

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2014–2016**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Helena Cívínová**

**Význam emoční inteligence z hlediska řízení lidských zdrojů**

**Praha 2016**

**Vedoucí diplomové práce:**

**Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2014-2016**

**DIPLOMA THESIS**

**Helena Cívínová**

**Importance of emotional intelligence from the point of view of  
human resources management**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 21. 2. 2016

*Jméno autorky* .....

## **Poděkování**

Děkuji Prof. PhDr. Janu Bartákovi, PhSc. za jeho čas, který mi vždy ochotně věnoval a za cenné rady a podněty, kterými mi byl nápomocen při zpracování této diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat zaměstnancům reklamní skupiny Publicis Groupe Holdings, kteří se s ochotou zúčastnili empirického výzkumu, jenž je součástí této práce.

## **Anotace**

Tato diplomová práce je věnována tématu významu emoční inteligence z hlediska řízení lidských zdrojů. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá vysvětlením základních pojmů, které s danou problematikou souvisejí. Rozebírá pojmy řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, druhy inteligence, emoční inteligence a EQ dovednosti. Praktická část zkoumá na základě provedeného empirického výzkumu úroveň dovedností řídicích pracovníků, které přímo vyplývají z jejich emoční inteligence a způsob, jakým jsou tyto dovednosti uplatňovány v praxi.

## **Klíčová slova**

Delegování, emoce, empatie, inteligence, konflikt, koučování, leader, lidský kapitál, manažer, motivace, prokrastinace, time management.

## **Annotation**

This master's thesis is focused on the importance of emotional intelligence from the point of view of human resources management. The thesis is subdivided into theoretical and practical part. The theoretical part explains essential terminology related to the topic. It describes the concepts of human resources management, human capital, types of intelligence, emotional intelligence, and EQ skills. The practical part analyzes, on the ground of empirical research undertaken by the author, the level of skills of managing staff which directly emanate from their emotional intelligence and the way of using these skills in practice.

## **Keywords**

Coaching, conflict, emotion, empathy, delegation, human capital, intelligence, leader, manager, motivation, procrastination, time management.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 LIDSKÉ ZDROJE</b> .....	<b>12</b>
1.1 Vztah personálního řízení, administrativy a řízení lidských zdrojů (řízení lidského kapitálu).....	13
1.2 Úkoly a činnosti řízení lidského kapitálu .....	16
1.3 Zabezpečení řízení lidského kapitálu v organizaci .....	18
<b>2 DRUHY INTELIGENCE - IQ, EQ A PQ</b> .....	<b>22</b>
<b>3 EMOČNÍ INTELIGENCE</b> .....	<b>27</b>
<b>4 EQ DOVEDNOSTI: ZACHÁZENÍ S LIDMI</b> .....	<b>30</b>
4.1 Řízení sebe sama – znalost a regulování vlastního chování .....	31
4.2 Motivování lidí – formování následovníků .....	38
4.3 Koučování .....	44
4.4 Delegování .....	47
4.5 Předcházení konfliktům a zacházení s nimi.....	50
4.6 Poskytování zpětné vazby.....	54
4.7 Využívání času – efektivita, samostatnost, úspěšnost .....	57
4.8 Žádoucí chování řídicího pracovníka – manažer versus leader .....	64
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>69</b>
<b>5 EMPIRICKÝ KVANTITATIVNÍ VÝZKUM NA TÉMA VÝZNAM EMOČNÍ INTELIGENCE Z HLEDISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>69</b>
5.1 Vymezení výzkumného cíle.....	69
5.2 Otázky a hypotézy .....	70
5.3 Výzkumný vzorek.....	71
5.4 Výzkumná metodika .....	72

5.5 Časová organizace výzkumu podle jeho fází.....	73
5.6 Výsledky výzkumu .....	75
5.7 Interpretace a diskuse výsledků .....	98
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>108</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>111</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>115</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>116</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>119</b>



## ÚVOD

*„Dejte lidem, kteří pro vás pracují, pocit důležitosti. Pokud je budete ctít a sloužit jim, budou i oni ctít vás a sloužit vám.“<sup>1</sup>*

*Mary Kay Ash*

Autorka této diplomové práce si zvolené téma vybrala s nadšením. Jako manažerku, která vede tým lidí, ji téma velmi oslovilo. Ve svých každodenních pracovních činnostech se potýká se stejnou problematikou, jaká je v této práci řešena. V dnešní době, zaměřené především na výkon, je téma vztahu emoční inteligence a řízení lidských zdrojů velmi aktuální. Zhruba před několika desítkami let bylo ve firmách prioritou zajistit zejména materiální podmínky pro podnikání, tedy sehnat vhodné budovy, stroje a finance, obstarání lidí bylo velmi jednoduché, řízení lidských zdrojů mělo velmi formální podobu. Doba se změnila, změnily se i priority a s nimi se výrazně posunuly role a úkoly řídicích pracovníků, manažerů a všech, jejichž pracovní náplní je vedení lidí.

Pokud považujeme lidský kapitál za nejvíce ceněnou složku, která je nutná k dosahování firemních cílů, musí být prioritou všech řídicích pracovníků, aby se lidé v organizaci cítili dobře. Pokud chce management kvalitní zaměstnance v organizaci udržet, je nutné v rámci jejich řízení dosáhnout toho, aby práce splňovala jejich očekávání, aby byli motivováni, cítili sounáležitost se svou firmou, měli příležitost k růstu, nebyli vystavováni nadměrnému stresu a dosáhli uznání, které patří do žebříčku životních hodnot u většiny lidí.

V dnešní době se řízením a vedením lidí v organizacích zabývají především manažeři, pokud se jedná o organizace s větším počtem lidí, mají zpravidla podporu personalistů. Náplní jejich práce se kromě aktivit vedoucích k dosažení zisku organizace stala zejména práce s lidským potenciálem. K tomu jsou nezbytné určité dovednosti, mezi něž řadíme i dovednost emočního vedení. Vliv emoční inteligence na efektivnost podniku

---

<sup>1</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 131. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

je v ekonomice relativně novou myšlenkou. Dříve panovaly obavy, že empatie nebo soucítění se spolupracovníky nepřináší žádný faktický užitek, ale naopak, staví je do konfliktu s organizačními cíli. Takový přístup je však již překonán. Nové podmínky hospodářské soutěže staví emoční inteligenci na přední místo na pracovišti. Pro řídicí pracovníky je důležité uvědomit si a naučit se ke své práci používat „nejen svou hlavu, ale také své srdce“.

Diplomová práce je teoreticko-empiricky zaměřená.

Cílem práce je porovnat teoretický popis zkoumaného jevu, emoční inteligence, na základě dostatečného množství prostudované odborné literatury, s reálným využitím této dovednosti v řídicí praxi. Autorka se pokusí zformulovat návrhy na opatření ke zkvalitnění této dovednosti ve smyslu větší efektivity interakce mezi řídicím pracovníkem a jeho podřízenými v zájmu dosažení cílů organizace.

V teoretické části práce se autorka v první kapitole zabývá obecným vymezením pojmu lidských zdrojů, jeho vztahu k personálnímu řízení a administrativě, s tím souvisejícím popisem činností a úkolů týkajících se řízení lidských zdrojů transformovaných do podoby řízení lidského kapitálu a jejich dostatečnému zabezpečení v organizaci. Ve druhé kapitole je vysvětlen rozdíl mezi inteligenčním kvocientem a politickou a emoční inteligencí. Třetí kapitola je věnována podstatě emoční inteligence. Ve čtvrté kapitole jsou v osmi podkapitolách detailně zkoumány, popsány a vysvětleny emoční dovednosti, kterými by měl být řídicí pracovník vybaven, aby byl schopen vytvořit takovou pracovní atmosféru, která bude základem k dosažení úspěchu celé organizace.

Na teoretickou část práce navazuje praktická část, jejímž základem je empirický kvantitativní výzkum. Autorka shromáždí a vyhodnotí dostatečný počet dotazníků, informace, které jejich prostřednictvím získá, použije za účelem potvrzení či vyvrácení hypotéz, které si předem stanoví. Hypotézy budou zaměřené na praktické emoční dovednosti řídicích pracovníků. Pokud budou tyto dovednosti zjištěny jako nedostatečné, bude formulován návrh na jejich zlepšení. Vyhodnocení bude mít podobu grafů s podrobným komentářem autorky.

Autorka doufá, že poznatky, které vyplynou z její diplomové práce, bude prezentovat odborné veřejnosti a dále je uplatní ve své profesní činnosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 LIDSKÉ ZDROJE

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený způsob k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“<sup>2</sup>*

Předpokladem úspěšného fungování jakékoliv organizace je stav, kdy se podaří shromáždit do jednoho celku, vzájemně propojit, uvést do pohybu a plynule využívat:

- a) materiální zdroje
- b) finanční zdroje
- c) lidské zdroje
- d) informační zdroje

Materiální a finanční zdroje nemohou fungovat samy o sobě. Jedná se o neživé zdroje. Musí existovat někdo, nebo něco, kdo je uvede v život. Základem fungování každé organizace jsou lidé, tedy lidské zdroje. Ty oživují materiál, jsou potřebným motorem, který udržuje organizaci v chodu. Každý motor potřebuje palivo, nějakou pohonnou hmotu a tou jsou v případě lidí informace. Informace čerpají lidé z informačních zdrojů, v tomto případě se jedná o znalosti a dovednosti, které se utvářely na základě schopností lidí. Všechny tyto skutečnosti jasně ukazují na fakt, že lidské zdroje jsou nedílnou součástí řídicích činností každé organizace, jejich význam je klíčový. Z tohoto důvodu je z hlediska fungování organizace kladen zásadní význam na jejich řízení a hospodaření s nimi. Tyto aktivity jsou součástí personální práce. Personální práce je proto vždy součástí řízení organizace.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

Lidské zdroje tedy můžeme chápat jako nositele vlastností, motivů, znalostí a dovedností, to vše jsou aspekty, které jsou předpokladem úspěchu. Úspěch zpravidla nepřichází sám od sebe. Aby se dostavil, je nutné být připravený a tuto připravenost ve vhodnou chvíli přeměnit v činy. Základem těchto činů je lidská práce. Tento pojem je obecně známý, ale koncem dvacátého století se v manažerské praxi začal používat více pojem lidské zdroje. Nikoliv pro označení lidí, ale pro označení předpokladů a potencialů nutného k vykonávání činností, kterého jsou lidé nositeli.<sup>4</sup>

Tato fakta generují myšlenku, že současné pojetí lidských zdrojů přikládá lidem a jejich řízení zvláštní význam, protože je považuje za nejdůležitější zdroj organizace a řízení lidských zdrojů za nejdůležitější oblast řízení každé organizace.

## **1.1 Vztah personálního řízení, administrativy a řízení lidských zdrojů (řízení lidského kapitálu)**

Jako nejobecnější označení pro činnost související s řízením lidí se používá termín personální práce či personalistika. Je to obecný pojem, jehož jednotlivými vývojovými fázemi jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Za historicky nejstarší pojetí by se dala považovat personální administrativa. Byla chápána jako služba, která zajišťovala v první řadě administrativní práce a procedury, jejichž smyslem byly veškeré aktivity spojené se zaměstnáváním lidí. Personální oddělení pořizovalo, uchovávalo a aktualizovalo dokumenty týkající se všech zaměstnanců a informace, které byly v těchto dokumentech obsaženy, poskytovalo vedení organizace. Role personálního oddělení byla velmi pasivní, bohužel, v některých organizacích tento model přežívá dodnes.

---

<sup>4</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládní*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 22. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.

Před druhou světovou válkou se v moderních, progresivně vedených podnicích začal jako koncepce personální práce objevovat model personálního řízení. Podniky expandovaly, snažily se ovládnout co největší část trhu a eliminovat konkurenci. Základem konkurenčních výhod se stal dobře organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv, jehož podstatou byl člověk a lidská pracovní síla. Pokud měl být člověk hlavním zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti podniku, bylo nutné vytvořit takové složky a útvary nového typu, ve kterých personální činnosti nebyly pouhou formalitou, ale staly se profesionálními činnostmi v rukou specialistů. Personální práce tak získala v dynamicky se rozvíjejících podnicích svou aktivní roli. Samozřejmostí u těchto útvarů se stala autonomie v rozhodování, velké pravomoci v rámci podnikové struktury a s tím související velká autorita personalistů. V této době však ještě personální práce řešila spíše vnitro organizační problémy, strategickým otázkám řízení pracovníků v dlouhodobém horizontu se nevěnovala pozornost. Personální práce měla povahu operativního řízení krátkodobého charakteru.

Na přelomu 50. a 60. let minulého století se koncepce personální práce zformovala do podoby řízení lidských zdrojů.<sup>5</sup>

Pojem Řízení lidských zdrojů je odvozený z anglického názvu „*human resources management*“ a v běžném životě se používá ve dvou významech. Může označovat personální práci, ale také současné pojetí personální práce. Rozdíl je v tom, že personální práce se zabývá přímo vedením a řízením lidí v organizaci, označuje se též termínem personalistika, zatímco v druhém pojetí jde zejména o přístupy k řízení lidí v organizaci.<sup>6</sup>

Postupem doby byl již tento pojem překonán. V dnešní době moderních přístupů k personálním a řídicím činnostem, kdy se dostává do popředí nový úhel pohledu na pracovníka a jeho význam pro organizaci, se používá termín řízení lidského kapitálu.

Podle Prof. Bartáka „*Lidský kapitál tvoří pracovníci organizace, suma jejich znalostí a dovedností, emoční inteligence, vztahy a hodnoty. Ty tvoří jistý potenciál, který pracovníci propůjčují, podobně jako svůj intelekt, energii a čas, firmě. Jsou tedy*

---

<sup>5</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>6</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 20. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

*investory, kteří nabízejí možnost (nikoliv nutnost!) uplatnění svého potenciálu ve firmě. Jeho reálné využití závisí na osobním rozvoji zaměstnance, pracovních podmínkách, kultuře firmy, směřování k učící se organizaci a na mnoha dalších okolnostech.“<sup>7</sup>*

Jako první přišel s myšlenkou lidského kapitálu významný zakladatel moderní ekonomie Adam Smith. Tento skotský osvícenec ve svém významném díle „Pojednání o podstatě a původu bohatství národů“ formuloval myšlenku, že lidé mají různé osudy, které přímo souvisejí s různou úrovní jejich vzdělání a kvalifikace. Tyto rozdíly jsou v přímé souvislosti s výší výdělku, který je nutnou investicí k získání dovedností. Z toho vyplývá, že výše prostředků vynaložených na kvalifikace se dají srovnávat s výší investic vynaložených na hmotný kapitál. Tato myšlenka není zcela dokonalá, neboť Smith nebral v potaz fakt, že firmy mohou vlastnit pouze věčný kapitál, nikoliv své pracovníky.<sup>8</sup>

To se někdy promítá i do myšlení některých zaměstnavatelů dnešní doby, kteří můžou mít pocit, že investice do lidí jsou zbytečné, protože tím nezvyšují přímo své bohatství. Tento názor není správný. Vlastníci firem musí mít na zřeteli, že lidské zdroje jsou silou, která uvádí všechny ostatní zdroje do pohybu a pokud nedojde k synergii investic, nemůže dojít ke zvýšení hmotného kapitálu, dokonce může dojít k jeho ztrátě.

*„Efektem investování do lidského kapitálu pro zaměstnavatele je zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což vesměs pramení z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností.“<sup>9</sup>*

Aktivní by ovšem neměli být pouze zaměstnavatelé. Lidé, kteří jsou u nich zaměstnáni, si musejí uvědomit, že se jedná o vzájemný proces, oboustrannou investici. Lidé mají vrozené schopnosti, které doplňují patřičným chováním a vyvíjejí energii, aby mohli pracovat. Práce je jejich největším bohatstvím. Tento zdroj je za určitých příznivých okolností po dobu desítek let jejich života primárním zdrojem k jejich přežití ve společnosti. Díky práci dosahují hmotných i nehmotných cílů. Nikdo není obdařen genialitou v tom smyslu, že by na sobě nemusel pracovat a zdokonalovat se a přesto by

---

<sup>7</sup> BARTÁK, Prof. PhDr. Jan. *Nestandardními metodami k nadstandardním výsledkům* [online]. 1. vyd. Praha: LEKMOTY, s.r.o., 2015, s. 102. [cit. 2016-02-14]. ISBN 978-80-88144-03-8. Dostupné z: [www.lekmoty.cz](http://www.lekmoty.cz)

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, s. 72. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>9</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 28. ISBN 978-80-7261-168-3.

byl stále úspěšný. Všichni musejí investovat. Zaměstnavatelé do pracovníků, pracovníci sami do sebe, do svých schopností, dovedností a znalostí. Pak budou mít větší výdělky, větší pocit uspokojení ve své práci a budou více spokojeni i v mimopracovním soukromém životě.

Autorka bude proto v dalších kapitolách pracovat s pojmem „Řízení lidského kapitálu“, protože tento nový pojem je pro účely její práce vhodnější, přičemž základní téma a myšlenka této práce budou zachovány.

## 1.2 Úkoly a činnosti řízení lidského kapitálu

Hlavním úkolem řízení lidského kapitálu je především snaha o to, aby se výkonnost organizace neustále zvyšovala, protože jen tak může být konkurence schopná a uspět v náročných tržních podmínkách. Organizace má k dispozici mimo materiálních, finančních a informačních zdrojů také lidské zdroje a i u tohoto typu zdrojů je nutné, aby docházelo k neustálému zlepšování jejich využívání a také k rozvoji pracovních schopností těchto zdrojů. Tím, že bude dosaženo tohoto cíle, bude zprostředkovaně dosaženo i zlepšení využívání ostatních zdrojů.<sup>10</sup>

K naplňování úkolů řízení lidského kapitálu slouží jednotlivé činnosti, které jsou zaměřené na získávání, využívání a rozvíjení pracovních schopností motivovaných lidí, kteří jsou základním předpokladem k dosažení strategického cíle organizace. V následující tabulce autorka shrnula klíčové personální činnosti.

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 16. ISBN 978-80-7261-168-3.



Tabulka 1: Personální činnosti

Vytváření a analýza pracovních míst	Definování pracovních úkolů, s nimi souvisejících pravomocí, popis pracovních míst, jejich specifikace a aktualizace
Personální plánování	Plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí, plánování personálního rozvoje zaměstnanců
Získávání, výběr a přijímání pracovníků	Obsazování nových nebo uvolněných pracovních míst, výběr vhodných uchazečů, jejich přijímání do pracovního procesu a následná adaptace
Hodnocení pracovníků	Řízení pracovního výkonu zaměstnanců, dosahování požadovaného výkonu za pomoci získávání a poskytování zpětné vazby
Odměňování pracovníků	Oceňování a stimulace pracovníků za účelem dosahování požadovaného či vyššího výkonu
Vzdělávání pracovníků	Identifikace potřeb a plánování vzdělávání, hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů
Péče o pracovníky	Utváření příznivého pracovního prostředí: pracovní doba a režim, bezpečnost a ochrana při práci, sociální služby, aktivity volného času, kulturní aktivity, pracovní vztahy, životní podmínky pracovníků
Personální informační systém	Zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat z hlediska pracovních míst, pracovníků a jejich práce a z hlediska plnění povinností vyplývajících z platné legislativy

Zdroj <sup>11</sup>

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 21. ISBN 978-80-7261-168-3.

### 1.3 Zabezpečení řízení lidského kapitálu v organizaci

Z hlediska zabezpečení řízení lidského kapitálu v organizaci můžeme konstatovat, že úkoly a činnosti řízení lidského kapitálu jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddelitelnou součástí práce vedoucích pracovníků - manažerů. Každý, kdo řídí alespoň jednoho dalšího pracovníka, musí mezi své činnosti zařadit také personální aktivity. Zejména praktickou část personální práce vykonávají linioví či provozní manažeři, tedy převážně vedoucí pracovníci. Nezáleží na postavení v hierarchii řídicích funkcí, ta se odvíjí na základě specifických podmínek každé organizace, na její velikosti, organizační struktuře, stylu vedení a hodnotách, které jsou v organizaci uznávané. Nejběžnějším kritériem bývá počet zaměstnanců v organizaci. Můžeme tedy konstatovat, že všichni manažeři v organizacích jsou zároveň manažery lidských zdrojů. Zároveň je nutné si uvědomit, že tito lidé obvykle nedisponují dostatečnými znalostmi k vykonávání personální práce a proto je nutné, aby tito lidé měli oporu v někom, kdo se na tuto problematiku specializuje.<sup>12</sup> Zde pak záleží zejména na velikosti organizace, zda disponuje vlastním personálním útvarem, nebo pouze odborníkem, nebo zda pro zajištění vybraných činností řízení lidského kapitálu využívá cizí zdroje, tzv. „outsourcing“. Mezi výhody stále běžnějšího outsourcingu patří zejména úspora nákladů, minimalizace rizik (např. v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví), možnost rozlišení na hlavní činnosti, prováděné systematicky (hodnocení zaměstnanců) a vedlejší, příležitostné činnosti (nábor zaměstnanců) a dále efektivní nákup činností, jejichž zajištění by bylo pro organizaci technicky a personálně příliš náročné (správa informačního systému).<sup>13</sup>

Každý manažer by pro své personální činnosti měl mít patřičné zázemí, přesto je nutné, aby si osvojil nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce. Základem manažerské práce je realizace strategických cílů organizace. Cestou k dosažení těchto cílů je zajištění požadovaného výkonu zaměstnanců. Manažeři se starají o to, aby jejich podřízení využili své schopnosti ve prospěch organizace a aby byli

---

<sup>12</sup> BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, s. 244. ISBN 978-80-266-0374-0.

<sup>13</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 29. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

k tomuto snažení dostatečně motivováni. Zároveň se očekává, že i manažeři využijí svých nejlepších schopností a motivace. Mezi jednotlivé činnosti, které manažeři plní, patří téměř totožné činnosti, které náleží personalistům. Manažeři určují potřebu pracovních míst, zpracovávají popisy pracovních míst a analyzují je. Plánují lidské zdroje ve smyslu definování cílů organizační jednotky. Musí kvalifikovaně odhadovat celkovou potřebu zaměstnanců ke splnění zadaných úkolů. Z hlediska obsazování volných pracovních míst identifikují tuto potřebu, zvažují různé varianty výběru nového zaměstnance, podílejí se na tomto výběru tím způsobem, že zpravidla jako první obdrží životopisy uchazečů, z nichž generují předvýběr a s vybranými uchazeči vedou přijímací rozhovory, zpravidla více - kolové. Pokud je zaměstnanec vybrán a začne v organizaci pracovat, jsou zodpovědní za jeho adaptaci. Mezi hlavní aktivity manažerů patří samotné řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Aby se zaměstnanec mohl hned od začátku plynule zapojit do všech aktivit, které se od něj v budoucnu očekávají, je nutné, aby mu jeho roli někdo vhodným způsobem definoval. Je třeba přesně specifikovat, co se od zaměstnance očekává, čeho má dosáhnout a co vše k tomu bude potřebovat. Manažeři musí být schopni odhadnout, zda pro splnění stanovených pracovních cílů mají zaměstnanci nezbytné schopnosti. Dobrý manažer musí své podřízené motivovat, řídit jejich pracovní výkon a v pravidelném období tento výkon zhodnotit. Manažer hodnotí buď na základě splnění úkolů, které jsou součástí každodenní práce, nebo v předem stanovených periodách, např. při ročním hodnocení. Vzhledem k tomu, že manažeři mají nejvíce informací o složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce, spolupracují, nebo přímo navrhnou odměňování zaměstnanců. Aby byl výkon zaměstnanců stabilní, nebo pokud identifikují potřebu, plánují a realizují vzdělávání zaměstnanců, které následně vyhodnocují. Manažer musí mít schopnost i vytvářet a zajišťovat příznivé podmínky, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, jejich výsledky a chování na pracovišti. Na základě potřeb zaměstnanců i organizace manažer stanovuje pracovní dobu, pečuje přímo či nepřímo o pracovní prostředí, má dozor nad bezpečností práce a snaží se podporovat dobré vztahy všech zúčastněných na pracovišti. Jak je zřejmé z tohoto výčtu činností, manažer musí plnit mnoho konkrétních úkolů a je fakticky zapojen do řízení lidského kapitálu, v podstatě se dá říci, že všichni manažeři v organizacích jsou manažery lidských zdrojů.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 32. ISBN 978-80-7261-168-3.

Všechny tyto úkoly kladou na manažery vysoké nároky. Manažer proto musí disponovat intrapersonálními a interpersonálními dovednostmi, které jsou základem jeho úspěchu. Manažer by měl mít pevný charakter. Ten se u každého jedince tvoří v průběhu výchovy a sebevýchovy a tvoří ho volní a morální vlastnosti.

Volní vlastnosti způsobují, že člověk má nějaký cíl a prostřednictvím své vůle a snažení k tomuto cíli buď směřuje, nebo se mu vzdaluje. Mezi volní vlastnosti patří vytrvalost, sebekontrola, svědomitost a odpovědnost, jejich kombinace je základem úspěchu.

Morální vlastnosti utvářejí náš názor na svět. V této souvislosti se používá výraz mravní kodex jednotlivce. Ten je založen na postojích a hodnotách, které jedinec preferuje.

V rámci profesního a soukromého života si všichni utváříme vztah k sobě samým. Musíme disponovat určitou mírou sebejistoty, ale zároveň být sebekritičtí. Rozhodovat s odvahou, ale zůstat přitom skromní. Být velkorysí k jiným, ale důslední zejména sami k sobě.

Ve vztahu k lidem je na prvním místě obětavost a upřímnost. V manažerské práci je důležitá schopnost komunikace a spolupráce. Také kladný vztah práci, který je založen na pracovitosti, svědomitosti, iniciativě a smyslu pro povinnost předurčuje manažera k tomu, aby byl příkladem vhodným k následování.

Velmi důležité jsou manažerovy sociální schopnosti, které ožívají v interakci s jinými lidmi. Manažer musí být vždy a za každých okolností asertivní. Musí se umět bránit manipulaci, musí umět odmítnout ty požadavky, které nekorespondují s jeho cíli a zároveň umět prosadit to, k čemu směřuje, aniž by narušoval práva druhých. Základem v rozhodování je přítomnost vlastního názoru a schopnost rozhodnout se podle svého, tedy právo otevřeně nesouhlasit s druhými lidmi. Pasivita je v chování manažera považována za nežádoucí vlastnost.

Manažer musí být emočně stabilní. Nemůže trpět úzkostnými stavy, zda byla jeho rozhodnutí správná, musí důvěřovat svým kolegům a být schopný se spolehnout na práci, kterou odvedli oni. Jeho nálady by měly být v práci konzistentní, měl by z něj vyzařovat klid a rozvaha, protože by si měl uvědomovat, že svým chováním dává zrcadlový příklad

ostatním. S tím souvisí zvládání stresu, který je v manažerské práci všudypřítomný. Tato emoční stabilita způsobuje i větší odolnost vůči negativním vnějším vlivům a také proti fyzickému a psychickému vyčerpání.

Z uvedených faktů vyplývá, že řízení a vedení lidí vždy zahrnuje rozumové i citové apely, byť v různé proporcí. Ne každý se může stát dobrým manažerem. Pokud ale manažer disponuje výše popsanými vlastnostmi, jeho podřízení ho vnímají jako přirozenou autoritu, akceptují jeho rozhodnutí a všichni společně pak mohou realizovat stanovené cíle společnosti.

## 2 DRUHY INTELIGENCE - IQ, EQ A PQ

V minulosti se uplatňoval takový styl řízení lidského kapitálu, který velmi striktně odděloval řídicí pracovníky od pracovníků výkonných. Management byl mnohem jednodušší, vlastníci a šéfové byli předurčení k vedení a dělníci pracovali. Velmi důsledně se oddělovalo myšlení a samotný výkon práce. S postupným získáváním práv pro dělníky začali manažeři ztrácet svá privilegia, dělníkům byla zkrácena pracovní doba, ale pracovní doba manažerů se prodloužila. Manažeři byli mnohem více vystaveni stresu, jehož nárůst souvisel s rozmachem a rozvojem elektronických médií, začaly se používat maily, více se telefonovalo.

Management a tedy i práce s lidskými zdroji se stala velmi obtížnou a kvalifikovanou záležitostí. Vedoucí pracovníci museli a musejí neustále vyhodnocovat rizika, která mají podstoupit, aby jejich projekty byly úspěšné, kladou si otázky, jací mají být ti správní lidé, se kterými je třeba spolupracovat, které je třeba získat a zaměstnat?

Když se snažíme nalézt podstatu úspěchu projektů či organizací, dostáváme se k řídicím pracovníkům, kteří jsou ve svých činnostech úspěšní. Systémy hodnocení úspěšnosti jsou založeny na třech typech charakteristik osobnosti a s tím souvisejících třech typech inteligence, IQ, EQ a PQ. Každá z těchto hodnot a schopností představuje řadu dovedností, některým se lze naučit. Někdy se v této souvislosti hovoří o tvrdých a měkkých dovednostech.<sup>15</sup>

Pokud je řízení racionální, je založeno na IQ, pokud emocionální, jeho podstatou je přítomnost EQ. Doplnkem k těmto dvěma typům řízení je politické řízení, tzv. PQ.

Autorka práce ve stručnosti popíše, na jakých základech funguje racionální a politické řízení a hlouběji se bude zabývat pouze emocionálním řízením a významem emoční inteligence z hlediska řízení lidského kapitálu, neboť tato tematika je podstatou této diplomové práce.

IQ, takzvaný „intelligenční kvocient se používá k měření „tvrdých“ dovedností. Můžeme mezi ně zařadit jazykové vybavení, logicko-matematické schopnosti uvažování,

---

<sup>15</sup> OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 14. ISBN 978-80-247-2400-3.

vizuálně-prostorové druhy inteligence. Inteligence ve smyslu IQ je užitečná a důležitá k osvojení si teoretických znalostí, plánování úkolů, pro učení, chápání a je z velké části vrozená a ovlivněná výchovou.<sup>16</sup>

Obecně se dá inteligence označit za škálu poznávacích schopností, které vyjadřují schopnosti každého jednotlivce učit se, řešit problémy, nacházet vazby mezi věcmi a jevy, schopnost rozhodovat se. Inteligence je měřitelná veličina. Její výše se zjišťuje pomocí inteligenčních testů, průměrná dosahovaná hodnota je od 90 do 110, nadprůměrná hodnota je v rozmezí 110-120 a za vysoký nadprůměr se pokládá hodnota přesahující 120. Dá se říci, že existuje vztah mezi inteligencí a věkem. S přibývajícím věkem se snižuje pružnost a rychlost reakcí. Přesto se inteligence s věkem nemění, protože tento úbytek je kompenzován přírůstkem zkušeností.<sup>17</sup> Mnohé hodnotící podnikové systémy stále ještě primárně posuzují výši IQ. Vlastnosti jako schopnost řešit problémy, analytické schopnosti, podnikatelský úsudek a schopnost pronikat do podstaty věcí jsou přisuzovány právě IQ.

Mezi IQ manažerské dovednosti řadíme všeobecné a finanční dovednosti. Oba typy jsou zaměřené na výsledek. Manažeři při hledání co nejlepšího výsledku uplatňují strategické myšlení, tzn., že musí chápat strategický význam svých vlastních činností, vědět, jak strategicky myslet, chápat povahu strategie. Zároveň musí podněcovat zvyšování výkonu tím, že budou vyvíjet tlak na podřízené, aby pracovali usilovněji, inteligentněji a tedy efektivněji, ovšem bez ohledu na podřízené samotné. Musí se včas a dobře rozhodovat, identifikovat problémy, zaměřit se na jejich příčiny, stanovit priority problémů a zvolit vhodné nástroje řešení těchto problémů. Z hlediska finančních dovedností se IQ uplatňuje především při tvorbě rozpočtů z hlediska minimalizace nákladů organizace.

Řízení je zabezpečování nějaké činnosti, aby se něco udělalo či vykonalo. K řízení organizací a tedy i lidských zdrojů ovšem nestačí mít geniální mozek s vysokým IQ. Mnozí lidé s vysokým IQ jsou sice velmi chytří, ale to samo o sobě nestačí, tito lidé

---

<sup>16</sup> MÜHLEISEN, S., OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 23. ISBN 978-802-4726-625.

<sup>17</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, s. 26. ISBN 978-80-247-3902-1.

nedokáží zabezpečit, aby k činnosti skutečně došlo. K tomu je zapotřebí ještě dalších intrapersonálních dovedností, které jsou obsažené ve zbývajících druzích inteligence.

Politika a politikaření existovalo vždy a tyto aspekty jsou i nedílnou součástí řízení a vedení lidí, které vždy zahrnuje v různé proporcí rozumové i citové aspekty. PQ dovednosti se projevují zejména v získávání moci k uskutečňování věcí. Manažeři potřebují vědět, kde a jak získat a používat moc a zdroje. Získáním moci a jejím vhodným využíváním dochází k získávání ještě vyšší moci a většího množství zdrojů. Pro řídicí pracovníky je často nutné využívat i zdroje, které oni sami nemají pod přímou kontrolou. Jedná se o velmi zásadní dovednost, PQ se stává významnější s tím, že mizí tradiční organizace, jejichž řízení bylo založeno pouze na příkazech a kontrole. V rámci řízení lidského kapitálu se tento typ inteligence projevuje zejména v případě „řízení změny“. Efektivní řízení změny se totiž ve své podstatě netýká projektů, ale lidí. Aby byl projekt změny úspěšný, je třeba změnit to, co a jak lidé dělají. Tento proces zpravidla nazýváme reorganizací. Úspěšná reorganizace může probíhat mnoha způsoby, stejně jako existuje mnoho způsobů, kterými lze působit na lidi. V rámci reorganizace mění řídicí pracovníci to, co lidé dělají, mění jejich role, povinnosti a popis pracovních míst, mění to, jakým způsobem lidé pracují – mění jejich dovednosti. Změnou samotných procesů a procedur dochází také ke změně odměňování, uznávání a oceňování.<sup>18</sup>

Z hlediska této dovednosti musíme rozlišovat mezi skutečnou politikou a politikařením v negativním smyslu slova. Bohužel, pro některé manažery není primární snahou úspěšně dobýt trh, ale spíš dostat se tam, kde budou povýšeni a tím pádem získají pro sebe vyšší ocenění. Stačí, když se v některých organizacích podíváme na to, kdo bývá členem nejvyššího vedení. Podle teorie IQ a EQ by to měli být lidé inteligentní a příjemní. Opak může být pravdou. Tito lidé nebývají vítězi „podnikových soutěží“ o rozpočet, plat a povýšení, v těchto soubojích vyhrávají ti, kteří v sobě mají větší dravost a neváhají použít všech nástrojů k dosažení svých cílů. A také ti, kteří jsou schopni obstarat si strategicky důležité informace týkající se příležitostí a těchto příležitostí ihned využít. Bez ohledu na neúspěch druhých. Z dějin známe mnoho případů úspěšného a neúspěšného politického vedení. Např. Caesarova vražda je názorným příkladem toho,

---

<sup>18</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 17. ISBN 978-80-86723-94-5.



co se stane, když jinak úspěšný leader nevěnuje náležitou pozornost politickým záležitostem probíhajícím v organizaci, v jejímž čele stojí.<sup>19</sup>

Každá reorganizace, která s sebou přináší celkovou změnu kultury celé organizace v nejširším slova smyslu, klade vysoké nároky zejména na EQ a PQ, IQ není v tomto ohledu významově zásadní. Je to dáno tím, že lidský potenciál je živý materiál, na rozdíl od strojů používají lidé mozek, mají své naděje a obavy. Změna nemusí být přijata vždy kladně, naopak, často je její uvedení v život doprovázeno odporem lidí, který může poškodit zájmy organizace. Výhody každé reorganizace plynou zejména z jejího emocionálního a politického dopadu. Aby bylo dosaženo úspěchu, je nutné lidem vysvětlit, jaká pro ně konkrétně nastane změna, jak mu reorganizace může osobně pomoci, jaká jsou naše očekávání, pokud je požadována změna výkonu nebo dovedností a otevřeně se zabývat i jeho starostmi, pokud nějaké existují.

V tomto ohledu je podstata PQ řízení v mnohém podobná EQ řízení a rozhodně se jí blíží mnohem více než IQ řízení.<sup>20</sup>

V odborné literatuře můžeme nalézt další proměnnou, která se dívá na tento problém ještě z jiného úhlu pohledu. Jedná se o AQ, neboli akční kvocient, tedy hodnotu akční inteligence. Tato hodnota se dá vyjádřit rovnicí:

$$IQ + EQ = AQ$$

Dle Prof. Bartáka mají kladné emoce přímý vliv na uvolnění našeho potenciálu k akci, tzn., že nás dokáží energetizovat. Akční inteligence přímo využívá náš intelektuální a emoční potenciál k akci. Pokud obě složky inteligence působí společně a vzájemně se ovlivňují, je jejich výsledný účinek větší, než souhrn účinku jednotlivých složek, jedná se o synergický efekt.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 19. ISBN 978-80-247-2400-3.

<sup>20</sup> OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s.203. ISBN 978-80-247-2400-3.

<sup>21</sup> BARTÁK, Prof. PhDr. Jan. *Nestandardními metodami k nadstandardním výsledkům* [online]. 1. vyd. Praha: LEKMOTY, s.r.o., 2015, s. 119. [cit. 2016-02-14]. ISBN 978-80-88144-03-8. Dostupné z: [www.lekmoty.cz](http://www.lekmoty.cz)

Jak vyplývá z této kapitoly, intelekt a emoce jsou vzájemně propojeny, jsou stejně důležité. Prolínají se našimi životy, a protože neoddělitelnou součástí našich životů je práce, nalézáme emoce i v pracovních procesech. V dalších kapitolách se autorka bude podrobně věnovat emoční inteligenci a jejímu uplatnění v řízení lidského kapitálu.

### 3 EMOČNÍ INTELIGENCE

*„EQ je pro srdce tím, čím je IQ pro mozek“<sup>22</sup>*

Pokud si položíme otázku, na čem záleží víc, pokud chceme při vedení lidí dosahovat skvělých výsledků, zjistíme, že oba typy inteligence jsou stejně důležité, odlišují se pouze způsobem využití. Pokud člověk usiluje o získání určitého pracovního místa, tedy i řídicího, měl by být schopen co nejvíce používat oba typy. Pro mnoho povolání a profesí, zejména těch, které jsou založeny na kognitivních procesech, je vysoké IQ nezbytné. Tyto profese mohou vykonávat obvykle lidé, kteří převyšují průměr. Význam emoční inteligence se objeví ve chvíli, kdy je třeba prokázat ještě vyšší produktivitu, postavení lídra, nejlepšího člena týmu apod. Nadprůměrní pracovníci se totiž vyznačují využíváním dovedností souvisejících s emoční inteligencí, přičemž platí přímá úměra, že čím vyšší je postavení pracovníka či manažera v organizaci, tím větší význam EQ má.<sup>23</sup>

*„Emoční inteligence představuje sadu schopností, které určují, jak efektivně vnímáme, chápeme, používáme a zvládáme své vlastní emoce i emoce druhých. Jinými slovy, jak vycházíme s ostatními na profesionální i osobní úrovni“<sup>24</sup>*

V literatuře se používají oba pojmy, EQ (emoční kvocient) i EI (emoční inteligence). EI se používá jako „technická“ zkratka tohoto pojmu, EQ se používá více, neboť se více přibližuje známému IQ a tím vede k zamyšlení nad otázkami souvisejícími s emocemi, myšlením a inteligencí.

Téměř každý člověk se rodí s určitým potenciálem emoční inteligence, o absenci existence EQ se polemizuje pouze v případě lidí s různým stupněm autismu. V průběhu života, na základě emočních prožitků, může být emoční inteligence buď dále rozvíjena, nebo poškozena, či dokonce potlačena úplně, zřejmě vinou nedostatečné či hrubé

---

<sup>22</sup> WHARAM, Jane. *Emoční inteligence: cesta do středu sebe sama*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2014, s. 12. ISBN 978-80-7252-542-3.

<sup>23</sup> GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Vydání první. V Praze: Metafora, 2015, s. 8. ISBN 978-80-7359-453-4.

<sup>24</sup> HASSON, Gill. *Emoční inteligence*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 7. ISBN 978-80-247-5630-1.

výchovy v dětství. Životní lekce, které nás poznamenají v dětství, mají přímý vliv na úroveň našeho emočního kvocientu v dospělosti. Byly provedeny studie, které se zabývaly sledováním dětí s nízkým potenciálem emoční inteligence získané v dětství, kdy bylo zjištěno, že správnou výchovou a existencí dobrého emočního vzoru se emoční inteligence těchto dětí mírně zvýšila. Tyto výsledky posloužily jako důkaz, že pěstování emoční inteligence může vést k jejímu rozvoji.

K měření EQ slouží několik testů běžně dostupných na internetu, např. MSCEIT ( Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test, test GEIS (Personality Test of General Emotional Intelligence), nebo sebehodnotící test BarOnEqi.<sup>25</sup>

Emoční inteligence se obecně skládá z několika „měkkých vlastností“, tzv. „soft skills“, které můžeme v základu dělit na osobní a sociální schopnosti. Osobní schopnosti, které jsou zaměřené na jedince samotného, se skládají ze sebeuvědomění (chápání toho, co cítíme a proč), sebeovládání (ovládání našich reakcí) a motivaci (vůli konat). Sociální schopnosti nám ukazují, jak a zda se správně chováme k druhým a zahrnují empatii (schopnost vcítění se) a umění mezilidských vztahů (schopnosti, které ožívají v přítomnosti jiných lidí).

---

<sup>25</sup> WHARAM, Jane. *Emoční inteligence: cesta do středu sebe sama*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2014, s. 10. ISBN 978-80-7252-542-3.

Tabulka 2: Základní dělení emocí jednotlivce

Osobní schopnosti	Sebeuvědomění	Cit pro vlastní pocity, uvědomění si vlastních „plusů a minusů“, sebejistota, uvědomování si vlastní ceny, možností a schopností...
	Sebeovládání	Zvládání hněvu, odolnost vůči stresu, spolehlivost, zodpovědnost, přizpůsobivost, tolerance vůči změnám, časový management, asertivita, flexibilita, uskutečňování rozhodnutí...
	Motivace	Vytrvalost, iniciativa, „tah na branku“, optimismus, schopnost vyvinout úsilí a motivovat sám sebe, schopnost odložit odměnu nebo uspokojení na pozdější dobu...
Sociální schopnosti	Empatie	Správný odhad pocitů jiných lidí, schopnost a ochota k nim přihlížet, schopnost povzbudit osobní růst ostatních...
	Umění mezilidských vztahů	Komunikace, prezentační schopnosti, sociální dovednosti, týmová práce, vůdčí schopnosti, schopnost ovlivňovat, zvládat konflikty...

Zdroj<sup>26</sup>

<sup>26</sup> HASSON, Gill. *Emoční inteligence*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 29. ISBN 978-80-247-5630-1.

## 4 EQ DOVEDNOSTI: ZACHÁZENÍ S LIDMI

*„Když jednáte s lidmi, pamatujte si, že jednáte nikoli s bytostmi logickými, nýbrž s bytostmi emotivními“<sup>27</sup>*

*Dale Carnegie*

Organizace jsou vytvářeny proto, aby přinášely výsledky a generovaly zisk. Znalost EQ není cílem, ale jedním z prostředků k dosažení tohoto cíle. Z hlediska řízení lidského kapitálu spočívá EQ ve znalosti toho, jak přimět jiné lidi, aby konali způsobem, který je pro organizaci prospěšný. EQ není založena na atributech příkazů a kontroly. Řídící pracovníci by měli při práci s lidskými zdroji používat svůj vliv k tomu, aby lidé pracovali ochotně sami od sebe, bez přítomnosti neustálé kontroly. Zejména ve většině plochých, maticových organizací je důležité najít takové způsoby práce s lidmi, které povedou k jejich samostatné aktivitě při plnění povinností a k podpoře a oddanosti vůči organizaci. Manažer, který je při práci s lidmi schopen dosáhnout takových výsledků, překračuje vysoce oficiální název své funkce. Každý vedoucí pracovník, který vede a svým jednáním ovlivňuje být jediného podřízeného, by si měl osvojit těchto 10 základních EQ dovedností:

- řízení sebe sama - znalost a regulování vlastního chování
- motivování lidí – formování následovníků
- ovlivňování lidí
- koučování
- delegování
- zacházení s konflikty
- poskytování zpětné vazby od negativního k pozitivnímu
- efektivní využívání času
- odolnost vůči stresu
- žádoucí chování manažera

---

<sup>27</sup> HASSON, Gill. *Emoční inteligence*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 7. ISBN 978-80-247-5630-1.

Znalost těchto dovedností má bezprostřední význam pro plnění klíčových manažerských úkolů.<sup>28</sup>

Pokud bychom chtěli jednoduchým způsobem vysvětlit pojem „manažer“, můžeme říci, že je to člověk, kterému se s pomocí týmu spolupracovníků daří realizovat stanovené cíle organizace. Manažer je odborníkem, vůdcem, vyjednávčem. Samotná osobnost manažera a umění jednat s lidmi má přímý vliv na výkon všech. Proto by měl dobrý manažer znát především sám sebe.

#### **4.1 Řízení sebe sama – znalost a regulování vlastního chování**

*„Člověk, který neprošel peklem svých vášní, je nikdy nepřekonán“<sup>29</sup>*

*C.G.Jung*

Na problém řízení sebe sama se můžeme dívat ze dvou úhlů. Tím prvním je přímo postoj k práci a plnění úkolů, tím druhým znalost a regulování vlastních emocí.

Z hlediska plnění úkolů je sebeorganizace a sebeřízení schopnost plnit tyto úkoly vytrvale, pilně a disciplinovaně, a to i v případě, že nás úkol zaskočí svou náročností a do cesty nám vstoupí nečekané překážky. Každý pracovník by si měl umět ujasnit nejen své povinnosti, ale také možné postupy, cíle, svou motivaci a v jakém rozpoložení se při plnění úkolů nachází. Pokud si tyto pocity ujasní sám v sobě, bude schopen sebeřízení i v náročných okamžicích při plnění například nečekaných úkolů.<sup>30</sup>

Člověk si stanoví vlastní pravidla a bude sám provádět i kontrolu. Základem úspěchu je naplánování času a množství práce, aby byl úkol prakticky splnitelný. Určení priorit spočívá ve stanovení postupných kroků pro splnění úkolu a seznámení s nimi. Pro úspěch je důležité ovládat svou vůli, zda je člověk schopen prosadit některé naplánované věci i přes odpor ostatních. Dostatek pracovního odhodlání, tedy vůle, může způsobit, že

---

<sup>28</sup> OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s 83. ISBN 978-80-247-2400-3.

<sup>29</sup> WHARAM, Jane. *Emoční inteligence: cesta do středu sebe sama*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2014, s. 34. ISBN 978-80-7252-542-3.

<sup>30</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 74. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

i překážky a nezdary naopak vzbuzují další sílu. Pokud je úkol splněn, je důležité umět se vhodně odměnit, odměna může mít podobu buď vlastního uznání, nebo nějaké zcela konkrétní odměny. Důležité je také zamyslet se nad tím, co se mi na vykonávané práci líbí, jaký má pro mě přínos, co za ni dostávám, zdali mi záleží zejména na finanční odměně, či více na seberealizaci.<sup>31</sup>

Sebekontrola je velmi důležitá pro jakoukoliv změnu, kterou jsme si vytyčili a také pro setrvání nad úkolem, který je nutné splnit. Sebekontrola má pro pracovní úspěch téměř stejný význam jako samotná inteligence. Lidé s lepší sebekontrolou jsou úspěšnější, šťastnější a spokojenější se svou prací. Všichni většinou dobře vědí, jak k úkolům přistupovat, jak co dělat a co je pro jejich práci důležité. Přesto je složité to někdy vykonat.

U některých lidí dochází k chorobnému odkládání úkolů, tzv. "prokrastinaci". Tito lidé ze strachu a obav odkládají důležité věci a nahrazují je nepodstatnými, ale snáze splnitelnými. Přiznejme si, že jistou míru prokrastinace má v sobě každý z nás. Důvodem je právě nedostatek vůle. Sebekontrola a vůle se sebou přímo souvisejí, máme-li sebekontrolu, můžeme si vybírat, kdy ji použít, chybí-li nám, jsme často nuceni poddat se pasivně pouze tomu, na co naše vůle nestačí. S tím souvisí i následný pocit viny. Smyslem tohoto pocitu není, abychom se samoúčelně cítili špatně. Pocit viny bychom měli spíše chápat jako varovný signál, který nás má upozornit na skutečnost, že některé věci neděláme dobře. Může nás vést ke zhodnocení a porovnání toho, jak jsme se zachovali nebo jak jsme konali a toho, jak jsme se zachovat a konat chtěli, ale nedokázali jsme to. Znalost sebe sama nás může motivovat ke změně chování, bohužel, pocit viny u nás může vyvolávat také pocit úzkosti a vyvolávat stres. Tento pocit také odčerpává naši energii, narušuje naši pozornost a věc, kterou máme vykonat, se jeví postupně těžší a těžší, dokonce nás může uvrhnout do bludného kruhu odkládání, které nikam nevede.

Základem řešení je přijmout své pocity, tedy prožít a uznat je, vzít si z podobné situace zkušenost a jít dál. Nejsme tak dokonalí jako stroje, ale můžeme se poučit z vlastních chyb. Může existovat mnoho důvodu, proč selháváme. Např. přílišný tlak, kterému jsme vystavováni, může vést k odkládání činnosti, která v nás vzbuzuje úzkost.

---

<sup>31</sup> MÜHLEISEN, S., OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 36. ISBN 978-802-4726-625.



Další chybou je, pokud klademe sami na sebe příliš velké nároky. V podstatě žijeme v iluzi, čeho bychom měli být schopni. Podobná očekávání, která nejsou založena na reálných předpokladech, ale na představě dokonalosti, bývá těžké splnit. Lidé také často viní ze svého selhání vnější okolnosti, tato možnost se nabízí jako velmi jednoduchý „únik“.

Lidé prokrastinují ve svém soukromém i pracovním životě. V obou případech je třeba pochopit, kde se stala chyba a snížit pravděpodobnost, že se bude v budoucnu opakovat, tedy, že budeme věci opět odkládat. Prioritou je stanovení cílů a očekávání a dále posouzení, zda jsou tyto cíle dosažitelné. Cíle a úkoly jsou záležitostmi budoucnosti, ale přemýšlíme o nich nyní. Pokud se přitom cítíme dobře, budou zřejmě realistické. Pokud ne, je třeba je rozdělit nebo změnit. Měli bychom být také pozitivně naladěni, na splnění úkolu bychom se měli těšit. Důležitým momentem v našem snažení je získání podpory okolí. Je dobré hovořit o svých předsevzetích a jistě se najdou pozitivně smýšlející lidé, kteří nás v našem úsilí povzbudí.<sup>32</sup>

Zde vidíme zcela jistou vazbu mezi problematikou prokrastinace a time managementem čtvrté generace. Tato generace se zabývá propojením běžného života člověka a plánováním času. Čas je vnímán jako životní filosofie a životní styl člověka, který podporuje jeho silné stránky a osobnost.

Základními principy time managementu čtvrté generace jsou myšlenky, že člověk má větší cenu než čas, cesta je víc než vytyčený cíl, zevnitř je víc než zvenku a pomalu je víc než rychle.

Pokud stavíme hodnotu člověka nad hodnotu času, znamená to, že jeho život by se neměl skládat z pouhých povinností. I když budou povinnosti dobře naplánované, nastanou situace, které vyžadují okamžité řešení, což může mít pozitivní vliv na naši osobnost, protože to posiluje její kreativitu. Někdy může mít plánování i negativní efekt, pokud vytyčený plán nelze z různých důvodů dodržet, může se člověk dostávat do stresujících situací, které narušují jeho fyzickou a psychickou kondici.

---

<sup>32</sup> HASSON, Gill. *Emoční inteligence*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 164. ISBN 978-80-247-5630-1.

Myšlenka, že „cesta je víc než cíl“, je založena na plánování času, který je nezbytný k dosažení cíle. Čas, který prožíváme na cestě k cíli, může trvat několik dní, měsíců i let. Proto nelze opomíjet způsob dosažení cíle, kvalitu postupných kroků, které také vedou k našemu obohacení.

Třetí princip se zabývá podmínkou úspěchu člověka, který není přímo závislý pouze na vnějších faktorech. Vyzdvihuje „jádro člověka“, jeho charakter, osobnost a emoční stabilitu. Tento primární základ je doplněn chováním a návyky. Za vnější faktory můžeme považovat znalosti a dovednosti v daném oboru. Celkový úspěch je podmíněn kombinací obou faktorů.

Čtvrtý princip preferuje pomalý osobní růst před ukvapenými činy. S tím je třeba počítat i při organizaci času. Je obvyklé, že pokud se vyskytne nějaký problém, je naprosto přirozené, že se ho většina z lidí bude snažit okamžitě zbavit. Na každý problém bychom se ale měli dívat jako na něco, co nás naopak může posunout dál, ukázat nám jinou, lepší cestu. Proto je ukvapené řešení problémů z hlediska dlouhodobé časové perspektivy spíše na škodu.<sup>33</sup>

Pokud budeme o potlačení prokrastinace uvažovat v horizontu pracovního dne, je dobré uvědomit si, že jsme ovlivňováni mnoha skutečnostmi. Úroveň naší pracovní výkonnosti během dne značně kolísá. Tyto intervaly bychom měli znát a v době, kdy máme energie málo, bychom se měli zabývat snadnými úkoly a naopak. Pokud máme před sebou skutečně obtížný nebo nejasný úkol, je dobré si ho rozložit. Postupným plněním dílčích úkolů zvyšujeme svou motivaci, protože vidíme jistý pokrok. Neměli bychom být přílišní perfekcionalisté. Perfektní nemusí znamenat dobrý. Vždy je lepší udělat alespoň část práce, než neodevzdat ji z důvodu, že není perfektní. Někdy jsou okolnosti takové, že ani perfektní být nemůže. Zásadní v potírání prokrastinace je mít jasnou konkrétní představu cílů a jejich splnění, v tomto ohledu by měl být podřízeným vždy jejich vedoucí schopen poradit a pomoci, jinak se může stát, že činnost a jejich schopnosti budou „zmrazeny“.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 39. Cesty k osobní prosperitě. ISBN 978-80-247-1701-2.

<sup>34</sup> OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 126. ISBN 978-80-247-2400-3.

Problematika sebekontroly, která úzce souvisí s emocemi, je pro každého manažera velmi zásadní. I pro profesionála bude těžké řídit ostatní, pokud nebude umět emočně zvládat sám sebe. Poznat sám sebe znamená získat dovednost, která nám umožní zjistit v jakékoliv chvíli, co právě cítíme. Pokud dokážeme rozpoznat své emoční rozpoložení, můžeme odhadnout, jak budeme konat, co budeme říkat a jak se rozhodneme, aby to přineslo úspěch nám a ostatním. Lidé s vysokým emočním kvocientem lépe chápou své pohnutky, stanovují si jasné cíle a vize, mají větší sebedůvěru a jsou si vědomi svých slabých i silných stránek. Své emoční zkušenosti využívají i pro zkvalitnění pracovních vztahů. Pokud dokážou ovládat své emoce, jsou i více odolní vůči stresu. Znalost jejich vlastních emocí jim umožňuje lépe pochopit chování ostatních.<sup>35</sup>

Řízení sebe sama z hlediska osobního EQ se týká tří hlavních témat: motivování sebe sama, znalosti sebe sama a regulování sebe sama.

Od úspěšných manažerů se obvykle očekává, že budou vyvíjet iniciativu, budou energičtí, optimističtí, oddaní věci a vytrvalí. Za příznivých okolností není těžké tyto požadavky splnit. Jinak je tomu v případě, že je člověk vystaven například dlouhotrvajícímu pracovnímu vypětí a stresu. Řešením je vidět své pracovní snažení v celkových souvislostech. Zjistit, v čem je člověk dobrý a co mu přináší uspokojení. Pokud nalezneme správné souvislosti, budeme v nich schopni nalézt také sebe-motivaci.

Znalost sebe sama obvykle začíná a končí u manažera tím, že pochopí, jak působí na ostatní. Nestačí ale dojít k poznání, jak působit na podřízené, motivovat a ovlivňovat je tím, že se bude snažit naladit na jejich pocity. Musí být schopen rozpoznat, jak reagují na něj samotného. Velmi jednoduchým způsobem, který se nabízí, je požádat o zpětnou vazbu, např. v rámci ročního hodnocení, tento způsob ale nebývá efektivní, protože podřízení většinou důsledně dbají na to, aby se vyhnuli přímé kritice svého nadřízeného. Účinnější je pozorovat jejich neverbální projevy, které jsou často odlišné od toho, co lidé říkají, klást přímé otázky a požádat o pomoc kouče, který je schopen vidět věci jinak,

---

<sup>35</sup> WHARAM, Jane. *Emoční inteligence: cesta do středu sebe sama*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2014, s. 41. ISBN 978-80-7252-542-3.

objektivněji a tím otevřít jiný úhel pohledu. Důležité je také analyzovat své slabé a silné stránky a své konání v budoucnu zaměřit pouze na ty silné. V praxi se bohužel stává, že politika lidských zdrojů se snaží zaměřovat se na slabiny, toto konání obhájí tím, že je nutné dát lidem příležitost k rozvoji. Ve výsledku to bývá pro zúčastněné velmi frustrující, protože lidé si přejí fungovat a pracovat v takových podmínkách a souvislostech, kde ukážou své silné stránky, nikoliv slabiny.<sup>36</sup>

Znalost sebe sama ale musí být vždy podmíněna pochopením svých hodnot a pohnutek, na základě kterých člověk (manažer) koná. Jejich prostřednictvím si stanovuje jasné cíle a vize, věří sám v sebe a naučí se přijímat své silné i slabé stránky. Díky využívání vlastních emočních zkušeností se lépe orientuje v mezilidských i pracovních vztazích a lépe zvládá vlastní chování. Usměrněním vlastních emocí se stává odolnějším vůči stresu. Ale zejména dokáže lépe vyhodnotit emoce druhých lidí, se kterými je ve vzájemné interakci. Platí tedy, že pokud zná lépe sám sebe, dokáže pozitivněji ovlivňovat své okolí.

Regulování sebe sama zahrnuje mít pod kontrolou vlastní emoce, být adaptabilní, učit se a růst. Mít emoce pod kontrolou neznamena ovládat je, ale zvládat je a obrátit a flexibilně s nimi zacházet. Všechny emoce mají pozitivní smysl, protože jsou nějakým způsobem užitečné, i ty negativní. Z profesionálního hlediska ale musíme své emoce kontrolovat, v práci se považuje za nepřijatelné propuknout v pláč, házet věcmi a křičet na ostatní. K zvládnutí emocí vede mnoho strategií. Emoce se liší svou intenzitou a s ohledem na tento fakt je třeba vybrat správnou strategii, která bude přiměřená síle prožité emoce. Například, pokud je emoce slabá, jsme ještě schopni situaci zhodnotit, u silných emocí, kde je již potlačena racionalita uvažování, se nabízí řešení prostřednictvím rozptýlení, které oddálí nežádoucí reakci. Velmi důležité je uvědomit si, že vždy existuje možnost volby, protože ať řešíme jakýkoliv problém, vždy existuje víc řešení, vždy se nabízí alternativní chování. Je na nás, zda budeme reagovat emočně, nebo zvolíme emočně inteligentní reakci. Musíme zapojit mozek a dát mu čas, aby vyhodnotil, jak se cítíme a jaké jsou možnosti v dané situaci. Emoce mají i fyzické aspekty. Ty zásadně ovlivňují například naše dýchání. Pokud tedy prožíváme nějakou emoci, kterou

---

<sup>36</sup> OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s 120. ISBN 978-80-247-2400-3.

provází zrychlení našich fyziologických procesů, je dobré zvolit strategii, která je pro tento případ vhodná, jednoduchým a osvědčeným řešením je situaci „prodýchat“. Na chvíli se zastavit, zklidnit a zpomalit je rozhodně lepší, než reagovat impulsivně takovým způsobem, který půjde jen těžko vzít zpátky.<sup>37</sup>

Z hlediska adaptability platí pravidlo, že čím úspěšnější manažeři jsou, tím méně jsou adaptabilní. Tito lidé, na základě své mnohaleté praxe, mohou ustrnout v zajetí svých osvědčených metod, mohou se stát brzdou v prosperitě organizace, dokonce, pokud je budeme nutit ke změně, mohou být až arogantní. Jejich úspěch je nenutí měnit jejich vzorce chování. Je třeba, aby si uvědomili, že pokud mají držet krok s dobou, musí být schopni se adaptovat na nové podmínky, na nové role, situace, souvislosti a přijmout fakt, že na různých úrovních organizace se mění pravidla současně s tím, jak se mění sama organizace.<sup>38</sup>

Učení a růst by měl být základním prvkem motivace a cílem každého pracovníka. Vedoucí pracovníci by v tomto konání měli hledat smysl své profesní kariéry. Vzhledem ke skutečnosti, že svět a technologie procházejí bouřlivým vývojem, je permanentní vzdělávání podmínkou pro to, abychom udrželi krok s ostatními. Explicitní znalosti a učení bývají manažery přijímány s větším respektem a ochotou, než tacitní znalosti. Je to dáno tím, že zdokonalování se v tacitních znalostech, neboli získávání know-how, vyvolává v řídicích pracovních pocit, že jsou nedokonalí. A to zejména v oblastech, které by měli vzhledem k podstatě své řídicí práce ovládat brilantně, například motivování lidí, koučování, nebo ovlivňování. Ale i těmto znalostem je nezbytné se učit, nebo je alespoň průběžně obnovovat a aktualizovat.

---

<sup>37</sup> HASSON, Gill. *Emoční inteligence*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 93. ISBN 978-80-247-5630-1.

<sup>38</sup> OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 121. ISBN 978-80-247-2400-3.

## 4.2 Motivování lidí – formování následovníků

*„Najímejte jen ty nejlepší. Platte je řádně. Často s nimi komunikujte: Poskytujte jim výzvy i odměny. Věřte jim. Jděte jim z cesty a porazí vás na hlavu.“<sup>39</sup>*

*Mary Ann Allisonová (americká spisovatelka)*

Úkolem každého nadřízeného je přimět pracovníky k co nejlepším výkonům. Firma nebude úspěšná, pokud pracovníci nebudou loajální a ochotní podávat týmový výkon, zaměřený na úspěch. Na výsledcích jednotlivých pracovníků závisí i osobní úspěch jejich nadřízeného. Motivovat pracovníky není jednoduchý úkol a v souvislostech dnešní doby se možnost motivace ještě snížila. Je třeba položit si základní otázku: „Jaká jsou očekávání lidí, co je motivuje, proč jim působí radost, pokud mohou dobře pracovat?“

Základem všech motivačních teorií je myšlenka, že motivace spočívá v uspokojování potřeb jednotlivce.

Motivaci můžeme rozdělit na primární a sekundární.

Primární motivace se nazývá intristická. Je založena na základu samotné akce, tzn., že pracovník je aktivní z vlastního popudu, výzvou je mu nějaký úkol a jeho splnění pracovníka motivuje. Konkrétně, pracovník absolvuje školení, protože chce načerpat nové znalosti a uplatnit je při práci.

Sekundární, extristická motivace spočívá v tom, že aktuální cíl je pouze prostředek k dosažení vytyčeného, důležitějšího cíle. Sekundárně motivovaní pracovníci jsou na pracovišti méně aktivní, jejich výkony jsou méně intenzivní a trvají omezenou dobu. Konkrétně, pokud použijeme stejný příklad, pracovník absolvuje školení jen proto, aby si vylepšil svůj pracovní profil, nebo proto, že mu to zaměstnavatel nařídil. Cílem motivujícího vedení by se měla stát primární motivace, která úzce souvisí s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií motivace.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 186. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

<sup>40</sup> LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2008, s. 64. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4

Hertzbergova teorie dvou faktorů je založena na tvrzení, že lidské potřeby lze dělit do dvou kategorií, které mají přímý vztah k motivaci: faktory hygieny a motivující faktory. Teorie předpokládá, že oba faktory jsou z hlediska uspokojení pracovníka stejně důležité, ale fungují na odlišných principech. Faktory hygieny (plat, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, jistota zaměstnání, styl vedení, druh práce a pracovní doba) nemotivují lidi, aby pracovali co nejlépe, ale pokud budou nedostatečné, mohou mít demotivující efekt. Do motivujících faktorů Hertzberg zařadil faktory, které lidi povzbuzují a probouzejí v nich pracovní nadšení: úspěch, odpovědnost, uznání, povýšení, výzva, práce samotná. Motivační úspěch těchto faktorů je ovšem podmíněn splněním faktorů hygieny. Podle této teorie je tedy nutná vzájemná provázanost obou faktorů, těžko můžeme motivovat někoho uznáním, nebo výzvou, pokud pracuje ve špatném prostředí. Naopak, sebelépe vybavená luxusní kancelář sama o sobě nikoho motivovat také nebude.<sup>41</sup>

Americký psycholog Abraham H. Maslow dospěl na základě svých výzkumů k významným vědeckým poznatkům, které formuloval ve čtyřicátých a padesátých letech minulého století do své teorie hierarchie potřeb, která je také známá pod názvem Maslowova pyramida.

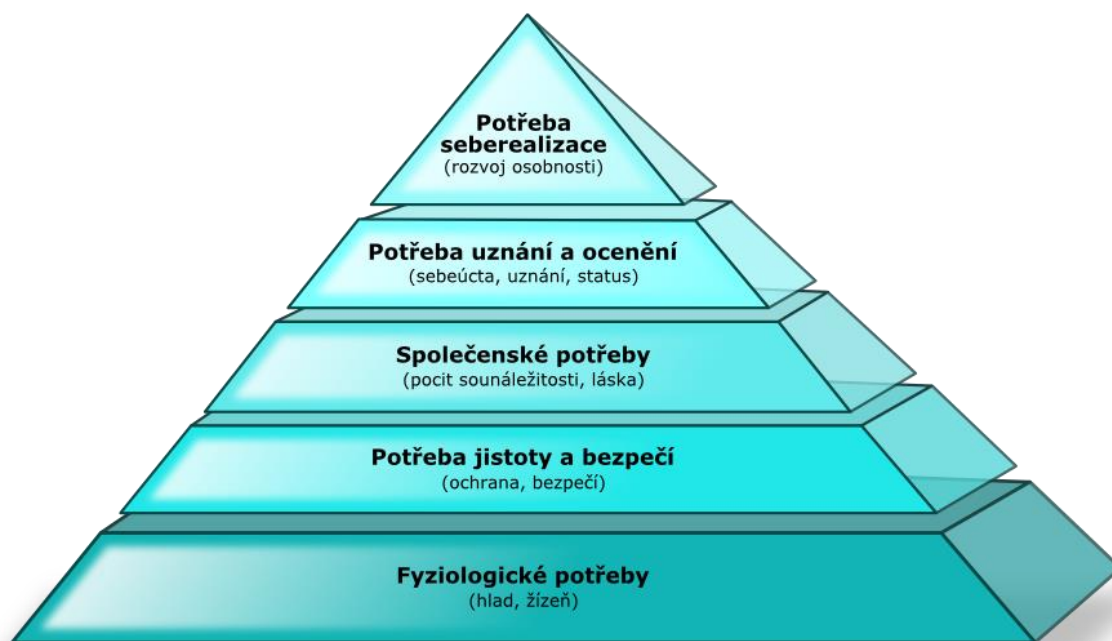
Tato pyramida člení potřeby do pěti základních kategorií: základní fyziologické potřeby, jistota a bezpečí, sociální (afiliační) potřeby, respekt (hrdost, ego) a seberealizace.

Fyziologické potřeby bývají označovány jako existenční, protože se jich nelze vzdát, jen těžko může někdo fungovat například bez spánku a jídla. Na ně navazují potřeby bezpečí, kam patří domov, rodina a jistota zaměstnání. Mezi afiliační potřeby můžeme zařadit lásku a sounáležitost. Mezilidské potřeby zahrnují respekt, uznání, pozornost druhých, sdílení života s ostatními. Vrcholem pyramidy je seberealizace, kterou vystihuje touha vykonat něco zásadního, trvalého, významného, aby mohl člověk cítit hrdost sám před sebou bez ohledu na uznání druhých.

---

<sup>41</sup> FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 177. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj:<sup>42</sup>

Tuto teorii můžeme snadno identifikovat i na pracovišti. Nový pracovník obdrží plat, který mu umožní uspokojit základní životní potřeby, tedy nakoupit potraviny, zajistit si bydlení, ošatit se. Tyto potřeby bude moci uspokojovat i nadále, pokud obstojí během zkušební doby. Bude se tedy snažit podávat co nejlepší výkony – bude motivován – aby mohl v zaměstnání setrvat. Protože se musí adaptovat v novém prostředí, bude opět motivován, aby se stal součástí pracovního kolektivu. Dalším stupněm jeho motivace bude fakt, že bude usilovat o to, aby jeho nadřízení a kolegové uznali, že dobře pracuje. Pokud naplní všechny tyto potřeby, je vysoce pravděpodobné, že bude cíleně pracovně růst a bude motivován k tomu, aby nahradil svého nadřízeného v jeho funkci. Toto pravidlo neplatí stoprocentně na všechny pracovníky, protože ne všichni chtějí a mohou naplňovat své potřeby ve svém zaměstnání. Proto je nutné, aby měl vedoucí pracovník,

---

<sup>42</sup> HÁLEK, Vítězslav. Marketing - cvičení: 5 Nákupní chování spotřebitelů. Vítězslav Hálek: Stránky pro studenty [online]. [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcyp4-print.php?projection&l=05>



který pracuje s lidským potenciálem, schopnosti odhadnout a vycítit, co jednotlivé členy pracovního kolektivu motivuje.<sup>43</sup>

Autorka v tabulce níže uvádí několik příkladů pro motivaci vycházejících ze základů Maslowovy pyramidy, které mohou být prakticky využity v praxi. Jejich hlavní výhodou jsou nízké nebo nulové realizační náklady a skutečnost, že vedou k primární motivaci, která zajistí u pracovníků spokojenost a ochotu podávat požadovaný výkon.<sup>44</sup>

Tabulka 3: Podpora motivace

Fyzické potřeby	Rozdělení práce, pracovní doba, přestávky, dovolené, vyloučení namáhavé noční a přesčasové práce, hygienické podmínky na pracovišti, ergonomické vybavení pracoviště, atraktivní pracovní oděvy, závodní stravování, sportovní vyžití...
Potřeby jistoty a bezpečí	Kvalitní pracovní smlouva na dobu neurčitou, opatření bezpečnosti práce, vzdělávací programy, poskytnutí studijního volna, informační systémy, včasná výplata mezd, jednoznačně definované pravomoci a kompetence, zpětná vazba, osobní individuální přístup nadřízeného k podřízenému, optimistický přístup...
Potřeby sounáležitosti	Vytváření pracovních skupin a týmů, preference osobních rozhovorů před písemnými sděleními, zřizování společných kanceláří – open space, podpora spolupráce mezi kolegy, pravidelné porady s vedením společnosti, absence šikany mezi kolegy – mobbingu, podpora firemního image, pořádání společných akcí – teambuilding...
Potřeby respektu a uznání	Stanovení osobní odpovědnosti a kompetencí, kariérní postup, smysluplné úkolování, verbální hodnocení, respekt u nadřízeného – zdravení, podání ruky, oslovování křestním

<sup>43</sup> FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 179. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

<sup>44</sup> LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2008, s. 71. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

	jménem, blahopřání k životním jubileím, ocenění nadprůměrných výkonů, respekt k osobnímu mimopracovnímu konání a názoru...
Potřeby seberealizace	Podpora kreativity, vlastní iniciativy, zlepšovacích návrhů, odborové činnosti, vyloučení omezujících pracovních pokynů, možnost individuální pracovní doby, vzdělávání, podpora sociální práce a politické činnosti

Zdroj<sup>45</sup>

Mnoho řídicích pracovníků je přesvědčeno, že mzda je nejsilnějším motivačním faktorem. Není to pravda. Peníze vyvolávají pouze sekundární motivaci. U Maslowa se peníze nacházejí na spodní úrovni pyramidy, u Herzberga patří k vnějším faktorům. Všechny motivátory, které patří do sekundární motivace, mají pouze omezenou účinnost. Jako praktický příklad můžeme uvést příklad, kdy zvýšení platu u zaměstnance vyvolá radost a povzbuzení v práci, které je ovšem krátkodobé. Již po dvou či třech měsících začne zaměstnanec vnímat vyšší výdělek jako normální stav a motivace zanikne. U pravidelného zvyšování tarifních mezd může být tento efekt ještě pochybnější. Pokud totiž zvýšení mzdy bude nižší, než zaměstnanec očekával, může následovat zklamání, zlost a s tím související demotivace. Hranice, kdy se zamýšlená motivace může stát demotivací, je velmi křehká. Peněžní stimul má různý dopad také vzhledem ke skutečnosti, o jakého zaměstnance v hierarchii podniku se jedná. U koncových pracovníků jsou peníze významnějším faktorem než u řídicích pracovníků, pro které je významná seberealizace, dosažení úspěchu a náplň práce.<sup>46</sup> Peníze se někdy také stávají kompenzací za chybějící radost z práce. Pokud pracovník pociťuje na pracovišti nespravedlivé zacházení, absenci mezilidských kontaktů, povinnost vykonávat nesmyslnou práci, chybí mu pocit úspěchu, protože jej nikdo nepochválí a neocení a nemůže se samostatně rozhodovat, bude výplatu považovat za určité odškodnění.

<sup>45</sup> LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2008, s. 71. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

<sup>46</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 125. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

Velmi nebezpečným druhem demotivace je status tzv. “vnitřní výpovědi“. Tento stav nastává u zaměstnance, který žije pocitem, že je s ním špatně zacházeno a v důsledku toho se vnitřně distancuje od své práce. Příčiny mohou být různé, pocit diskriminace, pohrdání, nespravedlivé zacházení, urážky na adresu zaměstnance. Tento status se může vyskytovat u všech pracovníků na všech úrovních hierarchie, podřízených i nadřízených. Pracovník se stává pasivním, někdy práci předstírá, neodporuje, a pokud se necítí přímo ohrožen, setrvává ve firmě, protože nechce ztratit výhody plynoucí ze zaměstnání. Rysem vnitřní výpovědi není agresivita, která naopak svědčí o tom, že pracovníka ještě dění ve firmě zajímá. Agresivita je v této souvislosti spíš výrazem zoufalství. Řídící pracovníci by měli umět tento stav u pracovníka, který snižuje výkon, rozpoznat a zabránit rozvoji tohoto stavu. Jediným způsobem je otevřený rozhovor s pracovníkem. Důležité je pracovníka přesvědčit, že je pro organizaci důležitý, že jej nechceme ztratit a naopak, že mu chceme pomoci. Vždy je však dobré takového pracovníka v budoucnu již sledovat, protože tyto závažné nedostatky motivace by se mohly opakovat.<sup>47</sup>

Sama autorka této práce považuje motivaci za jednu z nejdůležitějších a také nejsložitějších problematik, se kterou se musí manažer ve své práci vypořádat. O motivování svých podřízených usiluje každý den. Je to nutné vzhledem k nastavení skupinových pravidel, které se v různých modifikacích vyskytují ve většině nadnárodních firem. Lidé jsou odtrženi od nejvyššího vedení, které mívá sídlo v zahraničí a pouze zprostředkovaně získává informace o práci samotné, lidech a problémech, které je tíží. Procesy jsou pevně nastaveny, odchylky se netolerují, obecně je vyvíjen velmi vysoký tlak na kvalitu a množství odvedené práce. Přesčasové hodiny se považují za standard. Mzdová navýšení se prosazují velmi těžce a tento proces bývá zdlouhavý. Za takových podmínek se lidé jen velmi obtížně motivují k tomu, aby odváděli kvalitní práci a zejména, aby ve firmě setrvali. Tato tíha leží zpravidla pouze na jejich přímém nadřízeném. Pokud je tým stabilní a fluktuace nízká, je to důkazem toho, že svou práci a roli motivujícího nadřízeného zvládá dobře.

---

<sup>47</sup> LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2008, s. 74. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

### 4.3 Koučování

*„Manažer by se na zaměstnance neměl dívat jako na problém, který musí vyřešit, ale jako na člověka, kterému je třeba porozumět.“<sup>48</sup>*

Koučování neboli koučink je termín, který označuje nový přístup ve vedení a řízení lidského kapitálu. V minulosti se tento termín používal zejména ve sportu, od 70. let minulého století, kdy se začal systémově používat v USA, se jedná o metodu používanou při práci s lidskými zdroji. Koučink, stejně jako ostatní podobné aktivity, vychází z toho, že pracovník je základním faktorem úspěšnosti podnikání, a proto je třeba ho vést, motivovat ho, pomáhat mu a tím rozvíjet jeho schopnosti. Koučování je z hlediska řídicích dovedností poměrně náročná metoda. Znalosti je dobré načerpat ve specializovaných kurzech, kterých je na trhu k dispozici dostatek. Výsledkem kvalitního koučinku jsou pak pracovníci, kteří si pod vedením kouče osvojí řadu nových návyků či dovedností, posílí svoji sebedůvěru, učí se pracovat sami se sebou a získají schopnost dívat se pracovní úkoly z různých pohledů. Přidanou hodnotou je, že koučovaný, pokud je koučován správně, promítá získané zkušenosti i do osobního života. Tím dojde k pocitu vyváženosti mezi soukromým a pracovním životem a pracovník se cítí v práci více spokojený.

V praxi můžeme uplatnit tuto metodu například v případě, že zjistíme, že některý pracovník má problém, který má negativní vliv na jeho pracovní výkon. Problém může spočívat v konkrétní práci, nebo se může týkat i vztahů na pracovišti. Koučování je založeno na naslouchání a pokládání inteligentních otázek. Je důležitější klást správné otázky, než znát správné odpovědi. Kouč není školitel. Školitel říká lidem, jak mají při řešení problému přesně postupovat. Kouč se ptá a pomáhá objevovat užitečná a fungující řešení. Někdy se stává, pokud je nadřízený požádán o radu, instinktivně chce poskytnout okamžitou, správnou odpověď na danou otázku či vyřešit osobně daný problém, ale tento přístup není správný. Vede pouze k další závislosti podřízeného na nadřízeném, ke

---

<sup>48</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 83. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

zbytečnému vyčerpávání energie nadřízeného, ke ztrátě času, který by nadřízený mohl věnovat jiným činnostem. Je nutné vést pracovníky k tomu, aby řešení problému našli sami. Vedoucí pracovník musí sice obětovat svůj čas, ale tato investice se v budoucnu vyplatí. Pokud by to neudělal, problém může přetrvávat, dokonce může přerůst do celého týmu, klesne produktivita práce, u tápajícího pracovníka může dojít ke zklamání, pokud pomoc očekával. Mohou se také začít šířit pochybnosti o řídicích schopnostech kouče.

Existuje mnoho způsobů koučování. V zásadě však všechny spočívají ve čtyřech krocích:

1. Stanovení cíle
2. Přehled stávající situace
3. Možnosti volby
4. Výsledky

Stanovení cíle je nevyhnutelné. Je nutné konkretizovat, čeho je třeba dosáhnout, ať se již jedná o zlepšení práce, větší spokojenost, zlepšení pracovních vztahů. Pokud by cíl nebyl stanoven, může se stát, že dosažení cíle nemusí být rozpoznáno.

Shromáždění všech faktů před začátkem samotného koučování vede k detailnímu rozboru situace a tím pádem k diskuzi o problému. Je třeba klást otázky o podstatě důležitosti pro koučovaného, o stavu současné situace, o názoru ostatních na problém a o možnosti dobrých a špatných důsledků řešení.

Zásadním okamžikem, kdy kouč přenechá odpovědnost a kontrolu na koučovaném, je stanovení volby řešení. Vždy existuje více variant řešení, více možností. Je dobré zhodnotit, co lze kontrolovat a ovlivňovat a co nikoliv. Je vhodné zamyslet se nad tím, zda podobný problém již nebyl v minulosti řešen a zda by nebylo možné použít toto řešení.

V závěru kouč vede koučovaného k samotné akci. Společně proberou všechny překážky, které by mohly stát v cestě při řešení problému a kroky, které budou následovat. Velmi důležitá je také vize do budoucna a nabídka další pomoci.

Celý proces koučování se skládá z několika společných schůzek. Je nutné vytvořit správnou atmosféru, ve které se koučovaný bude cítit dobře, uvolní se, seznámí se se všemi kroky a bude s nimi souhlasit. Dobře vedená schůzka je základem úspěchu. Kouč pokládá otevřené otázky, nikoliv otázky, na které je možné odpovědět „ano“ či „ne“, ale

otázky, které vedou k diskusi o problému. Je třeba být pozitivní, prostředkem k tomu jsou otázky, které se nezabývají negativní minulostí, ale výhledem do budoucna. Kouč by se měl snažit vcítit do problému koučovaného. Může zmínit vlastní podobné zkušenosti, ale neměl by tvrdit, že chápe pocity druhého. Toto blahosklonné chování může působit urážlivým dojmem. Je třeba ujistit pracovníka, že jeho pocity pokládá za důležité, bedlivě naslouchat všem argumentům přiznat také vlastní slabosti, působí to důvěryhodně. Kouč by neměl poskytovat rady za každou cenu, všechny nápady kouče, které koučovanému předkládá, je třeba označit za pouhé možnosti, neboť finální rozhodnutí bude náležet koučovanému. Při výběru řešení je třeba dát přednost takovému, se kterým bude koučovaný spokojený, jinak nebude fungovat. Musí mít příležitost zvolenou možnost realizovat a být zodpovědný za úspěch, který povede ke zlepšení situace. Schůzek by mělo být vždy několik. Jejich náplní by mělo být také ověření, k jakému došlo pokroku. Závěrečné přezkoumání by mělo být připomenutím, čeho všeho bylo dosaženo, tím bude posílena sebedůvěra a koučovaný získá pocit, že pro daný problém on i kouč udělali maximum, problém byl vyřešen, nebo k řešení alespoň spěje. Zároveň je dobré koučovaného ujistit, že mu kouč bude k dispozici i nadále a kladně ohodnotit a poděkovat za pozitivní přístup ke koučování.<sup>49</sup>

Sama autorka se snažila delegovat role koučů na ty členy týmu, kteří mají největší zkušenosti a působí ve firmě dlouhou dobu. Tento postup se jí ale příliš neosvědčil, neboť tyto lidé jsou příliš zatíženi vlastními povinnostmi a nemají ani odpovídající schopnosti kouče. Musela tedy základní techniky zvládnout sama a s lidmi, kteří se zpravidla opakovaně dopouštějí stejného problému, takto pracuje. Výsledky jsou uspokojivé, ale je nutné podotknout, že koučink, aby byl efektivní, jí zabírá poměrně mnoho času, který potřebuje pro plnění jiných úkolů. Je však investicí do budoucna a proto se vyplatí, aby nejen autorka této práce, ale každý manažer raději obětoval část svého času a posunul podřízené k samostatnému úsudku a vyřešení problému, než aby se ke stejnému problému musel opakovaně vracet.

---

<sup>49</sup> JAY, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 227. ISBN 80-247-1279-2.

## 4.4 Delegování

„Člověk má dělat jen to, nač sílu má“<sup>50</sup>

Olga Havlová

Delegování je velmi rozšířené téma mezi řídicími pracovníky a pravděpodobně žádný z nich by otevřeně proti delegování nic nenamítal. Obvykle ale vyjadřují pochybnosti na adresu spolupracovníků, kteří nejsou schopni delegované úkoly převzít a kvalitně plnit. Platí to i obráceně. Pracovníci naopak poukazují na neochotu a neschopnost řídicích pracovníků delegovat úkoly zajímavým a motivujícím způsobem, důležitá je také jejich splnitelnost. Aby bylo delegování úspěšné a efektivní pro obě strany, je třeba zvolit správný postup a metodu. Delegování je velmi úzce propojené s asertivním chováním. Pokud totiž vnímáme asertivitu jako umění sebeprosazení, je delegování jeho vrcholným nástrojem. Delegující musí prosadit asertivním způsobem svůj názor, že daný úkol má splnit někdo jiný než on. I z tohoto důvodu řadíme delegování ke klíčovým kompetencím každého řídicího pracovníka.

*„Pojem delegování je odvozen od latinského „delegatio“ ve smyslu „odkazovat“, „vysílat s poselstvím“. Termín má také blízko k výrazu „kolega“ z latinského „collega“ (druh v úřadě, spoluúředník). Delegování v sobě tedy zahrnuje tři hlavní významy – zplnomocnění, poselství a spolupráci. Prvním krokem při delegování je přenesení části pravomoci za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka – manažer uděluje „plnou moc“, se kterou má podřízený „právo“ mocensky disponovat. Druhým krokem delegování je poselství, na základě něhož může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své kolegy. Třetím krokem delegování je spolupráce s manažerem i s kolegy na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle“.*<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 157. Komunikace. ISBN 978-80-247-4406-3.

<sup>51</sup> CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 9. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

Delegování je dlouhodobým procesem, při němž řídicí pracovník vkládá důvěru ve svého podřízeného, na kterého postupně převádí svěřené pravomoci a vybavuje ho k tomu nezbytnými kompetencemi. Delegování se tedy dá chápat i jako investice do pracovníka a nástroj motivace. Vždy je založeno na kvalitní komunikaci mezi manažerem a podřízeným a osobnostní struktuře manažera.<sup>52</sup>

Základní otázkou je, co lze delegovat a co nikoliv. Stačí, pokud vyloučíme, co se delegovat nesmí, vše ostatní delegovat lze.

Zásadně nelze delegovat:

- Úkoly s důvěrnými informacemi
- Vize a strategie
- Kontrola a hodnocení pracovníků
- Úkoly, na které pracovníci nemohou být připraveni
- Problematické, nepříjemné úkoly manažera, které spadají do jeho výhradních povinností
- „Politicky“ citlivé úkoly
- Rozhodování o alokaci zdrojů
- Budování týmu
- Důležité termínované úkoly
- Špatně definované úkoly

Je žádoucí, aby řídicí pracovník delegoval všechny činnosti, které jsou pro něj zbytečnou ztrátou času. Získaný čas může efektivněji využít ke splnění nových a náročných úkolů, kterými rozvíjí své schopnosti, učí se a získává zkušenosti.

Prakticky se proces delegování se skládá ze čtyř opodstatněných fází, pokud bychom nějakou z nich vynechali, nebude výsledek efektivní.

V první fázi musí řídicí pracovník vybrat ty úkoly a činnosti, které může a chce delegovat. Rozhodujícím faktorem bude ušetřený čas využitý pro důležitější činnosti. Provede definování druhů činností, které delegovat lze podle jejich důležitosti, opakování se, odbornosti, oblíbenosti u druhých nebo možnosti rozvinout u nich jejich odborný

---

<sup>52</sup> CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 13. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.



potenciál. Musí si také stanovit úroveň odpovědnosti a kompetencí, tedy do jaké míry bude moci podřízený rozhodovat bez jeho souhlasu, zda si bude jistý tím, jak má vypadat výsledek a zda zná všechna rizika spojená se splněním úkolu. Častou chybou, které se manažeři dopouštějí je snaha zachovat si výhradní rozhodovací pravomoc. Opačnou chybou bývá nezáměr manažera při plnění úkolu, pouhá informace o splnění úkolu by neměla postačovat. Z hlediska zpětné vazby je důležité stanovit, aby byla dostačující, ale zároveň minimální. Její nadbytek by mohl zničit užitek delegování.

Ve druhé fázi vybere nadřízený vhodného kandidáta. Ideální stav nastane, pokud se podaří zkombinovat osobní prospěch nadřízeného s rozvojem osobnosti pracovníka. Výběr může probíhat z několika kandidátů, hlediskem bude jejich kvalifikace, aby kvalifikovanější osoby vykonávaly složitější úkoly, případně, zda je nutné zajistit doplňující školení.

Ve třetí fázi je nutné seznámit pracovníka se všemi informacemi, které jsou pro něj nezbytné. Musí znát svou zodpovědnost, kompetence, jaký má být výsledek úkolu, jaká jsou rizika spojená s vykonáním úkolu, jestli bude mít splnění úkolu pro něj samotného nějaký užitek a zda bude potřebovat proškolení. V této fázi by měl nadřízený jasně stanovit odpovědnosti a kompetence, u ostatních náležitostí, potřebných pro výkon, je možné vyhovět požadavkům pracovníka, protože jeho nápady a invence mohou vést k optimalizaci úkolu.<sup>53</sup>

Poslední fází je zajištění a vzájemné ujasnění, jakým způsobem a v jakých intervalech bude probíhat zpětná vazba. Může mít podobu písemných reportů, ústního sdělení informací, nebo schůzky. Nadřízený by si měl uvědomit, že přestože deleguje odpovědnost, nemůže se jí zbavit úplně. Měl by plnění úkolu sledovat a v případě potřeby by měl být ochoten pomoci, měl by sledovat, zda je úkol plněn dohodnutým způsobem, zda směřuje k cíli, po jeho úspěšném splnění ocenit koučovaného a zmínit také přispění celého týmu. Někdy se stává, že řídicí pracovník má snahu si výsledky přivlastnit. Takový postup je to nemorální, snižuje autoritu nadřízeného a brání v budování kvalitního týmu.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 166. Komunikace. ISBN 978-80-247-4406-3.

<sup>54</sup> OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 104.0 ISBN 978-80-247-2400-3.

Autorka ve své praxi deleguje naprosto pravidelně, a to podle zásad, které popsala výše. Šetří tím zejména čas, který pak využívá k činnostem, které může vykonávat pouze ona sama. Deleguje ale vždy s ohledem na kompetence či úroveň dovedností svých podřízených. Autorka se domnívá, že tento způsob spolupráce posiluje vzájemnou důvěru mezi ní a podřízenými, neboť jim při plnění úkolů musí naprosto důvěřovat a znát detailně jejich možnosti. Podřízení jsou si toho vědomi, cítí úzkou provázanost s firmou, větší zodpovědnost, mohou být lépe ohodnoceni a to přímo ovlivňuje jejich motivaci.

#### **4.5 Předcházení konfliktům a zacházení s nimi**

*„Kdo chce, hledá způsob, kdo nechce, hledá důvod.“<sup>55</sup>*

Konflikt je ve většině organizací přirozenou součástí pracovních vztahů. Konflikty vznikají tím, že každý, kdo se účastní pracovního procesu, má své názory, představy a hodnoty, které logicky nemusí korespondovat s totožným postojem ostatních. Zejména v náročných pracovních situacích, kdy bývají úkoly na hranici možnosti jejich splnění.

Vždy je lepší konfliktům předcházet. Dobrý manažer by měl být velmi vnímavý a mít dostatek schopností a zkušeností počínající, nebo již probíhající konflikt rozpoznat. Podle určitých signálů je rozpoznání možné již v prvotním stádiu. Individuálně se může jednat o tón hlasu, nezvyklé podráždění, pronášení ironických poznámek, výhrůžky, různé demonstrativní emoční výlevy apod. Skupinové konflikty se mohou identifikovat podle jiných projevů. Pracovníci neakceptují nařízení, se kterými dosud neměli problém, sdružují se do různých skupinek, ignorují svého nadřízeného, ruší při poradách, nebo dávají okázale najevo svůj nezájem. V takových situacích musí manažer zachovat „chladnou hlavu“, získat co nejvíce informací a začít jednat. Má k tomu poměrně velkou

---

<sup>55</sup> LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 51. Komunikace. ISBN 978-80-247-4406-3.

škálu prostředků. V první řadě by měl s problematickými pracovníky komunikovat a snažit se pochopit, proč je situace takto vyhocena. Někdy skutečně stačí s dotýčnými promluvit, tím dát najevo svůj zájem, což může samo o sobě vyvolat kladný efekt, najít společné řešení mnohdy banální záležitosti a pokračovat v práci. Pokud manažer vyvine maximální úsilí k odvrácení konfliktu a přesto k němu dojde, musí být schopen ho co nejrychleji vyřešit.

Důvodů pro vznik konfliktů může být velmi mnoho. Z hlediska toho, koho se týkají, je můžeme dělit na konflikty se sebou samým a konflikty s ostatními, tedy konflikty týmové.

Konflikty, které se týkají nás samotných, obvykle souvisí s naším rozhodováním v dané situaci a s naší motivací. Často se se rozhodujeme, zda k problému přistupovat s rozumem, nebo citem, zejména pokud se tato rozhodování týkají budoucnosti a zvažujeme případná rizika, která mohou nastat. Pokud u sebe pocítujeme nespokojenost, či dokonce demotivaci a pochybnosti o smyslu fungování v daném zaměstnání, může se jednat o vážný problém, který není dobré přecházet. Někdy stačí získat dostatek informací, prohloubit znalosti a stanovit priority a hned může být jasnější, kterým směrem pokračovat.

Skupinové konflikty vznikají proto, že pracovníci mají rozdílné názory, jinak se staví ke vzniklé situaci, cítí se oproti druhým znevýhodněni, nebo jsou na sebe alergičtí. Mohou se týkat hodnot, metodiky, kompetencí, rozdělování zdrojů, častý je konflikt vztahů, který mívá souvislost s věcnými problémy.<sup>56</sup>

Z hlediska dopadu na zúčastněné můžeme konflikty dělit na konstruktivní a destruktivní.

Konstruktivní, neboli pozitivní konflikty mohou ukazovat na déletrvající, někdy skryté neshody mezi jednotlivci nebo v rámci celého týmu. Základem úspěchu je, že se konflikt řeší, ventiluje se napětí a případnou vzájemnou spoluprací se mohou narušené vztahy obnovit. Konflikt většinou jasně ukáže rozdělení rolí v týmu, identifikují se vůdci, oponenti, aktivní i pasivní účastníci. Schopný řídicí pracovník může tuto zkušenost využít

---

<sup>56</sup> MÜHLEISEN, S., OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 135. ISBN 978-802-4726-625.

nejen v danou chvíli, ale i v budoucnosti. Vhodným nástrojem řešení je společná diskuse, při níž dochází k výměně názorů a následné kooperaci, nebo ke kompromisu. Kooperace je preferovaným řešením, neboť obě strany docílí optimálního výsledku tím, že začnou spolupracovat. Kompromis se nabízí jako druhé nejlepší řešení, protože při této alternativě nemusejí obě strany slevit ze svých požadavků úplně a řešení tedy nevnímají jako porážku.

Destruktivní konflikt může být způsoben špatnou komunikací ze strany nadřazeného, který záměrně zadržuje informace, ty chce využít jen pro sebe, protože na týmu mu v podstatě nezáleží. K tomu dochází zejména při autokratickém stylu řízení, kdy nadřazený blokuje u lidí jejich přirozené projevy a iniciativu. V takto špatně vedeném týmu dochází k pomluvám, lhaní a zkrreslování faktů, iniciátory těchto nekalých praktik bývají jedinci, kteří se chtějí zalíbit dominantnímu nadřazenému a získat tak pro sebe výhodu nad ostatními. Toto jednání může rozdělit celý tým způsobem, kdy se tým rozpadne na jednotlivce, nebo vzniknou podskupiny, které se začnou vymezovat vůči sobě navzájem. Tyto podskupiny budou chtít diskutovat o nepodstatných věcech, které mají význam pouze pro ně samotné a bude tak oslaben hlavní cíl, kterým je restartování a efektivní fungování týmu jako celku.<sup>57</sup>

Ke konfliktům může docházet i mezi celými skupinami, kdy mezi sebou neustále bojují jednotlivé útvary. To může být do jisté míry motivující a přínosné, pokud je výsledkem např. větší efektivita při plnění celofiremního úkolu. Pokud ale takový souboj přesáhne únosnou mez, skupiny přestanou spolupracovat a věnují se boji místo práce, bývá výsledek pro poraženou skupinu likvidační. Po dobu soupeření se sice členové jednotlivých kolektivů více semknou, pracují lépe a více, aby ukázali svou převahu, ale při možné „prohře“ působí neúspěch na členy skupiny velmi destruktivně a může dojít až k jejímu rozpadu.

Každý řídicí pracovník by si měl uvědomit, že konflikty a neshody jsou nedílnou součástí pracovního procesu. Jeho úkolem není konflikt zcela eliminovat, ale pokud již vznikl, obrátit ho tak, aby měl na zúčastněné pozitivní dopad. Řešení by nadřazený nikdy neměl odkládat. Neměl by konflikt popírat. Pokud preferuje výkonnost lidí před kvalitou

---

<sup>57</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 88. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

vztahů na pracovišti, může i banální osobní spor mezi dvěma pracovníky způsobit rozpad celého týmu. Neměl by problém bagatelizovat. Každý má jinou intenzitu vnímání, a pokud se chová nadřízený povzneseně a deklaruje problém jako banální, nebo se mu dokonce vysmívá, může to na podřízené působit urážlivě, mohou ztratit motivaci a chtít pracovní poměr ukončit. Špatný je také autokratický přístup nadřízeného, který nepřipouští diskusi a řešení je založeno pouze na jednostranné výhře z pozice moci.<sup>58</sup>

Základem úspěšného řešení konfliktů je aktivní naslouchání, konstruktivní a upřímný dialog a vyjednávání. Vždy je žádoucí vyřešit konflikt co nejdříve, aby problém nenarušoval klid při práci a neodčerpával zbytečně čas. Zcela nejlepším řešením je prevence – předcházení konfliktům. Řídící pracovník by měl usilovat o to, aby mezi lidmi panovala spokojenost. Pro to může učinit mnoho. Měl by se snažit o to, aby jeho podřízení vykonávali práci, na kterou se hodí, ke které mají předpoklady a aby znali cíl své práce. Nadřízený musí být ochotný vyslechnout své podřízené, kdykoliv mají problém a potřebu s ním hovořit. Pokud vznikne konflikt mezi dvěma podřízenými, je možné stát se mediátorem při řešení jejich sporu.<sup>59</sup>

V zásadě tedy platí, že řešení konfliktu by se řídící pracovník neměl nikdy vyhýbat. Jeho včasný zásah může zabránit dalším komplikacím, nebo dokonce odchodu pracovníka či rozpadu týmu. Manažeři a vedoucí pracovníci obvykle dobře zvládají obchodní dovednosti a proto pro ně nebude obtížné aplikovat je i v případě řešení konfliktů. Všichni si musí nakonec uvědomit, že by se měli víc soustředit na práci, než na upevňování pozice před ostatními. Výsledkem bude konstruktivní řešení problému, které navíc posílí i pracovní vztahy, založené na vzájemném respektu.

---

<sup>58</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 91. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

<sup>59</sup> JAY, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 117. ISBN 80-247-1279-2

## 4.6 Poskytování zpětné vazby

*„Když prodejní manažeři někoho propustí, vlastně tím říkají: Nemůžu obětovat jeden nebo dva týdny, abych vám pomohl zlepšit váš výkon, ale můžu si dovolit ztratit třicet dní hledáním vaší náhrady.“<sup>60</sup>*

*Ferdinand Fournies*

Pokud řídicí pracovník usiluje o to, aby jeho tým a jednotlivci byli motivovaní a vykonávali práci, která přinese výsledky, je třeba, aby jim pravidelně a zejména včas dával zpětnou vazbu. Každý touží vědět, jak si vede v práci, zda pracuje dobře, nebo zda by se měl více snažit. Zpětná vazba je součástí koučování, které bylo probráno v dřívější kapitole. Koučováním a zpětnou vazbou se docílí toho, že pracovník bude pracovat v souladu s cíli organizace a s očekáváním svých nadřízených, což se příznivě projeví z hlediska jeho motivace.

Názory na poskytování zpětné vazby jsou individuální. Někdo zpětnou vazbu od svého nadřízeného ocení, bude ji vyžadovat, bude se ptát, jak si vede, druhému bude vadit a pokud ho budeme hodnotit, bude mu to nepříjemné.

Někteří nadřízení přistupují ke zpětné vazbě způsobem, jak na ni reagují oni sami od svých nadřízených. Pokud ji mají v oblibě, poskytují ji i svému týmu a naopak.

Důvodů, proč nadřízení zpětnou vazbu neposkytují, může být mnohem více. Mohou mít obavy, že nedokážou kritizovat pracovníka způsobem, který by byl přijatelný, aby ho příliš neranili, nepopudili proti sobě, což by mohlo přinést další problémy. Potenciální konflikt by mohl narušit jejich vlastní emocionální stabilitu. Velmi častým argumentem je také nedostatek času k tomu, aby si nadřízený udělal ucelený přehled o výkonu pracovníka a byl schopen jej konkrétně hodnotit. Další obavy mohou pramenit z potenciálního selhání v této aktivitě. Faktem je, že poskytování zpětné vazby se řadí k vyšším dovednostem a nadřízení si nechtějí připustit, že by jí nebyli schopni.

---

<sup>60</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 95. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

Pokud si nadřízený sám uvědomuje, že poslední zpětnou vazbu poskytl před mnoha měsíci, že ji poskytl až na základě žádosti od konkrétního pracovníka, že váhá s pracovníkem promluvit, přestože si sám uvědomuje naléhavost takového rozhovoru, je třeba okamžitě zjednat nápravu. Špatné také je, když nadřízený zpětnou vazbu sice poskytne, ale nic se nezmění, nebo dokonce dojde ke zhoršení situace, nebo pokud nadřízený kontroluje, co a jak sděluje, aby pracovníka příliš nezasáhl.<sup>61</sup>

Zpětná vazba není typ periodicky se opakujícího formálního hodnocení, měsíčního, nebo ročního. Provádí se pokaždé, když je třeba, tedy nepřetržitě a neustále. Zpětná vazba musí být jednoduchá. Její podstatou není řada schůzek, ale vybudování upřímného vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Pokud nadřízený vidí něco, k čemu má potřebu se vyjádřit, ať už v kladném nebo záporném slova smyslu, měl by to udělat okamžitě. Kontaktovat pracovníka a sdělit mu otevřeně svůj názor.

Pozitivní zpětná vazba je signálem k členovi týmu, že pracuje dobře. Má formu pochvaly nebo poděkování. Jejím motivem je snaha nadřízeného nepřímo dovést pracovníka k tomu, aby opakoval svůj dobrý pracovní výkon. Dá se vyslovit různě. Pokud je vyřčena přímo, např. „Myslím, že jste skvělý pracovník“, nebo „Dobrá práce!“, mohla by působit nadřazeně a být vnímána s rozpaky. Vhodnější je použít tzv. „popisnou metodu“, která není tak stručná, ale krátce popíše hodnocenému pracovníkovi, v čem spočívá to, že je dobrý a úspěšný. Tedy použít více kladných vět, které sdělení a celkový dojem obohatí.

Tato popisná metoda je ještě důležitější u negativní (produktivní) zpětné vazby. Obnáší víc přemýšlení před tím, než bude něco vyřčeno. Pokud by nadřízený reagoval na špatný výkon okamžitě bez rozmyslu, jeho sdělení by pravděpodobně podřízeného pouze popudilo, ale nepřimělo by ho změnit jeho chování. Je třeba, aby kritika nebyla pouze reaktivní, ale nabízela také možnost spolupráce na řešení.

---

<sup>61</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 88. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

Efektivní zpětná vazba by měla splňovat několik zásad:

- měla by být okamžitá
- měla by být dávana v soukromí, a to i v případě pozitivní zpětné vazby, aby neuváděla pracovníka do rozpaků před ostatními kolegy, kteří tak úspěšní nejsou
- měla by být avizována předem a dávana pravidelně
- mělo by být jasné, že pochází přímo od nadřízeného
- měla by se týkat vždy pouze jednoho konkrétního případu, v opačném případě by mohla u pracovníka vyvolat zmatek
- měla by se týkat pouze pracovního chování, nikoliv osobnosti pracovníka
- může být zmíněna vazba na organizaci nebo zákazníky
- ten, kdo zpětnou vazbu dostává, by měl být aktivně zapojen v hledání řešení problému a mělo by být zřejmé, že rozumí tomu, co se od něj očekává
- neměla by mít deprimující, likvidační efekt<sup>62</sup>

Cílem řídicího pracovníka je tedy takové poskytnutí zpětné vazby, které má motivační efekt, nebo alespoň nedemotivuje. Přestože se tato práce zabývá řízením lidských zdrojů, autorka by ráda připomněla fakt, že stejně důležité je i poskytovat zpětnou vazbu směrem ke svým nadřízeným. Je to poměrně složité, protože z hlediska firemní kultury mnoha organizací bývá nepřípustné kritizovat výše postavené pracovníky. Jako vhodný a taktický způsob se jeví vyslovení příležitostného uznání práce nadřízeného, které bude pravděpodobně přijato s nadšením a posléze, pokud k tomu bude důvod i poskytnutí negativní zpětné vazby, která pak bude přijata méně negativně.

---

<sup>62</sup> FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 115. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.



## 4.7 Využívání času – efektivita, samostatnost, úspěšnost

*„Skvělý francouzský maršál Lyautey jednou svého zahradníka požádal, aby zasadil strom. Zahradník namítl, že zvolený druh stromu roste velice pomalu a nedosáhl by potřebné výšky ani za sto let. Maršál odpověděl: „V tom případě nesmíme ztrácet čas – zasad'te jej ještě dnes odpoledne.““<sup>63</sup>*

*John F. Kennedy*

V dnešní době, kdy v mnoha firmách dochází k maximálnímu pracovnímu vyčerpání všech pracovníků, je důležité si uvědomit důležitost zdrojů, ze kterých čerpáme. Jedním z nejhodnotnějších zdrojů je právě čas. Řídící pracovník by mohl jen obtížně vést a řídit druhé, kdyby nebyl schopen efektivně disponovat vlastním časem. Zejména vzhledem k našim fyzickým možnostem je nutné si uvědomit, že čas, který máme k dispozici, je omezený zdroj. Tím spíše ho musíme účelně spotřebovávat, aby efektivita práce byla co nejvyšší a vyčerpání z ní co nejnižší. Zkušený řídicí pracovník by měl vést podřízené takovým způsobem, aby nevyčerpával příliš sebe ani své okolí. Základem takového vedení je jistě delegování, které autorka popsala v podkapitole 4.4. Smyslem delegování je přenést své povinnosti a úkoly na jiné, abychom ušetřili čas na úkoly, které můžeme vyřešit pouze my. Další cestou je zaměřit se na úkoly, které mají smysl, tedy dělat správné věci, které přinášejí užitek. Není žádoucí zabývat se zbytečnostmi ani z hlediska času, ani z hlediska vyčerpané energie. Zkušený vedoucí se musí v této oblasti orientovat a chránit své podřízené před výkonem zbytečných aktivit. Takové aktivity mohou být přežitkem z minulých dob, nebo mohou být důsledkem špatné organizace práce a nepřesného pochopení zadaného úkolu. S tím souvisí další cesta, a tou je snažit se řešit zadané úkoly správným způsobem.

Nejmodernější vědní disciplínou, která se zabývá touto tematikou, je time management. V dnešní době hovoříme již o čtvrté generaci této disciplíny, která řeší člověka z pohledu jeho činností v čase. Podstatou těchto čtyř generací je uvědomění si,

---

<sup>63</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 209. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

v jaké generaci se různí lidé prakticky nacházejí. Důležitými prvky, které mají vliv na tento

aspekt, jsou vzdělání, zkušenosti, praxe a zejména osobnost dotyčného a jeho psychické možnosti. Základem první generace bylo zavedení pořádku v úkolech a činnostech. Tato teorie řešila především otázku, co dělat a výsledkem byly přehledy činností, jejich napojení na konkrétní osoby a zdroje, které je budou zajišťovat. Druhá generace byla založena na časovém harmonogramu. Úkoly a činnosti byly seřazeny podle časové posloupnosti. Třetí generace řešila, jak konkrétních cílů dosáhnout. Základem byly cíle, k nim se definovaly odpovídající strategie a konkrétní úkoly v čase. K cílům se hledaly a přiřazovaly priority. Člověk byl veden k aktivnímu přístupu v řešení svých aktivit. Time management čtvrté generace je založený na jiném principu. Jeho základem je sebepoznání člověka. Z osobnosti každého člověka vyplývají jeho individuální hodnoty, které zastává a cílem je vytvoření dobrého pocitu, vyrovnanosti a dobrých vztahů. Klíčovým prvkem k úspěchu je pochopení poslání a priorit jedince. Teprve na základě těchto zjištění se přiřazují cíle a s nimi související úkoly, které je nutné splnit, nikoliv naopak. Teorie a praxe je založena na poznání, že důležitější, než výsledek práce je pocit, že se člověk ubírá správným směrem. Hovoří se o tzv. „proaktivním přístupu“ člověka k problémům a činnostem. Dá se též hovořit o vazbě mezi logikou a nasměrováním emocí.<sup>64</sup>

Jednou z metod, která se zabývá řízením času, je „Eisenhowerův princip“. Podstatou tohoto principu je, že úkoly, které je třeba splnit, jsou rozdělené do čtyř kvadrantů, horizontálně z hlediska důležitosti a vertikálně z hlediska urgencye.

---

<sup>64</sup> Time Management čtvrté generace. ADK – diáře, organizéry a plánovací systémy [online]. 2008 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.adk.cz/o-produktu-top/teorie/time-management-4-generace/>

Tabulka 4 : Kvadranty time managementu čtvrté generace

<u>Důležité</u>	<u>Kvadrant I</u> Hořící termíny, problémy, krizové situace	<u>Kvadrant II</u> Prevence, nové vztahy, nové příležitosti, plánovací činnosti, odpočinek
<u>Nedůležité</u>	<u>Kvadrant III</u> Oblíbené činnosti, některá pošta, některá hlášení, některé návštěvy	<u>Kvadrant IV</u> Část pošty, část telefonátů, příjemné činnosti, nepodstatné záležitosti
	<u>Urgentní</u>	<u>Neurgentní</u>

Zdroj<sup>65</sup>

Žádoucí je, aby poměr spotřeby času, který je potřebný k řešení úkolů, byl 80% ve prospěch kvadrantů I a II a 20% ve prospěch kvadrantů III a IV.

Způsob, jakým se skutečně k řešení úkolů přistupuje, koresponduje se čtyřmi generacemi time managementu. Manažeři, kteří pracují způsobem první generace, v podstatě „hasí“ vzniklé problémy a na důležité úkoly jim už nezbyvá čas. Ve druhé generaci si již manažer dokáže alespoň utřídit úkoly, ale jejich důležitost mu stále uniká. Nejužívanější je třetí generace time managementu. Manažer rozlišuje úkoly na krátkodobé, dlouhodobé, urgentní a neurgentní a prakticky je zařazuje do plánu svého pracovního dne.

Správný postup, jak reagovat na úkoly uvedené v jednotlivých kvadrantech, je prostá. Pořadí vychází přímo z číselného označení jednotlivých kvadrantů:

I kvadrant: Udělejme to ihned.

II kvadrant: Činnosti plánujme.

III kvadrant: Udělejme to velmi rychle, případně činnost delegujme.

IV kvadrant: Činnost odložme na později, případně delegujme.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, s. 47. ISBN 978-80-247-3902-1.

<sup>66</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, s. 48. ISBN 978-80-247-3902-1.

Typickým problémem dnešní doby je fakt, že pracovní den se neustále prodlužuje. Nároky, které se kladou na zaměstnance firem, se zvyšují. Ale vše má své limity. Je třeba si uvědomit, že člověk nemůže posouvat hranice svých fyzických a psychických možností do nekonečna a pokud se o to snaží, logickým finálním výsledkem bude jeho kolaps. Někteří vedoucí pracovníci mají k takovému sebedestruktivnímu jednání sklony a ke stejnému způsobu chování nutí i své podřízené. Naopak, je třeba, aby nadřízený neustále sledoval, zda členové jeho týmu nezůstávají v práci příliš dlouho, nejsou frustrováni, zamlklí, vyčerpaní. Nadlimitní práce v přesčasových hodinách může mít své opodstatnění pouze v krátkodobém horizontu, ale pokud se stane typickým jevem na pracovišti, jedná se zejména o chybu ve vedení lidí a práce obecně. Základem je, aby lidé věděli, jaké jsou jejich pracovní priority a cíle. Pokud by při plnění jejich úkolů nastaly nějaké pochybnosti, musí mít vždy možnost obrátit se na svého nadřízeného s žádostí o pomoc či objasnění úkolu. Jejich nadřízený musí být připraven jim poskytnout oporu či radu bez výhrad, šetří tím čas, posiluje svou přirozenou autoritu a zvyšuje motivaci podřízených mít chuť zadaný úkol vyřešit a být za to ohodnocený a respektovaný. Pokud je na pracovišti permanentní časový deficit, je třeba podřízeným vysvětlit, že není žádoucí přehnaný perfekcionalismus. To je luxus, který si může dovolit málokdo. Vždy je třeba nasměrovat podřízené tak, aby byla splněna podstata cíle, na detailech, které bychom považovali z hlediska podstaty práce za estetické, se dá pracovat skutečně pouze při nadbytku času.

Dalším fenoménem dnešní doby je všudypřítomný stres. I zde je třeba, aby nadřízený zasáhl vždy, když stresující faktory přesáhnou únosnou mez zátěže členů jeho týmu. V tomto ohledu je důležité, aby jeho EQ inteligence byla na takové úrovni, kdy bude schopen rozpoznat, zda ještě lidé mají nějaké rezervy, nebo zda již pracují prakticky za hranicí svých možností. Projevy mohou být různé. Zejména, pokud se zvyšuje tempo a fyzický pohyb všech zúčastněných, kteří se nacházejí na pracovišti. Lidé přestanou chodit, ale začnou po pracovišti pobíhat. Spěchají k vyzvánějícím telefonům, běží v rámci polední pauzy rychle pozřít nějaké jídlo, aby se mohli co nejrychleji vrátit ke svému pracovnímu stolu. Někteří dokonce polední pauzu ani nevyužívají a pravidelně konzumují jídlo z domova, ovšem ne v klidu na místě k tomu určeném, ale u klávesnice svého počítače, kdy mezi jednotlivými soustavy řeší prostřednictvím mailu pracovní úkoly. Samozřejmě, není možné nařizovat lidem, jak dlouho a kde mají trávit polední pauzy, ale

emočně inteligentní vedoucí brzy zjistí, kdo neustále setrvává na pracovišti, a to i v době, kdy by měl mít možnost relaxace. Vhodně zvolenými otázkami se dá zjistit, co je toho příčinou. Obvykle je takový podřízený zahlcen úkoly nad limit svých možností, nebo si neví rady s jejich řešením, ale permanentní neproduktivní snaha pomoci si sám většinou nepřináší žádný výsledek.

Zdánlivě kladná, ale v podstatě negativní, je malá asertivita při odmítání úkolů. Podřízený cítí, že zadané úkoly nezvládají a obávají se možného postihu. Zcela nelogicky přijímají další úkoly v naději, že tyto úkoly dokáží a stihnou splnit lépe než ty předchozí a alespoň částečně odvrátí pozornost od své neschopnosti. Pokud k tomu dochází, pravděpodobně nefungují kontrolní mechanismy. Správně postupuje nadřízený, který pravidelně kontroluje plnění úkolů a dává lidem zpětnou vazbu. Pokud zjistí, že při plnění úkolu dochází k chybám, nebo podřízený váhá a trpí nejistotou, musí zjistit, v čem spočívá příčina. Společně pak mohou najít řešení. Podřízený získá zpět svou jistotu, kterou potřebuje k další práci a nadřízený odvrátí blížící se „katastrofu“.

Poměrně jednoznačným ukazatelem, že procesy nefungují, je nedodržování termínů. Zde je třeba udělat revizi všech procesů a pracovních postupů, zda jsou ještě vyhovující pro daný úkol či dobu. Možným zjištěním je fakt, že personální obsazení je nedostatečné jak z hlediska kvantity, tak kvality. Za daný problém ve většině případů nemohou podřízení, ale jejich vedoucí. Mnoho firem se v dnešní době potýká s vyšší nákladů firmy a jednoduchým řešením bývá korekce počtu zaměstnanců, nebo dokonce propouštění stávajících zaměstnanců a nábor nových, jejichž finanční ohodnocení bude výrazně nižší než jejich předchůdců. Taková zásadní reorganizace musí být dokonale promyšlena a vedena těmi nejzkušenějšími manažery. Těmi, které mimo ekonomické ukazatele zajímá také to, jak se zaměstnanci budou na pracovišti cítit, zda budou schopni své povinnosti plnit v rámci své pracovní doby, zda budou dostatečně motivováni a také ohodnoceni. Protože pouze spokojený zaměstnanec přináší svému zaměstnavateli maximální užitek. Pokud management firmy nebere na zřetel např. na zvyšující se fluktuaci, absence a stížnosti zaměstnanců, je třeba jej vyměnit.

Mnoho řídicích pracovníků se domnívá, že moderní technologie šetří jejich čas a čas jejich podřízených, ale opak je pravdou, protože tyto prostředky pouze zvyšují očekávanou výkonnost. Tento jev můžeme pozorovat zejména v oblasti firemní

komunikace, služebních cest a moderních prezentací. Je třeba vést podřízené k tomu, aby mezi sebou nebo se svým nadřízeným komunikovali, ale ne zbytečně. Mobilní telefony a mailová komunikace bohužel vedou k tomu, že jsme k zastižení nepřetržitě celý den, celý týden, v době svého volna i během dovolené. Očekává se, že budeme odpovídat a reagovat na množství nejrůznějších, mnohdy nedůležitých sdělení a narušovat dobu svého zákonného odpočinku. Tento nový druh komunikace nám prodlužuje pracovní týden a má negativní dopad na psychiku všech zúčastněných. Proto je důležité, aby nadřízený respektoval osobní volno svých podřízených, zbytečně je v této době nezatěžoval problémy, které lze vyřešit v běžném pracovním čase a uměl odlišit důležitá sdělení od potenciálně bezcenných.

I v minulosti museli lidé absolvovat cesty za prací, ale překonávali dlouhé vzdálenosti pomalými dopravními prostředky, a proto si u každé takové cesty museli být jisti její důležitostí. Dnes překonáváme stejně dlouhé vzdálenosti během několika hodin, což vede k tomu, že jsou pracovníci mnohdy vysíláni na zbytečné služební cesty jen proto, že je to v souladu s firemními zvyklostmi. Nadřízený si musí uvědomit, že každá služební cesta je vybočením z běžného životního standardu pracovníka a může být pro něj zátěží. Ne všichni rádi cestují, mnozí, zejména starší lidé mohou mít zdravotní obtíže, které se jim cestováním mohou zhoršit. Někteří mohou trpět různými fobiemi, které se za běžného provozu v kanceláři nemusí projevit. Služební cesta, která se mladému, zdravému člověku může jevit jako vítaná změna pracovního stereotypu, se může stát pro druhého „noční můrou“. Vedoucí pracovník by měl znát osobní dispozice svých kolegů a zvolit vhodné řešení, tedy koho, kam a kdy vyslat. Případné odmítnutí nastoupit služební cestu by nemělo být automaticky považováno za projev neochoty nebo revoltu vůči zaměstnavateli, ale měla by být možnost zvolit náhradní řešení, např. zajištění videokonference, nebo vyslání jiného člena týmu.

Neustálé zvyšování standardů v pracovních procesech se projevuje také v rozsáhlých prezentacích, kterým jedni věnují obrovské množství času, který by mohli věnovat jiné činnosti a druzí jsou nuceni k jejich sledování.

Manažeři by měli také zvážit, zda je nutné posílat podřízené na odborná školení, pokud lze znalosti načerpat z internetu nebo v odborné literatuře. Mnohahodinová školení bývají vyčerpávající a je otázkou, zda přinesou odpovídající efekt. Mnoho podřízených

nestíhá z nedostatku času splnit své běžné pracovní povinnosti a den, který stráví na školení, musejí pracně nahrazovat v přesčasových hodinách. Vždy by měla být dána možnost volby, jakým způsobem budou vzdělávací aktivity realizovány.<sup>67</sup>

Stává se, že časové ztráty bývají také způsobené podřízenými. Zejména pokud je jejich pracovní sebevědomí na nízké úrovni a mají pocit, že svému nadřízenému musejí neustále dokazovat, že skutečně pracují. Mnohdy zbytečně prezentují problémy a jejich řešení, za které jsou zodpovědní oni sami a pouze se snaží poukazovat na svůj odpovědný přístup k práci. Takové podřízené je třeba na tuto skutečnost upozornit a případně je třeba s nimi opětovně probrat jejich kompetence a zařazení ve firmě, nutnost samostatného úsudku a větší aktivity při řešení úkolů. Pokud se jedná o fungující kolektiv, velmi brzy se ukáží přednosti a nedostatky jednotlivců a identifikují se ti, kteří neúměrně zatěžují ostatní. Někdy bývá toto zdržování založeno na emotivním vydírání, protože málokdo dokáže odmítnout kolegu, který ho přijde požádat o pomoc. Nadřízený musí kolektiv sledovat, a pokud vyhodnotí, že k něčemu podobnému dochází, musí situaci vyřešit. Měl by se snažit rozpoznat, kdy je skutečně třeba dotyčnému pomoci a kdy se jedná o situaci, že jsou ostatní ochotní kolegové takovým jedincem zneužívání. Rozhodnutí, zda takového člověka nahradit, není jednoduché, ale prioritou by měla být především stabilita celého týmu.<sup>68</sup>

Dobrý nadřízený je také schopen rozpoznat, v jakém období dne jednotliví členové týmu dosahují pracovního vrcholu. Pokud to situace dovoluje, je možné akceptovat pozdější příchod do práce u jednotlivce, který preferuje práci ve večerních hodinách a obráceně. Nadřízený má výhodu, pokud má dostatečnou přirozenou autoritu. V takovém případě plní podřízení své pracovní povinnosti samostatně, jejich nadřízený jim důvěřuje a nemusí je neustále kontrolovat, zda skutečně setrvali na pracovišti předepsaný počet hodin. Vzájemná důvěra je totiž jedním ze základních pilířů, na němž lze stavět motivaci zaměstnance.

---

<sup>67</sup> OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 123. ISBN 978-80-247-2400-3

<sup>68</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, s. 52. ISBN 978-80-247-3902-1.

## 4.8 Žádoucí chování řídicího pracovníka – manažer versus leader

*„Mé podnikatelské zkušenosti mě naučily, že klíčem ke konkurenceschopnosti jsou inovace a klíčem k inovacím jsou lidé. Postarat se o lidi je proto základní podstatou vedení firmy.“<sup>69</sup>*

*Randall Tobias, předseda představenstva společnosti Eli Lilly*

Úspěšní manažeři se odlišují od neúspěšných schopností a uměním jednat s lidmi. Je to jedna z klíčových schopností. Pokud bude nadřizený jednat s podřízeným špatně, utrpí tím nejen pracovní morálka podřízeného, ale bude to mít řadu negativních důsledků na případné další lidi v kolektivu.

Ideální vedoucí pracovník by měl být ambiciózní, ale neměl by se povyšovat nad ostatní. Měl by dát svým lidem prostor k samostatnému rozhodování. Svým konáním by měl vytvářet dostatečnou podporu pro jejich práci a zároveň jim prostřednictvím pravidelné kontroly poskytovat užitečnou zpětnou vazbu. Jeho základní orientace by měla směřovat k lidem a úkolu, ne k osobnímu prospěchu. Měl by být schopný zaměřit se na problém jako celek, ale zároveň vnímat i jednotlivé detaily. Logické uvažování by mělo být vyváženo dostatečnou dávkou intuice. Při plnění cílů by měl citlivě vnímat celý proces. Analytická přísnost by měla být vyvážena emocionální vřelostí.

V současné literatuře můžeme nalézt pojmy týkající se obvyklého funkčního vedení spolupracovníků, tzv. management a jeho dynamicky se rozvíjející složku, tzv. leadership. Tento výraz se někdy volně překládá jako vůdcovství, ale můžeme jej nalézt i pod pojmy tvůrčí nebo charismatické vedení. Zatímco mezi priority práce manažera můžeme zahrnout především zaměření na cíle, úkoly, kontrolu, koordinaci a strategie, u lídra jsou to zejména organizační hodnoty, rozvoj lidí, styly řízení, vytváření etické organizace, motivace zaměstnanců a především vize.

V odborné literatuře bychom našli mnoho definic vedení lidí – leadershipu. Všechny se v podstatě shodují na tom, že se jedná o umění, nebo proces ovlivnění lidí

---

<sup>69</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 161. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.



a skupin lidí, které jsou uplatňovány způsobem, že tito budou ochotně a s nadšením usilovat o dosažení firemních cílů a přitom bude docházet k sounáležitosti mezi vedoucími a vedenými.

Problematika leadershipu je velmi rozsáhlá, dala by se dokonce nazvat novou vědní disciplínou. Úspěšné vedení je však vždy založeno na osobnosti leadera. Za prvního známého leadera bychom mohli s trochou nadsázky považovat Alexandra Velikého, který vládl 336-323 př. n. l. Tento vojevůdce dokázal se svým vojskem, čítajícím 35.000 vojáků, za 12 let projít území o vzdálenosti 20.000 mil, aniž by prohrál jedinou bitvu. Jeho úspěchy byly založeny na tom, že byl vizionářem a měl nikoliv dobovačné, ale humanistické cíle. Měl silnou vizi a měl schopnost přesvědčit ostatní, aby ji s ním sdíleli. Aby ho všichni tito lidé následovali, musel být pro ně vzorem. Jako geniální stratég si dokázal vybrat tým svých nejbližších a důrazně přitom dbal na to, aby jeho členové měli odlišné vlastnosti, které se propojí v jeden dokonalý celek. Často byl v kontaktu s obyčejnými vojáky, jejichž názory byly podporou a povzbuzením pro jeho další plány. Byl také velmi inovativní, neustále se radil s různými vědci v oblastech, kde jeho znalosti nebyly dostačující. Měl samozřejmě i negativní vlastnosti, zejména velikášství a megalomanství, to jsou vlastnosti, kterých by se měli vyvarovat i dnešní leadeři. V našich dějinách najdeme takových osobností skutečně mnoho. Jmenujme například egyptského faraona Ramesse II., izraelského krále Šalamouna, mongolského Velkého chána Kublaje, anglické panovníky Jindřicha VIII. a Alžbětu I., nebo ruskou carevnu Kateřinu Velikou či francouzského císaře Napoleona. Doba, ve které žili, byla samozřejmě naprosto odlišná od té naší, přesto v jejich chování nacházíme stejné dovednosti, které by měl mít každý leader dnešní doby, který chce dosáhnout úspěchu.<sup>70</sup>

K charakteristickým znakům leadera řadíme schopnost reflexe, společenství, rozmanitosti, inovativnosti, vztah k lidem a manažerské dovednosti.

Leader musí mít schopnost reflexe. Musí být schopný posoudit své vlastní názory, být odpovědný za svoje činy a rozhodnutí, umět obhájit své postoje. Musí mít dostatečně vysokou sebedůvěru a být optimistický. Jeho morální vlastnosti musí být na vysoké úrovni. Základem je vždy slušnost a úcta k druhým lidem. Arogantní leader ostatní těžko

---

<sup>70</sup> BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, s. 156. ISBN 978-80-266-0374-0.

přesvědčí o svých cílech. Měl by vyznávat etické principy nejen v chování vůči lidem, ale tyto principy by měly být zjevné i ve vztahu k přírodě. Měl by být schopen pracovat s širokým spektrem lidí různého pohlaví, věku, stylu práce a národností. Měl by být inovátorem. Z hlediska managementu by měl mít schopnost vytvářet nové strategie práce, umět se včas a správně rozhodnout, být zodpovědný za svá rozhodnutí a tím vším dosahovat výsledků ku prospěchu celé organizace.

Dá se říci, že leadership zahrnuje všechny skutečnosti, které autorka zmiňuje v předchozích kapitolách. Vše je založeno na vysoké sociální inteligenci, která předurčuje vedoucího pracovníka k tomu, aby se stal leaderem. Bylo zjištěno, že leader některými svými projevy, zejména empatií, tedy schopností vžít se do pocitů druhých lidí, ovlivňuje mozkové pochody svých následovníků. K tomu, aby dynamika leadera a následovníka splynula v jeden systém, je třeba existence silně vyvinutých sociálních okruhů v mozku, tedy souboru interpersonálních dovedností, které ostatní inspirují k vyšší efektivitě výkonu. Skutečnou revolucí v této oblasti se stal objev behaviorální neurovědy spočívající v rozpoznání zrcadlových neuronů v mozku jedince. Tento jev se dá jednoduše vysvětlit tak, že mozek se skládá z neuronů, které se snaží kopírovat činnosti jiné bytosti. Tyto neurony způsobují, že na základě jakési mozkové „wi-fi“ je nám umožněno orientovat se a pohybovat v sociálním prostředí. Samozřejmě, ne každému. Například lidé se závažným postižením mozku – autisté- mají sociální interakce nedostatečně vyvinuté a proto by toho nebyli schopni.

Zrcadlové neurony jsou v oblasti emoční inteligence malý zázrak.

Způsobují, že činy a emoce vedoucích pracovníků jsou impulsem pro ostatní, aby je následovali. Byl proveden výzkum, kdy dvě skupiny lidí dostávaly zpětnou vazbu na svůj výkon. První skupina splnila úkol lépe a dostala kladnou zpětnou vazbu, avšak sdělenou negativním emočním způsobem, jejich nadřizený se přitom na ně mračil. Druhá skupina úspěšná nebyla, a proto získala negativní hodnocení své práce, ale toto hodnocení bylo provázeno kladnými emočními signály, konkrétně povzbuzujícím pokývnutím a úsměvem. Posléze byl s členy obou skupin veden rozhovor, který ukázal, že ti, kteří dostali kladné hodnocení, se cítili hůře než ti druzí. Z toho vyplývá, že způsob, jakým je sdělení předkládáno, je důležitější než samotný obsah sdělení. Toho by si měl být každý leader vědom a měl by ve svém týmu podporovat dobrou náladu, protože všichni se pak

budou cítit lépe a budou podávat lepší výkon. Nejjednodušším nástrojem k vytvoření dobré nálady je smích.<sup>71</sup>

Důležitou součástí úspěchu leadera je schopnost intuitivního vedení. Jedná se o talent, který je podporován bohatými zkušenostmi, na jehož základě lze rozpoznávat skryté zákonitosti problémů. Správný leader by měl nashromáždit co nejvíce informací a pak se rozhodnout na základě své intuice. Intuice vzniká v mozku a způsobují ji vřetenové buňky, které umožňují kontakt s ostatními buňkami a způsobují rychlejší přenos myšlenek a prožitků. Pokud je leader schopen rychle propojit své emoce, názory a úsudky, dokáže také lépe a rychleji rozhodovat jak v banálních činnostech, tak např. při posouzení, zda se nějaká osoba hodí k výkonu dané pozice. Leader by měl věřit svému úsudku a měl by se na něj spoléhat. Následné objektivní hodnocení obvykle potvrdí, že rozhodnutí bylo správné. Předpokladem takového chování je opět schopnost leadera umět se vcítit do emočního stavu dotyčného.

Někteří leadeři mají takové schopnosti přirozeně dané, jiní se mohou pokusit se v nich zdokonalit. Jedinou cestou je změna chování. Existují spousty programů změny, které na základě podrobné diagnostiky odhalí u jednotlivce hůře vyvinuté oblasti jeho sociální inteligence. Posléze dochází k tréninku specifických oblastí, ve kterých díky zlepšení sociálních dovedností dojde k největšímu přínosu. Existuje mnoho řídicích pracovníků, kteří byli přijati na svá místa díky vynikajícím odborným znalostem v oboru, výsledkům v oblasti strategického plánování a rozhodování, ale jako leadeři naprosto selhali. Takoví lidé mohou být agresivní, neústupní, lhostejní k tomu, co, kdy, jak a komu řeknou. Většinou nedokáží navázat dobrý vztah s ostatními a nejsou schopni rozpoznat jejich reakce. Porušují společenské normy chování a nedokáží rozpoznat emoční signály, se kterými se střetávají. Nejen ve vztahu k podřízeným, ale i ve vztahu k nadřízeným, a zejména to bývá příčinou, že ohrozí, nebo dokonce ztratí svou pozici.<sup>72</sup>

V takovém případě, pokud si firma chce řídicího pracovníka udržet, je jedinou cestou opět tvrdá práce na změně chování. Je vhodné najít kouče, který se dotyčnému

---

<sup>71</sup> GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Vydání první. V Praze: Metafora, 2015, s. 122. ISBN 978-80-7359-453-4.

<sup>72</sup> GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Vydání první. V Praze: Metafora, 2015, s. 129. ISBN 978-80-7359-453-4.

bude věnovat a naučí ho správnému chování. Naučí ho, jak vyjádřit stanovisko ke sporným tématům, jak mluvit s nadřízenými i podřízenými, jak je podpořit, jak vyslovovat kritiku a pochvalu. Dotyčný se v podstatě stane jiným člověkem, pokud je ochoten vynaložit značné úsilí ke změně a důsledným tréninkem si nové chování osvojit a zautomatizovat.

K měření sociální inteligence leaderů existuje mnoho dotazníků. Většina z nich je založena na zkoumání sedmi základních vlastností a schopností, kterými by měl být sociálně inteligentní leader vybaven.

- empatie (zda leader rozumí motivaci jiných lidí a je citlivý k jejich potřebám)
- naladění (umění naslouchat druhým a přizpůsobit se jejich náladám)
- povědomí o organizaci (respektování a úcta ke kultuře a hodnotám skupiny či organizace)
- vliv (umění přesvědčit podřízené a schopnost získání podpory od vlivných lidí)
- rozvoj druhých (ochota investovat energii do vedení druhých, poskytování zpětné vazby)
- inspirace (schopnost být hodný následování, formulace vizí, vyvolání příznivé emoční atmosféry)
- týmová práce (zapojení všech členů týmu, jejich podpora a spolupráce)

Dle názoru autorky je jedním z nejdůležitějších návyků dobrého leadera umění naslouchat. V náročném pracovním programu je jistě obtížné vyhradit si časový prostor k tomu, aby vedoucí mohl věnovat pozornost člověku, který mu chce něco sdělit. Zejména v komunikaci s těmi, kteří se vyjadřují obtížně. Ale je to nutné. Jedině tak může dojít k vzájemné synergii a může být dán prostor společným myšlenkám, které mohou být základem budoucího úspěchu. Je třeba eliminovat rušivé vlivy a plně vnímat, co druhý říká. Nepřerušovat jej, ale pozorně jej vyslechnout a teprve potom vést dialog. Chce to jistý cvik, ale vyplatí se to. Lidé si zvyknou na to, že můžou přijít za svým nadřízeným a bez obav mu sdělit svůj názor. V budoucnu se nebudou obávat odmítnutí a přednesou své návrhy, které mohou být prospěšné všem.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 5 EMPIRICKÝ KVANTITATIVNÍ VÝZKUM NA TÉMA VÝZNAM EMOČNÍ INTELIGENCE Z HLEDISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

#### 5.1 Vymezení výzkumného cíle

Autorka si dala za cíl pomocí dotazníkové metody vyzkoumat, jaká je úroveň dovedností řídicích pracovníků, které přímo vyplývají z jejich emoční inteligence a jakým způsobem je tento druh inteligence uplatňován v jejich každodenních činnostech.

Vzhledem k tomu, že autorka sama pracuje již 6 let jako vedoucí pracovník na úrovni středního managementu, toto téma ji velmi oslovilo. Autorka pracuje v nadnárodní reklamní společnosti, která reklamu nejen vyrábí, ale také distribuuje. Práce v této společnosti je velice náročná. Na zaměstnance jsou kladeny vysoké pracovní nároky, ať již z hlediska množství odvedené práce, nebo počtu hodin, který musejí v zaměstnání strávit. Také psychické zatížení je velmi vysoké, protože je třeba prakticky vždy splnit přání klienta. Klient je ten, kdo určuje pravidla spolupráce, neboť konkurence na trhu je v tomto oboru značná. Dá se říci, že zaměstnanci jsou za svou práci nadstandardně finančně ohodnoceni, pokud budeme tento ukazatel srovnávat například se zaměstnanci pracujícími ve státní správě. Skupinová pravidla jsou ale velmi tvrdá a všichni zaměstnanci se jim musí bez rozdílu podříditi. Zaměstnanci mají po technické stránce špičkově vybavená pracoviště, součástí benefitů, které jsou jim k dispozici, jsou společné snídaně hrazené zaměstnavatelem, různé teambuildingové akce, firemní vozy, parkovací místa, dovolená nad rámec zákona, stravenky a další poukázky, které mohou využít ve svém volném čase, denní tisk a časopisy, které jsou volně k dispozici apod. samozřejmě, některé benefity jsou určeny zejména členům managementu, ale základ je poskytován

všem. Autorka má přehled o všech zaměstnancích firmy, protože to vyplývá z povahy její práce a může tak posoudit míru fluktuace ve skupině, která je spíše podprůměrná. Autorka se domnívá, že tato situace je v dnešní době totožná nebo alespoň podobná na mnoha pracovištích. Svůj výzkum proto zaměřila na používání emoční inteligence vedoucími pracovníky, protože se domnívá, že právě tato skutečnost může být hlavním prvkem stabilizace lidí ve společnosti. Autorka je přesvědčena o tom, že řídicí pracovníci v dnešní době tyto dovednosti mají a umí je použít. Na základě velkého množství prostudované literatury autorka zformulovala otázky, které se mají přímou souvislost s tímto typem vedení lidí. Otázky by měly potvrdit, nebo vyvrátit hypotézy, které autorka zformulovala též na základě studia této problematiky a které se autorce jeví jako zásadní.

## 5.2 Otázky a hypotézy

Autorka si položila tyto výzkumné otázky:

**Otázka č. 1:** Chovají se řídicí pracovníci (manažeři) způsobem, který koresponduje pouze se zájmem splnění úkolu, nebo mají i vůdčí schopnosti, jejichž rámcem dobrovolně přesahují rámec svých kompetencí?

**Otázka č. 2:** Staví řídicí pracovníci (manažeři) svůj styl vedení na příkazech a nařízeních, nebo se snaží o vstřícný, empatický způsob vedení lidí, který je založen na vzájemné spolupráci?

**Otázka č. 3:** Mají řídicí pracovníci (manažeři) zájem na tom, aby i po jejich odchodu z dané pozice bylo zachováno fungování kvalitního týmu beze změn, snaží se o to, aby jejich cílené chování a konání bylo převzato jako modelové a přispělo ke zkvalitnění procesů ve společnosti?

**Hypotéza č. 1:** Řídicí pracovníci (manažeři) jsou zároveň i přirozenými lídry.

**Hypotéza č. 2:** Řídicí pracovníci (manažeři) využívají ve vedení lidí emočních apelů.

**Hypotéza č. 3:** Řídící pracovníci (manažeři) si na základě využívání emoční inteligence vytvářejí své následovníky.

### 5.3 Výzkumný vzorek

Autorka použila ve svém výzkumu stejný výzkumný vzorek, který se osvědčil již při zpracování bakalářské práce před dvěma lety. Jedná se o zaměstnance zahraniční reklamní skupiny Publicis, v tomto případě s lokálním sídlem v Praze – Holešovicích. Respondenti pracují v různých divizích společnosti, některé z nich mají vlastní právní subjektivitu a některé jsou jejich součástí. Autorka pracuje v divizi Re:Sources, která nemá vlastní právní subjektivitu a je součástí reklamní agentury Lion Communications, s.r.o. Autorka, vzhledem k povaze své práce (autorka pracuje jako manažer finančních operací pro celou českou skupinu) je v denním osobním kontaktu s mnohými respondenty. Protože její osoba je v obecném povědomí většiny společnosti, autorka předpokládala, že respondenti ochotně odpoví na její otázky. Ve svém odhadu se nezmýlila a bez problémů tak naplnila předepsaný počet respondentů, který je nutný k uznání této metody za výzkumnou. Protože si ve skupině zaměstnanci průběžně doplňují svá vzdělání formou vysokoškolského studia a mají tedy zkušenosti s podobnými dotazníky, nebyli žádostí o vyplnění zaskočeni.

Autorka zná detailně nejen pozice jednotlivých respondentů, ale i řídicí struktury jednotlivých divizí, a proto byl výběr lidí určených k vyplnění dotazníku konkrétní. Byli vybráni ti kolegové, kteří pracují na úrovni základních koncových pozic, tedy kreativci, účetní, sekretářky, grafici a zaměstnanci IT oddělení. Všichni tyto respondenti mají své nadřízené, mohou to být vedoucí jednotlivých skupin, finanční a kreativní ředitelé a nejvyšší vedení, kam patří výkonní ředitelé majitelé společností. Dále rozeslala autorka dotazník i kolegům náležícím ke střednímu managementu. Je zajímavé, že z tohoto důvodu mohla autorka zaslat dotazník i své nadřízené, protože i ona je někomu podřízena.

Autora se domnívá, že tento vzorek byl dostatečně reprezentativní a splnil svůj účel pro výzkumný cíl její diplomové práce.

## 5.4 Výzkumná metodika

Autorka pro svou diplomovou práci použila metodu kvantitativního empirického výzkumu.

K vytvoření dotazníku použila autorka aplikaci na internetové stránce [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz)

Na existenci dotazníku upozornila prostřednictvím mailové komunikace a sociální sítě Facebook, kde vybrané osoby požádala o vyplnění dotazníku.

Text žádosti byl tento: „Vážení respondenti, kolegové, přátelé, jako studentka VŠ píšuji diplomovou práci na téma "**Význam emoční inteligence z hlediska řízení lidských zdrojů**". Součástí mé diplomové práce je empirický kvantitativní výzkum vztahující se k tomuto tématu. Anonymní dotazník bude základem pro praktickou část mé práce. Za jeho vyplnění a Váš čas Vám předem velmi děkuji“.

Zároveň byl přiložen odkaz na internetové stránky, na základě kterého se respondentovi zobrazil dotazník a on mohl začít vyplňovat.

Dotazník vyplnilo celkem 105 respondentů.

Návratnost dotazníků byla celkem 74,1%, tato návratnost je dána poměrem vyplněných a pouze zobrazených dotazníků, od jejichž vyplnění respondenti z různých důvodů upustili. Tyto důvody nejsou známy, může to být velké množství otázek, které autorka vygenerovala, nebo ztráta zájmu o danou problematiku, možné je i nepochopení některé z otázek.

Průměrná doba vyplňování dotazníku byla 6:15 minut.



Otázek bylo celkem 45 a celý dotazník se zobrazoval najednou. Všechny otázky byly zaškrťovací, u žádné z otázek nebylo třeba vypisovat slovní odpověď. K zodpovězení otázky byly nabídnuty 4 možnosti: „Ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“ a „Ne“. Odpověď „Nevím“ nebyla nabídnuta zcela záměrně. Autorka předpokládala vysokou inteligenci dotázaných a předběžně prezentovala otázky zhruba deseti lidem z okruhu rodiny a přátel, kteří ji ujistili v jejím předpokladu, že není třeba tuto odpověď zařazovat, neboť otázky jsou zcela srozumitelné. Fakt, zda absence odpovědi „Nevím“ způsobila dílčí ztrátu v počtu zcela vyplněných dotazníků, se nedá prokázat.

Průzkum byl deklarován jako neveřejný, což znamená, že výsledky byly k dispozici pouze autorce pro potřeby její diplomové práce. Autorka toto hledisko zvolila záměrně, neboť strukturu vzorku respondentů znala a mohla tak mít pod kontrolou, zda jsou respondenti v zaměstnaneckém poměru, který generuje přítomnost řídicího pracovníka. Pokud by nastavila výzkum jako veřejný, nemohla by deklarovat výsledky jako průkazné, neboť na serveru [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) by mohl dotazník vyplnit prakticky kdokoliv. Proto autorka zvolila kvalitu respondentů před kvantitou.

Po vypršení časového limitu 1 měsíce, kdy byl dotazník pro respondenty k dispozici, byl dotazník na základě objednané služby automaticky vyhodnocen. Výsledky byly k dispozici v podobě různých typů zobrazení, autorka zvolila prezentaci v podobě grafů s vyhodnocením.

## **5.5 Časová organizace výzkumu podle jeho fází**

Autorka nejprve prostudovala odbornou literaturu a na tomto základě postavila teoretickou část své práce. Poté si vybrala ty podkapitoly, které se jí zdály vzhledem k dané problematice nejvíc důležité a na nich založila své výzkumné otázky a hypotézy.

Aby bylo možné hypotézy potvrdit, či vyvrátit, zamyslela se autorka nad otázkami, které by s nimi byly v přímé souvislosti. Tyto otázky se staly náplní dotazníku.

Autorka dokončila teoretickou část práce počátkem prosince 2015.

Sestavení dotazníku proběhlo v období od 25. 12. 2015 do 30. 12. 2015.

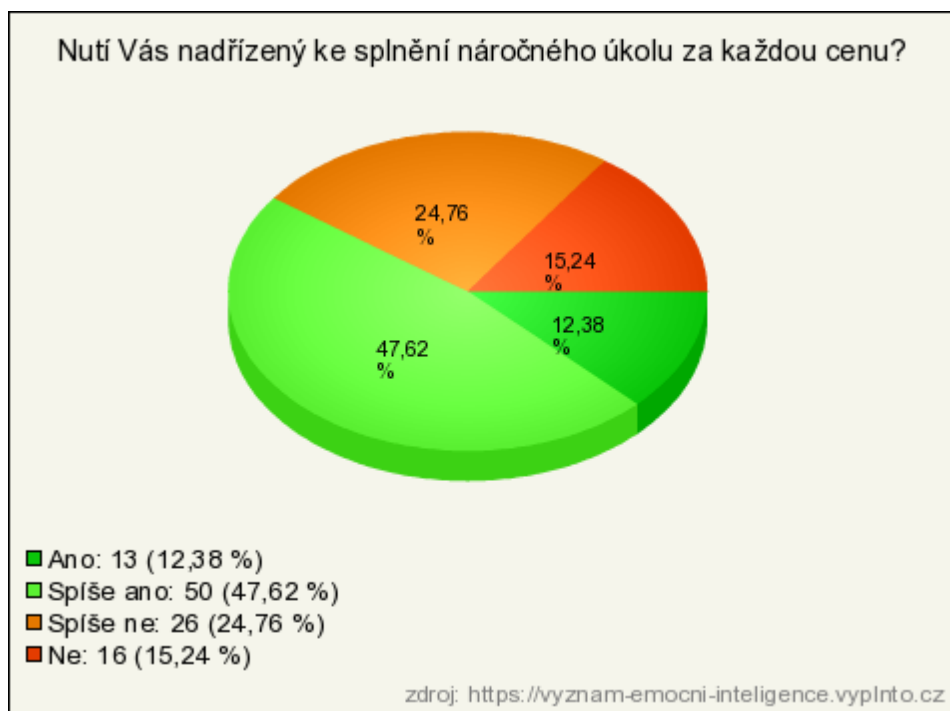
Samotné dotazníkové šetření proběhlo v období mezi 2. 1. 2016 a 31. 1. 2016.

Poté došlo ihned k vyhodnocení výsledků a jejich zpracování do praktické části diplomové práce.

## 5.6 Výsledky výzkumu

Tato část obsahuje přehled výzkumných otázek a jejich vyhodnocení v podobě grafů.

Graf 1: Nutí Vás nadřízený ke splnění náročného úkolu za každou cenu?



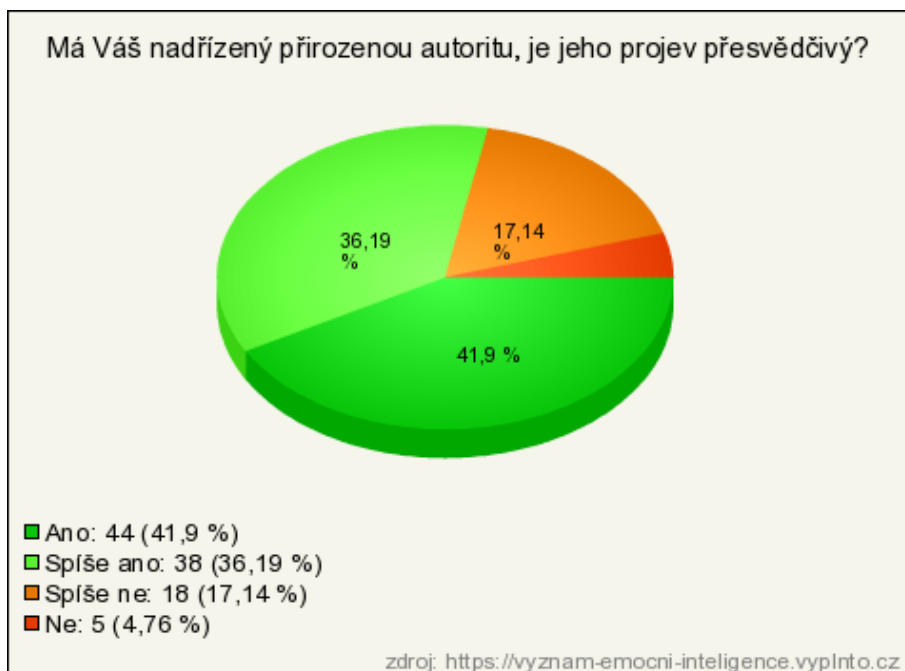
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 2: Zná Váš nadřízený Vaše pracovní schopnosti?



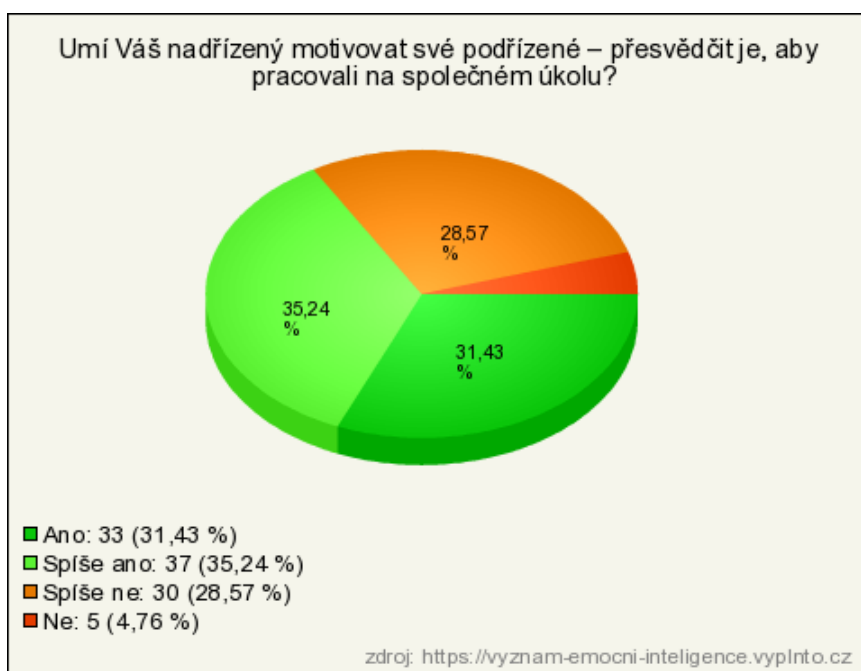
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 3: Má váš nadřízený přirozenou autoritu, je jeho projev přesvědčivý?



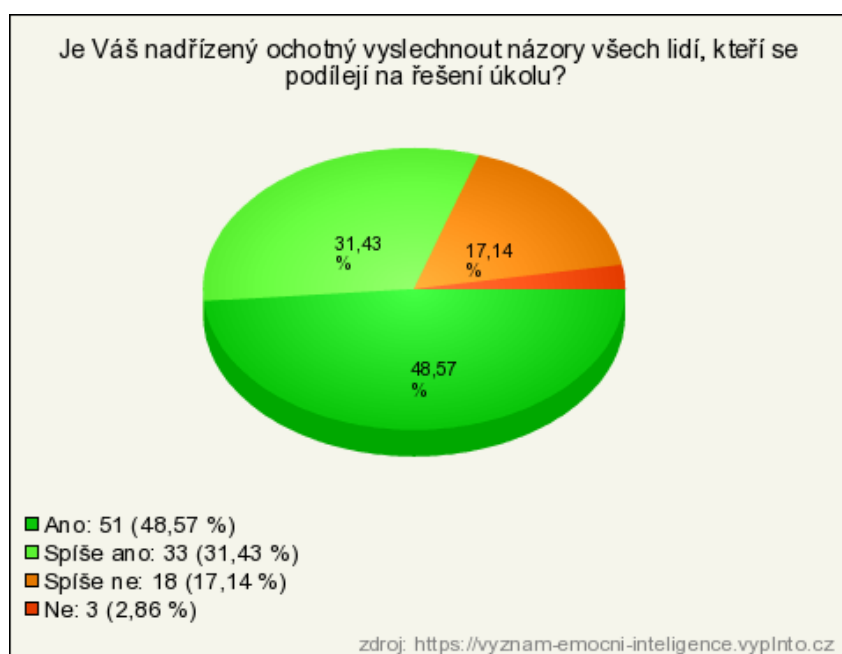
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 4: Umí váš nadřízený motivovat své podřízené – přesvědčit je, aby pracovali na společném úkolu?



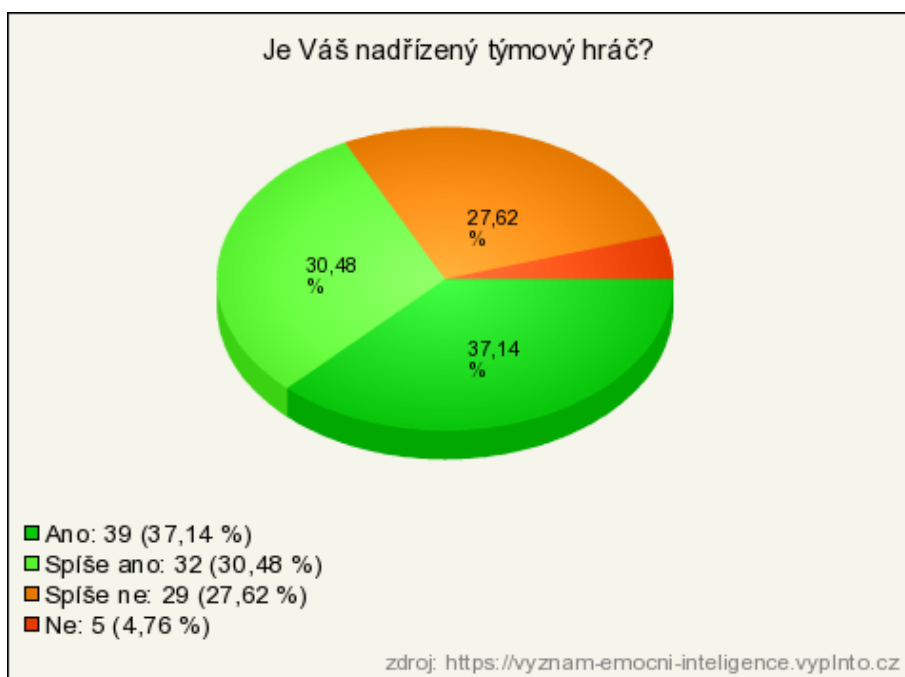
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 5: Je váš nadřízený ochotný vyslechnout názory všech lidí, kteří se podílejí na řešení úkolu?



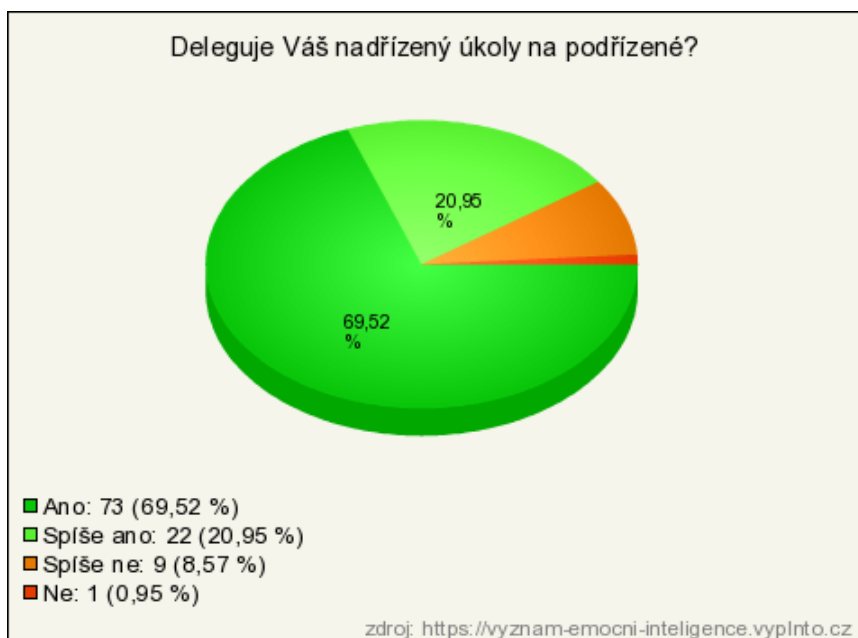
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 6: Je váš nadřízený týmový hráč?



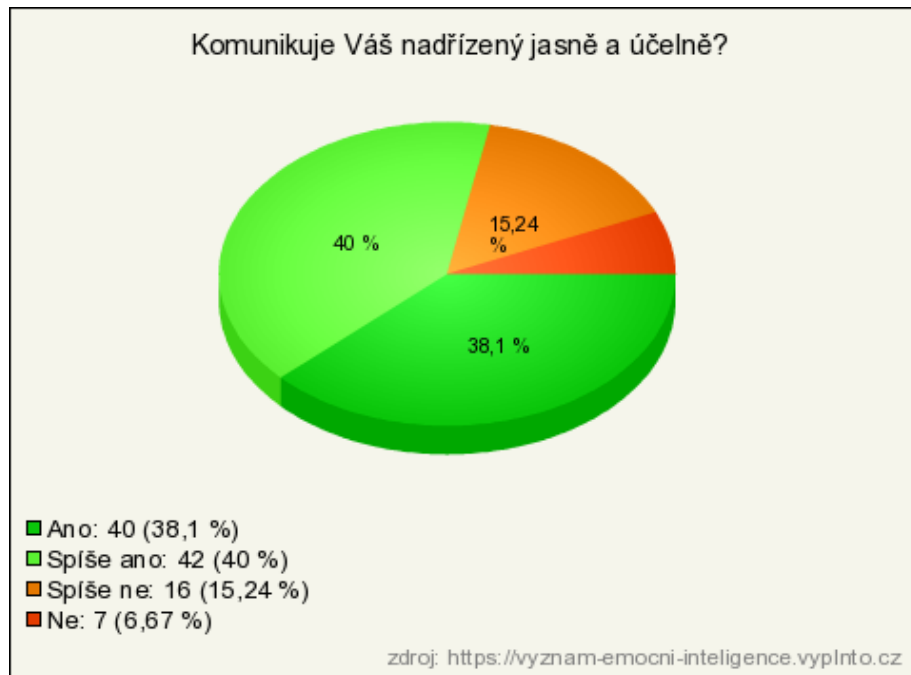
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 7: Deleguje váš nadřízený úkoly na podřízené?



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 8: Komunikuje váš nadřízený jasně a účelně?



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 9: Je Váš nadřízený flexibilní – je schopný přizpůsobit se změně?



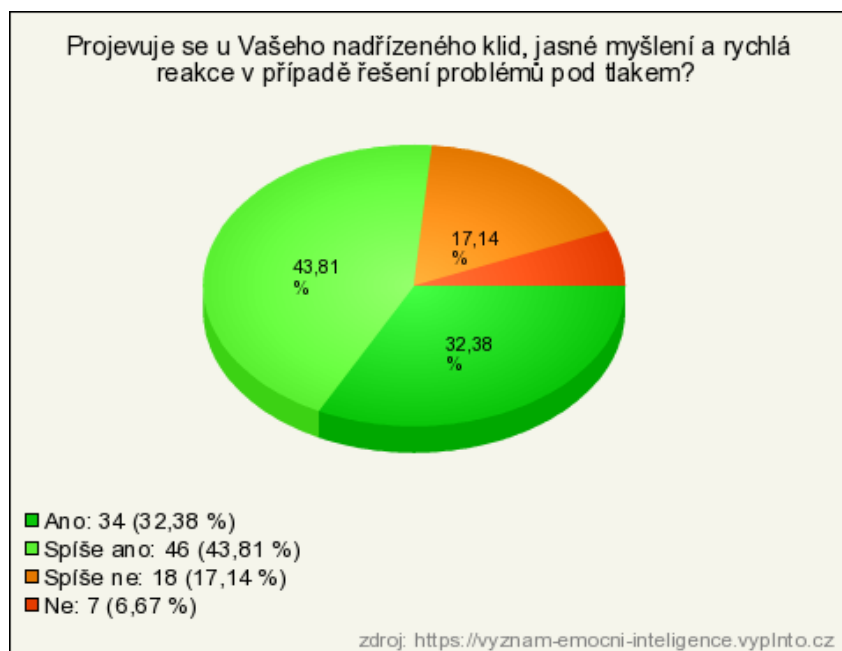
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 10: Dokáže Váš nadřízený bez problémů komunikovat se zákazníky, klienty či spolupracovníky z jiných skupin?



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

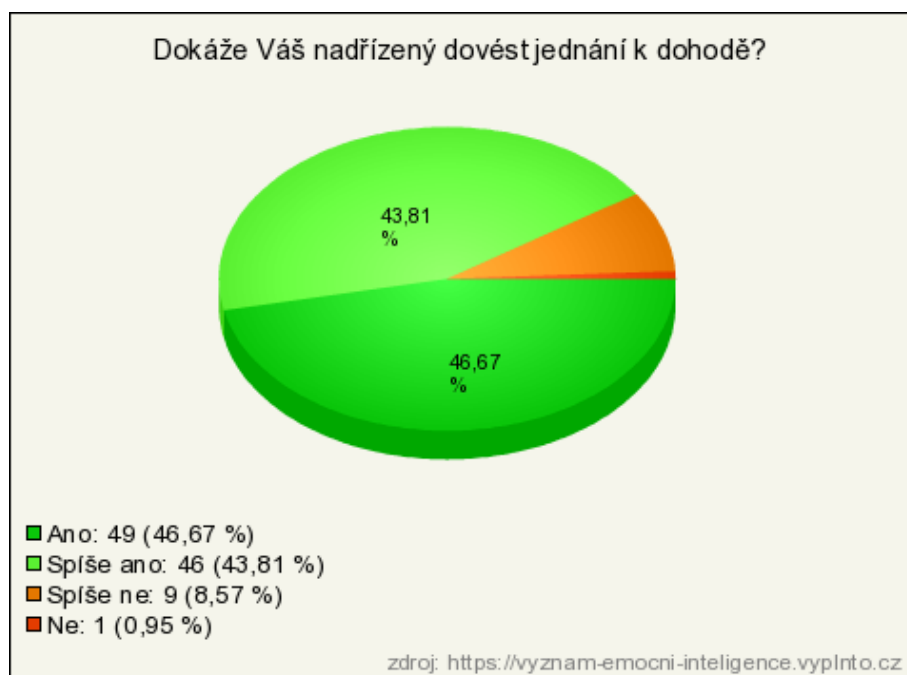
Graf 11: Projevuje se u Vašeho nadřízeného klid, jasné myšlení a rychlá reakce v případě řešení problémů pod tlakem?



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

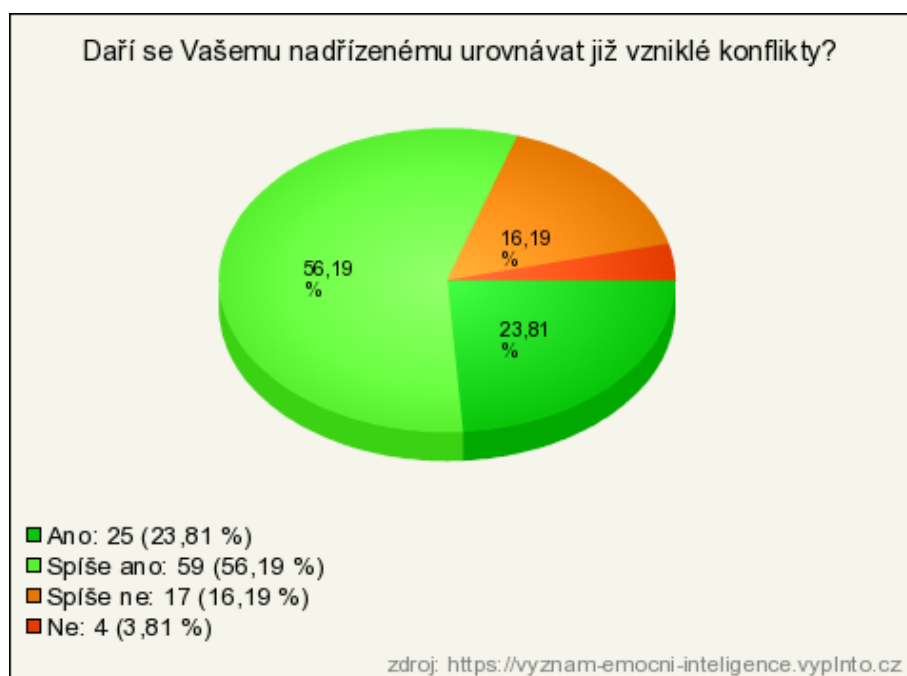


Graf 12: Dokáže Váš nadřízený dovést jednání k dohodě?



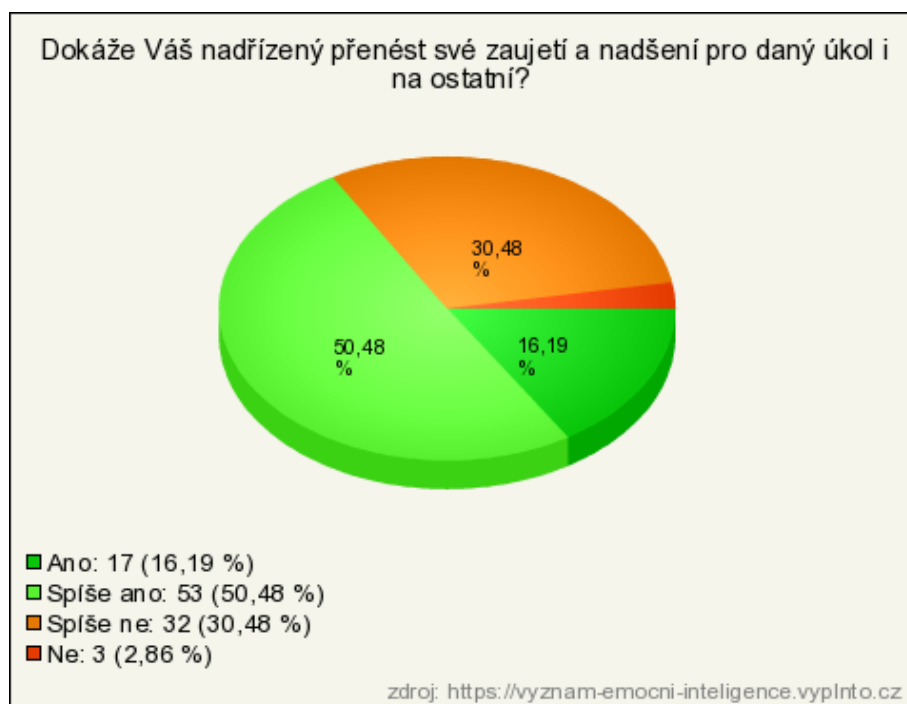
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 13: Daří se Vašemu nadřízenému urovnávat již vzniklé konflikty?



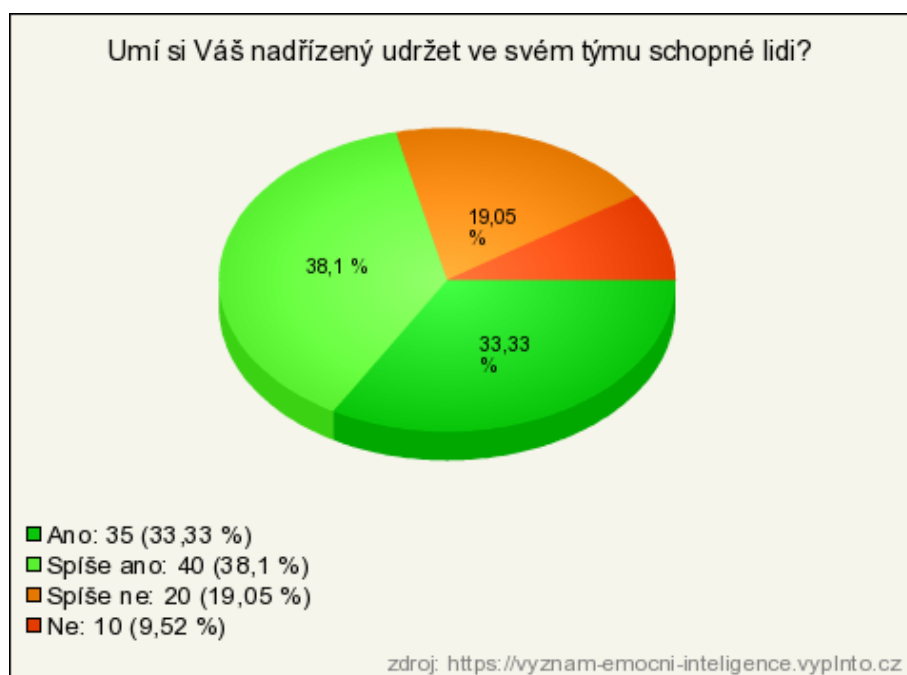
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 14: Dokáže Váš nadřízený přenést své zaujetí a nadšení pro daný úkol i na ostatní?



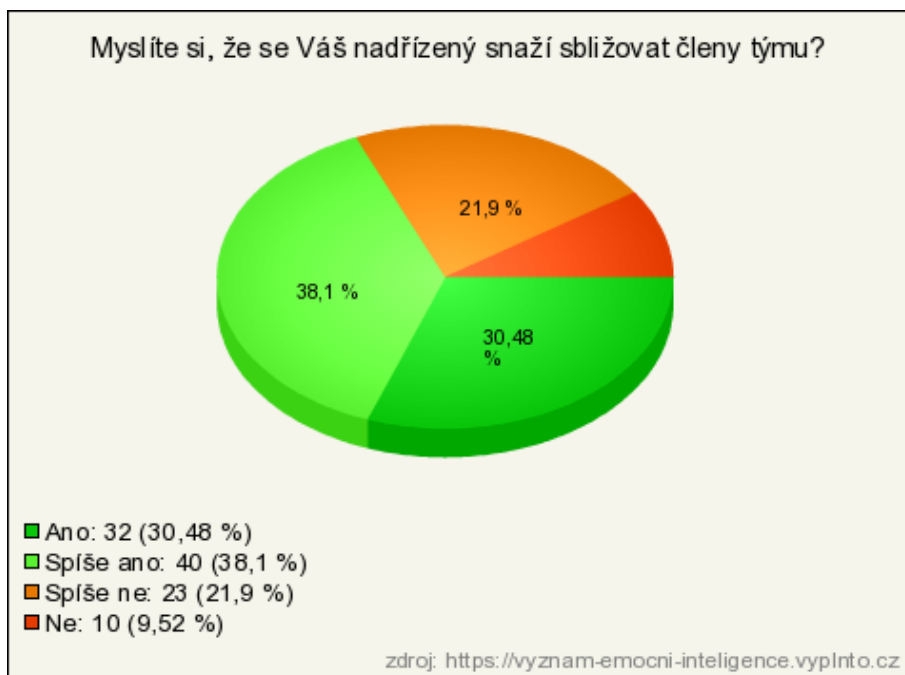
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 15: Umí si Váš nadřízený udržet ve svém týmu schopné lidi?



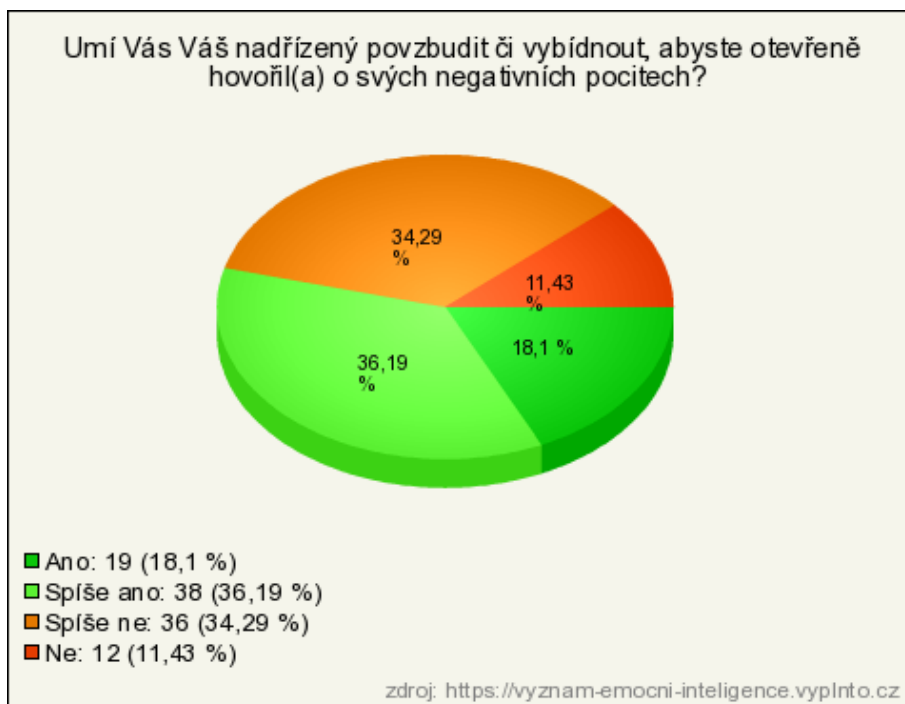
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 16: Myslíte si, že se Váš nadřízený snaží sblížit členy týmu?



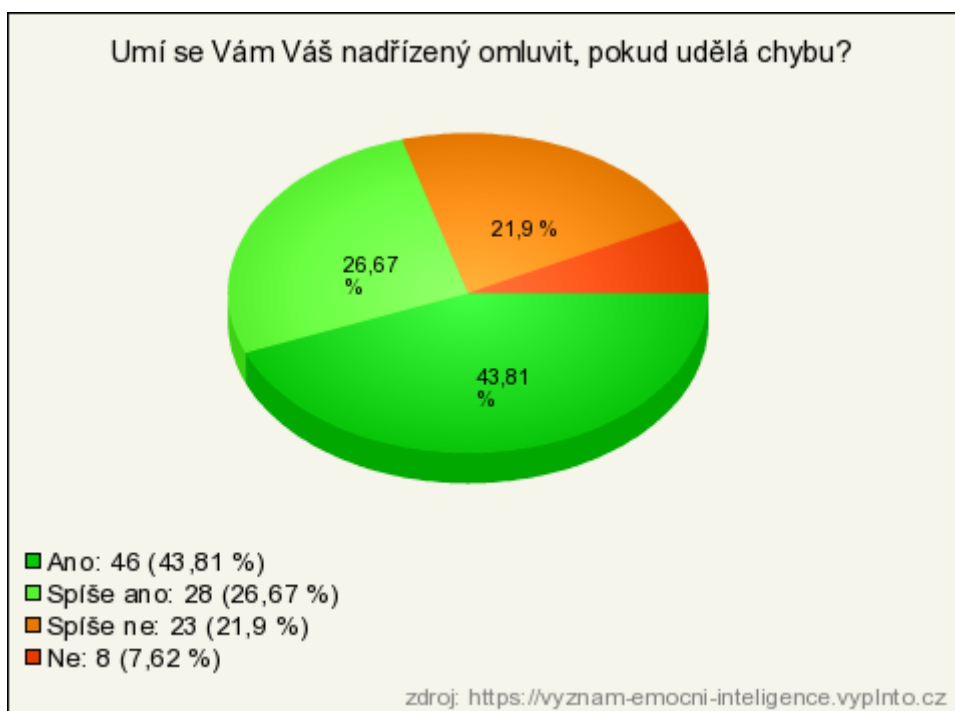
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 17: Umí Vás Váš nadřízený povzbudit či vybědnout, abyste otevřeně hovořil (a) o svých negativních pocitech?



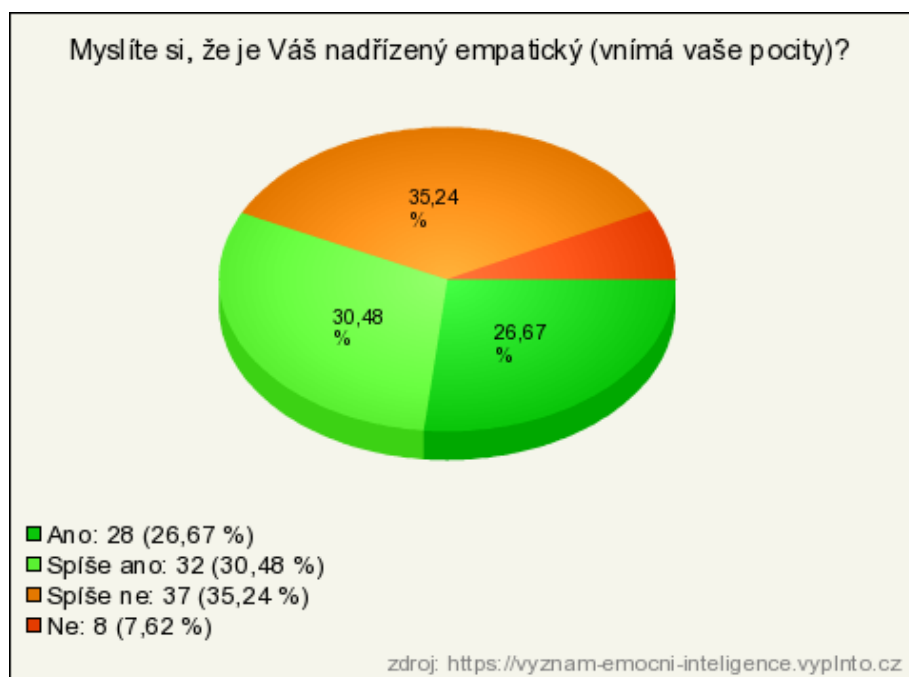
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 18: Umí se Vám Váš nadřízený omluvit, pokud udělá chybu?



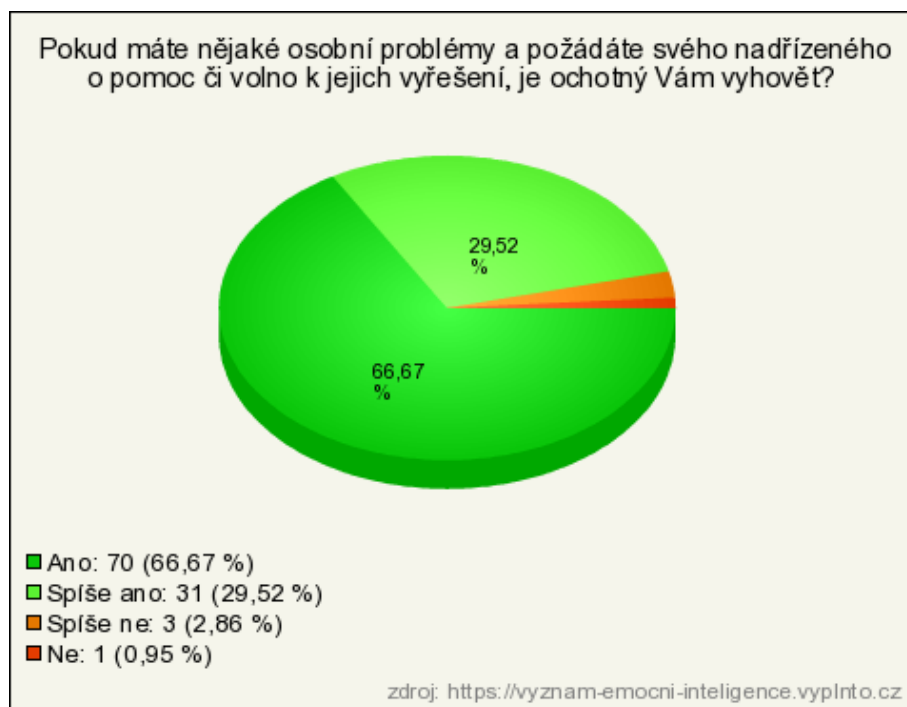
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 19: Myslíte si, že Váš nadřízený empatický (vnímá vaše pocity)?



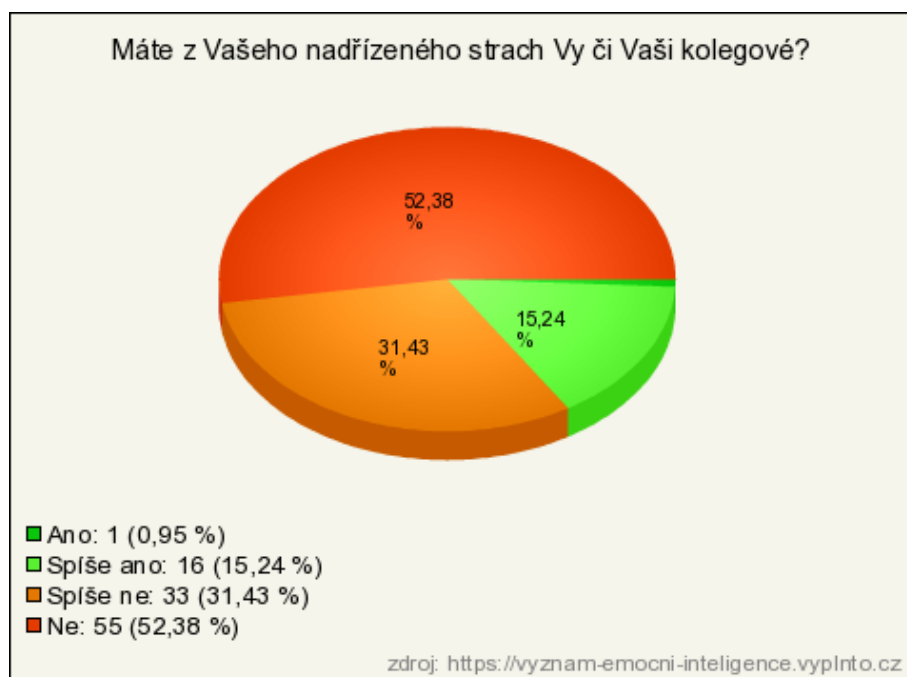
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 20: Pokud máte nějaké osobní problémy a požádáte svého nadřízeného o pomoc či volno k jejich vyřešení, je ochotný Vám vyhovět?



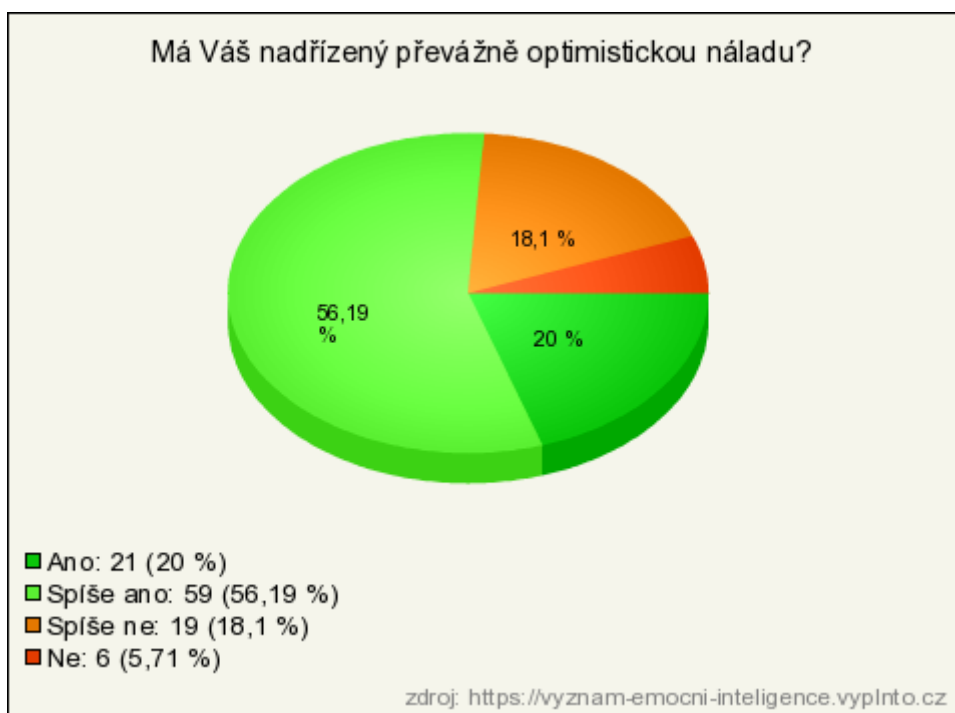
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 21: Máte z Vašeho nadřízeného strach Vy či Vaši kolegové?



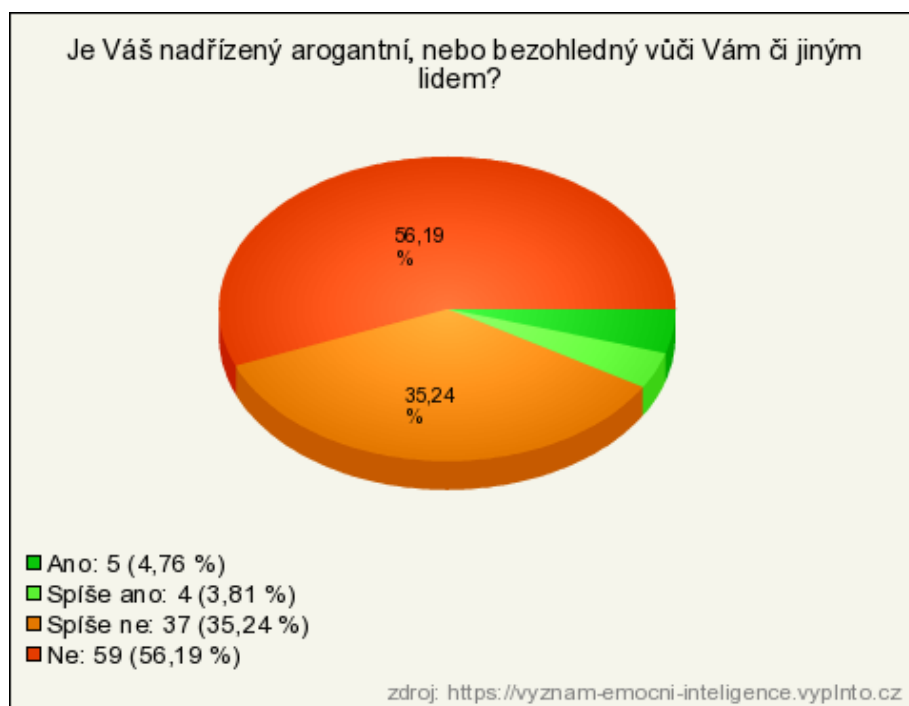
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 22: Má Váš nadřízený převážně optimistickou náladu?



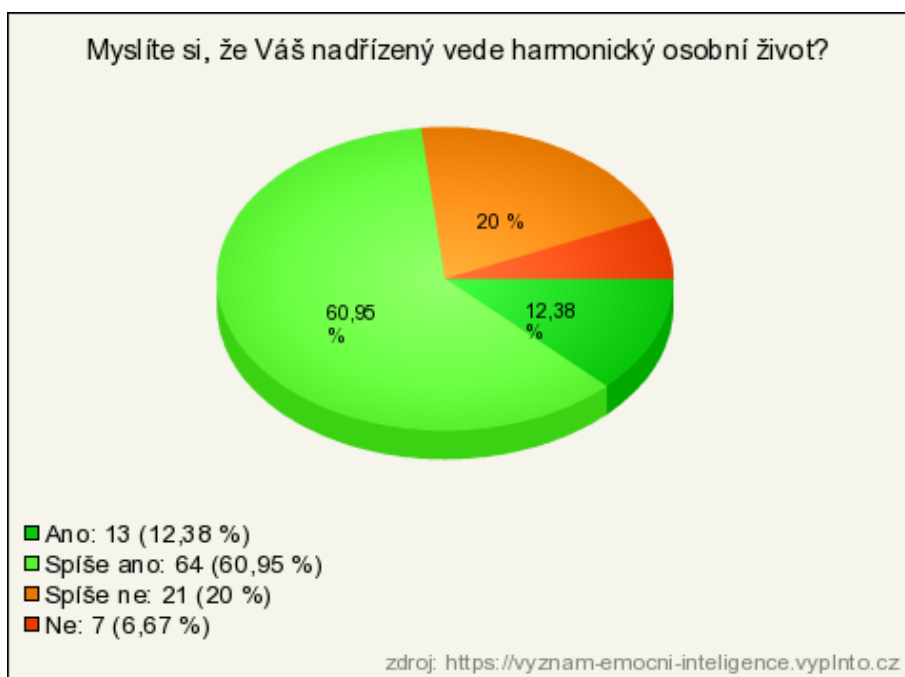
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 23: Je Váš nadřízený arogantní, nebo bezohledný vůči Vám či jiným lidem?



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 24: Myslíte si, že Váš nadřízený vede harmonický osobní život?



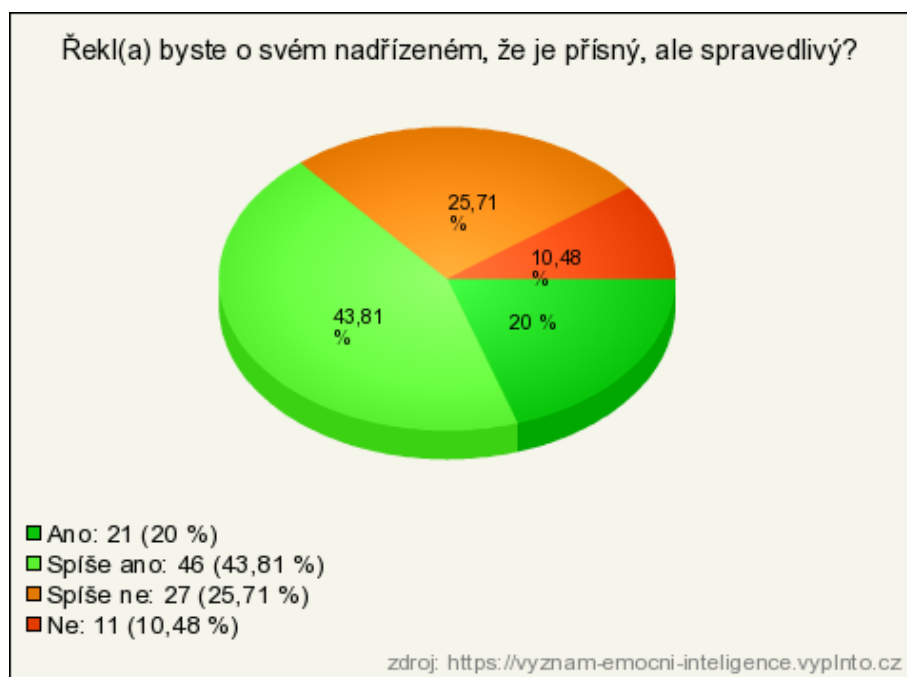
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 25: Umíte požádat svého nadřízeného o pomoc?



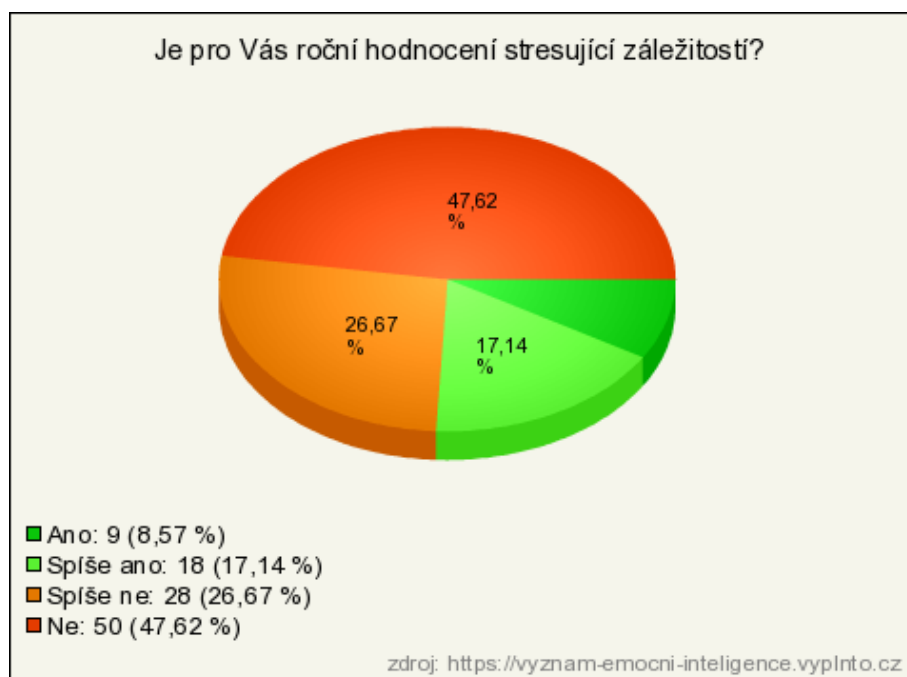
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 26: Řekl(a) byste o svém nadřízeném, že je přísný, ale spravedlivý?



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

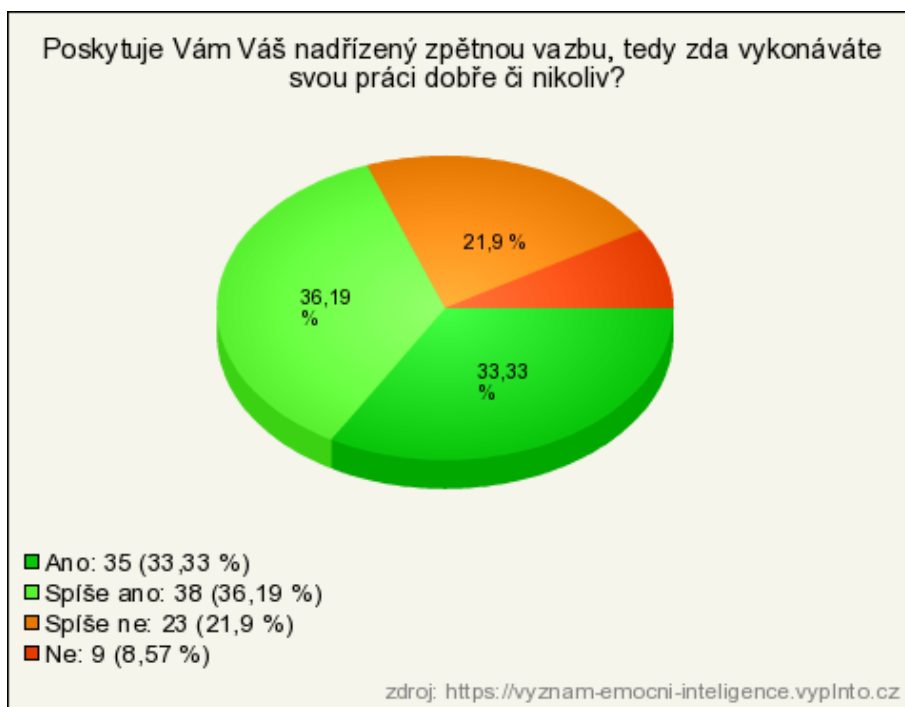
Graf 27: Je pro Vás roční hodnocení stresující záležitostí?



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

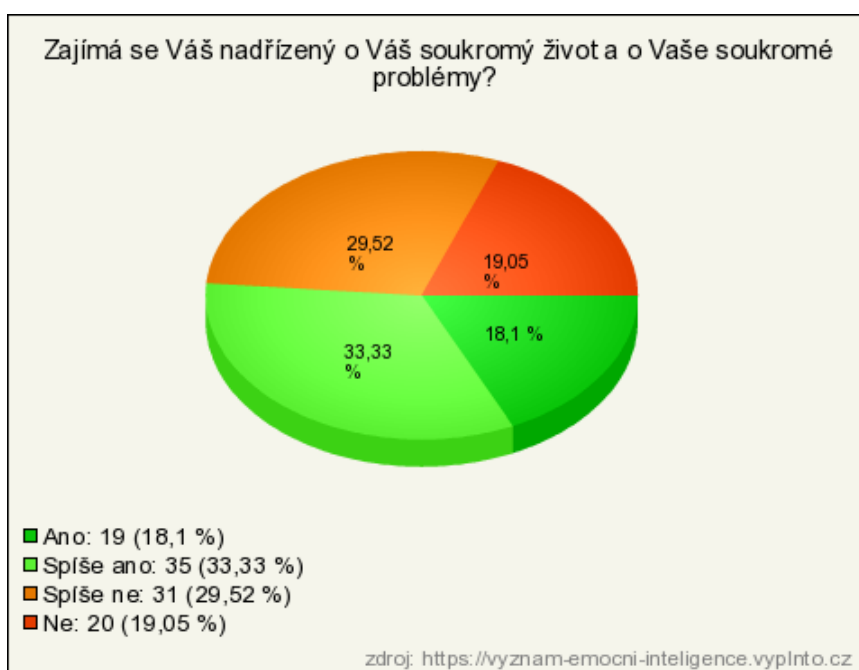


Graf 28: Poskytuje Vám Váš nadřízený zpětnou vazbu, tedy zda vykonáváte svou práci dobře či nikoliv?



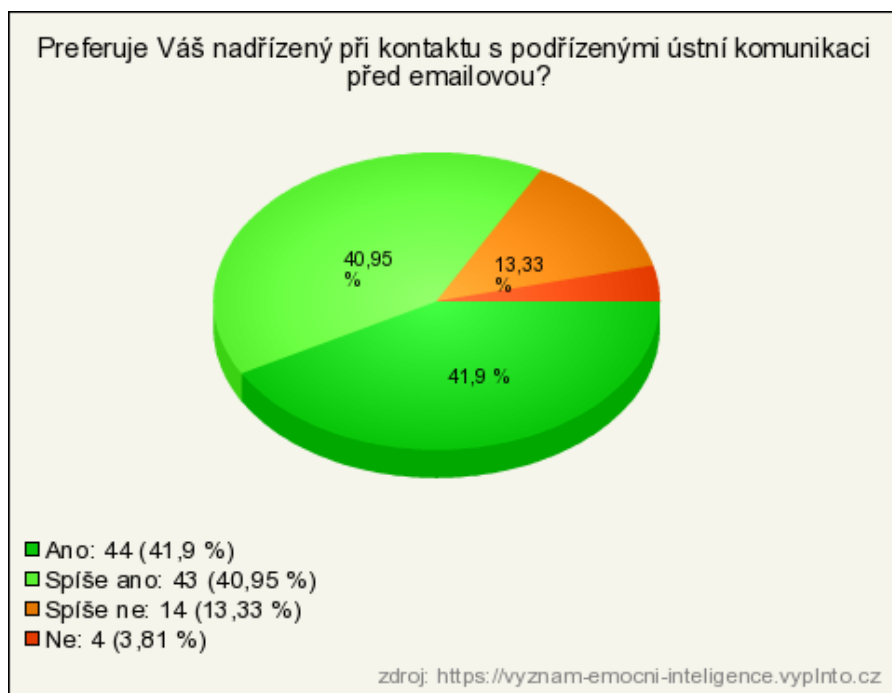
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 29: Zajímá se Váš nadřízený o Váš soukromý život a o Vaše soukromé problémy?



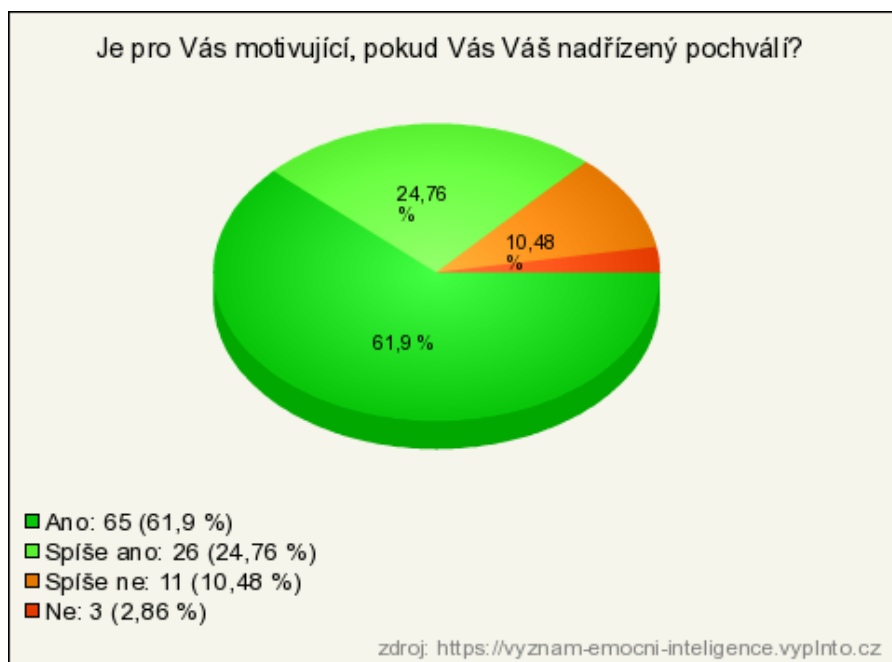
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 30: Preferuje Váš nadřízený v kontaktu s podřízenými ústní komunikaci před emailovou?



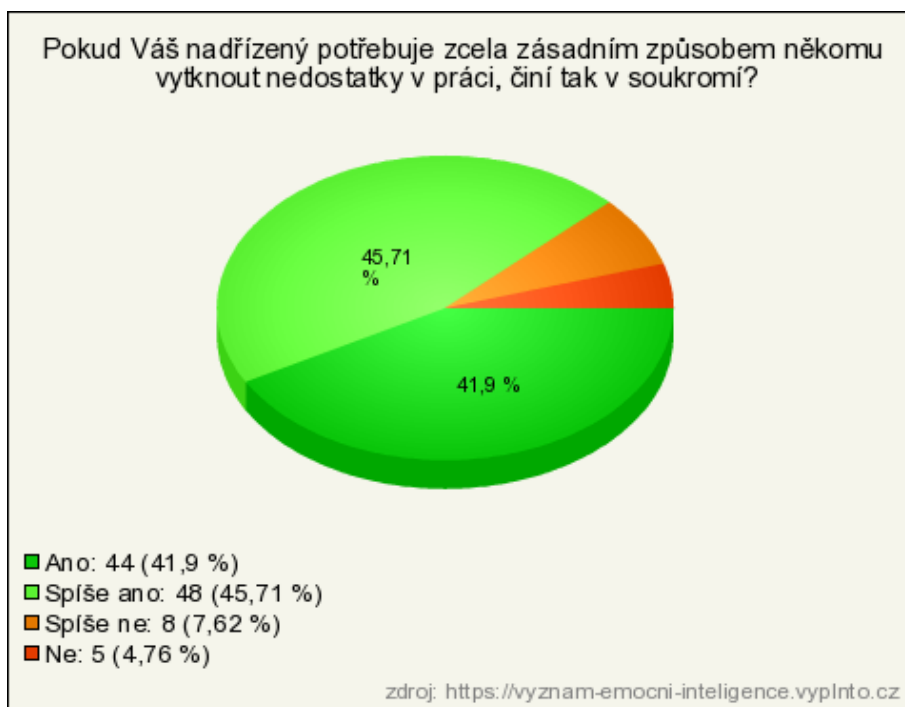
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 31: Je pro Vás motivující, pokud Vás Váš nadřízený pochválí?



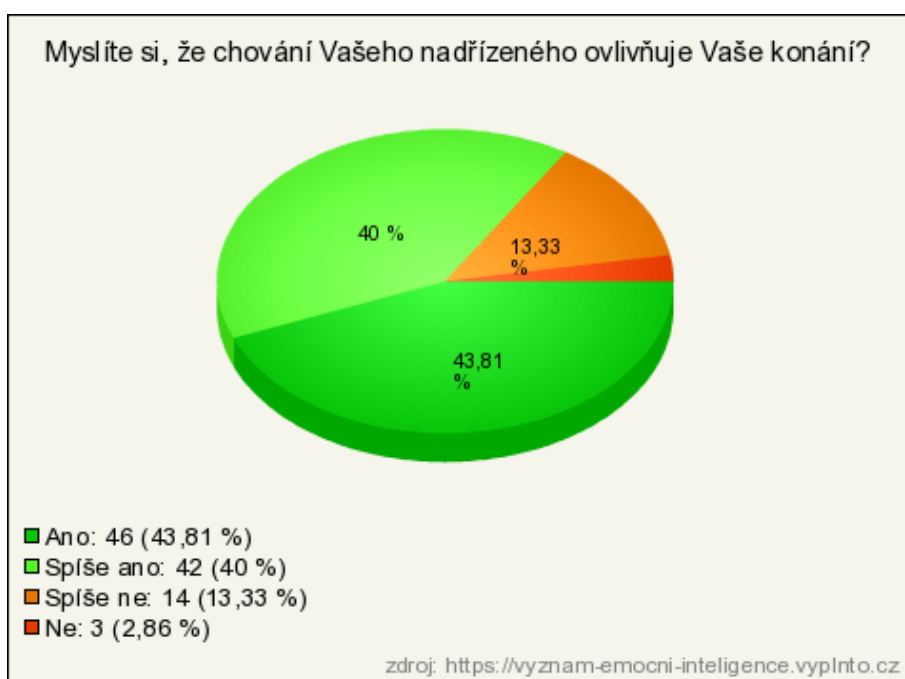
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 32: Pokud Váš nadřízený potřebuje zcela zásadním způsobem někomu vytknout nedostatky v práci, činí tak v soukromí?



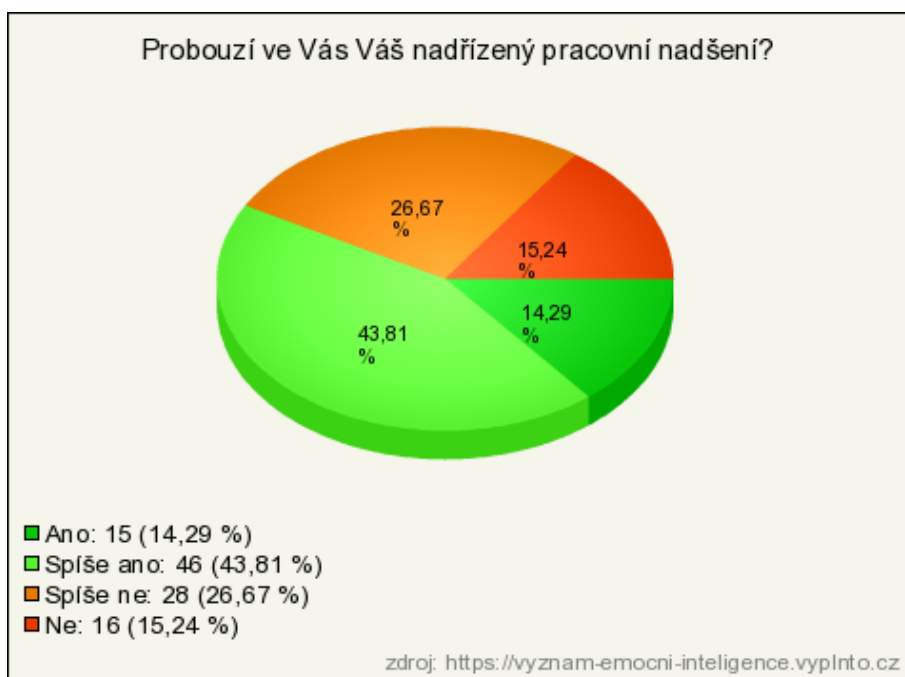
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 33: Myslíte si, že chování Vašeho nadřízeného ovlivňuje Vaše konání?



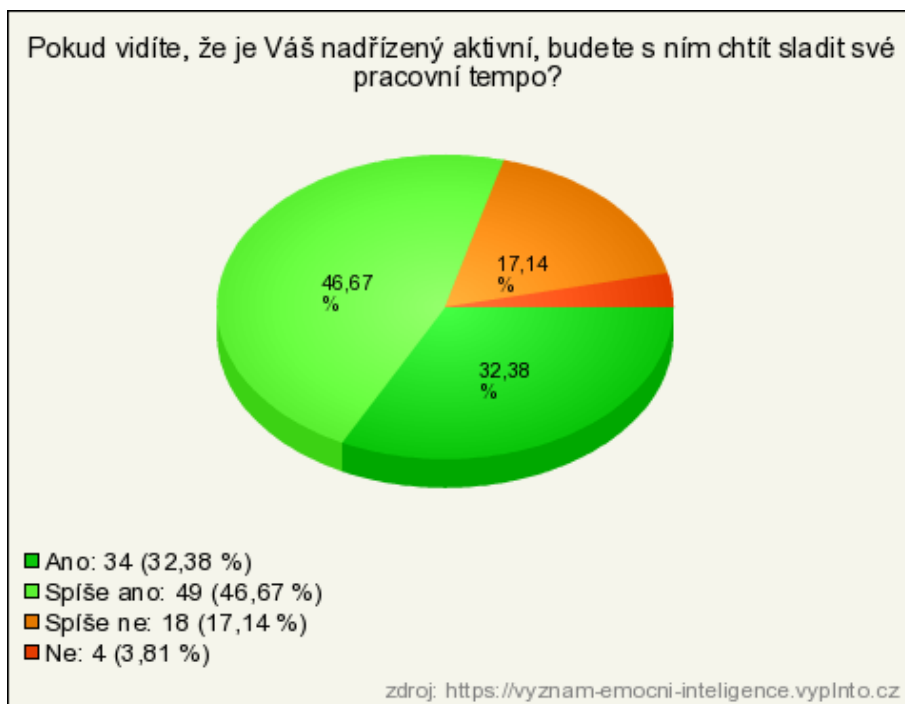
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 34: Probouzí ve Vás Váš nadřízený pracovní nadšení?



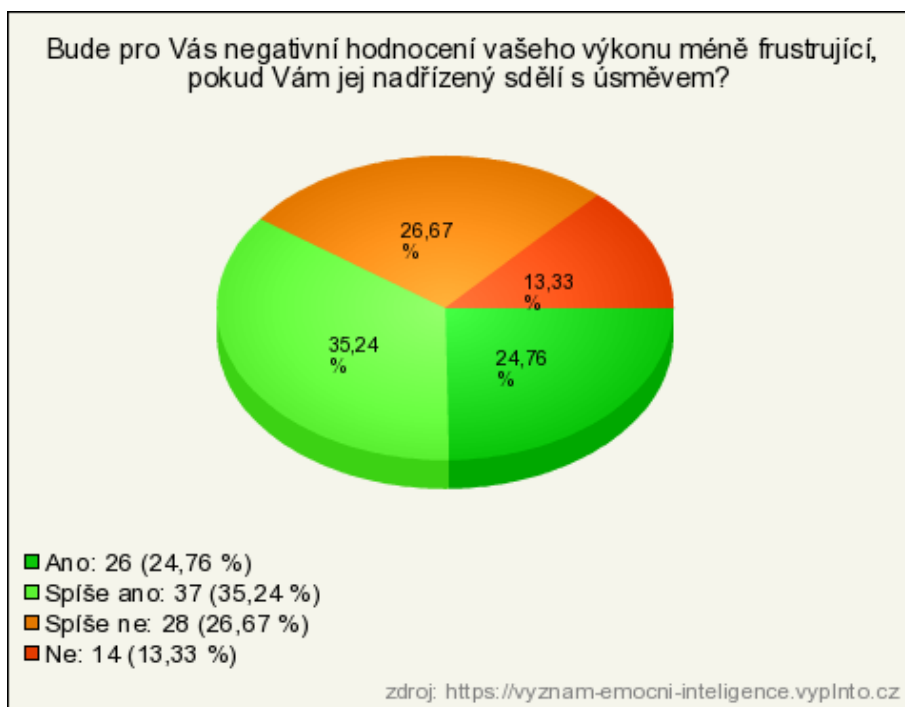
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 35: Pokud vidíte, že je Váš nadřízený aktivní, budete s ním chtít sladit své pracovní tempo?



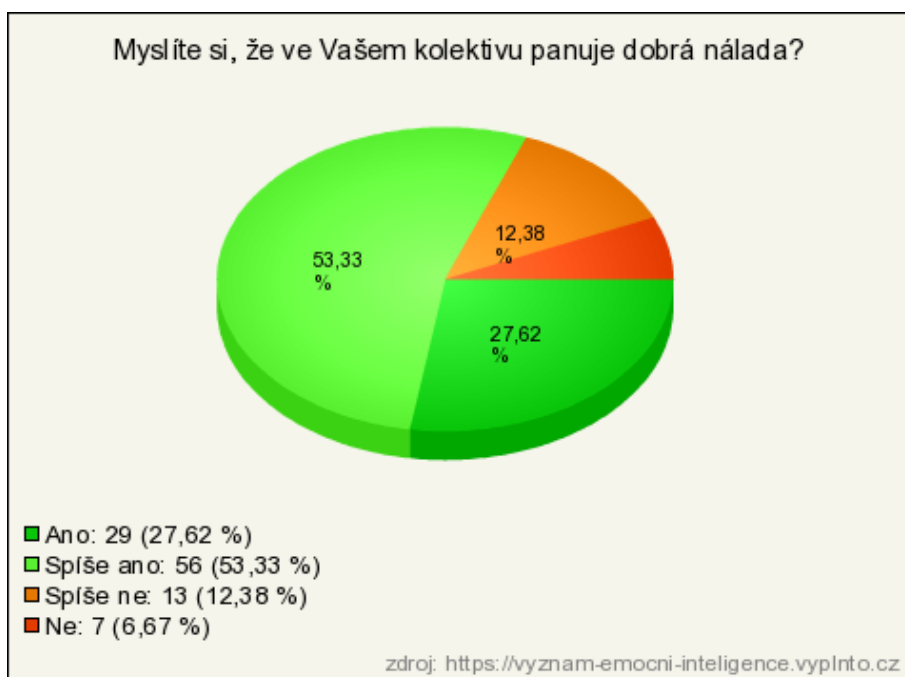
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 36: Budete pro Vás negativní hodnocení Vašeho výkonu frustrující, pokud Vám jej nadřízený sdělí s úsměvem?  
Váš nadřízený sdělí s úsměvem?



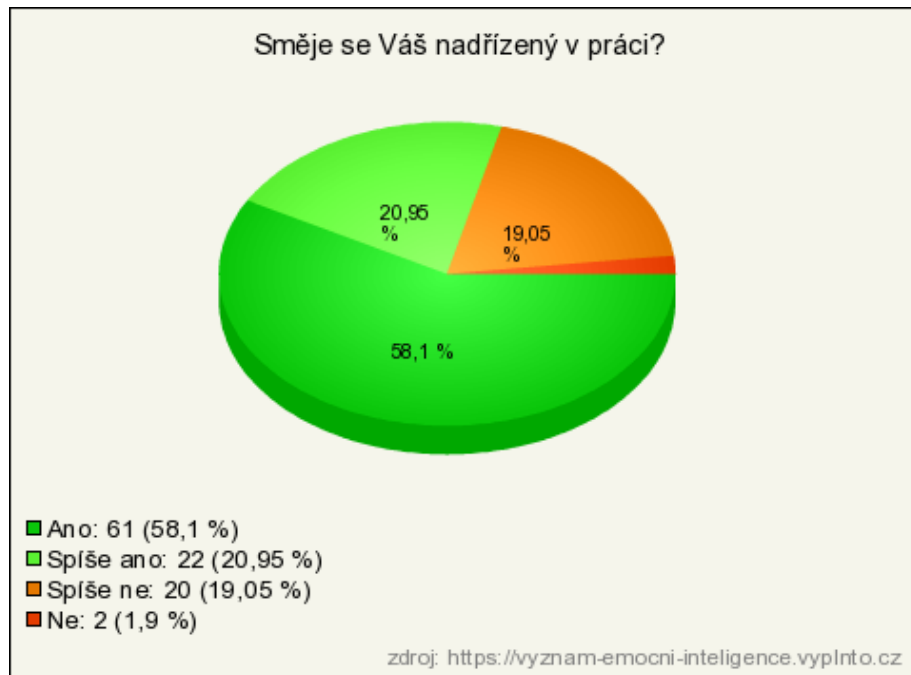
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 37: Myslíte si, že ve Vašem kolektivu panuje dobrá nálada?



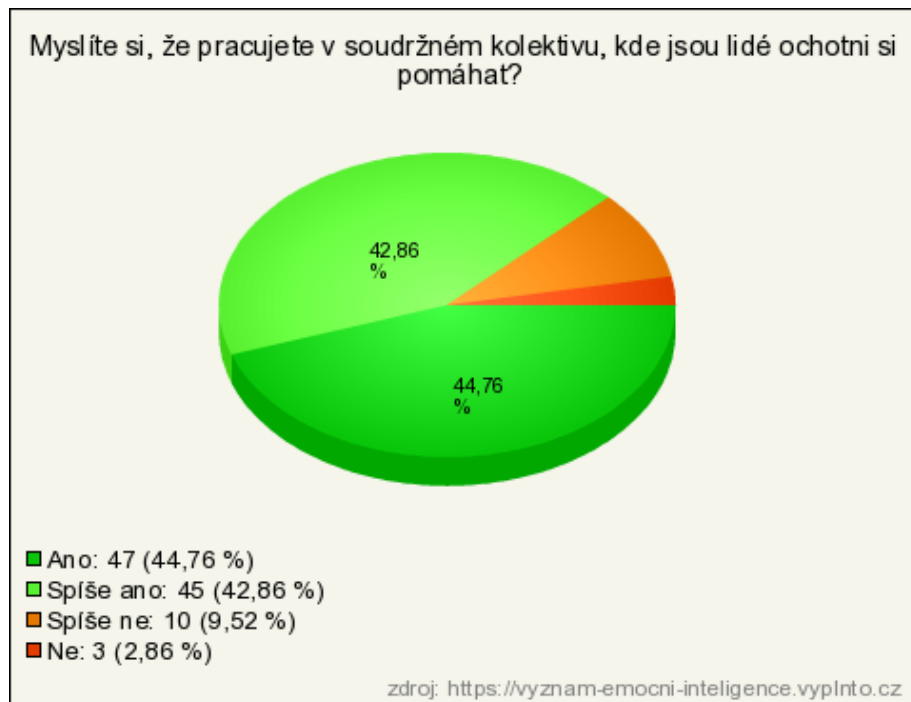
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 38: Směje se Váš nadřízený v práci?



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 39: Myslíte si, že pracujete v soudržném kolektivu, kde jsou lidé ochotni si pomáhat?



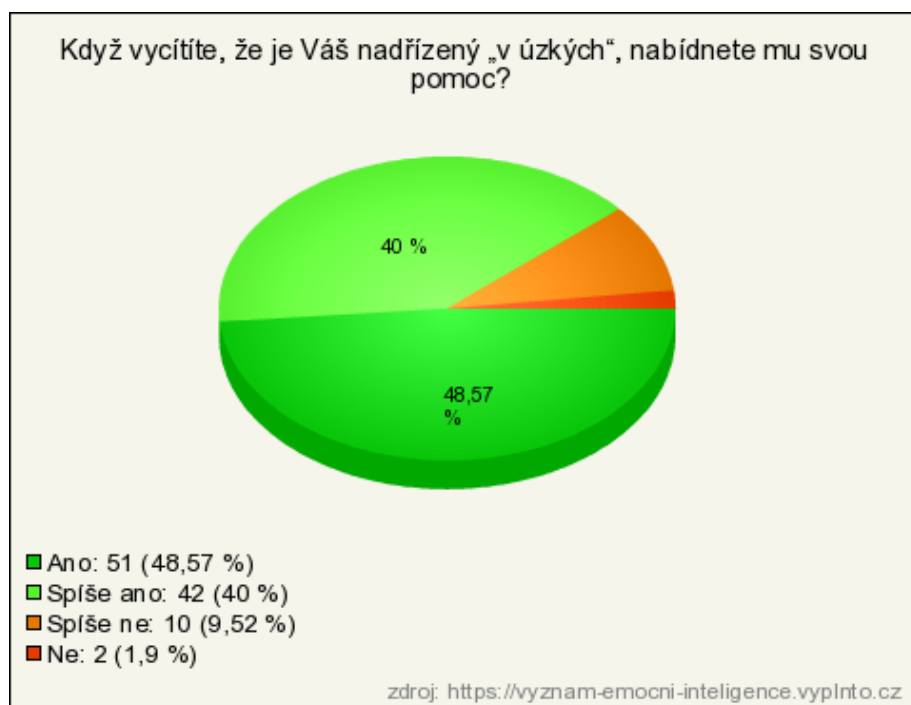
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 40: Myslíte si, že Váš pracovní tým či skupina podává převážně dobrý výkon?



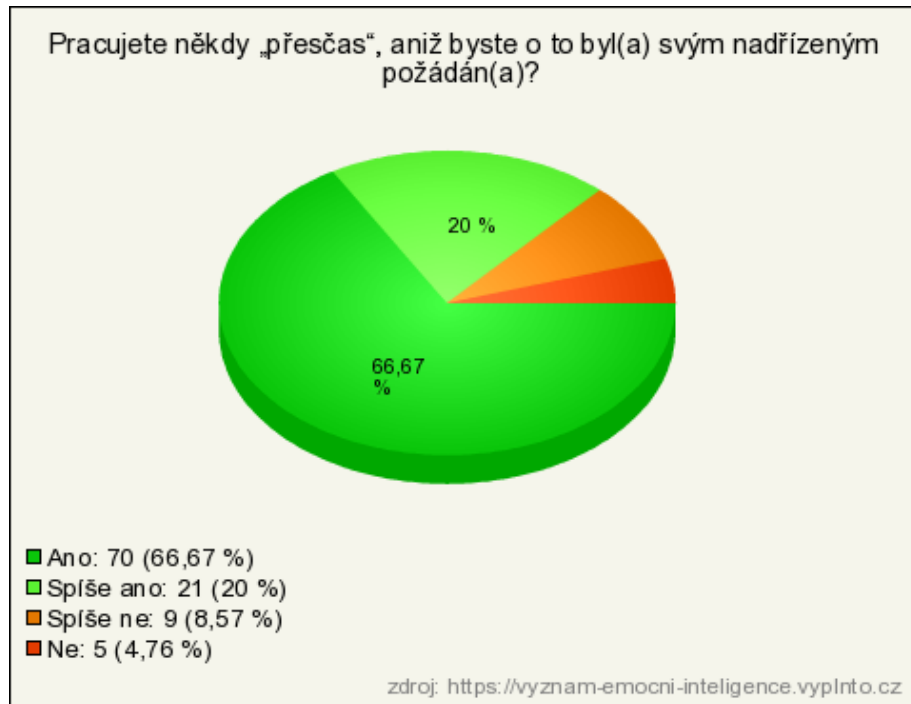
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 41: Když vycítíte, že je Váš nadřízený „v úzkých“, nabídnete mu svou pomoc?



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 42: Pracujete někdy „přesčas“, aniž byste o to byl(a) svým nadřízeným požádán(a)?



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

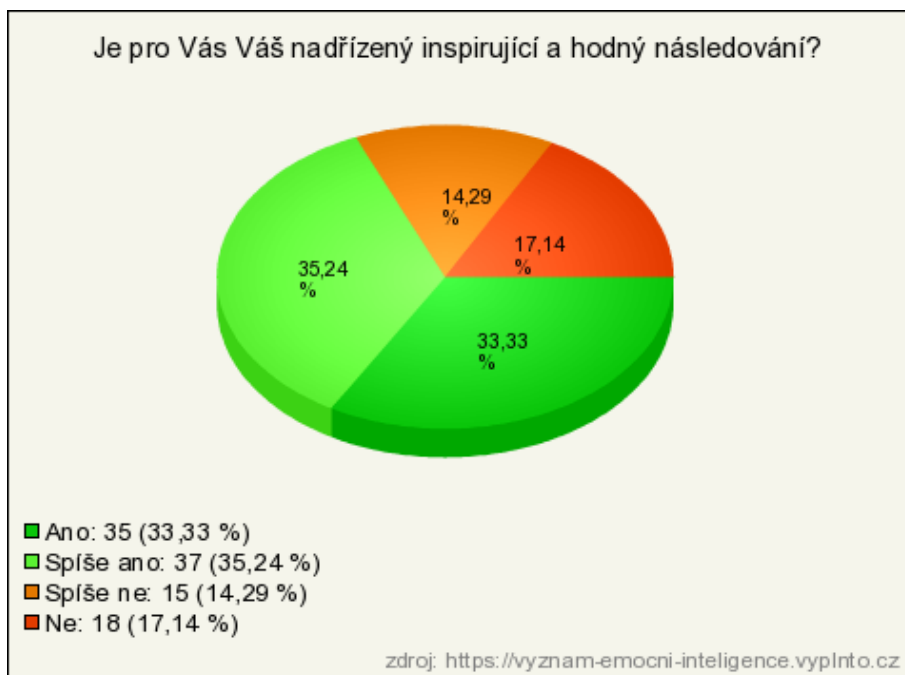
Graf 43: Vážíte si kultury a hodnot Vaší skupiny či organizace?



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

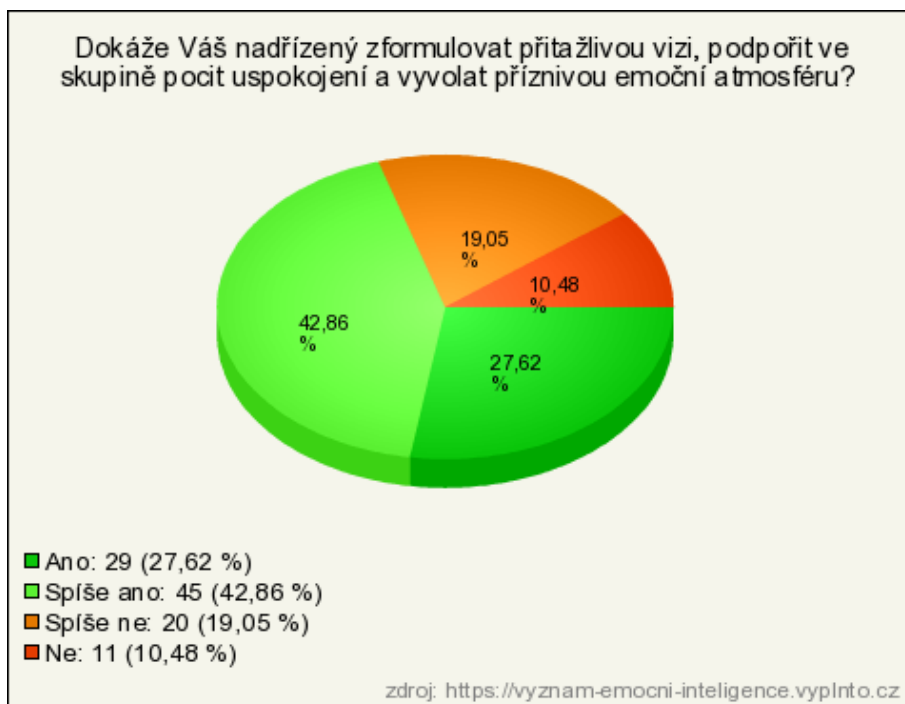


Graf 44: Je pro Vás váš nadřízený inspirující a hodný následování?



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 45: Dokáže Váš nadřízený zformulovat přitažlivou vizi, podpořit ve skupině pocit uspokojení a vyvolat příznivou emoční atmosféru?



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

## 5.7 Interpretace a diskuse výsledků

Hlavním cílem této části diplomové práce bylo na základě výzkumu dospět k výsledkům, které potvrdí či vyvrátí předem zvolené hypotézy. Tyto hypotézy byly autorkou vygenerovány na základě prostudované odborné literatury a logicky vyplývají z první, teoretické části práce. Respondenti tyto hypotézy neznali a nemohli tedy svými odpověďmi záměrně ovlivnit výsledek. Autorka obdržela od některých z nich dodatečné reakce a komentáře, které se týkaly dotazníku a otázek samotných. Reakce byly jednoznačně pozitivní, což autorku utvrdilo v tom, že tato práce, byť by oslovila jediného z respondentů, má smysl. Autorka si uvědomovala, že lidé se při vyplňování jejího dotazníku budou zamýšlet sami nad sebou a nad svou prací, která tvoří podstatnou část jejich skutečného života. V tomto duchu také byla většina reakcí. Lidé během vyplňování dotazníku museli přemýšlet nad tím, jaké jsou emoční dovednosti a úroveň tohoto druhu inteligence jejich nadřizeného. Autorka se domnívá, že pro mnohé z nich mohlo být dokonce překvapením, s jakými druhy reakcí a chování se běžně setkávají.

Výsledek celého šetření je velmi pozitivní.

Odpovědi u převážné většiny otázek, které patří do kategorie „Ano“ a „Spíše ano“ jsou brány za kladné, v grafech jsou označené zelenými výsečemi, opačný pól tvoří odpovědi „Spíše ne“ a „Ne“, které jsou červené. Výjimkou jsou otázky č. 1, 21, 23, a 27, kde se za žádoucí odpověď považují odpovědi „Spíše ne“ a „Ne“.

Pokud budeme vycházet z toho jednoduchého klíče k hodnocení, naprosto u všech otázek respondenti odpověděli způsobem, který odpovídá žádoucímu chování jejich nadřizených, tedy tak, že v tomto chování a konání je viditelná znalost a uplatňování emoční inteligence.

### **Hypotéza č. 1: Řídící pracovníci (manažeři) jsou zároveň i přirozenými lídry.**

K této hypotéze se vztahovaly otázky v dotazníku č. 1-15.

1. Nutí vás nadřizení ke splnění náročného úkolu za každou cenu?

2. Zná váš nadřízený vaše pracovní schopnosti?
3. Má váš nadřízený přirozenou autoritu, je jeho projev přesvědčivý?
4. Umí váš nadřízený motivovat své podřízené – přesvědčit je, aby pracovali na společném úkolu?
5. Je váš nadřízený ochotný vyslechnout názory všech lidí, kteří se podílejí na řešení úkolu?
6. Je váš nadřízený týmový hráč?
7. Deleguje váš nadřízený úkoly na podřízené?
8. Komunikuje váš nadřízený jasně a účelně?
9. Je váš nadřízený flexibilní – je schopný přizpůsobit se změně?
10. Dokáže váš nadřízený bez problémů komunikovat se zákazníky, klienty či spolupracovníky z jiných skupin a jiných kultur?
11. Projevuje se u vašeho nadřízeného klid, jasné myšlení a rychlá reakce v případě řešení problémů pod tlakem?
12. Dokáže váš nadřízený dovést jednání k dohodě?
13. Daří se Vašemu nadřízenému urovnávat již vzniklé konflikty?
14. Dokáže váš nadřízený přenést své zaujetí a nadšení pro daný úkol i na ostatní?
15. Umí si váš nadřízený udržet ve svém týmu schopné lidi?

Bylo zjištěno, že manažeři a řídicí pracovníci se ve svých každodenních činnostech chovají, nebo se alespoň významně přibližují k chování leadera. Je ale evidentní, že v jejich konání stále přetrvává značná část manažerského uvažování, tedy, že úkol je třeba splnit za každou cenu. Tento fakt se projevil zejména v odpovědi na první otázku, kde celkem 60% dotázaných odpovědělo kladně. Manažeři by si měli uvědomit, že nutit své podřízené k čemukoliv není z povahy věci správné, vždy by je měli umět přesvědčit a argumentovat tak, aby jejich podřízení tento tlak nepociťovali. Rozhodnutí „Musíme to udělat, ať se děje cokoli“ může v lidech vyvolávat pochybnosti

o správnosti takového rozhodnutí nebo dokonce odpor a nechuť se na podobném konání podílet.

Správný leader musí dobře znát schopnosti a dovednosti svého týmu, odpověď na druhou otázku ukazuje, že tomu tak je.

V otázce přirozené autority leadera je zjevné, že někteří respondenti mají pochybnosti, ale celkový výsledek je uspokojivý. Leader je od slova vést, nemá nic společného se slovem nařizovat, pokud je emočně na výši, rychle identifikuje, zda je jeho autorita vnímána automaticky, či zda ho někteří jednotlivci respektují pouze tehdy, pokud by jim za nerespektování hrozil nějaký postih.

Motivace je jednou z nejdůležitějších schopností leadera. V dnešní náročné době se u některých lidí zásadním způsobem mění priority. Dobrý vedoucí musí dokonale znát svůj tým a vědět, kdo vyznává jaké hodnoty, zda jsou to např. peníze, či uznání a na základě toho nasměrovat své působení na konkrétní lidi. Z opovědí vyplývá, že by se nadřízení měli v této dovednosti zdokonalit.

V otázce naslouchání by se měli manažeři také zlepšit. Může se totiž stát, že pokud budou naslouchat jen zčásti, nebo pouze některým lidem, nedozví se skutečnosti, které mohou významně ovlivnit úspěch konání celého týmu. Správný leader by si měl vždy vyhradit čas, pokud jej někdo z podřízených osloví s jakoukoliv žádostí, protože tím dává současně najevo i svůj zájem o něj a zvyšuje tak jeho motivaci.

V šesté otázce měli respondenti zodpovědět, zda je jejich nadřízený týmový hráč. Přestože otázka byla vyhodnocena převážně kladně, autorka předpokládala, že by tato odpověď měla mít 100% úspěšnost. Leader z podstaty věci nemůže existovat bez svého týmu a ve svém konání to musí dávat zřetelně najevo. Bez svého týmu by byl pouze řadovým jedincem. Jeho poslání je jiné. Byl předurčen k tomu, aby jako nejlepší, s největšími zkušenostmi a dovednostmi vedl ostatní. Není to definitivní, může být kdykoliv nahrazen jiným z týmu, pokud se prokáže, že jej tento člověk převýšil. Proto by se neměl leader nad své lidi povyšovat a měl by jim neustále dávat najevo, že v danou chvíli oni nemůžou existovat bez něj, ale ani on bez nich.

Odpověď na sedmou otázku dopadla velmi uspokojivě, nadřízení je již zřejmě naučili delegovat některé úkoly na své podřízené, protože nikdo nemá sílu sám vykonávat vše. Existuje mnoho důvodů, proč delegovat. Nadřízený nemusí mít odpovídající znalosti

k jednotlivým aktivitám, trpí většinou nedostatkem času a z povahy své práce by se neměl zabývat rutinními činnostmi, ale úkoly zásadními, ke kterým má pravomoci pouze on.

Úroveň srozumitelnosti a účelnosti komunikace byla hodnocena velmi kladně, je to logické, protože pokud by byl nadřizený nesrozumitelný a neuměl se jasně vyjádřit, mohlo by docházet k různým omylům a brzy by se to odrazilo na kvalitě odevzdané práce.

Také vysoká flexibilita je z hlediska dnešní náročné nutností, požadavky klientů se mohou často měnit, ale také se může měnit firemní struktura a kultura. Pokud je to v zájmu všech, není dobré se takovým změnám bránit, naopak, dobrý vedoucí musí umět svým lidem nutnost takové změny vysvětlit. Lidé bývají obvykle konzervativní, pokud nedostanou uspokojivé vysvětlení, mohou mít neoprávněné obavy, které mohou mít v důsledku negativní vliv na jejich pracovní výsledky.

Komunikaci se zákazníky a pracovníky z jiných skupin mají leadeři na vysoké úrovni. Je to logické, protože ne vždy zauímají všichni stejné stanovisko a mnohdy je třeba vyjednávat. Vítězství se má dosahovat jen takovým způsobem, aby nebylo katastrofou pro jednu ze stran, ale aby bylo prospěšné pro obě strany. Kvalitní komunikace by měla být základem efektivního vyjednávání.

V otázce č. 11 byl učiněn dotaz na několik dovedností. Jejich ovládnutí předurčuje konkrétní jedince k vůdcovství. Vůdce není ten, kdo funguje kvalitně v období klidu a prosperity, ale ten, kdo se dokáže postavit do čela v situacích, kdy je třeba učinit rychlé rozhodnutí, za svým rozhodnutím si stát a nést za něj zodpovědnost. Slabost bývá velmi brzy odhalena a alibistický nadřizený rychle ztrácí zbytky své autority.

Otázka č. 12 v podstatě navazuje na otázku efektivní komunikace v bodě 10, odpověď na ni je téměř totožná, schopnost dovést jednání k dohodě je ceněna velmi vysoko. Leadeři vědí, že ne vždy mohou vyhrát, ale téměř pokaždé mohou vyjednat kompromis, který je rozhodně ceněn výše než prohra.

Řešení konfliktů v otázce 13 bylo hodnoceno převážně kladně, konflikty mohou být jak interní, tak s dodavateli, klienty, či jinými pracovními skupinami. Ke konfliktům by docházet nemělo, ale pokud se tak již stane, je třeba je řešit rychle, s rozvahou, bez ponižování jedné ze soupeřících stran. Na místě je vždy asertivní jednání, nevhodné chování, nebo dokonce vulgarismy, jsou nepřijatelné a jen obtížně se berou zpět.

V otázce č. 14 měli respondenti odpovídat na otázku, zda je dokáže jejich nadřazený svým odhodláním motivovat ke splnění zadaného úkolu. Výsledek šetření v této otázce odpovídá tomu, že je to těžké. Můžou pro to být různé důvody, častým důvodem bývá velké množství úkolů, které je třeba vykonat a lidé pak nemohou sdílet patřičné zaujetí a nadšení, protože jsou neustále dotazováni, zda je již možné prezentovat finální výsledky. Tento časový deficit jim logicky bere i možnost se ze splněného úkolu radovat a tím se motivovat k další práci.

Schopnost udržet si v týmu kvalitní lidi je naprosto zásadní. Procento kladných odpovědí by tedy mělo být vyšší než 71,43%, jak respondenti uvádějí. Leader se dá v podstatě přirovnat k vojevůdci, který vyhrává bitvy. Dobrá armáda je založena na lidech, kteří mají vysoké morální vlastnosti, odhodlání, ochotu pomáhat druhým a někdy se i obětovat. Když tyto vlastnosti přeneseme do pracovního prostředí, nacházíme jistou podobnost. Každá měsíční uzávěrka může být malou bitvou, stejně tak každý nesplněný reportingový termín bitvou prohranou. Proto si musí dobrý leader umět vybrat kvalitní lidi do týmu, aby podobných porážek bylo co nejméně. Na něm pak záleží, jak takový stav vydrží dlouho, zda bude přítomná stálá fluktuace, nebo zda bude jeho tým patřit mezi nejúspěšnější.

### **Hypotéza č. 1: Byla potvrzena**

### **Hypotéza č. 2: Řídící pracovníci (manažeři) využívají ve vedení lidí emočních apelů.**

K této hypotéze se vztahovaly otázky v dotazníku č. 16 - 32.

16. Myslíte si, že se váš nadřazený snaží sblížovat členy týmu?
17. Umí vás váš nadřazený povzbudit či vybědnout, abyste otevřeně hovořil o svých negativních pocitech?
18. Umí se vám váš nadřazený omluvit, pokud udělá chybu?
19. Myslíte si, že váš nadřazený empatický (vnímá vaše pocity)?

20. Pokud máte nějaké osobní problémy a požádáte svého nadřízeného o pomoc či volno k jejich vyřešení, je ochotný vám vyhovět?
21. Máte z vašeho nadřízeného strach vy či vaši kolegové?
22. Má váš nadřízený převážně optimistickou náladu?
23. Je váš nadřízený arogantní, nebo bezohledný vůči vám či jiným lidem?
24. Myslíte si, že váš nadřízený vede harmonický osobní život?
25. Umíte požádat svého nadřízeného o pomoc?
26. Řekl byste o svém nadřízeném, že je přísný, ale spravedlivý?
27. Je pro vás roční hodnocení stresující záležitostí?
28. Poskytuje vám váš nadřízený zpětnou vazbu, tedy zda vykonáváte svou práci dobře či nikoliv?
29. Zajímá se váš nadřízený o váš soukromý život a o vaše soukromé problémy?
30. Preferuje váš nadřízený v kontaktu s podřízenými ústní komunikaci před emailovou?
31. Je pro vás motivující, pokud vás váš nadřízený pochválí?
32. Pokud váš nadřízený potřebuje zcela zásadním způsobem někomu vytknout nedostatky v práci, činí tak v soukromí?

Otázka č. 16 ohledně sblížení členů týmu se může jevit jako problematická. Kolektiv lidí bývá většinou nesourodý, lidé mají různé pracovní návyky, jsou různě staří a mají rozdílnou úroveň vzdělání. Přesto je nutné, aby spolu komunikovali, pomáhali si, byli zastupitelní v případě nemoci či dovolené. Někteří vedoucí mívají štěstí, že si lidé v týmu dokáží vyhovět a rádi spolu tráví čas na pracovišti, někdy i mimo něj. Zkušený nadřízený musí sledovat, v jakém stavu harmonie se jeho tým nachází a v případě nutnosti nenásilnou formou přispět k jeho stmelení. Má k tomu nejrůznější příležitosti a nástroje, například různé celofiremní oslavy či dnes tak populární teambuildingové akce. Z odpovědí vyplývá, že by nadřízení měli být v tomto ohledu aktivnější.

V otázce č. 17. bylo zaznamenáno téměř poloviční procento záporných odpovědí. Součástí motivace je povzbuzení, a pokud nadřízený dostatečně nepovzbuzuje, zejména pokud je práce mnoho a je náročná, dopouští se chyby, která by mohla mít následky zejména v delším horizontu. Nadřízený by měl sledovat, v jakém psychickém stavu se nacházejí členové jeho týmu a pokud zjistí, že je někdo negativní, měl by pátrat po příčině. Mohou za tím být jak pracovní, tak osobní důvody, v obou případech měl být k dispozici radou či pomocí.

Otázka č. 18. se týká vlastnosti, kterou by měli mít vrozenou bez rozdílu všichni lidé. Schopnost omluvit se, pokud udělám chybu, by měla být naší elementární vlastností. Pokud však není přítomna u nadřízeného, svědčí to o tom, že jeho morální vlastnosti nejsou na úrovni jeho kompetencí.

Otázka č. 19. je přímou otázkou na úroveň EQ u nadřízených. Přestože autorka v závorce vysvětlila respondentům slovo empatický, záporná odpověď na otázku, zda nadřízený vnímá pocity podřízených, dosahovala 42,86%. Vzhledem k tomu, že ostatní EQ dovednosti byly hodnoceny převážně kladně, je tento výsledek s nimi v nesouladu.

Naopak v otázce č. 20., zda se podřízeným nabízí pomoc či volno k vyřešení jejich osobních záležitostí, bylo zaznamenáno skutečně vysoké procento kladných odpovědí. Je to dané zřejmě tím, že vedoucí pracovníci již zařazují tyto vstřícné kroky mezi nabízené benefity a zároveň si uvědomují, že tím nic neztrácejí, protože dotyčný pracovník posléze bude muset vyvinout zvýšené pracovní úsilí, aby dostal svým závazkům.

Odpovědi na otázky č. 21 a č. 23 dopadly dle očekávání, neboť strach ze svého nadřízeného by neměl mít skutečně nikdo. V případě, že by tomu tak bylo, může se jednat i o bossing, tedy šikanu ze strany nadřízeného. Pokud je nadřízený arogantní nebo bezohledný, neměl by funkci vůbec vykonávat.

Otázka č. 22., která se zabývá tím, zda jsou nadřízení spíše optimisté, byla zodpovězena 76,19% dotázaných kladně. Je to dobré zjištění, protože optimista je člověk, který má schopnost vidět věci z jejich lepší stránky. Optimisté bývají také vyrovnaní a veselí, čímž kladně působí na své okolí. To vše jsou vlastnosti, kterými dobrý nadřízený může zvyšovat pracovní nadšení.



Kladné odpovědi v otázce č. 24., dávají dobrý předpoklad k tomu, že nadřízený, který vede harmonický osobní život, nebude disharmonický ani v práci. Tím bude opět přispívat k dobré atmosféře na pracovišti, která je základem pro to, aby lidé chodili do práce rádi.

Odpovědi na otázku č. 25. korespondují s odpověďmi na otázku č. 20. Lidé jsou zvyklí požádat o pomoc, což svědčí o tom, že svému nadřízenému důvěřují a nebojí se ho.

Odpovědi na otázku č. 26. nejsou stoprocentně kladné. Vyplývá to zřejmě z toho, zda na tuto otázku odpovídali lidé, kteří v minulosti řešili se svým nadřízeným problém, který měl přímé důsledky pro ně samotné nebo pro jejich kolegy. Každý může vnímat rozhodnutí nadřízeného různě. Někomu se může zdát verdikt nespravedlivý, stejně tak průběžné hodnocení práce či mzdové ohodnocení. Je nutné brát v úvahu fakt, že žádný člověk se nemůže zavděčit bez rozdílu všem. To platí i v manažerské práci.

Otázka č. 27. se týká ročního hodnocení. Tento pravidelný akt by měl být spíše pohovorem s nastíněním vize do budoucna a měl by obsahovat převážně motivační prvky. Kritizovat má nadřízený okamžitě, když je k tomu důvod, nikoliv s několikaměsíčním zpožděním. Z odpovědí vyplývá, že nadřízení pracovníci již techniky ročního hodnocení ovládají a není tedy důvod se ho obávat.

Přítomnost zpětné vazby je zřejmá z 69,52 % získaných odpovědí. Zpětná vazba je pro zaměstnance velmi důležitá. Měla by být pravidelná, jasná, podaná asertivním způsobem, a pokud jsou její výsledky prezentovány jako negativní, měli by nadřízený s podřízeným pracovat na zlepšení. Autorka sama ve své praxi uplatňuje zpětnou vazbu naprosto pravidelně, zejména po splnění náročného úkolu a obvykle ji doplňuje alespoň slovní pochvalou, protože projevené uznání působí motivačně.

Otázku č. 29, jejíž podstatou je soukromý život podřízeného, zodpovědělo kladně mírně nadpoloviční množství dotázaných. Tento výsledek koresponduje s počtem kladných odpovědí v otázce č. 19. Pokud budeme otázku vnímat jako fakt související s pracovním životem, výsledek není příliš uspokojivý. Nadřízený by měl mít přehled o všech zásadních soukromých událostech, které mohou ovlivnit pracovní výkonnost jeho

podřízeného. Získávání takových informací by mělo probíhat citlivým způsobem, ale vždy by měla být ze strany vedení patrná snaha v případě potřeby pomoci.

Otázka č. 30 se zabývá konkrétními druhy komunikace, zejména v menších firmách je lepší komunikovat s lidmi přímo. Mailová komunikace může vyznít stroze, nemusí z ní být patrná podstata problému a je časově náročnější. Vždy je vhodnější, když má nadřízený možnost promluvit s podřízeným osobně, protože tím nepřímo dává najevo i zájem o jeho osobu a tím zvyšuje jeho motivaci.

Odpovědi na otázku č. 31 jasně ukazují, že pochvala je silným motivačním prvkem. Nadřízený by měl chválit vždy, když je k tomu důvod a pokud chválí veřejně, měl by zároveň povzbudit i ostatní, aby se necítili méněcenní.

Naopak z odpovědí na otázku č. 32 vyplývá, že téměř všichni nadřízení mají zvládnutou techniku kritiky, protože i ta je součástí každodenní práce. Zmýlit se může každý, a pokud předpokládáme, že žádný pracovník nedělá chyby záměrně, je třeba ho opět především povzbudit.

## **Hypotéza č. 2: Byla potvrzena**

### **Hypotéza č. 3: Řídící pracovníci (manažeři) si na základě využívání emoční inteligence vytvářejí své následovníky.**

K této hypotéze se vztahovaly otázky v dotazníku č. 33 - 45.

33. Myslíte si, že chování vašeho nadřízeného ovlivňuje vaše konání?
34. Probouzí ve vás váš nadřízený pracovní nadšení?
35. Pokud vidíte, že je váš nadřízený aktivní, budete s ním chtít sladit své pracovní tempo?
36. Budete pro vás negativní hodnocení vašeho výkonu méně frustrující, pokud vám jej váš nadřízený sdělí s úsměvem?
37. Myslíte si, že ve vašem kolektivu panuje dobrá nálada?
38. Směje se váš nadřízený v práci?

39. Myslíte si, že pracujete v soudržném kolektivu, kde jsou lidé ochotni si pomáhat?
40. Myslíte si, že váš pracovní tým či skupina podává převážně dobrý výkon?
41. Když vycítíte, že je váš nadřízený „v úzkých“, nabídnete mu svou pomoc?
42. Pracujete někdy „přesčas“, aniž byste o to byl svým nadřízeným požádán?
43. Vážíte si kultury a hodnot vaší skupiny či organizace?
44. Je pro vás váš nadřízený inspirující a hodný následování?
45. Dokáže váš nadřízený zformulovat přitažlivou vizi, podpořit ve skupině pocit uspokojení a vyvolat příznivou emoční atmosféru?

Otázka č. 44 je v podstatě přímou otázkou a její kladné odpovědi předurčují potvrzení celé hypotézy. Autorka na základě prostudované literatury v teoretické části práce (v kapitole 4.8) podala důkaz, že lidé mají biologickou schopnost napodobovat ostatní, tedy i své nadřízené. Odpovědi na ostatní otázky jsou doplněním tohoto zjištění. Z odpovědí na ně vyplývá, že dobří leadeři si vytvářejí své následovníky. Jejich podřízení si jich zjevně váží, stejně, jako si váží hodnot a kultury organizace, ve které pracují. Jsou připraveni přijmout kritiku a ocení, pokud bude sdělena s jistým nadhledem. Domnívají se, že pracují v dobrých kolektivech, kde panuje dobrá nálada, k čemuž jistě přispívá i pozitivní naladění jejich nadřízeného. Jsou ochotni pomoci jeden druhému. Tento aspekt svědčí jednak o vysoké úrovni jejich morálních vlastností a také o tom, že tento zvyk pomoci někomu nebo jej zastoupit po dobu jeho nepřítomnosti je vnímám jako běžný a správný. Podřízení jsou ochotni dobrovolně pracovat „přesčas“, což může mít souvislost vysokým procentem kladných odpovědí na otázku č. 40, jak hodnotí výkon svého týmu. Z odpovědí na závěrečné otázky č. 44 a č. 45 by měl mít radost každý manažer a vedoucí pracovník. Je evidentní, že většina z těch, kteří byli svým chováním anonymním zdrojem všech odpovědí, má emoční inteligenci dobře vyvinutou a je hodna následování.

**Hypotéza č. 3: Byla potvrzena**

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo porovnat teoretický popis zkoumaného jevu, emoční inteligence, na základě poznatků čerpaných z dostupné literatury, se skutečnou přítomností tohoto jevu a s jeho reálným využitím v oblasti řízení lidského kapitálu. V případě, že by toto využití bylo shledáno jako nedostatečné, formulovat možná opatření. Smyslem těchto opatření mělo být zdokonalení se v používání tohoto druhu inteligence ve smyslu větší efektivity interakce mezi manažerem a jeho podřízenými jako prostředku k dosažení cílů organizace.

Autorka v teoretické části práce nejprve vysvětlila základní principy uplatňované při práci s lidskými zdroji. Vysvětlila, v čem spočívá podstata lidských zdrojů, proč je nutné jejich řízení a vysvětlila historickou posloupnost a provázanost administrativního a personálního řízení a jejich přerod v moderní řízení lidského kapitálu. Vysvětlila, v čem spočívají základní úkoly a činnosti, jejich zabezpečení a ukázala přímou souvislost s prací dnešních řídicích pracovníků, nazývaných manažery.

Následně autorka vysvětlila a podrobně popsala jednotlivé druhy emočního chování a rozdílů mezi nimi.

V rámci konkrétního popisu emoční inteligence autorka stručně vysvětlila, s jakými druhy emocí se můžeme setkat.

Autorka poté přešla k podstatě náplně této práce, kterou je nutnost využívání emoční inteligence v řídicí práci manažerů. Vysvětlila, proč je důležité tyto EQ dovednosti získat a prohlubovat při práci s lidským kapitálem, který je pro každou organizaci nejcennějším zdrojem a cestou k úspěchu.

Na základě prostudované literatury si autorka vybrala některé manažerské dovednosti, které se bez přítomnosti EQ neobejdou. Zabývala se faktem, že kvalitní řídicí pracovník musí nejprve poznat sám sebe, umět regulovat vlastní emoce a vlastní chování. Jeho konání musí být hodno následování a zároveň musí být schopný k takovému následování motivovat. Některým dovednostem je třeba podřízené naučit, proto vhodné mít zvládnuté alespoň základní metody koučování. Dále autorka vysvětlila, proč je

v zájmu manažera, aby se zabýval pouze podstatnými záležitostmi své řídicí práce a ostatní úkoly delegoval na své podřízené.

Autorka také zmínila, že jednou z podmínek úspěšnosti manažerských aktivit je efektivní využívání času.

Zabývala se také kritickými momenty v řídicí práci, za které považuje řešení konfliktů a poskytování zpětné vazby.

V poslední kapitole teoretické části práce se autorka zabývala žádoucím chováním manažera a podala vysvětlení, v čem spočívá rozdíl mezi manažerem a leaderem.

Praktická část práce obsahovala empirický kvantitativní výzkum.

Jeho cílem bylo prostřednictvím dostatečného množství respondentů, kteří poskytnou své odpovědi na otázky v dotazníku zjistit, zda mají řídicí pracovníci schopnost používat emoční inteligenci a pokud ano, v jakém rozsahu tak činí. Výsledky tohoto výzkumu vedly k potvrzení či vyvrácení předem stanovených hypotéz.

Je nutné konstatovat, že výsledky výzkumu mohou být přímo ovlivněné skladbou účastníků výzkumu a druhem jejich činností. U těchto činností, které respondenti vykonávají, se obecně předpokládá vyšší stupeň inteligence, tedy i emoční. Je více než pravděpodobné, že odpovědi by se lišily, pokud by je autorka předkládala jinému vzorku respondentů, např. lidem těžce manuálně pracujícím. V tom případě by bylo nutné založit výzkum na zcela jiných principech.

Autorka se domnívá, že se jí podařilo splnit cíl práce. Nashromáždila dostatečné množství literatury, která se zabývá danou problematikou. Zajištění výzkumného vzorku proběhlo bez komplikací a rychle. Autorka bez potíží splnila předepsaný počet respondentů ve smyslu uznání provedeného šetření jako relevantního výzkumu. Jako bonus získala několik osobních dodatečných reakcí, z kterých usuzuje, že výzkum byl přijat respondenty kladně a otázky se jim zdály zajímavé. Je možné, že si respondenti uvědomují, že tím, že se podobného anonymního šetření zúčastní a práce bude v budoucnu zveřejněna, mohou přispět ke zkvalitnění manažerské práce.

Autorka došla na základě vyhodnocení k závěru, že emoční inteligence je v konání řídicích pracovníků zastoupena vysokým procentem. Je příjemným zjištěním,

že respondenti ohodnotili své nadřizené takto kladně. V práci manažerů a řídicích pracovníků obecně zřejmě došlo k výraznému posunu v těchto dovednostech. Vzhledem k vysoké konkurenci mezi firmami na trhu se všichni snaží dosáhnout co nejlepšího výsledku. Práce se stává více náročnou, ale lidská energie není nevyčerpatelná. Proto mění manažeři své chování a konání tak, aby své podřízené motivovali a zvýšili tím jejich výkony. Doufejme, že toto snažení je skutečně podmíněno společným zájmem a následnou radostí z úspěchu, za kterým stojí všichni členové týmu a není motivováno pouze vlastním prospěchem a touhou po uznání ze strany vlastníků firmy.

Autorka se domnívá, že její diplomová práce by mohla být přínosem pro ostatní kolegy – manažery v reklamní skupině, kde je zaměstnána, kterým, pokud bude ze strany vedení společnosti zájem, je připravena svou práci prezentovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s.  
ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s.  
ISBN 978-80-266-0374-0.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 216 s. ISBN 978-80-86723-94-5.

FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). V Praze: Metafora, 2011, 315, [10] s. ISBN 978-80-7359-334-6.

GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Vydání první. V Praze: Metafora, 2015, 174 s. ISBN 978-80-7359-453-4.

GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. 2., roz. vyd. Ostrava: Gruber - techniky duševní práce, 2007, 249 s. ISBN 978-808-5624-236.

HASSON, Gill. *Emoční inteligence*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 175 s. ISBN 978-80-247-5630-1.

JAY, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 514 s. ISBN 80-247-1279-2.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010, 195 s. Psychologie (Portál). ISBN 978-80-7367-726-8.

LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 186 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-4406-3.

LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2008, 162 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

LEPILOVÁ, K. *Přesvědčivá komunikace manažera: jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti: vytvořte si image a styl jednání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 208 s. ISBN 978-80-251-2147-4.



LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s.  
ISBN 978-80-247-3902-1.

MOURLANE, Denis. *Jak posílit svou odolnost a vnitřní sílu: cesta k úspěchu a spokojenosti*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2013, 220 s. ISBN 978-80-247-4873-3.

MÜHLEISEN, S., OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4726-625.

MÜLLER, David, Tomáš BUJNA, Jan BLOUDEK a Sláva KUBÁTOVÁ. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2013, 267 s. Action Learning - praktický management, Sv. 4. ISBN 978-80-7261-265-9.

OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 223 s.  
ISBN 978-80-247-2400-3.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 259 s. Cesty k osobní prosperitě. ISBN 978-80-247-1701-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s.  
ISBN 978-80-247-3058-5.

WHARAM, Jane. *Emoční inteligence: cesta do středu sebe sama*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2014, 198 s. ISBN 978-80-7252-542-3.

### Seznam použitých internetových zdrojů

BARTÁK, Prof. PhDr. Jan. *Nestandardními metodami k nadstandardním výsledkům* [online]. 1. vyd. Praha: LEKMOTY, s.r.o., 2015, s. 777. [cit. 2016-02-14].

ISBN 978-80-88144-03-8. Dostupné z: [www.lekmoty.cz](http://www.lekmoty.cz)

HÁLEK, Vítězslav. Marketing - cvičení: 5 Nákupní chování spotřebitelů. *Vítězslav Hálek: Stránky pro studenty* [online]. [cit. 2016-02-21]. Dostupné z:

<http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>

Time Management čtvrté generace. *ADK – diáře, organizéry a plánovací systémy*

[online]. 2008 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.adk.cz/o-produktu-top/teorie/time-management-4-generace/>

## **SEZNAM ZKRATEK**

MSCEIT - Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test

GEIS - Personality Test of General Emotional Intelligence

IQ – Inteligenční kvocient

EQ – Emoční kvocient

PQ – Politický kvocient

AQ – Akční kvocient

# SEZNAM OBRÁZKŮ GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	40
---	----

## Seznam grafů

Graf 1: Nutí Vás nadřízený ke splnění náročného úkolu za každou cenu? .....	75
Graf 2: Zná Vás nadřízený Vaše pracovní schopnosti? .....	76
Graf 3: Má váš nadřízený přirozenou autoritu, je jeho projev přesvědčivý?.....	76
Graf 4: Umí váš nadřízený motivovat své podřízené – přesvědčit je, aby pracovali na společném úkolu? .....	77
Graf 5: Je váš nadřízený ochotný vyslechnout názory všech lidí, kteří se podílejí na řešení úkolu? .....	77
Graf 6: Je váš nadřízený týmový hráč?.....	78
Graf 7: Deleguje váš nadřízený úkoly na podřízené? .....	78
Graf 8: Komunikuje váš nadřízený jasně a účelně?.....	79
Graf 9: Je Váš nadřízený flexibilní – je schopný přizpůsobit se změně? .....	79
Graf 10: Dokáže Váš nadřízený bez problémů komunikovat se zákazníky, klienty či spolupracovníky z jiných skupin?.....	80
Graf 11: Projevuje se u Vašeho nadřízeného klid, jasné myšlení a rychlá reakce v případě řešení problémů pod tlakem? .....	80
Graf 12: Dokáže Váš nadřízený dovést jednání k dohodě? .....	81
Graf 13: Daří se Vašemu nadřízenému urovnávat již vzniklé konflikty?.....	81
Graf 14: Dokáže Váš nadřízený přenést své zaujetí a nadšení pro daný úkol i na ostatní? .....	82

Graf 15: Umí si Váš nadřízený udržet ve svém týmu schopné lidi?.....	82
Graf 16: Myslíte si, že se Váš nadřízený snaží sblížovat členy týmu?.....	83
Graf 17: Umí Vás Váš nadřízený povzbudit či vybídnout, abyste otevřeně hovořil (a) o svých negativních pocitech? .....	83
Graf 18: Umí se Vám Váš nadřízený omluvit, pokud udělá chybu? .....	84
Graf 19: Myslíte si, že Váš nadřízený empatický (vnímá vaše pocity)? .....	84
Graf 20: Pokud máte nějaké osobní problémy a požádáte svého nadřízeného o pomoc či volno k jejich vyřešení, je ochotný Vám vyhovět?.....	85
Graf 21: Máte z Vašeho nadřízeného strach Vy či Vaši kolegové? .....	85
Graf 22: Má Váš nadřízený převážně optimistickou náladu?.....	86
Graf 23: Je Váš nadřízený arogantní, nebo bezohledný vůči Vám či jiným lidem?.....	86
Graf 24: Myslíte si, že Váš nadřízený vede harmonický osobní život? .....	87
Graf 25: Umíte požádat svého nadřízeného o pomoc?.....	87
Graf 26: Řekl(a) byste o svém nadřízeném, že je přísný, ale spravedlivý? .....	88
Graf 27: Je pro Vás roční hodnocení stresující záležitostí?.....	88
Graf 28: Poskytuje Vám Váš nadřízený zpětnou vazbu, tedy zda vykonáváte svou práci dobře či nikoliv? .....	89
Graf 29: Zajímá se Váš nadřízený o Váš soukromý život a o Vaše soukromé problémy? .....	89
Graf 30: Preferuje Váš nadřízený v kontaktu s podřízenými ústní komunikaci před.....	90
Graf 31: Je pro Vás motivující, pokud Vás Váš nadřízený pochválí? .....	90
Graf 32: Pokud Váš nadřízený potřebuje zcela zásadním způsobem někomu vytknout nedostatky v práci, činí tak v soukromí? .....	91
Graf 33: Myslíte si, že chování Vašeho nadřízeného ovlivňuje Vaše konání?.....	91
Graf 34: Probouzí ve Vás Váš nadřízený pracovní nadšení?.....	92

Graf 35: Pokud vidíte, že je Váš nadřízený aktivní, budete s ním chtít sladit své pracovní tempo?.....	92
Graf 36: Budete pro Vás negativní hodnocení Vašeho výkonu frustrující, pokud Vám jej Váš nadřízený sdělí s úsměvem? .....	93
Graf 37: Myslíte si, že ve Vašem kolektivu panuje dobrá nálada?.....	93
Graf 38: Směje se Váš nadřízený v práci? .....	94
Graf 39: Myslíte si, že pracujete v soudržném kolektivu, kde jsou lidé ochotni si pomáhat? .....	94
Graf 40: Myslíte si, že Váš pracovní tým či skupina podává převážně dobrý výkon?...	95
Graf 41: Když vycítíte, že je Váš nadřízený „ v úzkých“, nabídnete mu svou pomoc?.	95
Graf 42: Pracujete někdy „přesčas“, aniž byste o to byl(a) svým nadřízeným požádán(a)? .....	96
Graf 43: Vážíte si kultury a hodnot Vaší skupiny či organizace? .....	96
Graf 44: Je pro Vás váš nadřízený inspirující a hodný následování? .....	97
Graf 45: Dokáže Váš nadřízený zformulovat přitažlivou vizi, podpořit ve skupině pocit uspokojení a vyvolat příznivou emoční atmosféru? .....	97

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Personální činnosti.....	17
Tabulka 2: Základní dělení emocí jednotlivce.....	29
Tabulka 3: Podpora motivace .....	41
Tabulka 4 : Kvadranty time managementu čtvrté generace .....	59

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník.....</b>	<b>I</b>
----------------------------------	----------

## Příloha A – Dotazník

<b>1) Nutí Vás nadřízený ke splnění náročného úkolu za každou cenu?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>2) Zná Váš nadřízený Vaše pracovní schopnosti?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>3) Má Váš nadřízený přirozenou autoritu, je jeho projev přesvědčivý?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>4) Umí Váš nadřízený motivovat své podřízené – přesvědčit je, aby pracovali na společném úkolu?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>5) Je Váš nadřízený ochotný vyslechnout názory všech lidí, kteří se podílejí na řešení úkolu?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>6) Je Váš nadřízený týmový hráč?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne



<b>7) Deleguje Váš nadřízený úkoly na podřízené?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>8) Komunikuje Váš nadřízený jasně a účelně?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>9) Je Váš nadřízený flexibilní – je schopný přizpůsobit se změně?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>10) Dokáže Váš nadřízený bez problémů komunikovat se zákazníky, klienty či spolupracovníky z jiných skupin?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>11) Projevuje se u Vašeho nadřízeného klid, jasné myšlení a rychlá reakce v případě řešení problémů pod tlakem?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>12) Dokáže Váš nadřízený dovést jednání k dohodě?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>13) Daří se Vašemu nadřízenému urovnávat již vzniklé konflikty?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne

<p><b>14) Dokáže Váš nadřízený přenést své zaujetí a nadšení pro daný úkol i na ostatní?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>
<p><b>15) Umí si Váš nadřízený udržet ve svém týmu schopné lidi?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>
<p><b>16) Myslíte si, že se Váš nadřízený snaží sblížovat členy týmu?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>
<p><b>17) Umí Vás Váš nadřízený povzbudit či vybědnout, abyste otevřeně hovořil(a) o svých negativních pocitech?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>
<p><b>18) Umí se Vám Váš nadřízený omluvit, pokud udělá chybu?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>
<p><b>19) Myslíte si, že je Váš nadřízený empatický (vnímá vaše pocity)?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>
<p><b>20) Pokud máte nějaké osobní problémy a požádáte svého nadřízeného o pomoc či volno k jejich vyřešení, je ochotný Vám vyhovět?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>

<b>21) Máte z Vašeho nadřízeného strach Vy či Vaši kolegové?</b>
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne
<b>22) Má Váš nadřízený převážně optimistickou náladu?</b>
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne
<b>23) Je Váš nadřízený arogantní, nebo bezohledný vůči Vám či jiným lidem?</b>
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne
<b>24) Myslíte si, že Váš nadřízený vede harmonický osobní život?</b>
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne
<b>25) Umíte požádat svého nadřízeného o pomoc?</b>
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne
<b>26) Řekl(a) byste o svém nadřízeném, že je přísný, ale spravedlivý?</b>
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne
<b>27) Je pro Vás roční hodnocení stresující záležitostí?</b>
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne

<b>28) Poskytuje Vám Váš nadřízený zpětnou vazbu, tedy zda vykonáváte svou práci dobře či nikoliv?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>29) Zajímá se Váš nadřízený o Váš soukromý život a o Vaše soukromé problémy?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>30) Preferuje Váš nadřízený při kontaktu s podřízenými ústní komunikaci před emailovou?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>31) Je pro Vás motivující, pokud Vás Váš nadřízený pochválí?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>32) Pokud Váš nadřízený potřebuje zcela zásadním způsobem někomu vytknout nedostatky v práci, činí tak v soukromí?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>33) Myslíte si, že chování Vašeho nadřízeného ovlivňuje Vaše konání?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>34) Probouzí ve Vás Váš nadřízený pracovní nadšení?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne

<p><b>35) Pokud vidíte, že je Váš nadřízený aktivní, budete s ním chtít sladit své pracovní tempo?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>
<p><b>36) Bude pro Vás negativní hodnocení vašeho výkonu méně frustrující, pokud Vám jej nadřízený sdělí s úsměvem?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>
<p><b>37) Myslíte si, že ve Vašem kolektivu panuje dobrá nálada?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>
<p><b>38) Směje se Váš nadřízený v práci?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>
<p><b>39) Myslíte si, že pracujete v soudržném kolektivu, kde jsou lidé ochotni si pomáhat?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>
<p><b>40) Myslíte si, že Váš pracovní tým či skupina podává převážně dobrý výkon?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>
<p><b>41) Když vycítíte, že je Váš nadřízený „v úzkých“, nabídnete mu svou pomoc?</b></p> <p>Ano Spíše ano Spíše ne Ne</p>

<b>42) Pracujete někdy „přesčas“, aniž byste o to byl(a) svým nadřízeným požádán(a)?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>43) Vážíte si kultury a hodnot Vaší skupiny či organizace?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>44) Je pro Vás Váš nadřízený inspirující a hodný následování?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne
<b>45) Dokáže Váš nadřízený zformulovat přitažlivou vizi, podpořit ve skupině pocit uspokojení a vyvolat příznivou emoční atmosféru?</b>
Ano Spíše ano Spíše ne Ne

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Helena Cívínová

**Obor:** Evropská hospodářskosprávní studia (Mgr. EHS)

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Význam emoční inteligence z hlediska řízení lidských zdrojů

**Rok:** 2016

**Počet stran textu bez příloh:** 119

**Celkový počet stran příloh:** 7

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 29

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Počet ostatních zdrojů:** 0

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