motivace a nezačne je vést k plnění cílů. Manažeři často mívají tendenci zaujmout neosobní a dokonce i pasivní postoj nejen ke svým podřízeným, ale také k cílům organizace, zatímco lídři jsou v tomto ohledu mnohem aktivnější a osobnější, čímž zvyšují akceptovatelnost navrhnutých řešení pro spolupracovníky. Autorita manažera je proto často jen formální, zatímco lídři obvykle disponují nemalou neformální autoritou, vycházející z charakteristik jejich osobnosti.[21]

Zajímavým způsobem na vzájemný vztah mezi managementem a leadershipem nahlíží Irena Pilařová, podle kteréžto odbornice klíčovými úlohami lídra je definování strategického rámce a jeho prodej do nitra firmy, přijímání a hodnocení informací, generování myšlenek, rozhodování a přesvědčování. Úkolem manažera je pak zajistit, aby cíle, které definoval lídr, byly prostřednictvím zaměstnanců dosaženy. Jedná se tedy o nejsložitější roli v organizaci, protože je spojena s přijímáním a vyhodnocováním myšlenek obsažených ve strategickém rámci, přičemž výsledkem vyhodnocení může být uznání jejich správnosti nebo naopak pochybnosti o jejich správnosti. V případě

---

[20] ARMSTRONG, Michael. STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4, str. 17 – 18

[21] DĚDINA, Jiří. ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1, str. 258 – 259

pochybností by mělo následovat rozhodnutí, zda a jak tuto pochybnost sdělit lídrovi, což musí být podepřeno pevnými argumenty, načež by mělo následovat vyjednávání s cílem akceptovat myšlenky stanoveného strategického rámce.[22]

Michael Armstrong a Tina Stephens se dále pokoušejí přiblížit rozdíly mezi managementem a leadershipem prostřednictvím šesti aspektů, z nichž ke každému lídr na jedné straně a manažer na straně druhé přistupují odlišně. Manažer klade důraz na racionalitu a kontrolu, zatímco lídr se snaží být otevřený novým možnostem. Manažer uplatňuje neosobní postoje k cílům a vyznačuje se tendencí pouze reagovat na situace, nápady či myšlenky, zatímco pro lídra je naopak charakteristické uplatňování mnohdy velmi osobních a aktivních postojů k cílům, přičemž skutečný lídr nápady a myšlenky spíše sám vytváří, než aby na ně pouze reagoval. Management dále znamená působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešením přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami. Leadership naopak znamená ovlivňování jak myšlenek, tak i činů jiných lidí. Management je charakterizován i podřízeností úzce zaměřeným účelům, zatímco pro leadership je charakteristická vizualizace účelů a také vytváření hodnoty v práci. Manažer upřednostňuje vyzkoušené a osvědčené způsoby činností, přičemž se u něj projevuje zřetelná tendence k nechuti podstupovat riziko, což znamená, že instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku. Lídr se naopak snaží o uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům, přičemž preferuje práci vyznačující se vysoce rizikovým přístupem. A konečně je možné doplnit, že manažer se vyznačuje schopností tolerovat přízemní a rutinní práci, zatímco pro opravdového lídra je pohled na přízemní a rutinní práci nelíčeným utrpením a holým neštěstím.[23]

Z výše uvedeného mimo jakoukoli pochybnost vyplývá, že mezi managementem na jedné straně a leadershipem na straně druhé panují rozdíly, které jsou kvalitativního rázu. Toto zjištění by nás však nemělo svádět ke zjednodušenému závěru, že snad je management zastaralý, nepružný,

---

[22] PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership a management development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6, str. 20 – 21
[23] ARMSTRONG, Michael. STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4, str. 18

neefektivní apod. Takové vnímání by bylo známkou naprostého nepochopení celé problematiky. Organizace totiž v zájmu své úspěšnosti potřebují nejen lídry, ale s nemenší naléhavostí i manažery. Bez schopností, kompetencí a pracovního nasazení manažerů se totiž žádný lídr nedokáže obejít. Velice důležitou se proto jeví vzájemná otevřená komunikace mezi lídry a manažery.

Jedním z nejdůležitějších úkolů manažerů a lídrů je vzájemně se doplňovat. Na závěr této podkapitoly lze proto společně s Danou Janišovou a Mirkem Křivánkem shrnout, že manažeři vykonávají a lídři inovují. Manažeři udržují stav věcí a lídři je rozvíjejí. Manažeři se zaměňují na systém a strukturu, zatímco lídři se zaměřují na lidi. Manažeři se soustřeďují na kontrolu a lídři podněcují důvěru. Manažeři jsou důležití pro zvládnutí krátkodobých hledisek a lídři se zaměřují na hlediska dlouhodobá. Manažer se ptá jak a kdy a lídr se ptá co a proč. Manažeři se zajímají o detaily a oko lídra se upírá k obzoru. Manažer akceptuje status quo a lídr jej rozporuje. Manažer je klasickým dobrým vojákem a lídr je samostatnou osobností.[24]

1.4 Komunikace a její formy

V rámci této podkapitoly pravděpodobně není zapotřebí podrobněji zmiňovat klasické a v odborné literatuře často frekventované rozdělení komunikace na verbální a neverbální. Pozornost bude naopak zaměřena na sofistikovanější a také subtilnější vymezení různých forem komunikace, které se uplatňují v managementu a leadershipu.

Snad lze společně s Janem Vymětalem jen stručně předeslat, že právě verbální komunikace představuje nejrozšířenější formu komunikace v rámci managementu nebo leadershipu, a to se všemi jejími přednostmi i nedostatky. Ve vnitrofiremní komunikaci se zde oceňuje především úspora času, bezprostřední zpětná vazba, rychlost, účinnost, srozumitelnost neverbálních signálů a zvýšená pravděpodobnost porozumění. Písemná komunikace je pak

[24] JANIŠOVÁ, Dana. KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0, str. 338

výhodná především v tom ohledu, že nabízí nezpochybnitelný doklad o průběhu komunikace a jejích závěrech. Proto má ve firemním prostředí tato forma komunikace obvykle větší váhu sdělení než ústní komunikace, ovšem efektivnost jednotlivých forem manažerské komunikace obecně závisí na tom, o jakou konkrétní situaci se jedná a s kým je tato situace řešena. Volba formy pak záleží především na komunikujícím manažerovi či lídrovi. V praxi totiž nastávají situace, které nelze řešit jinak než formou osobního dialogu, zatímco jiné situace je zapotřebí řešit písemným příkazem nebo elektronickou formou. Skutečností však zůstává, že vůbec nejdůležitější formou interní komunikace ve firmách je přímá komunikace, tzv. tváří v tvář. Je tomu tak primárně z toho důvodu, že probíhá formou oboustranného dialogu, kdy všichni zainteresovaní partneři hledají optimální a všem přijatelné řešení.[25]

Společně s Janem Urbanem lze k výše uvedenému doplnit, že neverbální forma komunikace je důležitým doprovodem verbální komunikace, jejíž význam se někdy zdůrazňuje a jindy zase zpochybňuje, nicméně přílišná koncentrace na neverbální komunikaci odpoutává pozornost mluvčího i naslouchajícího obsahu sdělení a tudíž spíše škodí. Současně však platí, že pokud je naše verbální a neverbální komunikace v rozporu a její adresát je tak postaven před nutnost věřit jen jedné z nich, pak si často vybere sdělení neverbální. Jsou-li obě formy sdělení v souladu, pak neverbální forma podporuje přesvědčivost ústního sdělení. Neverbální komunikace[26] je v manažerské praxi důležitá, nicméně tvrzení o jejím rozhodujícím významu je mýtus, který podle výše uvedeného odborníka vznikl špatnou interpretací výzkumu provedeného již během šedesátých let minulého století. Ten totiž zjistil, že neverbální komunikace nepředává informaci jako takovou, nýbrž jen dokresluje její emocionální význam.[27]

---

[25] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4, str. 265

[26] Problematice neverbální komunikace se podrobněji věnují např. BRUNO, Tiziana. ADAMCZYK, Gregor. *Řeč těla. Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-1313-6.

[27] URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu. A jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7, str. 91

V rámci manažerské komunikace lze rozlišovat na základě míry formálnosti či standardizace. Standardizovanými formami komunikace jsou zejména různé oběžníky, pravidelné porady, výroční zasedání i podnikové dopisy, zatímco nestandardizovanými formami komunikace jsou především neformální rozhovory, ale bohužel také pomluvy nebo šeptandy. Standardizované formy se označují také jako strukturované formy komunikace, protože mají stálejší podobu a lze odhadnout, jakým způsobem je vhodné na ně reagovat. Nestandardizovaná komunikace je závislá na emočních vlivech, velmi proměnlivá a mnohdy značně nejednoznačná, směřuje však ke kladení otázek, přičemž zřejmý je zde úmysl více poznat a pochopit lidi. V praxi je však nestandardizovaná komunikace podle výše zmíněného odborníka stejně důležitá jako ta standardizovaná, přičemž manažer či lídr by se měli seznamovat i s tzv. šeptandami, protože ty bývají založeny na důvěře a někdy mohou být objektivnějším zdrojem poznání než informace, které se vedoucí pracovník dozví oficiálními a formálními způsoby. V této souvislosti je však nutné počítat s tím, že se v neformální komunikaci a zejména tzv. šeptandách projevují tendence ke zveličování, překrucování, prosazování vlastních zájmů, ale také touha po senzaci apod. Pro poznání postojů podřízených však jsou neocenitelné.[28]

Lukáš Urban, Josef Dubský a Karol Murdza pak rozeznávají několik základních forem komunikace podle početnosti komunikujících subjektů,[29] přičemž za primární považují komunikaci intrapersonální, která představuje klíčový nástroj jakéhokoli lidského přemýšlení. Může se odehrávat formou vnitřního monologu, ale také vnitřního dialogu. Skutečnou komunikaci však představuje až její interpersonální forma, která je označována také jako komunikace meziosobní nebo dyadická. Má osobní charakter, dodržuje jednotu času a místa a představuje základní formu komunikace pro všechny ostatní dále uvedené formy. Nejčastěji probíhá jako rozhovor. Skupinová komunikace znamená, že spolu komunikují více než dvě osoby, což v případě např. mezi-skupinové komunikace může znamenat pracovní týmy. Tato forma komunikace

[28] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6, str. 119 – 120
[29] Viz též URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3562-7, str. 178

se v praxi může vyznačovat různou formou formalizace a je považována za předpoklad pro rozvoj komunikačních sítí.[30] Další tři formy komunikace – institucionální, veřejná a masová[31] – se v rámci managementu a leadershipu uplatňují jen okrajově či spíše výjimečně, tudíž není zapotřebí věnovat jim podrobnější pozornost.

2. KOMUNIKACE V RÁMCI LEADERSHIPU

2.1 Komunikace a motivování pracovníků

Na úvod této podkapitoly je vhodné zodpovědět otázku, jaké funkce komunikace plní organizacích a v rámci výkonu leadershipu a managementu. Na právě položenou otázku odpovídá např. Milan Mikuláštík, a to následujícím způsobem:[32]

- Úkolová pracovní funkce: komunikace v tomto případě slouží pro dokončování úkolů a plnění termínů, což závisí na stálém a pravidelném komunikování. Jako nezbytná se v tomto ohledu jeví oboustranná dvousměrná komunikace mezi vedením organizace na jedné straně a podřízenými zaměstnanci na straně druhé, což zaručuje, že práce bude provedena jak efektivním, tak kvalitním způsobem;
- Sociálně podporující funkce: v harmonicky fungující organizaci s pozitivním klimatem se zaměstnanci chovají přátelsky a kolegové se částečně stávají částí jejich individuálního či soukromého života. Taková organizace jistě podporuje spokojenost a poskytuje svým zaměstnancům programy nejrůznějších výhod, jako jsou např. společenské večery, společné výlety či zájezdy, sportování apod.;

[30] URBAN, Lukáš. DUBSKÝ, Josef. MURDZA, Karol. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3563-4, str. 30
[31] Uvedeným formám komunikace se podrobněji věnují např. JIRÁK, Jan. KÖPPLOVÁ, Barbara. *Masová média*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0743-6.
[32] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6, str. 118

- Motivační funkce: finanční odměna představuje pouze jeden z mnoha stimulů motivujících zaměstnance k práci. Z komunikačního hlediska existuje celá řada dalších stimulů, které jsou neméně důležité a současně zaručují iniciativu lidí či jejich identifikaci s danými úkoly, příslušným týmem nebo celou organizací;[33]
- Integrační funkce: prostřednictvím komunikace je možné všem zaměstnancům zprostředkovat pocit, že jsou pevnou součástí určité komunity. Velmi důležitou roli v tomto ohledu sehrává podniková kultura, značka, logo, týmové porady. Je empiricky zjištěno, že na odloučených pracovištích lidé podávají nižší výkony;
- Inovační funkce: lidé jsou spokojeni, když mají prostor pro inovace, přičemž tento prostor je budován a strukturován prostřednictvím komunikace.[34]

Je tedy zřejmé, že role v oblasti motivace pracovníků náleží mezi pět vůbec nejdůležitějších funkcí komunikace v organizacích. Lídři a manažeři by proto měli tento potenciál komunikace efektivně využívat v zájmu konkurenceschopnosti firem.

Tuto tezi z hlediska vztahu komunikace a motivace obhajuje např. Patrik Janda, který výslovně podotýká, že optimální zacílení vnitrofiremní komunikace je základem úspěchu. Pokud je však proces vnitrofiremní komunikace nastaven na to, aby zajistil spokojenost zaměstnanců, jedná se o špatný přístup, protože spokojený zaměstnanec by měl představovat přidanou hodnotu vnitrofiremní komunikace, nikoli její konečný cíl. Bez optimální komunikace nemůže žádná skupina lidí efektivně pracovat, komunikace sice není všechno, přesto však stojí za vším. Na kvalitě komunikace závisí úspěch všech firemních projektů. Vnitrofiremní komunikace tak spojuje všechny manažerské funkce a rozhoduje o

[33] K motivační funkci komunikace viz též. NELEŠOVSKÁ, Alena. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-0738-1, str. 65
[34] K otázce vztahu leadershipu a inovací viz podrobněji FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3, str. 14

efektivním využívání zdrojů, které jsou manažerovi či lídrovi svěřeny, přičemž tím nejdůležitějším zdrojem jsou samozřejmě kvalifikovaní a loajální lidé.[35]

Konkrétní doporučení lídrům a manažerům, jak prostřednictvím komunikace zvyšovat motivaci pracovníků, formulují např. Jan Doležal a kol., podle kterých by lidé ve vedoucím postavení měli zvládat především následující aspekty:[36]

- Je důležité, aby manažer či lídr poskytoval, pomoc, podporu, inspiraci, aby svým lidem ukazoval příklady. Především je však důležité poznat pracovníky takové, jací jsou, zjistit, co je baví a co je motivuje, a vést je k rozvinutí schopností;
- Dále je důležité, aby manažer či lídr pomáhal lidem objevovat jejich schopnosti či vlastní kompetence a tím zvyšovat jejich vnitřní motivaci pro výkon práce;
- Každý manažer či lídr si musí uvědomovat, že není jediným zdrojem motivace pracovníků. Přesto či právě proto je důležitým úkolem vůdce pomáhat svým lidem překonávat vlastní omezení a nalézat jejich vnitřní motivační zdroje;
- Je podstatně snazší někoho motivovat nebo mu alespoň pomáhat, pokud se lídr či manažer dokáže vcítit do jeho pocitů a vžít se do jeho role v zaměstnání;
- Hodně v tom manažerům či lídrům pomáhá empatické naslouchání, jež znamená podstatně více než jen pouhé naslouchání. Jeho primárním smyslem je pochopit, jak se druhá strana cítí a jak prožívá nejrůznější situace pracovního života;[37]
- Bez ovzduší vzájemné důvěry a pochopení její potřeby ze strany manažerů či lídrů mohou tito v oblasti motivace pracovníků učinit pouze relativně málo;

---

[35] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0781-0, str. 10

[36] DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2, str. 376

[37] K významu empatie v rámci leadershipu viz podrobněji např. GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem. Proč je emoční inteligence tak důležitá. Výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Praha: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-782-5, str. 147 – 148

- Hlavními faktory, které přispívají k uspokojení z práce, jsou úspěch, uznání, dále zajímavá práce, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Manažeři a lídři však musí mít na paměti, že uvedené fenomény mohou různí lidé velmi různě chápat;
- Manažer či lídr nemůže motivovat pouze jednotlivce, oni musí totiž současně motivovat tým jako celek, a to zejména k týmovému rozvoji. Musí týmu dávat odpovědnost, uznání, zajímavou práci a podporovat pokrok a rozvoj týmu;[38]
- Skuteční lídři pak musí pochopit, že tím nejvyšším posláním vůdčí osobnosti není výchova následovníků, ale dalších vůdčích osobností.

Za nejúčinnější způsob motivování v kontextu leadershipu bývá podle Michaely Tureckiové považován osobní příklad a vlastní jednání lídra. V rámci leadershipu proto byl vytvořen koncept inspirativního vedení, který lze za použití rčení přiblížit těmito slovy: Slova táhnou, ale příklady přitahují; Kdo chce zapalovat, musí nejdříve sám hořet. Odhodlání a dokonce ani verbálně prezentované rozhodnutí k činům samy o sobě nestačí zajistit dostatečnou motivaci. To, co je pro pracovní výkon rozhodující, jsou činy lídra, ze kterých si jeho následovníci berou příklad. Úlohou lídrů proto nemůže být jen pozitivně působit na motivaci svých následovníků a zvyšovat motivaci vlastní, ale také probouzet v lidech ve svém okolí zájem a ochotu zapojit se do plnění úkolů. Jako ten nejdůležitější úkol však zmíněná odbornice v tomto ohledu pro lídry stanoví dovést lidi k aktivní a smysluplné činnosti ve prospěch jich samotných i organizace, ve které působí. Lídr tím, jaký podává výkon, inspiruje k výkonu i ostatní, takže – metaforicky řečeno – odemyká potenciál svých spolupracovníků. V praxi to znamená, že lídr všem naznačuje směr, kterým je zapotřebí se ubírat, přičemž komunikuje s ostatními o všech významných skutečnostech a podporuje rozvoj výkonnosti a vztahů v týmu.[39]

---

[38] Otázce týmové motivace se podrobněji věnuje např. MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem. 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2, str. 82 – 83

[39] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9, str. 44 – 46

Dalším důležitým předpokladem efektivní motivace ze strany lídra, který může být realizován prostřednictvím komunikace, je být svým okolím přijímán. Lídr se za tímto účelem podle Daniely Pauknerové, Evy, Jarošové, Hany Lorencové a kol. musí zaměřit na své dovednosti zejména v oblasti sociální percepce, prezentace a komunikace ve smyslu přesvědčování následovníků o svých kompetencích, o výhodách zapojení se do týmové práce a preferování společných zájmů před zájmy individuálními. Významné ovlivňující procesy, které se lídrovi nabízejí k využití, jsou vnitřní ztotožnění se lidí s návrhy lídra, protože tyto se nacházejí v souladu s jejich hodnotami a přesvědčením, takže lidé jsou loajální k samotným návrhům a nikoli primárně k lídrovi, který je jen komunikuje, a zadruhé osobní identifikace pracovníků s chováním a postoji jejich lídra. Jednu z cest, jak lídr může podporovat tyto procesy, představuje zplnomocňování, což znamená, že lídři sdílejí se svými následovníky nejen informace a zdroje, ale také moc a odpovědnost, podporují jejich iniciativu. Zplnomocňování přitom podporují zejména následující přístupy: Zaprvé poskytování širokého spektra informací, protože pracovníci potřebují vědět o všem, co ovlivňuje jejich práci, zejména pak potřebují být ujišťováni o svém přínosu pro organizaci; Zadruhé musí vědět, co je jejich úkolem.[40]

2.2 Komunikace a rozvoj pracovníků

Text této podkapitoly lze společně s Josefem Koubkem uvést zdůrazněním faktu, že podstatou rozvoje pracovníků je jejich vzdělávání, které by je mělo připravovat na poměrně široké pracovní úkoly, než jaké od nich požaduje jejich současné pracovní místo, které je univerzalizuje a flexibilizuje, poskytuje jim dostatečný rozhled, přičemž v neposlední řadě formuje jejich osobnost a chování, nejen pracovní. Nelze opomíjet ani skutečnost, že vyšší vzdělání zvyšuje konkurenceschopnost pracovníků na trhu práce, ať již ve firmě nebo mimo ni. Obecně platí, že firmy ve světě i v České republice věnují rozvoji

[40] PAUKNEROVÁ, Daniela. JAROŠOVÁ, Eva. LORENCOVÁ, Hana a kol. *Nové trendy v leadershipu. Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0, str. 53 – 55

svých pracovníků stále intenzivnější pozornost a rovněž stále více finančních prostředků, čímž reagují především na obtížnost nalézt na trhu práce kvalifikované či dokonce vysoce kvalifikované pracovníky, kteří by byli z profesního hlediska široce použitelní a schopní pružně reagovat na nejrůznější změny. Firmy se ovšem důrazem na vzdělávání svých lidí také snaží snížit míru jejich fluktuace.[41] Již jen z tohoto úvodního odstavce je zřejmé, že úkoly rozvoje pracovníků korespondují s konceptem leadershipu a jeho důrazem na formování osobnosti, zajišťování loajality apod.

Viola Horská zdůrazňuje, že správný lídr by měl hledat účinné způsoby, jak uvolnit rozvojový potenciál zaměstnanců. Zmíněná odbornice v této souvislosti lídrům doporučuje – pokud tedy chtějí ze svých následovníků tzv. dostat to nejlepší – aby o nich přemýšleli primárně nikoli na základě jejich aktuálního výkonu, nýbrž naopak na základě jejich potenciálu. Lídr musí věřit, že v jeho lidech skutečně něco je, něco, co je možné rozvíjet. Úroveň výkonu je vždy závislá na potenciálu konkrétního jednotlivce, ovšem jeho plnou aktualizaci a využití často blokují nejrůznější bariéry, ať již vnitřního nebo vnějšího charakteru. Významným úkolem lídra by proto mělo být pomoci svým následovníkům odhalovat existující či potenciální bariéry rozvoje a na základě zpětné vazby hledat opatření k jejich možnému odstranění. Velké tajemství rozvoje lidského potenciálu podle Violy Horské spočívá v nastavení optimálních podmínek pro rozvoj tvořivosti a spolupráce všech zainteresovaných subjektů na pracovišti, a to v atmosféře důvěry, kterou lídr musí umět vytvořit. Efektivní a inspirativní lídři by proto měli svým lidem pomáhat měnit možnosti, tedy potenciál, v reálné výsledky a právě v tomto bodě se role lídra prolíná s rolí kouče,[42] což se neobejde bez efektivní komunikace.

O vztahu komunikace a rozvoje pracovníků samozřejmě nemůže být žádných pochyb, protože komunikace představuje naprosto zásadní a nezbytný

---

[41] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9, str. 149 – 150

[42] HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8, str. 24

prostředek lídra k tomu, aby se mohl podílet na rozvoji a profesním i osobním růstu svých lidí.

Michaela Tureckiová v této souvislosti připomíná, že v praxi byly doposud vyvinuty tři základní přístupy k rozvoji zaměstnanců. První přístup spočívá v organizaci jednotlivých vzdělávacích akcí, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, přičemž vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací daného pracovníka. Pro svou nahodilost však nemohou mít skutečný vzdělávací nebo rozvojový efekt. Vyšší úroveň, systematický přístup, již propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání. Podnikové vzdělávání již představuje systematický proces, v rámci kterého kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností dochází ke změnám v pracovním chování, což se dotýká i motivace. Nejvyšší úrovní je koncepce tzv. učící se organizace, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu. V takové organizaci se pracovníci učí průběžně, ideálně z každodenní zkušenosti. Jedná se tedy o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím. Konkrétní firma se prostřednictvím učení pracovníků stává způsobilou vytvářet, přenášet a aplikovat znalosti.[43] Koncept učící se organizace také nejvíce koresponduje s leadershipem.

Michaela Tureckiová – ovšem tentokrát v jiné ze svých prací – k výše řečenému dodává, že skutečně efektivní a inspirativní lídr dokáže využít každé situace k tomu, aby komunikoval se svými spolupracovníky. Každý vedoucí pracovník vede do různé míry formálně upravené a cyklicky se opakující rozhovory se svými spolupracovníky. Jako základní prostředky komunikace lídra se spolupracovníky zmíněná odbornice označuje motivační a hodnoticí rozhovory. Práv v těchto rozhovorech, které iniciuje se záměrem rozvinout vztah důvěry a potenciál i výkon svých spolupracovníků, lídr prokazuje své komunikační schopnosti, tedy inteligenci, tvořivost, výřečnost. Předpokladem účinnosti komunikace lídra je jeho upřímný záměr o lidi projevovaný v asertivním mezilidském stylu jednání a respektující zásady a charakteristiky dobré lídrovské

[43] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0, str. 89

komunikace. Takto pojatá komunikace představuje jeden ze základních stavebních kamenů organizačního i osobního leadershipu. Jejím prostřednictvím může lídr pomoci všem ostatním členům organizace rozvinout jejich specifické schopnosti, a to mimo jiné i tím, že se snaží dobře pochopit a pokud možno i zohlednit jejich motivy, aniž by přitom ustupoval ze všech oprávněných požadavků na pracovní nebo profesní výkon. Lídr s velice rozvinutými komunikačními schopnostmi vystupuje v komunikaci ve shodě nejen s přesvědčením ohledně cílů, ale také s pochopením pro potřeby rozvoje pracovníků.[44]

2.3 Komunikace a řešení konfliktů v organizaci

Text této podkapitoly lze uvést citováním následujícího konstatování Vojtěcha Bednáře: „Konflikt provází člověka po celý život. I když bychom rádi snili o životě bez konfliktů, v realitě jim nedokážeme nikdy zcela předejít, ne vždy se jim můžeme zcela vyhnout a ve většině případů bychom před nimi neměli ani nijak utíkat. Tam, kde lidé organizovaně spolupracují na dosažení společných cílů – a přesně to by měli dělat podnikatelé a jejich zaměstnanci – ve firmách se konflikty vyskytují jako kdekoli jinde. Pracovat s konflikty, zvládat je, umět je řešit a umět jim předcházet je tak klíčovou dovedností každého manažera i podnikatele. Není to snadné, a přestože dnes existuje celá řada odborníků, kteří jsou nám s našimi konflikty schopni pomoci, nakonec jsme na ně vždy sami. Chceme-li řešit konflikty efektivně – nejlépe pak tak, aby ve výsledku dokázaly přinášet užitek – potřebujeme o nich něco vědět. A to nestačí. Je dobře, když víme, jak konflikty řešili jiní, když se dovedeme poučit z jejich chyb a inspirovat se jejich úspěchy. I pak jsme na konflikt v konečném důsledku sami, nicméně pak máme v rukou silné nástroje, pomůcky, které nám naši práci usnadní.“[45]

---

[44] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9, str. 95
[45] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách. Příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2, str. 12

Zuzana Dvořáková a kol. jednoznačně zdůrazňují, že vyjednávání společně s řešením konfliktů představují jedny ze základních dovedností a schopností efektivního leadershipu. Vyjednávání a řešení konfliktů také tvoří součást odpovědnosti lídra.[46]

Jo Owen pak lídrům doporučuje, aby konflikty vnímali jako přirozenou součást života v jakékoli organizaci, což představuje první podmínku a současně krok k tomu, aby se s konflikty naučili zacházet a aby je zvládli. Skuteční lídři by se roto neměli konfliktům vyhýbat a naopak by měli rozvíjet své schopnosti vést a také interpersonální dovednosti, které se při řešení konfliktů prostřednictvím komunikace projeví. Jo Owen následně formuluje praktické rady ohledně zvládání konfliktů. Především by se měli snažit každý konflikt depersonalizovat a naopak by jej nikdy neměli brát osobně, i když by ta konflikt byl míněn druhou stranou. Primárně by se měli zaměřit na záležitosti či zájmy, které jsou v sázce, a nikoli na osobnosti, na lidi a jejich povahu. Měli by se tedy snažit zaujmout objektivní a nezaujatý postoj, měli by pozorovat, co se děje a naopak by neměli být emocionálně zaujatí. Měli by odložit svůj temperament a rozhodně by se neměli pouštět do hádek.[47] To vše lze realizovat prostřednictvím dobré komunikace.

Opravdový lídr by měl navíc umět chápat a vnímat konflikty jako příležitost. Jiří Plamínek lídrům adresuje právě toto doporučení, když podotýká, že konflikty mohou být z pohledu manažerů, lídrů a motivace důležité především tím, že díky nim se může nastartovat pozitivní vývoj. Konflikty jsou podstatné i z hlediska funkčnosti systémů. Zpravidla totiž ukazují místa, kde něco není v pořádku a kde je zapotřebí zasáhnout ve prospěch firemního systému, nebo třeba jen systému konkrétního týmu. Konflikt sice více či méně závažně ohrožuje a narušuje rovnováhu systému, ale současně jej může dynamizovat a pomáhat mu v rozvoji. Právě z těchto důvodů je pro každého manažera či lídra důležité, aby se intenzivně zabýval nejen spoluprací, ale i konflikty a dalšími typy vztahů.

---

[46] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9, str. 501

[47] OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem. Leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1726-3, str. 116 – 117

Dobrý manažer či efektivní lídr nemusí konflikty ze systému za každou cenu odstraňovat, spíše se je může snažit využívat pro řízení. Na druhou stranu však musí objektivně počítat s tím, že konflikty mezi lidmi jsou pochopitelně i faktorem, který odvádí pozornost lidí od práce. Konflikty rovněž mohou bránit v motivaci pro společnou práci. Ze všech těchto důvodů je nezbytné jim věnovat pozornost.[48]

V jiné ze svých prací pak Jiří Plamínek vysloveně horuje pro pozitivní přístup lídrů a manažerů ke konfliktům. Pozitivní přístup ke konfliktům by podle tohoto autora měl vycházet ze dvou zpravidla nepsaných, nicméně velmi potřebných lidských práv, a to práva originálně myslet a práva odlišovat se. Výsledkem tohoto směru uvažování by měl být závěr, že všechna řešení konfliktů jsou myslitelná, byť všechna nejsou a ani nemohou být v konkrétních podmínkách realizovatelná. Dobrá řešení konfliktů vznikají vždy v atmosféře tvůrčí svobody a volnosti myšlení. Zcela nepřípustná by měla být jen násilná řešení konfliktů, jejichž nepřijatelnost je naprosto evidentní. Jiří Plamínek rovněž doporučuje respektovat lidskou složku konfliktu, protože v konfliktech mohou lidé buď prosazovat svá určitá preferovaná řešení, pak jde o spory, nebo naopak společně hledat dobré řešení pro všechny, pak jde o problémy. Spory a problémy de facto představují dva základní přístupy lidí ke konfliktům, přičemž spory se od pravých konfliktů liší právě přítomností lidského aspektu, což znamená, že do záležitosti jsou angažovány emoce. Při řešení sporu by manažer či lídr měli postupovat od tohoto emocionálního obalu směrem k věcnému jádru, protože skutečně nejlepší a dlouhodobá řešení vznikají právě po citlivém odstranění emocionální složky konfliktu. Dále je jistě vhodné, aby manažer či lídr jednali o zájmech, protože zájmy jsou skutečnou příčinou konfliktů a řešení vzniklá na úrovni příčin jsou pravidelně lepší než řešení vzniklá na úrovni vnějších postojů. Čím hlubší zájmy řešení respektuje, tím stabilnějším je.[49]

---

[48] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7, str. 33 – 34

[49] PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8140-2, str. 26 – 40

2.4 Komunikace a delegování pravomocí

Podstatu vztahu komunikace a delegování pravomocí v rámci leadrshipu velice přesvědčivým způsobem objasňuje např. Dale Carnegie, když vysvětluj, co vše lídr pro své lidi v organizaci dělá. Tento tedy stanoví lidem výzvy, přesvědčuje je a snaží se je ovlivnit, aby se výzvy pokusili zdolat. Dále se snaží skloubit pracovní příležitosti na jedné straně a konkrétní dovednosti jednotlivých lidí na straně druhé, přičemž své lidi náležitě motivuje. Doslova je nabíjí energií a snaží se získat jejich závazek. Podstupuje rizika, kontinuálně přehodnocuje věci a přitom vítá konflikty a změny. Opravdový lídr se také dokáže rozhodovat na základě intuice, protože naslouchá a současně usiluje o to, aby mu jeho lidé rozuměli. Poskytuje svým lidem koučink, dále podporu, pevné, ale chápající vedení zdroje pro uspění při dosahování společných cílů. S entuziasmem, ba dokonce s vášní svým lidem ukazuje smysl ve věcech, přičemž je přesvědčivý a od lidí vyžaduje zapojení. Teprve pak jim práci deleguje a svěřuje pravomoci. Neustále přitom svým lidem poskytuje zpětnou vazbu ohledně jejich výkonu. Pracuje na rozvoji jejich sebedůvěry, spravedlivě je oceňuje a dělí se s nimi nejen o samotné úspěchy, ale rovněž o radost z úspěchů, přičemž permanentně jim nabízí příležitost k růstu.[50] Nic z právě uvedeného by lídr nemohl úspěšně dělat bez aplikace efektivní otevřené komunikace.

Patrick Forsyth nás varuje, abychom na delegování pravomocí nenahlíželi jako na izolovaný proces, a naopak nám doporučuje, abychom je vnímali jako zcela nedílnou součást manažerského procesu a leadershipu. Zmíněný odborník následně vymezuje několik podmínek, za jejichž splnění bude delegování přinášet patřičné výsledky:[51]

- Jasná politika: delegování pravomocí bude fungovat jen tehdy, pokud každý chápe cíle organizace nebo týmu a svou roli v ní či něm, což jim umožní za své přijmout jakákoli opatření, o nichž je nutno se v dané

[50] CARNEGIE, Dale. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat. Kniha pro všechny, kteří chtějí být úspěšnými manažery a leadry*. Praha: Práh, 2011. ISBN 978-80-725-2357-3, str. 32 – 33

[51] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6, str. 85 – 86

souvislosti rozhodnout. Další podmínkou delegování pravomocí je absence příliš podrobných pravidel, která musí být slepě dodržována. Zapotřebí je spíše ustanovení jasných pokynů týkajících se výsledků, o něž je usilováno, a metod, které mají být použity. To vše by mělo být nejdříve přijato společným rozhodnutím na počáteční poradě. Je zcela mimo jakoukoli pochybnost, že komunikace představuje základní nástroj;

- Dobrá komunikace: její význam je nutné chápat také v souvislosti s motivací lidí ze strany lídra. Pozitivní procesy v jakékoli organizaci mohou být až relativně snadno utlumeny nedostatkem komunikace, zejména pak jasné komunikace. Je-li špatně komunikováno v rámci delegování, škody pak mohou být dvojnásobné;
- Nepatrné vměšování: lídr či manažer musí věci nastavit tak, aby lidé mohli být nezávislí, a potom je z velké části nechat pracovat samostatně. Vlastní iniciativa zaměstnanců je však rychle potlačena tehdy, když tito zjistí, že nic, co udělají, nemůže být dokončeno bez ustavičných kontrol, které považují za nevhodné;[52]
- Zapojování do rozhodování: řídicí styl, ve kterém je konzultace považována za neodmyslitelnou, působí jako nejlepší základ pro fungování delegování. Z toho vyplývá, že lidé by měli o delegování sami usilovat, měli by je tedy sami chtít;
- Zpětná vazba: samotnou dělbu pravomocí je nezbytné podporovat, tím učiněné kroky však nesmí zapadnout do vyjetých kolejí a též nesmí přestat být užitečné. Efektivní zpětná vazba se proto jeví jako zcela zásadně nezbytná.[53]

Martin Cipro pak podrobněji uvažuje o jednotlivých úrovních delegovaných pravomocí, přičemž dospívá k závěru, že existují čtyři základní poznávací vlastnosti nutné pro posilování pravomocí pracovníka, jemuž jsou delegovány pravomoci, a to kompetence, vliv, význam a sebeurčení. Kompetence je zde chápána primárně jako daná pravomoc, nýbrž spíše jako soubor schopností lídra

[52] Podrobněji viz též HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení. Učebnice*. Praha: Martin Koláček, 2016. ISBN 978-80-751-2431-9, str. 51

[53] K otázce vztahu leadershipu a zpětné vazby viz rovněž KUBEŠ, Marián. ŠEBESTOVÁ, Lubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

pro výkon řídicí funkce. Zde se jako nejdůležitější jeví schopnost a ochota efektivně určit a poté delegovat adekvátní úroveň pravomocí. Vliv pak souvisí se schopností pracovníka prosadit svá opatření či řešení do konečného rozhodnutí při realizaci naplánovaných cílů. Význam delegované pravomoci či odpovědnosti primárně definuje manažer či lídr. A konečně sebeurčení představuje klíčový motivační faktor při delegování, protože pracovník sám určí, co přijme.[54]

Jan Lojda stručně popisuje postupy při delegování pravomocí. Podle vhodnosti k delegování podle zmíněného odborníka existuje celkem pět následujících základních oblastí činnosti manažera či lídra, které by tito měli významově rozlišovat:[55]

- Do první oblasti náleží úkoly, které musí vyřizovat pouze vedoucí pracovník sám. Jen těžko totiž může delegovat vytváření vizí, rozhodování o financích, ale také personální otázky, schvalování odměn, hodnocení práce podřízených apod.;
- Druhá oblast zahrnuje úkoly, které by sice měl vykonávat sám manažer či lídr, ale v důsledku jejich velkého rozsahu nebo časové tísně musí angažovat lidi;[56]
- Ve třetí oblasti se vyskytují úkoly, které lze delegovat, a záleží jen na manažeru či lídrovi, zda se k tomu odhodlá a k delegování přistoupí. Tento typ úkolů jsou sice podřízení schopni zvládnout, ale obvykle k tomu potřebují další trénink či školení, ale také poměrně vysokou míru monitoringu, protože s úkolem nemusí mít dostatečné zkušenosti. V krátkodobém horizontu by sice bylo lepší, kdyby si tyto činnosti vykonal manažer či lídr sám, ale z dlouhodobého hlediska bude bezesporu efektivnější, když se to podřízení zaměstnanci naučí vykonávat sami;
- Čtvrtou oblastí jsou úkoly, které by manažer či lídr určitě delegovat měl. V praxi totiž existuje celá řada úkolů, které stejně kvalifikovaně jako

[54] CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9, str. 100 – 101
[55] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, str. 65 – 66
[56] Viz též PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

manažer nebo lídr mohou vykonávat jeho podřízení, přičemž je zvládnou bez přítomnosti svého nadřízeného, jen k tomu potřebují dostatek informací. Na splnění úkolů z této oblasti závisí reaktivita organizace, její schopnost pružně a rychle reagovat;[57]

- Poslední, tedy pátou oblastí jsou úkoly, které manažer či lídr musí delegovat za všech okolností. Manažer či lídr by totiž neměl vykonávat práci, co je povinností jeho podřízených, a také by se neměl starat o úkoly, které fungují dobře bez jeho přičinění. Navíc platí, že mnohé úkoly podřízení zvládnou rychleji a dokonce i lépe než sám manažer či lídr, protože je vykonávají denně a rutinně.

Na závěr této podkapitoly lze, např. společně s Ladislavem Blažkem, stručným způsobem shrnout, že delegování realizované prostřednictvím komunikace obsahuje tři základní a vzájemně se podmiňující složky, které musí být v rovnováze, a to pravomoc, úkoly a odpovědnost. Úkol by měl být delegován tomu, kdo je z daného útvaru nejlépe schopen a ochoten ho splnit, přičemž by manažer či lídr měl brát v úvahu perspektivy rozvoje svých pracovníků. Rozsah delegované pravomoci pak musí být plně v souladu se všemi delegovanými úkoly, tedy ani menší, ale ani větší. Je nicméně evidentní, že vymezení takové pravomoci, speciálně vztažené na splnění určitého úkolu, v praxi bývá poměrně obtížné. A konečně platí, že pravomoc nemůže být nikterak požadována bez odpovědnosti. Právě naopak. Při udělení pravomoci je zapotřebí vždy vyžadovat tomu odpovídající míru odpovědnosti. V praxi se však stávají situace, kdy manažeři lidem sice delegují úkoly a při jejich plnění vyžadují odpovědnost, nicméně se již nechtějí vzdávat pravomocí.[58] Nicméně takto se skuteční lídři nechovají.

---

[57] Viz též OWEN, Jo, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem. Leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1726-3, str. 102 – 103

[58] BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, str. 184 – 186

2.5 Komunikace a styl vedení lidí

Styly vedení lidí můžeme definovat – alespoň podle Michaely Tureckiové – jako obvyklé způsoby jednání manažera či lídra ve vztahu ke skupině, kterou vede, a rovněž k jejím jednotlivým členům. Tyto styly bývají znázorňovány jako kontinuum na základě možností členů skupiny podílet se na řídicích procesech, zejména pak na rozhodování. V míře, s jakou se členové podílejí na rozhodování skupiny, se projevuje jednak vztah manažera či lídra k nim a jednak míra připravenosti jeho spolupracovníků přijmout tuto odpovědnost s rozhodovací pravomocí nedílně spjatou.[59]

Podle Hartmuta Laufera se pod pojmem styl vedení v managementu rozumí charakteristické chování a postup vedoucího pracovníka při plnění manažerských úkolů. Zastávání určitého stylu vedení však nevylučuje případné odchylky od běžného chování záměrně či neúmyslně. Spor o to, který styl vedení je ten správný, je podle zmíněného odborníka starý jako vedení lidí samo. Klasické teorie přitom rozlišují jen dvě základní alternativy vedení, a to autokratický styl vedení na jedné straně a demokratický styl na straně druhé, což jsou dva teoretické protikladné typy vedení. V současné době se však spíše než o autokratickém hovoří o autoritativním stylu vedení, nicméně i tento výraz je používán v negativním slova smyslu, k čemuž přispěla tzv. antiautoritativní výchova dětí, propagovaná na Západě od šedesátých let minulého století. Původně však termín autorita měl pozitivní význam. Autorita vedení by se měla odvozovat od osobnosti daného vedoucího pracovníka, od jeho motivů, jednání a vystupování a nikoli pouze od jeho formálního postavení. Takovou autoritu mohou pracovníci plně akceptovat.[60]

Alena Svozilová, která podotýká, že manažerský styl vedení je vždy částečně výsledkem vědomého úsilí manažera či lídra, nicméně z části, a to nikterak malé, je též specifickým projevem jeho osobnosti. V běžném fungování organizací se setkáváme se třemi základními typy manažerských stylů. Jedná se

---

[59] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9, str. 99

[60] LAUFER, Hartmut. ***99 tipů pro úspěšné vedení lidí***. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4, str. 26

zaprvé o styl autokratický, který byl zmíněn již výše, dále pak o styl laissez faire a konečně o styl demokratický.[61] Je mimo jakoukoli pochybnost, že komunikace se v nich projevuje různým způsobem.

Vladimír Smejkal a Karel Rais výše uvedenou klasickou typologii přibližují následujícím způsobem, přičemž samozřejmě neopomíjejí zdůraznit, že odborná, ale též populárně naučná literatura nabízejí i mnohé další způsoby klasifikace:[62]

- Autoritativní styl řízení: tento styl vylučuje participaci ostatních pracovníků na řízení dané organizace. Vedoucí získává potřebné informace od podřízených, jež potvrdí nebo doplní jeho informace, potřebné pro kvalifikované rozhodnutí. Jeho podřízení však nemají možnost rozhodování ovlivnit, vůdce rozhoduje sám;
- Demokratický styl řízení: je spojen s mnohem vyšší mírou participace lidí na řízení dané organizace. Vedoucí poskytuje podřízeným možnost vyjádřit se, také na ně deleguje značnou část svých pravomocí, ovšem ponechává si odpovědnost v konečných rozhodnutích. Komunikace je zde tedy dvousměrná. Vedoucí své podřízené informuje, objasňuje jim své záměry a současně jim dává možnost ke všemu se vyjádřit. Preferuje názorovou konfrontaci a věcné řešení problémů, svůj vliv uplatňuje cestou přesvědčování a věcných diskusí. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se účastní na rozhodování, tvořivá atmosféra a silný pocit sounáležitosti. Určitou nevýhodou demokratického stylu je však časová ztráta, která s demokratickým způsobem rozhodování bývá obvykle způsobená;
- Styl laissez faire neboli liberální: manažer realizující tento styl ponechává svým podřízeným značnou volnost. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce, ale vedoucí do jejich činnosti zasahuje pouze minimálně. Komunikace zde probíhá převážně v horizontální rovině, tedy mezi

[61] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1501-5, str. 205
[62] SMEJKAL, Vladimír. RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1667-4, str. 42

jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, zatímco zjevnou nevýhodu představuje bezcílné tápání ve chvíli, kdy je nějaké vedení zapotřebí.[63]

Václav Cejthamr a Jiří Dědina prezentují poněkud odlišnou klasifikaci, která rozlišuje mezi sólovým a týmovým vedoucím. Sólový vedoucí má rád volné otevřené pole působnosti a řídí své podřízené v podstatě absolutistickým způsobem. Neriskuje kvůli jiným lidem, přijímá direktivní přístup, preferuje specifické úkoly a cíle, přičemž předpokládá poslušnost a jedná jako model vhodný k následování. V dobách krizí bývají talentovaní sóloví manažeři velice efektivními v tom, že dokážou překračovat překážky či bariéry jiných oborů a umí se rozhodovat velice rychle. Pokud však selžou, bývají nezřídka rychle odvoláni. Naproti tomu týmový vedoucí se vyhýbá takovému způsobu vedení, který lze označit jako absolutistický, a zcela záměrně omezuje svou roli. Vytváří smysl pro poslání, vyjadřuje respekt a důvěru ve své podřízené, dále pak obvykle dobře rozpoznává jejich schopnosti a silné stránky ostatních pracovníků a je v důsledku toho značně nakloněn delegování. Obecně lze předpokládat, že sólové vedení je charakteristické pro větší počet lidí, protože nedílnou součástí psychologie davu je také skutečnost, že lidé chtějí být vedeni a důvěřují svému vůdci. Nicméně značně rostoucí nejistota a průběžné změny společně se společenským tlakem na dělení moci ve svých důsledcích vedou ke výšenému zájmu o týmové vedení.[64] V jeho rámci se pak také mnohem intenzivnějším způsobem uplatňuje týmová komunikace.

---

[63] Viz též HABERLEITNER, Elisabeth. DEISTLER, Elisabeth. UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0, str. 36 – 37

[64] CEJTHAMR, Václav. DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, str. 113

III. PRAKTICKÁ ČÁST

3. ROZHOVORY S MANAŽERY

3.1 Metodologie rozhovorů

Již v úvodních částech této práce bylo předesláno, že jako základní metody výzkumného šetření byly zvoleny polostrukturované rozhovory doplněné o dotazníkové šetření. Konkrétní postup bude takový, že nejdříve budou realizovány polostrukturované rozhovory, a to s manažery, kteří mají zkušenosti s leadershipem, načež bude provedeno dotazníkové šetření mezi pracovníky řízenými těmito manažery. Smyslem realizace dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů je srovnat subjektivní názory či pocity obou zainteresovaných subjektů pracujících ve stejných organizacích, tedy zaměstnanců na jedné straně a manažerů či lídrů na straně druhé.

V rámci praktické části práce tedy budou – prostřednictvím jak rozhovoru s manažerem, tak dotazníků s jím řízenými pracovníky, a to na dvou odlišných pracovištích – porovnány subjektivní názory a pocity obou zainteresovaných stran týkající se komunikace v kontextu leadershipu. Je možné dodat, že realizace praktické části proběhla v letních měsících roku 2021.

Jako zkoumaná firma byla vybrána akciová společnost Česká zbrojovka se sídlem v Uherském Brodě (Zlínský kraj). Jedná se o velmi úspěšný podnik, který nejen vyzbrojuje bezpečnostní složky České republiky a exportuje svou produkci do mnoha desítek zemí celého světa, ale také úspěšně expanduje do zahraničí, když – mimo jiné – koupil legendární americkou značku kolt. Mateřský závod i sídlo této firmy se nacházejí v již zmíněném Uherském Brodě, kde pracují téměř dva tisíce zaměstnanců. Společnost Česká zbrojovka tak představuje nejvýznamnějšího zaměstnavatele v regionu.

K realizaci polostrukturovaných rozhovorů svolili celkem tři manažeři, přičemž ve všech případech se jednalo o muže, byť manažerské pozice v České zbrojovce jsou obsazeny i ženami. Jeden z nich je vedoucím jednoho

z administrativních oddělení, zatímco zbývající dva pracují jako vedoucí týmů dělníků přímo ve výrobě. Oslovení manažeři mají ve zkoumaném podniku již více než patnáctiletou praxi.

V rámci polostrukturovaných rozhovorů, které byly vedeny individuálně, tedy s každým z oslovených manažerů zvlášť, byly výše zmíněným vedoucím pracovníkům položeny následující otázky, přičemž se předpokládalo, že v průběhu realizace těchto rozhovorů budou aktuálně doplňovány upřesňujícími či dodatečnými otázkami:

1. Považujete se za schopného lídra?
2. Domníváte se, že jste pro své podřízené vzorem dobrého pracovníka?
3. Vystupujete vůči svým podřízeným korektním a slušným způsobem?
4. Komunikuje s Vašimi podřízenými otevřeným způsobem?
5. Sděluje Vašim podřízeným všechny informace, které potřebují pro výkon práce?
6. Vedete Vaše podřízený k tomu, aby se dále profesně rozvíjeli?
7. Oceňujete Vaše podřízené, pokud dosáhnou pokroku v profesním rozvoji?
8. Dokážete dobře řešit mezilidské konflikty ve svém týmu?
9. Dokážete své podřízené dobře motivovat pro práci?
10. Jste sám dobře motivovaný pro práci?
11. Zajímáte se o pracovní problémy svých podřízených?
12. Dokážete Vašim podřízený s případnými pracovními problémy pomoci?
13. Probíráte s Vašimi podřízenými pravidelně výsledky jejich práce?
14. Hodnotíte výsledky práce Vašich podřízených spravedlivě?
15. Delegujete na Vaše podřízené své pravomoci?
16. Jednáte s Vašimi podřízenými s převážně demokratickým nebo autokratickým (autoritativním) způsobem či spíše necháváte v práci a v týmu věcem či situacím převážně volný průběh?

3.2 Vyhodnocení rozhovorů

1. Považujete se za schopného lídra?

Na první otázku v rámci polostrukturovaných rozhovorů oslovení manažeři odpověděli, že odpovídat na takovou otázku nepřísluší ani tak jim, nýbrž buď jejich nadřízeným, nebo naopak podřízeným. Po dalším naléhání pak odpověděli, že se jistě nepovažují za neschopné, nicméně ne vše se v práci zdaří podle představ. Skromnost je vlastnost lídrů.

2. Domníváte se, že jste pro své podřízené vzorem dobrého pracovníka?

V rámci odpovědi na tuto otázku oslovení manažeři v podstatě zopakovali ta slova, která již uvedli v odpovědi na otázku předchozí. Upřesnili, že kvalitu jejich práce by v zájmu objektivity měl posuzovat někdo jiný, což se zejména týká té části práce, která zahrnuje vedení podřízených. Sami se však manažeři považují za dobré pracovníky.

3. Vystupujete vůči svým podřízeným korektním a slušným způsobem?

Oslovení manažeři uvedli, že se o to alespoň snaží. Ten z manažerů, který vede jedno z administrativních oddělení, upřesnil, že jeho podřízenými jsou samé ženy, v důsledku čehož se skutečně snaží o slušné, korektní a milé vystupování, ba dokonce že kvůli tomu soukromě studoval populárně naučné publikace z oboru etikety, zejména pak ty, jejichž autorem je Ladislav Špaček. Jeden z manažerů, který vede tým dělníků, tvořený naopak samými muži, naopak sdělil, že je pro něj charakteristické spíše tzv. lidové vystupování, zahrnující kromě bodrosti i jistou dávku obhroublosti, ovšem dobrácké.

4. Komunikuje s Vašimi podřízenými otevřeným způsobem?

Otevřenou komunikaci považují oslovení manažeři za nezbytný předpoklad úspěšného fungování jim svěřeného týmu. Nezávisle na sobě se tito respondenti shodli, že pokud je komunikace vedena korektním způsobem a ve věcné rovině, pak může být otevřená v tom smyslu, že jsou jejím prostřednictvím sdělovány i

nepříjemné či negativní věci, aniž by to negativně ovlivnilo mezilidské vztahy v rámci pracovního týmu.

5. Sděluje Vašim podřízeným všechny informace, které potřebují pro výkon práce?

Jednoznačné ano bylo odpovědí všech tří manažerů na tuto otázku. Opět zopakovali, že úplná informovanost představuje jednu ze základních podmínek efektivní práce.

6. Vedete Vaše podřízený k tomu, aby se dále profesně rozvíjeli?

Rovněž v tomto případě se oslovení manažeři nezávisle na sobě shodli, ovšem tentokrát na odpovědi, že své podřízené k profesnímu rozvoji nevedou. Na doplňující otázku, proč tomu tak je – či přesněji řečeno není – odpověděli, že to nenáleží do jejich profesní kompetence, protože za odborný rozvoj a vzdělávání pracovníků ve společnosti Česká zbrojovka, ať se již jedná o pracovníky vedoucí, administrativní nebo o ty ve výrobě, odpovídá příslušné oddělení této akciové společnosti.

7. Oceňujete Vaše podřízené, pokud dosáhnou pokroku v profesním rozvoji?

Pokud ovšem jejich podřízení dosáhnou nějakého pokroku v profesním rozvoji, shodli se oslovení manažeři, pak nevidí důvod, proč takový úspěch neformálně nepochválit.

8. Dokážete dobře řešit mezilidské konflikty ve svém týmu?

Oslovení manažeři uvedli, že v jimi vedených týmech se čas od času objevují jen běžné mezilidské konflikty, které naštěstí nikterak zásadním způsobem nenarušují fungování jejich týmů. Podle jejich názoru to může způsobeno skutečností, že vzhledem k jistému nedostatku zaměstnanců mají jejich lidé tolik práce, že na nějaké konflikty nezbývá moc času. Pokud k nim ovšem dojde, manažeři je řeší, ovšem za přispění dobré vůle všech.

9. Dokážete své podřízené dobře motivovat pro práci?

Oslovení manažeři uvedli, že si uvědomují, že podle různých manažerských příruček by měli umět své podřízené motivovat, a to hlavně za využití nefinančních nástrojů. Ovšem v praxi to tak podle jejich názoru nefunguje. Zaměstnanci jsou povinni dobře pracovat, protože podepsali pracovní smlouvu. Navíc jsou zaměstnanci motivovaní v regionálním měřítku nadprůměrnou mzdou, což si tito podle názoru oslovených manažerů dobře uvědomují a také si toho váží. A konečně dospělý člověk by měl mít k práci vnitřní motivaci. Oni – manažeři – jim pro práci mohou vytvářet jen příjemné podmínky.

10. Jste sám dobře motivovaný pro práci?

Sami se pak oslovení manažeři cítí být dobře motivovanými, a to primárně ze dvou důvodů. Prvním je již výše zmíněná v regionálním měřítku nadprůměrná mzda daná velmi dobrými ekonomickými výsledky a tím druhým pak určitá nemalá hrdost na svého zaměstnavatele, protože být zaměstnancem akciové společnosti Česká zbrojovka v rámci města Uherský Brod a příslušného regionu s sebou nese společenskou prestiž.

11. Zajímáte se o pracovní problémy svých podřízených?

Zájem o pracovní problémy svých podřízených považují oslovení manažeři za přirozený a samozřejmý, a to již jen z toho důvodu, že případné pracovní problémy jednotlivých členů jejich týmů se mohou projevit v pracovních výsledcích celé skupiny, za které oni nesou odpovědnost. Nicméně tento zájem je motivován i prostou lidskou slušností.

12. Dokážete Vašim podřízený s případnými pracovními problémy pomoci?

Z výše uvedeného již logicky vyplynulo, že oslovení manažeři se svým podřízeným snaží s jejich pracovními problémy pomáhat. Podle svého vyjádření jsou v tomto úsilí v podstatě úspěšní, takže i na tuto otázku shodně odpověděli kladně.

13. Probíráte s Vašimi podřízenými pravidelně výsledky jejich práce?

Pravidelné diskuse s podřízenými ohledně výsledků jejich práce představují naprosto samozřejmou součást pracovní náplně všech tří oslovených manažerů, byť periodicita této pravidelnosti se v jednotlivých případech poněkud liší.

14. Hodnotíte výsledky práce Vašich podřízených spravedlivě?

Na tuto otázku oslovení manažeři odvětili lakonickým ano, přičemž upřesnili, že jinak své podřízené ani hodnotit nemohou, protože by se ve své vedoucí funkci neudrželi.

15. Delegujete na Vaše podřízené své pravomoci?

Manažeři se nezávisle na sobě shodli v konstatování, že delegování pravomocí v rámci jejich odpovědnosti není možné, protože jejich podřízení práci svých nadřízených – tedy oslovených manažerů – vykonávat nemohou, a to ze dvou důvodů. Zaprvé na ni nemají kvalifikaci a zadruhé na to nemají čas, neboť jsou plně vytížení svou vlastní prací. Vědí, že delegování pravomocí je často zmiňovaným tématem nejrůznějších manažerských příruček teoretického charakteru, nicméně v praxi to tak podle nich nefunguje.

16. Jednáte s Vašimi podřízenými s převážně demokratickým nebo autokratickým (autoritativním) způsobem či spíše necháváte v práci a v týmu věcem či situacím převážně volný průběh?

Manažer vedoucí ženský kolektiv administrativních pracovnic uvedl, že se snaží jednat demokratickým způsobem. Oba manažeři vedoucí pracovní týmy dělníků ve výrobě pak uvedli, že se rovněž snaží o demokratický styl, nicméně vzhledem k charakteru práce, kdy často není o čem diskutovat a je nutné splnit pracovní úkoly, musí postupovat – ať chtějí či nikoli – autoritativním či autokratickým způsobem.

4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

4.1 Metodologie dotazníkového šetření

Již výše bylo naznačeno, že v rámci dotazníkového šetření byly osloveny dvě skupiny respondentů. Zaprvé se jedná o pracovníky administrativního oddělení, v němž pracují samé ženy disponující ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou. Lze dodat, že všechny tyto zaměstnankyně mají v rámci společnosti Česká zbrojovka aspoň desetiletou praxi. Druhou skupinu pak představují dělníci ve výrobě, čili – jak zní jejich moderní označení – operátoři výroby. V tomto případě se jedná o samé muže, z nichž většina disponuje ukončeným středoškolským vzděláním bez maturity, tedy výučním listem, a zhruba pětina pak ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou. Také tuto skupinu respondentů tvoří zaměstnanci s minimálně desetiletou praxí ve společnosti Česká zbrojovka. Záměrem bylo v rámci první skupiny získat pro spolupráci na realizaci dotazníkového šetření přesně 20 respondentek a v rámci druhé skupiny pak přesně 50 respondentů. Tento záměr se podařilo bezezbytku naplnit.

Všem respondentům pak byly v rámci dotazníku položeny následující otázky:

1. Považujete Vašeho nadřízeného za schopného lídra?
2. Je pro Vás Váš nadřízený vzorem dobrého pracovníka?
3. Vyznačuje se Váš nadřízený korektním a slušným vystupováním?
4. Komunikuje s Vámi Váš nadřízený otevřeným způsobem?
5. Sděluje Vám Váš nadřízený všechny informace, které potřebujete pro výkon své práce?
6. Vede Vás Váš nadřízený k tomu, abyste se dále profesně rozvíjel/rozvíjela?
7. Oceňuje Váš nadřízený, pokud dosáhnete pokroku v profesním rozvoji?
8. Dokáže Váš nadřízený dobře řešit mezilidské konflikty ve svém týmu?
9. Dokáže Vás Váš nadřízený dobře motivovat pro práci?
10. Je podle Vašeho názoru Váš nadřízený sám dobře motivovaný pro práci?

11. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše pracovní problémy?
12. Dokáže Vám Váš nadřízený s případnými pracovními problémy pomoci?
13. Probírá s Vámi Váš nadřízený pravidelně výsledky Vaší práce?
14. Hodnotí Váš nadřízený výsledky Vaší práce i práce Vašich kolegů spravedlivě?
15. Deleguje na Vás nebo na Vaše spolupracovníky Váš nadřízený své pravomoci?
16. Jedná Váš nadřízený s lidmi převážně demokratickým způsobem?
17. Jedná Váš nadřízený s lidmi převážně autokratickým neboli autoritativním způsobem?
18. Nechává Váš nadřízený v práci a v týmu věcem či situacím převážně volný průběh?

S určitým zjednodušením lze konstatovat, že dotazníkové šetření představuje důležitější pasáž praktické části této práce než polostrukturované rozhovory. V jejich rámci totiž oslovení manažeři vypovídali sami o sobě, takže – byť byli požádání o to, aby se pokusili o maximální objektivitu – jejich výpovědi nemusí přesně korespondovat se skutečností. Prostřednictvím dotazníkového šetření však bude manažerům nastaveno pomyslné zrcadlo, které poměří sebereflexi manažerů názory jejich podřízených.

4.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

1. Považujete Vašeho nadřízeného za schopného lídra?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	40 %	38 %
Spíše ano	45 %	42 %
Neutrální postoj	10 %	14 %
Spíše ne	5 %	6 %
Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

V případě první položky dotazníkového šetření se kladným způsobem vyjádřilo celkem 85 % respondentek, administrativních pracovnic akciové společnosti Česká zbrojovka, a přesně 80 % respondentů, manuálně pracujících dělníků téhož zaměstnavatele. Je tedy zřejmé, že naprostá většina oslovených respondentů považuje svého nadřízeného za schopného lídra. Z hlediska zkoumané organizace se jistě jedná o potěšující zjištění, které je navíc umocněno skutečností, že pouhých 5 % respondentek a 6 % respondentů jako variantu odpovědi zvolilo „spíše ne“, zatímco jednoznačnou variantu záporné odpovědi nedeklaroval nikdo. To patrně svědčí o dobré personální strategii zbrojovky.

2. Je pro Vás Váš nadřízený vzorem dobrého pracovníka?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	40 %	38 %
Spíše ano	45 %	42 %
Neutrální postoj	10 %	14 %
Spíše ne	5 %	6 %
Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Pokud porovnáme rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření s tím, jak vyznělo rozložení odpovědí u položky předchozí, snadno zjistíme, že podíl kladných odpovědí je v tomto případě ještě o něco vyšší, zatímco se zápornými odpověďmi se zde vůbec nesetkáváme. Celkový podíl kladných odpovědí tentokrát činil v případě zaměstnanců 92 % a v případě zaměstnankyň dokonce 95 %, zatímco zbývající malá menšina vůči položené otázce zaujala neutrální postoj. Lze se tedy domnívat, že podle názoru většiny svých pořízených jsou zkoumaní vedoucí pracovníci dobrými lídry, ale ještě lepšími pracovníky, takže svým podřízeným slouží jako vzor, což by lídr měl.

3. Vyznačuje se Váš nadřízený korektním a slušným vystupováním?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	65 %	52 %
Spíše ano	25 %	22 %
Neutrální postoj	10 %	22 %
Spíše ne	0 %	4 %
Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Rovněž v případě této položky dotazníkového šetření máme co do činění s pozitivní skutečností, že velmi výrazná většina oslovených respondentů na položenou otázku odpověděla kladným způsobem. Současně však pozorujeme určitý rozdíl mezi oběma skupinami respondentů, kdy zaměstnankyně deklarují kladné odpovědi ve vyšší míře než zaměstnanci. Tato skutečnost může být způsobena tím, že nadřízený muž se ke svým podřízeným ženského pohlaví chová podle zásad etikety, zatímco jeho kolegové řídící mužské dělnické kolektivy si dovolují určitou míru obhroublosti, bodrosti, zkrátka tzv. lidovosti. Jedná se však pouze o subjektivní spekulaci, která je nicméně založená na dosavadní osobní znalosti poměrů panujících v akciové společnosti Česká zbrojovka.

4. Komunikuje s Vámi Váš nadřízený otevřeným způsobem?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	75 %	68 %
Spíše ano	15 %	18 %
Neutrální postoj	5 %	8 %
Spíše ne	5 %	6 %
Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Z rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření vyplývá, že otevřenost komunikace náleží mezi přednosti, kterými se zkoumaní manažeři vyznačují dle názoru většiny oslovených respondentů obojího pohlaví. Na položenou otázku totiž tentokrát kladným způsobem odpovědělo celkem 90 % respondentek a 86 % respondentů, tedy opět vcelku výrazná většina z celkového počtu oslovených zaměstnanců.

5. Sděluje Vám Váš nadřízený všechny informace, které potřebujete pro výkon své práce?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	75 %	72 %
Spíše ano	25 %	28 %
Neutrální postoj	0 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření je natolik jednoznačné, že pravděpodobně nevyžaduje žádnou podrobnější interpretaci. Je totiž zřejmé, že bez výjimky všichni oslovení respondenti deklarovali kladnou odpověď. Odlišují se pouze v tom, zda zvolili jednoznačnou nebo částečnou variantu kladné odpovědi. Obě skupiny respondentů se navíc v rozložení odpovědí vcelku výrazným způsobem shodují.

6. Vede Vás Váš nadřízený k tomu, abyste se dále profesně rozvíjel/rozvíjela?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	5 %	0 %

Spíše ano	5 %	6 %
Neutrální postoj	0 %	0 %
Spíše ne	10 %	8 %
Ne	80 %	86 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

V tomto případě máme naopak co do činění se skutečností, kdy jednoznačně převažují záporné odpovědi. Celkový podíl kladných odpovědí představuje malou menšinu, která čítá jen 10 % v případě zaměstnankyň a dokonce jen 6 % zaměstnanců. Všichni ostatní deklarovali některou z variant záporné odpovědi. Tato skutečnost může být způsobena tím, že zkoumaní manažeři nemají vzdělávání nebo rozvoj svých podřízených ve své kompetenci, protože tu v tomto případě má personální oddělení České zbrojovky.

7. Oceňuje Váš nadřízený, pokud dosáhnete pokroku v profesním rozvoji?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	55 %	46 %
Spíše ano	40 %	42 %
Neutrální postoj	5 %	8 %
Spíše ne	0 %	4 %
Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Skutečnost, kdy prostřednictvím předchozí položky bylo zjištěno, že podle názoru velké většiny oslovených respondentů je jejich nadřízení nevedou k tomu, aby se dál profesně rozvíjeli, zatímco prostřednictvím této položky bylo naopak zjištěno, že podle neméně výrazné většiny respondentů jejich nařízení oceňují, pokud ve svém profesním rozvoji dosáhnou pokroku, se na první pohled může jevit jako paradoxní. Ovšem jen do toho okamžiku, než si uvědomíme, že nadřízený pracovník může oceňovat i takový rozvoj svých podřízených, jehož iniciátorem nebyl on sám.

8. Dokáže Váš nadřízený dobře řešit mezilidské konflikty ve svém týmu?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	40 %	44 %
Spíše ano	50 %	48 %
Neutrální postoj	5 %	4 %
Spíše ne	5 %	4 %
Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření nás nenechává na pochybách, že zkoumaní manažeři dokážou dobře řešit mezilidské konflikty ve svém týmu, což je jistě velmi pozitivní zjištění. Na položenou otázku totiž tentokrát kladným způsobem odpovědělo celkem 90 % respondentek a 92 % respondentů. Zajímavé je jistě rovněž podotknout, že jednoznačně záporné odpovědi se vůbec nevyskytly.

9. Dokáže Vás Váš nadřízený dobře motivovat pro práci?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	15 %	16 %
Spíše ano	25 %	20 %
Neutrální postoj	30 %	28 %
Spíše ne	20 %	24 %
Ne	10 %	12 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření lze pravděpodobně nejlépe vystihnout adjektivem rozpačité, protože odpovědi respondentů obou skupin jsou více méně rovnoměrně rozložené mezi všechny varianty odpovědí, ovšem až na tradiční výjimku „nedovedu posoudit“, kterou – jak lze již nyní

předznamenat nepoužil a ani nepoužije u žádné položky ani jediný z respondentů. O čem ovšem vypovídá rozložení odpovědí u této položky? Pravděpodobně o tom, že zkoumaní manažeři právě v oblasti motivace svých podřízených příliš nevynikají, což jistě není známkou toho nejlepšího leadershipu. Na druhou stranu platí, že lidé by měli být k práci motivováni i vnitřně.

10. Je podle Vašeho názoru Váš nadřízený sám dobře motivovaný pro práci?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	45 %	44 %
Spíše ano	40 %	44 %
Neutrální postoj	15 %	12 %
Spíše ne	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

O tom, že jejich nadřízení jsou dobře motivovaní pro práci, oslovení respondenti příliš nepochybují. Záporné odpovědi se totiž v případě této položky dotazníkového šetření vůbec nevyskytly a pouze relativně malá menšina nepřesahující příliš desetinu členů příslušné skupiny respondentů vůči položené otázce zaujala neutrální postoj.

11. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše pracovní problémy?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	45 %	40 %
Spíše ano	45 %	46 %
Neutrální postoj	5 %	8 %
Spíše ne	5 %	6 %

Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření, kdy téměř všichni oslovení respondenti obojího pohlaví deklarovali, že jejich nadřízení se zajímají o jejich pracovní problémy, by nás neměla překvapit, protože podobná většina respondentů v rámci první položky dotazníkového šetření svého nadřízeného označila jako dobrého lídra, přičemž mezi vlastnosti dobrého lídra by měl náležet i zájem o problémy podřízených.

12. Dokáže Vám Váš nadřízený s případnými pracovními problémy pomoci?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	50 %	40 %
Spíše ano	40 %	48 %
Neutrální postoj	10 %	8 %
Spíše ne	0 %	4 %
Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření téměř úplně koresponduje s rozložením odpovědí u položky předchozí, což podle názoru oslovených respondentů znamená, že ti nadřízení, kteří se zajímají o jejich pracovní problémy, jim také s nimi dokážou pomoci, což ovšem bohužel platí i naopak.

13. Probírá s Vámi Váš nadřízený pravidelně výsledky Vaší práce?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	35 %	28 %
Spíše ano	65 %	72 %

Neutrální postoj	0 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření nás nenechává na pochybách, že zkoumaní manažeři podle názoru svých podřízených s nimi pravidelně probírají výsledky jejich práce. Nemělo by nás překvapit, že součet kladných odpovědí zde činí 100 %, a to u obou skupin respondentů, protože pravidelné hodnocení pracovních výsledků podřízených by mělo představovat nedílnou součást práce nadřízeného.

14. Hodnotí Váš nadřízený výsledky Vaší práce i práce Vašich kolegů spravedlivě?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	75 %	72 %
Spíše ano	20 %	22 %
Neutrální postoj	5 %	6 %
Spíše ne	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Tato položka dotazníkového šetření logicky navazuje na položku předchozí, jejímž prostřednictvím bylo zjištěno, že zkoumaní manažeři podle názoru svých podřízených s nimi pravidelně probírají výsledky jejich práce. Prostřednictvím této položky pak zase bylo zjištěno, že podle názoru velké většiny oslovených respondentek a respondentů tak zkoumaní manažeři činí spravedlivým způsobem. Záporné odpovědi se totiž vůbec nevyskytly a jen 5 % zaměstnankyň a 6 % zaměstnanců deklarovalo neutrální postoj. Spravedlnost je přitom nutné považovat za jednu z nejdůležitějších vlastností lídrů.

15. Deleguje na Vás nebo na Vaše spolupracovníky Váš nadřízený své pravomoci?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	0 %	0 %
Spíše ano	5 %	0 %
Neutrální postoj	5 %	6 %
Spíše ne	15 %	18 %
Ne	75 %	76 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

V případě této položky dotazníkového šetření máme co do činění se skutečností, jinde spíše neobvyklou, že téměř naprostá většina respondentek a respondentů odpověděla záporným způsobem. Je tedy zřejmé, že delegování pravomocí na podřízené se v rámci zkoumané skupiny respondentů téměř neděje. Může to být způsobeno tím, že charakter práce, kterou oslovení respondenti vykonávají, to neumožňuje. Současně pak z tohoto zjištění není možné vyvozovat, že v jiných týmech zbrojovky se delegování neděje.

16. Jedná Váš nadřízený s lidmi převážně demokratickým způsobem?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	25 %	24 %
Spíše ano	50 %	48 %
Neutrální postoj	20 %	22 %
Spíše ne	5 %	6 %
Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Šestnáctá až osmnáctá položka dotazníkového šetření představují kontinuum, přičemž odpovědi respondentů u těchto položek by se teoreticky měly vzájemně

vylučovat, což budeme moci záhy posoudit. Zhruba tři čtvrtiny oslovených respondentů obou skupin jsou toho názoru, že jejich nadřízený jedná s lidmi převážně demokratickým způsobem. Většina těch zbývajících však vůči položené otázce zaujala neutrální postoj.

17. Jedná Váš nadřízený s lidmi převážně autokratickým neboli autoritativním způsobem?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	0 %	0 %
Spíše ano	5 %	6 %
Neutrální postoj	20 %	22 %
Spíše ne	75 %	72 %
Ne	0 %	0 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Jednoznačně kladnou variantu odpovědi v případě této položky dotazníkového šetření nedeklaroval ani jediný z oslovených respondentů z řad zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka, což však platí i pro jednoznačně záporné odpovědi. Podíl zaujetí neutrálního postoje je plně srovnatelný s předchozí položkou a ti respondenti, kteří u předchozí položky jako variantu odpovědi využili možnost „spíše ne“, nyní uvedli „spíše ano“. Lze se tedy domnívat, že výsledky u obou položek spolu navzájem korespondují.

18. Nechává Váš nadřízený v práci a v týmu věcem či situacím převážně volný průběh?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci
Ano	0 %	0 %
Spíše ano	0 %	0 %

Neutrální postoj	0 %	0 %
Spíše ne	15 %	8 %
Ne	85 %	92 %
Nedovedu posoudit	0 %	0 %

Rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření jen doplňuje a dokresluje to, jak dopadlo rozložení odpovědí u předchozích dvou položek. Vzhledem k tomu, že respondentky a respondenti označili manažerský styl svých nadřízených jako zaprvé buď demokratický, nebo zadruhé autoritativní (autokratický), bylo možné teoreticky předpokládat, že žádný z respondentů neoznačí manažerský styl svého nadřízeného jako styl laissez faire. A skutečně tomu tak bylo. Žádný z oslovených respondentů na otázku, zda jejich nadřízený v práci nebo v týmu nechává věcem či situacím převážně volný průběh, totiž neodpověděl kladným způsobem, což je pozitivní výsledek.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Cílem praktické části této práce bylo srovnat subjektivní názory či pocity obou zainteresovaných subjektů pracujících ve stejných organizacích, tedy zaměstnanců na jedné straně a manažerů či lídrů na straně druhé. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s manažery a dotazníkového šetření mezi jejich podřízenými, zaprvé mezi administrativními pracovnicemi a zadruhé mezi dělníky z výroby, bylo zjištěno, že manažerské postupy aplikované v rámci akciové společnosti Česká zbrojovka – tedy aspoň v té části, která byla zkoumána – lze považovat za příklad dobré praxe. Nejen samotné řízení, ale i s tím související komunikace jsou realizovány ve prospěch všech zainteresovaných a rovněž ve prospěch efektivní práce. Sebehodnocení oslovených manažerů se v tomto ohledu v podstatě shoduje s tím, jak je hodnotí jejich podřízení, což je rovněž pozitivní zjištění svědčící o dobré úrovni leadershipu a managementu ve společnosti Česká zbrojovka. Vzhledem k těmto zjištěným skutečnostem není potřeba formulovat žádné návrhy ani doporučení pro zlepšení praxe ve zkoumané firmě.

ZÁVĚR

Cílem předložené práce bylo vysvětlit, jak může efektivní komunikace ze strany manažera a lídra přispět ke zvládání těchto úkolů z oblasti vedení lidí: motivování pracovníků, rozvoj pracovníků, řešení konfliktů v organizaci a delegování pravomocí manažera na podřízené. Na závěr lze zopakovat následující konstatování. Vzhledem k tomu, že praktická část práce již byla vyhodnocena, budou v závěru shrnuta zjištění a konstatování učiněná v rámci teoretické části této práce.

Management lze chápat jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém lidé pracují společně ve skupinách a účinně dosahují cílů, jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a jejich kontrolování, koordinace zdrojů a aktivit apod. Důležitou součástí managementu je rovněž řízení na strategické a operativní úrovni. Manažerem je osoba, která má odpovědnost za realizaci procesů ve firmě a za dokončení a předání všech částí konkrétního projektu. Leadership představuje schopnost lídra svou vizi tzv. prodat ostatním takovým způsobem, aby se tito jeho následovníci nebo další zaměstnanci cítili jako spolutvůrci, přičemž tzv. prodávání vize se ze strany manažerů rozhodně neobejde bez empatické a efektivní komunikace s jejich podřízenými, ze kterých se v tomto procesu stávají následovníci lídrů.

Komunikace ovšem nepůsobí sama o sobě, nýbrž vždy v širším kontextu osobnosti daného lídra. Transakční leadership spočívá ve směně hodnot, což znamená, že transakční lídr svým následovníkům dává to, co potřebují, a na oplátku od nich dostává to, co potřebuje on. V případě transformačního leadershipu se motivační úsilí lídra zaměřuje nikoli na vyjednávání o směně různých hodnot, nýbrž na vyznávání stejných hodnot a na sjednocování zájmů. V rámci transformačního leadershipu jsou kromě racionálních prvků ve vysoké míře uplatňovány i prvky emocionální, takže transformační lídr by měl být charismatickou osobností, měl by se vyznačovat vysokou sebedůvěrou, oddaností vlastním názorům a ideálům a silnou potřebou vlivu. Verbální komunikace představuje nejrozšířenější formu komunikace v rámci managementu nebo leadershipu, a to se všemi jejími přednostmi i nedostatky.

Komunikace plní organizacích a v rámci výkonu leadershipu a managementu tyto funkce: Úkolová pracovní funkce; Sociálně podporující funkce; Motivační funkce; Integrační funkce; Inovační funkce. Optimální zacílení vnitrofiremní komunikace je základem úspěchu. Bez optimální komunikace nemůže žádná skupina lidí efektivně pracovat, komunikace sice není všechno, přesto však stojí za vším. Na kvalitě komunikace závisí úspěch všech firemních projektů. Vnitrofiremní komunikace tak spojuje všechny manažerské funkce a rozhoduje o efektivním využívání zdrojů, které jsou manažerovi či lídrovi svěřeny, přičemž tím nejdůležitějším zdrojem jsou lidé. Lídr by měl hledat účinné způsoby, jak uvolnit rozvojový potenciál zaměstnanců. Skutečně efektivní a inspirativní lídr dokáže využít každé situace k tomu, aby komunikoval se svými spolupracovníky. Každý vedoucí pracovník vede do různé míry formálně upravené a cyklicky se opakující rozhovory se svými spolupracovníky. Jako základní prostředky komunikace lídra se spolupracovníky považujeme motivační a hodnoticí rozhovory. Právě v těchto rozhovorech, které iniciuje se záměrem rozvinout vztah důvěry a potenciál spolupracovníků, lídr prokazuje své komunikační schopnosti.

Také vyjednávání společně s řešením konfliktů představují jedny ze základních dovedností a schopností efektivního leadershipu. Vyjednávání a řešení konfliktů také tvoří součást odpovědnosti lídra. Skuteční lídři by se neměli konfliktům vyhýbat. Naopak by měli rozvíjet své schopnosti vést a také interpersonální dovednosti, které se při řešení konfliktů prostřednictvím komunikace projeví. Především by se měli snažit každý konflikt depersonalizovat a naopak by jej nikdy neměli brát osobně. Opravdový lídr by měl navíc umět chápat a vnímat konflikty jako příležitost. Podstatu vztahu komunikace a delegování pravomocí v rámci leadrshipu pak představuje vše, co lídr pro své lidi v organizaci dělá. Tento tedy stanoví lidem výzvy, přesvědčuje je a snaží se je ovlivnit, aby se výzvy pokusili zdolat. Dále se snaží skloubit pracovní příležitosti na jedné straně a konkrétní dovednosti jednotlivých lidí na straně druhé apod. V míře, s jakou se členové podílejí na rozhodování skupiny, se projevuje jednak vztah manažera či lídra k nim a jednak míra připravenosti jeho spolupracovníků přijmout odpovědnost s rozhodovací pravomocí nedílně spjatou. Manažerský styl

vedení je vždy částečně výsledkem vědomého úsilí manažera či lídra, nicméně z části je též specifickým projevem jeho osobnosti. V běžném fungování organizací se setkáváme se třemi základními typy manažerských stylů. Jedná se zaprvé o styl autokratický, dále pak o styl laissez faire a konečně o styl demokratický.

SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAUER, Miroslav. HABURAIOVÁ, Inga a kol. *Leadership s využitím kaizen a lean. Pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách. Příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.

BENDL, Stanislav a kol. *Vychovatelství. Učebnice teoretických základů oboru*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4248-9.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

BRUNO, Tiziana. ADAMCZYK, Gregor. *Řeč těla. Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-1313-6.

CARNEGIE, Dale. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat. Kniha pro všechny, kteří chtějí být úspěšnými manažery a leadry*. Praha: Práh, 2011. ISBN 978-80-725-2357-3.

CEJTHAMR, Václav. DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

DĚDINA, Jiří. ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.

FRIČ, Pavol a kol. *Vůdcovství českých elit*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2563-5.

GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem. Proč je emoční inteligence tak důležitá. Výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Praha: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-782-5.

HABERLEITNER, Elisabeth. DEISTLER, Elisabeth. UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení. Učebnice*. Praha: Martin Koláček, 2016. ISBN 978-80-751-2431-9.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0781-0.

JANIŠOVÁ, Dana. KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KUBEŠ, Marián. ŠEBESTOVÁ, Lubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

KUPKA, Ivan. *Jak úspěšně studovat cizí jazyky*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2000-5.

JIRÁK, Jan. KÖPPLOVÁ, Barbara. *Masová média*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0743-6.

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.

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

MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem. 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

NELEŠOVSKÁ, Alena. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-0738-1.

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer. Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.

OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem. Leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1726-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela. JAROŠOVÁ, Eva. LORENCOVÁ, Hana a kol. *Nové trendy v leadershipu. Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership a management development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8140-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

PLEVOVÁ, Ilona. BABIČOVÁ, Markéta. BĚČÁKOVÁ, Michaela a kol. *Management v ošetřovatelství*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8241-6.

PROCHÁZKA, Jakub. VACULÍK, Martin. SMUTNÝ, Petr. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

SMEJKAL, Vladimír. RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1667-4.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1501-5.

STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

TEMPLAR, Richard. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1387-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-735-7925-8.

URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu. A jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3562-7.

URBAN, Lukáš. DUBSKÝ, Josef. MURDZA, Karol. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3563-4.

VÁCHAL, Jan. VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.