

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ  
STUDIUM**

**2013 – 2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Miroslav Kohout**

**Komunikační dovednosti manažera**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská, CSc

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2013 - 2014**

**BACHELOR THESIS**

**Miroslav Kohout**

**The Communication Skills of a Manager**

Prague 2014

Thesis Work Supervisor: PhDr. Iva Borská, CSc

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

*Miroslav Kohout* .....

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat PhDr. Ivě Borské, CSc, za cenné rady, které mi při zpracování této práce poskytla

## **Anotace**

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá manažerskou komunikací zejména směrem k podřízeným pracovníkům. Opírá se o teoretické poznatky a názory odborníků v oblasti sociální psychologie a moderního managementu. Popisuje postavení a úlohu manažera v organizaci, podstatu komunikace a její členění, podmínky efektivní komunikace a specifika manažerské komunikace. Praktická část na základě rozboru případových studií (pozorování) a dotazníků potvrzuje důležitost komunikačních dovedností, morálních kvalit a jejich vliv na výkon pracovní skupiny.

## **Klíčové pojmy**

Agrese v komunikaci, emoční inteligence, chyby v komunikaci, percepce, postavení a úloha manažera v organizaci, postoje, senzitivita, socializační proces, sociální dovednosti, svědomí, zpětná vazba.

## **Annotation**

The theoretical part of the bachelor thesis deals with the communication of a manager especially towards subordinate staff. It is based on theoretical knowledge and opinions of the professionals in the field of social psychology and modern management. It describes a position and a role of the manager in an organization, the core of the communication and its division, the conditions of effective communication and specifics of the communication of a manager. The practical part based on the analysis of case studies (observations) and questionnaires confirms the importance of the communication skills, moral qualities and their impact on the performance of the working group.

## **Key words**

The aggression in communication, attitudes, communication errors, conscience, emotional intelligence, feedback, perception, position and the role of the manager in organization, sensitivity, socialization process, social skills.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1 POSTAVENÍ A ÚLOHA MANAŽERA V ORGANIZACI .....</b>	<b>10</b>
<b>2 VÝZNAM SOCIÁLNÍCH DOVEDNOSTÍ V ČINNOSTI MANAŽERA .....</b>	<b>15</b>
2.1 Význam sociální psychologie .....	15
2.2 Socializační proces .....	16
2.3 Svědomí .....	17
2.4 Postoje .....	18
2.5 Emoční inteligence.....	20
2.6 Sociální dovednosti .....	21
2.7 Využití interpersonálních dovedností manažera .....	22
2.7.1 Zpětná vazba .....	24
<b>3 CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE .....</b>	<b>25</b>
3.1 Podstata a základní druhy komunikace .....	25
3.2 Senzitivita .....	27
3.3 Percepce .....	28
3.4 Chyby ve vnímání .....	30
<b>4 PODMÍNKY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>33</b>
4.1 Podstata efektivní komunikace .....	33
4.1.1 Obsah sdělení .....	35
4.2 Agrese v komunikaci .....	36
<b>5 SPECIFIKA MANAŽERSKÉ KOMUNIKACE .....</b>	<b>38</b>
5.1 Komunikace z pozice manažera .....	40
5.1.1 Vnímání potřeb podřízených zaměstnanců .....	44
<b>6 PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>46</b>
6.1 Vymezení výzkumného cíle.....	46
6.2 Otázky a hypotézy.....	47
6.3 Výzkumná metoda .....	48
6.4 Výsledky výzkumu .....	48
<b>7 PŘÍPADOVÉ STUDIE .....</b>	<b>52</b>
7.1 Manažer Jan .....	52
7.2 Manažerka Jana .....	54
7.3 Manažer Jindřich .....	57
7.4 Manažer Josef .....	58
<b>8 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>60</b>
<b>9 ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
<b>10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>65</b>

## ÚVOD

V bakalářské práci popisuji problematiku efektivní komunikace z pozice manažera a optimální chování a vystupování směřující k vedení dobře fungujícího kolektivu podřízených pracovníků. Tak jako v každém odvětví a v každém oboru lidské činnosti, jako v každé pracovní pozici, tak i v managementu působí lidé, jejichž úspěšnost a výsledky jsou odlišné. Práce manažera se skládá z velkého množství činností a aktivit, které by měl kvalitní vedoucí pracovník zvládat co možná nejlépe. Ovšem i kdyby většinu činností excelentně ovládal, stačí jedna či několik málo nezvládaných oblastí, aby celková úroveň vedoucí práce byla podstatně snížena. Nelze předpokládat, že všichni manažeři budou zvládat všechny oblasti na sto procent. Obvykle někdo vyniká v některých více a v některých méně. Je ale nutné, aby i v těch problematických oblastech usiloval o zlepšení, které přinese požadované výsledky. Nejedná se jen o odborné stránky manažerské působnosti jako například ekonomika, výrobní proces či prodej. Jedná se také o sociální dovednosti, zejména o schopnost vést efektivní komunikaci se spolupracovníky na všech úrovních

Když jsem v průběhu pracovního života působil na nejnižších řadových pozicích, všiml jsem si rozdílů ve způsobech vedení různých vedoucích pracovníků. Tyto rozdíly různě působily na mezilidské vztahy a atmosféru ve skupině a motivaci podřízených pracovníků. Později v rámci kariérního růstu jsem působil v pozici liniového manažera a s odstupem času i ve středním managementu. Všiml jsem si, že někteří mí kolegové na stejných či obdobných pozicích upřednostňovali spíše odbornou stránku manažerského působení a do určité míry podceňovali důležitost interpersonálních dovedností zvláště pak efektivní komunikace, což způsobovalo řadu nedorozumění, nejasností a zhoršení mezilidských vztahů. Stejně tak jsem zaznamenal i tendence ztotožnit se s jakousi rolí „neomylného vůdce“, který ví vše nejlépe a nemusí se zajímat o názor spolupracovníků, a který může své postavení zneužít k získání osobního prospěchu. O tuto problematiku jsem se začal více zajímat a hledal jsem odpovědi především v oblasti psychologie. V průběhu studia na Univerzitě Jana Amose Komenského Praha, jsem k této problematice získal nové důležité poznatky, proto jsem si zvolil jako téma bakalářské práce komunikační dovednosti manažera.



Cílem práce je popsat optimální komunikační dovednosti manažera a zjistit jaký vliv mají nejčastější chyby v komunikaci a v chování manažera na výkon, interpersonální vztahy a spolupráci podřízených pracovníků ve skupině.

V teoretické části se věnuji postavení a úloze manažera v organizaci, významu sociálních dovedností v činnosti manažera, charakteristice komunikace a podmínkám efektivní komunikace. V praktické části uvádím konkrétní příklady pozorování manažerské činnosti, osobní zkušenosti a získané informace dotazníkovou metodou.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 POSTAVENÍ A ÚLOHA MANAŽERA V ORGANIZACI

Postavení manažera se průběžně formovalo během historického vývoje firem, podniků, organizací a společností. S růstem výroby docházelo k rozšiřování firem, zvyšování počtu zaměstnanců a s tím i k potřebě jejich efektivního řízení. Efektivní řízení zahrnuje širokou škálu činností a aktivit, kterou by již vlastníci bez vytvoření dalšího řídicího článku nedokázali zajistit. Byly vytvářeny manažerské pozice, jejichž členění a struktura se vyvíjela v souladu s potřebami firem. Docházelo ke specializaci manažerských pozic. Vzhledem k nárokům, které celá oblast manažerského působení přináší, bylo nutné vytvoření koncepce, která by usměrňovala pravidla managementu. Tato nutnost dala vzniknout managementu jako vědnímu oboru, který řeší otázky spojené s manažerským působením v širokých souvislostech.

Manažerské pozice v organizacích lze obecně rozdělit do tří základních skupin:

- **Vrcholoví manažeři** – někdy jsou označováni jako top manažeři. Tvoří koncepci a strategii podniku. Nesou odpovědnost za řízení celé organizace a zodpovídají se přímo vlastníkům firmy. Reprezentují podnik i jeho politiku vůči zaměstnancům, představenstvu i veřejnosti ve všech oblastech, které s činností organizace souvisejí.
- **Střední manažeři** – nejpočetnější skupina, která tvoří jakýsi přechod mezi top manažery a liniiovými manažery. Stojí v čele útvarů, které plní své specifické úkoly. Bezprostředně působí na nižší, jim podřízené vedoucí pracovníky.
- **Liniioví manažeři** – v hierarchickém uspořádání struktury organizace jsou nejnižší postavenými vedoucími pracovníky. Řídí konkrétní skupiny řadových pracovníků, není jim podřízen žádný další vedoucí pracovník. V jejich působení převažuje dílčí odbornost, úkolování, kontrola a hodnocení podřízených pracovníků a jejich produktů.

Jedná se pouze o základní orientační členění, přičemž každá organizace si vytváří manažerskou strukturu dle svých potřeb. Činnost manažera zasahuje do nejrůznějších oblastí. Například do technické, technologické, ekonomické, sociální, psychologické a řady dalších, což klade specifické nároky na profil jeho osobnosti. Vysoké nároky klade zejména řízení lidí organizovaných v pracovních skupinách, členitost a různorodost manažerských činností a také to, že manažer disponuje určitou, více či méně výraznou a rozsáhlou společenskou mocí.

Působnost manažera v podniku se vztahuje především:

- **Na výrobní proces**, technologii a organizaci práce. Musí mít potřebné technické a organizační znalosti, dovednosti a zkušenosti. Nerozumí-li například výrobě, kterou řídí, celá jeho řídicí činnost se hroutí a způsobuje podniku vážné ztráty.
- **Na ekonomiku**, efektivní hospodaření a nakládání se zdroji, na postavení organizace na trhu. Je nutné, aby měl manažer přiměřené znalosti v této oblasti, tak aby jemu svěřený úsek vykazoval potřebnou produktivitu.
- **Na mezilidské vztahy** na pracovišti. Nutné jsou znalosti z oblasti pedagogiky a psychologie a životní zkušenosti. Přehlížení různých roztržek a konfliktů, nebo dokonce nevhodný zásah do nich může vyústit ve velmi napjatou situaci a atmosféru na pracovišti, která působí kontraproduktivně.
- **Na řízení pracovníky**. V této oblasti hrají důležitou roli především charakterové vlastnosti manažera, empatie, emoční inteligence a jeho osobní příklad. Případná absence potřebných kvalit manažera způsobuje zhoršení morálky podřízených pracovníků.
- **Na zlepšování svých vlastních kvalit**. Manažer musí soustavně zdokonalovat své osobní kvality, prohlubovat odborné znalosti a rozvíjet řídicí schopnosti. V opačném případě dochází ke stagnaci a není schopen zlepšovat stávající stav ani reagovat na případné změny, které vývoj nutně přináší.

Manažer dává pokyny a určuje, co a jak se bude na pracovišti odehrávat, což ale nemůže dělat svévolně bez ohledu na podřízené pracovníky. Je zapotřebí vhodnou komunikací pracovníky motivovat, vnímat jejich názory a úspěšně propojovat jejich zájmy se zájmy organizace. Obecně se uvádí, že formální vedoucí by měl být uznáván a chápán členy skupiny, měl by mít iniciativu a dobré organizační vlastnosti a měl by projevovat osobní vztah k motivacím členů skupiny a účast na životě skupiny. Jestliže se vedoucímu tyto požadavky nedaří plnit, vzniká riziko, že se ve skupině vytvoří neformální vedoucí (vůdce, mluvčí), který má vliv na skupinu a má i potřebný respekt. Může se stát, že formální vedoucí využije vlivu neformálního vůdce skupiny ku prospěchu plnění úkolů, ale stejně tak se může stát, že se zájmy i činnost obou vůdců budou křížit a působit protichůdně, samozřejmě s negativním dopadem na práci skupiny.

Vedoucí pracovník musí zvládat řadu různorodých činností, ovšem nejdůležitější činností zůstává řízení lidských zdrojů. Většinu konkrétních odborných činností neprovádí manažer sám, ale tyto úkony vykonávají jemu podřízení pracovníci dle jeho pokynů. Proto je důležité, aby manažer správně vybíral pracovníky do týmu, který řídí a tento tým průběžně formoval a utvářel. Je zapotřebí podřízené pracovníky motivovat k dalšímu osobnostnímu i profesnímu rozvoji. V souladu s podnikovou koncepcí řízení lidských zdrojů pak manažer působí na pracovní skupinu, aby docházelo k optimalizaci všech oblastí, které mají vliv na prosperitu a úspěch organizace.

Pauknerová (2012, s. 212) výstižně zúžila okruh činností manažera v souvislosti s řízením podřízených pracovníků a ve spolupráci s podnikovým personálním útvarům na oblasti:

- **Komunikace s pracovníky nejen při zadávání a kontrole pracovních úkolů;**
- **Výběr pracovníků, jejich přijímání do podniku, rozmíst'ování a adaptace;**
- **Hodnocení pracovníků;**
- **Stimulace a motivace pracovníků;**

- **Poradenství a účast na řešení pracovních a osobních problémů vedených pracovníků a pracovních skupin.**

Je třeba zmínit ještě jednu důležitou úlohu manažera. Častorál (2009, s. 38, 39) klade důraz také na společenskou odpovědnost firem. Tato odpovědnost není jednotně definována a jedná se o soubor dobrovolných aktivit, které kromě cílové orientace na zisk zahrnují také formální i neformální pravidla a normy chování s širším společenským posláním. A nositelé této společenské odpovědnosti jsou právě manažeři. Aktivity v rámci společenské odpovědnosti se mohou týkat mimo jiné například:

- Oblasti sociální (spravedlivý a rovný přístup, etika a kultura práce)
- Oblasti environmentální (obnovitelné zdroje, šetrná výroba, recyklace)
- Oblasti ekonomické (transparentnost, řízení rizik)

Iniciativu v rozvíjení společenské odpovědnosti firem vyvíjejí především mezinárodní organizace a nevládní subjekty. Společensky odpovědné chování organizace zvyšuje prestiž u podnikatelské i nepodnikatelské veřejnosti, což může přinést řadu výhod. Například větší přitažlivost pro zákazníky i investory, konkurenční výhodu, zájem kvalitních zaměstnanců a řadu jiných. Se společenskou odpovědností úzce souvisí i etika manažerské činnosti. Jak intenzivně k této problematice přistupují manažeři, tak úspěšně se daří vytvářet image organizace“.

Velmi důležitý je morální profil a mravní kvality manažera. Pro správné vedení skupiny lidí, je nutné, aby manažer nestavěl své osobní zájmy nad zájmy podniku, či spolupracovníků. I když manažerská pozice klade velké nároky na člověka, vyžaduje vysoké pracovní nasazení a odpovědnost, přesto, vzhledem k určité společenské moci, prestiži a také v důsledku vyšší finanční odměny, neztrácí na atraktivitě. Motivy pro dosažení manažerské pozice mohou být u různých lidí velmi odlišné. Řezáč (1998, s. 38) píše: „V mnoha klasifikacích sociálních potřeb se objevuje jako univerzální lidská potřeba - potřeba moci (event. potřeba vládnout, ovládat), eventuálně **potřeba dominovat**. V některých pojetích se mluví spíše o **potřebě vlivu** (ovlivňování). Jde tu

často o „směs“ několika příbuzných, blízkých pohnutek. Někteří jedinci usilující o „vlivnost“ usilují spíše o *pozici*, tedy o mocenské postavení jako takové („podívejte se, kam jsem to dotáhl“); jiní usilují skutečně především o možnost ovlivňování jiných lidí a mocenská pozice je chápána pouze jako prostředek k uspokojování *potřeby ovládat druhé* (a mají-li tuto možnost, o mocenskou pozici ani neusilují, např. manipulátoři)“.

Úloha manažera vyžaduje nejen efektivní práci s informacemi, optimální působení na spolupracovníky a plnění dalších manažerských činností, ale také schopnost řešit náhle nečekané problémy a krizové situace v krátkém časovém horizontu. Miller (2009, s. 215-216) ve své publikaci popisuje optimální zvládnání krizových situací: „Efektivní vůdce koordinuje úsilí jednotlivých členů týmu do jednotné síly. Dokáže podle potřeby delegovat povinnosti, ale dokáže také rychle zasáhnout a osobně převzít vedení, kde je třeba.

V situaci, kdy jde o život, nestačí pouze nepropadnout panice. Efektivní vůdce musí být schopen jasně myslet a i ve stresu provádět kritická okamžitá rozhodnutí. Vyžaduje to schopnost rozeznat signál od šumu, zachytit a rychle odfiltrovat relevantní data z okolí a vymyslet účelnou reakci. Klíčovým faktorem není uvolnění, nýbrž je třeba udržet optimální nabuzený stav soustředěné pozornosti bez rušivé úzkosti.

Nadhled pod tlakem by byl sotva k něčemu dobrý, kdyby vůdci chyběla kognitivní schopnost, aby rychle a účinně posoudil situaci, schválil a vyloučil přiměřené činnosti, realizoval je a následně přesně zhodnotil jejich účinky na celkovou situaci a řízení krize. U vůdců se zkušenostmi s kritickými incidenty má tento cyklický proces tendenci se vyvíjet jako souvislý koordinovaný tok, což je důvod, proč se vždycky zdá, že kompetentním vůdcům jde zvládnání mimořádných situací tak snadno. Snadné to ale není, nýbrž dovednosti, praxe a zkušenosti umožňují takovou úroveň odborné způsobilosti, že rozhodnutí takového vůdce jsou téměř vždy správná“.

## 2 VÝZNAM SOCIÁLNÍCH DOVEDNOSTÍ V ČINNOSTI MANAŽERA

### 2.1 Význam sociální psychologie

K tomu, aby manažer mohl úspěšně komunikovat, spolupracovat a řídit týmy pracovníků, musí mít nutně osvojené minimálně základní znalosti z oblasti sociální psychologie. Sociální psychologie se zabývá studiem společenského života člověka, především jeho vztahy k jiným lidem, společenských aktivit a činností, zvláštnostmi sdružování lidí i psychologickými aspekty struktury a dynamiky sociálních útvarů (skupin, společenství). Stejně tak se zabývá studiem vlivů kulturního prostředí na člověka, způsobů sebeprojevu a seberealizace člověka v podmínkách sociálního prostoru.

Na veškeré lidské činnosti lze nahlížet prostřednictvím nejrůznějších vědních disciplín, což velmi výstižně popisuje Řezáč (1998, s. 9) „Přístup, náhled psychologické reality a metodologie se většinou odvíjí z filosofických východisek autorů, někdy se pro vztahový rámec nazírání skutečnosti užívá též pojem **paradigma**. Objekt může být i pro několik disciplín týž, avšak hledisko, způsob nazírání objektu bude vždy odlišné. Tak např. takový objekt, jakým je člověk, je studován řadou vědních disciplín (v novějších klasifikacích věd jsou souhrnně označovány jako „vědy o člověku“). Avšak fyziolog nazírá tento objekt jako „organismus“, pro kybernetika je „systémem“ pro psychologa „osobností“. Uvedené pojmy vyjadřují různost přístupu vědních disciplín k témuž objektu a zároveň i úhel pohledu, tedy jejich **odborný zájem**. Totéž platí ve specifické podobě i uvnitř vědních oborů. Vždy je třeba si přesně vymezit skutečnost, kterou zkoumáme, a rovněž tak i způsob, jakým ji budeme zkoumat a interpretovat“.

Stejně tak i na činnost a působení manažera by se mohlo nahlížet pomocí různých vědních disciplín, ale ve vztahu k optimálnímu vedení pracovního kolektivu, k efektivní komunikaci se spolupracovníky a k morálnímu a spravedlivému řízení lidských zdrojů je sociální psychologie, alespoň z mého pohledu nejvhodnější. V této vědní disciplíně jsou oblasti, které právě tyto zmíněné jevy podrobně zkoumají a přinášejí poznatky, jichž lze úspěšně využívat při řešení otázek a při práci s hypotézami, na kterých stavím

svou práci. Následující kapitoly se budou věnovat tématům z oblasti sociální psychologie, které úzce souvisí s chováním člověka v sociálním prostředí a s formováním osobnosti, což jsou nepostradatelné poznatky pro nastavení morálních hodnot a principů manažerské činnosti.

## 2.2 Socializační proces

Pojem socializace označuje proces začleňování jedince do společnosti. Jinými slovy, člověk se osobností nerodí, ale stává. Socializace se dělí do tří základních skupin:

- **Primární socializace** – probíhá v rodině a končí s uzavřenou individualizací jednotlivce. Normy, které se během této socializace vstřebají, platí jako stabilní, ale mohou se během života ještě změnit. Primární socializace trvá do třetího roku života.
- **Sekundární socializace** - připravuje jedince na jeho roli ve společnosti a probíhá zejména v rodině, škole a v kontaktu s vrstevníky. Probíhá zhruba od třetího roku života.
- **Terciární socializace** - se uskutečňuje v dospělosti a označuje vývoj, který individuum neustále uskutečňuje v interakci se svým sociálním okolím.

V sociální antropologii se uvádí, že v rodině je úspěšná socializace možná jen tehdy, pokud se uskuteční na základě humanizace, v níž kojeneček během prvního roku života získá důvěru ke svému okolí a je schopný akceptovat sociální učení ve svém okolí.

Nesocializovaní jedinci nejsou schopni vstupovat do běžných interakcí s druhými lidmi, ve společnosti stěží přežívají, mají problém vyjít s druhými lidmi, orientovat se v sociálním prostředí a rovněž se u něj objevují problémy s jeho vlastní identitou. V některých případech se vyskytují problémy s dodržováním i formálních společenských norem, dochází k jejich porušování. V takovém případě se uplatňují společností nastavené systémy nápravy a resocializace.



V průběhu socializace objevuje jedinec zákonitost a procesy fungující v lidské společnosti a více či méně se do ní zařazuje. Člověk, který si v průběhu procesu socializace osvojí sociální dovednosti v menší míře, nebude považován za *nesocializovaného* jedince. Bez větších problémů může vykonávat libovolnou odbornou profesi, snad jen komunikace se spolupracovníky se omezí na nejnужnější minimum, možná nebude patřit k nejoblíbenějším pracovníkům v kolektivu, ale může být považován za velmi schopného pracovníka a tudíž platného člena týmu. Ovšem bude-li takový člověk vykonávat pozici manažera, s největší pravděpodobností dojde k celé řadě komunikačních, vztahových a interpersonálních problémů, které budou mít negativní vliv na fungování vedeného úseku. Během socializačního procesu se utvářejí faktory osobnosti, které fungují i jako regulátory sociálního chování. Je jich samozřejmě více (sebevědomí, sebehodnocení, sebepojetí, a řada jiných), a všechny hrají velmi důležitou roli ve způsobech správného vedení pracovního týmu. Ovšem některé z nich chci zmínit vzhledem k tomu, že jejich snížení či dokonce absence u manažera má na správné fungování pracovního týmu velmi negativní dopad.

### 2.3 Svědomí

Vzhledem k tomu, že manažer disponuje určitou mocí, je velmi důležité, aby jeho úsilí směřovalo k naplňování cílů organizace v souladu s právními normami, tak aby nedocházelo k zneužití vlivu za účelem uspokojování svých osobních potřeb. Významnou roli v rozhodovacích procesech hraje svědomí, které usměrňuje jednání a chování, tak aby nevybočovalo z pomyslných mantinelů nastavených morálkou, etickými kodexy a příslušnými zákony.

Svědomí je spojováno s pocitem viny jako specifickým prožitkem, který signalizuje konflikt mezi vlastním jednáním a normou, která je akceptována a vnímána jako platná. Svědomí obsahuje množství výchovou převzatých vzorců chování a morální zásady mezilidských vztahů. Tyto společenské zásady vytvářejí požadavky na naše chování a určují, co se může, má a musí, nebo naopak nemá a nesmí. Nejsou-li dodržena tato pravidla, která daná společnost považuje za normální, začíná pracovat naše svědomí, které způsobuje prožívání vnitřní tenze, rozladěnosti, pocitování viny. Svědomí je přirovnáváno k smyslovému orgánu, je chápáno jako instinkt, které napomáhá

k vytváření odpovědnosti, hledání správných cílů i způsobů, jak se k těmto cílům dostat, aniž by byly porušeny morální zásady.

Řezáč (1998, s. 60) chápe svědomí jako: „psychologický termín, zahrnující původně vnější normu, která byla v průběhu socializace zvnitřněna a je jakýmsi kompromisem mezi tím, co by člověk *chtěl*, a tím, o čem ví, že by již *neměl*, přestože má chuť to učinit a často též učiní. Většinou se obsahem svědomí stává to, co člověk racionálně chápe, s čím souhlasí a co tedy považuje za správné, avšak co z různých vnitřních i vnějších příčin obtížně dodržuje, zvláště v případech volby mezi způsoby dosahování subjektivně významných cílů. Obsah svědomí je tedy do značné míry „objektivizován“ kulturní (vnější) normou.

Univerzální povahu svědomí silně podporují i současné neurofyziologické výzkumy o souvislostech svědomí, mravních soudů a mozku. V těchto činnostech se předně aktivují určité oblasti mozku (např. prefrontální kortex) a pokud jsou poškozeny, člověk ztrácí určité zábrany. Pokud jsou poškozeny v dětství, může se stát, že dítě si tuto oblast myšlení a rozhodování vůbec nevybuduje. Interpretovat tato zjištění není jednoduché. Zdá se, že člověk je fyziologicky vybaven jistou schopností preventivního i následného „posuzování“ (viz například stud), její přesnější obsahy se však patrně získávají v průběhu dětství a socializace.<sup>1</sup>

Míra a intenzita svědomí je velmi individuální. Významné společenské postavení, které bývá spojeno s příslušnou mocí a společenským vlivem, je velmi často cílem lidí se sníženým prahem svědomí. Ovšem tato kombinace působí velmi negativně, ať už se jedná o jakkoli vysoké společenské postavení, včetně manažerské pozice.

## 2.4 Postoje

Postoje hrají důležitou roli v komunikaci. Postoje ovlivňují reakce na různé podněty a indikují pocity ve vztahu k určité záležitosti, ať už se jedná o předměty, osoby, situace či o vlastní osobu. Jsou součástí osobnosti. Souvisí s myšlením, chápáním a cítěním. Na základě známých postojů konkrétního člověka, lze do jisté míry předvídat jeho reakce

---

<sup>1</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/Sv%C4%9Bdom%C3%AD> (26.12. 2013)

na vzniklé situace. Postoje obsahují složky:

- **poznávací (kognitivní)** - názory a myšlenky osoby o předmětu postoje,
- **citovou (afektivní, emocionální)** – cit osoby k předmětu postoje (emoce, emocionální reakce),
- **konativní (behaviorální)** – sklon k jednání či chování ve vztahu k předmětu postoje.

Postoje mohou být: kladné, záporné, verbální, neverbální, skryté, zjevné, vědomé, nevědomé, individuální, skupinové, stálé či proměnlivé.

Působením jiných osob, prostředí či situací může dojít i ke změně postojů. Zdroj takového vlivu však musí působit dostatečně atraktivně, důvěryhodně a přesvědčivě. Velmi dobře se to daří lidem, kteří disponují výmluvností, schopností manipulace a určitou dávkou charisma.

Řezáč (1998, s. 30) k postojům uvádí: „V průběhu sociálního styku se vedle rolí utvářejí a dotvářejí různé relativně stálé vlastnosti osobnosti, jako jsou dovednosti, schopnosti, návyky, sociální potřeby a motivy atp. Sledujeme-li sociální chování jedince v průběhu ontogeneze, zjišťujeme, že jeho chování vůči určitým objektům a v určitých situacích lze stále více předvídat. Postupně se vytváří jistá výběrovost objektů a něco jako připravenost chovat se k nim určitým způsobem. Člověk se vlivem sociální zkušenosti naučí jednat výběrově a relativně stabilně. Chování se strukturuje a zároveň a zároveň vytváří „obvyklé (navyklé) struktury jednání“. Tento fakt má význam i pro druhé lidi, neboť jejich partner se pro ně stává „čitelným“, umožňuje jim to předvídat povahu a průběh kontaktu s ním. Vznikají postoje člověka, v nichž se osobnost projevuje jako celek a jsou výsledkem předchozích interakcí. Postoj se projevuje v chování a jednání člověka a zpětně tak ovlivňuje utváření dalších vztahů člověka k prostředí“.

Tyto poznatky lze z pozice manažera velmi dobře využívat ve styku se spolupracovníky k vedení efektivní komunikace, tak aby se předešlo zbytečným a nežádoucím

konfliktům. Ovšem je třeba si uvědomit, že těchto poznatků lze také snadno zneužít k dezorientaci, dezinformaci a manipulaci lidí, zejména s nižším intelektem.

## 2.5 Emoční inteligence

V minulosti se intelektuální úroveň či míra inteligence člověka hodnotila podle testu IQ (kvocient inteligence), kde se projeví schopnosti člověka především v oblastech technických, strukturovaných. IQ se někdy testuje i dnes, i když v podstatně menší míře než v předchozích desetiletích. Současná doba přináší stále větší a větší překážky, složitosti, a nepředvídatelnosti zejména v oblasti sociálního života. Stále větší důraz se klade na schopnosti sociální adaptace, kde technické schopnosti a matematické uvažování nehrají příliš významnou roli.

Lahnerová (2009, s. 120) soudí o emoční inteligenci: „Možná budete překvapeni, ale emoční inteligence se na našem úspěchu v životě podílí osmdesátí procenty, a to i v profesích jako vědec nebo inženýr. Emoční inteligence je souhrn emočních dovedností, které nám pomáhají dosáhnout toho, co chceme, cítit se spokojeně a být v souladu s lidmi kolem nás i sami se sebou. Neovládané emoce snižují naši schopnost myslet. V hněvu nebo úzkosti přestáváme racionálně uvažovat. Určitě si každý z nás vzpomene na situaci například ve škole, kdy trémou, strachem nebo úzkostí zapomněl i to co před chvílí bezchybně ovládal. Proto je tak důležité získat alespoň základní emoční gramotnost. Pomůže nám to v životě a můžeme to pak jako dar předat svým dětem“.

Kubátová (2013, s. 19) et al.; uvádí: „Vždyť v žádné chvíli ani nemůžeme naprosto přesně vědět, na co se máme adaptovat! A než se nám to podaří zjistit, situace se patrně opět trochu změní. Potřebujeme tedy takové dovednosti, které nám umožní vnímat široký kontext vlivů, rychle je vyhodnocovat a realizovat přibližná řešení – přičemž už ve chvíli, kdy je tvoříme, si potřebujeme uvědomit, že tato řešení budeme zakrátko opět muset opravovat“.

Podle Golemana „Abychom dosáhli potřebné úrovně emoční inteligence, je třeba, abychom neustále pracovali na zkvalitňování jejích čtyř základních složek:

- **Řízení sama sebe** – schopnost kontrolovat nebo přeměřovat destruktivní impulsy a nálady a regulovat své vlastní chování. Do této kategorie se řadí šest potřebných schopností: sebekontrola, důvěryhodnost a spolehlivost, iniciativa a adaptibilita, tolerance k nejistotě, vstřícnost ke změnám a potřeba uspět.
- **Vědomí sama sebe** – schopnost rozeznat a pojmenovat svou vlastní náladu, emoce a pohnutky a porozumět jim a také rozpoznat a pochopit jejich účinek na ostatní lidi. K tomu potřebujeme tyto schopnosti: sebedůvěru, realistické sebehodnocení a znalost svých emocí.
- **Sociální vědomí** – schopnost pochopit emoční nastavení jiných lidí a dovednost jednat s lidmi podle jejich citových reakcí. V tomto kontextu budou důležité tyto schopnosti: empatie (schopnost se vcítit a skrze vcítění se pochopit), zkušenost s rozvíjením talentu, organizační schopnosti a znalost organizace, citlivost k odlišným kulturám, respekt k odlišnostem a služba vnitřním i vnějším zákazníkům.
- **Sociální dovednosti** – schopnost vytvářet a řídit vztahy a vztahové sítě za účelem dosahování výsledků a schopnost nalézt společné hřiště. Do této kategorie patří schopnost vést, účinně řídit změny, zvládat konflikty, schopnost ovlivňovat druhé a dovednost budovat a vést týmy“. (In: Kubátová, 2013, s. 21)

## 2.6 Sociální dovednosti

Sociální dovednosti jsou nedílnou součástí udržování optimálních mezilidských vztahů. Na základě dispozic se rozvíjejí a stabilizují. Jedná se o takzvané sociální kompetence či sociální způsobilost. Sociální dovednosti jsou podmíněny sociabilitou, schopností vytvářet a udržovat optimální mezilidské vztahy. Sociabilita vystihuje povahu vztahů člověka k jiným lidem. Sociální dovednosti by měly patřit do „vybavení“ manažera, který chce úspěšně řídit jemu svěřený úsek.

Řezáč (1998, s. 67) rozděluje sociální dovednosti takto:

- **Interakční dovednosti**

- Dovednost iniciovat, navázat, prohlubovat a ovlivňovat vztahy mezi lidmi
- Sociální obratnost, tj. způsobilost vést a rozvíjet určitou smysluplnou interakci
- **Percepční dovednosti**
  - Dovednost odpovídajícím způsobem vnímat vnitřní a vnější realitu
  - Dovednost interpretační (apercepčně-atributivní)
  - Dovednost interpretovat sociální svět
  - Dovednost posuzovat a hodnotit
- **Komunikační dovednosti**
  - Dovednost symbolicky vyjadřovat kognitivní i emotivní obsahy vědomí (svého vnitřního stavu, svých pocitů, mínění názorů a postojů, apod.)
  - Dovednost přijímat a zpracovávat podněty, signály a sdělení z vnějšku
- **Organizační dovednosti**
  - Dovednost záměrně ovlivňovat, řídit činnosti, aktivity a sociální kontakty (intrapersonální, inter- a intraskupinové atd.)
  - Dovednost vytvářet plány, taktiky a strategie sociálního chování
- **Behaviorální dovednosti**

Dovednost chovat se kongruentně a autenticky, tj. aby expresivní složka výrazu, mimika, pantomimika, posturologické a proxemické aspekty projevu člověka atd. odpovídaly skutečnému prožívání sociální skutečnosti a aby signalizovaly skutečné záměry, které jedinec se sociálním prostředím spojuje.

## 2.7 Využití interpersonálních dovedností manažera

Interpersonální dovednosti výrazně ovlivňují manažerský výkon. Jedním z hlavních cílů

manažera je zajistit, aby jím vedení pracovníci dokázali úspěšně plnit cíle, které vedou organizaci k rozvoji. Snahou manažera by mělo být, aby lidé naplňovali tyto cíle efektivně a bez zbytečných nákladů materiálních, časových i psychických. Úkolem manažera je v tomto případě ovlivňovat nejen rozvoj a učení lidí, ale také jejich motivaci. Je třeba na pracovníky působit tak, aby ve své práci dokázali najít smysl. Jedině tak může organizace efektivně využít všech zdrojů a příležitostí, které nabízí prostředí, v němž žije.

Kubátová (2013, s. 12) uvádí: „Manažer by si měl být vědom toho, jaké lidi vlastně chce ovlivňovat. Ve srovnání s minulostí se manažer nyní setkává s lidmi vzdělanějšími, sebevědomějšími a samostatnějšími. Bez práce jim většinou nehrozí smrt hladem a zimou. Jsou pod ochranou „civilizačních standardů“ v souladu se zákonnými normami. Jsou tedy na svém zaměstnání mnohem méně závislí než v minulosti. Povaha mimopracovního prostředí, z něhož tito lidé přicházejí, také významně ovlivňuje jejich názory, chování a hodnoty. Z toho důvodu není snadné zajistit, aby v množství jiných vlivů byl vliv manažera dostatečně účinný“.

Je důležité, aby manažer směřoval své úsilí tak, že jeho spolupracovníci se budou chtít nechat ovlivnit, vyjdou jeho ovlivňování vstříc a budou mít vůli s ním spolupracovat. Existuje také druhá možnost ovlivňovat lidi kolem sebe příkazy, zákazy či kontrolou, tedy využívat poziční moci. V současné době ale takový způsob pozbývá na účinnosti. Současný samostatný a vzdělaný člověk o takové „poroučení“ nestojí.

Tyto skutečnosti vedou k závěru, že nejdůležitějším úkolem manažera je najít vhodné způsoby spolupráce s ostatními, k čemuž potřebuje širokou škálu interpersonálních dovedností. Efektivní spolupráce vyžaduje mimo jiné i znalost principů lidského chování. Manažer by si měl být vědom toho, jak tyto principy ovlivňují nejen ostatní, ale i jeho samého. Měl by vědět, že jeho představa o konkrétních záležitostech je nějakým způsobem zbarvena, ale zbarvení představ ostatních, týkající se stejné problematiky, bude mít většinou odlišné odstíny.

Významnou interpersonální dovedností manažera je stanovení cílů a ovlivnění lidí, aby cíle přijali za své. Aby sami pochopili, proč a kam chtějí dojít. Jsou-li cíle vhodně a

srozumitelně stanoveny, ušetří se mnoho času a energie, které by se strávily blouděním. Lidé motivuje takový cíl, který oni sami vidí jako smysluplný. Pak u nich vzniká reálná šance se s tímto cílem ztotožnit. Velmi záleží na schopnosti manažera, do takových cílů aktivně zapojit své spolupracovníky.

### 2.7.1 Zpětná vazba

Velmi důležitou interpersonální dovedností, pro manažera nepostradatelnou, je schopnost pracovat se zpětnou vazbou. Zpětnou vazbou je jakákoli forma komunikace, která nám poskytne informace o vlastním jednání. Zpětnou vazbu můžeme jak přijímat, tak vysílat. Při svém rozhodování a jednání mnohdy postrádáme jasné a objektivní ukazatele směrů. I když ve zpětné vazbě většinou získáme jen subjektivní názor druhého člověka, je to lepší, než vycházet pouze z vlastního subjektivního názoru.

Kubátová (2013, s. 69) uvádí: „Pokud zpětná vazba v organizaci dobře funguje, lidé zpravidla hodnotí takové pracovní prostředí jako otevřené. Při velké otevřenosti prostředí je pravděpodobné, že lidé v organizaci budou schopni vyjádřit a zpracovat téměř všechny informace, se kterými se setkají. Bude k dispozici množství různorodých názorů, nic nebude zatajeno, nic nezmizí v nenávratnu, nebudou vznikat „choulostivé zóny“, kolem nichž se tiše našlapuje a raději nemluví. Problémy se nebudou zametat pod koberec, aby se pak objevily v nejnevhodnější chvíli. Lidé budou jednat věcně, omezí se politické tlaky i existenční strach, lidé potáhnou za jeden provaz a budou mít pocit sounáležitosti s celkem. Stoprocentní otevřenost však asi není dosažitelná, to však neznamená, že se nebudeme o otevřené prostředí snažit.“

Se zpětnou vazbou je zapotřebí umět pracovat. Je zapotřebí ji umět nejen přijímat ale i dávat. Nesprávně podaná či přijatá (a tím nesprávně i pochopená či nepochopená) zpětná vazba může vyvolat konfliktní a nepřátelskou atmosféru, může být považována za osobní útok. Stejně tak může dojít i ke komunikační bariéře. Optimální je stav, kdy lidé zpětnou vazbu sami vyhledávají, dovedou s ní pracovat a využívají ji nejen k řídicí činnosti, ale i k vlastnímu osobnímu rozvoji. Oboustranná zpětná vazba získává na efektivitě. Vnucená zpětná vazba pozitivní výsledky nepřináší. Neměla by kriticky hodnotit toho komu je dáována, ale měla by vyvolat diskusi o sporných bodech.



### 3 CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE

#### 3.1 Podstata a základní druhy komunikace

Komunikace je výrazem interakce. Povahu interakce vyjadřuje prostřednictvím symbolů. Symboly mohou mít podobu grafickou (obrázek, písmo), nebo jakoukoliv jinou (mluvené slovo, gesto, akce), vždy vyjadřuje nějaký reálný vztah a význam.

Trpišovská, Vacínová (2007, s. 86) průběh komunikace znázorňuje jednoduchým modelem:

„KOMUNIKÁTOR—►KOMUNIKAČNÍ KANÁL (PŘENÁŠEJÍCÍ KOMUNIKÉ)—►  
KOMUNIKANT

Komunikátor - tedy zdroj komunikace, je ten kdo komunikaci zahajuje.

Komunikační kanál – prostor mezi komunikujícími.

Komuniké - informace, které mezi komunikátorem a komunikantem probíhají.

Komunikant – příjemce sdělení“.

Komunikace vypovídá o tom, jak člověk chápe, vnímá a interpretuje sebe, jiné lidi a vztahy mezi nimi a prostředím. Výpověď člověka je vždy subjektivní a vždy je zároveň jak sdělením druhému, tak výpovědí o sobě. Sdělení slouží třem hlavním účelům:

1. sdělovat fakta
2. vyjadřovat stav mluvčího
3. měnit stav posluchače

Důležité je, co je prostřednictvím komunikace sdělováno, jakým způsobem, jakými prostředky. A měli bychom ještě dodat také: za jakých okolností (v jakém kontextu,

v jakém prostředí, v jaké situaci). Adekvátní komunikace předpokládá na jedné straně schopnost správně vyjádřit sdělení, na straně druhé schopnost sdělení přijmout s co nejmenším zkreslením. V komunikaci se někdy uvádějí pojmy (na rozdíl od výše uvedených): „komunikant“ – ten, kdo právě sděluje informace a „recipient“ – ten, kdo právě naslouchá.

Helus (2011, s. 235) rozlišuje základní druhy komunikace takto:

- **VERBÁLNÍ KOMUNIKACE** – Je komunikací slovy, řečí; využitím jazyka v jeho mluvní nebo písemné podobě. Jazyk se historicky ustálil jako nejefektivnější způsob komunikování mezi lidmi. Dovoluje jemné odstínění významů, přesné vyjádření toho, oč jde; dovoluje vyjádřit jak vztahovou, tak věcnou stránku komunikace. Jazyk si osvojujeme v rozvinuté, nebo redukované podobě; to ovlivňuje kvalitu komunikace – šíří nebo omezenost možností domluvit se o složitějších problémech vyžadujících bohatý slovník a jasné formulace.

Způsob verbální komunikace souvisí s tzv. **registrem**; tedy s tím, jak je jazyk použit. Rozlišení registrů:

- Registr deklamační: například když máme promluvu před publikem a chceme udržet jeho pozornost
- Registr formální: komunikace s autoritou – oficiální komunikace
- Registr informativní: zpráva o provedeném výzkumu, služební cestě, popis událostí či podání informace
- Registr familiární: uvolněný rozhovor s přáteli včetně žertování
- Registr intimní: patří k výlučnému blízkému vztahu

Použijeme-li v určité situaci neadekvátní registr, je to pocíťováno jako nemístné, někdy dokonce nanejvýš trapné.

- **PARAVERBÁLNÍ KOMUNIKACE** – Tvoří přechod mezi komunikací verbální a neverbální. Je vázána na slova, řeč, ale nejde o to, co říkám, ale jak to říkám. Jedná se tedy o kladení důrazu na určitá slova nebo formulace; o ztišení či zesílení hlasu, v závislosti na pozornosti posluchače, anebo na významu, který danému výroku připisují; zámlky; zrychlení či zpomalení mluvy; intonaci apod. Obratný řečník dokáže operovat s paraverbálními složkami promluvy tak, že posluchač mu „visí na ústech“, ač jde o promluvu třeba i banální, jinak označitelnou za nudnou.
- **NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE** – Chápeme jako řeč těla. Tvoří ji mimické projevy, tedy tváření se spočívající v obličejovém výrazu, očních kontaktech apod. Součástí je také gestikulace a proximita.
- **METAKOMUNIKACE** – Týká se vztahu mezi úrovněmi komunikace verbální a neverbální. Partner komunikace nám něco říká slovy, ale něco jiného vyjadřuje neverbálně.

### 3.2 Senzitivita

K úspěšné komunikaci je zapotřebí mít dostatečně rozvinutou vnímavost k podnětům sociální povahy, umět zaznamenávat, adekvátně vyhodnocovat sociální podmínky života. Tato schopnost se nazývá senzitivitou. Senzitivita úzce souvisí a do jisté míry podmiňuje sociální inteligenci. Výzkumy ukazují, že jedinci s vyšší mírou empatie (sociální citlivosti) jsou hůře ovlivnitelní, snáze přijímají změny a jsou empiričtější.

V průběhu interakce ovlivňují vnímání člověka tři základní faktory:

- Jaký člověk objektivně je
- Jak se vidí on sám
- Jak ho vnímá druhý člověk

Vnímání druhého člověka probíhá na základě selekce při zpracovávání přijímaných

informací. Dochází k jakémusi výběru a stanovení priorit či důležitosti těchto informací na základě zkušeností a percepčních dovedností. Tento výběr pak slouží jako regulátor případné odpovědi či následné reakce na vnímaného člověka. Při zpracovávání informací a při zmíněném výběru dochází ke kreslení informací, což samozřejmě narušuje objektivitu.

Optimální je, daří-li se zkreslení pokud možno co nejvíce minimalizovat. Na zkreslení vnímání mají značný vliv takzvané proměnné, mimo jiné probabilistické a sémantické. Probabilistické změny v objektivitě přijímaných informací způsobuje naše tendence odhadovat „pravý“ obsah přijímaných informací. Tento odhad vzniká opět na základě našich dřívějších zkušeností a percepčních dovedností. Sémantické změny vznikají tendencí přiřazovat danému sdělení poněkud odlišný význam, z důvodu subjektivního přesvědčení a v závislosti na čase a prostoru, nežli ve skutečnosti má. Tyto tendence vznikají na základě individuálního kognitivního modelu. Při vnímání druhého člověka je nutné brát tyto proměnné v úvahu a usilovat o jejich eliminaci. Při jednání s lidmi z pozice manažera tyto poznatky nabývají na významu. Případná nedorozumění z důvodu nepochopení správného obsahu sdělení mohou mít velmi nepříjemné následky.

### 3.3 Percepce

Řezáč (1998, s. 106) vidí percepci jako proces výběrového přijímání a interpretace informací z vnitřního a zvláště vnějšího světa jedince. Percepce tedy není jen „viděním“, ale též „hodnocením“. Každý člověk si v průběhu socializace vytváří soubor percepčních dovedností a percepční schéma.

Základní charakteristiky, eventuálně zákonitosti procesu percepce, lze charakterizovat následovně:

- z objektů, které jsou v zorném poli člověka, jsou vnímány (přijímány) pouze některé – **zákon selekce**

- ty objekty, nebo části celků, které jsou přijímány jako první, bývají pro utváření vnímaného celku významnější než později přijaté informace – **efekt primárnosti**
- v průběhu percepčního procesu se uplatňuje minulá zkušenost, tj. že výběr určitých objektů, jejich detailů či znaků je vždy ne zcela vědomě ovlivněn předchozím vnímáním (tvary, souvislosti) a zkušeností (s objekty, osobami) – **zákon interference**
- v průběhu percepce dochází k utváření **podvědomých hodnotících hledisek** spojených s vnímanými objekty
- proces percepce je **subjektivním dějem**, na kterém se podílí osobnost jako celek, různé složky osobnosti, avšak podle situace v různém zastoupení a síle významnosti
- k základním předpokladům percepce patří adekvátní **úroveň smyslů** a **senzitivita** jedince

Řezáč (1998, s. 94) vysvětluje proces percepce následovně: „Vnitřní obraz vnímaného objektu se z výše naznačených důvodů nekryje zcela s realitou a je postupně „dolaďován“. Vnitřní obraz vnímané skutečnosti se navíc stává do značné míry autonomním. Znamená to, že jeho proměny nejsou jen výsledkem další aktualizace při opakovaném vnímání. Jeho „dokreslování“ probíhá z velké části „mimo percepční situaci“. Mohli bychom to vyjádřit asi takto: malíř, přísný realista, který se vydal se skicákem zachytit obraz krajiny, stihne za první sezení v terénu zaznamenat jen některé hlavní rysy krajiny a musí se několikrát vrátit, aby obrázek dokončil. Náš mozek však často postupuje jinak. Chybějící detaily si nejen dokreslí „doma“, ale dokreslí je bezděčně, použije k dokreslení dříve uložených detailů, někdy i ze zcela jiných obrázků, a do celkové kompozice tak zasáhne celá řada vnitřních dějů se situací ani s objektem přímo nesouvisející. A to ještě není všechno. Často vzniká tendence nadále vnímat skutečnost v té podobě, kterou jí přisoudil „malíř-mozek“, nikoliv tak, jaká je doopravdy. Proto je třeba nahlédnout do ateliéru našeho mozku a malířských technik

naší duše.“

První vstupní blok tvoří recepční děje. Hlavní roli zde sehrávají jednotlivé receptory, resp. analyzátoři. Dochází k přeměně působení vnějších vlivů (např. elektromagnetické vlnění) do podoby nervového vzruchu, který se šíří po nervových vláknech. Fyziologické i psychologické recepční děje již ovlivňuje senzitivita způsobující první selekci podnětů. Druhý blok tvoří tzv. **subjektivní filtr**. Tento pojem vyjadřuje skutečnost, že přijímané dílčí informace jsou znovu podrobeny *selekci, výběru a modifikaci*, protože se uplatňuje **vliv předchozí zkušenosti**. Vlastní zpracovávání dílčích informací do logického celku, vnitřního obrazu (modelu) vnímané skutečnosti probíhá ve dvou rovinách: vědomé a podvědomé. Percepční děje, které jsou ovlivněny předchozí zkušeností, ať už záměrně, vědomě, či samovolně, označujeme jako **apercepce**. Mezi apercepční děje patří i **atribuce** v tom smyslu, že způsob připisování příčin událostem je vždy zároveň projevem předchozí zkušenosti.

### 3.4 Chyby ve vnímání

Komunikaci manažera může ovlivnit celá řada chyb v posuzování (percepční stereotypy) – například - předsudek, tradice aj.

Dalším percepčním stereotypem je Efekt shovívavosti, který může být v opačném případě i efektem přísnosti. Pozorovatel kladně hodnotí lidi, ke kterým má bližší vztah (např. přátelský či příbuzenský) a jinak ostatní, nebo takové, se kterými již měl nějakou negativní zkušenost.

Mezi nejčastější chyby patří tzv. Halo-efekt. Pohled na druhého člověka je ovlivněn nějakým výrazným, ne však podstatným znakem. Tento znak odpoutává pozornost od dalších charakteristik osoby a zkresluje vnímání osoby.

Lahnerová (2009, s. 42) definuje Halo-efekt jako „obecnou chybu v posuzování lidí. To znamená, že jednotlivý rys vztáhneme na celkový dojem. Tímto termínem se také označuje setrvačné působení prvního dojmu, který jsme si učinili o jedinci na podkladě jednoho projevu. Ten mohl být náhodný, daný spíše situací než trvalými vlastnostmi

člověka. V našem případě to znamená, že **máme sklon prosévat to, co vidíme sítím svých předchozích zkušeností**. Naše smyslové vnímání souvisí s našimi minulými prožitky situací a zkušenostmi s lidmi. Pod vlivem těchto minulých zážitků máme tendence přisuzovat současné situaci vlastnosti situací minulých“.

Helus (2007 s. 233 – 234) popisuje tzv. spouštěče, respektive klíčové podněty „Halo-efektu“: „Osoba charakterizovaná tzv. „dětským vzhledem“ obecně vyvolává tendence k ochrannému a protekčnímu chování u druhých osob. Jako spouštěč uvádí i proximitu. Podřízený pracovník, žadatel, klient přistupující k nám do příliš těsné blízkosti vyvolává negativní dojem a podráždění. Stejně tak může působit i charakteristika mluvy (přirozená versus „uměle šroubovaná“, afektovaná, způsob artiklace, rozpačitost, vemlouvavost). Značný význam je připisován i mimice, gestikulaci, tělesným pachům a vzhledu“.

Helus rozděluje „Halo-efekt“ na dvě stadia:

- Vyvolaný předinformacemi – vytváříme si dojem (mnohdy mylný) ještě před setkáním s osobou na základě předběžných dostupných informací – hodnocení, reference, pověst.
- Vyvolaný prvním dojmem – při prvním setkání, kdy nás mohou ovlivnit všechny výše uvedené činitele.

Helus (2007 s. 235) uvádí další chybu v posuzování tzv. „*favoritizmus*“- sklon některých nadřízených mít některé podřízené více oblíbené. U nich mimoděčně přeceňuje jejich pozitiva a nevidí jejich nedostatky. Jejich selhání považuje apriorně za vyloučené, a tudíž dojde-li k nim, je nutno je z nějakých důvodů omluvit. Favoritizmus má hlavní příčinu v uspokojování potřeby mít ve svém sociálním okolí sympatické, milé a nápomocné lidi a orientovat se na ně; hledat u nich podporu a čerpat z jejich reakcí posilu. U ostatních členů kolektivu samozřejmě vyvolává pocit nespravedlnosti, nadřezování. Dochází k vážnému narušování vztahů a k růstu napětí ve skupině.

Jako další chyba je uváděn tzv. „*Pygmalion efekt*“- efekt očekávání. Jestliže se u

nepříliš výkonného žáka učitel začne domnívat (na základě jemu důvěryhodných informací), že žák má předpoklady pro zlepšení, začne vytvářet situace, které ke zlepšení dopomohou. Zlepšený výkon není výsledkem nadřování. Vytvoření příznivější situace spolu s očekáváním startuje u žáka vyšší úsilí a tudíž i zlepšení. Totéž samozřejmě může platit i v pracovním kolektivu.

Další atribuční chybou je tzv. egocentrický sklon, který se projevuje připisováním si zásadního podílu, zásluh za výsledek činnosti či aktivit prováděných společně s jinými lidmi. Nápadné to bývá při posuzování výkonu skupiny, jejímž je jedinec členem. Subjektivně viděný vlastní podíl odvedené práce převyšuje podíl ostatních, i když ve skutečnosti tomu tak není.



## 4 PODMÍNKY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

### 4.1 Podstata efektivní komunikace

Efektivní komunikaci míníme takovou vzájemnou výměnu obsahů, kterou lze označit jako:

- **Nezkreslenou** – obsah sdělení, přijatý recipientem, odpovídá tomu, co chtěl sdělit komunikant. V prostředí mezi nimi, které se nazývá komunikační kanál, dochází nejčastěji ke zkreslení neboli šumu v komunikaci. Vstoupí-li mezi partnery jakýkoli prvek, přináší s sebou riziko zkreslení. Zkreslení snižuje úplnost sdělení, nebo mění jeho smysl.
- **Platnou**. – sdělení odpovídá skutečnosti, kterou symbolizuje. Řezáč (1998, s. 125) to ilustruje na odborné terminologii. Pojmy, které tvoří základní skladebné prvky sdělení, „zastupují“ určitou skutečnost. Manipulátoři nebo šarlatáni jsou příznační tím, že užívají neobvyklých slov či slovních spojení (zavádějí „nové pojmy“), aniž by je vymezili, definovali. Tato spojení se na první pohled jeví jako smysluplná a souvislá, protože obvykle respektují zásady elementární výrokové logiky, Jeví se často jako hluboké úvahy či filozofické texty až do doby, kdy se začneme zajímat o zřetelné vymezení užívaných pojmů a zdůvodnění výchozích premis. Každý **znak** musí vyjadřovat **smysl**, ztělesňovat **význam** a označovat **objekt**. S pojmy je to jako s bankovkami, mají hodnotu, pouze jsou-li podloženy reálnou prací. Ani v komunikaci se nevyplatí dávat do oběhu „nekryté papírky“, i kdyby měli nádhernou grafickou úpravu. „Nekryté“ pojmy devalvují myšlení.
- **Včasnou** – správné načasování hraje také nezanedbatelnou roli. Zpoždění či předstih mohou přinést nežádoucí důsledky. Stejně tak je nutný dostatečný časový prostor pro vstřebání a zpracování informace a volbu reakce. Komunikace by měla mít i svůj časový vývoj. Sdělení zásadního řešení problému by mělo přijít v okamžiku, kdy je na to partner připraven. Partnerovi nejprve předáme maximum informací, čímž zvýšíme možnost shody v názoru.

Podmínkou efektivní komunikace je snaha eliminovat nežádoucí jevy jako agrese, negativní emoce. Nedílnou součástí efektivní komunikace je také ochota naslouchat. Zčásti se vztahuje pouze na recipienta, ale zčásti se týká umění motivovat k naslouchání samotným komunikantem. Je třeba zvolit takové prvky a techniky komunikace, kterými vzbudíme u partnera zájem naslouchat. Je-li zájem naslouchat vynucen pouze vyšší mocí z pozice manažera, komunikace ztrácí na efektivitě. S tím souvisí i umění naslouchat. Ovládneme-li tuto techniku, partner nám bez problémů sdělí více nezkreslených informací.

Důležitou roli v motivaci a zároveň i v efektivitě komunikace hraje **kompatibilita slovní zásoby**. Pojmy musí být srozumitelné a akceptovatelné pro obě zúčastněné strany. Stejně tak důležité jsou neverbální prvky doprovázející komunikaci:

- Oční kontakt – nejde jen o to, aby se partneři viděli, ale upřeným pohledem do očí partnera, popřípadě na nějaký objekt, o kterém je řeč dodáme slovům jiný důraz. Odvracením očí od partnera či těkáním pohledu z místa na místo zase vysíláme informace, které mají nezanedbatelný význam. Při komunikaci ve skupině je vhodné, aby docházelo k rovnoměrnému očnímu kontaktu se všemi zúčastněnými.
- Postoj – vypovídá o tom, jak vnímáme partnera a komunikaci s ním. Je celá řada způsobů držení těla, které vyvolávají v partnerovi různé pocity. Založené ruce vyvolávají pocit nadřazenosti. Postojem můžeme naznačovat i nezájem, nesouhlas, direktivnost, útočnost (zvednutý ukazovák, ruce v bok) aj. Optimální je tzv. „otevřená pozice“, která vyvolává pocit sounáležitosti a rovnocennosti partnerů.
- Proximita – vzdálenost partnerů vypovídá o intimitě jejich vztahu. Větší vzdálenost vyvolává velmi neosobní dojem, ale příliš velké přiblížení může vyvolat v partnerovi nepříjemné pocity v důsledku narušení intimní zóny.
- Projevy souhlasu – přikývnutím či gestem. Jsou-li v přiměřené míře, vytvářejí pozitivní atmosféru. Stejně tak i mimikou vyjádřený zájem či přátelský postoj k partnerovi komunikaci prospívá. Přehnané projevy komunikaci samozřejmě neprospívají.

Negativní signály k partnerovi vysíláme i „nečitelnými projevy“- například pokrčením ramen, nebo „manýrismy“ – časté upravování brýlí, hraní si s prstýnkem či poklepáváním s tužkou.

Ve snaze vybudovat si, popřípadě udržet si za každou cenu nadřazenou pozici se některý z účastníků komunikace uchyluje k „trestání“ partnera. Jedná se o ironizování, kritizování, předhazování nedostatků, ponižování, bagatelizování problémů partnera, výsměch, obviňování a řada jiných. Ale k získání přirozené čili neformální autority tyto prvky nepomohou, naopak vypovídají o úrovni toho, kdo je používá a komunikace ztrácí na konstruktivně a produktivitě.

#### 4.1.1 Obsah sdělení

Řezáč (1998, s. 107-116) k obsahu sdělení píše: „Každý člověk používá určitých symbolů k vyjádření toho, co chce sdělit. Některé znaky jsou poměrně jednoznačné, protože jsou společensky kodifikovány. Pojem úterý je např. tak jednoznačný, že dojde sotva k nejasnostem při jeho použití. Pojmy „blaženost“ či např. „duše“ už zdaleka nejsou tak jednoznačné jejich použití při sdělování může vést k výraznému posunu komunikantem zamýšleného obsahu sdělení. A problém je mnohem komplikovanější. Nejde jen o obsah samotných pojmů. Jde také o to, jaké další symboly, a v jakém pojetí jedinec používá. Lidé přece rádi operují s bonmoty, hyperbolami, metaforami atd. A tak, chceme-li dobře porozumět druhému člověku, musíme se zaměřit na to, jaké komunikační prvky používá, jakým způsobem kóduje svá sdělení.

Na způsobu kódování je závislá tzv. komunikativnost výroku. Výrok, který ztělesňuje myšlenku, by neměl obsahovat nejasnosti či dokonce logický rozpor. Tak např. výrok – tato váza je drahá a krásná – přináší dvě informace v přijatelné („vyvážené“) podobě. Výroky: „Tato váza je krásná, ale drahá!“ a „Tato váza je drahá, ale krásná!“ však podávají jen zdánlivě stejné informace. V obou případech sice umožňují autorovi výroku taktizovat („Vždyť jsem Vás upozornil, že je drahá!“), ale je zřejmé, že mají různou „ovlivňovací hodnotu“, protože jejich „komunikativnost“ je odlišná.

Samostatným problémem je též sdělování neverbální. Sdělování pohledem, výrazem

obličej, gesty atd. není jen doprovodem verbálního sdělování, vytváří samostatný zdroj informací.

Sdělování je vždy procesem „multidimenzionálním“. Proces komunikace lze znázornit jako vrstevnatý děj a každá vrstva – úroveň sdělení má svá specifika. Obvykle sice věnujeme pozornost především výroku, který slyšíme, a samozřejmě intonaci, která ho provází a dokresluje, avšak začít je třeba mnohem hlouběji ve vrstvách sdělení. Obvykle právě intonace, doprovodné neverbální prvky sdělení a jeho kontext naznačuje, co se asi skrývá v nižších vrstvách. V dynamice aktuálního vzájemného sdělování bude jistě hrát roli „dekódovací“ schopnost recipienta. Důležité bude, „jak hluboko“ se při dekódování dostane, kterou vrstvu ve sdělení odkryje“.

## 4.2 Agrese v komunikaci

Obecně se uvádí, že někteří jedinci mají zvýšenou potřebu hostilního jednání či agrese. Tuto potřebu, která je zakódována v pudové složce jedince, vyvolávají vrozené spouštěcí mechanismy.

V prehistorických dobách byla agrese jistě velmi užitečnou vlastností, na které záviselo přežití jedince i tlupy. Umožňovala překonat různé překážky, čelit nebezpečí i vítězit v boji s predátory. I když současný způsob života již takové překážky a nebezpečí, která dříve ohrožovala přežití, nenabízí, stále se rys agrese v lidském jednání vyskytuje, ačkoliv relativně ztrácí na významu. Stále se vyskytuje celá řada podnětů, které pocit napětí u jedince úspěšně vyvolávají. Jen mají jinou podobu. Jde o to, že pocit napětí přerůstá v projev agrese jen u některých jedinců, kteří mají tyto sklony upevněné v závislosti na stylu života, zejména v raném dětství a kteří k agresi mají biologické či fyziologické dispozice.

Studie ukázaly, že sklony k agresi se vyvine u jedince v průběhu života, zjistí-li, že mu to přináší výhody. Agresi může navozovat i prostředí, ve kterém se jedinec nachází. Příliš hlučné prostředí, horko, nebo dav lidí se považují za spouštěče agrese. Stejně tak vyvolává agresivnější pocity pozorování jiného agresivního jedince. Některé návykové látky se také považují za spouštěče agrese.

Samozřejmě, že agresivní projevy v efektivní komunikaci nemají místo. Nutno dodat, že na různých pracovištích se často vyskytují. Agresor se mylně domnívá, že k agresivnímu projevu má důvod i právo ať už na základě svého postavení, nebo na základě své jedinečnosti či výjimečnosti. Snaží se dominovat a vyvolat strach, čímž snáze dosáhnou svých cílů. Takové jednání by nemělo být snášeno, tolerováno či trpěno. V závažnějších případech je třeba zvážit, zda se nejedná o mobbing či bossing a využít všech prostředků k jejich eliminaci. Mnozí agresoři ztrácejí prostor pro svou agresi, když zjistí, že žádný strach nevyvolali. Ze své zkušenosti při setkání s takovými jedinci vím, že velmi účinným prostředkem proti agresi, je využití vhodné asertivní zásady.

Deset základních asertivních práv:

1. Právo sám posuzovat své vlastní chování, myšlenky i emoce a být za ně a jejich důsledky sám odpovědný.
2. Právo nenabízet žádné výmluvy ani omluvy ospravedlňující naše chování.
3. Právo dělat chyby a být za ně odpovědný.
4. Právo dělat nelogická rozhodnutí.
5. Právo měnit svůj názor.
6. Právo posoudit, zda a nakolik jsme zodpovědní za řešení problémů druhých lidí.
7. Právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
8. Právo říci: „Já nevím“.
9. Právo říci: „Já ti nerozumím“.
10. Právo říci: „Je mi to jedno“.

## 5 SPECIFIKA MANAŽERSKÉ KOMUNIKACE

Pauknerová (2012, s. 212) k manažerské komunikaci uvádí: „Komunikace při zadávání a kontrole pracovních úkolů, ale i nad tento rámec představuje jednu z hlavních možností manažera působit na spolupracovníky a ovlivňovat je při výkonu práce. Kromě komunikace může každý manažer dále uplatňovat osobní příklad a nepřímé působení na pracovníky formou utváření podmínek práce. Optimální je, využívá-li manažer všechny tři uvedené možnosti komplexně; komunikaci je však pro její specifika třeba považovat za nejdůležitější“.

Jestliže podřízení pracovníci neplní zadané úkoly stanoveným způsobem, má to obvykle dvě nejčastější vysvětlení:

1. Buďto nechtějí, což svědčí o špatné motivaci, nebo výběru zaměstnanců.
2. Nebo nemohou, což svědčí o tom, že nemají potřebnou kvalifikaci, nebo pracovní podmínky či dostatek správných a přesných informací.

Ve všech případech má vedoucí pracovník dostatek prostředků, aby zjednal nápravu.

Jestliže zaměstnanec nechce plnit stanovené úkoly, lze využít sankce, postihy, popřípadě zaměstnance přeradit na jinou pozici, nebo s ním rozvázat pracovní poměr. Stejně tak ale lze aplikovat i různé motivační prvky na základě participace zaměstnance s organizací jak výstižně uvádí Pauknerová (2012, s. 214): „Participace představuje významný, pozitivně motivační, stabilizační i vývojový faktor veškerého podnikového dění. Vytvoření reálného prostoru pro participaci (spoluúčasť) pracovníků na podnikovém dění, na ovlivňování výběru cílů podniku (pracoviště) i způsobů a forem jejich dosahování, prostoru jak ve formě např. vhodným způsobem organizovaných a vedených pracovních porad, má tyto významné psychologické stránky:

- Možnost zaujímání aktivní role každého pracovníka;
- Zvýšení pocitu sociální jistoty, zvýšení sebehodnocení každého jedince;
- Uspokojení vyšších psychických potřeb, např. potřeby uznání a úcty, potřeby

seberealizace a odpovědnosti apod;

- Vědomí možnosti spolurozhodovat o závažných okolnostech života a práce skupiny i jejich členů ve smyslu žádoucí úpravy celkových pracovních podmínek.

Působení faktoru participace lze nejlépe vyjádřit připomenutím v praxi již mnohokrát ověřené skutečnosti, totiž že člověk se snáze a ochotněji ztotožňuje s rozhodnutími, na jejichž přípravě se sám nějakým způsobem podílel“.

Jestliže zaměstnanec nemůže plnit zadané úkoly z důvodu nedostatečné odbornosti, je opět na manažerovi, aby zajistil zvýšení kvalifikace či lepší zaškolení. Nejsou-li zajištěny podmínky k výkonu práce, musí manažer zjednat nápravu.

Ovšem za velmi hrubý nedostatek ze strany manažera se považuje, nejsou-li zaměstnancům sděleny *všechny* podstatné informace s *minimálním* zkreslením. Velmi často se stává, že vedoucí pracovník, zadává pokyny ke konkrétní pracovní činnosti ve spěchu, v důsledku vlastního vysokého vytížení. Za takových podmínek je velká pravděpodobnost, že podřízeným pracovníkům unikne větší či menší část obsahu sdělení. Jedná-li se o autoritativní typ vedoucího, pracovníkům může bránit respekt z manažera dát najevo nepochopení jeho instrukcí a po jeho odchodu jim nezbývá nic jiného než improvizovat. Přitom v tomto případě náprava nestojí vůbec žádné prostředky. Stačí jen, aby vedoucí pracovník sám získal ke konkrétním pracím maximum informací a tyto v plném rozsahu poskytnul podřízeným pracovníkům. Ne ve spěchu, ne zkratkovitě a se zpětnou vazbou a s ujištěním, že všichni instrukcím porozuměli.

V rámci poskytování potřebných informací musí manažer se svými spolupracovníky vést otevřenou komunikaci o všech problémech, byť by se jevíly jako bezvýznamné. Předjde tím vzniku nejrůznějších fám, pověstí a pomluv, které jenom zhoršují atmosféru na pracovišti a mají negativní dopad na produktivitu skupiny. Manažer musí dbát na správný, včasný průnik informací v potřebném rozsahu k řízené skupině pracovníků. Nedostatečná informovanost vede k nejistotě, snižuje aktivitu a produktivitu.

K přenosu informací je třeba vybrat nejvhodnější způsob z celé řady informačních prostředků - porady, podnikový rozhlas, intranet, oběžníky, podnikový časopis, písemné příkazy, osobní sdělení apod. Vedoucí pracovník musí umět zvolit nejvhodnější formu přenosu informací. Ať už zvolí jakoukoli formu, je třeba se soustavně ujistovat o tom, že informace byly správně pochopeny a případné nejasnosti upřesnit.

Součástí manažerské komunikace je také průběžné hodnocení pracovních výkonů podřízených pracovníků. Přínosem je i pozitivní i negativní hodnocení. Pozitivní hodnocení motivuje zaměstnance k další činnosti a negativní hodnocení, sdělené vhodnou formou, vede k odstranění případných nedostatků.

Každodenní bezprostřední styk vedoucího s pracovníky, ve kterém jim sděluje své názory a svá hodnocení a v němž je současně ochoten naslouchat jejich názorům a hodnocením, vytváří atmosféru otevřenosti. Tento otevřený styl komunikace podněcuje participaci pracovníků na celopodnikovém dění.

Manažerská komunikace se nevztahuje pouze k podřízeným pracovníkům, je třeba optimálně využívat komunikačních dovedností se spolupracovníky na obdobné či vyšší úrovni.

## 5.1 Komunikace z pozice manažera

Komunikace z pozice manažera zpravidla závisí na jeho charakterových vlastnostech, schopnostech, dovednostech a postojích. Stejně tak důležitá je i míra vzdělanosti a osvěty, zejména v oblasti nových trendů managementu a řízení lidských zdrojů. Způsob komunikace se odvíjí od způsobu vedení podřízených pracovníků.

Obecně se uvádějí tři základní typy způsobu vedení lidí:

- Autoritativní styl vedení - nejvhodnější je při řízení manuálně pracujících zaměstnanců, kde se neočekává příliš vysoký intelekt a kreativita. Charakteristická je jednosměrná komunikace shora dolů a direktivní způsob udílení pokynů. Výhodou je vysoký a pravidelný výkon zaměstnanců a neztrácí se čas diskusemi.



Nevýhodou je nízká osobní iniciativa a motivace zaměstnanců a zvýšené riziko chybného rozhodnutí vedoucího a absence zpětné vazby, vedoucí k nápravě.

- Demokratický styl vedení – vhodný při řízení v podnicích. Umožňuje zaměstnancům vyjádřit se k pracovním postupům a navrhnout různá zlepšení činností, i když rozhodující slovo má vedoucí pracovník. Rozvíjí osobní motivaci a iniciativu zaměstnanců a nabízí zpětnou vazbu. Nevýhodou je časová ztráta vlivem diskusí a riziko zneužití určité volnosti zaměstnanci.
- Liberální styl vedení – vhodný pro tvůrčí a vědecké týmy s vysokou inteligencí, kreativitou a vysokým potenciálem. Vedoucí v roli konzultanta udává směr činnosti a určuje pravidla. Výhodou je značná tvořivost, nápady a inovace. Nevýhodou jsou rizika spojené se značnou svobodou.

Velmi často se stává, že manažer se ztotožní s jedním z těchto způsobů vedení a hodlá s ním vystačit během celé své manažerské kariéry. Ovšem každý z těchto způsobů je vhodný pouze za určitých situací. V jiné situaci může nevhodně zvolený způsob, zejména autoritativní či liberální, napáchat velké škody. Optimální je, když vedoucí pracovník dokáže, vzhledem k povaze situace zvolit a uplatnit nejvhodnější způsob vedení.

Autoři Hewstone a Stroebe (2012, s. 23) ve své publikaci popisují vývoj teorií vůdcovství: „Na počátku 20. století převládaly teorie o „rozených vůdcích“, které tvrdily, že vůdčí vlastnosti jsou dědičné. Časem teorie opouštěly podmínku dědičnosti a rozvinuly se do „teorie rysů“, s přihlédnutím na situační faktory. Vůdčí osobnosti v obchodě, politice, armádě a třeba v církvi nemívají stejné rysy. Je uváděno šest základních vlastností, kterými se vůdčí osobnosti liší od nevůdčích: elán, touha vést, čestnost/integrita, sebevědomí, kognitivní schopnosti a znalost oboru.

Řízení skupiny patří k hlavním požadavkům na roli vůdce. Z výzkumů zaměřených na zkoumání obsahu vůdcovské role lze zahrnout následující klíčové charakteristiky:

- Vůdce harmonizuje mezilidské vztahy ve skupině tak, aby vytvořil emotivně

příznivé, akceptující a posilující klima.

- Vůdce koordinuje činnosti a aktivity tak, aby optimalizoval skupinový i individuální výkon členů skupiny.

Naplnit výše uvedená očekávání může pouze vůdce, pro kterého platí že:

- Je člověkem citlivým a vnímavým k očekávání členů skupiny.
- Respektuje autonomii, svébytnost a tedy i individuální potřeby a zájmy členů skupiny.
- Je schopen definovat vztahy ve skupině a aktuální i perspektivní skupinové cíle.
- Dokáže převzít iniciativu a odpovědnost při potřebných změnách skupinové práce.
- Dokáže realizovat potřebné organizační a řídicí činnosti, to znamená, že je adekvátně kompetentní.

Naplnění těchto očekávání si nelze představit bez kvalitních komunikačních schopností. Velmi důležitou roli ve způsobu komunikace a ve způsobu řízení skupiny hraje roli **motivace k řídicí činnosti**. Optimální je dostane-li se do pozice vůdce člověk, který je prioritně motivován především potřebou správného fungování skupiny, oddělení či organizace. Ovšem často se do pozice manažera dostanou lidé, kteří tuto prioritu pouze předstírají a chtějí (jak výstižně uvádí J. Řezáč) spíše „vládnout než řídit“ a spíše „*prosazovat sebe, než zasazovat se jiné*“.

Nejčastější neadekvátní motivy získat vedoucí pozici jsou:

- Potřeba dominovat (odvívjí se většinou z infantilních motivů pramenících z nedostatečné psychologické zralosti).
- Potřeba moci (většinou pramení z pocitů méněcennosti).

- Potřeba sebepotvrzení (získávání vlastní vážnosti ovládním jiných lidí).
- Potřeba exhibice – předvádění se (má většinou infantilní motivy).
- Potřeba vlivu (jde většinou o vědomou manipulaci, kdy je skupina chápána jako prostředek k dosažení vlastních cílů; může jít též o pouhou potřebu manipulace s jinými, což může být cílem samo o sobě)“.

Kvalitní řízení skupiny neznamena automaticky direktivní ovládní a necitlivé vstupování do všech procesů, které se ve skupině odehrávají. Jsou-li srozumitelně nastaveny cíle a jednotliví členové se s cíli ztotožní, je skupina schopna určité autoregulace. Samozřejmě, že fungování nastavených mechanismů skupiny je nutné sledovat a v případě byť jen náznaku jejich selhávání, je včasný zásah vedoucího skupiny nutný. Je již ověřeným faktem, že styl řízení předznamenává skupinovou atmosféru, která zase ovlivňuje výkon skupiny. Manažer musí prioritně plnit očekávání od pozic nadřazených, ale je důležité věnovat pozornost také požadavkům podřízených pracovníků, tak aby jeho styl řízení naplňoval etický a psychologický rozměr a nejednalo se pouze o „přenášení úkolů shora dolů“, což většinou nebývá efektivní. V pracovních skupinách je hlavním kritériem při posuzování zaměstnanců pracovní výkon a hodnocení vedoucího je závislé na výkonu podřízených pracovníků. Je velmi důležité, aby si vedoucí pracovník udržel zpětnou vazbu a dokázal objektivně posoudit důvody odlišného výkonu jednotlivých pracovníků. Může se jednat nejen o nižší pracovní nasazení, či neplnění si pracovních povinností, ale svoji roli mohou také sehrát připisování si cizích zásluh, zneužívání méně průbojných kolegů, intrikování či protěžování jiných. Přehlížení či neregistrování takových důvodů vede k demotivaci zaměstnanců a kumulaci problémů. Takové požadavky lze zvládnout jen s maximálním využitím kvalitních komunikačních dovedností.

Silsbee (2012, s. 23 – 24) píše: „Představme si nejvyšší výkonné manažery největších světových podniků, kteří otevřeně promlouvají ke svým spolupracovníkům o svém úsilí rozvíjet se jako vedoucí. V minulosti by bylo velmi složité, ne-li nemožné představit si tyto osobnosti, jak sdílejí 360stupňovou zpětnou vazbu se svými kolegy, či dokonce žádají o pomoc, v jaké oblasti by se měli zlepšit. V dnešní době jde mnoho celosvětově

uznávaných vedoucích pracovníků příkladem tím, že upřímně diskutují o zpětné vazbě a svých plánech na osobní rozvoj.

Bohužel, nejvyšší výkonní manažeři, kteří jsou arogantní a druhým říkají pouze to, co mají zlepšit, raději než aby pracovali sami na sobě, jsou rovněž vzory modelového chování pro zbytek organizace. Jejich chování je nevyhnutelně kopírováno na všech úrovních, přičemž lidé na každé úrovni říkají svým podřízeným, co mají zlepšovat. Výsledkem je, že se nezlepší nikdo. Princip vedení, kdy jde člověk osobním příkladem, se netýká pouze těch, kdo jsou na špici. Je aplikovatelný na všechny úrovně managementu“.

### 5.1.1 Vnímání potřeb podřízených zaměstnanců

Zachar (2012, s. 7, 8, 17, 29, 31, 72) ve své knize Spoluprací k úspěchu uvádí: velké množství rad, pouček a vzorů zásad, které by měli vést manažera ke správnému úsilí a kterým směrem a jakým způsobem komunikovat se svými podřízenými i nadřízenými spolupracovníky. Je jasné, že bez správné, otevřené a přímočaré komunikace tyto cíle naplňovat nejdou. Vybral jsem ty, které se mi jevily pro mou práci tematicky nejvhodnější:

„Ve vztahu k plnění úkolů zaměstnanců platí jednoduché, ale fungující pravidlo - pokud nevíš, naučím, pokud nechceš, vyměním. Pokud někdo chce, snaží se, je aktivní, ale nejde mu to, dejte mu trénink, dohled zkušenějšího pracovníka, věnujte se mu. On chce a existuje reálná šance, že se rozběhne. Pokud ale někdo nechce a vy nedokážete jeho neochotu a zatrpklost rychle zvládnout, nečekejte zbytečně dlouho s ukončením něčeho, co už stejně ukončené je (dokonce ani navzdory jeho výkonnosti v minulosti).

V případech, kdy někdo porušuje poctivé jednání, nemusíte s výpovědí váhat ani se trápit výčitkami. Jednoduše to udělejte. Co je však důležité, je, aby se v organizaci vědělo, proč daný člověk odešel. Lidé si uvědomí důsledky porušování pravidel a bude jim jasné, že to jsou věci, které netolerujete. Zvýšíte tím vnitřní morálku skupiny a svůj manažerský kredit.

Chcete-li do skupiny prosazovat nové věci, získejte nejdříve na svou stranu autority dané skupiny. Osobně s nimi komunikujte a dejte jim možnost vyjádřit se k navrhovaným změnám v předstihu. Kromě cenných spojenců najednou získáte také další hodnotné postřehy. Před skupinu pak vystupte až tehdy, když máte porozumění a podporu těch, kterým skupina skutečně naslouchá.

Řešíte-li ve skupině nepříjemné situace, nepokoušejte se zbytečně skrývat pravdu. Je mnohem lepší vystoupit a promluvit o problémech otevřeně dříve, než to za vás udělá někdo jiný. Lidé uvidí, že jste přímí, získáte jejich pozornost a ochotu dát ruku k dílu, získáte možnost dát jim jasné úkoly na společné zvládnutí daného stavu. Hra na mrtvého brouka v čase problémů je nesprávným manažerským krokem, kterým snižujete svou pozici.

Máme si s lidmi tykat, nebo vykat? Máme k nim být příjemnější a kamarádští, nebo tvrdí a udržovat si odstup? Co je lepší? Možná odpověď na otázky tohoto typu je ukryta ve slovíčku jednoznačnost. Být a zůstat jednoznačným je vstupní branou k tomu, abyste si mohli pustit ostatní blíže k tělu. Jinak řečeno aby deset bylo deset a ve dvě bylo ve dvě bez ohledu na to, jestli si tykáte nebo vykáte. Pokud to nedokážete, držet si odstup je potom jediná (ne vždy dostačující) forma ochrany vaší pozice.

Nikdo by se neměl dostávat do popředí na úkor druhých. Jakmile to jako šéf připustíte, vytváříte si ve své skupině negativní prostředí strachu, závidosti a zloby. Samozřejmě je možné tímto způsobem vítězit, ale ne na dlouho. Proto jako šéf neakceptujte výkony člověka jako omluvu pro jeho sobeckost, či bezohlednost vůči kolegům. Ano mohou to být někdy tvrdá rozhodnutí, ale budete možná mile překvapeni tím, jak se následně celý tým semkne, zlepší své výsledky a ocení váš přístup“.

Manažer by měl znát a brát v úvahu rysy specifických skupin zaměstnanců a podle toho volit vhodný způsob komunikace a řídicí činnosti. Například pracovníci se změněnou pracovní schopností, pracovníci s poruchou osobnosti (přecitlivělost, plačtivost), starší pracovníci (více poznatků, zkušeností, vyšší motivace k práci a odpovědnost, ale pomalejší reakce nižší adaptace).

## 6 PRAKTICKÁ ČÁST

### 6.1 Vymezení výzkumného cíle

Praktická část se zabývá pozorováním interpersonálních schopností, zejména komunikačních dovedností manažerů v praxi a názory manažerů a řadových zaměstnanců, získaných dotazníkovou metodou na tuto problematiku. Smyslem praktické části bakalářské práce je pojmenovat určité problémy, které s sebou přináší práce manažerů a řídicích pracovníků zejména ve vztahu s působením na podřízené pracovníky a na tyto problémy poukázat a vyhodnotit, jaký mají dopad na fungování řízené skupiny pracovníků. V praktické části jsou získávány poznatky o tom, jakým způsobem působení manažerů ovlivňuje pracovní proces, jaký vliv má působení manažerů na interpersonální vztahy ve skupině pracovníků a jakou roli v této oblasti hrají komunikační dovednosti, charakterové vlastnosti a osobní příklad manažera pro řízené pracovníky.

Cílem praktické části bakalářské práce je porovnání výzkumem získaných dat a informací s teoretickými poznatky této práce, vycházejících především z odborné literatury se stanovenými hypotézami. Výsledkem bude potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

Při pozorování činnosti konkrétních manažerů a při následném zpracování tohoto pozorování do případových studií byly v některých případech zjištěny velmi pozitivní poznatky, ale v některých případech byly zjištěny poznatky značně negativní, týkající se zejména charakterových vlastností, nepřiliš vysoké úrovně odborné způsobilosti, nedostatků v oblasti komunikačních schopností a nedostatků v interpersonálních dovednostech. V žádném případě není cílem ani smyslem této bakalářské práce hodnotit a poukazovat na kvality nebo nedostatky konkrétních osob, ovlivňovat jejich působení, způsobit jim jakoukoli újmu či je jinak poškodit. Z toho důvodu (i když se jedná o reálné postavy) byla změněna jejich jména, nebyly u nich uváděny žádné bližší údaje a stejně tak nebyly uvedeny informace o organizaci a pracovišti ve kterém působily. Zjištěná fakta včetně získaných informací byla interpretována se snahou o nestrannost a co možná největší objektivitu.

## 6.2 Otázky a hypotézy

Při stanovení hypotéz je vycházeno především z informací získaných studiem odborné literatury a z poznatků získaných osobní praxí z pozice řadového pracovníka, liniového a středního manažera.

V odborné literatuře, zejména z oblasti psychologie jsou popsány veškeré duševní procesy, které ovlivňují interpersonální vztahy mezi lidmi. Stejně tak odborná literatura zabývající se problematikou řízení pracovních kolektivů popisuje optimální přístup vedoucích pracovníků k podřízeným pracovníkům. Ovšem tyto teoretické poznatky nejsou vždy realizovány v praxi. Objektívních příčin může být samozřejmě mnoho, ale tato bakalářská práce vychází především z vlivu interpersonálních a komunikačních dovedností a charakterových vlastností manažera na způsob vedení podřízených pracovníků.

Vzhledem k uvedeným skutečnostem byly pro tuto práci stanoveny výzkumné otázky:

- Vytváří permanentně volený direktivní způsob vedení stresující atmosféru ve skupině podřízených pracovníků?
- Vede nepřesná interpretace pokynů manažera k nepochopení úkolu podřízeným pracovníkem a ke snížení produktivity?
- Snižuje upřednostňování svých osobních cílů manažerem před zájmy organizace prestiž manažera u podřízených pracovníků?

V souvislosti s výše uvedenými otázkami byly stanoveny hypotézy:

- **Hypotéza č. 1:** Permanentně volený direktivní způsob vedení vytváří stresující atmosféru ve skupině podřízených pracovníků.
- **Hypotéza č. 2:** Nepřesná interpretace pokynů manažera vede k nepochopení úkolu podřízeným pracovníkem a vede ke snížení produktivity.
- **Hypotéza č. 3:** Upřednostňování svých osobních cílů manažerem před zájmy organizace snižuje prestiž manažera u podřízených pracovníků.

### 6.3 Výzkumná metoda

Metodou k získání údajů byla zvolena písemná forma dotazníku. Odpovídající zaměstnanci jsou označováni jako respondenti. Dotazník je složen ze čtyř otázek, ke kterým jsou nabídnuty podle potřeby průzkumu dvě až čtyři odpovědi, s možností vybrat jednu, která nejlépe vyjadřuje názor a postoj respondenta. Otázka je věta tázací a odpověď je formě oznamovací.

Jako výzkumný vzorek byli vybráni zaměstnanci organizace: Obklady a dlažby Josef Černý - Karlovy Vary, Eden Group a.s. - Karlovy Vary, studenti Univerzity Jana Amose Komenského Praha, a z okruhu známých i náhodných lidí. V dotazníku se vyjadřuje padesát respondentů pracujících na pozici manažer a šedesát řadových pracovníků. Dotazník byl respondentům předložen v tištěné formě. Sběr dat proběhnul v lednu roku 2014. Vyplněný dotazník byl respondentem odevzdán na předem určené místo.

Celkem bylo rozdáno 120 dotazníků, návratnost byla 110 dotazníků. Vracené dotazníky byly řádně vyplněny a mohly být podrobeny další analýze. Celý dotazník je v příloze této práce.

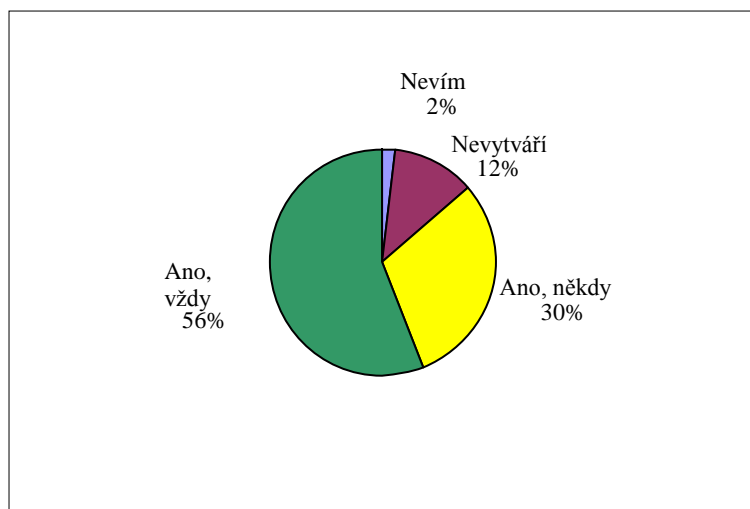
### 6.4 Výsledky výzkumu

Vzhledem k tomu, že v dotazníku respondenti uváděli své pracovní pozice, došlo k jejich rozdělení do dvou základních skupin: manažeři, kterých se zúčastnilo dotazníku 50 a řadoví zaměstnanci v počtu 60. Lze tedy vyhodnotit a porovnat názory obou skupin.

**Odpovědi** na otázku č. 1, položenou respondentům v dotazníku se do značné míry odlišovaly. Rozdíly v názoru na souvislost mezi stresem ve skupině podřízených pracovníků a permanentně voleným direktivním způsobem vedení skupiny vykresluje grafické znázornění 1 a 2.



**Graf 1: Názor manažerů na souvislost mezi stresem ve skupině podřízených pracovníků a permanentně voleným direktivním způsobem vedení skupiny „Myslíte si, že permanentně volený direktivní styl vedení týmu manažerem vytváří stres pro podřízené pracovníky?“**



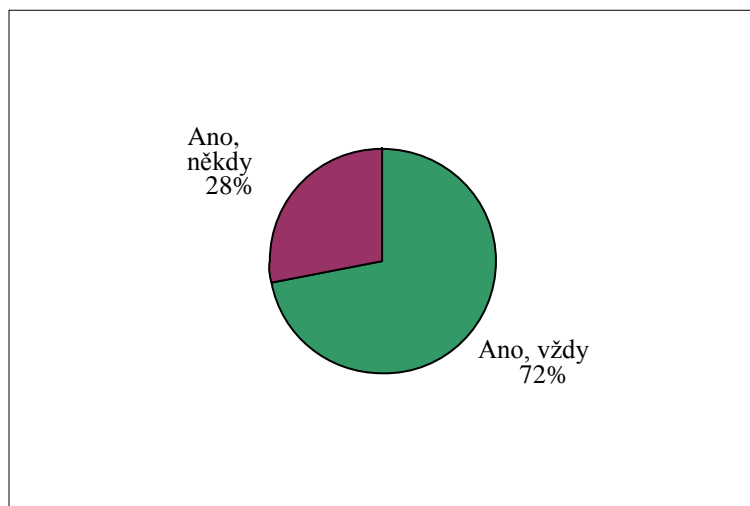
Zdroj: Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní průzkum)

Z grafu vyplývá, že názory manažerů na souvislost mezi stresem ve skupině podřízených pracovníků a permanentně voleným direktivním způsobem vedení skupiny nejsou příliš jednotné. Jasnou souvislost mezi stresem a direktivním vedením vidí 56% manažerů, 30% manažerů připouští, že někdy ano, souvislost nevidí 12%, a 2% manažerů odpověděla, že neví.

V souvislosti s tímto výzkumem se nabízí otázka, nakolik dotazovaní manažeři odpovídají ve smyslu svého vlastního přesvědčení a konání, nebo pouze odpovídají v souladu s obecně známým a z etického pohledu optimálním názorem.

**Graf 2: Názor řadových zaměstnanců na souvislost mezi stresem ve skupině podřízených pracovníků a permanentně voleným direktivním způsobem vedení skupiny řadových zaměstnanců na vhodnější styl vedení týmu**

*„Myslíte si, že permanentně volený direktivní styl vedení týmu manažerem vytváří stres pro podřízené pracovníky?“*



Zdroj: Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní průzkum)

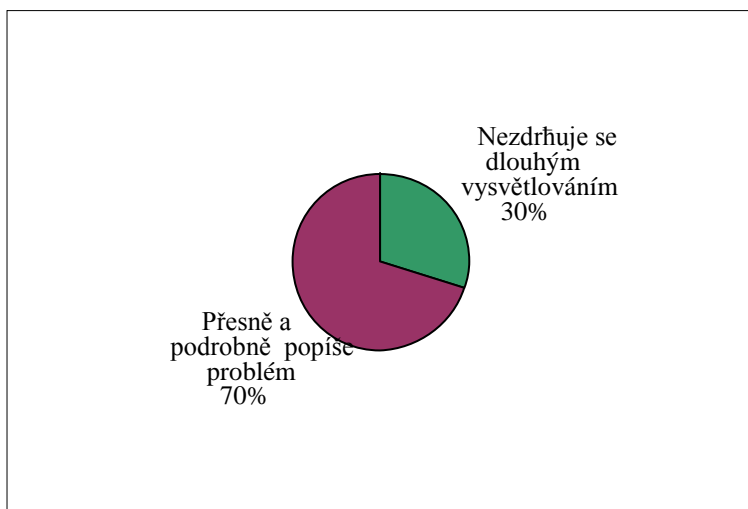
Z grafu vyplývá, že řadoví zaměstnanci vidí jasnou příčinu mezi stresem ve skupině podřízených pracovníků a permanentně voleným direktivním způsobem vedení skupiny vždy v 72%, 28% připouští, že někdy ano.

**Odpovědi** na otázku č. 2 nemá smysl graficky znázorňovat, protože všichni respondenti označili odpověď **b)**, která vyjadřuje: Lepších pracovních výsledků dosahuje tým, vedený manažerem, který svou činností podporuje převážně atmosféru soutěživosti, transparentnost, srozumitelný průnik informací oběma směry.

**Odpovědi** na otázku č. 3, položenou respondentům v dotazníku se opět do jisté míry lišily. Rozdíl v názorech, zda je lepší nový úkol zadávaný manažerem podřízeným pracovníkům podrobně a přesně popsat, nebo se příliš nezdržovat, vykresluje grafické znázornění 3 a 4. Z grafu vyplývá, že podrobný popis nového úkolu preferuje 70% manažerů. Zdržovat se nechce 30%. Většina řadových zaměstnanců by u nového úkolu uvítala přesné a podrobné vysvětlení a to v 93 %. Zbýlých 7% se nechce zdržovat vysvětlováním.

### Graf 3: Názor manažerů na vhodnější způsob zadávání nových úkolů

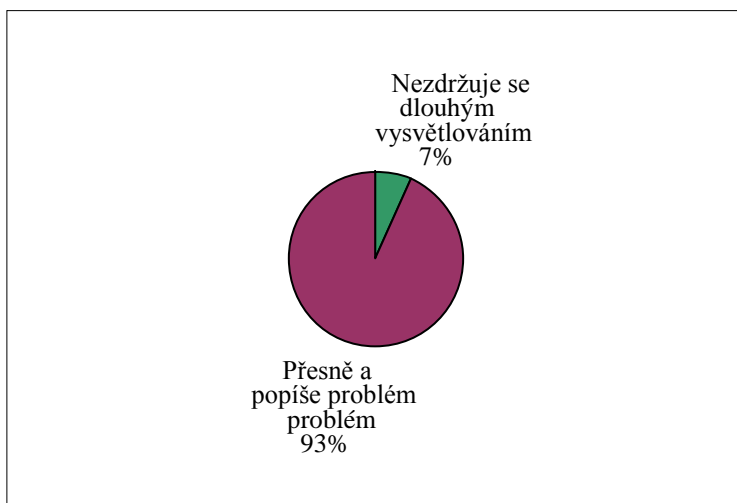
„Pro plnění nových úkolů je lepší, když manažer při jejich zadávání se:“



Zdroj: Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní průzkum)

### Graf 4: Názor řadových zaměstnanců na vhodnější způsob zadávání nových úkolů

„Pro plnění nových úkolů je lepší, když manažer při jejich zadávání se:“



Zdroj: Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní průzkum)

**Odpovědi** na otázku č. 4 opět nemá smysl graficky znázorňovat, protože všichni respondenti označili odpověď **b)**, která vyjadřuje: Manažer by měl jít příkladem, měl by umět své soukromé potřeby potlačit před zájmy organizace.

## 7 PŘÍPADOVÉ STUDIE

### 7.1 Manažer Jan

Věk: 38 let

Vzdělání: úplné střední

Pozice: střední manažer, řízení dvou liniiových manažerů a dvaceti řadových pracovníků

Můj pracovní vztah s Janem: pod vedením Jana jsem pracoval tři roky jako řadový pracovník a tři roky jako liniiový manažer.

Charakteristika: v případě Jana došlo k vzácnému propojení všech vlastností, schopností a dovedností uvedených v kapitolách teoretické části, kterými by měl optimální manažer disponovat. Z chování a vystupování na veřejnosti bylo patrné, že jeho morální profil a mravní kvality jsou na vysoké úrovni. Že se nejednalo o chvilkově hrané pózy, jsem měl možnost zjistit později, když jsem s ním trávil více času v jedné kanceláři jako liniiový manažer. Měl výrazný dar improvizace, nové a neočekávané situace, včetně krizových, dokázal efektivně vyhodnotit a nalézt rychlé a účinné řešení. Charismatickým způsobem dovedl pozitivně ovlivňovat vztahy mezi lidmi. Při rozdělování úkolů či při řešení problematických situací uplatňoval výborné organizační schopnosti. Zajímal se o názory podřízených pracovníků a využíval je jako zpětnou vazbu. Při prvním kontaktu se spolupracovníky se nenechal ovlivnit prvním dojmem, a dal každému příležitost projevit své schopnosti, klady i zápory a teprve na základě těchto ukazatelů vytvářel hodnocení. Vzhledem k dlouholeté praxi (v minulosti pracoval i na pozici řadového pracovníka), byla jeho odbornost na vysoké úrovni. Když zaznamenal v týmu pokles výkonnosti ať už v důsledku únavy či motivace, bez problému se na krátký okamžik zapojil do týmové práce, čímž strhnul celý kolektiv k vyššímu nasazení. Tím si získal mnohem větší respekt, než kdyby se uchýlil k výtkám či sankcím. Se spolupracovníky jednal korektně, aniž by snižoval jejich důstojnost, což jen posilovalo jeho přirozenou autoritu. Upřednostňoval efektivní komunikaci, bez zbytečné agrese, která vedla k racionálnímu řešení situace. Samozřejmě, že adekvátně

k situaci dovedl zvýšit intenzitu hlasu, či intonací vyjádřil negativní postoj, ale docházelo k tomu pouze v odůvodněných případech. Ze všech uvedených skutečností lze vyvodit závěr, že u Jana v motivaci k řídicí činnosti převládala potřeba spíše řídit, než vládnout a spíše zasazovat se za jiné, než prosazovat sebe a potřeba správného fungování skupiny.

Vliv na podřízené pracovníky: Jan převážně volil demokratický styl řízení, pouze v ojedinělých případech úměrně situaci a zejména v časové tísní, přecházel k direktivnímu stylu vedení. Z toho důvodu ve skupině podřízených pracovníků vedené Janem převažovala vyrovnaná, přátelská a kooperativní atmosféra. Nikdy jsem u něj nezaznamenal ani náznak zneužití postavení k osobnímu prospěchu. O svých potřebách a svém soukromí hovořil s jistou dávkou skromnosti a úsměvnou sebeironií. Jan prosazoval transparentní a nesobecký přístup jak k plnění úkolů, tak i v mezilidských vztazích. K většině konfliktů na pracovišti dochází proto, že se jeden, či více aktérů, odkloní od správného a pozitivního přístupu k plnění úkolů, od správného a pozitivního řešení problému a od správného a pozitivního chování k spolupracovníkům. Tento odklon mívá příčinu buďto v neznalosti co je správné a pozitivní, nebo v sobeckém zájmu získat nějakou výhodu či úlevu. Vzhledem k tomu, že Jan transparentně, jasně a srozumitelně a především stabilně určoval co je správné a co není, byla znalost správného a pozitivního jednání u všech podřízených pracovníků velmi vysoká. Stejně tak všichni velmi dobře věděli, že k sobeckému, vypočítavému a intrikánskému jednání má Jan velmi negativní vztah. Z těchto důvodů docházelo ve skupině vedené Janem k interpersonálním konfliktům jen výjimečně, byly to konflikty nepříliš podstatného charakteru a rychle a snadno se dospělo k jejich vyřešení.

Vliv na výkon řízené skupiny: Při zadávání úkolů Jan velmi dbal na správnou a srozumitelnou formulaci tak, aby byla všem naprosto srozumitelná. Většinou se ještě ujistil zpětným dotazem, zda i méně zkušené, či pomalejší zaměstnanci zadání pochopili, aniž by je jakkoli zesměšňoval. Janův přístup k plnění úkolů spolu s jeho charakterovými vlastnostmi a morálními kvalitami působil jako vzor modelového chování pro většinu pracovníků skupiny. Snažili se více či méně úspěšně napodobovat jeho styl, což vedlo k relativně vysoké odpovědnosti celé skupiny. Bylo patrné, že všichni si velmi vážili Janova stylu řízení (neboť všichni již měli zkušenosti s odlišnými

styly). Velmi často se stávalo, že pracovníci skupiny ochotně vycházeli vstříc Janovým požadavkům i nad rámec svých povinností. Jestliže došlo u Jana k ojedinělému pochybení či opomenutí, vzhledem k nedostatku informací, či vysokému vytížení, byli členové skupiny okamžitě připraveni spojit své síly k nápravě. Skupina stabilně dosahovala vysoké výkonnosti a velmi vysokého hodnocení.

Závěr: Z Janova působení bylo patrné, že disponoval všemi schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, které by měl správný manažer mít ve své výbavě, tak je uváděno v odborné literatuře. Možnost pracovat pod jeho vedením, byla pro mne velmi obohacující a inspirativní.

Vzhledem k tomu, že Jan nedisponoval vlastnostmi uvedenými v hypotézách, nevyskytovaly se ve skupině jevy z hypotéz vyplývající. Tento fakt sice hypotézy přímo nepotvrzuje, ale plně je podporuje a slouží jako kontrola. Z případu jasně vyplývá, že nejsou-li splněny podmínky v hypotézách uvedené, neprojevují se ve skupině ani jejich nežádoucí důsledky.

## 7.2 Manažerka Jana

Věk: 58 let

Vzdělání: úplné střední

Pozice: střední manažer, řízení čtyřiceti řadových pracovníků

Můj pracovní vztah s Janou: pod vedením Jany jsem pracoval čtyři roky jako řadový pracovník.

Charakteristika: v případě Jany došlo také k nepřilíš častému propojení vlastností, schopností a dovedností uvedených v kapitolách teoretické části, ovšem takových, kterými by optimální manažer disponovat neměl. Z chování a vystupování na veřejnosti bylo patrné, že její morální profil a mravní kvality nejsou na vysoké úrovni. Dopouštěla

se řady chyb, bránících efektivní komunikaci a zdravým mezilidským vztahům. Nezřídka se u Jany projevovaly tendence zneužívání postavení k osobnímu prospěchu, čímž nepůsobila jako správný vzor pro podřízené pracovníky. Snad aby získala větší sympatie a vytvořila dojem sounáležitosti s podřízenými pracovníky, často kritizovala v jakémisi užším kruhu podřízených zaměstnanců, názory a rozhodnutí top manažerů.

Vliv na podřízené pracovníky: Jana převážně volila direktivní styl řízení, který nepřipouštěl diskusi, či projevení názoru podřízených pracovníků. Při řešení jakéhokoli, ať už pracovního, či interpersonálního problému, se nesnažila proniknout do jeho hloubky a zjistit si maximum dostupných informací, aby našla optimální, objektivní východisko. Velmi často se nechala ovlivnit některou ze servilních pracovnic a na základě jejího sdělení si okamžitě vytvořila mylný názor na situaci, aniž by si ověřila pravdivost informací. Z toho důvodu ve skupině podřízených pracovníků vedené Janou převažovala napjatá, nepřítelkolegiální atmosféra s prvky nezdravé rivality. Vyhledávala komunikaci spíše s pracovníky, kteří se k ní chovali úlisně, vmlouvavě, přehnaně dávali najevo svoji poníženost a „hraný“ obdiv k ní. Z těchto pracovníků si vytvářela oblíbené zaměstnance, které upřednostňovala a zvýhodňovala na úkor ostatních, i když to byli zaměstnanci s nepřítelkolegiální dobrou pracovní morálkou. Velmi zřejmý sklon k favorizování několika málo zaměstnanců měl samozřejmě demotivující dopad na práci ostatních ve skupině, vedl k averzi vůči favorizovaným zaměstnancům i vůči Janě. Nefavorizovaní zaměstnanci začali poukazovat na nedostatky favorizovaných jedinců (pozdní příchody, laxní přístup k plnění pracovních povinností), což vedlo k jejich kritice a k zvýšené kontrolní činnosti vůči nim ze strany Jany. S tím samozřejmě nefavorizovaní zaměstnanci počítali a velmi dbali na to, aby jim pokud možno nebylo co vytýkat, což se jim ve většině případů také dařilo. Situace přerostla ve velmi napjatou atmosféru s množstvím interpersonálních konfliktů. Zřejmě z obavy, aby situace dále negradovala v personální problém (k čemuž se schylovalo), Jana reagovala změnou názorů a dříve favorizované pracovníky začala také otevřeně kritizovat, čímž ztratila poslední zbytky respektu.

Vliv na výkon řízené skupiny: Jana příliš nepronikla do problematiky pracovních činností, což se odráželo na kvalitě jejích rozhodnutí. Její příkazy a pokyny byly někdy tak nekompetentní, že působily spíše kontraproduktivně. Když se jí podřízení

pracovníci snažili, byť i taktně, naznačit, že její pokyny by bylo lépe přehodnotit, považovala tuto snahu za útok a zcela iracionálně a velmi razantně se snažila prosadit svůj názor z pozice nadřízeného. Vzhledem k tomu, že v průběhu pracovní činnosti již kontrolu neprováděla, časem podřízení pracovníci zjistili, že je lépe s ní příliš nediskutovat, nalézt si svůj pracovní postup a ten úspěšně zrealizovat. Tato situace vedla k vytvoření vlastního neformálního systému vedení ve skupině, který byl jen občas narušován nekompetentními zásahy manažerky Jany. Vzhledem k výsledkům skupiny, tyto zásahy časem řídly, zřejmě proto, že si Jana uvědomovala, že skupina funguje i bez jejích zásahů, což bylo pro ni pohodlnější. Při zadávání nových úkolů, někdy předávala Jana informace chaoticky, nepřesně a neúplně. Při zpětných dotazech zaměstnanců, kteří si chtěli udělat přesný obraz o zadaném úkolu, reagovala podrážděně na „nechápvavost“ personálu a dávala najevo, jak ji zpětné dotazy zdržují od „důležité“ práce. Často se stávalo, že úkolovaný zaměstnanec vůbec nevěděl, co má vlastně udělat, přístup Jany mu bránil zpětně se dotázat na podrobnosti, tak úkol splnil jen na základě odhadu, což nebylo vždy správně.

**Závěr:** manažerské působení Jany vnášelo do pracovního procesu řadu problémů. Rozhodovala se na základě emocí a vlastních potřeb, nikoli na základě objektivních postojů a racionálního uvažování.

Její permanentně volený direktivní způsob vedení, který nepřipouštěl možnost podřízeným se vyjádřit, vytvářel stresující atmosféru ve skupině podřízených pracovníků. Její arogance vyvolávala v některých případech až nepřátelské postoje. Jana často nepřesně interpretovala své pokyny podřízeným pracovníkům, což vedlo k nepochopení úkolu a tudíž k jeho nesprávnému vykonání. Tím, že nepřipouštěla diskusi, znemožnila zaměstnancům získat potřebné informace ke správnému provedení pracovní činnosti. Relativně častým upřednostňováním svých osobních cílů před zájmy organizace vyvolávala nepřátelský postoj u podřízených pracovníků. Tento případ zcela potvrzuje platnost všech stanovených hypotéz.



### 7.3 Manažer Jindřich

Věk: 40 let

Vzdělání: úplné střední

Pozice: střední manažer, řízení dvou liniiových manažerů a dvaceti řadových pracovníků

Můj pracovní vztah s Jindřichem: pod vedením Jindřicha jsem pracoval tři roky jako liniiový manažer.

Charakteristika: Jindřich velmi dobře rozuměl problematice svěřeného úseku (v minulosti pracoval i na pozici řadového pracovníka). Měl i velmi dobré organizační schopnosti. Ovšem jeho rozhodování velmi často ovlivňovalo střídání nálad. Velmi často přecházel až do cholerických projevů s prvky agrese. I když součástí jeho vzdělání byly i oblasti z psychologie, netajil se tím, že k psychologii má spíše negativní postoj a v průběhu studia ji považoval za „zbytečné zlo“. Často se dopouštěl chyb ve vnímání druhých lidí i chyb v komunikaci. V Jindřichově chování byla patrná potřeba dominovat, ovlivňovat druhé a touha po mocenském postavení, což sám v komunikaci často připustil.

Vliv na podřízené pracovníky: Jindřich převážně volil direktivní styl řízení. Názorům podřízených pracovníků nepřikládal velkou váhu, považoval je většinou za nekompetentní, čímž si znemožňoval získat jakoukoli zpětnou vazbu. Nutno dodat, že zpětnou vazbu ani nevyhledával. Když podřízeným pracovníkům vytýkal nějaké nedostatky, často přecházel do agresivního způsobu komunikace, která obsahovala i prvky ponižování, či šikany. V některých případech u něj došlo i ke zneužití svého postavení k osobnímu prospěchu, což mu značně snižovalo přirozenou autoritu u podřízených pracovníků, ale obvykle se nikdo neodvážil tento jev komentovat, protože respekt a autoritu si vynucoval hostilním a agresivním jednáním. Ve skupině vedené Jindřichem panovala permanentně napjatá a stresová atmosféra s prvky nezdravé rivalry.

Vliv na výkon řízené skupiny: Jindřichova znalost problematiky řízených činností byla na vysoké úrovni a svoje názory uměl srozumitelně formulovat. Sice se nezdržoval příliš dlouhým vysvětlováním zadávaných úkolů, ale přesto byly pokyny ve většině případů pochopeny a kvalitně vykonány. Důvodem byla neustálá obava z následků při případném nepochopení instrukcí, takže pracovníci byli při sdělování pokynů soustavně vybuzeni na nejvyšší míru vnímání a soustředěnosti, což s sebou přinášelo stres a únavu. Jindřich kladl na pracovníky velmi vysoké nároky a případné nesplnění jeho nároků u něj vyvolalo agresivní reakci včetně urážek, ponižování i oficiálních sankcí. Z toho důvodu dosahovala skupina řízená Jindřichem velmi dobrých výsledků.

Závěr: Z Jindřichova působení bylo patrné, že preferuje direktivní a autoritativní styl vedení z pozice moci a postavení manažera. V jeho vystupování byly patrné prvky egoismu. Velmi vysoké nároky kladené na své podřízené již nekladal na sebe, což měla možnost vidět jen velmi úzká skupina přímých podřízených liniiových manažerů.

Jindřichův permanentně volený direktivní a agresivní způsob vedení, vyžadující naprostou kázeň a poslušnost, vytvářel stresující atmosféru ve skupině podřízených pracovníků. V této napjaté atmosféře většinou zaměstnanci příliš dlouho pracovat nevydrželi, a starší a zkušenější zaměstnanci často odcházeli na vlastní žádost. Docházelo k častým střetům mezi ním a liniiovými manažery pro jeho často až nespravedlivý způsob rozhodování a z důvodu častého upřednostňování svých osobních cílů před zájmy organizace a skupiny. Tento případ plně potvrzuje platnost stanovených hypotéz číslo 1 a číslo 3.

#### 7.4 Manažer Josef

Věk: 38 let

Vzdělání: úplné střední

Pozice: střední manažer, řízení čtyřiceti řadových pracovníků

Můj pracovní vztah s Josefem: pod vedením Josefa jsem pracoval čtyři roky jako

řadový pracovník.

Charakteristika: manažer Josef působil velmi inteligentním dojmem. Vystupoval distingovaně a jednal velmi profesionálně. Ovládal a využíval moderní informační technologie. Morální profil a mravní kvality měl na vysoké úrovni.

Vliv na podřízené pracovníky: Josef nejčastěji volil demokratický způsob vedení, ale úměrně situaci dokázal vhodně využívat i direktivního, liberálního a participativního stylu řízení. Disponoval velmi dobrými komunikačními i manažerskými schopnostmi. Komunikaci směřoval k efektivnosti s přiměřenou dávkou empatie. Snažil se rozhodovat spravedlivě ve prospěch zájmů organizace a skupiny podřízených pracovníků jako celku. Motivačně působil na pracovníky, aby se zájmy organizace participovali a tudíž se jejich zájmy od zájmů organizace pokud možno příliš nevzdalovaly. Svým působením napomáhal k vytváření dobré atmosféry a k vytváření kolegiálních vztahů mezi zaměstnanci. Podřízenými pracovníky byl respektován, uznáván, v mnoha případech i oblíben, rozpory měl pouze se zaměstnanci, kteří měli sklony k intrikaření a nekolegiálnímu jednání.

Vliv na výkon řízené skupiny: Josef dobře znal problematiku pracovních činností na úseku, který řídil. Měl dobré organizační schopnosti a uměl je využít při vedení úseku. Případné pochybení podřízených pracovníků řešil s přiměřenou intenzitou. Snad jen o něco důslednější kontrolou by počet nedostatků nejspíš snížil. Pokyny zadával srozumitelně a v případě nejasností vše dopodrobna vysvětlil. Měl výrazný dar improvizace a schopnost zlepšovat či zavádět nové postupy a technologie. Z toho důvodu byl ochoten vyslechnout si jakékoli návrhy a názory podřízených pracovníků a na základě racionálního rozhodnutí k nim zaujal adekvátní stanovisko. Skupina pod jeho vedením dosahovala velmi dobrých výsledků.

Závěr: Josef velmi dobře ovládal zásady efektivní komunikace, problémy řešil uvážlivě se smyslem pro spravedlnost. Vzhledem k tomu, že Josef nedisponoval vlastnostmi uvedenými v hypotézách, nevyskytovaly se ve skupině jevy z hypotéz vyplývající. Tento fakt sice hypotézy přímo nepotvrzuje, ale plně je podporuje a slouží jako kontrola.

## 8 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Cílem výzkumu bylo porovnání dat a informací získaných dotazníkovou metodou a výsledků získaných pozorováním činnosti manažerů v praxi s teoretickými a odbornými poznatky uvedených v této práci a se stanovenými hypotézami. Dotazníkového průzkumu se účastnilo celkem 110 respondentů z toho 50 manažerů a 60 řadových pracovníků. Pozorování se týkalo působení 4 manažerů. Při srovnávání všech informací lze konstatovat, že:

**Hypotézu č. 1** (*Permanentně volený direktivní způsob vedení vytváří stresující atmosféru ve skupině podřízených pracovníků*), plně podporují názory odborníků z oblasti psychologie, např.: Silsbee (2012, s. 23 – 24) píše: „V dnešní době jde mnoho celosvětově uznávaných vedoucích pracovníků příkladem tím, že upřímně diskutují o zpětné vazbě a svých plánech na osobní rozvoj. Bohužel, nejvyšší výkonní manažeři, kteří jsou arogantní a druhým říkají pouze to, co mají zlepšit, raději než aby pracovali sami na sobě, jsou rovněž vzory modelového chování pro zbytek organizace. Jejich chování je nevyhnutelně kopírováno na všech úrovních, přičemž lidé na každé úrovni říkají svým podřízeným, co mají zlepšovat. Výsledkem je, že se nezlepší nikdo. Princip vedení, kdy jde člověk osobním příkladem, se netýká pouze těch, kdo jsou na špici. Je aplikovatelný na všechny úrovně managementu“, nebo Autoři Hewstone a Stroebe (2012, s. 23) ve své publikaci uvádějí: „Řízení skupiny patří k hlavním požadavkům na roli vůdce. Z výzkumů zaměřených na zkoumání obsahu vůdcovské role lze zahrnout následující klíčové charakteristiky: vůdce harmonizuje mezilidské vztahy ve skupině tak, aby vytvořil emotivně příznivé, akceptující a posilující klima, je člověkem citlivým a vnímavým k očekávání členů skupiny, respektuje autonomii, svébytnost a tedy i individuální potřeby a zájmy členů skupiny“. Tuto hypotézu potvrzuje i názor 56% dotázaných manažerů a 72% řadových zaměstnanců, 30% manažerů a 28% řadových zaměstnanců připouští, že někdy ano, což platnost hypotézy zcela potvrzuje. Případová studie manažera Jana a Josefa hypotézu nepřímo podporuje a případová studie Jany a Jindřicha ji zcela potvrzuje.

**Hypotézu č. 2:** (*Nepřesná interpretace pokynů manažera vede k nepochopení úkolu podřízeným pracovníkem a vede ke snížení produktivity.*), opět plně podporují názory odborníků z oblasti psychologie, např. Řezáč (1998, s. 107-116) k obsahu sdělení píše:

„Každý člověk používá určitých symbolů k vyjádření toho, co chce sdělit. Některé znaky jsou poměrně jednoznačné, protože jsou společensky kodifikovány. Pojem úterý je např. tak jednoznačný, že dojde sotva k nejasnostem při jeho použití. Pojmy „blaženost“ či např. „duše“ už zdaleka nejsou tak jednoznačné jejich použití při sdělování může vést k výraznému posunu komunikantem zamýšleného obsahu sdělení. A problém je mnohem komplikovanější. Nejde jen o obsah samotných pojmů. Jde také o to, jaké další symboly, a v jakém pojetí jedinec používá. Lidé přece rádi operují s bonmoty, hyperbolami, metaforami atd. A tak, chceme-li dobře porozumět druhému člověku, musíme se zaměřit na to, jaké komunikační prvky používá, jakým způsobem kóduje svá sdělení. Na způsobu kódování je závislá tzv. komunikativnost výroku. Výrok, který ztělesňuje myšlenku, by neměl obsahovat nejasnosti či dokonce logický rozpor. Tak např. výrok – tato váza je drahá a krásná – přináší dvě informace v přijatelné („vyvážené“) podobě. Výroky: „Tato váza je krásná, ale drahá!“ a „Tato váza je drahá, ale krásná!“ však podávají jen zdánlivě stejné informace. V obou případech sice umožňují autorovi výroku taktizovat („Vždyť jsem Vás upozornil, že je drahá!“), ale je zřejmé, že mají různou „ovlivňovací hodnotu“, protože jejich „komunikativnost“ je odlišná. Sdělování je vždy procesem „multidimenzionálním“. Proces komunikace lze znázornit jako vrstevnatý děj a každá vrstva – úroveň sdělení má svá specifika. Obvykle sice věnujeme pozornost především výroku, který slyšíme, a samozřejmě intonaci, která ho provází a dokresluje, avšak začít je třeba mnohem hlouběji ve vrstvách sdělení. Obvykle právě intonace, doprovodné neverbální prvky sdělení a jeho kontext naznačuje, co se asi skrývá v nižších vrstvách. V dynamice aktuálního vzájemného sdělování bude jistě hrát roli „dekódovací“ schopnost recipienta. Důležité bude, „jak hluboko“ se při dekódování dostane, kterou vrstvu ve sdělení odkryje“. Tuto hypotézu potvrzuje i názor 70% dotázaných manažerů a 93% řadových zaměstnanců, což platnost hypotézy zcela potvrzuje. Případová studie manažera Jana a Josefa hypotézu nepřímo podporuje a případová studie Jany ji zcela potvrzuje.

**Hypotézu č. 3:** *(Upřednostňování svých osobních cílů manažerem před zájmy organizace snižuje prestiž manažera u podřízených pracovníků)*, opět plně podporují názory odborníků z oblasti psychologie, např. Častorál (2009, s. 38, 39) klade důraz v souvislosti s manažerskou působností také na Oblast sociální (spravedlivý a rovný

přístup, etika a kultura práce), Řezáč (1998, s. 60) chápe svědomí jako: „psychologický termín, zahrnující původně vnější normu, která byla v průběhu socializace zvnitřněna a je jakýmsi kompromisem mezi tím, co by člověk *chtěl*, a tím, o čem ví, že by již *neměl*, přestože má chuť to učinit a často též učiní. Většinou se obsahem svědomí stává to, co člověk racionálně chápe, s čím souhlasí a co tedy považuje za správné, avšak co z různých vnitřních i vnějších příčin obtížně dodržuje, zvláště v případech volby mezi způsoby dosahování subjektivně významných cílů. Obsah svědomí je tedy do značné míry „objektivizován“ kulturní (vnější) normou. Tuto hypotézu potvrzuje i názor 100% dotázaných manažerů a 100% řadových zaměstnanců. Všichni se shodují, že manažer by měl jít příkladem, měl by umět své soukromé potřeby potlačit před zájmy organizace. Případová studie manažera Jana a Josefa hypotézu nepřímo podporuje a případová studie Jany a Jindřicha ji zcela potvrzuje.

## 9 ZÁVĚR

Výzkum v působení manažerů na podřízené pracovníky, především v oblasti efektivní komunikace a optimálních manažerských dovedností do jisté míry ztěžuje relativně malá ochota ze strany manažerů (zejména těch méně „osvícených“) ke spolupráci. Na vedoucí pozici se většinou dostávají lidé, kteří musí projít určitým výběrem mezi konkurenty, prokázat určité schopnosti, v mnohých případech si toto postavení „vydobýt“. Tito lidé obvykle nedostatkem sebevědomí netrpí. Mnoho manažerů je přesvědčena, že na jejich činnosti není co kritizovat a zlepšovat, tudíž sběr jakýchkoli informací a dat v této oblasti příliš nepodporují. Takové aktivity v některých případech považují za kritiku svého působení, za ohrožení svého postavení, zejména, jsou-li data sbírána podřízeným pracovníkem. Řadový pracovník, zvyšující si vzdělání z vlastní vůle, který pro zastávanou pozici vyšší vzdělání nepotřebuje, vyvolává nedůvěru a obavy, že chce zaujmout pozici někoho, kdo má vzdělání nižší. Z toho důvodu je ochota ke spolupráci nepřilíh velká. S jistou nedůvěrou přistupují ke sběru dat i v případě, jsou-li nařízena vyšším vedením, neboť nevhodná odpověď by mohla opět ohrozit jejich postavení. Proto odpovědi vykreslují obraz spíše „ideálního manažera“, nikoli však realitu. Vše je založeno na obavě ztráty pracovní pozice či dokonce zaměstnání. Z důvodu současné úrovně nezaměstnanosti je běžný trend i za relativně malé nedostatky sesadit z pozice či rozvázat pracovní poměr. Z těchto důvodů se výzkum praktické části bakalářské práce opírá pouze o dotazníkovou metodu doplněnou o osobní zkušenosti a pozorování činnosti manažerů pojatých jako případové studie. Zkušenosti byly sbírány jak z řadové pozice, tak z pozice liniového i z pozice středního manažera.

V teoretické části práce jsem uvedl vybrané kapitoly z odborné literatury, z kterých je patrný koncept optimálních komunikačních dovedností manažera a v kterých jsou uvedeny nejčastější chyby v komunikaci a chování manažera včetně jejich negativního dopadu na výkon pracovníků, interpersonální vztahy a spolupráci ve skupině. Což považuji za dosažení cíle teoretické části bakalářské práce. V praktické části jsem porovnal výzkumem získaná data a informace s teoretickými poznatky této práce,

vycházejícími především z odborné literatury a se stanovenými hypotézami, za účelem potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

Všechny tři stanovené hypotézy lze považovat za zcela potvrzené. Důvodem k tomuto stanovisku je kompletní argumentace, uvedená v podkapitole „7.1 Interpretace výsledků“. V teoretické části práce je uvedeno dostatečné množství odborných názorů, které je potvrzují a praktická část obsahuje dostatek potvrzujících dat a informací. Práce s hypotézou č. 2 (*Nepřesná interpretace pokynů manažera vede k nepochopení úkolu podřízeným pracovníkem a vede ke snížení produktivity*), mne přivedla na myšlenku: „...lépe ztratit několik vteřin či minut delším vysvětlením, než pak chybnou činnost předělávat v řádu hodin i více ...“

Z výzkumu vyplynuly některé zajímavé informace, které by bylo možné využít pro další výzkum. Například ověřit pravdivost výpovědí manažerů, neboť jsem zaznamenal snahu odpovědět nikoli tak, jak se opravdu chovají, ale tak jak by se měli chovat. Popřípadě provést výzkum nakolik se liší názory na optimální působení manažera u vedoucích pracovníků a nakolik jsou odlišné názory řadových pracovníků.



## 10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vydání. UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

HELUS, Zdeněk. *Sociální psychologie pro pedagogy*. 1. vydání. Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1168-3.

HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie*. 1. vydání. Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3037-0.

HEWSTONE, Miles. STROEBE, Wolfgang. *Sociální psychologie*. České vyd. 1. Praha: PRAHA, 2006. 776 s. ISBN 80-7367-092-5.

KUBÁTOVÁ, Sláva. MULLER, David. BUJNA, Tomáš. BOSÁK, Viktor. BLOUDEK, Jan. *Tajemství spolupráce v týmech*. Vyd. 1. Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-259-8.

LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery*. Vyd. 1. Grada Publishing, a.s. 2009. ISBN 978-80-247-2892-6.

MILLER, Laurence. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. 1. vydání. Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2904-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. 1. Grada Publishing, a.s. 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie: 65. publikace*. Vyd. PAIDO• edice pedagogické literatury, Brno, 1998. ISBN 80-85931-48-6

SILSBEE, Douglas K. *Všímavý kouč*. České vyd. 1. Praha: Maitrea, 2012. 345 s. ISBN 978-80-87249-34-5.

TRPIŠOVSKÁ, Dobromila. VACÍNOVÁ Marie. *Sociální psychologie*. České vyd. 1. UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.

ZACHAR, Rastislav. *Spoluprací k úspěchu*. Vyd. 1. Mladá fronta a.s. EUROPRINT, 2012. ISBN 978-80-204-2845-5

## **Příloha A – Dotazník k průzkumu**

*Vážení, touto cestou bych Vás rád požádal o vyplnění dotazníku týkajícího se průzkumu na téma komunikační dovednosti manažera. Výsledky dotazníkového šetření budou použity pouze ke studijním účelům. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní. U každé otázky označte jednu odpověď. Děkuji, Miroslav Kohout.*

Pracovní pozice: a) řadový zaměstnanec b) manažer c) výchovný pracovník

**1. Myslíte si, že permanentně volený direktivní styl vedení (vedoucí rozhoduje sám, uděluje příkazy, odmítá diskusi, očekává bezpodmínečné plnění příkazů) týmu manažerem vytváří stres pro podřízené pracovníky?**

- a) ano, vždy
- b) ano, někdy
- c) nevytváří
- d) nevím

**2. Lepších pracovních výsledků dosahuje tým, vedený manažerem, který svou činností podporuje převážně:**

- a) atmosféru permanentního napětí, obavy z postihu, rivality se snahou zavděčit se.
- b) atmosféru soutěživosti, transparentnost, srozumitelný průnik informací oběma směry.

**3. Pro plnění nových úkolů je lepší, když manažer při jejich zadávání:**

- a) se v rámci urychlení procesu nezdržuje příliš dlouhým vysvětlováním, stručně popíše problém a počítá s přirozenou inteligencí, důvtipem a intuicí podřízeného pracovníka.
- b) přesně a podrobně popíše problém, jasně a srozumitelně stanoví postup a cíl, zpětnou vazbou zjistí, zda všichni problém pochopili a v případě nejasností doplní informace.

**4. Myslíte si, že manažer by měl jít příkladem, měl by umět své soukromé potřeby potlačit před zájmy organizace?**

- a) při své nesmírně náročné práci má právo na zneužití svého postavení
- b) by měl jít příkladem, měl by umět své soukromé potřeby potlačit před zájmy organizace?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Miroslav Kohout

**Obor:** Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Komunikační dovednosti manažera

**Rok:** 2014

**Počet stran textu bez příloh:** 57

**Celkový počet stran příloh:** 1

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 12

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 1

**Počet ostatních zdrojů:** 0

**Vedoucí práce:** pudr. Iva Borská, CSc