

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Rétorika současných manažerů**  
Bakalářská práce

Autor: Vendula Bisová

Studijní obor: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2024

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 26. 4. 2024

Vendula Bisová

**Poděkování:**

Děkuji vedoucí bakalářské práce paní Mgr. Gabriele Slaninové, Ph.D. za metodické vedení práce, praktické rady a zkušenosti, které byly velice užitečné při zpracování.

Dále bych chtěla poděkovat účastníkům výzkumu za ochotu poskytnout rozhovory, jež byly pro mou práci klíčové.

# **Anotace**

## **Název: Rétorika současných manažerů**

Bakalářská práce se zabývá mluvou manažerů z praxe a zdůrazňuje rétorické schopnosti jako významnou součást profese vedoucích pracovníků. První oddíl teoretické části se zabývá rétorikou jako takovou. Dále popisuje historii rétoriky, její moderní pojetí, řečnické projevy a složky rétoriky. Druhý oddíl teoretické části přibližuje management jako vědu, vysvětluje práci a osobnost manažera, vedení lidí a motivaci. Praktická část se zabývá výzkumem mluvy vedoucích pracovníků na pozici středních manažerů. Je realizována formou rozhovoru, rozbor dat je proveden za využití obsahové a tematické analýzy. Na základě zjištěných výsledků lze konstatovat, že dotazovaní současní manažeři disponují rétorickými dovednostmi adekvátně svému povolání. Jejich mluva je pestrá, zároveň srozumitelná, logicky uspořádaná, obsahuje odbornou terminologii, přiměřené neverbální projevy atd. Nebyly zjištěny zásadní nedostatky, nicméně existují složky rétoriky, které by si u zkoumaného vzorku zasloužily pozornost a praktický trénink – participanti využívají značné množství slovních výplní a nespisovných výrazů. Z tematické analýzy vyplynulo následující: ačkoli povolání manažera nebyla primární volba, dotazovaní jsou ve své roli spokojeni, těší je práce s lidmi a chtějí být pro kolegy akceptovatelnou a srozumitelnou autoritou. Vnímají v kontextu své role zodpovědnost. Uvědomují si náročnost manažerské profese z hlediska spolupráce s lidmi, a především z hlediska času. Za zmínku stojí skutečnost, že se účastníci výzkumného šetření k postu manažera propracovali postupně, tedy roli vedoucího pracovníka si „vysloužili“.

Klíčová slova: komunikace, management, manažer, rétorika

# Annotation

## **Title: Rhetoric of current managers**

The bachelor's thesis deals with the speech of managers in practice and emphasises rhetorical abilities as a significant part of profession of leading workers. The first part of the theoretical section of the thesis is focused on rhetoric itself. Further on there are a history of rhetoric described. The second part of the theoretical section of the thesis introduces the management as a science, explains the job and character of a manager, leading of people and motivation. The practical part deals with research of speech of leading workers in a position of middle managers. It is done in a form of dialogues, analysis of data is accomplished while using content and topic analysis. Based on results given it is possible to state the questioned contemporary managers are endowed with the adequate ability needed for their position of employment. Their speech is grandiloquent while being understandable and logically arranged, contains professional terminology, appropriate nonverbal expression, etc. There were not any crucial demerits discovered, however there are elements of rhetoric which, talking about the questioned group of people, are worth the attention and practical training – participants use significant amount of filler words and nonliterary terms. From the topic analysis resulted following: although position of managers was not their primary choice, questioned people are pleased with their role, they are satisfied by working with other people and they desire to be an acceptable and understandable authority. They are aware of their responsibility in the context with their role. They realise the severity of managing profession in terms of coaction with other people especially considering how time-consuming it might be. It is worth to mention the fact that the participants of the research worked their way up to the leading positions stepwise.

Keywords: communication, management, manager, rhetoric

# Obsah

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Úvod .....  | 1  |
| 2     | Cíl práce.....  | 2  |
| 3     | Metodika .....  | 3  |
| 4     | Teoretická část .....   | 4  |
| 4.1   | Rétorika jako věda, dovednost a umění.....  | 4  |
| 4.1.1 | Historie rétoriky.....  | 4  |
| 4.1.2 | Moderní rétorika .....  | 4  |
| 4.1.3 | Druhy řečnických projevů s akcentem k manažerské praxi.....                                   | 6  |
| 4.1.4 | Fáze řečnického projevu .....   | 8  |
| 4.1.5 | Složky rétoriky se zřetelem k ovládnutí techniky řeči a neverbálních řečnických projevů ..... | 12 |
| 4.2   | Management jako umění vedení lidí.....  | 16 |
| 4.2.1 | Práce a osobnost manažera .....   | 16 |
| 4.2.2 | Vedení lidí a motivace .....  | 19 |
| 5     | Výzkumné šetření .....  | 21 |
| 5.1   | Cíl výzkumu a popis výzkumného vzorku.....  | 21 |
| 5.2   | Popis výzkumné strategie.....   | 21 |
| 5.3   | Průběh výzkumu a etické nároky šetření .....  | 22 |
| 5.3.1 | Výzkumné otázky.....  | 23 |
| 5.4   | Analýza získaných dat.....  | 24 |
| 5.5   | Shrnutí výsledků .....  | 34 |
| 6     | Závěr .....   | 37 |
| 7     | Seznam použité literatury .....   | 39 |
| 8     | Seznam použitých obrázků .....  | 41 |
| 9     | Seznam použitých tabulek .....  | 42 |
| 10    | Přílohy.....  | 43 |
| 10.1  | Scénář rozhovoru.....   | 43 |

|             |                                     |           |
|-------------|-------------------------------------|-----------|
| <b>10.2</b> | <b>Anonymizovaný rozhovor .....</b> | <b>44</b> |
|-------------|-------------------------------------|-----------|

# 1 Úvod

Mezilidská komunikace je nedílnou součástí běžného i pracovního života. Mívá různé podoby, kvantitu i kvalitu, což je dáno samotnými konverzačními partnery, jejich zkušenostmi, oborovou orientací i typem komunikační situace. Pro jednání s lidmi jsou stěžejní komunikační dovednosti, viz např. Maříková (2002). Je důležité vyjadřovat se srozumitelně, aby docházelo k vzájemnému pochopení v obsahové i emoční rovině, k zaujetí atd. Stejně tak je významný a žádaný kultivovaný projev, prostý rušivých elementů, jako jsou slovní vycpávky, nespisovné výrazy, nadbytečné opakování slov atd.

Vzhledem k oboru, který studuji, jsem se rozhodla tématu komunikace věnovat pozornost v kontextu manažerské role. Jelikož je komunikace téma komplexní, směřuji jej pro potřeby této práce k rétorice.

Pro manažery podniků jsou komunikace a rétorické dovednosti obzvlášť důležité. Opírám se o tvrzení Pauknerové (2012), která v této souvislosti uvádí, že významnou součástí manažerské role je komunikace se svými podřízenými a nadřízenými, společná snaha dosáhnout stanovených cílů a je rovněž důležité komunikovat srozumitelně a efektivně.

Problematikou kultivované mluvy u manažerů jsem se rozhodla zabývat v této bakalářské práci také z následujících důvodů. Poslední dobou se čím dál častěji setkávám s lidmi, kteří používají slovní výplně, nemluví plynule, při sdělování děje se nedrží linie atd. Zajímá mě proto, jak se v tomto ohledu projevuje specifická populace manažerů. Manažeři často prezentují jak klientům, tak kolegům svoje cíle, vize, a plány, je proto důležité, aby se jednalo o vhodný projev, který bude srozumitelný a přesvědčivý. Z výše uvedených důvodů je jedním z cílů této práce zjistit, jakou rétorikou disponují manažeři. Předpokládám, že rétorické dovednosti využívají vědomě, v rámci profesní identity, věnují jim pozornost a také, že se úroveň kultivované mluvy mění v čase, mj. v návaznosti na rozšiřování zkušeností. Proto je mým sekundárním záměrem prozkoumat cestu manažerů k vedoucí pozici a jejich fokus na téma komunikace na pracovišti.

Teoretická část bakalářské práce představuje historii a moderní pojetí rétoriky, řečnické projevy a složky rétoriky. Zahrnuje také management z pohledu umění vést lidi, práci a osobnost manažera, a vedení a motivaci lidí. Praktická část bakalářská práce se zabývá mluvou manažerů z praxe. Dotazovaní manažeři jsou zaměstnání na střední úrovni managementu ve společnostech sídlících v České republice.



## **2 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat rétoriku jako součást komunikačních dovedností profesionálů v oblasti managementu a ve výzkumném šetření zjistit využívání kultivované mluvy v projevu manažerů.

### 3 Metodika

Teoretická část bakalářské práce je založená na práci s odbornou literaturou a článků. Následně je s ohledem na cíl práce využito kvalitativní výzkumné strategie. Metodou sběru dat je polostrukturované interview. V první řadě je sledována mluva dotazovaných a pozornost je soustředěna k vybraným rétorickým prvkům:

- slovní zásoba;
- použití slovních vycpávek;
- využívání metafor a přirovnání;
- neverbální projevy;
- paralingvistické projevy.

Takto získaná data jsou podrobena obsahové analýze.

Dále jsou zjišťovány zkušenosti dotazovaných, spojené s vrůstáním do profese manažera – v této části průzkumu je cílem zachytit perspektivu participantů a významné esence jejich zkušeností. K rozboru data je proto využito tematické analýzy.

## 4 Teoretická část

### 4.1 Rétorika jako věda, dovednost a umění

Rétorika je považována za vědu, která se zabývá analýzou textů a přednášením, ale také analýzou vyvolaných vlivů na základě vědeckého zpracování dat a informací. Dále může být považována za dovednost, která obnáší techniku přednesu jako takového a obsahuje soubor cvičení a tréninkových metod, jejichž procvičování přinese určitou jistotu, zběhlost a správnost v mluvě. Rétorika je ale také umění. Pomocí zdatného řečníka může rétorika navodit racionální myšlenkový pochod, ale i emociální prožitek a estetický zážitek. Tuto atmosféru je schopný předat člověk, který se mluvě věnuje. (Žantovská, 2015)

#### 4.1.1 Historie rétoriky

Historie rétoriky sahá až do antického Řecka a Říma, které je považováno za kolébkou rétoriky. Kohout (2002, str. 17) uvádí, že „*etymologie slova rétorika vychází z řeckého slova RHĚSIS – řeč. Ovšem slovo RHĚTOR (...) neoznačovalo člověka, který běžně hovořil, nýbrž mistra slova. Po sléze se toto označení užívalo vůbec nejnáročněji – totiž jen pro toho, kdo vyučoval ostatní k mistrovství řeči, tedy učitele „rétoriky – vědy o mluvení a umění mluvit“.*

Poradní, oslavné a soudní řeči jsou hlavními řečmi, kterými se rétorika zabývala z pohledu Aristotela. V pátém století před naším letopočtem se začala vyvíjet osobitější rétorika. Korax ze Syrakus představil teorii zvanou techné rhétoriké. Poté jeho žák Tesias napsal první učebnici rétoriky, která sloužila k přípravě soudních a politických řečí. Od středověku do 19. století patřila rétorika k humanisticky zaměřeným oborům, které se vyučovali na vysokých školách. Jan Ámos Komenský, který byl v tomto období známý též jako „učitel národů“, v roce 1651 napsal spis „Zpráva o naučení v kazatelství“. (Žantovská, 2008)

V 19. století se rétorika stává čím dál více součástí správného a efektivního užívání národního jazyka. K vlastnostem řečníka patří znalost tématu a řeči, všeobecné vzdělání, schopnost logicky uvažovat, schopnost psychologicky působit, vysoké morální kvality, znalost jazyka a intonační schopnosti. Ve 20. století rétorika postupně ztrácí svoji celistvost a rozpadá se na dílčí obory, například teorie komunikace, masových médií, propagandy a reklamy. Rétorika pomalu přechází do současnosti. (Maříková, 2002)

#### 4.1.2 Moderní rétorika

Dle Gillernové je v rámci působení jedinců a skupin charakteristické následující: jedinci svým chováním působí na jiné jedince, a ti na sebe vzájemně reagují. Tato interakce může být velmi rozmanitá a plnit různé funkce, například spolupráci, soutěž, výměnu informací,

manipulování, výměnu hodnot. Dále může tato interakce probíhat určitou formou, například konfliktní či veselou. Komunikace je tedy symbolem pro vyjádření sociální interakce. Ta může mít mnoho podob a forem. Může jít například o písmo, mluvené slovo, gesto, či obrázek. Sociální interakce je o vnímání člověka, o pochopení a interpretaci sebe a jiných lidí a vztahů mezi nimi. V každém jednotlivém komunikativním aktu lze rozlišit několik informací, například záměr řečníka, smysl sdělení, věcný obsah a podobně. (Gillernová, 2001)

Podle využití prostředků je dělená na verbální a neverbální. Verbální komunikace je slovo řečené jazykovým znakem. Neverbální komunikace využívá ke komunikaci funkce různých orgánů a těla. Většinou bývá smyslově vnímatelná. Odráží emocionální stav, který neverbální komunikací můžeme vyjadřovat jak záměrně, tak i nezáměrně a často podporuje verbální komunikaci. Mezi neverbální komunikací je možné zařadit gesta, pohyby, prostorové umístění, oční kontakt a další. Poslední složkou komunikace jsou parajazykové projevy. Jedná se o soubor hlasových projevů, které jsou na pomezí mezi neverbálními mimohlasovými prostředky a mluvenou řečí. Spíše k verbálním projevům můžeme zařadit hlasitost a rytmus řeči. Daleko od verbálních projevů jsou smích, pláč, sténání. (Gillernová, 2001).

Jak verbální, tak neverbální komunikaci lze rozdělit na záměrnou a nezáměrnou. Záměrnost a nezáměrnost souvisí s obsahem sdělení. Tedy zda je více kognitivního, nebo emocionálního charakteru, či zda jde o komunikované vědění či komunikované prožívání. Janoušek (2008, str. 219) rozlišuje tři charakteristické komunikativní akty. *„Za první je to záměr, který nemusí být nutně vědomý, vyjádřit vlastní myšlenky a stavy mysli. Za druhé je to záměr osoby komunikovat s druhou osobou. Za třetí je to záměr osoby poukazovat na zvláštní věci nebo události.“*

Ve druhé polovině 20. století se v lidském chování upustilo od komunikačního kontextu, kde hrál roli stimul, reakce a osobnost. Pozornost se upnula na kontexty, u kterých dochází k projevům člověka. Tyto kontexty nabízí vysvětlení, proč výměna slov vypadala, tak jak vypadala. Kontexty nejsou nikdy prázdné a dodávají zarámování komunikace. Můžeme je dělit na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní můžeme zařadit zkušenosti, paměť, řešení problémů, postoje atd. Vnější kontexty jsou například kulturní, jazykové či technologické. (Vybíral, 2005)

V moderní rétorice dělá na posluchače dojem i celková upravenost, oblečení a doplňky, fyzické dispozice a detaily. Posluchače ovlivní forma jazyka, slovní zásoba, větné vazby a slovosled, výplňová slova, nebo například fráze. (Špačková, 2009).

A stejně tak nové techniky sdělování už nejsou pouze o obsahu sdělení. Posluchače ovlivňují zejména jiné aspekty. Ze 7 % se jedná o slova, ale například neverbální projevy posluchače ovlivňují ze 35 % a hlas ze 38 %. Tento poměr zohledňují i tvůrci televizního

zpravodajství, které je významné pro sdělování podstatných informací a konkrétních údajů. I oni pozměnili způsob sdělování a poslouchání, aby byl pro posluchače zajímavější. (Jiřincová 2010)

V souladu s výše uvedenými nároky uvádí Jiřincová (2010, str. 116) znaky dokonalé řeči a dobrého řečníka:

*„Dokonalá řeč má několik znaků:*

- *Je logicky sestavená a myšlenkově bohatá.*
- *Neobsahuje žádný balast.*
- *Je lidsky prostá a jazykově vytříbená.*

*Dobry řečník volí přehledná, významově jasná slova. Dává si pozor, aby nepoužíval stále stejné slovní obraty. Vkládá do výkladu přiměřené pomlky, aby posluchač mohl jeho slova zpracovat. Posiluje akustický účinek svého vystoupení stálým očním kontaktem k posluchači.“*

### **4.1.3 Druhy řečnických projevů s akcentem k manažerské praxi**

Manažer se při svém výkonu povolání setkává s mnoha druhy řečnických projevů. Řadí se mezi ně například manažerské prezentace, motivační projevy, krizové řeči, strategické prezentace, reporty a hodnocení, schůzky a jednání, řízení změn či například prezentace výsledků a strategických plánů.

Následně je uvedeno 10 typů prezentací, které jsou pro manažera nejdůležitější.

- **Neformální pracovní porada** – porady se účastní skupina osob, která je stejně postavená a účastníci se vzájemně znají. Předmětem řešení je věcný problém, který se každý z účastníků svým návrhem snaží vyřešit. Délka porady by měla být ideálně 30 – 60 minut a účastní se jí 5 – 10 posluchačů. Vedoucí porady, tedy většinou manažer využívá jako vizuální média zpětný projektor či flipchart. Většinou prezentace nemusí být perfektní a příprava na ni je velmi jednoduchá.
- **Porada o projektu** – porady o projektu se účastní vedoucí projektu a jeho pracovníci, kteří jsou různě postavení. Tématem řešení je projekt a jeho stav řešení a cílem je informovat o průběhu a postupu. Ideální délka je 20 minut, maximální však 40 minut. Účastní se jí průměrně 5 – 15 osob a dobré médium k využití je datový projektor. Na tuto prezentaci je potřeba se dobře připravit, aby měl vedoucí porady přehled, jak se projekt vyvíjí a jaký bude předmět řešení.

- Formální prezentace pro vedení firmy – posluchači jsou většinou vysoce postavení manažeři, je tedy vhodné se na tuto prezentaci perfektně připravit. Předmětem řešení jsou většinou budoucí plány firmy a cílem je získat souhlas. Prezentace by měla být krátká, maximálně třicet minut. A je vhodné použít datový projektor.
- Odborná přednáška – odborné přednášky se účastní především stejně postavení kolegové a cílem je předat výsledky z určitého výzkumu. Této přednášce se může účastnit široký okruh posluchačů, většinou okolo 50 lidí, je tedy důležité se na ni připravit.
- Interní motivační konference – pro jednotlivé části firmy i pro firmu celou se prezentuje situace v organizaci. Konferenci vede odpovědná osoba a cílem je motivovat a spojovat členy. Takovouto typickou konferencí je například zavádění nového produktu či kick-off meeting. Jedná se o krátkou, ideálně dvaceti minutovou řeč. Je důležité se na ni pečlivě připravit, aby posluchače dobře motivovala.
- Externí prodejní prezentace – jedná se o prezentace, kdy se potencionálním zákazníkům či odběratelům efektivně představuje nový produkt nebo organizace. Prezentovaný produkt by měl vypadat velmi zajímavě, je tedy důležité mít perfektní prezentaci promítanou na datovém projektoru ale také perfektní přednes. Prezentace by měla být krátká, ideálně 15 minut, avšak velmi zajímavá.
- Veřejné stanovisko – jedná se o informování o stanovisku prodejny. Prezentátor je vysoce postavený představitel organizace. Cílem je, aby posluchač akceptoval stanovisko. Jedná se o velmi krátkou, pěti minutovou prezentaci, doprovázenou informacemi na datovém projektoru.
- Informační akce – přednášejícím je odborník v této oblasti a posluchači jsou laikové, kteří mají zájem o danou problematiku. Jedná se například o možné uživatele dané technologie. Cílem je přednést složité téma jednoduše a vhodně pro dané posluchače. Jedná se o poměrně dlouhou prezentaci trvající kolem čtyřiceti pěti minut.
- Prezentace na plakátech – jedná se o prezentaci tématu na plakátech či panelech, aby si kolemjdoucí mohli udělat rychlý názor na prezentované téma. Autor je k dispozici pro případnou diskusi. Prezentace je velmi krátká, velmi často trvá okolo pěti minut.
- Školení – předmětem je předání informací a motivace lidí, které probíhá během delšího časového období, například půl dne. Je poskytován pro veliký okruh lidí.

Je tedy důležité včas zvolit správný typ prezentace a vhodně se na něj připravit. (Hie-rhold, 2008)

**Deset typů prezentací**

|                                | délka v minutách |           | okruh posluchačů | vizuální média <sup>1)</sup> |          | počet minut <sup>2)</sup> na obr. | stupeň perfekcionismu <sup>3)</sup> |
|--------------------------------|------------------|-----------|------------------|------------------------------|----------|-----------------------------------|-------------------------------------|
|                                | ideální          | maximální |                  | 1. volba                     | 2. volba |                                   |                                     |
| 1. pracovní porada             | 30               | 60        | 5–10             | ZP                           | flip     | 5                                 | +                                   |
| 2. porada o projektu           | 20               | 40        | 5–15             | DP                           | ZP       | 2                                 | ++                                  |
| 3. prezentace pro vedení firmy | 10               | 30        | 5–10             | DP                           | ZP       | 3                                 | +++                                 |
| 4. odborná přednáška           | 30               | 45        | 10–50            | DP                           | dia      | 1                                 | ++                                  |
| 5. motivační konference        | 20               | 30        | 15–50            | DP                           | dia      | 1                                 | +++                                 |
| 6. prodejní prezentace         | 15               | 30        | 5–15             | DP                           | ZP       | 2                                 | ++                                  |
| 7. stanovisko                  | 5                | 15        | 10–15            | DP                           | ZP, flip |                                   | + až +++                            |
| 8. informační akce             | 30               | 45        | 10–50            | DP                           | dia      | 2                                 | ++                                  |
| 9. prezentace na plakátech     | 5                | 15        | 5–15             | nástěnka                     | flip     | –                                 | ++                                  |
| 10. školení                    | -                | -         | 10–30            | ZP                           | DP, flip | 5                                 | ++                                  |

<sup>1)</sup> ZP = zpětný projektor (fólie), DP = datový projektor (notebook/PC)

<sup>2)</sup> Jedna fólie s překryvacími fóliemi se počítá jako JEDEN obrázek, rovněž animovaná sekvence jako JEDEN snímek.

<sup>3)</sup> + = velmi jednoduché, +++ = perfektní

### **Obrázek 1: Deset typů prezentací Zdroj: [7]**

Mezi krizové situace lze zařadit například zvládání konfliktů. Účastníci mluví o konfliktech, které se jich přímo, nebo nepřímo týkají. Tyto konflikty se zaznamenávají na flip chart a dále se třídí do skupiny podle toho, koho se týkají, například nadřízený – podřízený, nebo nadřízený – osoba mimo podnik (dodavatel). Vzhledem k tomu, že je možností konfliktu mnoho, je potřeba rozpoznat, kdy je manažer osobně zúčastněný na konfliktu, anebo kdy manažer zprostředkuje zvládnutí konfliktu. Při řešení konfliktu je důležité efektivně vyslechnout obě strany, a dát jim najevo pochopení. Je důležité strukturovat jednání o konfliktu a hledat to, na čem se obě strany shodnou. Na závěr je důležité zrekapitulovat výslednou dohodu, a hlídat, zda se dohoda plní. (Komárková, 2001)

Manažeři se velmi často ve své praxi setkávají s komunikací s obchodním partnerem. Pro vyjednávání s obchodním partnerem je důležité vyhradit si dostatečný čas na přípravu a stanovit si cíl čeho chce dosáhnout pro následovné manévrování. Pružná reakce a argumentace je důležitou součástí k dosažení určených cílů. (Komárková, 2001)

Přípravě mluveného projevu v kontextu manažerské praxe je věnována následující pasáž.

#### **4.1.4 Fáze řečnického projevu**

Mluvený projev se skládá z jednotlivých kroků, které je nutné si předem připravit. Jedná se o tyto fáze, kterým manažeři věnují pozornost a dle kterých tvoří koncept svého vystoupení:

1. volba tématu a zformulování cíle projevu;
2. analýza publika;
3. propracování hlavní stati;
4. stanovení úvodu a závěru projevu;

5. nácvik přednesu;
6. samotné vystoupení. (Žantovská, 2015)

Každá řeč by měla mít svůj cíl. Je nutné si stanovit, čeho chce člověk svým řečnickým vystoupením dosáhnout. Jsou rozlišovány celkem tři řečnické záměry, které se vyskytují v řeči v různém poměru. Jedná se o záměry:

- pobavit;
- poučit;
- nasměrovat vůli a pohnout jí. (Žantovská, 2015)

S ohledem na manažerskou praxi lze předpokládat, že pobavení není nejfrekventovanějším záměrem v běžné pracovní praxi vedoucího pracovníka. Mnohem spíše bývají projevy a komunikace manažerů směřovány k poučení, nasměrování vůle a motivaci k aktivitě. Nicméně jsem názoru, že by na pracovišti v projevu manažera neměl chybět humor, je-li jej s citem pro kvalitu i kvantitu využito.

Při analýze publika je důležité snažit se zjistit o posluchačích co nejvíce informací, jelikož každý druh publika vyžaduje trochu jiný přístup, jiné druhy argumentů apod. Zjišťuje se například věk a pohlaví posluchačů a úroveň jejich odborných znalostí v daném tématu. (Žantovská, 2015)

Cíl projevu je volen také podle toho, zda je připravovaný projev informativní či přesvědčovací. Pokud se jedná o informativní projev, je kladena otázka „Co se potřebuje posluchač dozvědět?“. Touto otázkou je už v době přípravy projevu pěstováno vědomí služby posluchačově zájmu. Pokud se vypravěč rozhodl použít metodu přesvědčovací, odpovídá na dotaz „Co chci, aby můj posluchač udělal?“. Odpověď by však měla být stručná a jednoduchá. To působí více důvěryhodně. Pokud řečník nemá cíl, může sice mluvit smysluplně a rozumně, ale po skončení prezentace si může uvědomit, že ve stanoveném čase projevu nestihl sdělit to, co měl posluchač slyšet především. (Špačková, 2009)

První fází řečnického projevu, tedy přípravou projevu, se zabývala i Jiřincová (2010, str. 124). Dle ní by měl manažer při přípravě svého vystoupení zvážit:

- *„Kdo bude přítomen (muži, ženy, jaké věkové či pracovní složení, známé nebo cizí).*
- *Co má být hlavním cílem sdělení (informace, motivace, přesvědčování, hodnocení...).*
- *Co posluchači vědí o tématu, o němž budete hovořit, jaké mají profesní zkušenosti.*
- *Místo a čas konání (...).*
- *Atmosféra (formální, přátelská, konfrontační, výhrušná, nemucená).*
- *Požadované image vzhledem k situaci“.*



Další velice důležitou částí přípravy řečnického projevu je osnova. Celý projev podpírá jako lešení a díky ní není odbíháno ke zbytečným tématům. Řečník si udržuje časovou a místní posloupnost, která pomáhá k porozumění tématu posluchače. (Špačková, 2009)

Při sestavování stati a osnovy je nutné brát zřetel na určité aspekty. Každý projev má dvě strany – racionální a emocionální. Posluchači tedy potřebují pro vše, co slyší, emocionální stránku a logické důkazy. Pomocí emocionálního důkazu jsou u posluchače vzbuzeny emoce a tím i jeho zájem. Aby si posluchač co nejlépe zapamatoval projev, je lepší místo prostých faktů použít příběhy, které jsou co nejživější a nejbarevnější. Pro logický důkaz je tu několik možností:

- číselné údaje a statistiky (umocňují působivost);
- odkazy (zvyšují přesvědčivost);
- citování odborníků (zvyšují důvěryhodnost). (Jiřincová, 2010)

Důležitou součástí projevu je také tvrzení, na které je potřebné hledět při přípravě projevu. Řečník má většinou jasno, o čem mluví, ovšem u posluchače to tak často není. Řečník by si měl tedy určit jedno tvrzení, ke kterému bude celý projev směřovat jak po emocionální stránce, tak po té logické. Každá myšlenka a propojené důkazy musí směřovat k našemu tvrzení a musí je podporovat. K pochopení posluchače se také pojí srozumitelnost a přesvědčivost projevu. (Jiřincová, 2010)

Posluchače nejvíce osloví začátek, a nejvíce si zapamatují konec. Je tedy důležité si správně stanovit úvod a konce projevu. Je dobré se hned první větou odlišit od ostatních řečníků. Pokud se podaří posluchače navnadit již první větou, budou velmi překvapeni a více zaujati. Do projevu je vhodné také zapojovat otázky. Ty okamžitě aktivují koncentraci posluchače. I kdyby posluchač neodpověděl, nad otázkou přemýšlí stejným směrem jako vypravěč. Pokud se stane, že posluchač na otázku neodpoví, je důležité se na tuto situaci připravit již před projevem. Jedním z tipů je například počkat na odpověď od posluchačů déle, než je vypravěči příjemné. Posluchači totiž velice často ztratí trpělivost a odpoví. Nebo pomůže lehké přeformulování otázky. Průběh projevu je dobré také zpestřit nějakým vlastním zážitkem či něčím ze života. Avšak i toto má svá pravidla. Zážitek by měl navazovat na to, co bude v projevu následovat. Příběh by neměl být moc dlouhý a vypravěč by se s ním neměl vytahovat. To totiž ztrácí posluchačovu pozornost a zájem. (Špačková, 2009)

Zakončení prezentace bývá nejvíce zapamatovatelná část pro posluchače. Je důležité, aby byl konec rázný a nezapomenutelný. Posluchači by neměli mít pocit, že vypravěči došla slova. Naopak by měli mít dojem, že k nim mluví člověk, který již od začátku věděl, co chce posluchačům sdělit. Z těchto důvodů je tedy důležité závěru věnovat značnou část přípravy

projevu. Pokud je projev delší, je vhodné, aby vypravěč udělal stručnou rekapitulaci a zopakoval nejdůležitější myšlenky. Posluchače by vypravěč měl upozornit, že se blíží ke konci například větou „Na závěr lze říci...“, nebo „Chtěl bych uzavřít slovy...“. To přiměje posluchače napsat pozornost a slyšet zopakované myšlenky. Konec by měl být živý a působivý. (Jiřincová, 2010)

Špačková (2009) uvádí jako nejúčinnější radu nacvik projevu. Jedná se o praktický proces, který je potřeba zdokonalovat. Pomocí nacvičování projevu řečník „zviditelňuje“ své myšlenky, a může posoudit, jak se mu různé souvětí vyslovují a jak zní. Hlasitým opakováním také dochází k lepšímu ukládání myšlenky do paměti. Při nacviku přednesu je také vhodné použít technické pomůcky, pokud je má řečník v plánu využít i při přednesu. Velmi účinným nástrojem může být nahrání přednesu na kameru se zvukovým přenosem. Puštění projevu může odhalit nedostatky, a pomůže určit, co je potřeba zlepšit při dalším tréninku projevu. Místo kamerového záznamu může posloužit blízká osoba, která dá vypravěči kritickou zpětnou vazbu. Doporučené nacvičování je alespoň 25 % přípravy projevu. (Špačková, 2009)

Poté následuje samotné vystoupení, jemuž se věnoval Hierhold a uvedl sedm zlatých pravidel pro vlastní vystoupení. Patří mezi ně kontrola přístroje a pracoviště, pozitivní naladění vypravěče, pevný postoj a odbourání negativní energie vypravěče. Dále je pro vypravěče důležité nepředpokládat o ničem, že je obecně známé, a raději každý nový prvek vysvětlit. Je dobré ukázat, že posluchači jsou cílové osoby vypravěče, a že je pro něj důležité, aby vše pochopily. (Heirhold, 2008)

Po dokončení vlastního projevu je možné analyzovat průběh prezentování a přiznat si vlastní chyby. K tomu může posloužit rétorické desatero, které pomůže zhodnotit, za prvé zda bylo téma skutečně aktuální, za druhé zda bylo dostatečně dobře odhadnuto publikum, za třetí zda toto téma zajímá i vypravěče samotného, za čtvrté zda byl jazyk dostatečně květnatý a nedošlo k opakování slov, za páté zda byl hlas dostatečně zajímavý a nebyl monotónní, za šesté zda byla řeč osvěžena různými přírovnáními či metaforami, za sedmé zda byly zahrnuty takzvané psychopřestávky, kdy si mohli posluchači během řeči duševně vydechnout, za osmé zda byl kontakt vypravěče s publikem, za deváté jaká byla neverbální komunikace a v neposlední řadě kolikrát vypravěč lidi rozesmál. Toto mohou být některé specifické příčiny neúspěchu, pokud si vypravěč nepohlídá jejich kvalitu. (Kohout, 2002)

#### 4.1.5 Složky rétoriky se zřetelem k ovládnání techniky řeči a neverbálních řečnických projevů

V tomto odstavci je nejprve pojednáno o neverbální složce komunikace a poté o verbální. Obě varianty komunikace jsou představeny v kontextu s rétorikou.

Slovo neverbální pochází z latinského slova verbum, tedy slovo, a ze slova non, tedy ne. Německá literatura hovoří o řeči těla. Až 80 % informací získáváme očima. Sledujeme tvář lidí, jejich mimiku a gesta, pozorujeme postoj a dokresluje si řeč verbální. Tomu nasvědčuje i znaková řeč. Verbální komunikace bývá často spojena s rozumem, kdežto neverbální komunikaci můžeme zařadit do světa emocí. Pokud je řečníkovi položena otázka, co na něm posluchači při projevu vnímají, většina z nich odpoví, že všechno. Ať už se jedná o příchod k pultu či oděv. Při dialogu je také možné k neverbální komunikaci přiřadit prostor. Důležitou složkou rétoriky je také technika řeči. Můžeme se jednat o sebelíp připravený projev, ale pokud je však odprezentován se špatnou technikou, například monotónně, celé přípravy přijdou vniveč. (Kohout, 2002)

Hierhold (2008, str. 290) poukazuje na to, co většině diváků vadí na vystupování přednášejícího:

1. *Chybějící oční kontakt.*
2. *Neklidný, těkající pohled.*
3. *Nervózní popocházení.*
4. *Strnulý postoj.*
5. *Posluchač nemá rád příliš rychlé, nebo monotónní mluvení.*
6. *Posluchač nemá rád předčítání rukopisu.*
7. *Posluchače znervózňuje chrastění drobných v kapse.*
8. *Posluchačovu pozornost odvádí pohrávání si s ukazovátkem, tužkou apod.*
9. *Stejně jako když si někdo „čistí“ nebo upravuje oděv a hraje si se šperky.*
10. *Nejhorší ale je, když má posluchač dojem, že o něj přednášející nemá zájem.*

Dle Hierolda (2008, str. 290): „... pouhý jeden z těchto faktorů může stačit, aby zruinoval obsahově dobrou přednášku a ohrozil nejednu dobrou myšlenku!“

Jak bylo uvedeno, člověk používá dva signalizační systémy: verbální a neverbální, které spolu při komunikaci fungují společně. Avšak pouze malý podíl obsahuje informace předávané ve slovech. Většina informací je předávána pomocí držení těla a jeho pohybů, gestikulace, mimických výrazů, či například oděvem a další. Neverbální komunikace je způsob sociálního chování. Neverbální sdělení je smyslově vnímatelné a vyjadřuje emocionální stav.

Druhy neverbální komunikace je možné rozlišovat podle prostředků, jimiž mluvčí své sdělení vyjadřuje:

### 1. Gestika

Gesta jsou standardizované pohyby, pohybové symboly a znaky, které jsou kulturně specifické, to znamená, že se jejich význam v různých kulturních prostředích odlišuje. Jsou rozlišovány na symboly, ilustrátory, regulátory a adaptéry. Mezi symboly jsou zařazeny gesta typu palec nahoru, palec dolů apod. Ilustrátory jsou označovány jako doprovodné gestikulace, které zesilují nebo nahrazují verbální signály. Může se jednat například o naznačení velikosti nebo směru. Usměrnující a řídicí signály jsou regulátory, které mají význam pro započetí nebo ukončení komunikace. Například když jen přikývnutím dáváno mluvčímu najevo, aby pokračoval ve své řeči. Posledními zmiňovanými gesty jsou adaptéry. Jedná se o pohyby používána pro zvládnání našich pocitů a reakcí. Většinou si jich řečník není vědom. Jedná se například o odhrnutí vlasů, upravování sukně atp. Velmi často prozrazuje špatné mínění. (Jiřincová, 2010)

### 2. Mímika

Mímika více než jiné neverbální projevy odráží vnitřní psychický stav člověka. Když člověk komunikuje s druhými, obličej vždy sděluje emoce. Horní polovina obličeje většinou poskytuje podněty pro rozlišení negativních emocí, zatímco spodní polovina zrcadlí především emoce pozitivní. V neposlední řadě výraz obličeje vyjadřuje postoj k druhému. (Jiřincová, 2010)

### 3. Zraková komunikace

Pohled je nejbohatším zdrojem neverbální komunikace a je přítomen v téměř každé sociální situaci. Díky pohledu osoba dává vědět velké množství informací, ale také je od druhé osoby dostává. Pohled z očí do očí vyjadřuje také vysokou emocionalitu a velké citové zaangażování. Lze odlišovat různé signály očima v závislosti na délce, směru a charakteru. Každá délka pohledu je v každé kultuře jinak specifická. Určitá délka pohledu může být v jedné kultuře přiměřená, a v jiné považována za překročení společenského chování. Také směr pohledu je důležitý. Řečníkům se například doporučuje, aby rovnoměrně hleděli po celém obecnstvu, a nevěnovali větší pozornost určitým místům. Mnohé toho poví také zorničky. Pokud jsou rozšířené, vyjadřují intenzitu zájmu a emoce jako překvapení či strach. Ve společnosti je časté, že účastník udržuje větší zrakový kontakt, když naslouchá a menší, když vypráví. (Jiřincová, 2010)

#### 4. Proxemika

Proxemika zkoumá rozmístění účastníků v prostoru. Každý člověk si vymezuje určitý prostor, který je mu komfortní. Pokud však někdo tento prostor naruší, objevuje se v osobě napětí. S tímto prostorem lze také manipulovat. Prostor se také odlišuje podle toho, s kým vypravěč právě hovoří. Vzdálenost mezi partnery bude menší než mezi lidmi, kteří se neznají. Z proxemického hlediska existují čtyři základní distanční zóny. Jde o zónu intimní. Představuje odstup cca 45 cm a méně. Jedná se o ochrannou bublinu, kterou se osoba snaží udržet nenarušenou. Do této zóny pouští jen velmi blízké osoby. Druhou zónou je osobní zóna. Má rozmezí 45 – 120 cm. Jedná se o zónu běžných interakcí, protože je možné druhému podat ruku. Dalším je společenská zóna. Má rozmezí 1,2 – 3,7 m. Je velmi častá při společenských a obchodních interakcích. Čím větší odstup je udržován, tím formálnější jsou vztahy. Poslední zónou je zóna veřejná. Je větší než 3,7 m. Člověk se v ní cítí relativně bezpečně a má přehled o situaci kolem sebe. (Jiřincová, 2010)

#### 5. Haptika

Jedná se o nejprimitivnější formu komunikace, protože právě hmat se rozvíjí dříve než ostatní smysly. Může vyjádřit pozitivní emoce, jako je podpora a náklonnost ale také agresivitu. Může také usměrňovat druhého. Například pokud osoba vyžaduje pozornost, dotkne se druhého, jako by mu chtěl říct, kam se má podívat. Mezi haptiku se řadí také podání rukou, či objetí, což jsou rituální dotyky. (Jiřincová, 2010)

#### 6. Posturologie

Posturologie se zabývá tělesným postojem a držením těla. Důležitá je také poloha hlavy, ramen a hrudníku. Vzpřímená hlava, vypnutý hrudník a zvednutá ramena mohou znamenat jistotu a sebevědomí. Naopak pro nejistotu a uzavření se do sebe bývá charakteristická skloněná hlava, pokleslý hrudník a svěšená ramena. Souhlasný postoj vyjadřuje stejný postoj k diskutované věci. (Jiřincová, 2010)

Hlasovou techniku popsala Jiřincová (2010, str. 122): *„Není dobré hovořit příliš rychle, tiše, nesrozumitelně nebo bez pomlk. Pokud nejsou použité v řeči pomlky, posluchač může nabýt dojmu, že ho zahltlí záplava slov. Příliš zvuku je jeho uchu nepříjemný. Schází rozmanitost, která by ho upoutala. Pomlky slouží k tomu, aby posluchač měl čas vstřebat sdělení. Pokud řečník nemění tempo, posluchač v duchu „přeladí na jinou stanici“ – začne si přemýšlet o svém. Lidské ucho nechce monotónnost, chce pestrost, chce slyšet vysoké i nízké tóny...Snažte se o dynamiku, měňte rychlost, hlasitost a zabarvení řeči. Chcete-li působit*

*divěřyhodně, mluvte hlubším hlasem. Pozornost posluchače upoutáte i změnou intenzity hlasu. Kombinujte hlasitější a tlumenější projev. “*

Správné vydávání neverbálních podmětů pomůže lépe porozumět vypravěči, pokud se řeč těla a tón hlasu shoduje s mluvenými slovy. Během telefonátu či textové zprávy není možné číst neverbální komunikaci, která tvoří až 93 % celkové komunikace. I z tohoto důvodu je dobré preferovat osobní setkání na pracovišti. (Ashenden, 2020)

Posluchači kromě neverbální komunikace okamžitě registrují vzhled, a proto ho posuzují nejrychleji. Je důležité se na svoji řeč vhodně obléct a upravit. Řečník by měl myslet také na to, že ho posluchači budou hodnotit už před tím, než vůbec vystoupí. Například pokud ho uvidí před projevem mezi lidmi. Řečník by se měl obléct úrovně víc, než je oblečený posluchač. Oblečení by měl mít posluchač vyprané, vyžehlené a vyčištěné od různých chlupů a smítek. Vlasy by měl mít učesané, a ženy by měly mít upravený make-up. (Špačková, 2009)

Bylo vyzorováno, že oční kontakt při konverzaci trvá mezi 40 až 60 procenty z celkového času. Překročení tohoto času poté může být pro osobu znepokojující. Naopak méně očního kontaktu působí neupřímně a může dávat najevo nedostatek zájmu. Osoba, která mluví zpravidla udržuje menší oční kontakt než osoba, která poslouchá. (Hartley, 2004)

Rétorika není tedy pouze o talentu, vyžaduje studium rétoriky jako vědy a dále také zvládnutí uměleckých stránek. Tyto dovednosti si může řečník upevnit pomocí pozorování a napodobením mistrů. Pro zlepšení projevu je však nejdůležitější trénink, cvičení a vytrvalé pěstování těchto dovedností, které vedou k mistrovské řeči. Cvičení dokáže odstranit zlozvyky a získat pozitivní návyky. Nejlepším prostředkem pro získání zpětné vazby na vlastní projev je audiovizuální nahrávka. Je doporučeno si vlastní projev nahrát a poté si ho v klidu poslechnout a analyticky projít. Díky tomu může řečník zjistit, jaký má hlas, jaká slova používá, jaká je jeho mimika, jaká používá gesta a další. Poté už zbývá jenom trénink na odstranění špatných zvyků, a naučení se nových návyků. (Kohout, 2002)

Neverbální komunikace je pro manažery důležitou součástí komunikace, protože může ovlivňovat vztahy v týmu, a to hned několika způsoby. Vytváří například atmosféru a pohodu na pracovišti. Je možné pomocí úsměvu či očního kontaktu signalizovat přátelský a otevřený postoj. Tímto je možné zlepšit vztahy a vytvořit příjemnější pracovní prostředí v týmu. Změny v gestikulaci mohou naznačovat nervozitu či nejistotu, nebo naopak sebevědomí, tím mohou jednotlivci v týmu vyjádřit své myšlenky. Neverbální komunikace může ovlivnit postoj k práci a odpovědnosti. Postoj těla může ovlivnit, jak se jednotlivci v týmu cítí při vykonávání své práce. (Skillmea, 2023)

## 4.2 Management jako umění vedení lidí

Cíle má většina lidí. Některých cílů však není možné dosáhnout jako jednotlivec, a tak lidé začali vytvářet skupiny. S tímto začátkem se pojí i řízení lidí, které je jednou z nejdůležitějších lidských činností. Toto řízení bylo nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Význam managementu začal vzrůstat poté, co společnost více a více spoléhala na skupinové úsilí a organizovaných skupin bylo větší a větší množství. Management, jako spousta další činností, například lékařství, účetnictví či fotbal, je umění. Pojí se k souvětí „vědět jak“. Avšak schopnosti jednotlivých manažerů se mohou lišit, podle znalostí vycházejících z této vědy a podle jejich umění. Tyto dvě schopnosti se vzájemně doplňují a formují management. (Hálek, 2016)

### 4.2.1 Práce a osobnost manažera

S 21. stoletím přibývá stále více manažerů a s nimi i otázka: Jaký má být manažer?

Manažer při své práci a v rámci své role využívá 5 hlavních funkcí, které v roce 1916 definoval průkopník teorie managementu Henry Ford. Jedná se o plánování, kde má manažer za úkol definovat cíle a postup, jak těchto cílů dosáhnout. Druhá funkce je organizování, tedy zabezpečení zdrojů, popřípadě také podmínek pro realizaci plánovaných činností. Další funkcí je přikazování. Dávání úkolů a instrukcí podřízených spolupracovníků, aby došlo ke splnění určených cílů. Dalším je koordinace, tedy sjednocení činností spolupracovníků. Poslední funkcí manažera je kontrola. Lze ji definovat jako ověřování, zda je plán v souladu se skutečností. Výše popsané funkce mají společný postup, tzv. průběžné manažerské funkce, tj.: analýza řešených problémů, rozhodování a realizace. (Hálek, 2016)

Jinými slovy vymezuje pěti manažerských funkcí Kohout (2002). Manažer by měl podle něj:

1. Určovat cíle, pro které by měl znát filozofii podniku, a měl by mít rozvinuté analytické schopnosti.
2. Organizovat, tedy také umět se rozhodovat o tom, jak využije zdroje a jak rozdělí pracovní síly.
3. Komunikovat a motivovat lidi, což znamená že by měl umět ovládat i sociologii a psychologii, dobře znát lidi a vybírat si spolupracovníky.
4. Hodnotit a měřit výkon organizace, tedy sledovat pohyb firmy a rozeznat šance i krize.
5. Dbát o rozvoj lidí, včetně sám sebe, pomáhat lidem růst. (Kohout, 2002)

Pro manažera jsou některé činnosti velice typické. Hálek (2016) uvádí šest příkladů těchto činností. Manažer kvality se věnuje vyhodnocování výsledů kvality. Také velice často

zjišťuje příčiny nekvality či interních auditů. Organizaci logistických procesů a komunikaci se zákazníky zajišťuje manažer logistiky. Dalším příkladem je uveden produktový manažer, jehož náplní práce je analýza potřeb zákazníků a zvyšování jejich prodejů. Manažera, který sestavuje projektový tým a určuje dílčí cíle je projektový manažer. Má také na starost odpovědnost za plnění cílů. Finanční manažer se, jak již z názvu vyplývá, stará o finance, sestavuje plány a věnuje se rozboru hospodářských výsledků. Strategii společnosti a její implementaci, rozvoj a hodnocení zaměstnanců má na starost výrobní manažer. (Hálek, 2016)

K vedení lidí potřebuje manažer disponovat konkrétními osobnostními rysy. Jedním z nich je empatie neboli vcítění se do prožitků druhého. Manažer by měl druhé lidi chápat a jejich pocity nehodnotit ani otevřeně, ani skrytě. Měl by tedy vnímat a chápat svět pohledem druhého a vlastními slovy mu to sdělit. Dalším rysem je akceptování neboli respektování. Pracovník je vnímán jako osoba, která má hodnotu. Je tedy důležité pocity této osoby nezesměšňovat, či zlehčovat, nechat druhému zodpovědnost a poskytnout mu čas. Neznamena to však schvalovat veškeré chování, se vším souhlasit a opomíjet vlastní názory a pocity. Třetí vlastností je kongruence, která značí opravdovost, soulad a autenticitu. Manažer by tedy neměl nic před druhými předstírat, a měl by se projevovat takový, jaký skutečně je. Měl by umět o svých pocitech, ať už pozitivních, či negativních mluvit. Dalším rysem je důvěra ve své pracovníky a v jejich schopnosti, které budou posouvat své hranice směrem nahoru. Posledním je upřímný zájem o druhé, jaký je jejich svět, jak jej zažívají a jak se jim daří. Na tom stojí pochopení druhých lidí. (Haberleitner, 2009)

Hosseini (2021) zjistila, že dobré charakterové vlastnosti manažerů a vnímání podpory zaměstnanců jsou pozitivní a mají mezi sebou významný vztah. Existují významné vztahy mezi každou ze složek dobrých charakterových vlastností manažera a vnímání zaměstnanců.

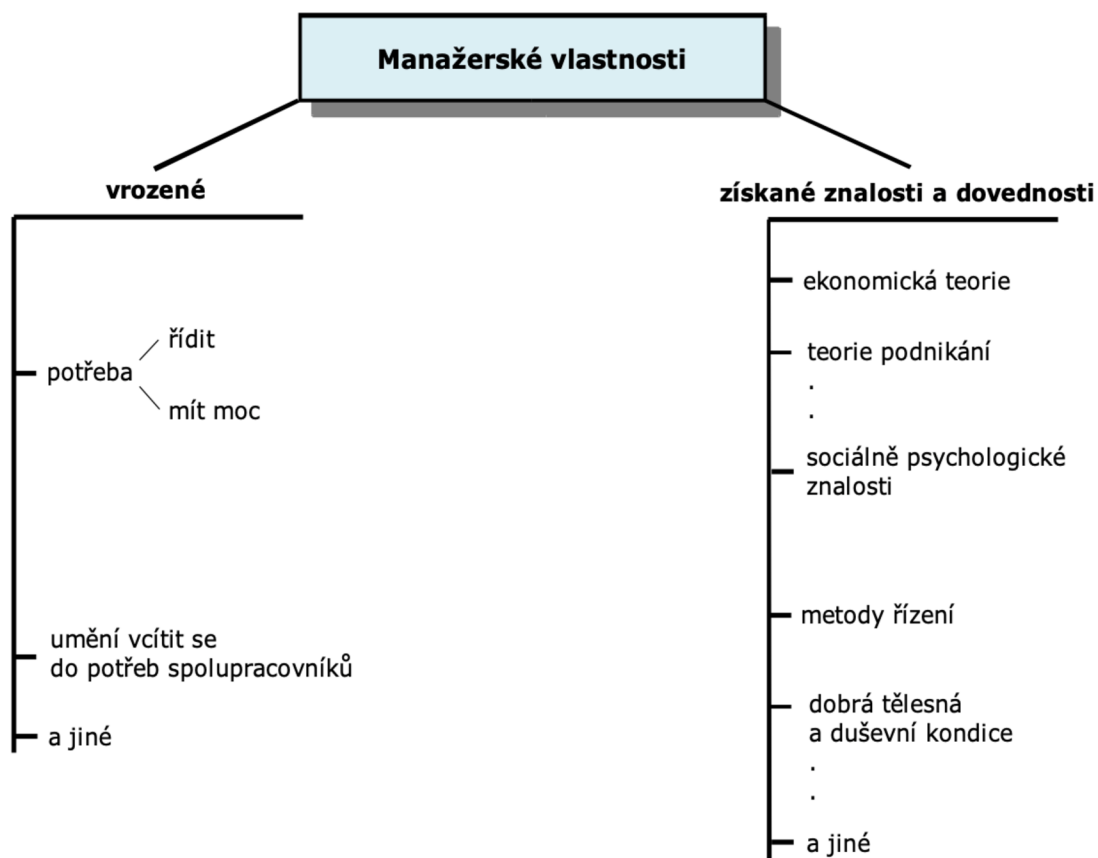
Zásadní význam pro vedoucí pracovníky mají kritické faktory úspěchu, nebo také koncepce „7 S“. Jedná se o přístup, který je založen na podmíněnosti 7 významných faktorů v činnosti manažera a její úspěšnosti. Jedná se o strategii, strukturu, spolupracovníky, systémy řízení, sdílené hodnoty, styl manažerské práce a schopnosti. (Hálek, 2016)

Manažer vede lidi, kteří jsou specializovaní na určitý obor. Jeho úlohou je tedy přimět odborníky k dosažení předem vytyčených cílů. K dosažení těchto cílů je potřeba aby měl manažer určité vlohy. Některé jsou vrozené a jiné mohou být získané. Manažerské pozice mají také určitou hierarchii. Čím níže je manažer umístěn, tím více potřebuje určité odborné znalosti. Pokud je však manažer výše, tím více jsou si požadavky podobné, bez návaznosti na druh podnikání. Předpoklady k vedení lidí můžou být tedy vrozené, a ty které se mohou vzděláním či výchovou měnit. Pro úspěch manažerů můžou být rozhodné následující předpoklady:



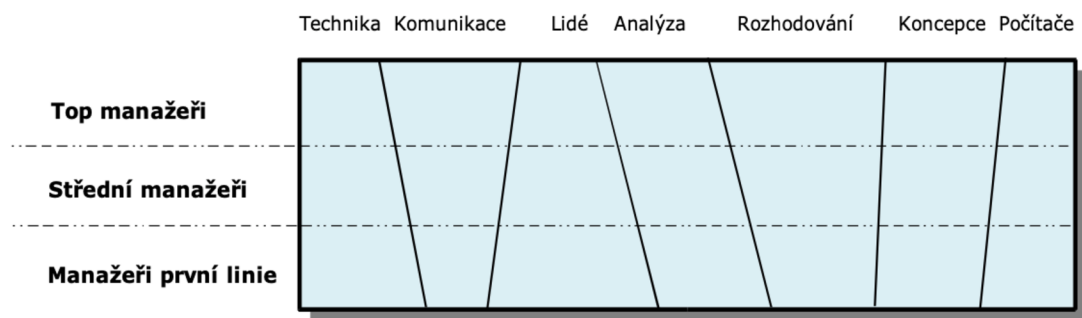
- 1) Potřeba řídit.
- 2) Potřeba moci.
- 3) Schopnost vcítit se.

Vlastnosti ideálního manažera lze znázornit obrázkem 4. Ovšem definice ideálního manažera zůstane spíše hypotetická. Jedná se totiž o ideál, ke kterému se lze pouze přiblížit, a plně ho dosáhnout lze pouze výjimečně. (Hálek, 2016)



**Obrázek 2: Vlastnosti ideálního manažera Zdroj: [4]**

Postavení manažerů v organizaci můžeme rozdělit do tří úrovní a těmi jsou: nejnižší, střední a vrcholoví manažeři. Manažery první linie, respektive nejnižší, tvoří mistři, vedoucí dílen a jsou pouze o stupínek nad zaměstnanci. Střední manažeři mohou být vedoucí různých útvarů. Jejich největší podíl práce je poskytování a získávání informací. Udává se, že to je až 40 % jejich pracovního času. Vrcholoví manažeři usměřňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí hospodářskou politiku firmy. Rozdíly mezi těmito 3 úrovněmi jsou dány dovednostmi a aktivitami, které jsou potřebné pro výkon funkce. Tyto dovednosti lze shrnout do 3 hlavních úrovní. Koncepční, lidské a technické dovednosti. Následující obrázek nám popisuje rozměry této manažerské práce. (Hálek, 2016)



**Obrázek 3: Rozměry manažerské práce a její typologie Zdroj: [4]**

#### 4.2.2 Vedení lidí a motivace

Manažeři vedou, usměrňují, motivují, stimulují a strhávají lidi, aby plnili potřebné dílčí cíle k dosažení předem stanovených cílů. Toto vedení vyžaduje způsobilost manažera. Může se jednat o autoritu či charisma. Nemusí se však jednat o vrozený talent. Tyto schopnosti je možné se naučit. Je důležité jít svým podřízeným příkladem, mít s nimi kontakt a pozitivní vztah. Schopnost vést a ovlivňovat lidi je založena na čtyřech primárních zdrojích moci:

- moc založená na donucení, tedy na možnosti a právu určitým způsobem trestat;
- moc založená na odměňování;
- moc legitimní, která vychází z pověření člověka vedoucí funkcí;
- moc expertní, spojená s konkrétní osobou, nikoliv funkcí. (Hálek, 2016)

Je důležité odlišovat pojem manažer a lídr. Pojem manažer vyjadřuje pozici v organizaci, která je odpovědná za dosahování cílů organizace. Lídr je člověk, který má specifické vlastnosti. Má velkou sebedůvěru a cílevědomost, a výrazně dominuje nad ostatními. (Hálek, 2016)

Lze rozlišit několik rozdílných typů vedení lidí. Tyto styly vyjadřují vztah vedoucího pracovníka k podřízeným jednotlivcům. Vedoucí pracovník uplatňuje různé styly podle potřeby a situace, ale také podle toho, s kým jedná. Mezi tyto styly možno zahrnout například autokratický způsob vedení lidí, který se vyznačuje uplatňováním vůle vedoucího pracovníka bez ohledu na názory a stanoviska podřízených. To se blíží k diktátorskému vystupování. Dalším příkladem může být autoritativní styl, který se vyznačuje využíváním postavení vedoucího pracovníka v organizační struktuře. Dále pak demokratické vedení, které se vyznačuje oboustrannou aktivní komunikací mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným. Posledním příkladem je liberální styl vedení lidí. Ten vyjadřuje slabé postavení vedoucího pracovníka, který je shovívavý, poskytuje volnost v jednání, které může dojít k neplnění úkolů a cílů. (Hálek, 2016)

Zásadním úkolem vedení lidí je motivace zaměstnanců. Pauknerová (2012, str. 171) uvádí že: „*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání.*“

Motivovaní zaměstnanci jsou schopni a ochotni směřovat své znalosti, dovednosti a schopnosti do pracovního úsilí a výkonu. Ve vedení lidí je důležitá oboustranná komunikace a pochopení, které motivaci zvyšují. Vedoucí pracovníci by se měli také zaměřit na vnitřní motivaci, která je řízená zájmem nebo radostí ze samotného úkolu a která souvisí s pracovní spokojeností a vlastnictvím své práce, ale také s pracovní pohodou. (Rossnagel, 2017)

Jak již bylo zmíněno, řízení pracovníků vyžaduje vytváření a udržování prostředí, ve kterém pracovníci dosahují společných cílů. Cílem manažera je lidi motivovat. Existuje mnoho druhů stimulů pracovníka, který vychází z jeho potřeb. Manažer by měl být schopný poznat jejich potřeby a využít jejich potenciál, a současně přispívat ke společným podnikovým cílům. Motivaci ovlivňují vnější kritéria jako jsou například společenské normy, ale také vnitřní kritéria, mezi které můžeme zařadit osobní cíle. Odlišujeme různé druhy stimulů, jako například zařazení pracovníka, spolupráce, vybavení práce. Opačné podmínky můžeme označit jako anti stimuly. Těmi může být nesprávné hodnocení a odměňování, nevhodné jednání manažera, konflikty v kolektivu, jednotvárná práce a další. (Hálek, 2016)

## 5 Výzkumné šetření

Výzkum bakalářské práce se zabývá mluvou současných manažerů. Toto téma jsem se rozhodla analyzovat, protože se domnívám, v souladu s Pauknerovou (2012) či Maříkovou (2002), že mluva je nedílnou součástí každodenní práce manažerů a je pro ně důležité vhodně komunikovat se svými kolegy, aby manažer svůj tým dovedl ke splnění společných cílů. Mluva by tedy měla být vhodná, srozumitelná, jasná a zřetelná.

### 5.1 Cíl výzkumu a popis výzkumného vzorku

Cílem výzkumného šetření je zjistit využívání kultivované mluvy v projevu manažerů.

Hlavním cílem výzkumu bakalářské práce je získat informace o rétorickém projevu současných manažerů, konkrétně pak, jak se v rozhovorech projevuje jejich slovní zásoba, slovní vycpávky, zda participanti používají přirovnání či metafory, jaká je jejich paralingvistika a neverbální projevy.

Vedlejším cílem výzkumu je zjistit, co vedlo dotazované k volbě profese manažera, jak vnímají v současné době tuto roli a jaké jsou jejich zkušenosti s komunikací na pracovišti.

Pro výzkum bylo vybráno šest dotazovaných dle předem daných kritérií. Jedná se o manažery:

- na střední úrovni managementu;
- pracující v podnicích na území České republiky;
- komunikující denně se svými podřízenými a kolegy;
- působící v roli manažera minimálně 1 rok;
- osobně i časově dostupné k poskytnutí rozhovoru.

Jedná se o tři ženy a tři muže ve věku 23 až 44 let. Tito participanti jsou na vedoucí pozici minimálně dva roky. Vybraní dotazovaní vedou tým o 5 až 10 lidech.

### 5.2 Popis výzkumné strategie

Vzhledem k výzkumnému cíli práce je zvolena kvalitativní výzkumná strategie, protože pojednává o zkoumání sociálních jevů – v rámci provedeného výzkumu jde konkrétně o chování současných manažerů. Kvalitativní typ výzkumu je vybrán také proto, že je charakteristický delším a intenzivním kontaktem s participanty, což odpovídá potřebám této práce. Cílem je získat podrobné a individuální výpovědi participantů. (Hendl, 2005)

Metodou sběru dat jsou osobní rozhovory, polostrukturovaného typu, které umožnily získat detailní informace o komunikačních schopnostech manažerů, jejich cestě za touto

profesí, včetně současného vnímání sebe sama v manažerské roli. Předem připravený scénář rozhovoru byl v průběhu interview doplňován o návazné dotazy, které vyplývaly z osobních zkušeností participantů.

Získaná data byla v první fázi podrobena obsahové analýze, která je postavena na objektivním, systematickém a kvantitativním popisu obsahu sdělení. Tato analýza spočívá ve formě a způsobu sdělení, tedy jak respondent informace sděluje. Při zkoumání obsahu se prvně definují kategorie, které budou zkoumány a pak se vyjadřují v kvalitativních relacích. (Buriánek, 2018)

S ohledem na volbu metody analýzy dat byly předem formulovány kategorie (viz níže) a byly posuzovány výčty prvků v těchto kategoriích: slovní zásoba respondenta, použití slovních vycpávek či metafor. Dále neverbální komunikace v podobě očního kontaktu, mimiky, gest, a paralingvistika. Původně bylo mezi sledovanými jevy zařazeno také sledování výstižnosti a přesnosti odpovědi a odbočování od tématu, později však bylo ze sledování těchto jevů upuštěno z důvodu obtížnosti sledování a určení.

Dále bylo využito tematické analýzy, která identifikuje klíčové vzory a témata v datech získaných z rozhovorů. Tematická analýza odhaluje a vysvětluje základní vzorce, témata a významy kvalitativních dat. Aby bylo možné hlouběji porozumět zkušenostem, perspektivám a vyprávění účastníků, je cílem jít nad rámec povrchního obsahu. Velký důraz je kladen na zkušenosti a perspektivy účastníků. (Zaveri, 2023)

Témata, která z analýzy vychází, jsou esencemi zkušeností manažerů z procesu vstupování do této role, hodnocení sebe sama jako manažera v čase „teď“ a „tady“ a interagování v roli manažera na pracovišti.

### **5.3 Průběh výzkumu a etické nároky šetření**

Průběh rozhovoru byl s každým participantem téměř totožný. Na začátku rozhovoru zazněl souhlas s audionahrávkou rozhovoru, doslovným přepisem a následnému použití výzkumné části bakalářské práce, a dále informování o tom, že výzkum je zcela anonymní, a nikde nebudou zveřejněny jména respondentů ani společností, ve kterých pracují. Každý rozhovor trval v průměru dvacet minut. Následně byly rozhovory převedeny do písemné formy, anonymizovány a získaná data byla následně analyzována výše uvedenými metodami.

### 5.3.1 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka zní: **Jaký mají současní manažeři rétorický projev?** Ve vztahu k této výzkumné otázce a metodě analýzy dat byly formulovány následující kategorie:

1. Slovní zásoba: subkategorie a) opakování slov; subkategorie b) využívání odborných termínů c) nespisovné výrazy
2. Přirovnání či metafory
3. Slovní vycpávky
4. Neverbální projevy: subkategorie a) gesta; subkategorie b) mimika; subkategorie c) udržování očního kontaktu; d) posturologie
5. Paralingvistika: subkategorie a) intonace hlasu; subkategorie b) hlasitost; subkategorie c) tempo; subkategorie d) pauzy

O neverbálních projevech a paralingvistice je pojednáno v teoretické části práce v pasáži zaměřené na složky rétoriky. Na tomto místě uvádím ve stručnosti doplnění teoretických východisek pro výše uvedené rétorické jevy, které jsou v rámci výzkumu sledovány.

Slovní zásoba je důležitá pro pestrý a poutavý projev. Dá se zlepšit pomocí četby či poslechem dobrých řečníků. Špačková uvedla několik základních omylů a rad ve slovní zásobě. Mezi doporučeními bylo uvedeno používání aktivních tvarů sloves, nahrazování abstraktních slov konkrétními, používání zdvořilých a citově zabarvených slov. Slova ve větách by měla být správně časována a skloňována. Pokud chce řečník působit spolehlivě, je vhodné méně používat neurčitá zájmena. Mezi omyly pak bylo uvedeno používání zájmena „já“ na začátku věty, použití podmiňovacích způsobů a znejišťujícím výrazům. Díky těmto bodům může vypravěč působit nejistě, posluchač má pocit, že řečník neví, co nám chce říct a strhává vyprávění jinam. (Špačková, 2009)

O metaforách lze říci, že jejich využití je velmi užitečné v konverzaci jak při psychoterapii, tak koučování, edukaci či práci ve skupině, protože pomáhá k vzájemnému pochopení mezi vypravěčem a posluchačem. Metafory a přirovnání pomůže například při popisování příběhu. Pokud si příběh potřebuje posluchač shrnout, či ujasnit, může použít právě přirovnání či metaforu. Lze aplikovat i opačně. Toto lze využít i pokud se vypravěč snaží něco popsat, ale neví jak. K bližšímu popisu mu může pomoci právě přirovnání či metafora. Je dobré pracovat s metaforami, které jsou posluchači blízké, například pokud víme že posluchač má rád filmy, použijeme právě oblast filmu. Metafory a přirovnání tedy napomáhají komunikaci mezi aktéry, a také mohou navodit pocit bezpečí, protože díky nim může osoba

popsat skutečnosti, které mohou být nepříjemné, a přímý popis by mohl vést k rozrušení. (Kosek, 2020)

Pokud řečník potřebuje při projevu „nastartovat“, či jenom získat čas, využívá slovní vycpávky. Může jít pouze o zvuky, či o výplňková slova jako například „jakoby, takže, vlastně.“ Použitím těchto slov jsou zbytečně zaplňované uši posluchačů, a odvádí pozornost od příběhu či jiného sdělení. Některá slova mohou také působit agresivně, může se jednat například o slovo „takže“ na začátku věty. Odbourání těchto slov lze jednoduše docílit například při rozhovoru s někým blízkým, který bude vyprávěče na tyto skutečnosti upozorňovat. Existuje také rada, která vyprávěči radí nevydat ani hlásku a mít zavřenou pusku do té doby, než bude mít v hlavě zformulovanou celou myšlenku. (Špačková, 2009)

Sekundární výzkumné otázky, které vytěžují získaná data v kontextu významu kontinua zkušenosti participantů s profesí manažera, jsou následující:

- 1. Jaká byla cesta participantů k profesi manažera?**
- 2. Jak vnímají v současné době participanti svoji manažerskou roli?**
- 3. Jaké mají participant v rámci své role zkušenosti s komunikací na pracovišti?**

#### **5.4 Analýza získaných dat**

Následující tabulka zobrazuje sledované kategorie obsahové analýzy v souladu s hlavní výzkumnou otázkou. Jedná se o kategorie: slovní zásoba dělí se na subkategorii a) opakování slov, subkategorii b) využívání odborných termínů, subkategorii c) využívání nespisovných výrazů. Dále přirovnání či metafory, slovní vycpávky, paralingvistika dělí se na subkategorii a) intonace hlasu, subkategorii b) hlasitost, subkategorii c) tempo, subkategorii d) pauzy a neverbální projevy dělí se na subkategorii a) gesta, subkategorii b) mimika, subkategorii c) oční kontakt, subkategorii d) posturologie.

| <b>Kategorie</b>         | <b>Výčet prvků</b> |
|--------------------------|--------------------|
| Slovní zásoba            |                    |
| Ska a) opakování slov    | 74                 |
| Ska b) odborné výrazy    | 95                 |
| Ska c) nespisovné výrazy | 518                |
| Přirovnání či metafory   | 12                 |
| Slovní vycpávky          |                    |
| Ska a) emm               | 260                |
| Ska b) vlastně           | 197                |
| Ska c) jakoby/jakože     | 86                 |
| Ska d) aaa               | 51                 |
| Ska e) jako              | 393                |
| Ska f) prostě            | 83                 |
| Celkem                   | 1070               |
| Paralingvistika          |                    |
| Ska a) intonace hlasu    |                    |
| - nedostačující          | 2                  |
| - vhodná                 | 3                  |
| - přílišná               | 1                  |
| Ska b) hlasitost         |                    |
| - nedostačující          | 2                  |
| - vhodná                 | 4                  |
| Ska c) tempo             |                    |
| - pomalé                 | 2                  |
| - vhodné                 | 3                  |
| - rychlé                 | 1                  |
| Ska d) pauzy             | 46                 |
| Neverbální projevy       |                    |
| Ska a) gesta             |                    |
| - vhodná                 | 6                  |
| Ska b) mimika            |                    |
| - vhodná                 | 5                  |
| - přílišná               | 1                  |
| Ska c) oční kontakt      |                    |



|                     |   |
|---------------------|---|
| - nedostatečný      | 1 |
| - vhodný            | 5 |
| Ska d) posturologie |   |
| - vhodná            | 4 |
| - nevhodná          | 2 |

**Tabulka 1: Výčty prvků v kategoriích – výzkumný vzorek (Zdroj: vlastní)**

Slovní zásoba participantů byla poměrně pestrá. Ačkoliv nebylo použito mnoha odborných výrazů, slova byla různorodá a neopakovala se příliš často. Mezi sledovanou subkategorií patří opakování slov. Za opakovaná slova byla považována ta, která participant použil ve větě nebo kratším souvětí více jak dvakrát. Dále ta slova, která participant často opakoval v průběhu celého rozhovoru, protože velice často ruší poslech podobě jako slova výplňová. Dále byly ve slovní zásobě sledovány odborné výrazy. Účastníci výzkumu používali běžná odborná slova, která byla všem zúčastněným oborově srozumitelná. Participantů tedy nemají patrně zapotřebí zahlcovat mluvu nadbytečnou a mimo oborovou terminologií. Mezi těmito odbornými výrazy byla například použita slova „stagnovat“, „přímý podřízený“, „team leader“, „porada“, „holding“ či „time management“.

V rozhovorech zaznělo několik metafor a přirovnání. Konkrétně v přímém vyjádření participantů např. tyto: „*Jsem tabula rasa, nepopsaná tabule.*“, „*Manažer si shromažďuje ovečky pod sebou.*“ myšleno své podřízené, „*být deštníkem*“, „*je jak leklá ryba*“, „*firma začala na zelené louce*“, a další.

Velkou četnost zaujímají slovní vycpávky. Celkem jich v rozhovorech bylo použito 1070, z toho nejčastěji zazněla slova „jako“ a „emm“. Slovní vycpávka zazněla tedy v průměru každých 6,7 sekund během rozhovoru. Dle mého názoru se jedná o nejslabší stránku participantů v jejich mluvě.

Paralingvistika a neverbální projevy byly vcelku přirozené, někteří participantů mluvili tišeji a rychle, bylo tedy trochu obtížnější vstřebat, co chtěl vypravěč říci. Gesta používali participantů rovněž přirozeně, nikoli přehnaně. U některých participantů chyběl oční kontakt, a u jiných byla méně vhodná posturologie, jako například ruka před pusou či točení se na kancelářské židli. Mohlo se však jednat o situační kontext, kdy mohli být participantů ve stresu. V subkategorii pauzy byly zahrnuty dlouhé pauzy, které nemusí být posluchači příjemné. Vypravěč při nich například přemýšlí nad dalším sdělením a dlouho nic neřekne.

| Kategorie                | Výčet prvků                    |
|--------------------------|--------------------------------|
| Slovní zásoba            |                                |
| Ska a) opakování slov    | 0                              |
| Ska b) odborné výrazy    | 13                             |
| Ska c) nespisovné výrazy | 139                            |
| Přirovnání či metafory   | 1                              |
| Slovní vycpávky          |                                |
| Ska a) emm               | 49                             |
| Ska b) vlastně           | 106                            |
| Ska c) jakoby/jakože     | 38                             |
| Ska d) aaa               | 9                              |
| Ska e) jako              | 201                            |
| Ska f) prostě            | 17                             |
| Celkem                   | 420                            |
| Paralingvistika          |                                |
| Ska a) intonace hlasu    | Drmolení, neukončení věty      |
| Ska b) hlasitost         | Nízká                          |
| Ska c) tempo             | Rychlé                         |
| Ska d) pauzy             | 7                              |
| Neverbální projevy       |                                |
| Ska a) gesta             | Přirozená gesta rukama         |
| Ska b) mimika            | Zvedání obočí                  |
| Ska c) oční kontakt      | 70 %                           |
| Ska d) posturologie      | Ruce před pusou, poté na stole |

**Tabulka 2: Výčty prvků v kategoriích - participant 1 (Zdroj: vlastní)**

Participant 1 je muž ve věku cca 30 let a na pozici manažera je 4 roky. V rozhovoru použil přirovnání ve větě: „*Chci to dát do stavu k obrazu mému.*“. Tento respondent velice často používal slovní vycpávky, v přepočtu použil slovní vycpávku každé tři sekundy. Výslovnost nebyla vhodná k porozumění, respondent mluvil rychle, potichu a slova nevyslovoval zřetelně, takzvaně „drmolil“. Nedával výslovností najevo ukončení věty, ani čárku ve slově. Na začátku rozhovoru měl respondent ruce zkřížené před pusou a lokty opřené o stůl, což působilo poněkud odtažitě a zhoršovalo porozumění mluvenému slovu. Poté si ruce položil na stůl, a přirozeně si při řeči pomáhal gesty. Častěji však docházelo v oblasti mimiky

ke zvedání obočí, primárně pokud mu byla pokládána otázka. Oční kontakt byl, dle autorů citovaných v teoretické části práce, vhodný.

| Kategorie                | Výčet prvků                 |
|--------------------------|-----------------------------|
| Slovní zásoba            |                             |
| Ska a) opakování slov    | 0                           |
| Ska b) odborné výrazy    | 16                          |
| Ska c) nespisovné výrazy | 105                         |
| Přirovnání či metafory   | 1                           |
| Slovní vycpávky          |                             |
| Ska a) emm               | 4                           |
| Ska b) vlastně           | 6                           |
| Ska c) jakoby/jakože     | 29                          |
| Ska d) aaa               | 2                           |
| Ska e) jako              | 117                         |
| Ska f) prostě            | 32                          |
| Celkem                   | 190                         |
| Paralingvistika          |                             |
| Ska a) intonace hlasu    | Monotónní                   |
| Ska b) hlasitost         | Vhodná                      |
| Ska c) tempo             | Pomalé                      |
| Ska d) pauzy             | 11                          |
| Neverbální projevy       |                             |
| Ska a) gesta             | Vhodná                      |
| Ska b) mimika            | Vhodná                      |
| Ska c) oční kontakt      | 60 %                        |
| Ska d) posturologie      | Točení na kancelářské židli |

**Tabulka 3: Výčty prvků v kategoriích - participant 2 (Zdroj: vlastní)**

Participantka číslo dvě je žena ve věku cca 25 let, vystudovala vysokou školou v oblasti řízení. Její slovní zásoba byla poměrně běžná, využila také odborné výrazy, jako je „agilní řízení“, „projektový manažer“ či „koučink“. Při rozhovoru použila poměrně běžné přirovnání o zákazníkovi: „... *je tam jak leklá ryba*“. Disponovala poměrně velkým množstvím využití slovních vycpávek. V porovnání s ostatními participanty byla v pořadí druhá. Její paralingvistika nebyla vhodná. Mluvila příliš pomalu a monotónně, což na posluchače může

působit nudně. Neverbální projevy byly vhodné, působily přirozeně, nikterak kamenně. Jediným rušivým elementem bylo mírné točení se na kancelářské židli.

| Kategorie                | Výčet prvků            |
|--------------------------|------------------------|
| Slovní zásoba            |                        |
| Ska a) opakování slov    | 0                      |
| Ska b) odborné výrazy    | 12                     |
| Ska c) nespisovné výrazy | 67                     |
| Přirovnání či metafory   | 1                      |
| Slovní vycpávky          |                        |
| Ska a) emm               | 33                     |
| Ska b) vlastně           | 9                      |
| Ska c) jakoby/jakože     | 5                      |
| Ska d) aaa               | 15                     |
| Ska e) jako              | 47                     |
| Ska f) prostě            | 10                     |
| Celkem                   | 119                    |
| Paralingvistika          |                        |
| Ska a) intonace hlasu    | Mírně monotónní        |
| Ska b) hlasitost         | Nedostačující          |
| Ska c) tempo             | Mírně pomalejší        |
| Ska d) pauzy             | 11                     |
| Neverbální projevy       |                        |
| Ska a) gesta             | Přirozená gesta rukama |
| Ska b) mimika            | Vhodná                 |
| Ska c) oční kontakt      | 60 %                   |
| Ska d) posturologie      | Vhodná                 |

**Tabulka 4: Výčty prvků v kategoriích - participant 4 (Zdroj: vlastní)**

Participant 3 je muž ve věku cca 23 let, studující manažerský obor na vysoké škole. Jeho slovní zásoba byla průměrná v porovnání s ostatními respondenty. V rozhovoru využil přirovnání: „... *být deštníkem*.“ ve smyslu, že musí řečená slova od vedení upravit, než je řekne podřízeným, protože vedení komunikuje tzv. bez filtru. Participant poměrně málo využíval slovní vycpávky. Jeho řeč však byla mírně monotónní, mluvil potichu a pomaleji, což může působit zdlouhavě a nudně. Jeho neverbální projevy byly přirozené a vhodné.

| Kategorie                | Výčet prvků                       |
|--------------------------|-----------------------------------|
| Slovní zásoba            |                                   |
| Ska a) opakování slov    | 25                                |
| Ska b) odborné výrazy    | 19                                |
| Ska c) nespisovné výrazy | 65                                |
| Přirovnání či metafory   | 6                                 |
| Slovní vycpávky          |                                   |
| Ska a) emm               | 12                                |
| Ska b) vlastně           | 46                                |
| Ska c) jakoby/jakože     | 12                                |
| Ska d) aaa               | 1                                 |
| Ska e) jako              | 19                                |
| Ska f) prostě            | 20                                |
| Celkem                   | 110                               |
| Paralingvistika          |                                   |
| Ska a) intonace hlasu    | Vhodná                            |
| Ska b) hlasitost         | Vhodná                            |
| Ska c) tempo             | Vhodné                            |
| Ska d) pauzy             | 0                                 |
| Neverbální projevy       |                                   |
| Ska a) gesta             | Hraní si rukama s hrníčkem        |
| Ska b) mimika            | Vhodná                            |
| Ska c) oční kontakt      | 30 %                              |
| Ska d) posturologie      | Svěšená hlava s pohledem do stolu |

**Tabulka 5: Výčty prvků v kategoriích - participant 4 (Zdroj: vlastní)**

Participantkou číslo čtyři je vysokoškolsky vzdělaná žena v oboru, ve věku zhruba 35 let. V rozhovoru velice často opakovala slovo „samozřejmě“, za celý rozhovor bylo vysloveno celkem 25x. Využila ze všech účastníků výzkumu také nejvíce přirovnání a metafor, například: „... *budu tabula rasa, nepopsaná deska*“, „... *manažer shromažďuje ovečky pod sebou*“, „... *přes to nejede vlak*“, „... *firma začala na zelené louce*“ a „... *mám to v kapse/malíku*“. Paralingvistika byla zajímavá, vhodná, nebyla nudná a řeč byla velmi plynulá. Avšak v neverbální komunikaci byl poměrně rušivý element. Ruce totiž zaměstnávala hrníčkem s čajem, který měla před sebou. Participantka měla minimální oční kontakt, hlavu měla mírně svěšenou s pohledem do stolu a země, což nepůsobilo sebejistě.

| Kategorie                | Výčet prvků        |
|--------------------------|--------------------|
| Slovní zásoba            |                    |
| Ska a) opakování slov    | 37                 |
| Ska b) odborné výrazy    | 15                 |
| Ska c) nespisovné výrazy | 70                 |
| Přirovnání či metafory   | 1                  |
| Slovní vycpávky          |                    |
| Ska a) emm               | 123                |
| Ska b) vlastně           | 19                 |
| Ska c) jakoby/jakože     | 2                  |
| Ska d) aaa               | 14                 |
| Ska e) jako              | 9                  |
| Ska f) prostě            | 3                  |
| Celkem                   | 170                |
| Paralingvistika          |                    |
| Ska a) intonace hlasu    | Vhodná             |
| Ska b) hlasitost         | Vhodná             |
| Ska c) tempo             | Vhodné             |
| Ska d) pauzy             | 14                 |
| Neverbální projevy       |                    |
| Ska a) gesta             | Vhodná             |
| Ska b) mimika            | Časté krčení tváří |
| Ska c) oční kontakt      | 70 %               |
| Ska d) posturologie      | Vhodná             |

**Tabulka 6: Výčty prvků v kategoriích - participant 5 (Zdroj: vlastní)**

Participant 5 je muž kariérně nejstarší ze všech participantů. Na manažerské pozici se pohybuje okolo 25 let. Velice často opakoval slova, jak v celkovém projevu, kde se objevovalo slovo „jo“, tak v jednotlivých větách, kde respondent například v jedné větě 4x řekl slovo „mám rád“, nebo v jiné větě 3x slovo „neměl bych“. Hodně používanou slovní vycpávkou bylo slovo „emm“, které zaujímá většinu slovních vycpávek. Paralingvistika byla vhodná, poslech byl příjemný. V neverbálních projevech byla mírně nepřírozená mimika v podobě krčení tváří.

| Kategorie                | Výčet prvků      |
|--------------------------|------------------|
| Slovní zásoba            |                  |
| Ska a) opakování slov    | 12               |
| Ska b) odborné výrazy    | 20               |
| Ska c) nespisovné výrazy | 72               |
| Přirovnání či metafory   | 2                |
| Slovní vycpávky          |                  |
| Ska a) emm               | 39               |
| Ska b) vlastně           | 11               |
| Ska c) jakoby/jakože     | 0                |
| Ska d) aaa               | 10               |
| Ska e) jako              | 0                |
| Ska f) prostě            | 1                |
| Celkem                   | 61               |
| Paralingvistika          |                  |
| Ska a) intonace hlasu    | Vhodná           |
| Ska b) hlasitost         | Mírně hlasitější |
| Ska c) tempo             | Vhodné           |
| Ska d) pauzy             | 3                |
| Neverbální projevy       |                  |
| Ska a) gesta             | Vhodná           |
| Ska b) mimika            | Vhodná           |
| Ska c) oční kontakt      | 65 %             |
| Ska d) posturologie      | Vhodná           |

**Tabulka 7: Výčty prvků v kategoriích - participant 6 (Zdroj: vlastní)**

Participantka 6 byla žena, která je na manažerské pozici cca 5 let. Při tomto rozhovoru došlo k poměrně častému opakování slov nikoliv v celém projevu, spíše v určitých větách z důvodu ztracení myšlenky či zadrnutí se. Využila dvě přirovnání: „... *teplo domova*“, „... *můj další milník*“. Ze všech respondentů využila nejmenší množství slovních vycpávek což bylo znát na plynulosti rozhovoru a pochopení děje. Spíše, než slovní vycpávky byly vyřčeny samohlásky, které nerušily vyprávění. Ačkoliv respondentka mluvila mírně hlasitěji, nepůsobila křiklavě. Rozhovor byl plynulý téměř bez pauz, projev byl živý a hezky se poslouchal. Neverbální projevy byly také vhodné a působily přirozeně.

Druhým sekundárním bodem výzkumu bylo pomocí tematické analýzy zjistit, co dotazované vedlo k volbě profese manažera, jak v současné době vnímají tuto roli a jaké jsou jejich zkušenosti z komunikací na pracovišti. Z výzkumných otázek vyvstala následující témata:

### 1. Jaká byla cesta participantů k profesi manažera?

Nejčastější cesta participantů k profesi manažera byla takzvaně „od základu“, toto téma svědčí o osobních zkušenostech manažerů, kteří se ke své profesi a roli postupně vypracovali. Jejich začátkem byla například pozice skladníka či prodavače v prodejně, následně se přes vedoucí skladu či směny vypracovali na manažera prodejny či výkonného manažera. Například participant, který nastoupil jako skladník, následně dostal nabídku na pozici vedoucího skladu - práce s lidmi ho začala bavit a záhy dostal nabídku na vedoucí směny. Po zhruba 7 letech se dle jeho slov dostal na vyšší manažerskou pozici, konkrétně na manažera pobočky a odtud až na pozici výkonného ředitele. Druhé zjištěné téma svědčí o tom, že participanty baví „práce s lidmi“. V průběhu praxe zjistili, že je práce s lidmi těší, a to z různých důvodů, přičemž toto reflektují jako osobní pohnutky pro přijetí nabídky stát se vedoucím pracovníkem, zároveň tato skutečnost byla v organizaci zřejmá, a proto tato nabídka zazněla. Participant 1 na otázku, co ho vedlo stát se manažerem odpověděl, že ho začala bavit práce s lidmi a být mezi nimi, zároveň je rád tahounem týmu. Součástí cesty participantů za rolí manažera byla pozitivní zkušenost s možností „ovlivňování procesů firmy“. Participantka 6 k tomuto řekla: „Spoustu věcí na tom oddělení bylo chaotických, nemělo to řád, byli nespokojení lidi. (...) Viděla jsem, že některými kroky, který jsem podnikala, tak se to dá zlepšit a viděla jsem, že ty lidi začínají být spokojení, ta práce je začala bavit. (...) a když jsem tu nabídku dostala (na pozici manažera), tak jsem ji přijala, protože jsem to brala jako velkou výzvu dotáhnout to do konce a dát tomu řád.“ Nutno dodat, že významnou součástí motivace ovlivňovat firemní procesy byla spokojenost a pozitivní atmosféra v pracovním týmu.

### 2. Jak vnímají v současné době participantů svoji manažerskou roli?

Pro dotazované je manažerská role obtížná na vybalancování rodinného/osobního života a života pracovního. Téma, které se z perspektivy participantů vynořilo, je „náročnost“. Participantka číslo 2 uvedla: „Když jsem nad tím přemýšlela jakoby třeba do budoucna, když bych chtěla mít jako děti, tak si to úplně teď neumím představit skloubit to s prací“. Stejně tak respondent 5 uvedl „Je to pro mě teď hodně časově náročné, protože máme 4 děti (...) a ten režim je takovej trošku složitější“. Mimo časové náročnosti jsou manažeri spokojeni, a



to hlavně z důvodu týmovosti, podpory a spokojenosti týmu. V rovině témat se objevily „spokojenost“ a „zadostiučinění“. Obě témata spolu souvisí. Respondent 3 se v tomto kontextu během rozhovoru zmínil: „*Baví mě ta práce s lidma, baví mě, když vidím na ostatních, že jsou spokojeni s tím, co dokázali a já jsem jim k tomu třeba pomohl.*“

### 3. Jaké mají participanti v rámci své role zkušenosti s komunikací na pracovišti?

Komunikace na pracovišti je pro participanty velice důležitá a dávají si na ní záležet. Preferenci dostává „osobní komunikace“. Participanti ji preferují s jednotlivci i s týmem. Jako nejčastější důvody uvádějí, že v rámci interakce face to face nedochází k takzvaným komunikačním šumům, že vidí, jak se příjemce informace tváří a jaké má neverbální projevy, a díky tomu mohou odhadnout, zda předanou informací chápou, či nikoliv a jak s touto informací nakládá. Fokus mají dotazovaní na „úroveň vyjadřování“ a stojí o to, aby jim byla poskytnuta „zpětná vazba“. Tu sami aktivně vyhledávají. Dotazovaný číslo 1 odpověděl: „*Poslední dobou se čím dál víc soustředím na formulaci, tón hlasu, když jako komunikuju s personálem. A jako snažím se udělat nákou sebereflexi na to, jak by to mělo zapůsobit a tak. Často si beru i zpětnou vazbu sám na sebe.*“ Význam komunikace přesahuje snahu dorozumět se, vynořují se témata související právě s rolí vedoucího pracovníka - „být vzorem“ a „přirozená autorita“. Participantka číslo pět při rozhovoru řekla „*Dávám si i pozor při neformálních rozhovorech v práci, pokud se jedná o mé podřízené, aby vyjadřování mělo úroveň a bylo bez vulgarismů, jízlivých poznámek a podobně. Vzniká tím podle mě přirozená autorita a vnímání člověka v lepším světle.*“ Participant číslo 6 na otázku, jak motivuje členy svého týmu také uvedl „*... taky mě motivujou peníze, ale když to řeknu, tak je to pro mě až čtvrtý nebo pátý motivátor, a já se snažím k těm svým podřízeným přistupovat tak, abych je naladil na emm vlastně stejnou motivaci, jako mám já.*“ Účastníci výzkumu se při komunikaci snaží být svým kolegům vzorem a zdrojem inspirace.

## 5.5 Shrnutí výsledků

Získaná data ukázala několik konkrétních informací o rétorických dovednostech manažerů. Slovní zásobu můžeme hodnotit jako adekvátní k roli manažera. Za zmínku stojí, že se dotazovaní vyjadřují verbálně především pozitivně (o své roli manažera, o uplatňování této role v organizaci, o svých spolupracovnících, o sobě), tj. nepoužívají negativních slov a konotací. Manažeři i při prostém rozhovoru využívají odborná slova. Při popisu neopakují slova, jejich slovní zásobu lze označit za poměrně pestrou. Nesoustředí se při mluvě tolik na spisovné výrazy, to však ale nezhoršuje porozumění jejich slovům. Příjemným překvapením pro mě bylo využití metafor a přirovnání. Využil jich každý participant, což jsem

nepředpokládala. Stěžejní zástupce této kategorie uvádím v příslušné podkapitole. Participanti používají mnoho slovních výplní, které, jak zaznělo v podkapitole 5.3.1, přílišně „zaplní“ uši posluchače a odvádí pozornost od sdělení. Paralingvistika participantů byla převážně vhodná, pomalejší projevy nezhoršovaly pochopení sdělení. Neverbální projevy jsou vhodnou a běžnou součástí rozhovoru. Gestikulace respondentů nebyla přílišná, ani nedostatečná, kvantitu i kvalitu gestikulace (viz podkap. 4.1.2 – znaky dobrého řečníka) dotazovaných lze vyhodnotit jako přiměřenou. Projev byl pochopitelný, myšlenkově bohatý a logicky sestavený. Participanti volili významově jasná a přehledná slova. Většina užívala pomlky a udržovala oční kontakt.

V projevu participantů byly shledány nedostatky například v používání slovních výplní. Tyto se ovšem dají odstranit pomocí jednoduchého tréninku přednesu, při kterém je vhodné zvolit videonahrávání se zvukem a poté si nedostatky všimnout a pracovat na nich.

Pozornost byla v rámci výzkumu věnována přípravám participantů na pracovní porady a jejich realizacím. Nejčastěji odpověděli, že se připravují na neformální pracovní poradu a formální prezentaci pro vedení firmy. Dle typu porady věnují přípravě čas, soustředí se na obsah a volí způsob sdělení. Pro dobrou praxi vyplývá následující: neformální pracovní porada by měla probíhat zhruba půl hodiny a příprava na tuto poradu by měla být jednoduchá. Toto reflektovali i participanti. Participantka 2 na otázku, jak se připravuje a realizuje porady, odpověděla: „...není to vůbec formální, takže se na to moc nepřipravuji. Jenom když je nějaký problém u nějakého projektu, tak si to vypíšu a pak to na poradě řeším“. Formální prezentace pro vedení by dle literatury měla být detailně připravená. V kontextu s tímto další participantka 6 uvedla: „S nadřazeným míváme meetingy jednou měsíčně, (...) během toho měsíce si vždy sepisují body, co mě napadne, nebo nějaký podnět, co dostanu od svých podřízených a potom sestavím prezentaci.“ Dle analýzy získaných tato kritéria participanti dodržují a vnímají je jako smysluplná.

Z tematické analýzy vyplynulo, že se dotazovaní manažeři k této pozici propracovali nejčastěji díky praxi a zkušenostem, které získali v průběhu let. Mnohdy nebylo povolání manažera jejich prvotním záměrem, ale vyplynulo z praxe. Součástí jejich motivace a pozitivního vztahu k této roli je práce s lidmi, která je jim vlastní a osobně je těší. V souladu s tímto si přejí, aby byli jejich kolegové a členové týmu spokojeni. Toto aktivně „zařizují“ nejen svým přístupem, ale též strukturováním a organizací pracovního prostředí, vítají, když je přehledné a srozumitelné. Za nedílnou součást takového pracoviště považují efektivní a smysluplná pravidla. Participanti věří, že v takovém místě je zaměstnancům dobře a zůstávají ve vztahu k organizaci dlouhodobě loajální. Z výzkumu vyplývá, že za toto cítí účastníci výzkumu zodpovědnost. V současné době mají manažeři největší problém s časovou

náročností této pozice. Všechny ženy ve výzkumu uvedly, že si nedovedou představit zkombinovat rodinný a pracovní život. Časovou náročnost prozatím kompenzuje pracovní spokojenost a skutečnost, že práce naplňuje jejich potřeby. Participanti také odpověděli, že komunikace, zvláště pak v osobní formě, je pro ně jeden z nejdůležitějších atributů na pracovišti a dávají si na ní záležet, ať už v pracovním procesu, či v rámci komunikace s kolegy mimo pracoviště. Nejedna z dotazovaných si „posteskla“, že právě na komunikaci a osobní setkávání s kolegy z týmu, nemá vlivem nároků manažerské role tolik času, kolik by si přál. Paradoxem se pak může zdát, že práce s lidmi, která participanty baví, je dovedla do role, která umožňuje spíše koordinaci jednotlivců či týmu, než „hluboký ponor“ a společné sdílení práce. Přesto je z rozhovorů vidno, že roli manažera participanti přijali za svou a cítí se v ní patřičně a na svém místě.

## 6 Závěr

Bakalářská práce se věnovala rétorickým dovednostem současných manažerů. Teoretickou oporu poskytly odborné prameny, z kterých bylo čerpáno o historii rétoriky, jejím vymezení, řečnických projevech a složkách rétoriky. Téma mluvy následovalo pojednání o managementu s cílem představit tento obor jako vědu a upozornit na vedení lidí v kontextu role manažera, včetně nároků na komunikační dovednosti.

Výzkumným cílem bylo zjistit využívání kultivované mluvy v populaci současných manažerů a zhodnotit jejich rétorický projev. Sekundární cíl směřoval k prozkoumání cesty dotazovaných za profesí manažera, aktuální perspektivy jejich pozice a komunikace v této roli na pracovišti. Cíle bylo dosaženo za využití kvalitativního výzkumného designu. Limitem tohoto typu šetření je orientace na malý výzkumný vzorek a osobní kontakt s účastníkem výzkumu. Výsledky tedy nelze zobecnit na celkovou populaci a vystavením osobnímu kontaktu výzkumníka a dotazovaného mohlo dojít ke zkreslení výpovědí participantů.

Z obsahové analýzy výzkumu vyplynulo, že současní manažeři disponují dobrými rétorickými dovednostmi. Jsou schopni kultivovaného projevu, využívají pestrá slovní vyjádření, svá sdělení dovedou logicky uspořádat, držet se tématu, přiměřeně verbální sdělení doprovází neverbální komunikací, např. očním kontaktem, gestikulací. Také chování v prostoru, konfigurace částí těla a chronematika se ukázaly jako adekvátní. Stejně tak se jeví v pořádku a přirozené svrchní tóny řeči. Výzvou pro dobrou praxi je velmi časté používání výplňových slov a také používání nespisovných výrazů. Vhodný by za účelem eliminace těchto jevů mohl být praktický nácvik a trénink kultivované mluvy prosté slovních vycpávek a vedené ve spisovné češtině. K tomu může posloužit jednak kolegiální ověřování a dále videotrénink; vzhledem k tomu, že dotazovaní preferují osobní komunikaci na pracovišti, je třeba rétorickým dovednostem věnovat patřičnou pozornost.

Z tematické analýzy vyplývá, že se participantů k roli manažera propracovali a pro některé z nich je tato výsledná pozice překvapením, oproti jejich původním představám o povolání. Spojuje je rovněž vnitřní motivace dělat svoji práci dobře, ku prospěchu organizace a pracovních podmínek všech zúčastněných. Reflektují kladný vztah k práci s lidmi. Přejí si být přirozenou autoritou. Chtějí činit procesy ve firmách srozumitelné a smysluplné. Uvědomují si náročnost této profese a zdá se, že zodpovědně hledí do budoucnosti – nazírají např. možnosti založit rodinu a setrvat na své pozici v zaměstnání. Preferují osobní komunikaci s kolegy a jako jeden z hlavních důvodů uvádějí, že při ní tolik nedochází k nepochopení. Tomuto typu komunikace věnují péči - soustředí se např. na formulaci a způsob komunikace. Jde jim nejen o předání informací, ale také o vzájemné pochopení.

V další výzkumné práci se nabízí průzkum tohoto tématu např. z perspektivy členů pracovního týmu.

## 7 Seznam použité literatury

- [1] ASHENDEN, Pauline. Neverbální komunikace: Jak jsou řeč těla a neverbální nářečky klíčové. Online. *Lifeseize*. 2020, s. 13. Dostupné z: <https://www.lifeseize.com/cs/blog/speaking-without-words/>. [cit. 2024-03-16].
- [2] BURIÁNEK, Jiří. Analýza obsahová. Online. *Sociologická encyklopedie*. 2018. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Analýza\\_obsahová](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Analýza_obsahová). [cit. 2024-03-22].
- [3] HABERLEITNER, Elisabeth; DEISTLER, Elisabeth a UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [4] HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 9788027024391.
- [5] HARTLEY, Mary. Oční kontakt. Online. 2004. Dostupné z: <https://nakladatelstvi.portal.cz/nakladatelstvi/aktuality/79562/ocni-kontakt-rec-tela-v-praxi>. [cit. 2024-03-28].
- [6] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- [7] HIERHOLD, Emil. *Rétorika a prezentace: 7., aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2423-2.
- [8] HOSSEINI, SeyedehSana a HOSSEINI, SeyedehSara. A study of the effects of managers' good character traits and perceived organizational support of employees. Online. *Journal of Education and Health Promotion*. 2021, roč. 10, č. 1. ISSN 2277-9531. Dostupné z: [https://doi.org/10.4103/jehp.jehp\\_531\\_20](https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_531_20). [cit. 2024-03-01].
- [9] JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [10] KOHOUT, Jaroslav. *Rétorika: umění mluvit a jednat s lidmi*. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-072-4.
- [11] KOMÁRKOVÁ, Růžena, Ivan SLAMĚNÍK a Jozef VÝROST, ed. *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Grada, 2001. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0180-4.

- [12] KOSEK, Martin. Využití metafory při koučování a psychoterapii. Online. In: . Dostupné z: <https://www.martinkosek.com/l/vyuziti-metafory-koucovani-psychotherapie/>. [cit. 2024-03-24].
- [13] MAŘÍKOVÁ, Marie. *Rétorika: manuál komunikačních dovedností*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-31-2.
- [14] Nikdy neignorujte neverbální komunikaci: Jak ji rozpoznat a využít ve vaší kariéře. Online. S. 18. Dostupné z: <https://skillmea.cz/blog/jak-vyuzit-neverbalni-komunikaci>. [cit. 2024-03-16].
- [15] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [16] ROSSNAGEL, Christian Stamov. Leadership and Motivation. Online. In: MARQUES, Joan a DHIMAN, Satinder (ed.). *Leadership Today*. Springer Texts in Business and Economics. Cham: Springer International Publishing, 2017, s. 217-228. ISBN 978-3-319-31034-3. Dostupné z: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_12). [cit. 2024-03-03].
- [17] ŠPAČKOVÁ, Alena. *Moderní rétorika: jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, c2009. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2965-7.
- [18] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.
- [19] VÝROST, Jozef a SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.
- [20] ZAVERI, Aayushi. Obsahová analýza vs. tematická analýza: Bližší pohled na analýzu. Online. *Mind the graph*. 2023. Dostupné z: <https://mindthegraph.com/blog/cs/analyza-obsahu-a-tematicka-analyza/>. [cit. 2024-03-28].
- [21] ŽANTOVSKÁ, Irena. *Rétorika a komunikace*. Praha: Dokořán, 2015. Bod (Dokořán). ISBN 978-80-7363-712-5.
- [22] ŽANTOVSKÁ, Irena. *Rétorika: teorie a praxe*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-57-0.

## 8 Seznam použitých obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Deset typů prezentací Zdroj: [7] .....                    | 8  |
| Obrázek 2: Vlastnosti ideálního manažera Zdroj: [4].....             | 18 |
| Obrázek 3: Rozměry manažerské práce a její typologie Zdroj: [4]..... | 19 |



## 9 Seznam použitých tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Výčty prvků v kategoriích – výzkumný vzorek (Zdroj: vlastní) ..... | 26 |
| Tabulka 2: Výčty prvků v kategoriích - participant 1 (Zdroj: vlastní) .....   | 27 |
| Tabulka 3: Výčty prvků v kategoriích - participant 2 (Zdroj: vlastní) .....   | 28 |
| Tabulka 4: Výčty prvků v kategoriích - participant 4 (Zdroj: vlastní) .....   | 29 |
| Tabulka 5: Výčty prvků v kategoriích - participant 4 (Zdroj: vlastní) .....   | 30 |
| Tabulka 6: Výčty prvků v kategoriích - participant 5 (Zdroj: vlastní) .....   | 31 |
| Tabulka 7: Výčty prvků v kategoriích - participant 6 (Zdroj: vlastní) .....   | 32 |

## 10 Přílohy

### 10.1 Scénář rozhovoru

Informace o respondentovi

- V jaké firmě a na jakém postu pracujete?
- Kolik máte podřízených?
- Jak dlouho jste na pozici manažera?
- Jakou máte vystudovanou střední/vysokou školu?

Pobídka: Řekněte mi o tom, jak jste se stal manažerem, o vaší cestě za tímto povoláním v časové ose.

Otázky:

- Byla práce manažera Váš dětský sen, nebo to přišlo později?
- Kdy nastal ten zlom, a napadlo Vás, že byste mohl být manažerem?
- Co vás vedlo k tomu stát se manažerem?

Pobídka: Vyprávějte mi o tom, jak si vedete jako manažer v současné době

Otázky:

- Jak se Vám daří na manažerském postu?
- Jak jste profesně spokojen?
- Co máte na této profesi rád?
- Co byste naopak rád, kdyby nebylo součástí této profese?
- Jak se o sebe v roli manažera staráte?
- Jaké kurzy navštěvujete v rámci této profese?

Pobídka: Řekněte mi, jak komunikujete v roli manažera.

Otázky:

- Jaké formy komunikace ve své profesi využíváte?
- Jak motivujete členy svého týmu/kolegy/podřízené?
- Jak se připravujete a jak realizujete porady?
- Jakou pozornost v rámci komunikace věnujete obsahu, formulacím a Vašemu projevu?
- Jaké je to pro Vás, když máte komunikovat před více lidmi? Jak se předem chystáte?

## **10.2 Anonymizovaný rozhovor**

### **Kde pracuješ, na jakém postu pracuješ, a jak dlouho?**

Takže pracuji ve firmě xxx, obecně ve firmě pracuji 8 let a aktuálně jsem, mám pocit čtvrtým, možná pátým rokem, teď si nejsem přesně jistá, na pozici manažera dopravy logistiky.

### **Kolik máš podřízených, kolik lidí vedeš?**

Přímých podřízených mám 7 a samozřejmě pod ně potom spadají další podřízení, který, který mám na starosti, za který jsem zodpovědná.

### **Řekni mi o tom, jak ses stala manažerem, o tvé cestě za tímto povoláním v časové ose.**

Ehm, takže em dostala jsem se k tomu úplně náhodou, protože mám vystudovanou veterinární školu. Vůbec nemám vystudovaného nic společného s dopravou ani logistikou, managementem nic. Err rok jsem pracovala po škole na veterině a následně jsem přešla pracovat do této firmy, eemm kvůli asi financím tenkrát mám pocit, z osobních důvodů, a začala jsem pracovat jako dispečer skladu, em kde jsem byla vlastně téměř celou dobu, než jsem přešla na dopravu jako klasický dispečer a téměř po roce jsem začla vykonávat funkci v uvozkách em nějakého vedoucího, protože pode mě začli spadat ee důležité úkoly nějaký nastavování procesů, em zodpovědnost za některé lidi, em tam se vlastně to oddělení začalo hodně měnit a od té doby potom jsem vlastně začala dělat tu vedoucí. Takže v rámci třeba asi zhruba po třech letech jsem přešla z těch skladů na dopravu a tam během roku jsem dostala funkci vedoucího. Když jsem přešla na dopravu, tak spoustu těch věcí na tom oddělení bylo chaotických, nemělo to řád byli nespokojení lidi, jak ee aktuálně moji přímí podřízení, tak vlastně jejich podřízení, řidiči všichni. Eee viděla jsem, že některými kroky, který jsem podnikala, tak se to dá zlepšit, viděla jsem, že ty lidi začínají být spokojení, že ta práce je jiná, začala víc bavit i ty lidi, který předtím nebavila, kteří byli zapšklí, nechtěli pracovat a emm otočilo se to, otočilo se to třeba dejme tomu o 180 stupňů, a když jsem tu nabídku přijala, nebo dostala, tak jsem jí přijala, protože jsem to brala jako velkou výzvu dotáhnout to, dotáhnout to do konce a dát tomu ten řád vlastně celému tomu oddělení, aby ty lidi byli spokojení. Aaa no aby ty lidi byli spokojení, o to mi nejvíc šlo. Nebyla tam žádná vlastně, když to řeknu, nebyl tam žádný finanční cíl, nebylo to vůbec z kariérního hlediska mého, ale spíš o tom, že mě ta práce s lidma začala bavit.

### **Byl to tedy tvůj dětský sen, nebo to přišlo později?**

Vůbec ne, přišlo to samo od sebe, protože jsem byla, byla jsem asi hodně proaktivní a myslím si, že jsem celkem komunikativní typ em dokážu, dokážu lidi výst, dokážu je ovlivnit, dokážu s nimi mluvit tak, jak oni potřebují. Takže to byl asi to byl asi největší (pauza) nebo byla to asi největší zkušenost a byl to asi největší krok k tomu, že vlastně vedení bylo s mojí prací spokojeno a dostala jsem to nabídnuto. Nikdy jsem po tom netoužila, nikdy jsem to,

nikdy jsem si za tím nešla. Bylo to opravdu čistou náhodou, protože jsem dělala tu práci dobře.

### **Kdy nastal ten zlom a napadlo tě, že bys mohla být manažerem?**

Jak jsem už zmiňovala, když jsem viděla spoustu věcí, které na oddělení nefungovaly tak jak měli, a zjistila jsem, že se to dá některými kroky zlepšit, a některými kroky jsem to zlepšila, tak jsem si řekla, že bych v tom chtěla pokračovat nadále.

### **Jak si vedeš jako manažer v současné době?**

Err je to hodně náročný pro mě jako pro ženu a pro mladou ženu, protože je to té, opravdu si myslím, že z 99 % je to mužská pozice. Aa je to pro mě je to pro mě někdy opravdu náročný, protože samozřejmě em mám rodinu. Mám partnera, za kterýho jsem opravdu ráda, protože mě podporuje v mojí práci. Ví, že mám svojí práci ráda, snaží se mi, když potřebuju dopřát klid s čímkoliv pomoci, přizpůsobit různý situace, což si myslím, že je opravdu hodně důležitý, když občas se to stane, že přijedu domů, člověk je opravdu hrozně unavený, vymluvený, nervózní, protivnej. Je důležitý mít doma to zázemí a ten klid a ty lidi, kteří to pochopí a umí zase pracovat s váma, navíste vás na tu jinou notu prostě odreagovat a podobně, takže mám pocit, že to docela zvládám, ale, jak říkám, je to kvůli těm lidem, který mám kolem sebe, který mají rádi mě a hodně mě podporujou.

### **Jak se ti daří na manažerském postu?**

Jak jsem říkala, někdy je to opravdu náročný, protože samozřejmě zvládat práci, která nemá fixní pracovní dobu, někdy pracuju, hodně pracuju v noci, protože mám spoustu nočních přeprav a noční práce, takže hodně pracuju v noci. Zároveň hned ráno pak i odpoledne, nárazově kdykoliv je potřeba. Člověk musí bejt pořád emm 24/7 v pohotovosti, když se něco stane vyřešit to, protože je to prostě zodpovědnost za další lidi, kterým nemůžu nezvednout telefon, nebo jim říct, že teď nemám čas. Aaa emm někdy jsem z toho hodně unavená, protože samozřejmě člověk musí ráno vstát. Žena musí zastat i spoustu domácích prací. O děti se postarat udělat i takové to teplo domova, a zatím to teda všechno zvládám. Je to asi tím, že jsem mladá a tu energii mám, ale samozřejmě do budoucna si to nedovedu úplně představit tady v tom extrémním tempu.

### **Jak jsi profesně spokojená?**

V práci jsem spokojená, protože mám skvělej tým lidí, do práce chodím ráda. Err mám skvělý vztah, vztah s nadřízeným, což si myslím, že je hrozně důležitý, protože on má oporu ve mně a já v něm, můžem se na sebe navzájem spolehnout, takže to taky hodně dělá. Nicméně nikdy jsem nečekala, že budu dělat manažera dopravy v největší české dopravní firmě emm na logistice samozřejmě ne celé firmy aa v tuhle chvíli já emm já nemám asi velký profesní cíle, nedávám si je, protože jak sem říkala, jsem žena, přeju si mít rodinu,

nechci být z toho potom zklamaná a mám nějaký mám nějaký priority a pro mě teď je priorita mít rodinu a jsem v tuhle chvíli nadšená z toho, když vím, že třeba budu mít rodinu a budu tu práci zvládat přitom to je pro mě takovej další milník na kterej se těším a kterej bych chtěla zvládnout.

### **Co na této profesi máš ráda?**

Ráda mám pestrost náplně práce. Vždycky si říkám, že už se nemůže stát nic horšího a ono může. To byla samozřejmě sranda. Nicméně nedaleko od pravdy. Nejvíc na této profesi ocením volnou ruku a možnosti organizovat si práci, tu volbu postupů, vedení týmu. Pro moji povahu je důležité mít pro práci prostor a možnost volby a komunikace s lidmi.

### **Co bys naopak ráda, kdyby nebylo součástí této profese?**

Co naopak neocením je někdy zodpovědnost za rozhodnutí, která nemusí být přínosná. V této profesi konkrétně v dopravě se někdy může stát situace, která se nedá nikým ovlivnit a výsledek je nepříjemný.

### **Jak se tedy o sebe staráš v roli manažera?**

Je to asi paradox, ale i když v práci někdy hodně mluvím, já mluvím hodně, teda pořád. Aa jsem někdy tak strašně unavená, že nechci slyšet další lidi, taak nejvíc mě dokážou odreagovat asi moji přátelé a v aktuální situaci je to pes, protože ten mě převrátí úplně veškerý myšlenky na pozitivní, ale toho máme krátce, takže, emm takže to je taková krátkodobá věc, ale jinak to jsou moji přátelé moje rodina, emm s kterými si sednem em umíme se opravdu dobře pobavit. Emm nerozebíráme, nerozebíráme zlé věci, nebavíme se o politice, o penězích, o práci, nebavíme se o lidech v našem okolí, kdo co udělal, nepomlouváme lidi. Bavíme se o takovech emm o takovech věcech, emm nad čím nemusí člověk přemýšlet, umíme se bavit společně a to je pro mě důležitý a tam prostě s nima vždycky přijdu na jiné myšlenky. Takže asi asi přátelé a rodina.

### **Jaké kurzy navštěvuješ v rámci této profese?**

Emm měla jsem možnost chodit na manažerskou akademii (pauza) loňský rok a letošní rok budu pokračovat, což mi dalo hodně. Emm měla jsem možnost tam být s kolegy, který už manažerskou funkci vykonávají více let a lektorka, která nás učila, je opravdu profesionál na svém místě, takže nám dávala spoustu praktických, praktickejšch možností si vyzkoušet různé situace. Emm hlavně jsem slyšela ty názory od ostatních kolegů, jak oni řeší ty podobný situace, protože všichni vedoucí, ať už dopravní firmě nebo v potravinářském průmyslu, se dostávají em do situací, který em, který jsou stejný v principu, takže jak řešej, jak řešej určitý konflikty se svými podřízenými, s nadřízenými, jak se zachovat v určitých situacích. To mi dalo opravdu asi nejvíc zachovat klidnou hlavu, zvládat stres, ee nehroudit se z toho, když se něco stane. Aa letos máme pokračovat, takže na to se hodně těším. Myslím si,

že to poznali, že to poznali i lidi v mém okolí, protože mám pocit, že jsem klidnější, že reaguju jiným způsobem. Vždycky si vzpomenu na určité situace, které jsme tam měli možnost dělat a říkám si tak, a teď ta Jana říkala, že máme se zachovat takhle, takže opravdu to k něčemu je. Emm samozřejmě jsme měli možnost od firmy, jakožto vedoucí navštívit kurz time managementu, což emm což bylo spíš takové oprášení pro mě, protože abych všechno zvládala, tak time management už jsem se musela srovnat v hlavě asi před 4 lety. Aa emm určitě jsme měli ještě další semináře. Nevzpomenu si teďka, nevzpomenu si teďka na jejich název. Byli jsme na, byli jsme na školení prezentací, jak máme prezentovat, jak máme mluvit, jak tu prezentaci postavit, emm a spoustu dalších, takže za to jsem ráda a vděčná, že nám firma tohleto vlastně umožní, dovolí, zaplatí a máme možnost se rozvíjet.

### **Jak komunikuješ se svými kolegy?**

Se všemi jak s nadřízeným, tak s podřízenými z 95 % komunikujeme face to face téměř se všemi podřízenými sedím dennodenně v kanceláři a nadřízeným vlastně míváme každý týden meetingy, potkáváme se kdykoliv je potřeba, takže tímto způsobem nejvíce samozřejmě potom komunikujeme emailovou formou, která má největší váhu a telefonicky asi jako každý.

### **Jak motivuješ členy svého týmu, kolegy či podřízené?**

Já, ti podřízení, kteří tu jsou tak spousta z nich je tu delší dobu, mám vlastně mám vlastně starší a některé opravdu o hodně let starší, podřízené, než jsem já sama, protože na tu pozici jsem celkem mladá, ale právě to беру jako velký plus, jelikož tím, jak oni tu jsou dlouho a pracovali i delší dobu třeba pod tlakem nebo v tom chaotickém prostředí, jak jsem říkala, spousta věcí nemělo řád, tak mám pocit, že jsou rádi za to, že teď už to opravdu má nějaký smysl. Má to směr, emm hodně jim vysvětluji, proč je jejich práce je důležitá tím, když po nich něco chci, co tím vlastně, čeho tím dosáhnem, co to znamená pro vedení, co to znamená pro nás. Vysvětluji jim vlastně účel jejich práce, aby věděli, proč tu práci dělají a proč ji mají chtít dělat víc. Samozřejmě finanční motivace je vždycky nejvíc pro pracovníky, ale emm dá se to otočit, když ten člověk s těmi lidmi pracuje, tak se to dá otočit, aby i oni chtěli mít tu práci v pořádku a cítili se dobře a měli skvělý kolektiv. To si myslím, že na to hodně lidí slyší.

### **Jak se připravuješ na pracovní porady, jak je realizuješ?**

Se svými podřízenými mám poradu jednou za měsíc vždycky na začátku měsíce, protože jak jsem zmínila, s některými sedím v kanceláři, takže jde denodenní problémy řešíme hned aa s těmi, s kterými nesedím jsme i přes to v kontaktu téměř každý den. Takže ty provozní záležitosti vyřešíme hned. Je třeba jim, ale, jak jsem říkala předávat informace, proč se něco v té firmě děje, obecný informace, protože lidi z provozu samozřejmě se k některým

informacím vůbec nedostanou, řešit s nimi výsledky nějaké nové věci, co se bude zavádět, nebude, a podobně. Takže každý každý měsíc na začátku se sejdeme, zhodnotíme si výsledky z předchozího měsíce. Řekneme si, co se dalo udělat líp, em co nás čeká, na co se mají připravit aa podobně. Řešíme tam samozřejmě jakékoliv další problémy chci po těch lidech, aby prezentovali svoji práci, řekli, co se ten měsíc povedlo, co si myslí, že se povedlo, co si myslí, že se nepovedlo. Je to podle mě důležité, aby i ty ostatní lidi slyšeli, co vlastně řeší ten jejich kolega na stejné úrovni, protože víc hlav víc nápadů a vopravdu se mi stalo, že i ten člověk, kterej tu práci nedělá, dostal skvělejš nápad a dokázal tomu kolegovi poradit nebo přinejmenším jenom měl nějakou myšlenku, od který se ten kolega dokázal odrazit, takže to beru jako velký krok a s nadřazeným tam míváme, jak jsem říkala meetingy jednou týdně Nějak extra se, nebo nesednu si na jednu na dvě hodiny přímo aa že bych to nadřítla vlastně všecko, nebo že bych si udělala nějakou velkou přípravu, spíš během toho měsíce si vždy sepisují body, co mě napadne, nebo nějaký podnět, co dostanu od svých podřízených a potom sestavím prezentaci se stručnými body a jedeme vlastně to jedno oddělení po druhým a tam to rozebereme ústně, z toho si pak udělám nějaký výpis, nějaký poznámky aa další měsíc to zase řeším a připravuju se, dělám si zápisky na ten další a tam to rozeberem.

#### **Jakou pozornost v rámci komunikace věnuješ obsahu, formulacím a tvému projevu?**

Největší ze všeho. Podání spousty věcí je strašně důležité od banality po důležitou informaci. Pokud si mailuju se svými kamarádkami v práci, v tu chvíli to jsou moji podřízení a takovým způsobem k nim v mailu i „mluvím“. Nasmartuju práci a musí ji splnit jako všichni ostatní. Pokud mám schůzku, jsem na ni téměř vždy připravena. Trénuju si různé rozhovory při jízdě v autě, reakce na nepříjemné situace, zachování klidu, možnosti odpovědí. Dávám si i pozor při neformálních rozhovorech v práci, pokud se jedná o mé podřízené, aby vyjadřování mělo úroveň a bylo bez vulgarismů, jízdlivých poznámek a podobně. Vzniká tím podle mě přirozená autorita a vnímání člověka v lepším světle, takový vážení si osoby.

#### **Jaké je pro tebe, když máš komunikovat před více lidmi? Jak se předem chystáš?**

Když jsem začala tuhle funkci vykonávat, tak to možná pro mě bylo trochu náročné, protože jak jsem zmínila, tak jsem všechny moji podřízení jsou vlastně starší, z toho svého celého týmu jsem nejmladší a dělám vedoucí, takže ze začátku to pro mě byl trošku stres, jestli mě ty lidi budou brát vážně, jestli moje slovo pro ně bude něco znamenat. Ale nevím, jestli jsem to udělala dobře, já, nebo jestli byli oni slušně vychovaní, ale dopadlo to dobře. A v tuhle chvíli vím, že v nich mám jak autoritu, tak oporu mají ke mně respekt, což je důležitý. Vidím to, cítím to, poznám to a teď v tuhle chvíli asi není. Asi není. Samozřejmě, když přijde něco důležitýho nějaká velká porada, kde vím, že mám něco prezentovat, člověk vždycky je

trošku nervózní, tak se na to připravím, ale emm (pauza) vyloženě asi ta komunikace my problém nedělá.



## Zadání bakalářské práce

|                                |                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Autor:</b>                  | <b>Vendula Bisová</b>               |
| Studium:                       | I2100641                            |
| Studijní program:              | B0413A050021 Ekonomika a management |
| Studijní obor:                 | Ekonomika a management              |
| <b>Název bakalářské práce:</b> | <b>Rétorika současných manažerů</b> |
| Název bakalářské práce AJ:     | The rethoric of current managers    |

### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce: Popsat a analyzovat rétoriku jako součást komunikačních dovedností profesionálů v oblasti managementu a ve výzkumu šetření zjistit využívání kultivované mluvy v projevu manažerů.

Metodika: S ohledem na cíl práce je využito kvalitativní výzkumné strategie, metodou sběru dat je interview, získaná data jsou podrobena obsahové a tematické analýze.

### Obsah:

1. Úvod
2. Cíl práce
3. Metodika
4. Rétorika jako věda, dovednost a umění
  - 4.1 Moderní rétorika
  - 4.2 Druhy řečnických projevů s akcentem k manažerské praxi
  - 4.3 Fáze řečnického projevu
  - 4.4 Složky rétoriky se zřetelem k ovládní techniky řeči a neverbálních řečnických projevů
5. Management jako umění vedení lidí
  - 5.1 Práce a osobnost manažera
  - 5.2 Vedení lidí a motivace
6. Výzkumné šetření
  - 6.1 Cíl výzkumu a popis výzkumného vzorku
  - 6.2 Popis výzkumné strategie
  - 6.3 Průběh výzkumu a etické nároky šetření
  - 6.4 Analýza získaných dat
  - 6.5 Shrnutí výsledků
7. Závěr
8. Seznam použité literatury
9. Přílohy

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 9788027024391.

ŠPAČKOVÁ, Alena. *Moderní rétorika: jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, c2009. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2965-7.

HIERHOLD, Emil. *Rétorika a prezentace: 7., aktualizované vydání*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2423-2.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Zadávací pracoviště:          | Katedra managementu,<br>Fakulta informatiky a managementu |
| Vedoucí práce:                | Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.                            |
| Datum zadání závěrečné práce: | 15.10.2021  |