



Filozofická  
fakulta

**UNIVERZITA PALACKÉHO V  
OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**Obor: Ekonomická a manažerská studia**

**Jak komunikace ovlivňuje leadership**

How communication affects leadership

Bakalářská práce

**Autor:** Daniel Moravec

**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc 2022

## **PROHLÁŠENÍ**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Jak komunikace ovlivňuje leadership*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedl jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

.....

Daniel Moravec

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji touto cestou své vedoucí bakalářské práce, paní PhDr. Klára Seitlová, Ph.D., za odborné vedení této práce, za přínosné a cenné rady, připomínky, náměty, trpělivost a její volný čas strávený touto prací. Dále děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, bez jejichž pomoci by tato práce nemohla vzniknout. Poděkování patří také mé rodině, přítelkyni a všem, kteří mě morálně podporovali a přispěli ke zpracování této práce svými cennými radami a připomínkami.

## **ANOTACE**

Jméno a příjmení autora: Daniel Moravec  
Název katedry a fakulty: Ekonomická a manažerská studia Filozofické fakulty na Univerzitě Palackého v Olomouci  
Název práce: Jak komunikace ovlivňuje leadership  
Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Bakalářská práce „Jak komunikace ovlivňuje leadership“ pojednává o tom, jak komunikace zasahuje a ovlivňuje leadership. Cílem práce je zjistit, jak se změnila vnitropodniková komunikace během pandemie COVID-19 a co tyto změny znamenaly pro leadership. Teoretická část práce je věnovaná psychologii práce, s níž je spojena organizace práce a metody jejího zkoumání. V práci je dále zahrnuta komunikace, její historie, funkce, typy a druhy. Také je zde zahrnut leadership, jeho historie, styly a techniky. V neposlední řadě je v této práci zmíněna také komunikace v leadershipu a ovlivnění této funkce pandemií COVID-19. Analytická, praktická část se zabývá tím, jak se změnila vnitropodniková komunikace během pandemie COVID-19 a co tyto změny znamenaly pro leadership v tuzemském bankovním sektoru.

### Klíčová slova:

komunikace, leadership, pandemie, vedení, motivace, organizace, COVID-19

## ANNOTATION

Name and surname of the author: Daniel Moravec

Name of department and faculty: Economics and Management Studies of Faculty of Arts at Palacký University in Olomouc

Thesis title: How communication affects leadership

Leader: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

The bachelor's thesis "How communication affects leadership" deals with how communication is related and how she affects management. The aim of the work is to find out how internal communication changed during pandemic COVID-19 and what these changes meant for leadership. The theoretical part of the work is devoted to the psychology of work and how this work coheres with the organization and research methods. The work also mentions communication, its history, functions, types, and kinds. Leadership is also mentioning alongside with its history, styles, and techniques. The last chapters deal with communication in leadership and how this function was change by the pandemic COVID-19. The analytical, practical part of the work delas with how internal communication changed during pandemic COVID-19 and what these changes meant for leadership in the domestic banking sector.

### Key words:

communication, leadership, pandemic, lead, motivation, organization, COVID-19

## OBSAH

<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	8
1. Úvod .....	8
2. Psychologie práce a organizace .....	9
2.1 Historie a vývoj psychologie práce .....	9
2.2 Psychologie práce .....	10
2.3 Psychologie organizace .....	11
3. Komunikace .....	12
3.1 Historie komunikace .....	13
3.2 Funkce komunikace .....	15
3.3 Typy komunikace .....	16
3.3.1 Intrapersonální komunikace .....	16
3.3.2 Interpersonální komunikace .....	17
3.3.3 Skupinová a masová komunikace .....	18
3.3.4 Meziskupinová komunikace .....	18
3.3.5 Komunikace institucionální .....	19
3.3.6 Komunikace celospolečenská .....	19
3.3.7 Mediální komunikace .....	19
3.4 Druhy komunikace .....	20
3.4.1 Záměrná a nezáměrná komunikace .....	20
3.4.2 Vědomá a nevědomá komunikace .....	20
3.4.3 Kognitivní a afektivní komunikace .....	20
3.4.4 Pozitivní a negativní komunikace .....	21
3.4.5 Asertivní a agresivní komunikace .....	21
3.4.6 Auditivní a vizuální komunikace .....	21
3.4.7 Statická a dynamická komunikace .....	21
3.4.8 Přímá a nepřímá komunikace .....	22
3.4.9 Aktuální a reprodukováná komunikace .....	22
3.5 Verbální komunikace .....	22
3.5.1 Psaná a mluvená řeč .....	23
3.5.2 Projevy verbální komunikace .....	23
3.5.3 Paralingvistika a její promítání do verbálního projevu .....	24
3.6 Neverbální komunikace .....	26
3.6.1 Mimika .....	26
3.6.2 Gestika .....	26

3.6.3 Posturika a pohledy .....	27
4. Leadership .....	28
4.1 Historie leadershipu .....	28
4.2 Styly vedení .....	30
4.3 Techniky vedení .....	30
4.4 Leadership VS Management .....	31
5. Komunikace v leadershipu .....	32
5.1 Motivace .....	32
5.2 Efektivní komunikace a předávání informací .....	33
5.3 Organizování a plánování .....	34
5.4 Leadership a komunikace v praxi .....	35
6. Aktuální ovlivnění komunikace a leadershipu pandemií COVID-19 .....	37
A. Komunikace ovlivněna pandemií .....	37
B. Leadership ovlivněn pandemií .....	39
II. PRAKTICKÁ ČÁST .....	41
7. Vlastní výzkum .....	41
7.1 Kvalitativní výzkum jeho popis a zásady .....	41
7.2 Použité metody .....	42
7.2.1 Dotazníkové šetření .....	42
7.2.2 Použitá teorie .....	43
7.3 Výběr respondentů .....	43
7.4 Průběh průzkumu .....	44
8. Výsledky dotazníkového šetření .....	45
8.1 Struktura respondentů .....	56
8.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	59
9. Závěr .....	61
10. Summary .....	63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY .....	64
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	68
SEZNAM GRAFŮ .....	69
SEZNAM TABULEK .....	70
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	71
SEZNAM PŘÍLOH .....	72

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Úvod

Komunikace je nástroj každodenního sdílení informací mezi jedinci, je považována za nedílnou součást našeho života. Má několik druhů a typů, které během jednoho sdělení můžeme použít a zkombinovat dohromady. Je proto nedílnou součástí práce a zejména vedení lidí. Ať je použita v jakékoliv formě nám pomáhá při výkonu práce, při vysvětlování jednotlivých úkolů či proškolení zaměstnanců. Můžeme konstatovat, že nám usnadňuje náš pracovní život. Proto je také komunikace nedílnou součástí vedení lidí, tzv. leadershipu.

Každý leader ve svém vedení používá různé způsoby komunikace. Tyto způsoby se mění vzhledem k dané situaci a ke sdělení. Způsob komunikace byl ovlivněn pandemií COVID-19, která přinesla, jak do komunikace, tak také do samotného leadershipu velké změny za tak krátký čas.

Námi nejpoužívanější forma komunikace při práci, tzv. z tváří v tvář, se změnila na dálkovou formu přes emaily, videokonference, telefonickou komunikaci atd. Leaderi institucí museli přistoupit ke změně svého vedení, museli nalézt nové způsoby, jak plánovat práci z domova, jak udržet pozornost svých zaměstnanců, či jak je motivovat k většímu „zapálení“.

O tomto pojednává má bakalářská práce. V první části, v té teoretické, Vás seznámím s pojmy jako je psychologie práce, komunikace či leadership. Vysvětlím Vám, co je tzv. komunikace v leadershipu, jak spolu tyto dva pojmy souvisí a v neposlední řadě Vás seznámím s tím, jaké dopady měla pandemie COVID-19 na interní komunikaci a také na leadership, jaké změny pandemie do těchto sektorů přinesla. Druhá část, ta praktická, mé bakalářské práce se zabývá, za pomoci anonymních dotazníků, zjištěním, jak pandemie změnila způsoby interní komunikace leadershipu v bankovním sektoru, a jak se díky tomu změnila role leadera.



## 2. Psychologie práce a organizace

Tato kapitola se zabývá psychologií práce, její historií a vývojem a v neposlední řadě také psychologií organizace, která úzce souvisí se stylem řízení v pracovním procesu.

### 2.1 Historie a vývoj psychologie práce

Na přelomu 19. a 20. století vzniká psychologie práce jako samostatný obor aplikované psychologie, vděčí za to zejména rozvoji průmyslu a obchodu. Hlavním představitel je F. W. Taylor, který jako první zkoumal roli člověka v pracovním prostředí a založil vědecké řízení. Mezi další průkopníky oboru patří manželé Gilbrethovi, ti zkoumali možnosti využití psychologie, a to zejména při výběru a umístění zaměstnanců. Psychologie práce si prošla vývojem, který se dělí do 4 etap: psychotechnika, teorie lidských vztahů, inženýrská psychologie, ergonomie a psychologie organizace<sup>1</sup>.

S pojmem psychotechnika přišel Němec Hugo Münsterberg. Tento pojem, psychotechnika, určoval výběr pracovníků pro jednotlivé profese psychologickým testováním, tato metoda se stala populární zejména během 1. světové války, a i v meziválečném období. V dnešní době jsou tyto metody součástí komplexního posouzení uchazeče, a využívají se spíše v případech, kdy se jedná o náročné profese s vysokými nároky na soustředění a odpovědnost<sup>2</sup>.

Dnes používaná personální psychologie, která při výběru zaměstnanců používá celkový rozbor osobnosti, vychází z již dříve zmiňované psychotechniky. V Československu se sociální psychologie práce začala objevovat v 60. letech, a to za pomoci výzkumů sociálních podmínek zaměstnanců a pracovního prostředí. Ještě předtím během 2. světové války vznikla inženýrská psychologie, vzniklé problémy moderní bojové techniky měl vyřešit správný výběr lidí.

Již zmíněná personální psychologie je jednou z nejstarších oblastí psychologie práce. Právě tato psychologie zkoumá individuální rozdíly mezi zaměstnanci majícími vztah k pracovní činnosti, např. posuzování vhodnosti uchazečů, ovlivňování a

---

<sup>1</sup> PROVAZNÍK, V., 2002. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 39-46 s. ISBN 80-247-0470-6.

<sup>2</sup> HOSKOVEC, J. 2003. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 2003, 21-23 s. ISBN 80-246-0448-5.

posuzování výkonnosti pracovníků, psychologické nároky pro výkon profese atd<sup>3</sup>. Personální psychologie slouží k výběru zaměstnanců, zkoumá jejich hodnocení a ovlivňování výkonnosti, pracovní morálku, vztah mezi personálem, managementem.

S personální psychologií úzce souvisí psychologie osobnosti, a především psychologie organizace. Stejně jako psychotechnika, tak také vznik personální psychologie, se objevuje na přelomu 19. a 20. století a jejími objeviteli a průkopníky jsou opět H. Münsterberg, F. W. Taylor a W.D. Scott. W. D. Scott jako první vybudoval konzultační agenturu pro výběr zaměstnanců. A následně od 70.let docházelo k prolínání, propojování personální psychologie a personalistiky<sup>4</sup>.

## 2.2 Psychologie práce

Psychologie práce a organizace se zabývá pracovní spokojeností. *Psychologie práce je teoretická i aplikovaná věda, která se zabývá studiem psychologických zvláštěností, podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka v určitém pracovním prostředí, a to v průmyslu, obchodě, dopravě a jiných odvětvích*<sup>5</sup>. Práce jakožto základní lidská činnost, je takovou důležitou činností, která mění osobnost, sebe sama i své okolí, a zpětně ovlivňuje průběh pracovních činností.

Psychologie práce z teoretického hlediska tvoří soustavu poznatků, které se získaly zkoumáním zákonitostí, kterými lidská psychika řídí pracovní činnosti.

Z praktického hlediska, tvoří psychologie práce soubor poznatků, které jsou důležité pro úpravu pracovních postupů, řízení, organizaci práce, společenských a pracovních podmínek. Psychologii práce můžeme dělit na určité obory:

- a) Inženýrská psychologie – zkoumá vztahy mezi člověkem a stroji, ovládání zařízení, odpovědnost

---

<sup>3</sup> RYMEŠ, M. 2003. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 2003. 178 s. ISBN 80-246-0448-5.

<sup>4</sup> RYMEŠ, M. 2003. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 2003. 179-180 s. ISBN 80-246-0448-5.

<sup>5</sup> Kohoutek, R., Štěpaník, J. Psychologie práce a řízení. Brno: Akademické nakladatelství, 2000, s. 7, ISBN 80-214-1552-5.

- b) Sociální psychologie práce – zkoumá vztahy v rámci kolektivu a skupin na pracovišti
- c) Psychologie organizace a řízení

Na začátku se psychologie práce soustředila především na rozvoj výroby, aby se zvýšil výkon. Samozřejmě se také zabývala bezpečností na pracovišti a prevencí úrazů, toto můžeme označit za počátky personální psychologie (analýza práce, výběr pracovníků, kvalifikace, hodnocení pracovníků, organizace práce). Později se začala soustředit také na aspekty psychohygieny, péči o pracovníky, aspekty etické a sociální. V dnešní době je spolupodílení se na práci považováno za součást života. Dnes se zaměřuje psychologie práce především na pracovní spokojenost, seberealizaci, individualizaci, a především na naplňování smyslu života a rozvoje pracujícího jedince.

## 2.3 Psychologie organizace

Psychologie organizace vzniká v 60. letech 20. století. Touto dobou začínají výzkumy pracovníků jako členů organizačních systémů. Psychologie organizace je aplikovaný obor psychologie, který vychází z dalších psychologických disciplín. Tato psychologie zkoumá výkon, spokojenost zaměstnanců související s organizací a stylem řízení. Psychologie organizace zkoumá zejména osobnost a schopnosti manažera, jeho styl vedení, jak řídí podřízené a také jak se staví ke vzniklým problémům, a jak je řeší, dále se také zaměřuje na vztahy mezi jednotlivci, jednotlivci a skupinou, mezi skupinami, na jejich konflikty a podobně. Za předního zakladatele tohoto oboru je označován E. H. Schein, který zkoumal paralelní existenci formální a neformální organizační struktury<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> SCHEIN, E. H. 2006. *Organizational Culture and Leadership*. 3. vydání. Indianapolis: John Wiley & Sons, 2006. a SCHEIN, E. H. 1988. *Innovative cultures and organizations*. Cambridge: MIT, 1988.

### 3. Komunikace

V této kapitole se zaměříme na komunikaci, její význam a charakteristiku. Rovněž i na její historii, funkci, typy a druhy. V neposlední řadě je v této kapitole také popsána komunikace verbální a neverbální, jak se vyznačuje a jak funguje.

Komunikace pochází ze slova latinského původu ‘‘communicare’’ a znamená něco spojovat, dorozumívat se. Komunikace bývá použita nejen jako označení pro přemísťování lidí a dopravní síť, ale také i jako výraz pro označení myšlenek, postojů, informací a cílů od jednoho člověka k druhému<sup>7</sup>.

Komunikaci můžeme také definovat jako sdělování a sdílení<sup>8</sup>. Můžeme ji nazvat prostředkem pozorovatelných projevů mezilidských vztahů<sup>9</sup>. Komunikace má spoustu definic, některé se zaměřují na obsah a na logiku, jiné na formu. Mezi hlavní definice patří zejména:

- a) Komunikace je výměna a přenos informací
- b) Komunikace je důležitá k sebevyjádření
- c) Komunikace je výměna sdělení mezi lidmi
- d) Komunikace je prostředek pro tvorbu a ovlivňování vztahů<sup>10</sup>

Obecně můžeme komunikaci charakterizovat jako proces sdílení určitých informací, která má za cíl odstranit a snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data můžeme definovat jako holá fakta, informace zase přináší do daných dat souvislosti a dávají jim význam, pokud tedy umíme využít data, používat získané informace, víme, jak s nimi pracovat, jak je využít, máme i vhodné znalosti<sup>11</sup>.

Důležité je vědět, že v rámci komunikace platí určitá pravidla – je nutné si uvědomit, že i neverbální komunikace je nezbytnou součástí sdělování. Sdělování určitých informací je doprovázeno vystupováním, díky němuž člověk hodně zjistí o

---

<sup>7</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 15-20.

<sup>8</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1988, s. 19-20.

<sup>9</sup> WATZLAWICK P., BAVELASOVÁ, J. B., JACKSON, D. D. Pragmatika lidské komunikace. Hradec Králové : Konfrontace, 1999, s. 38.

<sup>10</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 20.

<sup>11</sup> Holá J., Jak zlepšit interní komunikaci., Brno, Computer Press, 2011., s.19

postoji řečníka. Dále je důležité si uvědomit, že komunikace i metakomunikace jsou nutné. Sdělení je vždy ovlivněno způsobem předání dané informace.

### 3.1 Historie komunikace

Již od dob, kdy vznikal jazyk, tedy období 10 000 let před Kristem, můžeme hovořit o prvních zmínkách komunikace. Důležité je si uvědomit, že komunikace jako taková není pouze v písemné či hovorové formě, ale velkou součástí je také nonverbální komunikace – gesta, mimika, díky které se právě hovorová a psaná forma odvíjela. Právě tento vývoj, před nonverbální komunikací se dělí do několika podstatných období:

#### a) Epocha signálů

Toto období je tu již od samotného vývoje lidské rasy, jelikož komunikace probíhá prostřednictvím signálů, které můžeme zpozorovat i u mnohých druhů zvířat. Tato forma komunikace je formou nejstarší. Jedná se o původní formu komunikace, ve které rostl význam hlasových signálů v rámci dané skupiny, která se pomocí signálů dorozumívala. Avšak samotná lidská řeč se v této epoše nevytvořila z důvodu natolik nevyvinutého hlasového ústrojí. Hlavním důvodem, který motivoval jedince k dorozumívání se mezi sebou pomocí signálů je především vývoj spolupráce a bezpečnosti. Díky signálům spolu mohli navázat komunikaci a také se signály varovat v případě blížícího se nebezpečí. Dorozumívání nespočívalo pouze v použití signálů, ale také v neverbální komunikaci za pomoci pohybu rukou, postojů těla, výrazů. Komunikace se v této době teprve začíná vyvíjet, jedná se o její prvopočátky, tudíž na společenský život neměla velký vliv<sup>12</sup>.

#### b) Epocha mluvení a jazyka

Od roku 35 000 před Kristem hovoříme o jazyku a mluvě, lidé se těmito způsoby začínali dorozumívat, vznikalo lidské společenství, jak ho známe dnes. A to právě díky předáváním si mluvy, řeči mezi jednotlivci a následné předávání výrazů do dalších generací. V této epoše se stala komunikace součástí bytí, měla vliv na společenský život. Hlasové ústrojí i mozkovna byly dostatečně vyvinuty pro

---

<sup>12</sup> Borg J., Umění přesvědčivé komunikace - Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých., Grada Publishing, 2007., s.35

schopnost používání komunikace. V té době se začaly objevovat jeskynní malby, považovány za jakousi fázi před písmem.

c) Epocha písma

Tato epocha vznikla vynalezením písma přibližně 3000 let před Kristem. Písmo vzniklo ruku v ruce s obchodem, obchodní korespondence začala probíhat na dálku, tudíž se písemná komunikace stala velmi praktickou. Díky vzniku písma a jeho rozvoji se mohly informace uchovávat zaznamenáváním v listinné podobě a dané informace byly uchovány a předávány z generace na generaci. Prvně vznikla Fénická abeceda, která měla pouhých 22 znaků, poté v Mezopotámii vzniklo klínové písmo, a tisíciletí na to byly hliněné destičky nahrazeny papyrem, který byl praktičtější při předávání písemných informací. Epocha písma je úzce spjata s rozvojem náboženských organizací, kterým bylo právě díky vzniku písma umožněno zaznamenávat náboženské texty.

d) Epocha tisku

Stěžejním okamžikem pro tuto epochu je objevení postupu pro výrobu papíru, s tím objevem přišla Čína v roce 105 našeho letopočtu. Do Evropy však tento objev přišel skoro až o 700 let později. Dalším důležitým okamžikem byl vynález knihtisku, a to Johannem Gutenbergem. Knih tisk měl velký význam pro šíření informací a také pro vzdělanost. Do doby, než vznikl knihtisk přepisovali knihy písaři v kláštorech ručně. Od vzniku knihtisku se začalo tisknout velké množství knih, díky tomu také začal větší rozvoj gramotnosti, lidé četli a psali. Následně, koncem 19. století začaly vznikat noviny a časopisy<sup>13</sup>.

e) Epocha elektronické komunikace

Tato forma komunikace se začala objevovat ve 20. létech 20. století, a to zejména díky rozšíření rozhlasu. Mass media mají důležitou roli – rozhlas, televize a internet pronikají do společnosti a informace šíří mnohem rychleji. V dnešní době vnímáme mass media jako hlavní faktor při šíření informací, ten také od svého

---

<sup>13</sup> Borg J., Umění přesvědčivé komunikace - Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých., Grada Publishing, 2007., s.37-43

vzniku prošel radikální změnou, ale důležité je si uvědomit, že prostředky pro komunikaci zůstaly zachovány<sup>14</sup>.

### 3.2 Funkce komunikace

Komunikační výměna má vždy jednu funkci, tyto funkce komunikování se velmi často překrývají, proto jsou rozděleny do základních typů tzv. funkcí komunikování, díky němuž jsme schopni pochopit význam komunikace<sup>15</sup>. Základní funkce jsou tyto:

- a) Informativní funkce – předávání zpráv, informací, faktů a je jednou z nejvýznamnějších funkcí komunikace
- b) Instruktivní funkce – k informativní funkci se přidává vysvětlení popisu, postupu, návodu
- c) Přesvědčovací funkce – tato funkce má člověka přimět ke změně jeho názoru, postoje, konání. Člověka lze přesvědčit racionálně (za použití logiky), či emocionálně (často se jedná o manipulaci), ale také motivačně nebo paradoxně
- d) Posilující a motivační funkce – úzce souvisí s přesvědčovací funkcí, posilování pocitů sebevědomí, vztahu k něčemu
- e) Zábavná funkce – komunikace, která vytváří spokojenost, účelem je zasmát se
- f) Vzdělávací a výchovná funkce – dohlížení a kontrolování
- g) Socializační a společensky integrující funkce – jedná se o vytváření vztahů mezi lidmi, komunikace se odvíjí od společenské úrovně, každá společenská vrstva (skupina) má odlišný způsob komunikace
- h) Souvztažnost – zpracování informací do souvislostí, pro lepší pochopení
- i) Funkce osobní hygieny – ujasňování si vlastních názorů, svých postojů, kam patříme
- j) Poznávací funkce – umožňuje sdělovat zážitky, vzpomínky a plány
- k) Svěřovací funkce – slouží k zbavování se vnitřního napětí, sílení citů
- l) Úniková funkce – tato funkce slouží k odreagování se<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Borg J., Umění přesvědčivé komunikace - Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých., Grada Publishing, 2007., s.50-53

<sup>15</sup> MIKULÁŠTÍK, M.: Komunikační dovednosti v praxi, 2.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2339-6 s. 21-22

<sup>16</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010,s. 21-22.

### 3.3 Typy komunikace

Jednotlivé typy komunikace rozlišujeme podle toho, mezi kým, v jaké společnosti, se komunikace odehrává<sup>17</sup>.

- a) Komunikace intrapersonální – jedná se o komunikaci se sebou samým
- b) Komunikace interpersonální – jedná se o komunikaci, která probíhá mezi dvěma až třemi lidmi
- c) Komunikace skupinová – jedná se o komunikaci mezi ustavenými skupinami (např. rodina)
- d) Komunikace meziskupinová – jedná se o komunikaci, která probíhá mezi ustavenými skupinami (např. ve třídě, v zájmových skupinách)
- e) Komunikace institucionální, organizační – jedná se o komunikaci, která probíhá v rámci politického systému
- f) Komunikace celospolečenská – jedná se o komunikaci, kde jsou všechny komunikační procesy dostupné všem příslušníkům určité společnosti
- g) Mediální komunikace – podmíněna masovými médii (např. noviny, televize, internet, rozhlas), tento typ komunikace spadá do komunikace celospolečenské

#### 3.3.1 Intrapersonální komunikace

Tento typ komunikace složí jako nacvičování interpersonální komunikace, jedná se o vnitřní řeč, ke které dochází pomocí slov. Jedná se o typ rozhovorů se sebou samým, který používáme např. u zapisování svých myšlenek, nacvičování rozhovoru s jinými lidmi či u učení. Tento typ komunikace probíhá i během „konverzace“ s domácím mazlíčkem apod.

Intrapersonální komunikace probíhá ve formě vnější i vnitřní. Vnitřní forma této komunikace probíhá tak, že si člověk daný rozhovor pouze představuje<sup>18</sup>. Zatímco k vnější komunikaci dochází verbálně, tzv. samomluvou. Tento způsob se využívá

---

<sup>17</sup> JIRÁK, J. KÖPPOVÁ, B.: Média a společnost. 2. vyd., Praha: Portál, 2007.,ISBN 978-80-7367-287-4 s.16

<sup>18</sup> ŘÍMANOVÁ Radka, Intrapersonální komunikace [přednáška],Praha 25.12.2015



zejména při řešení intrapersonálních konfliktů, ke kterým může dojít, a které přispívají k rozhodování, motivaci a také seberealizaci.

### **3.3.2 Interpersonální komunikace**

S tímto typem komunikace se setkáváme v běžném životě každý den, jedná se o komunikaci dvou až tří jedinců.

Vzájemná komunikace má svá určitá pravidla, které komunikátoři mezi sebou dodržují, právě pro to, aby při ní nedocházelo ke zbytečnému chaosu – informace si předávají pomocí slov v rozhovoru, neskáčou si do řeči, délku hovoru nechají na každém zúčastněném.

Je důležité si uvědomit, co si navzájem sdělují – toto může být ve věcné rovině nebo v rovině vztahové, a také jakým způsobem si informace sdělují – zda pomocí verbální či neverbální komunikace.

#### a) Věcná rovina

Sdělení pomocí věcné roviny je předání základních informací pomocí slov a vět. Oba jedinci nakládají s odlišným sdělením pomocí různorodosti, množství či odlišnosti, a to se rozvíjí od určitého jedince, na jeho sociálním postavení jedince, věku. Vedle informací si sdělují také skutečnosti, ty poté tvoří tzv. vztahovou rovinu.

#### b) Vztahová rovina

Vztahová rovina interpersonální komunikace zahrnuje v předávání informací svou pozici, postoje ke sdělovaným informacím, své i partnerovo postavení, přání. Touto formou sdělují druhému člověku jeho postoj k němu, svou úctu či neúctu – a to vše pomocí neverbální komunikace (např. mimika, gesta, pohledy očí). Pomocí vztahové roviny sdělujeme jak slovně, tak také mimoslovně.

### 3.3.3 Skupinová a masová komunikace

Oba typy této komunikace probíhají ve více jak dvěma lidmi. Vše nad dva jedince a malou skupinu spadá již do skupinové či masové komunikace<sup>19</sup>. V pětičlenné skupině můžeme rozlišovat komunikační sítě a to na: každý s každým, kruh, vidlice, řetěz a hvězdice<sup>20</sup>. Všechny tyto sítě mezi sebou porovnávat dle výkonu a spokojenosti. Nejvýkonnějším typem je tzv. vidlice, zatímco nejméně výkonným, ale za to nejspolehlivějším typem jsou lidé v kruhu.

Co se týká masové komunikace, tak také probíhá ve více lidech, a má velký potenciál šířit se celospolečensky. Tento typ komunikace probíhá za pomoci tradičních sdělovacích prostředků jako je např. rádio, rozhlas, noviny, a také za pomoci nových médií, do této skupiny patří zejména internet. Tato komunikace propojuje nespočet příjemců k jednomu zdroji, při sdělování tradičními prostředky, neprobíhá interakce mezi zdrojem a příjemcem, ale za použití nových prostředků interakce probíhat může<sup>21</sup>. Masová komunikace může být tedy jednosměrná nebo interaktivní<sup>22</sup>.

### 3.3.4 Meziskupinová komunikace

Meziskupinová komunikace poskytuje úroveň porozumění mezi mezilidskými a společenskými vztahy. Zejména zdůrazňuje propojení a vzájemné vlivy mezi skupinami a jednotlivci. Tento typ komunikace nahlíží na komunikaci jako na dynamický proces, kde kognice, emoce a motivace každého mluvčího ovlivňují komunikační chování v interakcích.

Tato komunikace se zaměřuje také na vysvětlení konfliktů a nedorozumění a zejména se zaměřuje na komunikaci mezi dominantními a podřízenými skupinami.

---

<sup>19</sup> DeVito, J. A. (2012). *The Interpersonal Communication Book* (13 edition). Boston: Pearson.

<sup>20</sup> VÝROST, Jozef. a Ivan. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie = Sociálna psychológia*. Praha: ISV, 1997

<sup>21</sup> McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory* (6th Revised edition edition). London ; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications Ltd.

<sup>22</sup> Castells, M. (2013). *Communication Power*. OUP Oxford.

### **3.3.5 Komunikace institucionální**

Tento typ komunikace se odehrává zejména v prostředí institucí, její účastníci jsou tedy jedinci, kteří zastávají institucionalizovanou sociální roli. Jedná se o komunikaci využívanou také ve státní správě a soudní moci. Tuto komunikaci chápat také jako administrativní styl, který je věcný, nociónální, veřejný a oficiální. V tomto stylu se velice často jedná o projevy spíše psané, připravené a přísně normované<sup>23</sup>.

Nižší úroveň institucionální komunikace je komunikace ve službách a v obchodě.

### **3.3.6 Komunikace celospolečenská**

Jedná se o sdělování, tedy přenos informací či výměnu jejich významů v rámci společenského kontaktu. Základní jednotkou, která tento typ komunikace umožňuje je tzv. komunikační akt. Způsob komunikace velice záleží na charakteru kontaktu, zda je akt bezprostřední, tedy přímý kontakt mezi sdělovatelem a příjemcem, nebo zda je akt zprostředkovaný, tedy mezi sdělovatelem a příjemcem působí prostředník.

### **3.3.7 Mediální komunikace**

Mediální komunikace je jakýsi přenos sdělení, ale také zdroj, který potvrzuje platnost dané ideologie<sup>24</sup>. Jedná se o typ komunikace, kdy za pomoci médií je osloven široký okruh příjemců. Tento typ komunikace nemá konkurenci a díky tomu se stává velmi důležitým sdělovacím prostředkem. Mediální komunikace patří k životu naší společnosti.

Mediální komunikace má velký vliv na své příjemce, jelikož média dokážou ovlivnit uvažování lidí, jejich počínání, vytváří a formuje příjemcovo vnímání světa, jeho myšlenky a názory na danou problematiku.

---

<sup>23</sup> HOFFMANNOVÁ, Jana a kol. Stylistika mluvené a psané češtiny. Praha: Academia 2016, s.144

<sup>24</sup> JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. Média a společnost. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007, 207 s. ISBN 9788073672874.

### **3.4 Druhy komunikace**

Komunikace má mnoho podob, sdělovatel má tedy možnost zvolení si správné podoby sdělování, kterou následně uplatní při komunikaci s určitým jedincem či skupinou. Důležité je volit podobu podle toho s kým člověk komunikuje, komu chce sdělovat a předávat informace. Druhy komunikace lze popsat dle různých specifik komunikačních interakcí.

#### **3.4.1 Záměrná a nezáměrná komunikace**

Záměrná komunikace je ta, kde si je sdělovatel vědom toho, co sděluje, a jaké způsoby ke sdělení využívá.

Nezáměrná komunikace tady měl sdělovatel určitý záměr jak a jakým způsobem chtěl informaci předat, ale jeho reálná prezentace se od té původní lišila. Toto se děje při trémě, nervozitě.

#### **3.4.2 Vědomá a nevědomá komunikace**

Během vědomé komunikace si sdělovatel plně uvědomuje, co a jak sděluje a záměr jeho sdělení se naplňuje, jak bylo očekáváno. Svým způsobem je tato komunikace podobná té záměrné.

Naopak u nevědomé komunikace nemá sdělovatel kontrolu nad svým sdělením, ať už nad jeho určitými prvky nebo nad celým sdělením. Stejně jako vědomá a záměrná komunikace mají podobné rysy, nevědomá a nezáměrná komunikace se také překrývají.

#### **3.4.3 Kognitivní a afektivní komunikace**

Tato komunikace se značí využíváním smysluplných argumentů, logiky a racionality při sdělování informací. Na rozdíl od toho afektivní komunikace vyjadřuje emoční projevy a používá působení citů na ostatní během sdělování<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Paulík K., Psychologické základy lidské komunikace., Ostrava 2007., online učební text.

### **3.4.4 Pozitivní a negativní komunikace**

Pozitivní komunikace se užívá při vyjádření souhlasu, nadšení, obdivu. Znamená to, že i nepříjemná sdělení mohou být podána vhodným způsobem.

U negativní komunikace je typické odmítnutí, kritika či útok, nelze na negativní komunikaci očekávat pozitivní reakci<sup>26</sup>.

### **3.4.5 Asertivní a agresivní komunikace**

Asertivní komunikace prosazuje své právo při sdělování, ale respektuje také právo ostatních. Na rozdíl od komunikace agresivní, kde se právo ostatních nerespektuje. Vůči právům ostatních je sobecká, někdy i útočná<sup>27</sup>.

Komunikaci lze popsat i pomocí vjemů a smyslů.

### **3.4.6 Auditivní a vizuální komunikace**

Auditivní komunikace probíhá na základě sluchového vnímání – řeč, zvuk, hudba. Zatímco vizuální komunikace je zrakem vnímaná – oční kontakt, mimika, pozorování. Při této komunikaci jsou převážně využívány fotografie, písmo, symboly, tisky, kresby atd. Může se však stát, že dojde během této komunikace k subjektivnímu vnímání, jelikož význam vizuálních informací nemusí pro všechny znamenat totéž<sup>28</sup>.

### **3.4.7 Statická a dynamická komunikace**

Statickou komunikací se myslí ta, jež se nemění, je tzv. bez pohybu. Kresby a fotografie jsou prostředky ke sdělování. Zatímco dynamická komunikace předává informace pomocí dynamických prostředků jako je film či video. Dynamická komunikace je pro pozorovatele jasnější a přesnější<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> Paulík K., Psychologické základy lidské komunikace., Ostrava 2007., online učební text.

<sup>27</sup> Paulík K., Psychologické základy lidské komunikace., Ostrava 2007., online učební text.

<sup>28</sup> Tamtéž

<sup>29</sup> Tamtéž

### **3.4.8 Přímá a nepřímá komunikace**

Přímá komunikace je sdělování z očí do očí při setkání jedinců, kdy si informace předávají v daný okamžik. Výhodou je jedinečnost, sdílení, odhalení emocí, použití neverbálních prostředků. Nepřímá komunikace je ta, kdy jedinec není přítomen v daný okamžik sdělení, komunikace zprostředkovaná – informace se uchovávají a předávají se dál, např. pomocí záznamů v listinné podobě.

### **3.4.9 Aktuální a reprodukováná komunikace**

Aktuální komunikace je produkovaná v reálném čase, komunikace probíhá v daném okamžiku. Záznam této komunikace je komunikace reprodukováná. Výhodou reprodukováné komunikace je možnost opakovaného poslechu, tudíž můžeme poslouchat víckrát, než dané sdělení pochopíme. Nevýhodou poté je neaktuálnost, a nepřímá reakce.

## **3.5 Verbální komunikace**

Verbální neboli slovní komunikace, je dorozumívání pomocí slov jedné, dvou nebo více osob. Tento typ ústní komunikace umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, okamžitou výměnu názorů, fyzickou blízkost a bezprostřednost.

Verbální komunikací se zabývá spousta oborů. Nejznámějším oborem je lingvistika (jazykověda). Tento typ komunikace je důležitou součástí každodenního sociálního života, nezbytnou součástí myšlení. Verbální komunikace nás doprovází na každém kroku, pokud je tato komunikace na nějaký čas izolovaná, člověk se cítí osamocen, je bez možnosti komunikace s jinými jedinci, a to mu může způsobit psychické potíže, deprivaci. Význam slov je vždy doprovázen neverbálními prostředky a tónem hlasu, slova od těchto prostředků nelze odloučit<sup>30</sup>.

Verbální komunikace se účastní komunikátor – autor mluveného projevu, a recipient – příjemce sdělení. Během mluveného sdělení, komunikace, probíhají tedy dva

---

<sup>30</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010,

děje zároveň a to: mluvení (ze strany komunikátora) a naslouchání (ze strany recipienta). U psaného sdělení probíhají děje: psaní a čtení.

Verbální komunikaci můžeme tedy rozdělit na přímou nebo zprostředkovanou, mluvenou či psanou, živou nebo reprodukovanou. Ať už je slovní komunikace v jakékoliv formě, je nezbytnou součástí sociálního života<sup>31</sup>.

Důležité je znát rozdíl mezi psanou a mluvenou formou, jejich výhody a nevýhody. S těmito typy řeči se setkáváme každý den.

### **3.5.1 Psaná a mluvená řeč**

Vývojově nejvyšší formou komunikace je řeč. Řeč má menší možnost ve vyjadřování emocí, vzájemných vztahů. Má ale možnost naznačovat a vyjadřovat příčinné vztahy, různé alternativy či určit předmět sdělení<sup>32</sup>. Při mluvené formě máme omezenější slovník než při psané formě, jelikož mluvené řeči musí být hned porozuměno. Pokud nerozumíme sdělené informaci můžeme položit doplňující otázky, přetvořit si sdělenou myšlenku jinými slovy, ve finále bude opakování a parafrázování jednodušší než psaná řeč<sup>33</sup>.

Na rozdíl od mluvené formy sdělení má písemná komunikace méně manipulativní charakter. Věty jsou v psané podobě více obsáhlé, komplikovanější, jsou v ní kladeny nároky na gramatiku, slovosled, stylistiku. Během písemné komunikace můžeme využít grafických vyobrazení – jako jsou grafy, obrázky, nákresy. Informace jsou zpracovány precizněji, bohužel se však nedostaví okamžitá zpětná vazba jako při mluvené komunikaci.

### **3.5.2 Projevy verbální komunikace**

Nejčastějším typem projevu verbální komunikace je rozhovor.

---

<sup>31</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 98 - 99.

<sup>32</sup> HOŠKOVÁ, L., LAKATOŠOVÁ, J. Komunikace. Olomouc : Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994, s. 23.

<sup>33</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 243-244.

Rozhovor představuje formu verbální komunikace, které se účastní dvě a více osob. Dále s rozhovorem úzce souvisí dialog, který je zaměřen na dosažení společného cíle, jedná se během něj o pochopení, dosažení smyslu sdělení mezi komunikujícími. Během probíhajícího dialogu se zúčastní všechny strany, nikdo není pasivní, když jeden mluví, druhý poslouchá, snaží se pochopit sdělení, reagovat na něj a pochopit cíl sdělení.

Jelikož v průběhu komunikace, rozhovoru, dochází k výměně informací, názorů, je také důležitý proces naslouchání. Naslouchání je psychologický proces a příjemce se ho aktivně účastní. Rozhovor nebude bez naslouchání existovat. Aktivní naslouchání dává najevo druhému člověku, že jeho sdělení člověk vnímá a snaží se jej pochopit a určitým způsobem reagovat. Právě tzv. empatické naslouchání je nejlepším způsobem, jak se vcítit do pocitů druhého a dát tu nejlepší zpětnou vazbu.

### **3.5.3 Paralingvistika a její promítání do verbálního projevu**

Paralingvistika neboli parajazyk, zkoumá zvukovou stránku verbální komunikace. Tento typ jazyka – parajazyk – se vyjadřuje vědomě i nevědomě. Paralingvistika se také zabývá hlasitostí, použitým tónem během komunikace, intonací řeči. Dobrý řečník se pozná právě podle toho, jak ovládá paralingvistické prvky a jak s nimi nakládá během komunikace, projevu. Tyto paralingvistické prvky se do verbálního projevu promítají:

#### a) Hlasitost

Hlasitost je jedním z paralingvistických prvků. Důležité je odměřovat hlasitost při komunikaci, aby se předešlo monotónnosti. Jelikož hlasitost může být hlasitá, středně hlasitá či tichá, je důležité si hlídat, abychom využili v dané situaci dostačující hlasitost. Také výškou tónu můžeme lépe či hůře přesvědčit posluchače – hlubší hlas působí důvěryhodněji a přesvědčivěji.

#### b) Rychlost

Rychlost verbálního projevu je trojúrovňová – pomalá rychlost, středně rychlá rychlost a velmi rychlá. Jak u hlasitosti, tak také u rychlosti je důležité tempo obměňovat. Co se osvědčilo a používá se, je při důležitých a obtížnějších sděleních tempo zpomalit, aby informace byly srozumitelnější a člověk podchytil všech stěžejní informace. Často však pomalé tempo mluvy značí rozvahu v projevu, naopak rychlé tempo se velmi často



objevuje, pokud jsou lidé při projevu nervózní, nebo také impulzivní. Temperamentní lidé využívají rychlého tempa mluvy.

c) Objem řeči

Objemem řeči se rozumí množství slov, které člověk produkuje v určitém časovém období. Ženy produkují více slov než muži. Objem řeči se zvyšuje při rozhovoru, často také dochází ke skákání do řeči.

d) Plynulost řeči

Vhodné pro plynulost řeči je střídat tempo, rychlost, plynulost s pomlkami, důraznost na slova. Využívání nadměrných pomlček při sdělování nepůsobí dobře.

e) Barva hlasu

Díky barvě hlasu člověk projevuje určité city, působí citově. Barva hlasu bývá projevem emočního prožitku jedince. Podle zbarvení hlasu lze také poznat ironii.

f) Kvalita řeči

Kvalita řeči znamená to, jak je podané sdělení srozumitelné, přesné či nepřesné. Zajímavostí je, že pro porozumění slova stačí znát první a poslední písmenko, proto když přeházíme prostřední písmenka, ale počáteční a koncové necháme, slovu stejně pořad můžeme rozumět.

g) Slovní vata

Tímto označením se myslí pomocná slova, která člověk užívá a vyplňuje jimi místa ve svém verbálním projevu. Jedná se převážně o citoslovce, adjektiva – např. prostě, tedy, hm, že ano atd.

h) Chyby v řeči

Chybami řeči se myslí především koktání, zadrhávání, huhlání, přehnané artikulování, ale i vydávání různých zvuků. Také odbíhání od tématu nebo opomenutí patří do chyby v řeči<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 103-106.

## 3.6 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace má za úkol nejenom nahradit řeč, ale také ji podpořit. Do neverbální komunikace spadá vyjadřování citů, emocí, sebevyjadřování. Důležité je si uvědomit, že pokud neverbální komunikace nesouhlasí se sdělením, s danými slovy, posluchač uvěří spíše neverbálnímu chování než řeči<sup>35</sup>. Tudíž neverbální komunikace nám prozradí kolikrát více než slova.

Interpretace neverbální komunikace je velice individuální. Každý z nás si může neverbální projevy vyložit jiným způsobem, samozřejmě existují určitá "pravidla" kterými se nevědomky řídíme při komunikaci s druhými a také při vnímání<sup>36</sup>.

Do neverbální komunikace můžeme začadit gesta, pohyby těla, postoje těla, výrazy tváře, pohledy očí, tělesný a oční kontakt, oblečení, aspekty vlastního zjevu<sup>37</sup>.

### 3.6.1 Mimika

Mimika je výraz obličeje, mimiku vnímáme jako první. Do mimiky patří také zrakový kontakt, úsměv i způsob pohledu. Mezi nejvýraznější emoce patří pláč a smích. Kladné emoce se identifikují lépe než negativní emoce. Důležité je si uvědomit, že i když koukáme na určité místo na obličeji, stejně ho vnímáme jako celek, proto poznáme i falešné projevy emocí jako je např. hraný úsměv atd<sup>38</sup>.

### 3.6.2 Gestika

Gesta jsou pohyby těla, převážně rukama, nohama, či postoj celého těla. Různé nálady uvádějí do pohybu různé skupiny svalů. U člověka například poznáme, když je ve stresu, jelikož má mnohem větší pohybovou aktivitu, ale je mnohem méně synchronizovaná<sup>39</sup>.

---

<sup>35</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1988, s. 32.

<sup>36</sup> VYBÍRAL, Z. Psychologie lidské komunikace. Praha : Portál, 2000, s. 99-101.

<sup>37</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1988, s. 32.

<sup>38</sup> JUŘÍČKOVÁ, V. Komunikace. Opava : OPTYS, spol. s r.o., 2008, s. 32-35.

<sup>39</sup> JUŘÍČKOVÁ, V. Komunikace. Opava : OPTYS, spol. s r.o., 2008, s. 38.

### 3.6.3 Posturika a pohledy

Posturika je držení těla, uvolnění, napětí, poloha částí těla. Ukazuje nám emoční stav, postoj k partnerovi, zaujetí<sup>40</sup>. Například pokud je postava vzpřímená, značí to sebejistotu a úctu, pokud je postava shrbená se svěšenými rameny, ukazuje to na nízké sebevědomí<sup>41</sup>.

Pohled, oční kontakt hraje velmi velkou roli při komunikaci. Oči kontrolují zpětnou vazbu, zrcadlí aktivitu. Čím menší je oční kontakt, tím si je příjemce nejistější. Pokud chceme někoho ovlivňovat v komunikaci, člověk se dívá jinam, než když o ovlivňování nejde<sup>42</sup>.

Tato kapitola precizně popisuje komunikaci a s ní spojené její interpretace. Komunikace je nedílnou součástí fungování společností a zejména leadershipu. Tyto dva termíny – komunikace a leadership, spolu úzce souvisí. Jelikož nyní víme, co všechno komunikace obsahuje, v další kapitole se dozvíme, co vlastně leadership je a proč je pro komunikaci důležitý.

---

<sup>40</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010, s. 110-111.

<sup>41</sup> JUŘÍČKOVÁ, V. Komunikace. Opava : OPTYS, spol. s r.o., 2008, s. 38

<sup>42</sup> KRÍVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem porozumíme. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1988, s. 84

## 4. Leadership

Tato kapitola definuje leadership, popisuje jeho historii, styly a techniky vedení, které se v leadershipu používají a také zmiňuje rozdíl mezi velmi často zaměňovanými pojmy, a to leadership a management.

Leadership neboli vedení není snadné jednoznačně definovat. V leadershipu mluvíme o spojení několika oborů, a to historie, ekonomie, politologie a sociologie. Leadership můžeme definovat jako snahu přimět lidi dělat věci ochotně, užití autority při rozhodování<sup>43</sup>.

„Leadership je realizován v procesu, ve kterém jedinec nebo více jedinců uspějí ve snaze orámovat a definovat realitu ostatních.“<sup>44</sup>

Vedení je jednou z deseti rolí managementu. Manažer je zodpovědný za práci podřízených. Má tedy roli lídra, leadership má roli přímou. Nepřímá role zahrnuje motivování, povzbuzování, uznávání a cíl organizace, právě proto, aby docházelo ke kvalitnímu naplnění dané práce.

Vedení se odlišuje od ostatních typů řízení, jelikož při něm dochází k využití všech pracovníků, aby se dosáhlo dlouhodobého cíle (vize)<sup>45</sup>. Vedení má velkou roli při vytváření, objevování a poskytování nových možností, určuje směr budoucího vývoje organizace, také je základem existence dané firmy – zabezpečuje, rozděluje, využívá a kontroluje zdroje<sup>46</sup>.

### 4.1 Historie leadershipu

Slovo leadership existuje už od dávné minulosti, již ve 14. století se zmiňuje slovo leader ve slovnících, to potvrzuje existenci slova. Začátkem 20.století začalo zkoumání

---

<sup>43</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., Management a organizační chování. Nakladatelství Grada, 2005, s. 94

<sup>44</sup> PROCHÁZKA, J., A KOLEKTIV., Psychologie efektivního leadershipu, Nakladatelství Grada, 2013, s.11

<sup>45</sup> Veber, J., a kolektiv., Management – Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita., Nakladatelství Management Press, 2009., s.124

<sup>46</sup> Tureckiová, M., Klíč k účinnému vedení – odemkněte potenciál svých spolupracovníků., Grada Publishing a.s., 2007., s.15

tohoto jevu, a to z ekonomického hlediska. Leadership je jedním z nejsledovanějších a nejméně pochopených fenoménů na světě podle Jamese MacGregora Burnse.

Řízení lidí probíhalo už od začátku lidské historie. Řízení lidí, vydávání příkazů a rozkazů, kontrola, postihy i tresty se prováděly již v antice, středověku. Otroctví, robota, nevolnictví, manufakturní výroba, zemědělství jsou dávné formy řízení.

Aplikace leadershipu začala během 80. a 90. let 20. století, a to zejména v Americe, dále v Evropě a poté také v Japonsku. Tato léta můžeme nazvat tzv. transformační érou leadershipu. V této době se zjišťuje, že leadership závisí hlavně na vnitřní, ale také na vnější motivaci. Lidé by měli být vzhledem k svému přemýšlení radikální, kreativní, inovativní a otevření novým nápadům. Období transformace se dělí na dvě části:

- a) Období charismatu – Lídr musí být vizionář, přetvořuje, přeměňuje vizi ve skutečnost a dává všemu nový význam. Leadership nenese pouze jeden vedoucí, ale všichni, co se podílí na výkonu daného úkolu. V tomto období se také zabývají popisem charismatu lídra.
- b) Sebenaplňující se prorocství – Zabývá se transformací vlastních konceptů, transformaci předpokládá na stejné úrovni, ať se směřuje od lídra k podřízeným, či obráceně. Tento proces funguje také pro organizace a skupiny. Hlavním cílem je vytvoření pozitivních očekávání.

20. století se následně neslo v duchu intelligence – čeho člověk mohl dosáhnout. Intelligence v tomto období byla základem předpokladů vůdce. Na druhou stranu velice inteligentní vůdci mohou postrádat tzv. selský rozum, proto nemají přehled o následcích svého chování a jednání na okolí.

Vedení se v následujícím století zaměřuje na demokratický styl vedení. Vedení je především o zapojení lidí, o jejich angažovanosti a jejich motivaci. Nemotivuje se však peněžitě, ale motivuje se spojením lidí, hledáním důležitého. Důležité je si uvědomit, že je potřeba dát lidem najevo, jak jsou potřební a že právě díky jejich pomoci se dosáhne daného cíle.

## 4.2 Styly vedení

Lídři využívají různé přístupy při jednání s personálem. Styl vedení je způsob, který je typický pro chování vedoucího vůči skupině. Rozlišujeme tyto styly vedení:

- a) Autokratický styl – Vedoucí rozhoduje sám, jedná formou příkazů. K vedení využívá autoritu. Výhodou je vysoký pracovní výkon, avšak je na úkor individuální motivace a iniciativy.
- b) Demokratický styl – Lídr formuje úkoly, koordinuje průběh práce. Výsledky jsou konzultovány skupinově, v kolektivu. Hlavní a poslední slovo má však sám lídr. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, naopak nevýhodou je dlouhé rozhodování při demokratickém způsobu.
- c) Volný styl – Spolupracovníci mají volnost v jednání, sami se rozhodují o postupu práce. Vedoucí podporuje jejich práci, pomáhá, pokud je třeba. Výhodou je svoboda pracovníků, nevýhodou může být absence vedoucího v důležité chvíli.

Každý styl vedení má své výhody i nevýhody. Záleží na skupině a dané situaci, podle toho se zvolí styl a přístup. Například autokratické vedení se používá v situaci, kdy je potřeba rychle jednat. Demokratický způsob vedení se zase používá při dlouhodobých rozhodnutích. Důležité je vědět, že neexistuje styl vedení, který by přinášel pouze úspěchy.

## 4.3 Techniky vedení

Techniky vedení jsou součástí manažerských dovedností, které by měl umět používat každý lídr právě proto, aby dosáhl požadovaných a správných výsledků. Do těchto technik řadíme<sup>47</sup>:

- a) Motivování – Motivování by měl každý manažer, lídr ovládat. Motivace se odvíjí od vnitřních podnětů člověka, tyto podněty jsou poté zodpovědné za určité jednání a chování. Člověk má potřebu, ta vede k přání a pokud toto přání není naplněno, vzniká napětí. Právě proto, aby člověk omezil napětí, vykonává činnost, které následně vedou k uspokojení potřeby. Motivy jsou tedy přání, zatímco stimuly jsou pobídky a odměny. Je motivace vnitřní, kdy je motiv v dané osobě, a poté je

---

<sup>47</sup> Harvard Business Review., Make the World Your Laboratory., 2006, s.5

motivace vnější a ta probíhá z vnějška (pracovník je motivován jistou odměnou např. titulem, povýšením atd.)

- b) Vize – U lídra je nutné, aby měl určitou vizi, jakým směrem se má organizace a pracovníci v ní ubírat, čeho mají dosáhnout. Je to představa toho, k čemu směřujeme, čeho chceme dosáhnout. Vizi poté můžeme sdělovat prostřednictvím novin, e-mailů, konferencemi, internetovými stránkami, nebo i individuálně.
- c) Charisma – Charismatický lídr vnáší do organizace nový řád, vzbuzuje naději, ale také strach.
- d) Udávání směru, schopnost vytvořit následovníky – Úspěšní lídři mají své následovníky, dochází mezi nimi k sociální směně, což je prospěšné, jak pro lídry, tak i pro následovníky.

#### **4.4 Leadership VS Management**

Velmi často dochází k záměně pojmu leadership a management. Lidé si často myslí, že se jedná o synonyma. Pravdou ale je, že na to, aby se stal člověk lídrem nemusí být obsazen do manažerské pozice. Tímto tedy vzniká tzv. faktický leader (neformální). Další možností je být v manažerské pozici a zároveň se stát lídrem, tato situace je asi nejideálnější. A třetí možnost je taková, že je do pozice manažera dosazen člověk, který nemá chování leadera, stává se tedy nominálním vůdcem, který svou roli nenaplnuje<sup>48</sup>.

Můžeme použít definici od Bennis: „Lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci; manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně.“ Lídři jsou tedy tvůrci vize a naplňují jimi danou organizaci, zatímco manažeři mají roli dozorců a vykonavatelů této vize.

Tato kapitola se zabývá leadershipem, především jeho styly a technikami vedení, které jsou pro leadership stěžejní. V následující kapitole uvidíme návaznost pojmu komunikace a leadershipu, jelikož, jak už bylo zmíněno, spolu úzce souvisí.

---

<sup>48</sup> Hartlová, H., Hartl, P., Psychologický slovník., Nakladatelství Portál., 2015

## 5. Komunikace v leadershipu

Tato kapitola spojuje pojmy komunikace a leadership, zaobírá se především komunikací v leadershipu, motivací, efektivní komunikací i organizováním a plánováním, které úzce souvisí jak s komunikací, tak také s leadershipem. V neposlední řadě se tato kapitola zajímá o komunikaci a leadership v praxi.

Komunikace jakožto sdělování informací, vyjadřování názorů je velkou součástí při navazování vztahů mezi lidmi. Chceme, aby naše sdělování zaujalo, zapůsobilo, aby si jej lidé vyslechli, porozuměli mu. Komunikací předáváme různé informace.

V leadershipu je významná komunikace efektivní, díky ní se daří vytvářet spolupráci a také sounáležitost lidí s organizací, a díky tomu dosahovat daných cílů. Komunikace nám získává lidi pro stejný cíl, vysvětluje správné jednání, usměrňuje lidi, zvyšuje jejich ochotu a dosahuje společných výsledků.

Lídr využívá naslouchání při verbální komunikaci. Přijímá sdělení, získává zpětnou vazbu, námítky a také on může reagovat zpět. Také ale užívá prvky neverbální komunikace, jako je pozorování. Vedoucí poté přizpůsobuje obsah svého sdělení publiku, používá prostředky, díky nimž bude sdělení srozumitelné a pochopitelné, své znalosti využívá k pozitivní manipulaci s lidmi.

Komunikace lídra vychází ze zájmu o lidi, snaží se pochopit jejich motivy, cíle, názory i obavy. Snaží se také podpořit jejich nápady, pomoci jim prosadit své schopnosti<sup>49</sup>.

### 5.1 Motivace

Mezi motivací a leadershipem existuje vzájemná propojenost, jelikož poznání a osvojení si procesu motivace je jedním ze základních úkolů leadershipu. O motivaci, která je vnitřní, můžeme říci, že pohání pracovní výkon prostřednictvím vedoucího k dosažení

---

<sup>49</sup> Tureckiová, M., Klíč k účinnému vedení lidí., Nakladatelství Grada., 2007., s.63-76



pracovního cíle – vedoucí je poté tzv. aktem motivace. Pracovní výkon je impuls, který má dostatečnou sílu spustit procesy k tomu, aby vedoucí dosáhl daného cíle<sup>50</sup>.

Motivace je tedy řídicí činnost, během které manažer uplatňuje stimuly tak, aby působily na motivaci lidí a nasměroval jejich činnost žádoucím směrem. Jak už bylo zmíněno v minulé kapitole, motiv je vnitřní podnět k určitému jednání, jedná se o pocit uspokojit určitou potřebu. Psycholog Maslow uspořádal tyto potřeby do pyramid, od úrovně nejnižší potřeby, po tu nejvyšší. Tudíž lidské potřeby nejsou na stejné úrovni.

Lidé, kteří jsou dobře motivováni mají jasné cíle. Můžou se také motivovat ze sebe sama (tzv. vnitřní motivace). Většina lidí je však motivovaná a potřebuje být motivovaná z vnějšku. Organizace nabízí tzv. stimuly a odměny, kariérní růst, příležitost ke vzdělání, právě jako druh vnější motivace<sup>51</sup>.

#### 1) Pyramida potřeb Maslow<sup>52</sup>



## 5.2 Efektivní komunikace a předávání informací

Jak pro vedení, tak pro každodenní život je důležité vědět, jak komunikovat, tak, aby komunikace byla co nejefektivnější. Ze studií se zjistilo, že šedesát procent úspěchu v zaměstnání tvoří to, že lidi známe a třicet procent je tvořeno dojemem, který člověk vzbuzuje, a pouhých deset procent tvoří to, jak svou práci zvládáme a jak dobře ji

<sup>50</sup> Tureckiová, M., Klíč k účinnému vedení lidí., Nakladatelství Grada., 2007., s.37

<sup>51</sup> Forsyth, P., Jak motivovat svůj tým., Grada Publishing a.s., 2009., s.17-18

<sup>52</sup> Business animals., Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon (online), 22.11.2018 (cit. 21.4.2021). Dostupné na: <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreby/>

odvádíme. Pokud chceme dosáhnout efektivní komunikace musíme splňovat tyto body<sup>53</sup>: zřetelnost, úplnost, správnost, stručnost, zdvořilost.

Komunikační postupy mohou firmu posunout k lepším kvantifikovatelným výsledkům. Také hierarchie efektivní komunikace nám udává tři stupně a každý stupeň představuje daný komunikační postup<sup>54</sup>.

Základem efektivní komunikace jsou čtyři procesy, vytváří hierarchii a tvoří základní stupeň pyramidy. Základními stupni jsou: používané technologie, zaměstnanecké benefity, podpora inovací pracovníků, správně nastavená formální komunikace. Druhým stupněm hierarchie úroveň strategická. Jedná se o: řízení změn, proces neustálého zlepšování, propojování výkonu pracovníků s cíli, výsledky a firemní strategií. Třetí úroveň, behaviorální, má dvě složky: řízení manažerské komunikace, která je žádoucí a komunikace, která ovlivňuje postoje pracovníků.

Všechny tyto úrovně a jejich složky, praktiky gradují na vrcholu pyramidy, a to v efektivní komunikaci. Ta se dále promítá ve výkonech, chování pracovníků, což se ukazuje a promítá v jejich práci, ta poté vytváří finanční a obchodní výsledky<sup>55</sup>.

### **5.3 Organizování a plánování**

Cílem organizování je systematické uspořádání různých aktivit a činností, také postupů, tak, aby bylo možné dosáhnout cílů organizace. Důležité je stanovit si cíle a úkoly, vymezit vazby mezi pracovními úseky a také pracovníky, aby docházelo k efektivnímu zadání úkolů. Organizační struktura se skládá z úseků jako je pracoviště, oddělení, dělba práce, spolupráce, integrace<sup>56</sup>.

Díky plánování se díváme do budoucna, předvídáme možná rizika, nastavujeme cíle a metody, které použijeme při dosažení cílů. „Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace.“<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Vymětal, J., Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi., Nakladatelství Grada., 2008., s.27

<sup>54</sup> Holá, J., Jak zlepšit interní komunikaci., Computer Press., 2011., s.54-55

<sup>55</sup> Tamtéž

<sup>56</sup> Štěpáník, J., Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe., 2010., s.45

<sup>57</sup> Bělohlávek, F., Management., Nakladatelství Olomouc, Rubico., 2001., s.97

Plány jsou buď krátkodobé (operativní) – do jednoho roku, střednědobé (taktické) – od jednoho do dvou let a dlouhodobé (strategické) – nad tři roky. Také můžeme plány rozdělit na celkové, souhrnné, individuální, jednoznačné, alternativní, rozvojové<sup>58</sup>. Plánování pomáhá ujasnit cíle, způsoby i zdroje pro dosažení cíle. Samozřejmě při plánování musíme brát v potaz záměry organizace a také její vývoj.

## 5.4 Leadership a komunikace v praxi

Jak už bylo řečeno, vedení je jednou ze základních manažerských funkcí. Důraz je především na vedení lidí, jejich motivování. Vedení je založeno na stanovení vize, také na zapojování lidí, kteří jsou motivováni, za pomoci daných metod.

V praxi to pro vedení znamená, že lídr je motivátorem, inspirátorem. Lídr získává druhé pro hodnoty, cíle a vize organizace, nasměruje jejich chování ve směru strategie organizace. Psychologie a sociologie jsou klíčové vědní obory pro vedení a komunikování.

Existují dané metody pro vedení a komunikování:

- a) Briefing – Briefing je krátká neformální porada všech členů týmu před zahájením nějaké plánované akce. Jde o uvolnění atmosféry před akcí, o snahu odbourání stresu a pozvednutí morálky a týmového ducha.
- b) Porady – Pracovní porady jsou základním nástrojem vedení, jedná se o setkání pracovníků za účelem komunikace, koordinace spolupráce při řešení úkolu.
- c) Motivace a motivování – Motivace je jedním ze základních psychologických procesů. Může být jak vnitřní, tak vnější. Jedná se o úsilí, naplnění, uspokojení potřeby. Jelikož motivovaný člověk je výkonnější, soustředěnější, lépe se tedy dosahuje cíle. Základem motivace je odměna – pozitivní (finance, povýšení) či negativní (strach).
- d) Volba správného stylu vedení (styl řízení) – Jedná se o způsob řízení práce. Důležitou součástí je komunikace se spolupracovníky pro získání zpětné vazby.
- e) Zmocnění – Tzv. Empowerment, jedná se o styl vedení, který je zaměřen na posilování pravomocí, zvyšování síly pracovníků a organizačních jednotek. Empowerment využívá celkový potenciál pracovníků (nápadů, energii, znalosti),

---

<sup>58</sup> Mládková, L., Management znalostních pracovníků., C.H. Beck., 2009., s.33

proto vyžaduje prostředí důvěry, sdílení společných cílů, volnost v rozhodování a vysokou míru odpovědnosti.

Tato kapitola nám přibližuje úzký vztah mezi komunikací a leadershipem, a jak spolu v praxi souvisí. Komunikace a leadership se v průběhu let mění, avšak jednu z největších změn přinesla pandemie COVID-19, o které je následující kapitola.

## **6. Aktuální ovlivnění komunikace a leadershipu pandemií COVID-19**

V této kapitole se dozvíme, jaké dopady pandemie COVID-19 měla na komunikaci a leadership. Jaké nové metody se musely zavést, aby komunikace i leadership během pandemie nadále fungovaly.

Pandemie COVID-19 zasáhla do spousty oborů i odvětví. Během průzkumů se zjistilo, že 57 % českých firem bylo během pandemie negativně ovlivněno, z toho 10 % bylo nuceno uzavřít svůj provoz. Najdou se ale také firmy, podniky, přesně řečeno 35 %, které žádnou změnu nezaznamenaly, ba naopak 3 % firem si i polepšilo. Nejvíce postiženým sektorem je ubytování a stravování, 53 % těchto firem bylo nuceno během pandemie COVID-19 zavřít své podniky a celých 92 % těchto zařízení bylo omezeno na provozu.

Právě kvůli pandemii COVID-19 byli zaměstnavatelé nuceni měnit každodenní chod firem, a to zejména za pomoci nových technologií. Firmy přecházely na tzv. homeoffice, začaly fungovat on-line pomocí virtuálních setkávání. Do on-line prostředí přecházelo také spousta prodejen a provozoven, které svůj obchod přenesly do formy e-shopů, do online prostředí mimo jiné přecházely také administrativní služby.

Pandemie a následný přechod do on-line prostředí velmi ovlivnil chod firem, jejich zaměstnavatelů i zaměstnanců. Zaměstnavatelé, leaderi firem, museli přijít na způsob, jak budou vést a motivovat zaměstnance i v případě, kdy s nimi nebudou „face to face“. Forma komunikace, ale také styl vedení se musely přizpůsobit vzniklé pandemické situaci.

### **A. Komunikace ovlivněna pandemií**

Komunikace, jakožto přenos dat, je součástí našeho každodenního života a hraje v něm klíčovou roli. Komunikace nás jako jedince utváří, díky ní se člověk stane součástí společnosti. Lidská verbální komunikace je hlavním nástrojem utváření, ale také udržování společnosti, dále také nástroje neverbální formy jako je mimika a gestikulace dopomáhají verbální komunikaci dodat větší důraz. V dnešní moderní době se komunikace spojila s technologiemi a díky komunikačním médiím je umožněna komunikace přes časové i prostorové bariéry. Právě díky komunikačním médiím se

z tradiční společnosti utvořila společnost moderní<sup>59</sup>. Příchod internetu komunikaci usnadnil a urychlil a umožnil tím vznik online komunikace, kterou v dnešní době využívá skoro každý. Tento typ komunikace se od té běžné velice odlišuje, jelikož přenos informací probíhá přes technologie, jako je např. počítač, telefon, tablet, nikoli z očí do očí.

Právě během pandemie COVID-19 byla komunikace vystavena velkým změnám. Interní komunikace, tedy propojení firmy a komunikace uskutečňovaná jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, hrála důležitou roli. Mezi formy interní komunikace spadají nejenom hromadné e-maily zaměstnancům, ale také firemní nástěnky, papírové komunikační brožury, elektronická komunikace. Jelikož za nejúčinnější formu interní komunikace jsou ve většině firem považovány schůzky face to face, firmy během pandemie musely přijít na způsob, jak tuto formu komunikace nahradit, jelikož v pandemické době nebyla jiná možnost. Důležité je si uvědomit, že velká část komunikace se uskutečňuje mimoslovně, a to především činy manažerů a ostatních pracovníků<sup>60</sup>.

Spousta firem, jejich vedení a také zaměstnanci museli během pandemie přejít z face to face schůzek do on-line prostředí. Tento typ komunikace se realizuje právě prostřednictvím on-line prostředí za pomoci e-mailů, chatů, videokonferencí atd. Tímto typem komunikace dochází k přenosu dokumentů a příloh v elektronické verzi<sup>61</sup>. Ve většině firem si informace sdělovali pomocí intranetu, tedy systému vnitřní elektronické pošty. Výhodou této formy sdělení je přenos daných dat velkému množství zaměstnanců. Také se tento typ komunikace dá používat oboustranně, zaměstnanci díky němu mohou vedoucím firem odpovídat na jejich položené dotazy<sup>62</sup>.

Dále velmi často využívaným komunikačním nástrojem je e-mail. Tento typ komunikace zajišťuje odesílání, přijímání a doručování zpráv. Tento způsob využívané komunikace ale následně vnáší problémy a vytváří bariéry při osobním rozhovoru, jelikož interpretované sdělení si každá strana může vynaložit jinak<sup>63</sup>.

---

<sup>59</sup> MACEK, Jakub. Úvod do nových médií [online]. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2011 [cit. 8. 2. 2021]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1421/podzim2012/IMK001/um/uvod\\_do\\_novych\\_medii\\_-\\_Jakub\\_Macek\\_-\\_OSU\\_2011.pdf](https://is.muni.cz/el/1421/podzim2012/IMK001/um/uvod_do_novych_medii_-_Jakub_Macek_-_OSU_2011.pdf)

<sup>60</sup> HLOUŠKOVÁ, Ivana., Vnitrofiremní komunikace., Grada Publication a.s., 1998., s.9

<sup>61</sup> MICHALÍK, David., Interní komunikace., Výzkumný ústav bezpečnosti práce., 2010., s.56

<sup>62</sup> ARMSTRONG, Michael., Řízení lidských zdrojů., Grada Publishing a.s., 2007., s. 664

<sup>63</sup> HOLÁ, Jana., Jak zlepšit interní komunikaci., Computer Press, a.s., 2011., s.203

Specificky upravená videa (DVD) jsou metodou předávání osobních informací o tom, jak si podnik vede. Avšak tato metoda komunikace pracovníky velmi nenadchla, jelikož se jim zdá příliš neosobní a mají ji za formu upravených, uhlazených informací<sup>64</sup>.

Mezi jednu z nejvíce používaných typů komunikace, která ve spoustě firem nahradila komunikaci tváří v tvář je právě tzv. videokonference. Tento typ komunikace se během pandemie využíval velmi často a ve většině firem. Díky propojení obrazu a zvuku spolu zaměstnanci mohou poměrně jednoduše komunikovat, skoro jako by byli v tváří v tvář i za předpokladu, že jsou v jiném státě.<sup>65</sup>

Je důležité si uvědomit, že ať se jedná o běžnou komunikaci, nebo o komunikaci během pandemie, že komunikace není pouze to, co říkáme, ale také to, jak jednáme a jak se chováme. Ve firmách komunikace mezi firmou a pracovníky, manažery, manažery a pracovníky určuje úroveň jejich spolupráce. Komunikační chyby a nedostatky firemní komunikace mohou nastat kdykoliv, avšak právě během pandemie k tomuto jevu může docházet více, jelikož veškerá komunikace probíhá virtuální formou. Právě proto je důležité, aby vedoucí firem, manažeři vykonávali komunikaci efektivně, aby danému sdělení zaměstnanci porozuměli a nevznikl tak komunikační šum.

## **B. Leadership ovlivněn pandemií**

Během nejisté doby, jako je právě pandemie COVID-19, lidé, zejména pracovníci a zaměstnanci vzhlíží směrem k leaderům, kteří je mají vést, ukázat a říct jim, co očekávat, co dělat. Právě ještě více v této nejisté pandemické době je důležité, aby leader byl silný, vyrovnaný, důvěryhodný a spolehlivý jedinec. Leaderi v tomto období hráli klíčovou roli, museli vylepšit své komunikační schopnosti, aby si získali důvěru svých zaměstnanců a především, aby snížili jejich stres a úzkost z nově přichozích situací.

Klíčovou úlohou manažera, především během pandemie, je poskytnout pravidelnou komunikaci. Jelikož za pandemie není umožněna ve většině firem komunikace tváří v tvář, ale je komunikováno za pomoci virtuálních serverů, je důležité pravidelně komunikovat se zaměstnanci, především formou e-mailů, intranetu či videokonferencí. Průběžná informovanost a komunikace ukáže týmového ducha,

---

<sup>64</sup> ARMSTRONG, Michael., Řízení lidských zdrojů., Grada Publishing a.s., 2007., s. 666

<sup>65</sup> VEBER, Jaromír., SRPOVÁ, Jitka., Podnikání malé a střední firmy., Grada., 2012., s.226

zaměstnanci mezi sebou budou nadále sociálně propojeni, a právě díky informovanosti se nebudou natolik bát v této nejasné době.

Mezi další úlohy manažera, které by měl s přehledem zvládat, zejména během pandemického období, je řízení stresu. Jinak řečeno, leader by měl být klidný a vyrovnaný, měl by reagovat s uvážením, profesionálně, bez emocionálních výkyvů i v případě, kdy se jedná o krizové situace. Tímto jednáním nevystresuje své zaměstnance, a tím budou moci svou práci plnit i během této pandemické doby.

Jelikož se veškerá komunikace děje ve virtuálním prostředí, nikoli tváří v tvář, je důležité obstarat jakési fórum, kde budou moci zaměstnanci sdílet zpětnou vazbu. Forma komunikace on-line za pomoci e-mailů, pošty či internetu může přinést mix informací, proto je dobré nabídnout pracovníkům místo, kde budou moci vyjádřit své názory a sdílet své otázky. Díky tomuto přístupu leaderi získají větší důvěru svých zaměstnanců, jelikož i jejich názor se v očích leadera počítá.

Leaderi zastávají roli jakéhosi vzoru. Udávají směr společnosti, zaměstnanci k nim vzhlíží. Jejich chování musí být profesionální. Právě i v době pandemie je důležité nezapomínat, že se musí všichni chovat reprezentativně, profesionálně a týmově, i když nejsme tváří v tvář, musíme si zachovat respekt.

Během pandemického období jsou na leadery upnuty zraky všech, zaměstnanci čekají na pokyny leadera, jelikož forma práce, jakou znali doposud se již nevyužívá. Leader si musí obhájit své místo, svou spolehlivost využívá k vybudování důvěry mezi ním a zaměstnancem. Důležité je být upřímný, sdělovat s podřízenými všechny informace, i ty negativní. Pokud leader není schopen odpovědět na kladený dotaz, měl by říct pravdu a na odpověď přijít společnými silami, jelikož ani leader není vševědoucí.

Tato kapitola nám přiblížila změny v komunikaci a v leadershipu během pandemie, jaké kroky musely být podniknuty, aby oba sektory mohly nadále fungovat i za změněných podmínek. A právě na toto se také zaměřím v praktické části mé bakalářské práce. Výzkumem budu chtít zjistit změny leadershipu a komunikace během pandemie, porovnat dobu před a po pandemií, jaké všechny změny pandemie přinesla do těchto sektorů.



## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### 7. Vlastní výzkum

Praktická část bakalářské práce s názvem „Jak komunikace ovlivňuje leadership“ je zaměřena na to, jak leaderi vnímají vývoj a změny komunikace a zejména jaký vliv pandemie COVID-19 měla na leadership v bankovním sektoru. Cílem praktické části mé bakalářské práce je zjistit změny, které pandemie COVID-19 přinesla do interní komunikace a leadershipu v bankovním sektoru. Průzkum byl proveden anonymně mezi zásadními subjekty, kterých se změna a vývoj komunikace dotýká. Tito jedinci nezávisle na sobě vyplnili dotazník k mé praktické části bakalářské práce. Získané odpovědi by měly vést k vytvoření doporučení pro zajištění efektivní interní komunikace na pracovišti, konkrétně mezi leaderem a podřízenými.

Pro získání dostatečného množství potřebných informací pro stanovení výzkumných závěrů jsem zvolil jako nejlepší způsob metodu kvalitativního výzkumu, za použití dotazníkového šetření.

#### 7.1 Kvalitativní výzkum jeho popis a zásady

Kvalitativní výzkum nemá jednotnou definici, fáze výzkumu mohou probíhat současně – analýza dat a jejich sběr může probíhat současně. Kvalitativním výzkumem se rozumí takový výzkum, jehož výsledků není dosaženo pomocí statistických postupů nebo jiných způsobů kvantifikace. Tudiž jeho podstatu netvoří nematematický analytický postup. Kvalitativním výzkumem získáváme mnoho informací o velmi malém počtu jedinců, tzv. generalizace je na populaci kolikrát nemožná, vždy velice problematická. Při tomto výzkumu se používá induktivní přístup, tudíž začíná se pozorováním, následně sběr dat, předběžné závěry, a nakonec vznikají nově formulované hypotézy a nové teorie.

Předmětem kvalitativního výzkumu může být jak jedinec, tak také skupina, malá i velká. Výzkumník zde také hraje roli účastníka. Výzkumník si vybírá téma a určuje základní otázky, otevřené i uzavřené. Plán výzkumu se z dané předlohy, základu, rozvíjí a přizpůsobuje podle okolností a získaných výsledků<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2., s.63

Výzkumná metoda, kterou jsem zvolil, se mi jeví jako nevhodnější pro získání potřebných dat a na vytvoření závěrečných hypotéz k mé bakalářské práci. Výhodou tohoto výzkumu je jeho flexibilita, důležité je si však uvědomit, že získané dané informace nelze generalizovat. Vybraný kvalitativní výzkum bude prováděn mezi mnou (výzkumníkem) a subjektem (respondentem) a to formou anonymního dotazníku, který zodpoví zadané uzavřené i otevřené otázky, a tím vyjádří osobní názor na danou problematiku.

## **7.2 Použité metody**

### **7.2.1 Dotazníkové šetření**

K dosažení cíle výzkumu jsem zvolil formu anonymního dotazníkového šetření. Touto formou se mnou oslovené subjekty budou moci vyjádřit a sdělit svůj osobní názor na dané otázky zcela otevřeně, přesně toto jim umožní forma anonymního dotazníku.

Vpracovaný dotazník k danému tématu se skládá z několika uzavřených i otevřených otázek týkajících se daného tématu a několika základních otázek, které jsou zaměřeny na obecné informace ohledně respondentů (věk, pohlaví, praxe, vzdělání).

Dotazníkové otázky se neliší, jsou vytvořeny v přítomném čase, a jsou použity otázky otevřené proto, aby respondenti měli dostatek prostoru vyjádřit svůj osobní názor na danou problematiku, ale také otázky uzavřené. Jedná se o anonymní dotazník, který bude využit pouze pro zpracování v mé bakalářské práci, přesně jak je v něm uvedeno.

Hlavní dotazníkové otázky:

- 1) Platí ve vaší společnosti, že jste se jako vedoucí v průběhu pandemie COVID-19 potkával osobně méně často se svými podřízenými? Pokud odpovíte ano, pokračujte prosím otázkou 2. Pokud odpovíte ne, pokračujte na otázku 3.
- 2) Který z níže nabízených způsobů komunikace Vám nejvíce pomohl nahradit osobní kontakt s podřízenými pro jejich vtažení do dění ve společnosti? Můžete vybrat i více odpovědí
- 3) Jaký způsob firemní komunikace byl pro Vaši společnost všeobecně nejefektivnější před a jaký po pandemii? (můžete vybrat i více možností)
- 4) Jakým způsobem byla získávána zpětná vazba o plnění zadaného úkolu před pandemií?

- 5) Co bylo z vašeho pohledu vnímáno jako největší výzva pro zajištění společné komunikace mezi podřízenými a nadřízenými?
- 6) Která forma komunikace u vás díky pandemii COVID-19 nejvíce „zdomácněla“
- 7) Musel jste hledat nové způsoby, jak motivovat své podřízené? Pokud ano, jaké možnosti jste zavedl/a?
- 8) Myslíte si, že se pandemií proměnil obsah Vaší role leadera? Pokud ano, jak?

a čtyři obecné otázky na respondenta:

- 1) Jaký je Váš věk?
- 2) Jaké je Vaše pohlaví?
- 3) Jak dlouho jste leaderem?
- 4) Jak velký tým máte na starost?

## **7.2.2 Použitá teorie**

V mém dotazníkovém šetření se budu inspirovat právě zakotvenou teorií, která porovnává metody a názory výzkumného problému pomocí daných otázek. Cílem je zodpovězení otázek, jejich rozebrání a analyzování získaných dat.

## **7.3 Výběr respondentů**

Cílovou skupinou respondentů byli leaderi v bankovním sektoru. Dotazníkové šetření bylo provedeno v soukromém bankovním sektoru. Mezi oslovené soukromé instituce patří:

- MONETA Money Bank, a. s.
- Československá obchodní banka, a. s.
- Air Bank a. s.
- TRINITY BANK a. s.
- UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s.
- Česká spořitelna, a. s.
- Raiffeisenbank, a. s.
- Equa bank a. s.
- Poštovní spořitelna, a. s.

- Banka CREDITAS, a. s.
- mBank S. A.
- Hypoteční banka, a. s.
- PPF banka a. s.
- J&T BANKA, a. s.
- Fio banka, a. s.
- Expobank CZ a. s.
- Hello bank! - BNP Paribas Personal Finance SA, odštěpný závod
- Komerční banka, a. s. - odmítla se vyjádřit, podporuje jen účastníky svého programu

Základním předpokladem realizace výzkumného šetření byla ochota respondentů vyplnit daný dotazník.

#### **7.4 Průběh průzkumu**

Praktická část mé bakalářské práce byla realizovaná za pomoci leaderů v soukromém bankovním sektoru v České republice. Průzkum byl provádět formou anonymních dotazníků, které byly zpracovány v programu Survio® a poté byly rozeslány mnou (výzkumníkem) v elektronické podobě z mé školní emailové schránky leaderům tuzemského bankovního sektoru. Např. MONETA Money Bank, a. s., Fio banka, a. s., Banka CREDITAS, a. s., Česká spořitelna, a. s. atd. Vyplněné dotazníky byly navraceny elektronickou formou zpět mé osobě (výzkumníkovi) do školní emailové schránky.

Dotazníky byly vyplněny dle daného zadání. návratnost dotazníků byla vzhledem k pracovní vytíženosti subjektů adekvátní. Spolupráce s nimi byla vstřícná a přívětivá.

## 8. Výsledky dotazníkového šetření

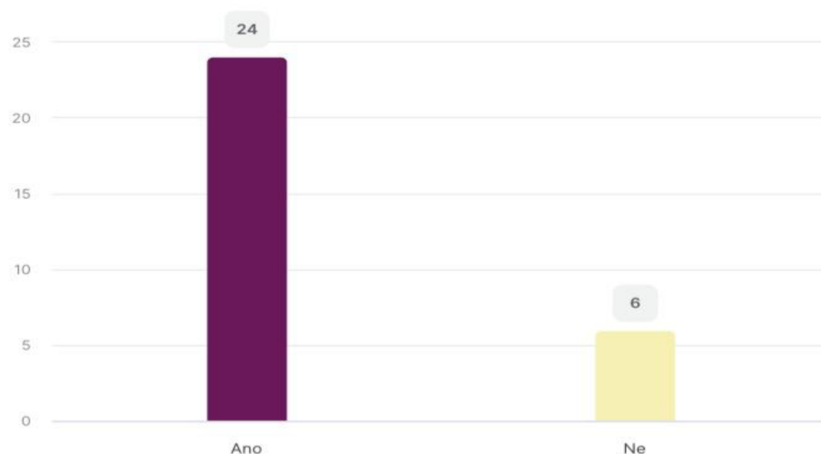
Dotazníkové šetření bylo provedeno anonymně, formou otevřených i uzavřených otázek, daný respondent zde vyjádřil svůj názor na danou problematiku. Respondenty byli leaderi soukromých bankovních sektorů, oslovil jsem elektronickou formou zástupce českých bank, které jsem poprosil o vyplnění elektronického anonymního dotazníku. Zajímalo mě, jak pandemie COVID-19 změnila způsoby interní komunikace leadershipu v bankovním sektoru a jak se právě díky tomu změnila role leadera oproti stavu před pandemií.

Cílem mého výzkumu bylo zjištění změn, které pandemie COVID-19 přinesla do interní komunikace a leadershipu v bankovním sektoru. Získané odpovědi by měly vést k vytvoření doporučení pro zajištění efektivní interní komunikace na pracovišti, konkrétně mezi leaderem a podřízeným.

Z oslovených respondentů odpovědělo 30 leaderů z tuzemského bankovního sektoru.

### 1) Graf k otázce č.1

**1. Platí ve vaší společnosti, že jste se jakožto vedoucí v průběhu pandemie COVID-19 potkával osobně méně často se svými podřízenými?**

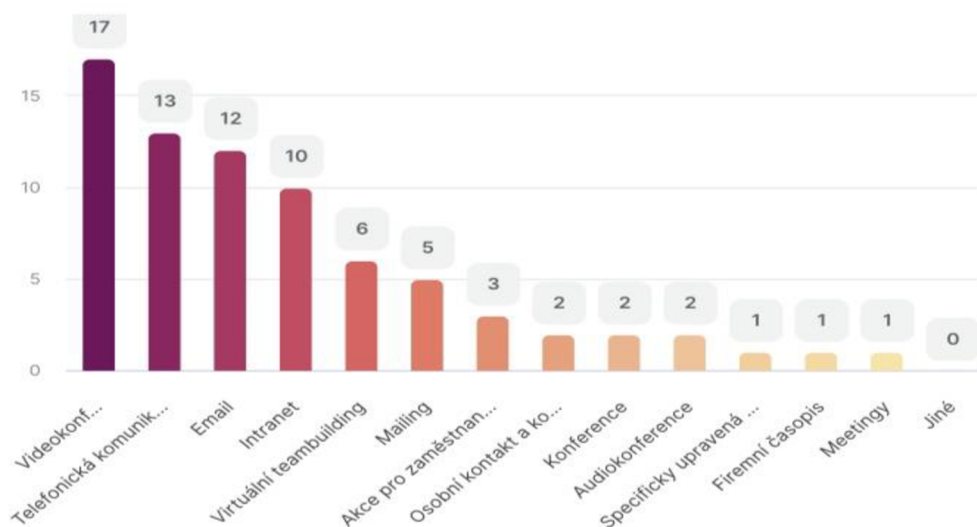


První tázaná otázka, zda jako vedoucí se v průběhu pandemie COVID-19 potkával osobně méně často se svými podřízenými 80 % respondentů odpovědělo, že ano, pouhých 20 % zastávalo názor, že ne. Na tuto uzavřenou otázku odpovědělo všech 30 respondentů.

Na získaném výsledném grafu můžeme říct, že ve většina společností byla omezena na osobním kontaktu z důvodu pandemie.

2) Graf k otázce č.2

## 2. Který z níže nabízených způsobů komunikace Vám nejvíce pomohl nahradit osobní kontakt s podřízenými pro jejich vtažení do dění ve společnosti?



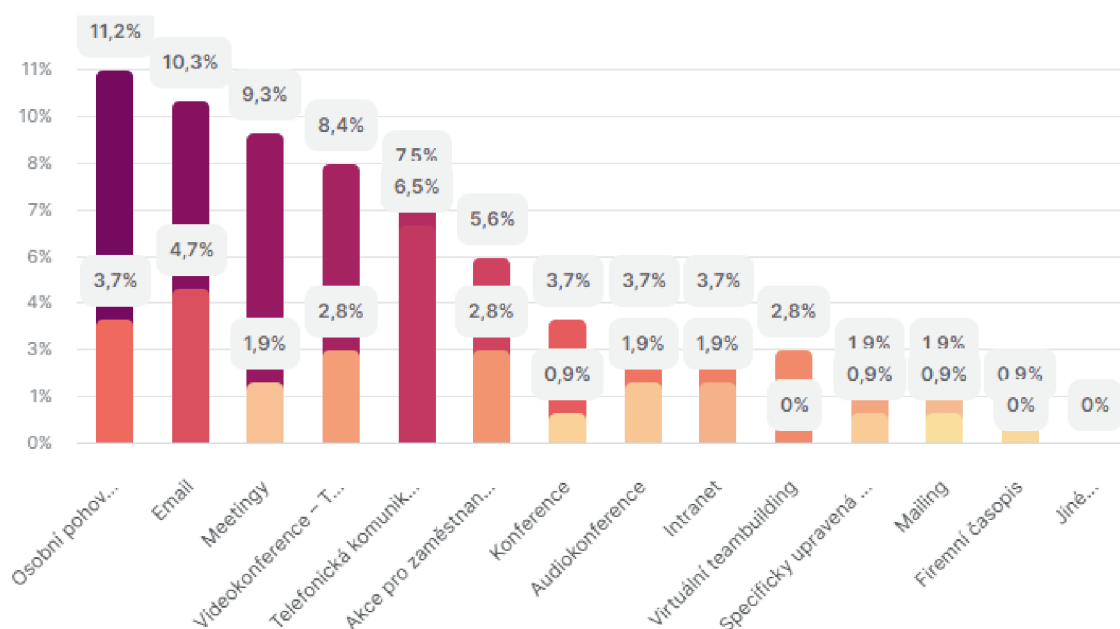
U druhé tázané otázky si respondenti, pokud se u nich omezilo osobní setkávání s podřízenými, měli vybrat jaký způsob komunikace jim pomohl nejvíce nahradit osobní kontakt s podřízeným. Na tuto otázku odpovídalo 80 % respondentů (stejně procentu, které u první otázky odpovědělo ano). Respondenti zde mohli volit z více možností jako je: email, videokonference, mailing, audiokonference, meetingy, telefonická komunikace, firemní časopis, intranet, akce pro zaměstnance, konference, specificky upravená videa, virtuální teambuilding, či odpověď, že osobní kontakt a komunikaci nic nedokázalo nahradit, také mohli zvolit odpověď jiné a lépe specifikovat, jaký způsob komunikace jim tedy v době pandemie pomohl.

Z výše uvedeného grafu je patrné, že nejvíce využívaným způsobem komunikace během pandemie byly videokonference, tuto možnost zvolilo necelých 23 % respondentů, dalším velmi oblíbeným způsobem náhrady osobní komunikace je telefonická komunikace, tu zvolilo přes 17 % respondentů, Email, ten preferuje 16 % dotázaných respondentů, často využívaným je také Intranet, ten byl zvolen přes 13 % respondentů.

Mezi další často zvolené způsoby komunikace patří virtuální teambuilding, mailing, či akce pro zaměstnance. Jak vidíme na grafu mezi méně volené způsoby komunikace následně patří konference, audiokonference, meetingy, specificky upravená videa a také firemní časopisy. Také 2,3 % dotazovaných respondentů odpovědělo, že osobní kontakt a komunikaci nedokázalo nic nahradit.

### 3) Graf k otázce č.3

## 3. Jaký způsob firemní komunikace byl pro Vaši společnost všeobecně nejefektivnější před a jaký po pandemii?



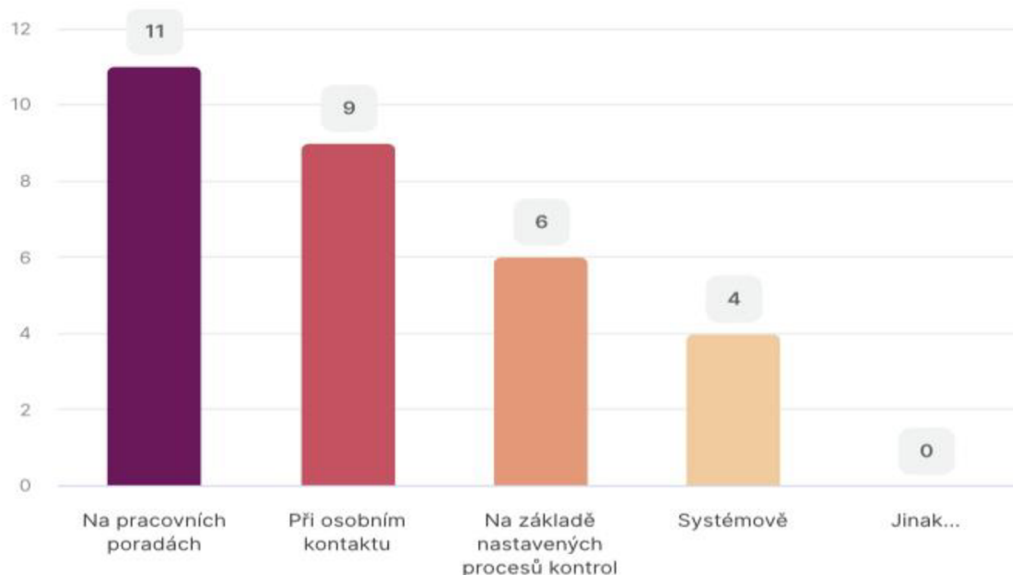
Třetí otázka byla rozdělena na nejefektivnější způsob komunikace před pandemií a po pandemii COVID-19. Na třetí otázku odpovídalo 20 % respondentů, a to ti, co u první otázky odpověděli, že ne, tedy osobní kontakt nebyl během pandemie nějak omezen. Mezi způsoby firemní komunikace, které byly nejefektivnější dle respondentů jsou zejména osobní pohovory (zvoleno nejvíce procenty), dále meetingy, akce pro zaměstnance, konference. Naopak po pandemii nejefektivnějšími způsoby firemní komunikace se staly – email, videokonference, telefonická komunikace, audiokonference, intranet či virtuální teambuilding.

Tyto výsledky můžeme tedy shrnout následovně: v době před pandemií se nejvíce využívaly a byly nejefektivnější způsoby komunikace při osobním kontaktu, tedy osobní

pohovory, meetingy, akce pro zaměstnance. Naopak během pandemie si lidé zvykli na práci z doma, tudíž využívání dálkové komunikace. To zůstalo i po pandemii, kde mezi neefektivnější způsoby komunikace patří zejména videokonference, za pomoci programů Teams, Zoom či Meet, Emaily, Telefonické komunikace, Intranet či audiokonference.

4) Graf k otázce č.4

#### 4. Jakým způsobem byla získávána zpětná vazba o plnění zadaného úkolu před pandemií?



Na čtvrtou dotazovanou otázku, ohledně způsobu získávání zpětné vazby ohledně plnění zadaného úkolu před pandemií, odpovědělo všech 30 respondentů. Podle grafu můžeme vyhodnotit, že zpětná vazba o plnění zadaného úkolu byla nejvíce získávána na pracovních poradách, takto odpovědělo necelých 37 % dotazovaných respondentů. 30 % respondentů poté odpovědělo, že zpětnou vazbu získávají především při osobním kontaktu, dalších 20 % respondentů odpovědělo, že zpětnou vazbu dostávají na základě nastavených procesů kontrol a pouze 13,3 % respondentů zpětnou vazbu získávají systémově.

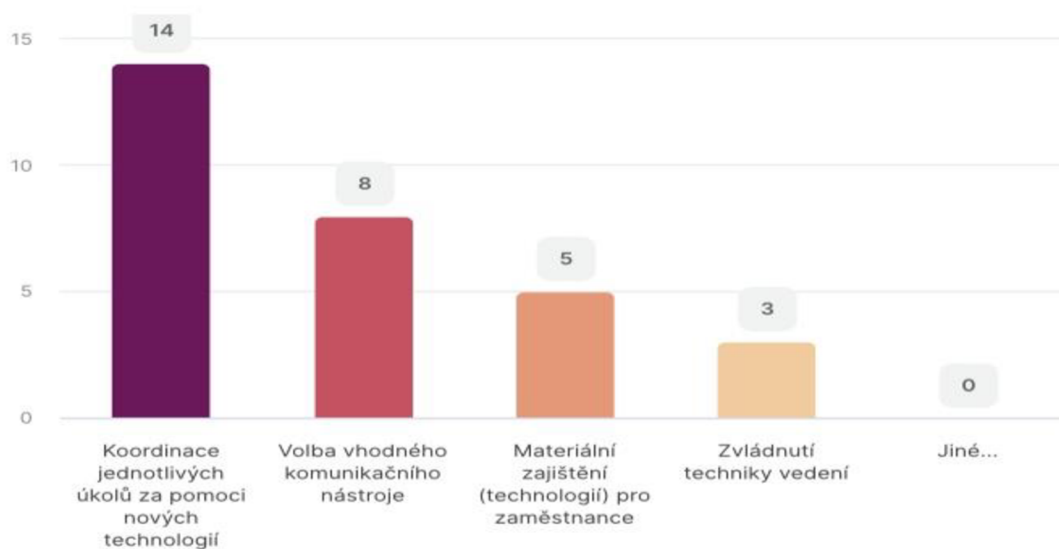
Můžeme zde tedy vidět rozmanitost, záleží na nastavení dané společnosti, jakým způsobem chtějí získávat zpětnou vazbu. Na druhou stranu vidíme, že většina společností



se shoduje, že zpětné vazby dosáhnou nejlépe při pracovních poradách či při osobním kontaktu.

5) Graf k otázce č.5

### 5. Co bylo z vašeho pohledu vnímáno jako největší výzva pro zajištění společné komunikace mezi podřízenými a nadřízenými?



Další, pátá otázka zjišťovala, jaká je dle názoru respondentů největší výzva pro zajištění společné komunikace mezi podřízenými a nadřízenými. Z grafu vidíme, že nejčastější odpovědí je koordinací jednotlivých úkolů za pomoci nových technologií, takto odpovědělo necelých 47 % dotazovaných respondentů. Dále dle necelých 27 % bylo největší výzvou pro společnou komunikaci volba vhodného komunikačního nástroje. Necelých 17 % poté vidělo největší výzvu v materiálním zajištění pro zaměstnance a pouhých 10 % ve zvládnutí techniky vedení. Zde tedy můžeme říct, že je většina respondentů se shodnula na největší výzvě pro zajištění společné komunikace.

6) Tabulky výsledků k otázce č.6

## 6. Která forma komunikace u vás díky pandemii COVID-19 nejvíce „zdomácněla“

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Teams	5	16.7%
Videohovory	3	10%
Email	3	10%
Zoom	3	10%
Telefonická komunikace	2	6.7%
Společné videohovory	1	3.3%
Homeoffice	1	3.3%
Intranet	1	3.3%
MST	1	3.3%

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
online komunikace	1	3.3%
Skupinová konverzace whatsapp	1	3.3%
Skupinové chaty	1	3.3%
E-mail	1	3.3%
e-mail	1	3.3%
Teams, zoom	1	3.3%
Videohovor	1	3.3%
videohovory	1	3.3%
Videohovory zejména teams	1	3.3%
Videokonference	1	3.3%

Šestá dotazníková otázka byla otázkou otevřenou, tázání respondenti zde měli napsat svůj osobní názor na to, jaká forma komunikace v jejich společnosti „zdomácněla“ díky pandemii COVID-19. V tabulkách můžeme vidět jejich přesné odpovědi. Pokud výsledky z nich shrneme vidíme, že 70 % respondentů má názor takový, že formou komunikace, která nejvíce „zdomácněla“ je videokonference, ať už za použití Microsoft programů jako jsou Teams, Zoom či Meet, tak také za pomoci Whatsappu. Mezi další časté odpovědi patří telefonická komunikace, či skupinové chaty a v neposlední řadě formou emailu.

7) Tabulky k otázce č.7

## 7. Musel jste hledat nové způsoby, jak motivovat své podřízené? Pokud ano, jaké možnosti jste zavedl/a?

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ne	13	43.3%
Nemusel	1	3.3%
Ano. Benefity	1	3.3%
Ano, bylo nutné pozměnit přístup k motivaci a to zejména v době nemocenských kdy většina zaměstnanců byla doma s 80 % nebylo tedy lehké je motivovat k tomu, aby se dostavili fyzicky do práce kde by dostali sice 100 % ale vznikly by jim další časové a finanční náklady	1	3.3%
Ano, důkladným proškolením s novou technickou, postupy a přístupy	1	3.3%
Ano, fiiancniimi prostředky	1	3.3%
Ano. Finanční benefity za precizně odvedenou práci. za	1	3.3%

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano. Finanční benefity za precizně odvedenou práci, za nové nápady	1	3.3%
Ano, finanční motivace	1	3.3%
Ano flexibilní pracovní doba, více volna	1	3.3%
Ano, benefitami	1	3.3%
Ano. Motivovat se muselo z důvodu práce z domova	1	3.3%
Finančními prostředky	1	3.3%
finanční	1	3.3%
Finanční ohodnocení, psychická podpora	1	3.3%
Home office	1	3.3%

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano. Motivovat se muselo z důvodu práce z domova	1	3.3%
Finančními prostředky	1	3.3%
finanční	1	3.3%
Finanční ohodnocení, psychická podpora	1	3.3%
Home office	1	3.3%
Máte zde chybu, není to moc reprezentativní.... Každopádně odpověď je Finanční motivace	1	3.3%
Ano, větší motivace byla potřeba, zejména finanční odměna	1	3.3%

Na otázku, zda museli hledat nové způsoby k motivování svých podřízených, svých zaměstnanců kvůli pandemii COVID-19 odpovědělo 43 % respondentů, že ne. Zbýlých 57 % odpovědělo, že ano, tedy nové způsoby motivace museli hledat. Následně napsali, jakým způsobem podřízené motivovali. Nejvíce častá byla odpověď finanční motivace. Další odpovědí bylo proškolení s technikou či flexibilní pracovní doba, tedy více volna z důvodu home-office.

8) *Tabulky k otázce č.8*

## 8. Myslíte si, že se pandemií proměnil obsah Vaší role leadera? Pokud ano, jak?

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ne	8	26.7%
Vůbec	1	3.3%
Ano, jiné formy vedení	1	3.3%
Ano, musel jsem změnit přístup k zaměstnancům a také bylo těžší je zaujmout	1	3.3%
Ano. Muselo se přijít na správný způsob komunikace	1	3.3%
Ano, naučil jsem se více naslouchat a mít větší pochopení pro zaměstnance kteří mají rodinu (viz. videohovory kde často přiběhlo nějaké dítě)	1	3.3%
Ano, obrací se na mě podřízení častěji, jelikož si zvykli na to, že využívám více firemní telefon	1	3.3%

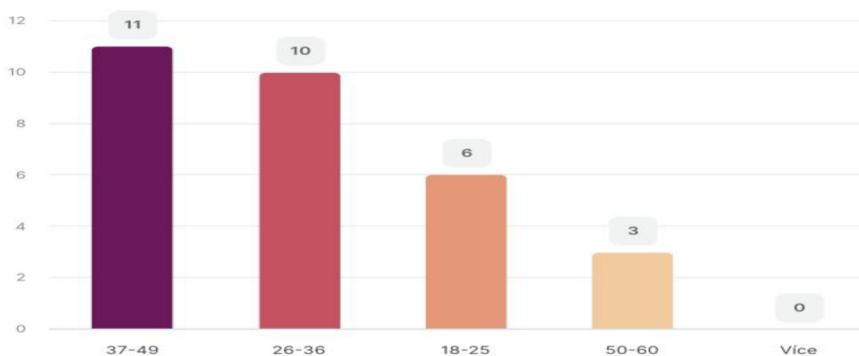
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano, větší dohlazení na plnění práce na dálku	1	3.3%
Ano, větší důraz byl kladen na komunikaci	1	3.3%
Ano. Větší důraz byl kladen na motivování podřízených	1	3.3%
Ano, větší důraz kladen na telefonickou komunikaci	1	3.3%
Ano, jakozto leader jsem musel být vždy na příjmu, kdyby se objevil jakýkoliv problém	1	3.3%
Ano, větší komunikace 24/7	1	3.3%
Ano, v rámci komunikace, zajištění techniky, komunikace	1	3.3%
ano, v rámci komunikace, zajištění techniky, podávání zpětné vazby, vedení porad	1	3.3%
častější komunikace, více telefonického kontaktu	1	3.3%

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
častější komunikace, více telefonického kontaktu	1	3.3%
Myslím si, že se pracovníci naučili být více samostatní, tudíž se naučili pracovat bez mé podpory	1	3.3%
ne	1	3.3%
Ne, obsah me role se nezmenil	1	3.3%
Ne, vše je při starém	1	3.3%
upevnil se	1	3.3%
Ano, vetsi raznost	1	3.3%
Ano. Byla moje povinnost najít jiný způsob motivace a komunikace, nesazet pouze na svůj charakter	1	3.3%

Na otázku, zda si myslí, že pandemie COVID-19 proměnila obsah role leadera, respondenti odpovídali za pomoci otevřené otázky, tudíž sdíleli svůj osobní názor na danou problematiku. 40 % respondentů odpovědělo, že dle jejich názoru se obsah leadera vlivem pandemie nějak neproměnil ani nezmenil. Zbýlých 60 % zastává názor takový, že se obsah změnil. Mezi nejčastější názory patří to, že se obsah leadera změnil zejména v komunikaci. Leader musel zvolit správný způsob komunikace, být více k dispozici vzhledem k home-office, více na služebním telefonu. Pro některé se obsah leadera změnil vzhledem k motivaci, bylo potřeba najít nových motivačních prvků, jelikož zaměstnanci pracovali z domova.

### 9) Graf k otázce č.9

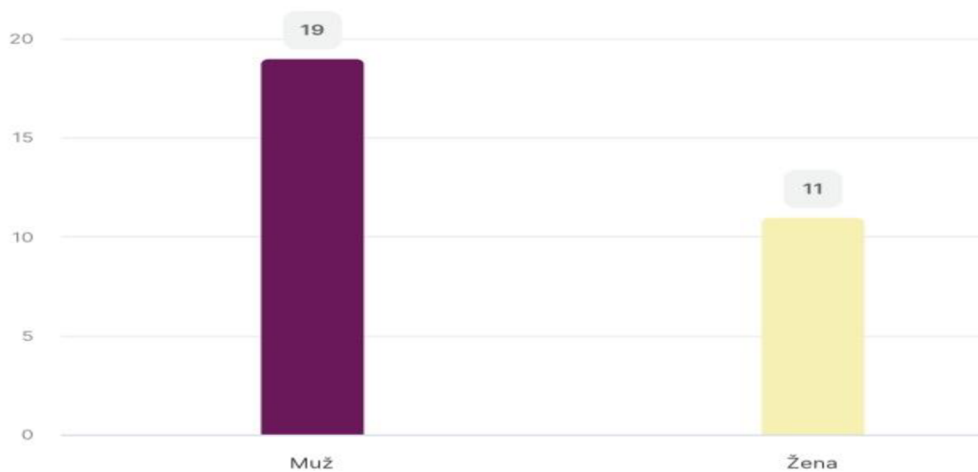
#### 9. Věk



Devátá otázka je první z obecných otázek v dotazníku. Tato otázka se ptá na respondentův věk. Přes 36 % respondentů je ve věku 37-49 let, tato věková skupina respondentů je v daném dotazníku nejvíce reprezentovaná, 33 % respondentů je poté ve věku 26-36 let, dalších 20 % respondentů je ve věku 18-25 let a pouhých 10 % je ve věku 50-60 let.

10) Graf k otázce č.10

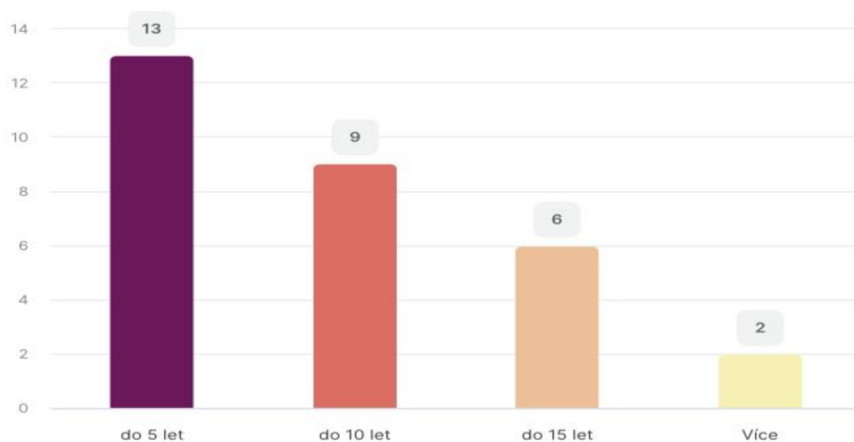
## 10. Pohlaví



Další obecná otázka byla na pohlaví respondentů. 63 % respondentů jsou muži, 37 % jsou ženy. Respondenti mužského pohlaví tedy převažují.

11) Graf k otázce č.11

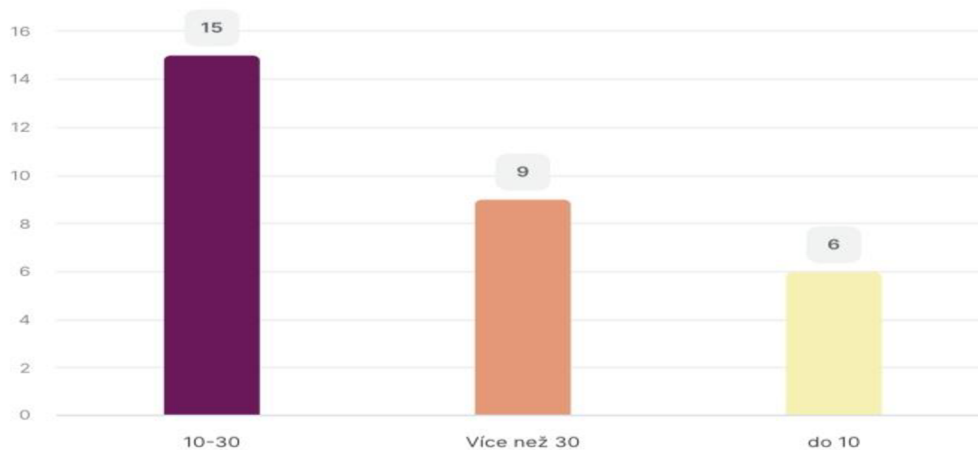
## 11. Jak dlouho jste leaderem?



Následující otázka zkoumá, jak dlouho je dotazovaný respondent leaderem. 43 % respondentů jsou leaderem do 5 let, 30 % respondentů do 10 let, 20 % je leaderem do 15 let, a zbylých 7 % respondentů je leaderem více jak 15 let. Nejvíce je zde tedy reprezentovaná skupina leaderů s praxí do 5 let.

12) Graf k otázce č.12

## 12. Jak velký tým máte na starost



Poslední otázka v anonymním dotazníku se ptá respondenta, jak velký tým lidí má na starost. 50 % respondentů odpovědělo, že mají na starosti tým, který se skládá z 10-30 lidí, tato skupina je nejvíce reprezentovaná. 30 % respondentů má na starosti více než 30 lidí a 20 % respondentů má na starosti tým do 10 lidí.

## 8.1 Struktura respondentů

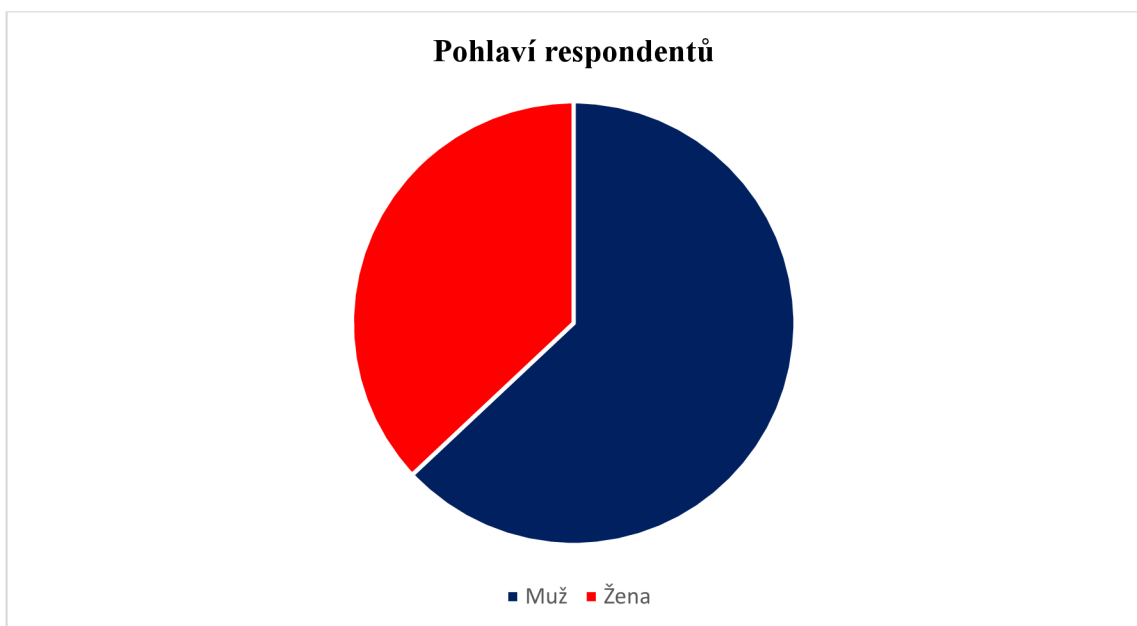
Tabulka a): Rozdělení respondentů podle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Muž	19	63
Žena	11	37
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Větší zastoupení, jak můžeme vyčíst z tabulky mají muži (63 %), ženy mají zastoupení menší (37 %)

Graf a) Rozdělení respondentů podle pohlaví





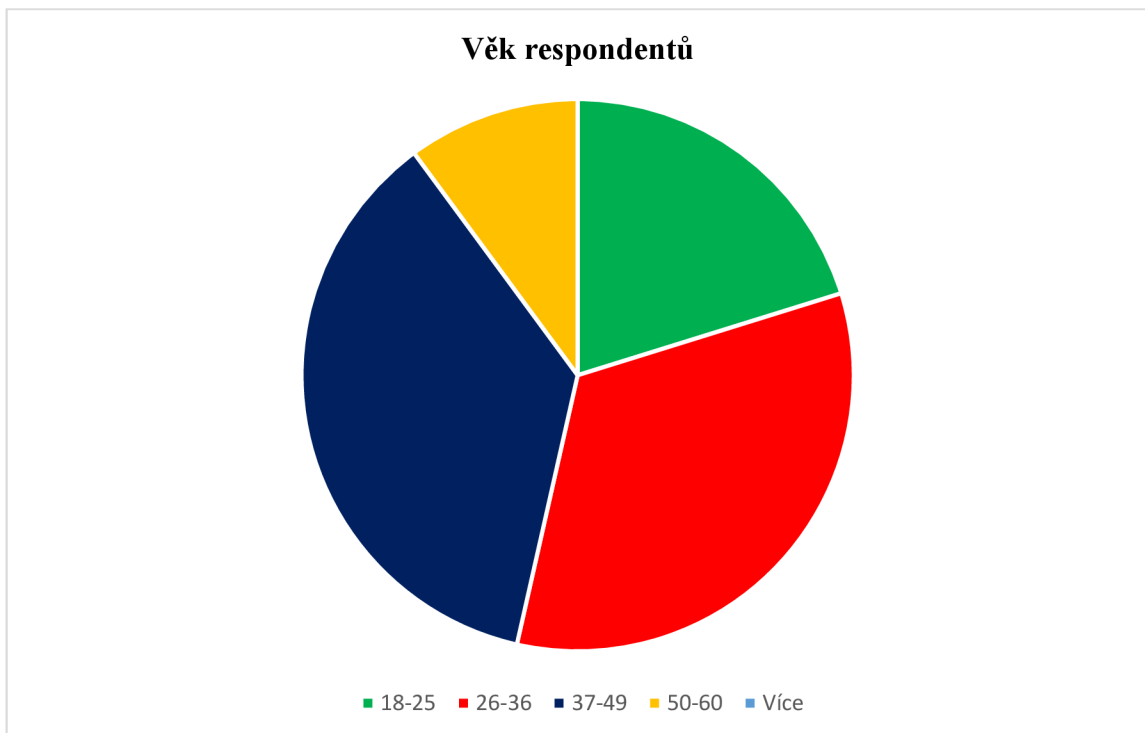
Tabulka b): Rozdělení respondentů podle věku

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
18-25	6	20
26-36	10	33
37-49	11	36
50-60	3	10
Více	0	0
<b>Celkem</b>	30	100

Zdroj: vlastní výzkum

Největší zastoupení mají respondenti ve věku 37-49 let (36 %), další výrazně zastoupenou skupinou jsou jedinci ve věku 26-36 let (33 %), méně zastoupených je ve věku 18-25 let (20 %), nízké zastoupení mají respondenti ve věku 50-60 let (10 %) a jedinci ve věku nad 60 let nemají žádné zastoupení (0 %).

Graf b) Rozdělení respondentů podle věku



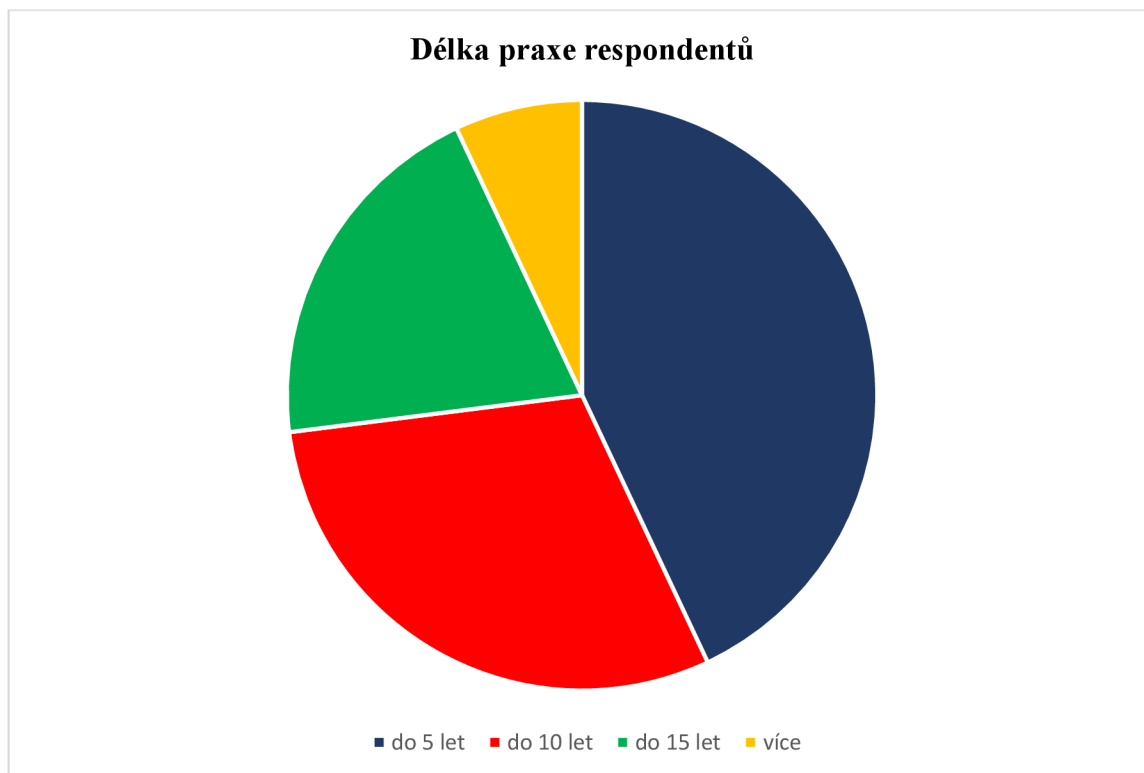
Tabulka c): Rozdělení respondentů podle délky praxe

Praxe	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 5 let	13	43
Do 10 let	9	30
Do 15 let	6	20
Více	2	7
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Největší zastoupení mají respondenti s praxí do 5 let (43 %), další velmi zastoupenou skupinou jsou jedinci s praxí do 10 let (30 %), také respondenti s praxí do 15 let mají zastoupení (20 %), nejmenší zastoupení poté mají respondenti, kteří mají praxi více než 15 let (7 %).

Graf c) Rozdělení respondentů podle délky praxe



Tabulka d): Změna přístupů leaderů k motivaci

<b>Bylo nutné jinak motivovat</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
<b>Ano</b>	17	57
<b>Ne</b>	13	43
<b>Celkem</b>	30	100

Zdroj: vlastní výzkum

Ze získaných dotazníkových dat bylo zjištěno, že 43 % leaderů se nemuselo uchýlovat k motivování svých podřízených. Na rozdíl od toho, 57 % leaderů bankovního sektoru se obrátilo na motivování podřízených, a to zejména, jak je uvedeno v jejich odpovědích, na finanční motivaci.

## **8.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Z daných výsledků můžeme říct, že pandemie COVID-19 potvrdila předpoklad, toho, že ovlivnila interní komunikace i v bankovním sektoru. Interní komunikace institucí se z "face to face" formy proměnila na home-office. Leaderi se s podřízenými již fyzicky neselekávali v kancelářích, ale všichni pracovali z domova, za jinak daných podmínek. S touto změnou musela přijít také změna komunikačních nástrojů, jelikož nebyl možný osobní kontakt. Ze získaných odpovědí vidíme, že osobní kontakt, Meetingy, Konference byly nahrazeny zejména formou videokonferencí, za pomoci různých systémů jako jsou Teams, Zoom či Meet, také se zvýšilo používání telefonické komunikace či psaná forma komunikace přes Email.

Tudíž leaderi museli přijít na správný způsob komunikaci, aby práce mohla bez problému nadále fungovat i v prostředí domova.

Se změnou komunikace přichází také změna role leadera. Jak je patrné z dotazníkových výsledků leaderi museli přijít na způsob, jak motivovat své podřízené během home-office. Většina zvolila motivaci za pomoci finančních prostředků, dále také motivaci ve formě benefitů či formou flexibilní pracovní doby, tedy více volného času. Také obsah role samotného leadera se u většiny institucí pozměnil vlivem pandemie. A to zejména tím, že leader v sobě musel najít více ohleduplnosti, jak jeden z dotazovaných

uvádí příkladem během pandemie měli pracovníci doma i malé děti, které během konferencí běhaly v místnosti, dále si také leadeři museli zvyknout na větší telefonickou vytíženost. Tyto všechny vlivy přispěly k proměně obsahu role leadera.

Nesmíme však zapomenout, že není možné zobecňovat dané výsledky. K těmto výsledkům jsme došli za pomoci anonymního dotazníkového šetření, které bylo vyplněno 30 respondenty, leadery, tuzemského bankovního sektoru. Tudíž můžeme konstatovat, že za předpokladu, že by dotazníkové šetření vyplnilo více respondentů nebo kdyby byl dotazník odeslán do širšího bankovního sektoru, myšleno ne pouze do tuzemského bankovního sektoru, či by byl dotazník odeslán do úplně jiného sektoru, výsledky šetření mohly vyjít úplně jinak. Tedy jak množství respondentů, tak také sektor, který byl zvolen je jakýmsi limitem dané práce.

Dalším limitem může být také forma získávání dat, tedy dotazníkové šetření. Pokud by se zvolila jiná forma, např. rozhovory s leadery, mohl by výzkumník (má osoba) z daných otázek získat více přínosných dat. A to zejména díky formě rozhovoru, který by probíhal v tváří tvář, byla by má osoba, výzkumník, podchytit různé neverbální prvky komunikace jako je např. gestikulace a mimika, které by mohly přispět, či až vyzdvihnout dané odpovědi respondenta na dotazované otázky.

## 9. Závěr

Teorie důležitosti leadershipu se potvrdila i v praktické části, jsem rád, že se díky dotazníkovému šetření potvrdila běžně prezentovaná teze o změně komunikace v leadershipu vlivem pandemie COVID-19 v tuzemském bankovním sektoru. Zjistil jsme zejména to, že osobní kontakt největší měrou nahradil jiný vizuální nástroj, a to konkrétně videokonference. Můj výzkum však nepotvrdil domněnku, že by všichni dotazovaní leaderi vnímali proměnu obsahu své role leadera. Bankovním sektorem jsem se zabýval proto, že bych rád v tomto odvětví v budoucnu pracoval. Z došlých odpovědí se rýsovala i další oblast pracovní problematiky, která by mohla být někdy v budoucnu v nějakém dalším, či širším výzkumu prozkoumána. Praktická část kvituje tu teoretickou a přináší navíc odraz doznívající situace s pandemií COVID-19.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit jak pandemie COVID-19 změnila způsoby interní komunikace leadershipu v bankovním sektoru, a jak se díky tomu změnila role leadera. Seznámit se s teorií psychologie práce, zjistit, co je komunikace, jaké jsou její druhy, typy a formy, seznámit se s pojmem leadership, a jakou souvislost má s komunikací. Dále prozkoumat a ověřit obecný předpoklad, za pomoci kvalifikovaných subjektů, že pandemie COVID-19 zasáhla interní komunikaci a leadership i v bankovním sektoru. Výběr respondentů má zajistit získání dat a informací výzkumníkovi a v neposlední řadě zajistit osobní vyjádření dotazovaných subjektů na danou problematiku.

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na psychologii práce, komunikaci, její historii, druhy a typy, dále na leadership, co tento pojem obnáší a jakou má spojitost s komunikací a v neposlední řadě, jak komunikace a leadership byly ovlivněny pandemií COVID-19. Díky seznámení se s teorií těchto pojmů bylo možné vytvořit anonymní dotazníkové šetření, které přispělo ke stanovení výzkumných závěrů. Výzkumné závěry byly vyhotoveny na základě získaných podkladů.

Za použití kvalitativního výzkumu, formou dotazníkového šetření byla získána, data, jenž poukazují jak na odlišnost názoru, tak i na shodu v určitých aspektech. Je ovšem nutné zahrnout limity daného šetření. Můžeme předpokládat, že výsledky by byly jiné, kdybychom se ptali více respondentů, nebo kdybychom se z bankovního sektoru přesunuli do jiného odvětví, či jiné země.

Na výzkumnou otázku si tedy můžeme odpovědět tak, že pandemie COVID-19 přinesla do komunikace a leadershipu velké změny. Komunikace se z osobního prostředí přenesla do virtuálního a přineslo to také v určitých případech změnu role leadera a jeho vedení. Musíme si však uvědomit, že provedeným výzkumem jsme získali názor pouze nízkého procenta z všech možných respondentů, tento názor tedy nelze zobecňovat.

## 10. Summary

The thesis deals with communication and how she affects leadership, specifically during pandemic COVID-19. The main goal of the thesis is to find out how styles of internal communication of leadership in the banking sector changed during the pandemic COVID-19 and how the role of the leader has changed compared to the pre-pandemic situation. The results of questionnaire brought answers to this main goal.

The thesis consists of theoretical and empirical part. Theoretical part is made of five main chapters. The first chapter describes psychology of work and organization, its characteristic, history and also development. The second chapter explains what is communication, its origin, functions, types of communication that we all use, its kind, forms of communication that is use every day. The next chapter describes the characteristics of the leadership. What actually is leadership, his history, styles or techniques that are used. But also this chapter shows the difference between leadership and management, because these two terms are not the same as many of us would think. The fifth chapter describes communication within leadership, how it works in practice or how to organize and motivate. And the final chapter of the theoretical part describes how pandemic COVID-19 affected communication and leadership and which changes pandemic brought with her.

After the empirical part follows. The goal of this practical part of the thesis, search the answer about how pandemic affected communication within leadership in the banking sector, what they changed the communication and how these changes affect leaders of the institutions. These answers were found by electronical questionnaire which was sent to the czech banks.

With the help of the leaders who filled out the questionnaire, i was able to collect all the answer about the changes of communication and leadership in the banking sector. I put these answers into to graph and tables, it was found out that in the many of these banking institutions the same changes have come. Leaders started to use same or very similar types of communication during pandemic, they had to find the way how to motivate their employes etc.

Thanks to the research I was able to see the changes that pandemic brought into the communication and also into the leadership. Because pandemic definitely changed things.

## SEZNAM POUŽÍTÝCH ZDROJŮ A LITERATURY

ARMSTRONG, Michael., *Řízení lidských zdrojů.*, Grada Publishing a.s., 2007., 928 s., ISBN 978-80-247-5258-7

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení.*, Praha: Management Press., 2007., ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést svůj tým: Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada., 2008., ISBN 978-80-247-1975-7

BĚLOHLÁVEK, F., *Management.*, Nakladatelství Olomouc, Rubico., 2001., 642 s., ISBN 8085839458

BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci.*, Olomouc: Rubico., 1996., ISBN 978-80-85839-09-1

BORG, J., *Umění přesvědčivé komunikace - Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých.*, Grada Publishing, 2007., 240 s., ISBN 978-80-247-4821-4

CASTELLS, M. (2013). *Communication Power.* OUP Oxford., 2013., 624 s., ISBN 9780199681938

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování.* Nakladatelství Grada, 2005., 340 s., ISBN 8024713004

DeVITO, J. A. (2012). *The Interpersonal Communication Book* (13 edition). Boston: Pearson. ISBN-13: 9780205231085

FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým.*, Grada Publishing a.s., 2009., 112 s., ISBN 978-80-247-2128-6

HAMILTON, N., *The mind of the leader.* Harvard Business Press., 2008., ISBN 978-1-633-69342-5



HARTLOVÁ, H., Hartl, P., *Psychologický slovník.*, Nakladatelství Portál., 2015., 776 s., ISBN 807178303X

HARVARD Business Review., *Make the World Your Laboratory.*, 2006.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum.* Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2

HLOUŠKOVÁ, Ivana., *Vnitrofiremní komunikace.*, Grada Publication a.s., 1998., 103 s., ISBN 80-71-69-550-5

HOFFMANNOVÁ, Jana a kol. *Stylistika mluvené a psané češtiny.* Praha: Academia 2016., ISBN 978-80-200-2566-1

HOLÁ, J., *Jak zlepšit interní komunikaci.*, Brno, Computer Press, 2011., 328 s., ISBN 9788025126363

HOSKOVEC, J. 2003. *Psychologie ve světě práce. 1. vyd.* Praha: UK Karolinum, 2003., ISBN 80- 246-0448-5.

HOŠKOVÁ, L., LAKATOŠOVÁ, J. *Komunikace.* Olomouc : Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994, 69 s., ISBN 80-7067-407-5

JIRÁK, J. KÖPPLOVÁ, B.: *Média a společnost. 2. vyd.*, Praha: Portál, 2007., ISBN 978-80-7367-287-4

JUŘÍČKOVÁ, V. *Komunikace. 1. vyd.* Opava : OPTYS, spol. s r.o., 2008. 113 s. ISBN 978-80-85819-68-7.

KOHOUTEK, R., , Štěpaník, J. *Psychologie práce a řízení.* Brno: Akademické nakladatelství, 2000., ISBN 80-214-1552-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: Kapitoly z psychologie sociální komunikace.* Praha: Svoboda, 1988. 236 s. Členská knihovna.

LANDY, F. J., CONTE, J. M., *Work in 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (4th ed.).*, Hoboken: Wiley., 2013., ISBN 978-1-119-49344-0

McCQUAIL, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory* (6th Revised edition edition). London ; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications Ltd., 632 s., ISBN 9781849202923

MICHALÍK, David., *Interní komunikace.*, Výzkumný ústav bezpečnosti práce., 2010., 104 s., ISBN 978-80-86973-26-5

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010., s. 328., ISBN 978-80-247-2339-6

MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi, 2.vyd.*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2339-6

MLÁDKOVÁ, L., *Management znalostních pracovníků.*, C.H. Beck., 2009., 132 s., ISBN 9788074000133

PROCHÁZKA, J., A KOLEKTIV., *Psychologie efektivního leadershipu*, Nakladatelství Grada, 2013., 152 s., ISBN 9788024746463

PROVAZNÍK, V., 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2002., ISBN 80-247-0470-6.

RYMEŠ, M. 2003. *Psychologie ve světě práce. 1. vyd.* Praha: UK Karolinum, 2003., ISBN 80-246-0448-5.

SCHEIN, E. H. 2006. *Organizational Culture and Leadership.* 3. vydání. Indianapolis: John Wiley & Sons, 2006. a SCHEIN, E. H. 1988. *Innovative cultures and organizations.* Cambridge: MIT, 1988.

SCHMIT, N. W., HIGHHOUSE, S., *Industrial and Organizational Psychology.*, In I. Weiner, *Handbook of Psychology.* 2nd ed. (Vol. 12), Hoboken: Wiley., 2013., ISBN 978-0-470-76887-7

ŠTĚPÁNÍK, J., *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe.*, 2010., 112 s., ISBN 978-80-247-6807-6

TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení – odemkněte potenciál svých spolupracovníků.*, Grada Publishing a.s., 2007., 128 s., ISBN 978-80-247-0882-9

VEBER, Jaromír., SRPOVÁ, Jitka., *Podnikání malé a střední firmy.*, Grada., 2012., 336 s., ISBN 978-80-247-4520-6

VEBER, J., a kolektiv., *Management – Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita.*, Nakladatelství Management Press, 2009., 736 s., ISBN 9788072612000

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace.* Praha : Portál, 2000., 264 s., ISBN 80-7178-291-2

VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi.*, Nakladatelství Grada., 2008., 328 s., ISBN 8024726144

VÝROST, Jozef. a Ivan. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie = Sociálna psychológia.* Praha: ISV, 1997., 453 s., ISBN 80-85866-20-X

WATZLAWICK P., BAVELASOVÁ, J. B., JACKSON, D. D. *Pragmatika lidské komunikace.* Hradec Králové : Konfrontace, 1999., 243 s., ISBN 8086088049

#### Elektronické zdroje:

BUSINESS ANIMALS., *Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon (online).*, 22.11.2018 (cit. 21.4.2021). Dostupné na: <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/>

MACEK, Jakub. *Úvod do nových médií [online].* Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2011 [cit. 8. 2. 2021]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1421/podzim2012/IMK001/um/uvod\\_do\\_novych\\_medii\\_-\\_Jakub\\_Macek\\_-\\_OSU\\_2011.pdf](https://is.muni.cz/el/1421/podzim2012/IMK001/um/uvod_do_novych_medii_-_Jakub_Macek_-_OSU_2011.pdf)

PAULÍK K., *Psychologické základy lidské komunikace.*, Ostrava 2007., online učební text.

ŘÍMANOVÁ Radka, *Intrapersonální komunikace [přednáška]*, Praha 25.12.2015

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

Např. = například

Atd. = a tak dále

Tzv. = takzvaně

Apod. = a podobně

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Výsledky dotazníkového šetření k otázce č. 1, zda platí, že byl méně častý osobní kontakt mezi vedoucím a podřízeným v době pandemie	s.45
Graf 2: Výsledky dotazníkového šetření k otázce č. 2, způsob komunikace, který nejlépe nahradil osobní kontakt s podřízeným	s.46
Graf 3: Výsledky dotazníkového šetření k otázce č. 3, nejefektivnější způsob komunikace před a po pandemii COVID-19	s.47
Graf 4: Výsledky dotazníkového šetření k otázce č. 4, způsob získávání zpětné vazby ohledně plnění zadaného úkolu před pandemií	s.48
Graf 5: Výsledky dotazníkového šetření k otázce č. 5, největší výzva pro zajištění komunikace mezi podřízeným a nadřízeným	s.49
Graf 6: Věk dotazovaných respondentů	s.53
Graf 7: Pohlaví dotazovaných respondentů	s.54
Graf 8: Jak dlouho je respondent leaderem	s.55
Graf 9: Jak velký tým má leader pod sebou	s.55
Graf a): Rozdělení respondentů podle pohlaví	s.56
Graf b): Rozdělení respondentů podle věku	s.57
Graf c): Rozdělení respondentů podle délky praxe	s.58

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Výsledky dotazníkového šetření k otázce č.6, "zdomácněná" forma komunikace v instituci díky pandemii COVID-19	s.50
Tabulka č. 2: Výsledky dotazníkového šetření k otázce č.7, nové způsoby motivace svých podřízených	s.51
Tabulka č.3: Výsledky dotazníkového šetření k otázce č.8, proměna obsahu role leadera díky pandemii COVID-19	s.52-53
Tabulka a): Rozdělení respondentů podle pohlaví	s.56
Tabulka b): Rozdělení respondentů podle věku	s.57
Tabulka c): Rozdělení respondentů podle délky praxi	s.58
Tabulka d): Změna přístupů leaderů k motivaci	s.59

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Maslow a jeho pyramida potřeb

s.33

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č.1: Podklad pro zadání bakalářské práce

Příloha č.2: Návrh designu dotazníkové šetření



Příloha č. 1: Podklad pro zadání bakalářské práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

Studijní program: Ekonomicko-manažerská studia

Forma studia: Prezenční

Specializace/kombinace: Ekonomicko-manažerská studia (EMS)

**Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta**

Jméno a příjmení: Daniel MORAVEC

Osobní číslo: F19434

Adresa: Mikuleč 107, Mikuleč, 56802 Svitavy 2, Česká republika

Téma práce: Jak komunikace ovlivňuje leadership.

Téma práce anglicky: How communication affects leadership.

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Katedra psychologie

Zásady pro vypracování:

Hlavní cíl práce:

Zkoumat a detailně popsat veškeré aspekty komunikace a jejich změny během pandemie COVID-19. Vytyčit pole působnosti a uvést nutné změny v řízení. Vytvořit odkaz pandemie, jakožto inspiraci obsahující funkční Pivky komunikace, jež se osvědčily a bude možné z nich v budoucnu čerpat.

Teoretická část:

Úvod do téma komunikace a leadershipu, obecné definice a popis. Výhody a úskalí vůdcovství tváří v tvář (F2F). Popis komunikace v průběhu pandemie, změny, teoretické přínosy, negativa a nové výzvy včetně online prostředí. Položení výzkumných otázek pro praktickou část. Zdůvodnění výběru tématu.

Praktická část:

Nutné změny, vlivy komunikace v Přínosy a negativa pandemie pro leadership zjištěné dotazníkovým šetřením v reálném prostředí. Grafické zpracování výstupu šetření a jeho zhodnocení. Zodpovězení výzkumných otázek z teoretické části. Vytvoření odkazu pandemie, jakožto inspirace obsahující funkční prvky komunikace, získané díky dotazníkovému šetření, z nichž může leadership v budoucnu čerpat. Popis výzkumné metody.

Další zásady:

Pravidelné konzultace s vedoucím práce. Vypracování v následujících krocích:

- rešerše relevantní literatury a výzkumu k tématu
- zpracování teoretické a praktické části dle zadaného tématu
- autor se zavazuje dodržet základní etická pravidla výzkumu

- zpracuje písemnou podobu práce dle aktuálních norem katedry viz. Manuál psaní BP a DP na Katedře ekonomických a manažerských studií FF UP

Seznam doporučené literatury:

BEDRNOVÁ, E. & NOW, I. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press. ISBN:978-80-7261

BĚLOHLÁVEK, F. (1996). Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico. ISBN:

80-8583909-1.

BĚLOHLÁVEK, F. (2008). Jak vést svůj tým: vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 97880-247-1975-7.

HAMILTON, N. (2018). *mind of the leader.* Business Press. ISBN: 978-1-633-69342-5.

LANDY, F. J. & CONTE, J. M. (2013), *Work in 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (4th ed.)*. Hoboken: Wiley. ISBN: 978-1-119, 49344-0.

SCHMIT, N. W., & Highhouse, S. (2013). *Industrial and Organizational Psychology*. In I. Weiner, *Handbook of Psychology*. 2nd ed (Vol. 12). Hoboken: Wiley. ISBN:

9780470-76887-7.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího

práce:

Datum:



17.5.2021

O IS/STAG. Portál - Podklad kvalifikační práce morada02, 17. května 2021 15:34

Příloha č.2: Návrh designu dotazníkové šetření

## Jak komunikace ovlivňuje leadership:

**Návrh dotazníku:**

Dobrý den,

jsem studentem třetího ročníku na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění zasílaného dotazníku, který je praktickou částí mé bakalářské práce na téma: „Jak komunikace ovlivňuje leadership.“ Odpovědi jsou zcela anonymní a budou sloužit výhradně pro studijní a výzkumné účely.

Výsledky výzkumu budou po úspěšné obhajobě anonymně zveřejněny na webových stránkách Univerzity Palackého.

V praktické části se zaměřuji na odhalení nových nároků na leadership v bankovním sektoru, způsobených pandemií covid – 19. Tyto nároky zkoumám především z pohledu zajištění interní komunikace.

Předem děkuji za vyplnění.

**Výzkumník: Daniel Moravec**

**bakalářské studium v oboru Ekonomicko-Manažerská studia**

**Cílová skupina:**

Leadeři v bankovním sektoru

**Zkoumaný soubor:**

Použiji metodu stratifikovaného náhodného výběru, díky které mohu vybrat požadovanou cílovou skupinu s určitými vlastnostmi. V mém případě leadery v bankovním sektoru.

**Sběr dat:**

Za použití dotazníkového šetření.

**Cíl výzkumu:**

Ve svém výzkumu jsem se rozhodl pro odhalení vlivu pandemie COVID-19 na leadership v bankovním sektoru.

**Cílem práce je:**

Zjištění změn, které pandemie COVID-19 přinesla do interní komunikace a leadershipu v bankovním sektoru. Výsledkem je shrnutí výsledků dotazníku a jejich prezentace. Tyto odpovědi by také měly vést k vytvoření doporučení pro zajištění efektivní interní komunikace na pracovišti, konkrétně mezi leaderem a podřízenými.

**Množství respondentů:**

Cca: **30 – 35**

**Použitá metoda:**

Použiji kvalitativní výzkum, formou dotazníkového šetření za použití zakotvené teorie (je taková teorie, která je odvozená ze zkoumání jevu, který reprezentuje. To znamená, že je odhalena, vytvořena a prozatím ověřena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a analýzou těchto údajů. Proto se shromažďování údajů, jejich analýza a teorie vzájemně doplňují. Nezačínáme teorií, kterou bychom následně ověřovali. Spíše začínáme zkoumanou oblastí a necháváme, ať se vynoří to, co je v této oblasti významné. Dobře vytvořená zakotvená teorie splňuje čtyři základní kritéria, podle nichž se posuzuje vhodnost teorie pro určitý jev: shoda, srozumitelnost, obecnost a kontrola (podrobněji o vlastnostech dobře a nedobře zakotvené teorie viz. Glaser a Strauss, 1967, str. 237-250 a Glaser, 1978, str. 3). Po– Strauss a Corbinova – základy kvalitativního výzkumu).

**V dotazníku budou použity otevřené i uzavřené otázky.**

**Hlavní výzkumná otázka:**

**Jak pandemie COVID-19 změnila způsoby interní komunikace leadershipu v bankovním sektoru a jak se díky tomu změnila role leadera oproti stavu před pandemií.**

(budu se zabývat leadery a jejich osobními výzvami, které museli řešit)

## Otázky dotazníkového šetření:

### DOTAZNÍK

Prosím Vás o vyplnění anonymního dotazníku, a to zakroužkováním Vámi zvolených odpovědí u uzavřených otázek, a v otevřených otázkách Vás poprosím o napsání Vašeho názoru na dotazovanou problematiku. Dotazník Vám nezabere více než 10 minut, předem Vám všem děkuji.

- 1. Platí ve vaší společnosti, že jste se jako vedoucí v průběhu pandemie COVID-19 potkával osobně méně často se svými podřízenými? Pokud odpovíte ano, pokračujte prosím otázkou 2. Pokud odpovíte ne, pokračujte na otázku 3.**

Ano

Ne

- 2. Který z níže nabízených způsobů komunikace Vám nejvíce pomohl nahradit osobní kontakt s podřízenými pro jejich vtažení do dění ve společnosti? Můžete vybrat i více odpovědí**

- a) Email
- b) Videokonference – Teams, Zoom, Meet
- c) Mailing
- d) Audiokonference
- e) Meetingy
- f) Telefonická komunikace
- g) Firemní časopis
- h) Intranet
- i) Akce pro zaměstnance, teambuilding
- j) Konference
- k) Specificky upravená videa
- l) Virtuální teambuilding
- m) Osobní kontakt a komunikaci nedokázalo nic nahradit
- n) Jiné – prosím specifikujte .....

- 3. Jaký způsob firemní komunikace byl pro Vaši společnost všeobecně nejefektivnější před a jaký po pandemii? (můžete vybrat i více možností)**

**PŘED:**

- a) Email
- b) Osobní pohovory
- c) Videokonference – Teams, Zoom, Meet

**PO:**

- a) Email
- b) Osobní pohovory
- c) Videokonference – Teams, Zoom, Meet

- |   |  |
|---|--|
| d) Mailing  | d) Mailing                               |
| e) Audiokonference                                    | e) Audiokonference                       |
| f) Meetingy   | f) Meetingy                              |
| g) Telefonická komunikace                             | g) Telefonická komunikace                |
| h) Firemní časopis                                    | h) Firemní časopis                       |
| i) Intranet   | i) Intranet                              |
| j) Akce pro zaměstnance, teambuilding<br>teambuilding | j) Akce pro zaměstnance,<br>teambuilding |
| k) Konference   | k) Konference                            |
| l) Specificky upravená videa                          | l) Specificky upravená videa             |
| m) Virtuální teambuilding                             | m) Virtuální teambuilding                |
| n) Jiné – prosím specifikujte<br>.....                | n) Jiné – prosím specifikujte<br>.....   |

**4. Jakým způsobem byla získávána zpětná vazba o plnění zadaného úkolu před pandemií?**

- a) Systémově
- b) Na pracovních poradách
- c) Při osobním kontaktu
- d) Na základě nastavených procesů kontrol
- e) Jinak

jak:.....

**Změnil se tento způsob v průběhu pandemie? Pokud ano, jak?**

- a) Ne
- b) Ano

jak:.....

**5. Co bylo z vašeho pohledu vnímáno jako největší výzva pro zajištění společné komunikace mezi podřízenými a nadřízenými?**

- a) Zvládnutí techniky vedení

- b) Volba vhodného komunikačního nástroje
  - c) Koordinace jednotlivých úkolů za pomoci nových technologií
  - d) Materiální zajištění (technologií) pro zaměstnance
  - e) Jiné – prosím specifikujte
- .....

**6. Která forma komunikace u vás díky pandemii COVID-19 nejvíce „zdomácněla“**

**7. Musel jste hledat nové způsoby, jak motivovat své podřízené? Pokud ano, jaké možnosti jste zavedl/a?**

**8. Myslíte si, že se pandemií proměnil obsah Vaší role leadera? Pokud ano, jak?**

**9. Věk**

- a) 18-25
- b) 26-36
- c) 37-49
- d) 50-60
- e) více

**9. Pohlaví**

- a) žena
- b) muž

**10. Jak dlouho jste leaderem?**

- a) do 5 let
- b) do 10 let
- c) do 15 let
- d) více

**11. Jak velký tým máte na starost?**

- a) do 10
- b) 10–30
- c) více než 30