

# Moderní metody řízení a komunikace využívané v praxi při týmové práci

Martina Melkusová

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati  
Institut mezioborových studií Brno  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina MELKUSOVÁ**  
Osobní číslo: **H118628**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Moderní metody řízení a komunikace využívané  
v praxi při týmové práci**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude vypracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách"(IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na nejnovější metody řízení a komunikace využívané v praxi při týmové práci,
- na možnosti využití sociální pedagogiky v řízení a komunikaci v týmové práci.

Součástí práce bude empirické šetření eventuelně realizovaný výzkum zaměřený na zjištění vztahu řízené skupiny, případně jednotlivců k moderním metodám řízení a komunikace využívaným v praxi při týmové práci.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2012

Birch, P.Clegg, B. Teamwork. Brno: CP Books, a. s., 2005

Freemantle, D. BIZ 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2006

Siskind, B. Čmeláci přece nemohou létat... Sedm strategií správného rozhodování a řešení problémů. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003

Sue, M., P. Kariéra pod kontrolou Jak zvládat obtížné situace v práci bez výbuchu emocí. Brno: Computer Press, 2011

Štikar, J., Ryměš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. Psychologie ve světě práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze Nakladatelství Karolinum, 2003

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Renata Oralová**

Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

**11. listopadu 2013**

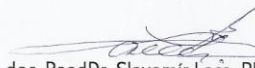
Termín odevzdání bakalářské práce:

**30. dubna 2014**

V Brně dne 11. listopadu 2013

  
doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
vedoucí ústavu



  
doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.  
vedoucí katedry

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

MARTINA MELKUSOVÁ

Jméno, příjmení studenta

Melkusová

Podpis

V Brně ... 14.2.2014

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělččně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez věcného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se věnuje popisu moderních metod řízení a moderních metod komunikace, jež mohou být využívány v praxi při vedení týmu. V praktické části se metodou strukturovaného rozhovoru pokouší odpovědět na otázku, zda jsou tyto metody užívány v praxi, a jaké zkušenosti s využíváním těchto metod mají dotazovaní.

Klíčová slova: Moderní metody řízení, moderní metody komunikace, týmová práce, manažerská psychologie, manažerská sociologie, vedoucí, pracovní motivace, styl řízení, zpětná vazba, komunikační kanály, komunikační bariéry.

## **ABSTRACT**

This thesis is devoted to the description of modern management methods and modern methods of communication, which can be used in practice in the management team. The practical part of the structured questionnaire attempts to answer the question of whether such methods are used in practice, and what the experience of using these methods are surveyed.

Keywords: Modern methods of management, modern methods of communication, teamwork, managerial psychology, management sociology, leader, work motivation, management style, feedback, channels of communication, communication barriers.

Poděkování patří vedoucí práce Mgr. Renatě Oralové za zkušené vedení a podnětné podmínky v průběhu zpracování této práce. A rodině za trpělivost a podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

ÚVOD .....	8
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 PSYCHOLOGIE A SOCIOLOGIE V MANAGEMENTU.....</b>	<b>11</b>
1.1 MANAŽERSKÁ PSYCHOLOGIE .....	11
1.2 MANAŽERSKÁ SOCIOLOGIE.....	13
<b>2 OVLIVŇOVÁNÍ V PRACOVNÍM PROCESU .....</b>	<b>17</b>
2.1 MOTIVACE, VÝKONNOST A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ .....	17
2.2 STIMULACE JAKO OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ MOTIVACE A VÝKONNOSTI PRACOVNÍKŮ.....	19
2.3 STYL ŘÍZENÍ A MOŽNOSTI ÚČINNÉHO PŮSOBNÍ NA PRACOVNÍKY .....	23
2.4 DYNAMIKA FUNGOVÁNÍ OSOBNOSTI A MOŽNOSTI JEJÍHO DALŠÍHO ROZVOJE.....	27
<b>3 KOMUNIKACE V ORGANIZAČNÍM PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>34</b>
3.1 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY, KOMUNIKAČNÍ SÍŤE, VIRTUÁLNÍ TÝMY.....	34
3.2 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY A PROBLÉMOVÁ KOMUNIKACE.....	38
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>4 ZJIŠŤOVÁNÍ MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ V PRAXI .....</b>	<b>44</b>
4.1 ÚVOD, CÍL VÝZKUMU, VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	44
4.2 POUŽITÁ METODA, RESPONDENTI.....	45
4.3 ROZHOVORY, ANALÝZA, ZÁVĚR.....	46
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>6</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

Metody řízení jako takové prošly v posledních deseti letech výraznými změnami, jež se týkají především využití moderních technologií ve smyslu zefektivnění řízení a vedení lidských zdrojů, potažmo možností komunikace s téměř nulovým zpožděním na vzdálenosti a místa v dobách nedávných téměř nemyslitelná. Moderní metody řízení a jejich využití jsou s ohledem na posun ve vnímání potenciálu člověka jako osobnosti s individuálním přístupem k rozvíjení schopností obsáhlým tématem, který mě ve vztahu k mému profesnímu zaměření zajímá již delší dobu. Také problém komunikace v kontextu nevyužívaných rezerv, jež tento fenomén nabízí, se v hledáčku efektivity řízení jeví jako hodný prozkoumání.

Řízení a komunikace v tom nejzákladnějším smyslu nabízí velkou škálu uplatnění pro sociální pedagogiku. Společnost a její vedení (výchova) představuje výzvu, které se může sociální pedagogika bezezbytku zhostit. Veškeré nejnovější trendy, výsledky výzkumů a ověřené postupy pedagogiky, psychologie i sociologie můžeme úspěšně aplikovat v praxi na poli řízení lidských zdrojů, jejich rozvíjení, a v komunikaci.

Ústřední náplní této bakalářské práce tedy bude snaha o detailní popis moderních metod řízení a komunikace využívaných v praxi při týmové práci. Hledání skrytých rezerv a zaměření se na posouvání hranic v komunikaci s ohledem na praktické využití nejmodernějších způsobů komunikace, jež lze uplatnit v praxi.

Cílovou skupinou, jíž by tato práce mohla posloužit, jsou vedoucí pracovníci. Tato práce může přiblížit a osvětlit mnohé praktiky efektivního řízení, přispět k ucelenému pohledu na problematiku komunikace a jejích úskalí. Práci bych chtěla věnovat všem, kteří jsou nějakým způsobem zainteresováni v procesu řízení, a také těm, kteří se o tuto problematiku zajímají. Věřím, že se mi v mé práci podaří získat odpověď na výzkumnou otázku, a též bych byla potěšena, kdyby na základě mé práce vznikla debata o společensko-eticko-psychologických aspektech vnímání lidských zdrojů „lidskýma očima“.

*Cílem práce je odpovědět na otázku, zda jsou při týmové práci v praxi využívány moderní metody řízení a komunikace, zda jsou řídicí pracovníci ochotni se vzdělávat v oblasti řízení a komunikace. Zda nejnovější poznatky psychologie a sociologie mohou být nápomocny v procesu komunikace a řízení. A v neposlední řadě – jaké jsou zkušenosti vedoucích pracovníků s využíváním těchto poznatků v praxi.*





## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PSYCHOLOGIE A SOCIOLOGIE V MANAGEMENTU

V teoretické i praktické rovině managementu zastávají nevyhnutelnou roli psychologické i sociologické poznatky a přístupy týkající se řízení činnosti pracovníků, pracovních sekcí a celého sociálního systému firmy, organizace, podniku. Nezastupitelnost těchto poznatků a přístupů se společně s technickým i technologickým vývojem zvyšuje samozřejmě i v souvislosti s rostoucí globalizací a stále rychlejší proměnou světa.

### 1.1 Manažerská psychologie

*„Globalizace ekonomiky přináší nejen extrémní konkurenci, ale zejména neuvěřitelnou rychlost změn, které je obtížné již jen registrovat, natožpak se na ně připravit, plně je pochopit, stabilizovat a pak prakticky využít. Tato proměnlivost světa, a světa práce zejména, jeho narůstající nejistota a nepředvídatelnost dalšího vývoje spolu s mimořádným tlakem na ekonomickou efektivnost vytváří novou sociálně psychologickou realitu, která značně mění požadavky na management firem, a to jak na osobnost manažerů samých, tak i na jednotlivé pracovníky.“<sup>1</sup>*

**Důležitým předpokladem efektivního řízení organizace jsou dnes již samozřejmě poznatky psychologické a sociologické.** Ne vždy tomu tak ovšem bylo, protože obecné uvědomění si nezbytnosti uplatnění těchto aspektů na poli řízení práce má velmi krátkou historii. Teprve v průběhu 1. poloviny 20. století v reakci na vyvstávající praktické problémy, jež představovalo zvýšení produktivity práce, zvětšování a růst organizace, spokojenost, případně nespokojenost zaměstnanců, se začala objevovat naléhavá potřeba koncepcí řídicí práce, jež by právě mj. zohlednila i do té doby opomíjené psychologické a sociologické aspekty. Tyto pokusy byly ale nekomplexní a nesystematické.

---

<sup>1</sup> Bedrnová, E., Jarošová E., Nový, I., a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2012, 615 s., ISBN 978-80-7261-239-0, s. 13

V 50. letech minulého století se v USA pod vlivem ekonomické expanze, prudkého růstu tzv. střední třídy a vznikem velkých a komplexních korporací situace začala měnit. Silným společenským tlakem došlo k zásadním změnám koncepce v oblasti vzdělávání manažerů a systematickému propojení jednotlivých oblastí, jež jsou významné pro management. V návaznosti na tento trend byly poznatky ze sociologie a psychologie integrovány v oblasti tzv. organizačního chování.<sup>2</sup>

*„Psychologie má obtížné postavení, protože to, co ji zajímá jako hlavní objekt zkoumání, je tím nejsložitějším zkoumaným objektem skutečnosti vůbec. Je to chování a prožívání člověka, což jsou funkce centrální nervové soustavy. Chování a prožívání člověka je velmi variabilní, působí na ně velké množství vlivů intervenujících z prostředí i z vlastních vnitřních zdrojů. Jedná se o fraktální působení, které je velmi obtížně postižitelné kvůli omezené kontrole těchto proměnných, jež jsou navíc samy o sobě proměnlivé.“<sup>3</sup>*

**Manažerská psychologie se zabývá osobností a činností pracovníků a manažerů v procesu řízení, jehož součástí je vedení lidí v organizaci.** V současné době se v praxi i v teoretických pracích používá anglický ekvivalent – leadership. Obsahem řízení je cílevědomé působení na člověka v průběhu práce, působení na prožívání a jednání řízené skupiny pracovníků. Manažer je tedy vykonavatelem řídicí funkce. Reprezentuje zájmy a záměry organizace a ta na něj deleguje určitou odpovědnost a pravomoc.

Znát a vědět jak vést, chápat souvislosti v nejširším kontextu, je proto nejdůležitější devizou manažera, jehož vize jsou uskutečňovány právě prostřednictvím vedení týmu. Tento tvoří zaměstnanci organizovaní v pracovních skupinách, jež jsou objektem řídicí činnosti. Zajistit vzájemnou koordinaci a kooperaci mezi jednotlivými pracovníky, při níž

---

<sup>2</sup> Bedrnová, E., Jarošová E., Nový, I., a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2012, 615 s., ISBN 978-80-7261-239-0, s. 18

<sup>3</sup> Mikuláščík, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 384 s., ISBN 978- 80-247 1349-6, s. 19

trvale dochází ke složité interakci mezi řídicím pracovníkem a jednotlivými pracovníky, představuje rozsáhlé pole, na němž lze uplatnit všechny nejnovější poznatky psychologie. Jedním z klíčových kritérií úspěchu jsou proto komunikační dovednosti manažera, jeho odhad pro individuální přístup k uplatnění poznatků na osobnost řízeného a ovlivňování směrem k plánovaným cílům organizace. **Jsem přesvědčená, že právě individuální přístup k jednotlivci a citlivé sestavení „celků“ je pro jejich zdárné vedení velmi přínosné. V praxi se setkáváme se stereotypy a zažitými šablonami, do nichž se vedoucí pracovníci snaží usilovně napresovat každou individualitu a přecházející části ořezat.**

*„Vedení je především o lidech. Je o dosažení výsledků a splnění cílů prostřednictvím společné práce skupiny lidí. Lidé s jejich individuálními nadějemi a schopnostmi jsou největším a nejdůležitějším aktivem každé společnosti. (sir John Harvey-Jones)“<sup>4</sup>*

## 1.2 Manažerská sociologie

Sociologie je společenská věda zaměřená na řešení konkrétních sociálních problémů, tudíž hovoříme o vědě empirické a praktické, jež se vyvíjí pod tímto názvem od 30. let 19. století. Předmětem sociologie jsou vztahy mezi lidmi, jež mají trvalejší charakter a na jejichž základech jsou vytvářeny nové sociální subjekty. Jedná se zejm. o sociální skupiny a sociální organizace. Struktura a fungování jednotlivých částí těchto sociálních útvarů a skutečností, jež způsobují, že jednání jedince se těmito subjektem podřizuje, jsou hlavními zkoumanými atributy.

*„Manažerská sociologie, ve shodě s obecným vymezením předmětu sociologie, se zabývá organizací jako sdružením lidí spojených sítí technických, právních, ekonomických, společenských, psychologických a dalších vztahů. Její studium je zaměřeno na celou řadu skutečností, které vycházejí z této specifické entity. Jejím předmětem je organizace a její*

---

<sup>4</sup> Adair, J. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, a. s., 2005, 172 s., ISBN 80-251-0784-1, s. 163

*uspořádání. Sleduje strukturu vztahů mezi pracovníky a útvary, které tito pracovníci vytvářejí, a vymezuje jevy, které ovlivňují chování jedince tak, aby respektoval existenci jiných.*<sup>5</sup>

V manažerské sociologii je v současné době nejvíce propracován výklad sociálního systému hospodářské organizace, výklad pracovní skupiny a jejich struktura a funkce. Manažerská sociologie v sobě zahrnuje i další aplikované sociologické disciplíny, a to sociologii organizace, podniku, práce, průmyslu, průmyslových vztahů, řízení a trhu. Dále některé další disciplíny, které lze v řízení využít, například:

- sociologie kultury – podniková kultura,
- sociologie rodiny – souvislost s pracovní aktivitou,
- sociologie města nebo regionalistická sociologie – trh pracovních sil, logistika v místě,
- sociologie veřejného mínění – využitelná v marketingu, v public relations,
- sociologie životního způsobu – marketing, formování spotřebitele apod.

Nástup manažerské sociologie lze umístit na pomyslné přímce 20. století do jeho 30. let. A její velký rozvoj pak do let 50. Tento rozvoj odstartovalo prosazení speciální sociologické disciplíny, která je dodnes známa pod názvem sociologie organizace, která spatřuje určení člověka v jeho zařazení v sociálních útvarech, jejichž prostřednictvím může dosahovat svých cílů.

*„Tato orientace na společný cíl znamená podřízení se vyššímu celku. Sociologie spolu s psychologii hledá nástroje, které toto podřízení učiní efektivním a umožní zároveň využití všech možností pracovníka. Další vývoj naznačují už jen některé jednotlivé důležité*

---

<sup>5</sup> Bedrnová, E., Jarošová E., Nový, I., a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2012, 615 s., ISBN 978-80-7261-239-0, s. 16

*pojmy: teorie organizace a byrokracie (Max Weber), strukturně funkcionální model (Talcott Parsons), formální a neformální skupina, systémový přístup, podniková kultura.*“<sup>6</sup>

**V souvislosti s hledáním rovnováhy fungování (koexistence) velkých společností a bezprostředního okolí, které v jisté míře vždy svým chodem ovlivňují, byla teorie a praxe řízení obohacena o koncept sociální odpovědnosti podniku.** Pod tímto termínem si lze představit sociálně odpovědnou organizaci, jež je strategicky zaměřena na řešení aktuálních i potenciálních rozporů mezi zájmy podniku a širší společnosti cestou hledání a podporování obecně prospěšných projektů. V každém z plánovaných budoucích kroků pak zohlednění snižování veškerých negativních dopadů na prostředí, v němž podniká a úměrné přizpůsobení své aktivity mezím zmiňované sociální odpovědnosti podniku. Do vazby podnik-pracovník by se také logicky měla promítnout osobní odpovědnost, protože v návaznosti na uvedený trend dochází k hledání stylů vedení a prostředků, jež by stimulovaly odpovědný přístup zaměstnanců k organizaci, práci a jejich kariéře.<sup>7</sup>

Ze svých zkušeností z praxe, z prostředí, ve kterém žijí a z lidí, s nimiž koexistují, mohou potvrdit, že hledání nových stylů vedení je pouze teoretická rovina, o níž bylo popsáno mnoho papíru. Také osobní odpovědnost zaměstnanců ve vztahu k organizaci, k vlastní práci a kariéře nelze probudit bez potřebného respektu a prostoru k vlastním rozhodnutím ze strany zaměstnavatele. Setkávám se pouze se striktně vymezenými povinnostmi bez možnosti spolupodílet se na celkové koncepci.

**Lze tedy v podstatě jednoznačně potvrdit tezi, která hovoří ve prospěch budoucího využívání poznatků sociologie a psychologie v koncepcích managementu.** Neboť současná praxe ukazuje nezbytnost povědomí o každém „kolečku v soukolí“, jež tvoří sou-

---

<sup>6</sup> Bedrnová, E., Jarošová E., Nový, I., a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2012, 615 s., ISBN 978-80-7261-239-0, s. 17

<sup>7</sup> Bedrnová, E., Jarošová E., Nový, I., a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2012, 615 s., ISBN 978-80-7261-239-0, s. 23-24

část funkčního celku, právě pro efektivní funkčnost a symbiózu ve smyslu člověk (pracovník)-organizace (celek)- a prostředí (místo fungování).



## 2 OVLIVŇOVÁNÍ V PRACOVNÍM PROCESU

Problematika ovlivňování pracovníků v pracovním procesu staví na třech pilířích: osobnost, manažer, organizace. Základním pojítkem úspěšného řízení pracovníků i součinnosti pracovníků spolu, je schopnost efektivní komunikace, tj. sdělování si informací potřebných k zajištění nejrůznějších záležitostí. Osobnost mluvčího a celá škála dalších skutečností, jako i sám obsah sdělení, mohou podmínit míru toho, jak je jedinec prostřednictvím komunikace ovlivněn. Tento vliv může danou osobu stimulovat k výkonu, případně jej v jeho aktivitách tlumit. Komunikační formy ovlivňování jsou například vysvětlování, přesvědčování, příklady, nejrozmanitější druhy názorné dokumentace, řízené procvičování požadovaných aktivit. Nad komunikačním rámcem potom stojí osobní příklad vedoucího a organizační složky odměňování finančního charakteru či věcné povahy- tvorba pracovního prostředí, služby v rámci péče o pracovníky.<sup>8</sup>

### 2.1 Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků

*„Motivace je termín odvozený od latinského slova moveo (hýbat) a vyjadřuje tak přeneseně hybné síly chování. V psychologii je motivace spojena s otázkou, proč se člověk chová tak, jak se chová, co ho k tomuto chování vede, co svým chováním sleduje, čeho chce dosáhnout, případně čemu se chce vyhnout. Podle V. Smékala (2002) jsou **poznatky o motivaci klíčem k poznání osobnosti.**“<sup>9</sup>*

Motivaci lze tedy považovat za hybnou sílu veškerého lidského snažení, nejinak je tomu také v pracovním procesu, kde obeznámenost s osobnostními rysy každého jednoho řízeného pracovníka, nám může poskytnout neomezené možnosti motivování jedince k požadovanému jednání. Motiv-popud, pohnutka se těsně pojí s pojmem cíl, jež je

---

<sup>8</sup> Bedrnová, E., Jarošová E., Nový, I., a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2012, 615 s., ISBN 978-80-7261-239-0, s. 225

<sup>9</sup> Vízdal, F. Základy psychologie. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, s. 109

dosažením určitého finálního stavu, pocitu naplnění, uspokojení potřeby. Motivy s daným cílem lze považovat za motivy cílové, terminální. Motivy, jež nelze specifikovat jako cílové, např. zájem jedince o určitou oblast, třeba o hudbu, lze označit jako motivy instrumentální. **Potřeby jako základní zdroj motivace jsou zřejmě nejpřehledněji znázorněny A. Maslowem (1908 – 1970) v jeho Hierarchickém modelu lidských potřeb, jehož využití v pracovní oblasti je velmi populární.** Podle teorie Maslowa mají tyto potřeby v životě jedince proměnlivý význam, podle míry uspokojení. Jestliže jsou uspokojeny potřeby bazální, pak do popředí vystupuje potřeba z vyšší úrovně, takže sociální potřeby se dle této teorie objevují až za předpokladu uspokojení potřeb fyziologických. Tento model lidských potřeb má podobu pyramidy, seřazen je od nejnižších potřeb:

- Potřeby fyziologické
- Potřeby bezpečí
- Potřeby sounáležitosti a lásky
- Potřeby uznání a úcty
- Potřeby seberealizace a osobního rozvoje

Pojďme se spolu vypravit na pomyslnou špičku pyramidy pana Maslowa, zkusit definovat kde a jak vzniká potřeba seberealizace a osobního rozvoje, jaké motivy, jaká puzení nás vedou cestou, která je nejtěžší z cest - cestou zdokonalování sebe sama, osobního růstu a rozvoje.

**Kaizen** - jedno z nejméně frekventovaných slov v japonském jazyce. **Význam se ukrývá ve zlepšování - neustálém zlepšování sebe sama, potažmo i okolí.** U nás tak nepopulární a opomíjené, snad i vlivem totalitní minulosti a zakořeněných předsudků, kdy každá iniciativa je po zásluze potrestána. Tento pojem nepředstavuje systém ani hnutí, jež by usilovalo o to, aby každý pracovník podal do roka pět zlepšovacích návrhů. Je to způsob myšlení, životní filosofie a moje mantra. Pokud chceme cokoli zlepšit, musíme začít u sebe, protože to, že nám okolí a my sami především nejsme lhostejní, se zrcadlí v celém

našem jednání, v tom, jak nás vnímají ostatní. Všechny tyto atributy lze aplikovat na zlepšování v pracovním procesu.

*„Malí jdou častěji do rizika, protože za chybu zaplatí méně než ti velcí. Mohou tak experimentovat, zkoušet různé produkty, služby, procesní a podnikatelské modely a manažerské systémy. Velcí mají paradigmaty, zvyky a tradice, které se těžko mění. Hrdost, pýcha a tradice jsou v dnešním byznysu nanic. Dnešní svět je o výzvách, příležitostech a odvaze chopit se jich. Malé firmy můžou vytvářet sítě, spojovat své výhody a dosahovat tak synergie rychleji než firmy velké.“<sup>10</sup>*

Za sebe mohu apelovat na to, že management musí mít i srdce, protože tento přístup se velmi vyplatí. **Disciplína a svoboda se navzájem nevylučují**, a ten, kdo uplatní tento přístup v řízení lidí, má velké předpoklady k hvězdným výsledkům. Tam, kde nezabijeme kreativitu a chuť do práce, prostor pro konstruktivní připomínky a touhu nevidět problém jen jedním párem očí, tam jsme na dobré cestě. Protože motivovaný pracovník dokáže podávat trvale lepší výkony.

S nadsázkou lze říci, že symbolický kruh se uzavírá. Pokud motivovaný pracovník podává konstantně kvalitní výkony a práce jej baví, lze předpokládat, že je spokojen sám se sebou, s prací, jež jeho snažení reprezentuje, tudíž je dále motivován v započaté činnosti pokračovat, a také rozvíjet svůj potenciál. Praxe mi mnohokrát ukázala, že kvalitně odvedená práce završená uznáním nadřízeného, případně kolegů nebo celého týmu, je velkým hnacím motorem, motivátorem silného kalibru.

---

<sup>10</sup> Košturiak, J., Boledovič, L., Krišťák, J., Marek M. KAIZEN, Brno: Computer Press, a.s., 2010, 234 s., ISBN 978-80-251-2349-2 s. 14

## 2.2 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků

Stimulací rozumíme záměrné vnější působení na motivaci člověka. Nelze se ovšem domnívat, že mezi motivací a stimulací je přímočarý vztah. Protože pouze některé z uplatněných podnětů mají schopnost ovlivnit motivaci jednotlivce. **Účinná stimulace pracovníků je ovlivněna znalostí jejich motivačního profilu a znalostí jejich osobnosti.** Motivační struktura člověka a jeho vrozené a získané potřeby, vlastní sebepojetí, zájmy, hodnoty, zkušenosti i jeho situační psychické vyladění stojí mezi stimulací a motivací a je zásadním nástrojem, jež selektuje to, kterým z podnětů nechá na sebe působit a kterým nikoli.

*„Variabilita lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Obecně vzato stimulem může být v zásadě vše, co je pro daného pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.*

*Následující výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:*

1. *hmotná odměna,*
2. *obsah práce,*
3. *povzbuzování – neformální hodnocení*
4. *atmosféra pracovní skupiny,*
5. *pracovní podmínky a režim práce,*
6. *identifikace s prací, profesí a podnikem,*
7. *externí stimulační faktory.*<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Bedrnová, E., Jarošová E., Nový, I., a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2012, 615 s., ISBN 978-80-7261-239-0, s. 260

Hmotná odměna, především proto, že představuje zdroj existenčních prostředků nezbytných pro život pracovníka a jeho rodiny, je vnímána jako hlavní stimulační prostředek. Do této kategorie lze zařadit i benefity v podobě služebního auta, jež může být užíváno k soukromým účelům, služebního telefonu, slev na podnikové zboží, důchodové nebo jiné pojištění, bezúročné půjčky pro zaměstnance apod. Tyto hodnoty jsou vnímány subjektivně, dle preferencí příjemce, ovšem **nelze pominout symbolický význam těchto hodnot, který lze vnímat jako zájem podniku o osobu zaměstnance**. Tím roste jeho sebevědomí a pocit odpovědnosti. Upevňuje se pocit sounáležitosti a tím i identifikace s cíli podniku.

Stimulační aspekt vlastní činnosti je vymezován osobní zaměřeností pracovníka. Někdo potřebuje uplatňovat sebekontrolu, tvořivé či systematické myšlení nebo potřebu pečovat o druhé lidi. U některých zaměstnanců může představovat silný motivátor moc či vlastní prestiž a hrdost na vlastní schopnosti, znalosti. Pro mnohé je nepředstavitelné pracovat bez estetických hodnot, bez výhledu na možnost rozvíjet se a učit se novým věcem.. Tyto všechny aspekty by měly být brány v potaz při naplňování obsahu práce každého pracovníka.

Neformálním hodnocením rozumíme zpětnou vazbu, které se pracovníkovi dostává od vedoucího, a jež sumarizuje jeho výkon z hlediska očekávání dosažení stanovených cílů. **Zpětná vazba** je nejúčinnější, je-li podávána pokud možno v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po skončení činnosti a měla by být konkrétní. Toto hodnocení nemá pouze racionální obsahovou rovinu, je prožíváno také v rovině emotivní. Schopný vedoucí pracovník dokáže u svých podřízených ocenit kladné výsledky, jež vedou k dosažení cíle, nepřehlídí nedostatky, ale vhodně voleným způsobem podněcuje k aktivnímu odstranění těchto nedostatků ze strany pracovníka. Výrazné stimulační účinky jsou obecně prokazatelné u všech aktivit, které zaměstnancům přiznávají jejich důležitost pro organizaci a jsou uznalé k výsledkům jejich práce.

---

V mnoha ohledech, bez obsáhlých diskuzí, bych vyzdvihla a ocenila každého vedoucího, jež se snaží nezkresleně vnímat a nasáknout atmosféru vedené pracovní skupiny. Tady musím připomenout emoční inteligenci, která, pokud jí vedoucí disponuje, usnadní v mnoha směrech rozklíčování základních skupinových fenoménů a přínosný základ pro práci s konkrétní skupinou. **Protože při vedení lidí je vždy zastoupen i pedagogický moment, prolínající se právě se sociálním cítěním.** Ze zkušeností vím, že pokud je vedoucí schopen vytvořit klima důvěry, založené na spravedlivém postoji ke všem členům skupiny, bez ohledu na hierarchii, když manažer vnímá skupinu jako celek, potom má možnost ovlivňovat dění ve skupině žádoucím směrem a jeho šance na úspěšné vedení týmu strmě vzrůstají. Zásadní vizí týmu by měl být společný zájem – prosperita podniku.

Péči o pracovní podmínky zaměstnanců dává management jasně najevo, že jsou pro podnik důležité, že si váží jejich práce. Zlepšování pracovních podmínek je téměř vždy spojeno se zvýšením pracovního výkonu. Jsem přesvědčena, že přestože ne vždy se tato zpětná vazba projeví okamžitě, pracovníci jsou na tyto signály velmi vnímaví. V kontrastu bývá nerespektování a ignorace stížností na pracovní podmínky ze strany zaměstnavatele. **Zákonitě potom roste nespokojenost a snižuje se rapidně motivace k práci a to i v případě vysokých hmotných odměn.**

V případě, že jedinec přijme svoji práci jako nedílnou součást svého života, mluvíme o identifikaci s prací. Pro mne osobně moje pracovní úspěchy znamenají důležité kritérium vlastního sebehodnocení. Ideální stav nastává při propojení identifikace s prací, s identifikací s profesí a organizací. Tento triangl je zárukou dlouhodobě vysokého pracovního výkonu, podpory odpovědnosti, tvořivosti a vstřícnosti k ostatním spolupracovníkům.

To jak je organizace vnímána v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, prestiž, je přímo úměrné ochotě intenzivně, či naopak, pro tuto společnost pracovat. Hovoříme o externích stimulačních faktorech. Protože ani organizace není uzavřená bublina plující ve vzduchoprázdnu, promítá se do ní makroekonomická situace i politické klima.

### 2.3 Styl řízení a možnosti účinného působení na pracovníky

*„Základem tradičního vedení pracovníků je oddělování rozhodovacích a realizačních kompetencí. Jeden člověk myslí a dvacet jich pracuje. Tímto klasickým rozdělením rolí se postupně začaly vytvářet destruktivní kontrolní mechanismy a strategie, jak je obejít. Problémy se navíc často zpracovávají a rozhodují na jiné úrovni, než na jaké vznikly. Vede to většinou ke zvýšené časové a finanční náročnosti, která byla dosud obecně považována za nevyhnutelnou. Navíc se mezi jednotlivými úrovněmi často ztrácejí důležité informace. Konající osoby na všech stupních hierarchie je nahrazují předstíranými znalostmi a vlastními interpretacemi. Výsledkem jsou omyly a nedorozumění, následkem pak značné ztráty v oblasti kvality.“<sup>12</sup>*

Pokud z výše citovaného vyextrahujeme pouze čtyři slova: ztráty v oblasti kvality. Pak se můžeme dostat až na samou dřeň problému. **Kvalitou bychom neměli rozumět pouze kvalitu procesů spojenou s výsledky práce, ale také kvalitu vztahů na pracovišti, kvalitu pohledu na seberealizaci v pracovním kolektivu, kvalitu života na pracovišti.** Všechny zmíněné složky jsou přímo ovlivňovány stylem řízení vedoucích pracovníků. Pokud jejich styl vedení nevyžaduje od pracovníků vlastní iniciativu a pracovníkům nejsou poskytovány dostatečné informace o souvislostech a nejsou zapojováni do rozhodovacích procesů, nemohou se očekávat jiné než laxní přístupy k práci, v návaznosti potom pouze reprodukováné myšlení, utajování chyb, uzavírání se. Což se může ještě zhoršovat při autoritativním tlaku, kdy se očekává aktivita, ale zároveň chybí uznání. Následuje rezignace jak ze strany podřízeného, tak ze strany vedoucího, jež ve velké většině případů mylně předpokládá, že všespasitelným motivačním prvkem je finanční ohodnocení. S tímto problémem se můžeme potkávat dnes a denně na pracovištích. Vedoucí pracovníci jsou přesvědčeni, že veškeré kompetence mají ve svých rukou, ovšem zároveň očekávají aktivní přístup, což v důsledku vyvolává pouze rozsáhlé třecí plochy.

---

<sup>12</sup> Haberleitner, E., Deistler, E., Ungvari, R. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 256 s., ISBN 978-80-247-2654-0, s. 18

*„Na rozdíl od výrobních faktorů, jimiž jsou půda, práce a kapitál, tvoří totiž potenciál pracovníků zdroj, ke kterému nemají šéfové firem snadný přístup. Potenciál znalostí, kreativity, motivace atd. se skrývá v hlavách a srdcích pracovníků. Potřebujeme více než jen finanční podněty, abychom vzbudili ochotu lidí tento potenciál uplatnit. Takový pohled na věc je ovšem v manažerských kruzích rozšířen zatím jen zřídka.“<sup>13</sup>*

Téměř hmatatelně jsem se s rozvíjením potenciálu znalostí, kreativity a odpovědného přístupu setkala na hodinách jógy, kdy lektorka dokázala celou skupinu nabudit takovým způsobem, že pokud by každý jeden dostal do ruky žárovku, zcela jistě by ji rozsvítil. Tento přístup bych bez váhání aplikovala v jakémkoli oboru práce s lidmi, tedy i v jejich řízení.

Tradiční **autoritativní styl řízení, tzv. mužský**, pro nějž je charakteristické používání nařízení, vyšší míra kontroly, v němž žádoucí chování = odměna, nežádoucí chování = trest, tzn. metoda „cukru a biče“, je v dnešní době ve světě v mnoha směrech pokládán za překonaný.

Styl řízení 21. století je **transformační, takzvaně ženský styl řízení**, který se vyznačuje především posilováním sebevědomí řízených pracovníků, soustavným rozvíjením jejich potenciálu, schopností sdílení moci a informací, uměním nadchnout pro daný úkol. Nelze nezmínit význam **emocionální inteligence** ve vztahu k vedení lidí takzvaným ženským stylem, neboť tohle je právě ženská parketa: vnímat a usuzovat na základě pocitů, vcítit se do situace a odhadnout reakce zúčastněných, soustředit se na společný výsledek.

V žádném případě ovšem nemohu tvrdit, že by zastánci, případně vhodnějšími adepty k vedení jedním či druhým z výše uvedených stylů byli obecně muži či obecně ženy.

---

<sup>13</sup> Haberleitner, E., Deistler, E., Ungvari, R. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 256 s., ISBN 978-80-247-2654-0, s. 20-21



Z hlediska účinného působení na pracovníky nelze nezmínit také poměrně „nový“ fenomén: **Třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu**. Jedná se o systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince či skupiny, získávaných z většího počtu zdrojů, jež hodnotí tento pracovní výkon. Z těchto výstupů potom poskytují posuzovatelé souhrnnou zpětnou vazbu hodnocenému jedinci či skupině. Tento způsob zpětné vazby je také nazýván vícezdrojovým hodnocením nebo zpětnou vazbou od více posuzovatelů.

V procesu třistašedesátistupňové zpětné vazby lze údaje o pracovním výkonu pro hodnoceného pracovníka či pracovní skupinu získat od bezprostředního nadřízeného, od přímých podřízených, od kolegů – ať už členů týmu nebo kolegů z jiných sekcí organizace, a také od interních anebo externích klientů.

*„Hlavní důvody pro třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu vyjádřil Turnow (1993) takto:*

*Třistašedesátistupňové aktivity jsou obvykle založeny na dvou hlavních předpokladech: 1. že vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak vidíme sami sebe, a tím jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomí (znalost) sama sebe a 2. že zvýšené vědomí (znalost) sama sebe je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka a stává se tak základním kamenem programů rozvoje v oblasti řízení a vedení lidí.“<sup>14</sup>*

Z výše uvedeného lze vyvodit poměrně logický závěr: z **více úhlů pohledu pracovní nasazení zkoumaných jistě vystoupí v jasnějších konturách a komplexních souvislostech**. Proces získávání údajů v třistašedesátistupňové zpětné vazbě se děje obvykle formou dotazníků a stránky, na něž se zaměřuje, se mohou týkat přístupů k práci, hodnocení schopností vést a řídit, atd. Běžně bývají tyto dotazníky zpracovávány pomocí počítačových programů a většinou je tato služba realizována externím dodavatelem. Tento výstup potom může být předložen hodnocenému pracovníkovi či pracovní skupině, jeho manažerovi (což bývá méně obvyklé), anebo oběma stranám. Zpětná vazba bývá většinou

---

<sup>14</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, 789 s., ISBN 80-247-1407-8, s. 434

anonymní, ale tento fakt závisí na kultuře dané organizace, lze předpokládat, že čím otevřenější bude její kultura, tím pravděpodobněji zdroje zpětné vazby budou méně anonymní.

K vytvoření a realizaci třistašedesátistupňové zpětné vazby je třeba postupovat následně:

1. Definovat cíle - přesně určit, co se očekává, míra osobního rozvoje, hodnocení pracovníka nebo odměňování
2. Rozhodnutí o příjemci - komu bude zpětná vazba adresována
3. Rozhodnutí, kdo bude zpětnou vazbu poskytovat - manažer pracovníka, členové týmu, nadřízený, ostatní kolegové, interní či externí klienti a zda by měla být zpětná vazba anonymní
4. Rozhodnutí o oblastech práce nebo chování, kterých se bude zpětná vazba týkat - seznam bodů, který musí odpovídat kultuře, hodnotám a typům práce v organizaci
5. Rozhodnutí o metodě sběru údajů - vlastní podnikový dotazník, dotazník zpracovaný konzultantem nebo softwarovou firmou
6. Rozhodnutí o analýze dat a jejich prezentaci - nákup souboru programů od softwarové nebo poradenské firmy, hlavní kritérium je, aby byl tak jednoduchý, jak jen je možné
7. Plánování prvního programu realizace - proškolit jak poskytovatele zpětné vazby, tak jejího příjemce, celý proces si pilotním způsobem ověřit, nejlépe na vrcholové úrovni, nutno informovat o účelu třistašedesátistupňové zpětné vazby
8. Analýza výsledků pilotního ověření - reagovat na případné zádrhele v procesu, a z nich vyplývající nezbytné změny
9. Plánování a realizace plného programu - komunikace, informace, školení a podpora ze strany personálního útvaru, případně externích konzultantů
10. Monitorování a vyhodnocování - proces, jež může vyvolat znepokojení, stres a strach, přičemž úsilí s ním spojené nemusí přinést očekávané praktické výsledky v podobě zlepšení pracovního výkonu nebo v oblasti rozvoje.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, 789 s., ISBN 80-247-1407-8, s. 436-437

Dle mého soudu nám tento náročný proces ovšem může odhalit mnohá skrytá zákoutí, jež zůstávají opomíjena, a proto s nimi nelze pracovat. Především jedinci získají větší povědomí o tom, jak jsou vnímáni ostatními lidmi, jaké jsou jejich schopnosti v očích druhých. Jako velmi přínosnou bych uvedla skutečnost, že vyšší a vrcholoví manažeři si uvědomí, že se také musí zlepšovat a rozvíjet, což vede k novému proniknutí do podstaty věci a podněcuje otevřenější zpětnou vazbu. Rozhodující a kritické stránky pracovního výkonu jsou pro pracovníky v ostřejším rozlišení, potažmo v ucelenějším vidění výkonu, než dosud. **Lokalizuje klíčové oblasti potřeby rozvoje jedince, oddělení i organizace jako celku.** Poskytuje kompletní obraz silných i slabých stránek individuálních, týmových i podnikových výkonů, podporuje proces soustavného zlepšování.

Mezi negativa a možná zkreslení tohoto fenoménu patří přílišné spoléhání na techniku a technologii, příliš mnoho byrokracie, lidé neposkytnou upřímnou zpětnou vazbu, mohou být stresováni přijímat nebo poskytovat tuto zpětnou vazbu a v konečném výsledku, tzv. plácnutí do prázdna, když po zpětné vazbě nenásledují potřebné kroky.

K výše zmíněnému procesu hodnocení z pohledu této zpětné vazby bych snad jen dodala:

*„Jedno maďarské lidové pořekadlo říká: „Když vám člověk řekne, že jste kůň, vysmějte se mu. Když vás dva lidi budou přesvědčovat o tom, že jste kůň, zamyslete se nad tím. A když vám tři muži řeknou, že jste kůň? Měli by jste si jít raději koupit sedlo.“<sup>16</sup>*

## 2.4 Dynamika fungování osobnosti a možnosti jejího dalšího rozvoje

Dynamiku osobnosti lze přirovnat k systému aktivačně - motivačních vlastností, na základě kterých je určována motivační sféra osobnosti a její zaměřenosti. V osobnostní dynamice

---

<sup>16</sup>Adair, J. Efektivní komunikace. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2004, 167 s., ISBN 80-86851-10-9, s. 41

se zrcadlí všechny její strukturální vrstvy – motivační, temperamentové, poznávací, postoje a charakterové. **Nikdo z nás není neměnnou a stabilní bytostí, dokonce i relativně stabilní struktura osobnosti se mění a vyvíjí. Proto ji také můžeme nazvat strukturou dynamickou.** V dynamice veškerých činností jedince a v uspořádání jeho duševního života má zásadní úlohu specificky lidský fenomén psychologie většinou označovaný „Já“. Je obrazem sebepojetí, představ a smýšlení, jež si jedinec o sobě vytváří a pocity, jež se k tomuto procesu vztahují, jsou z něj vyvozeny.

V životě člověka má „Já“ mnoho funkcí:

Sjednocování dílčích zkušeností – integrace, na jejímž základě také činnosti jedince mají jistou vnitřní jednotu.

Stupeň shody mezi tím, jak jedinec vnímá sama sebe, jaký je a tím jaký by chtěl být, nazýváme silou „Já“. Silné „Já“ se projevuje přiměřenou mírou sebeakceptace, sebedůvěry a sebevědomí. Slabé „Já“ naopak sebepodceňováním, nespokojeností se sebou, sebeodmítáním. Je to v zásadě určující faktor (síla „Já“), který má stěžejní vliv na životní, ale i pracovní úspěšnost jedince. Silný jedinec, který se v životě dokáže prosadit, bývá zpravidla úspěšný i na pracovním poli, slabý jedinec, jehož život je zmítán pochybností o sobě samém nejpravděpodobněji neuspěje ani při náročných pracovních úkolech.

Dalším významným ukazatelem je stabilita „Já“. Osobnost člověka, jeho obraz sebe sama se přirozeně vyvíjí v průběhu celého jeho života. **Logicky kromě jiných skutečností sehrává význačnou roli v jeho stabilitě hodnocení jedince, jež mu poskytne jeho sociální okolí.** Především máme na mysli pro jedince významné osoby, jimiž zpravidla jsou jako první rodiče, dále učitelé, nadřízení, partneři, a další členové skupin, v nichž se jedinec pohybuje. (Při výběru nového zaměstnance jistě představuje vhodnější volbu jedinec, jehož „Já“ je stabilnější). Vhodně zvolenými formami pozitivního hodnocení výkonu, popř. osobnostních kvalit lze tuto stabilitu ještě podpořit.

Evalvační tendence – tendence k pozitivnímu zhodnocování sebe sama, projevující se potřebou autonomie, potřebou získat uznání, tendencí vyhnout se selhání, pohrdání.

Všechny sociální situace a především v pracovní oblasti jsou zdrojem evalvace, případně devalvace osobnosti jednotlivce, proto je účelné vytvářet půdu pro zhodnocování osobnosti každého jednoho spolupracovníka dostupnými prostředky: přiměřeností pracovních úkolů, výběrem vhodných spolupracovníků, atd.

Úzce souvisejícím aspektem evalvačních tendencí je aspirační úroveň. Lze si ji představit jako úroveň nároků, které jedinec klade na svůj výkon, usilování o sebeuplatnění, dosažení určitých vytyčených cílů, dosažení vysněné společenské pozice. **Rozpoznání aspirace každého ze spolupracovníků, je klíčovým momentem k pozitivnímu využití jeho kvalit.** V rámci svých možností by manažer měl „jít naproti“ aspiračním snahám a jedince pokud možno podpořit, nikoli jej potlačovat nebo ignorovat.

Na aspirační úroveň těsně navazuje sebehodnocení jedince a úroveň schopností, jež skutečně má. Nepřiměřeně vysoké aspirační tendence bývají provázeny selháváním a nízké aspirace vedou k poklesu aktivity jedince a následnému snižování aspirační úrovně. Je proto nutné při výběru a vedení pracovníků, věnovat pozornost jejich sebehodnocení a vhodně zvoleným přístupem napomáhat udržení jeho přiměřenosti.

Jedinec jako osobnost si udržuje svoji vnitřní stabilitu (rovnováhu) obrannými mechanismy, pro které na biologické úrovni známe pojem imunita. Tyto obranné schopnosti mají na psychologické úrovni za cíl únik před devalvací vlastního JÁ a fungují na nevědomé či podvědomé úrovni.<sup>17</sup>

Možnosti dalšího rozvíjení osobnosti jsou, alespoň z mého pohledu, rozlehlou plání, na níž můžeme stavět a sázet a sklízet, každý podle vlastních schopností. Stačí chtít. Organizace by měla ve vlastním zájmu podporovat vytváření podmínek, v nichž by se mohl realizovat

---

<sup>17</sup> Bedrnová, E., Jarošová E., Nový, I., a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2012, 615 s., ISBN 978-80-7261-239-0, s. 93-94

latentní potenciál jejích pracovníků. Tento by měla chápat nejen jako schopnost získávání a využívání nových dovedností a znalostí, ale také jako prozatím nevyužitý zdroj ideí a nápadů, jak by organizace mohla lépe a efektivněji fungovat. Tento okřídlený odstavec v praxi většinou vypadá tak, že jedinec v organizaci bojuje o holé přežití, a pokud někdy má inspirativní záchvěv jakéhokoliv druhu, může si být jist, že tento bude po zásluze potrestán. Netuším, zda tento jev přetrvává z dob dávno minulých, nebo zda jsme národ nepoučitelných zbedněnců, ale pokrytecky vyznáváme něco, več nevěříme a vzýváme změny, kterých bychom se báli dočkat.

Rozvojem osobnosti můžeme rozumět rozvoj lidských zdrojů – individuální vzdělávání a rozvoj, samostatné učení, e-learning, koučování, odborné vzdělávání, řízení znalostí, vzdělávání na pracovišti, rozvoj manažerů. Společným jmenovatelem těchto procesů je bezpochyby rozvoj. Dobrý manažer by měl znát cestu, kterou bude zvyšovat povědomí o potřebě učení a vzdělávání, jehož cílem je soustavné zlepšování jím vedených souputníků i jeho vlastní.

Vzdělávání nepřipravuje jedince pouze na náročnější úkoly, ale je také procesem zvyšujícím existující schopnosti. Vede k rozvíjení již nabytých znalostí a dovedností. Proto je nutné poukazovat především na užitečnost (možnost využití získaných znalostí do budoucna), a tak motivovat jedince ke vzdělávání. K tomu, aby si uvědomovali, že jejich současné znalosti, postoje, dovednosti a chování je třeba rozvíjet a zlepšovat.

Samostatně řízené vzdělávání, samostatné učení, nebo sebereflexivní vzdělávání – tři různá označení téhož. Největší výhodou tohoto procesu vzdělávání je fakt, že jedinec si může sám zvolit tempo dle svých schopností a časových možností. Pro jedince by tato metoda měla mít přínos v rozvíjení nových vzorců myšlení, vnímání a chování. V zásadě lze říci, že lidé se více naučí a zapamatují si, pokud sami přijdou na to, jak se věci mají. Tento model vzdělávání může uspokojovat jedince, kteří trvají na rozvoji potenciálu a uspokojení aspirací ohledně kariéry.

Z mnoha výzkumů ale vyplynulo, že rychlejším zdrojem získávání cenných poznatků je neformální vzdělávání, jež je denně uskutečňováno pozorováním zkušenějších kolegů, spoluprací na úkolech, vzájemné kooperaci a konverzaci. Toto přirozeně vyplývá z problémů a podnětů přinášeny prací. **Až 70% toho, co lidé vědí o své práci se mohou naučit zcela neformálně.** Přičemž další vzdělávání je vhodné k upevnění pozitivních pracovních návyků a k rozvoji zkušeností.

Přesto, co je psáno v předchozím odstavci, bych apelovala na alespoň minimální vzdělávání či rozvoj pracovníků. Neboť sama za sebe mohu říci, že nikdy dostatečně nedoceníme jakýkoli **nový podnět, jež nám může poodkrýt zase další možnosti a i dále se projeví v širších souvislostech našeho nejen pracovního života.** Protože stagnace a rutina jsou zabijákem konstruktivních přístupů a chuti do překonávání dalších překážek. Myslím si, že člověk není nikdy dost starý na to, aby rezignoval na sebe, potažmo na okolí.

E-learning nabízí vzdělávajícím se jedincům aktuální informace, přičemž předávání a spolupráce mezi vzdělávajícími se jedinci je díky elektronické cestě možná prakticky po celém světě, tedy všude tam, kde je možnost připojení se na internet. Vzdělávající se jedinci se mohou profilovat do různých učicích se skupin dle tématu, do zájmových společenství, v nichž jejich členové získávají a předávají si znalosti. Tento systém vzdělávání je velmi rozšířen, jeho obliba je značná a sdílením informací o společných tématech vzdělávání jsou jedinci ušetřeni mnoha časových ztrát. E-learning je poskytován pomocí intranetu a webových stránek, popř. z CD-ROMu. Rozšířené je i on-line koučování a diskuzní fóra.

*„K nejsložitější formě vzdělávání dochází, když se vzdělávání týká hodnot a postojů lidí a skupin. Jde nejen o nejsložitější oblast, ale také o oblast nejobtížnější.“<sup>18</sup>*

---

<sup>18</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, 789 s., ISBN 80-247-1407-8, s. 464

Koučování, pod tímto pojmem hledejme individuální intervenci a specifickou metodu rozvoje osobnosti koučovaného. **Koučování může být prováděno se zaměřením jak na jednotlivce, tak na celý tým.** Tzv. týmové koučování. Je to stále častěji využívaná metoda ve smyslu rozvíjení potenciálu manažerů, zlepšování výkonu, pomáhá učit se hledat snadnější postupy a odstraňovat bariéry stojící v cestě vyšší výkonnosti. Uvolňuje potenciál koučovaného jedince, vede jej k hledání nových směrů a způsobů efektivního využití vlastních předpokladů, učí jej být odpovědným za výsledky svého vzdělávání a rozvoje.

K této definici bych podotkla pouze toto: přeneseně, i když doslovně, koučování ve sportu lze uvést jako nádhernou paralelu tohoto „duševního“ koučinku. Pro ty, kteří se nikdy sportu aktivně nevěnovali – trenér je ten, jež naučí překračovat naše zažitá hranice, ten, který dokáže zpracovat koučovaného tak, aby se nebál uvěřit v sebe a svoje schopnosti. Je to velká zkušenost a zároveň silná jistota, vědět, že mohu dokázat víc. Víc než bych si dovolila doufat.

Koučování probíhá v sériích setkání kouče a koučovaného, většinou po dobu několika měsíců, je to tedy dlouhodobější proces. Mezi jednotlivými intervencemi pak přichází na řadu praktické prověření načerpaných dovedností. A dále v příštím setkání lze tyto aplikované postupy zhodnotit, učinit výstupy a dle nastalé situace určit další techniky a metody koučování (nejvhodnější pro příští etapu). Tento proces se přirozeně neobejde bez jistého vztahu oboustranné důvěry, který lze také považovat za jeden ze základních kamenů úspěšného koučování.

Koučování pracovníků v řídicích funkcích napomáhá jejich lepšímu chápání vzájemných vztahů, pochopení druhých, a tím sebereflexi jejich vlastního jednání, pocitů. Kouč může také fungovat jako zprostředkovatel zpětné vazby vztahující se k jednání např. manažera ve vyšším stupni organizační hierarchie, neboť v tomto smyslu většinou přímí podřízení nejsou ochotni, ať již ze strachu či nechuti z možných negativních následků, projevit svému nadřízenému upřímně názor na řídicí postupy, jež se jich přímo dotýkají.



Chtěla bych zdůraznit, že koučování pomáhá stimulovat rozvoj komunikačních dovedností, je založeno na nedirektivním stylu vedení dialogu s koučovaným. Dobrý kouč nepředkládá návody a nepoučuje, ale vnímá zájmy a sleduje, kam se ubírají představy koučovaného, vede ho k přemýšlení, hledání a aplikaci pro něj nejoptimálnějších možností. Aktivně naslouchá a klade otázky, které otevírají nové vhledy, rozkrývají problémy, umožňují zmapovat bílá místa skrytých souvislostí, dokáže jasně a výstižně shrnout obsah odpovědí. A tím osvětlit stanovení cílů a priorit. Dobrý kouč je především vynikající psycholog. Je téměř pravidlem, že výběrem externích koučů se zabývají obvykle personalisté dané organizace, jež se rozhodne pro služby kouče.

*„V současné situaci, kdy profesionalizace práce koučů zdaleka není ukončeným procesem, jde o náročný úkol. Vodítka mohou poskytnout mezinárodní profesní sdružení (viz webové stránky například European Coaching and Mentoring Council, International Federation of Coaching, Worldwide Association of Business Coaches, kde lze mimo jiné nalézt specifikace nároků, jež by měl kouč splňovat; v našich podmínkách též webové stránky České asociace koučů či zdejší pobočky International Coach Federation).“<sup>19</sup>*

V českých podmínkách je ojedinělé interní koučování, jímž se obvykle zabývají zkušení personalisté, kteří jsou vzděláni v oboru koučování a navíc důvěrně znají prostředí organizace.

---

<sup>19</sup>Bedrnová, E., Jarošová E., Nový, I., a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2012, 615 s., ISBN 978-80-7261-239-0, s. 203

### 3 KOMUNIKACE V ORGANIZAČNÍM PROSTŘEDÍ

„Není možné nekomunikovat“ je jeden z nejznámějších výroků P. Watzlawicka, amerického psychologa, psychoterapeuta a filozofa rakouského původu. Komunikováním strávíme převážnou část svého aktivního života života, je tudíž s podivem jak málo času a pozornosti věnujeme jeho tříbení, a jak dalece můžeme být uvězněni ve stále stejně chybných modelech této tak náročné disciplíny. Stejně jako po většinu života, i v pracovním procesu, je jedinec v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Tato sociální interakce má za následek vzájemné ovlivňování jedince a druhého člověka či skupiny lidí či pracovníků. Proces komunikace a interakce s přihlédnutím k individuálním odlišnostem komunikujících neprobíhá vždy bez komplikací. V organizačním prostředí jsou rozdíly navíc umocněny rozdílnými sociálními, resp. pracovními pozicemi. Především pro činnost manažera je komunikace doslova stěžejní, protože naplňuje převážnou část jeho pracovního působení. Manažer musí každodenně ovlivňovat, usměrňovat, informovat a koordinovat činnost podřízených, přičemž úspěšná komunikace představuje „prubířský kámen“, na němž je podrobena zkoušce ryze kvalitního vedení každého manažera.

#### 3.1 Komunikační kanály, komunikační sítě, virtuální týmy

V následujících řádcích se budeme věnovat přenosu sdělení prostřednictvím komunikačních kanálů. Volbou správného kanálu můžeme dosáhnout efektu působivosti předávané informace, a proto má zásadní význam. Komunikační kanály lze rozdělit do skupin dle způsobu přenosu: **Ústní komunikace, písemná komunikace a obrazová dokumentace.** V ústní komunikaci můžeme využívat možnost dialogu tváří v tvář, skupinové komunikace, telefonního rozhovoru, prezentace, televizního vysílání, rozhlasového vysílání a videokonference. V písemné komunikaci máme možnost prezentovat svá sdělení dopisy, oběžníky, faxem, tištěnou reklamou, elektronickou poštou a počítačovými daty. Obrazová dokumentace může mít podobu kresby, grafu, schématu, fotografie, plakátu, filmu, nástěnky.

Z hlediska členění v organizaci můžeme kanály také rozdělit na **formální** a **neformální**. Formální jsou vytvářeny především organizační strukturou podniku, neformální potom chápeme na základě neformálních mezilidských vztahů, běžně vyplývajících ze spolupráce a koexistence na pracovišti. Jejich existencí se může posilovat týmová spolupráce, ale mnohdy se stávají semeništěm zkreslených informací, pomluv či neověřených zpráv. Důkladné zmapování všech komunikačních kanálů v organizaci lze vhodně využívat k lepšímu pochopení a tím i vedení svěřených pracovníků, týmů. V praxi jsem se již vícekrát setkala a stává se to nezdárka, že někteří manažeři limitují druhým přístup k určitým, pro kvalitní odvedení práce nezbytným informacím, aby si upevnili, či zvětšili moc, jež nad nimi mají. Tento způsob tzv. „přiškrceného kohoutku“ v důsledku nepřináší pozitivita v širším měřítku a jeví se mi dosti krátkozraký.

*„V poslední době jsme svědky toho, že informační technologie významně ovlivňují prakticky veškeré lidské podnikání, zejména pak v oblasti výroby, obchodu, dopravy, výchovy a při řízení systémů všeho druhu. Jestliže se až donedávna považoval informační systém za podsystém systému řízení, pak v dnešní době – a zejména pak do budoucna – se díváme na vzájemný vztah těchto dvou systémů jako na dualitní, tj. jeden bez druhého nemůže existovat a jeden ovlivňuje druhý.“<sup>20</sup>*

Setkala jsem se již mnohokrát s tím, že firma dává přednost „osobnímu doporučení“ např. při výběru nových pracovníků, nebo při získávání nových dodavatelů, či klientů a referen- ce z prověřených zdrojů samozřejmě upřednostňuje. Tento fenomén se skrývá pod názvem **networking** - proces chování, které vede k usnadnění navazování kontaktů, jejich udržování a rozvíjení. Jsou to **postupně budované sítě lidí, kontaktů a organizací, jež si mohou být prospěšné, a které si vzájemně mají co nabídnout**. Funguje tedy na bázi vytváření a splétání profesních i osobních kontaktů s lidmi, jehož cílem je získání informací, vzájemné podpory, sdílení zdrojů, rad a osobních doporučení. Je to neustále se vyvíjející a přelévající se organismus, v žádném případě si po tímto nelze představit statický celek.

---

<sup>20</sup> Molnár, Z. Moderní metody řízení informačních systémů. Praha: Grada a. s., 1992, 352 s., ISBN 80-85623-07-2, s. 19-20

Pokud již vytvořenou síť rozšíříme o další kontakt, nezískáváme pouze konkrétního jedince, ale také jeho celou síť, jež pro nás může být potenciálně dostupná. Vstup do sítě uvozuje a determinuje druhy vztahů. Může jít o již existující vztah se členem sítě (osobní), nebo jsou to vztahy získané z předchozích společných pracovních zkušeností, může jít o doporučení třetí osobou, která je zprostředkovatelem seznámení mezi členem sítě a doporučeným (např. matka představuje dceru své bývalé kolegyni).

Schopnost a ochota nabídnout v rámci networkingu něco ostatním je základem pro jeho fungování. Vyžaduje aktivní a systematický přístup k budování nových kontaktů a v péči o kontakty dosavadní, proto by měl zahrnovat také účast např. na společenských akcích, kde je pravděpodobnost setkání s lidmi, kteří v budoucnu mohou být potenciálními partnery. Péči o stávající kontakty se rozumí projevování zájmu a upozorňování na akce, jež by mohly být pro partnera zajímavé. Jde především o ochotu ke komunikaci, sdílení, vstřícnost a spolupráci než o konkurenci či soutěžení.

Networking lze rozdělit ještě dle působení jedince ve smyslu – člen organizace, **na interní networking a externí networking**. Interní networking je síť v rámci organizace, zaměřuje se na spolupracovníky a udržování dobrých vztahů s nimi. I s pracovníky, s nimiž není jedinec nucen komunikovat pracovně, je vhodné dodržovat kontakt. V určitém smyslu jej lze vnímat jako ekvivalent neformálních vztahů v organizaci. Lze jej využít k nalézání nových informačních zdrojů, důležitých pro efektivitu práce, apod.

Z mého pohledu je v našich podmínkách interní networking zanedbávanou částí firemní kultury. Jsem přesvědčená o nutnosti rozvíjení a upevňování vztahů v rámci organizace. Ať už formou zážitkových mimopracovních aktivit, pořádáním výjezdů za kulturou, případně firemními setkáními na neutrální půdě, jež se konají více než jednou do roka.

Externí networking se váže k působení mimo organizaci, v níž jedinec působí. Týká se např. vztahů s odbornou veřejností, státními úředníky, dodavateli, klienty, konkurenty. Může být prospěšný k udržení povědomí o aktuálním dění v daném oboru, sdílení zkušeností a tím v podstatě prospívá i organizaci, v níž daný jedinec působí.

Virtuální týmy představují další stupeň v organizačních strukturách. Obecně si lze představit tyto týmy jako geograficky rozptýlené jednotky, jež pracují na společném úkolu. V dnešní době tento princip funguje v rámci sociálních sítí jako nástroj komunikace v širokých vrstvách veřejnosti. My se ale budeme zabývat virtuálními týmy, jež jsou spojeny prací na konkrétním projektu. Tento způsob práce má svá specifika, jež jsou dána především bezhraničností a neomezenou možností výběru vhodných členů virtuálního týmu. Provázanost informačních technologií s celou šíří sociální reality je fakticky vytvořením tzv. kyberkultury. Kdy člen týmu je například zaměstnancem organizace, ve které se fyzicky vyskytuje, ale zároveň pracuje z domova jako nezávislý expert. Mohou to být také pracovníci jedné organizace, kteří pracují po celém světě. **Forma virtuálního týmu může být mnohvrstevná a nabývat nesčetně podob.** Pro organizaci představují tyto týmy větší flexibilitu a rozvíjení schopnosti adekvátně reagovat na současnou situaci na trhu. Při řešení naléhavých úkolů tak organizace může získávat špičkové experty bez vysokých nákladů na dopravu, pracoviště atd.

Přestože právě setrvává např. doma, může člen virtuálního týmu prostřednictvím monitoru svého PC, faxu, telefonu spolupracovat bezprostředně s ostatními členy, kteří působí v jiných zemích. Zpravidla jsou členové odpovědní za organizaci vlastního pracovního času. To v praxi představuje čtyřicetihodinový otevřený pracovní prostor, je zde i vysoká flexibilita pracovního místa a tím ušetřených nákladů jak na straně organizace, tak na straně pracovníka. Nelze ovšem nezmínit také skutečnost, že zajištění efektivity práce virtuálních týmů není jednoduchou záležitostí. Také uskutečňování např. porad v reálném čase je obtížným úkolem, jeden člen týmu právě zasedá k večeři, zatímco jiný začíná svůj den a ostatní momentálně tvrdě spí.

V tomto smyslu je nutné se zaměřit na efektivní spolupráci v kyberprostředí, pečlivě definovat role jednotlivých členů týmu, efektivně strukturovat a formovat virtuální týmy a tvořit sítě týmů.

*„Pracovníci vrcholového vedení musejí mít dostatečné znalosti v oblasti výpočetních a komunikačních technologií, aby mohli přijímat správná rozhodnutí o vývoji těchto systémů v podniku, linioví vedoucí musejí znát hodně o informačních technologiích, aby mohli po-*

*soudit, zda jimi používaný informační systém je dostatečný a efektivní, koneční uživatelé musejí mít dostatečné dovednosti i znalosti v práci s výpočetní technikou, aby ji neodmítali a nebyli jí frustrováni, a konečně profesní pracovníci informačních systémů musejí neustále udržovat krok s vývojem IT.* <sup>21</sup>

### 3.2 Komunikační bariéry a problémová komunikace

Pokud se vydáme proti proudu času a zkusíme si představit první pokusy o dorozumění se skrze symboly a následně první slova, jež určovala konkrétní věc, stav, pocit – můžeme v porovnání s tím, jak nyní funguje dorozumívání prostřednictvím slov a symbolů fascinovaně nevěřit, jaký rozvoj tohoto fenoménu jsme dopustili. Jak je možné, že tohle všechno jsme schopni obsáhnout, porozumět a zapamatovat si? Jak je možné, že přestože naši spoluúčastníci z živočišné říše, kteří s námi jdou cestou stejnou řádku let, jsou stále na též úrovni neverbální komunikace? Jen člověku je dáno mluvit – přesto, nebo právě proto je naše komunikace daleko více náchylná k chybám, než komunikace bez jazyka. S ostatními jsme schopni komunikovat s daleko větší bohatostí a hloubkou, přesto zde existuje riziko, že se dočkáme nepochopení a sklouzneme do izolace, jež bude ve srovnání s jakýmkoliv příslušníkem zvířecí říše daleko větší.

Z minulosti našeho vývoje v komunikaci si přece odnášíme odkaz společný s našimi zvířecími předky – **zachovali jsme si zásadní pomocný systém – schopnost neverbální komunikace**. Touto řečí těla jsme schopni na sebe prozradit mnohdy více, než bychom si přáli. Určitě existují mistři, kteří dokáží tzv. vypnout přirozené postoje a mimické reakce, a uzpůsobit je tak, aby ladily s řečeným. Obvykle jsou to vynikající lháři.

Komunikace vytváří vztah, vztah vytváří komunikaci. Právě na základě podnětů neverbální komunikace je nejvíce patrné, jak moc se mohou lišit vyřčená slova od skutečného postoje,

---

<sup>21</sup> Molnár, Z. Moderní metody řízení informačních systémů. Praha: Grada a. s., 1992, 352 s., ISBN 80-85623-07-2, s. 319

myšlenek komunikujících. Mnohdy tento rozpor, který vědomě neregistrujeme, může být zásadním problémem a vytvářet nepřekonatelné komunikační bariéry. Proto, pokud jsme schopni si uvědomit co nám v komunikaci s určitými jedinci „vadí“, měli bychom se snažit přímo se zeptat, vyjasnit si situaci, proč se v kontaktu s námi chovají tak, jak se chovají, přestože říkají, to co říkají. Je to nejsnazší cesta k druhým, která, pokud je podpořena úsměvem a opravdovým zájmem zjistit, co mezi námi neladí, může mít překvapivě pozitivní výsledky. Tento přístup se mi mnohokrát vyplatil nejen v pracovním procesu, ale vlastně ve veškerém kontaktu s ostatními.

**Manažer, jež přiděluje úkol, by se měl vždy zajímat o to, zda jeho sdělení je správně pochopeno a vyžádat si zpětnou vazbu.** Zpětná vazba by měla být efektivní, podávána tak, aby nebyla osobním útokem, ale byla pracovníkovi nápomocna ve zlepšování kvality. Měla by být zaměřena především na jeho práci, neměla by se přímo týkat osobnosti pracovníka. Vždy by měla být srozumitelná a důležitým předpokladem je hlavně umění aktivně naslouchat. Významným atributem, který ovlivňuje komunikaci je kontext, tedy rámec, celková situace a stav, ve kterém komunikace právě probíhá. Jednotlivé stimulační vlivy bývají označovány jako kontextová modalita.

Jako dobrý příklad předcházení komunikačním bariérám nám může posloužit **asertivní přístup**, který se v komunikační rovině projevuje především těmito sociálními dovednostmi: umění spontánně se projevit, umět prosadit oprávněný požadavek, umění požádat o laskavost, umět odmítnout bez pocitu viny a zbytečného vysvětlování, dokázat poskytnout zpětnou vazbu a umění zpětnou vazbu přijmout. A protože asertivní komunikace je zaměřena hlavně proti manipulaci, jejím cílem by mělo být především dosažení přijatelného kompromisu. **Nemělo by tudíž jít jen o vlastní sebeprosazení.**

Asertivním přístupem k životu a ostatním jedincům dáváme najevo, že dokážeme žít jako dospělí, jež ctí práva druhých a jsou schopni a ochotni respektovat jejich názory. Známe svá práva, dokážeme je prosazovat a nebojíme se vyjadřovat svůj názor. V pracovním procesu – v pozici řízeného – se mi osvědčilo využít techniku tzv. „otevřených dveří“, která spočívá v klidné reakci na kritiku a její přijetí. Zcela bez emocí jsem přijala kritiku a vstřícností a umírněným postojem jsem dosáhla zklidnění situace, následně jsem se

asertivním dotazováním pokusila zjistit podstatu kritiky adresované mojí osobě. Ve většině případů jsme došli k vzájemnému pochopení a konstruktivnímu řešení problému, jehož se výtky týkaly. Tento princip uplatňuji i ve výchově dětí a mohu jej doporučit. Chci také podotknout, že v dalším pracovním snažení byly kritiky na moji osobu, resp. odvedenou práci o dost adresnější, oprávněné a méně manipulativní.

Komunikačními bariérami můžeme rozumět také rozdíly, které vycházejí z různých náhledů na svět, různých způsobů řešení problémů, konfliktů, různých kultur. Stejným jazykem hovořící, ale používající různý „slovník“, to jsou zcela jistě mnohdy těžko překonatelné rozdíly. Proto je velmi důležité, aby vedoucí pracovníci byli schopni chápat odlišnosti, které jsou určující v příslušnosti jedinců k různým sociálním skupinám, k jiným kulturám. Je totiž docela možné, že v případě ignorace a nedostatečné empatie nikdy nedosáhnou společné domluvy.

Jak jsem se již zmínila výše, značný vliv na průběh komunikace mají emoce. Hlavně u méně vyrovnaných jedinců bývají negativní projevy v komunikaci velmi patrné. V těchto případech se komunikace stává spouštěčem nahromaděných emocí a vede většinou ke konfliktu. Zvláště v případech, kdy tito jedinci mají jasnou, nevyvratitelnou představu o tom, že okolí zastává vůči nim negativní postoje. Zrovna tak v případě, že jedinec má k nějakému tématu záporný postoj, zřejmě vůbec nebude chtít o tomto diskutovat. Zcela opačně potom témata, k nimž zaujímá kladný postoj, může rozebírat neomezeně. **Vztah k sobě samému a k druhým lidem tedy vysloveně určuje způsob komunikace. Manažer si musí uvědomit své postoje vůči řízeným jedincům a mít na paměti, že mohou stejnou věc vnímat zcela odlišně než on.**

Komunikační dovednosti mohou být také bariérou v komunikaci. Patří sem dovednosti vyslechnout si i poskytnout zpětnou vazbu, umění přizpůsobit se momentálním podmínkám, umění argumentovat, ale také schopnost aktivně naslouchat. Pokud těmito dovednostmi účastníci komunikace nedisponují, lze předpokládat, že bude domluva ztížená. Ideální situace nastává za předpokladu, že oba účastníci komunikace disponují vysokou úrovní komunikačních dovedností. Sociální citlivost a taktní a srozumitelně formulovaná sdělení jsou zárukou úspěchu v kontaktu s druhými. Pokud dokážeme své myšlenky



kvalitně zformulovat a podat je způsobem pochopitelným druhé straně, jsme na dobré cestě v prosazení svých názorů, svého pohledu na věc. Zde je velmi důležitá schopnost citlivé argumentace.

**Nevhodně volenými, emocionálně podbarvenými výstupy a hodnoceními podřízených mohou vedoucí dosáhnout stavu, který bývá v mnoha případech ireverzibilní. Stejně jako v běžném životě platí i v praxi manažera – jednou řečené již nelze vzít zpět.**

*„Zákon akce a reakce neplatí jen ve fyzice. Týká se rovněž všech vztahů – k lidem, zvířatům, rostlinám, světu... Jestliže se chovám dobře, dostanu zpět dobro. Jestliže jedním se zlým úmyslem, vrátí se mi zlo. Vždy budeme mít to, co přejeme i ostatním. Být šťastný není záležitostí osudu. Je to věc volby. 14. Dalajlama“<sup>22</sup>*

---

<sup>22</sup> Suchý, J., Náhlovský, P. Životní koučování a sebekoučování Klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 112 s., ISBN 978-80-247-4010-2, s. 55



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ZJIŠŤOVÁNÍ MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ V PRAXI

V praktické části své práce se budu věnovat zjišťování, zda jsou v praxi využívány moderní metody řízení a komunikace. Výzkum bude prováděn kvalitativní metodou, formou strukturovaného rozhovoru. Presentace a analýza dat bude zpracována strukturovaným popisem.

### 4.1 Úvod, cíl výzkumu, výzkumné otázky

K odpovědi na výzkumnou otázku zda jsou v praxi využívány moderní metody řízení a komunikace se chci v praktické části své práce dopracovat níže uvedenými výzkumnými otázkami, jež jsem sestavila tak, aby mi pomohly odpovědět na to, zda se řídicí pracovníci pravidelně vzdělávají v oboru řízení a komunikace. Tudiž, zda jsou schopni řídit své podřízené dle aktuálních poznatků z tohoto oboru. Zda jsou seznámeni s osvědčenými poznatky z psychologie a sociologie a užívají jich v praxi. A tím pádem, zda se promítají tyto poznatky v konceptu jejich řízení.

Cílem práce je odpovědět na otázku, zda jsou při týmové práci v praxi využívány moderní metody řízení a komunikace, zda jsou řídicí pracovníci ochotni se vzdělávat v oblasti řízení a komunikace. Zda nejnovější poznatky psychologie a sociologie mohou být nápomocny v procesu komunikace a řízení. A v neposlední řadě – jaké jsou zkušenosti vedoucích pracovníků s využíváním těchto poznatků v praxi.

Výzkumné otázky:

- 1) Co si myslíte o individuálním přístupu k jednotlivým pracovníkům? – Využíváte poznatků o jednotlivcích k jejich úspěšnému vedení?
- 2) Kde vidíte příčiny neúspěšné motivace pracovníků? – Jaké způsoby motivace užíváte při vedení pracovníků?

- 3) Jaké zkušenosti máte s poskytováním zpětné vazby? – Jste zastáncem/zastánkyní tohoto druhu hodnocení odvedené práce?
- 4) Upřednostňujete při vedení týmu svou jasnou vizi, nebo dáváte prostor i připomínkám podřízených?
- 5) V čem podle Vašeho názoru spočívají nejčastější nedorozumění a nepochopení zadaných úkolů?
- 6) Užíváte v předcházení konfliktům zkušenosti, jež jste nabyl/a například ve vzdělávacím kurzu?
- 7) Kdy naposledy jste se zúčastnil/a kurzu či školení zaměřeného na řízení a komunikaci?
- 8) Jste nakloněn/a případnému vzdělávání se v oboru Vašich podřízených? – Je společnost ochotna investovat v tomto směru?

## 4.2 Použitá metoda, respondenti

Výzkumnou metodou, kterou jsem použila k odpovědi na výzkumnou otázku, je strukturovaný rozhovor. Tuto metodu jsem zvolila s přihlédnutím k možnostem, které skýtá, a také proto, že ráda komunikuji.

Respondenty jsem vybrala z řad vedoucích pracovníků nejmenované regionální stavební společnosti, protože jsem přesvědčena, že v praxi při řízení svých oddělení se denně setkávají s problematikou řídicích metod a komunikace, a proto ke zvolenému tématu budou mít co říci. Jedná se o vedoucí pracovníky sekcí:

- A) Ředitel společnosti – jednatel, pohlaví: muž, věk: 37 let
- B) Vedoucí účtárny a sekretariátu – jednatelka společnosti, pohlaví: žena, věk 59 let
- C) Vedoucí prodejny stavebnin a koupelnového studia, pohlaví: muž, věk: 31 let
- D) Vedoucí betonárny a dopravy, pohlaví: muž, věk: 38
- E) Vedoucí přípravy a hlavní stavbyvedoucí, pohlaví: muž, věk: 25 let
- F) Vedoucí zakázkové kanceláře plastových oken a interiérových dveří, pohlaví: muž, věk: 48 let

### 4.3 Rozhovory, analýza, závěr

#### Rozhovory:

#### A) Ředitel společnosti – jednatel, pohlaví: muž, věk: 37 let

- 1) Co si myslíte o individuálním přístupu k jednotlivým pracovníkům? – Využíváte poznatků o jednotlivcích k jejich úspěšnému vedení?

Ad 1) Respondent uvádí, že individuální přístup k jednotlivým pracovníkům je určitě potřebný. Využívá poznatků o jednotlivcích v praxi.

- 2) Kde vidíte příčiny neúspěšné motivace pracovníků? – Jaké způsoby motivace užíváte při vedení pracovníků?

Ad 2) Respondent vidí příčinu neúspěšné motivace v nezvládnuté komunikaci. Základním motivátorem je podle něj finanční ohodnocení, což mu potvrzuje i praxe, v dalším sledu uvádí uspokojování individuálních potřeb jednotlivců, např. příjemné pracovní prostředí.

- 3) Jaké zkušenosti máte s poskytováním zpětné vazby? – Jste zastáncem/zastánkyní tohoto druhu hodnocení odvedené práce?

Ad 3) Dotazovaný uvádí, že má s poskytováním zpětné vazby špatné zkušenosti, respektive v praxi k ní nedochází, důvod vidí ve strachu z domnělých následků, a také ve lhostejnosti a nepochopení nutnosti těchto úkonů pro hladké fungování organizace jako celku. Je zastáncem tohoto druhu hodnocení odvedené práce.

- 4) Upřednostňujete při vedení týmu svou jasnou vizi, nebo dáváte prostor i připomínkám podřízených?

Ad 4) Respondent je přesvědčen, že dává prostor připomínkám podřízených.

- 5) V čem podle Vašeho názoru spočívají nejčastější nedorozumění a nepochopení zadaných úkolů?

Ad 5) Dotazovaný uvedl, že jednoznačně vidí příčinu všech nedorozumění a nepochopení zadaných úkolů v chybné komunikaci.

- 6) Užíváte v předcházení konfliktům zkušenosti, jež jste nabyt/a například ve vzdělávacím kurzu?

Ad 6) Dotazovaný uvádí, že se nezúčastnil kurzu zaměřeného na předcházení konfliktům.

- 7) Kdy naposledy jste se zúčastnil/a kurzu či školení zaměřeného na řízení a komunikaci?

Ad 7) Respondent uvedl, že kurzu zaměřeného na řízení a komunikaci se zúčastnil přede dvěma lety.

- 8) Jste nakloněn/a případnému vzdělávání se v oboru Vašich podřízených? – Je společnost ochotna investovat v tomto směru?

Ad 8) Dotazovaný je jednoznačně pro vzdělávání se podřízených v oboru, také uvádí, že společnost v tomto směru investuje.

**B) Vedoucí účtárny a sekretariátu – jednatelka společnosti, pohlaví: žena, věk 59 let**

- 1) Co si myslíte o individuálním přístupu k jednotlivým pracovníkům? – Využíváte poznatků o jednotlivcích k jejich úspěšnému vedení?

Ad 1) Respondentka upřednostňuje individuální přístup k jednotlivým pracovníkům. Poznatků o jednotlivcích využívá v praxi při jejich vedení.

- 2) Kde vidíte příčiny neúspěšné motivace pracovníků? – Jaké způsoby motivace užíváte při vedení pracovníků?

Ad 2) Dotazovaná vidí příčiny neúspěšné motivace pracovníků v komunikaci. Uvádí, že užívá finanční motivace.

- 3) Jaké zkušenosti máte s poskytováním zpětné vazby? – Jste zastáncem/zastánkyní tohoto druhu hodnocení odvedené práce?

Ad 3) Dotazovaná má dobré zkušenosti z poskytováním zpětné vazby, a to jak od sebe směrem k pracovníkům, tak opačně. Je zastánkyní tohoto druhu hodnocení odvedené práce.

- 4) Upřednostňujete při vedení týmu svou jasnou vizi, nebo dáváte prostor i připomínkám podřízených?

Ad 4) Respondentka uvádí, že při vedení týmu dává prostor i připomínkám podřízených.

- 5) V čem podle Vašeho názoru spočívají nejčastější nedorozumění a nepochopení zadaných úkolů?

Ad 5) Dotazovaná vidí příčinu nedorozumění ve špatné komunikaci. Nepochopení zadaných úkolů připisuje zprostředkovaným sdělením, kdy se vytrácí původní smysl zadání, příp. dochází ke zkreslením informací.

- 6) Užíváte v předcházení konfliktům zkušeností, jež jste nabyl/a například ve vzdělávacím kurzu?

Ad 6) Dotazovaná uvádí, že se neúčastnila kurzu předcházení konfliktům.

- 7) Kdy naposledy jste se zúčastnil/a kurzu či školení zaměřeného na řízení a komunikaci?



Ad 7) Respondentka uvádí, že se kurzu zaměřeného na řízení a komunikaci neúčastnila.

- 8) Jste nakloněn/a případnému vzdělávání se v oboru Vašich podřízených? – Je společnost ochotna investovat v tomto směru?

Ad 8) Dotazovaná je zastáncem vzdělávání podřízených, uvádí, že společnost v tomto směru je ochotna investovat.

**C) Vedoucí prodejny stavebnin a koupelnového studia, pohlaví: muž, věk: 31 let**

- 1) Co si myslíte o individuálním přístupu k jednotlivým pracovníkům? – Využíváte poznatků o jednotlivcích k jejich úspěšnému vedení?

Ad 1) Dotazovaný je přesvědčen, že ke každému podřízenému je nutno přistupovat individuálně, využívá poznatků o jednotlivcích. Je si vědom svých rezerv ve sdělování svých požadavků při vedení jednotlivců.

- 2) Kde vidíte příčiny neúspěšné motivace pracovníků? – Jaké způsoby motivace užíváte při vedení pracovníků?

Ad 2) Respondent je jednoznačně přesvědčen o tom, že nejefektivnějším motivátorem jeho podřízených je finanční ohodnocení. Tento způsob je jediným motivačním prvkem v jeho vedení. Nepřipouští, že by neúspěšně motivoval, respektive jím zmiňovanou neochotu k lepším pracovním výsledkům svých podřízených, jež by očekával, nepřipisuje nedostatečné motivovanosti jeho podřízených.

- 3) Jaké zkušenosti máte s poskytováním zpětné vazby? – Jste zastáncem/zastánkyní tohoto druhu hodnocení odvedené práce?

Ad 3) Přestože respondent je zastáncem poskytování zpětné vazby, a k tomuto opakovaně vyzývá, je v praxi konfrontován s nechtím se vyjadřovat k jeho stylu vedení, připomínkovat jeho rozhodnutí a i reagovat na jeho zpětnou vazbu vůči podřízeným a hodnocení jejich odvedené práce.

- 4) Upřednostňujete při vedení týmu svou jasnou vizi, nebo dáváte prostor i připomínkám podřízených?

Ad 4) Dotazovaný uvedl, že se mu nedaří přimět své podřízené k přímé konfrontaci. Připomínkování svého stylu vedení a rozhodování má možnost sledovat pouze zprostředkovaně, přestože opakovaně dotazuje své podřízené ohledně jejich názoru na danou problematiku.

- 5) V čem podle Vašeho názoru spočívají nejčastější nedorozumění a nepochopení zadaných úkolů?

Ad 5) Respondent je přesvědčen, že nedorozumění mohou pramenit z nechtím vykonávat zadanou práci, respektive z představy, že zadaná práce není v souladu s náplní práce, jež jeho podřízení mají vykonávat.

- 6) Užíváte v předcházení konfliktům zkušeností, jež jste nabyl/a například ve vzdělávacím kurzu?

Ad 6) Dotazovaný neprošel vzdělávacím kurzem zaměřeným na předcházení konfliktům. Ze zkušeností z praxe uvádí, že se snaží konfliktům předcházet a to především snahou o kvalitní komunikaci s podřízenými.

- 7) Kdy naposledy jste se zúčastnil/a kurzu či školení zaměřeného na řízení a komunikaci?

Ad 7) Dotazovaný uvádí, že kurzu či školení se zaměřením na řízení a komunikaci se nikdy nezúčastnil.

- 8) Jste nakloněn/a případnému vzdělávání se v oboru Vašich podřízených? – Je společnost ochotna investovat v tomto směru?

Ad 8) Respondent je přesvědčen o pozitivním dopadu vzdělávání se svých podřízených, je zastáncem rozšiřování jejich znalostí. Podotýká ale, že se neseťkává s ochotou podřízených k účasti na těchto školeních.

**D) Vedoucí betonárny a dopravy, pohlaví: muž, věk: 38**

- 1) Co si myslíte o individuálním přístupu k jednotlivým pracovníkům? – Využíváte poznatků o jednotlivcích k jejich úspěšnému vedení?

Ad 1) Respondent si myslí, že s každým se má jednat dle jeho naturelu, tudíž upřednostňuje individuální přístup a využívá poznatků o jednotlivcích v praxi při jejich vedení.

- 2) Kde vidíte příčiny neúspěšné motivace pracovníků? – Jaké způsoby motivace užíváte při vedení pracovníků?

Ad 2) Dotazovaný vidí jednoznačně jako jediný úspěšný motivátor podřízených adekvátní finanční ohodnocení.

- 3) Jaké zkušenosti máte s poskytováním zpětné vazby? – Jste zastáncem/zastánkyní tohoto druhu hodnocení odvedené práce?

Ad 3) Respondent udává, že je ochoten naslouchat podřízeným. Rovněž udává, že akceptuje připomínky, je schopen sebereflexe a je také poskytovatelem zpětné vazby. Je tedy zastáncem tohoto druhu hodnocení odvedené práce.

- 4) Upřednostňujete při vedení týmu svou jasnou vizi, nebo dáváte prostor i připomínkám podřízených?

Ad 4) Dotazovaný uvádí, že si rád vyslechne připomínky podřízených.

- 5) V čem podle Vašeho názoru spočívají nejčastější nedorozumění a nepochopení zadaných úkolů?

Ad 5) Respondent vidí jednoznačně příčiny nedorozumění a nepochopení zadaných úkolů ve špatné komunikaci.

- 6) Užíváte v předcházení konfliktům zkušeností, jež jste nabyt/a například ve vzdělávacím kurzu?

Ad 6) Respondent v praxi využívá zkušeností, jež nabyt ve vzdělávacím kurzu zaměřeném na předcházení konfliktům.

- 7) Kdy naposledy jste se zúčastnil/a kurzu či školení zaměřeného na řízení a komunikaci?

Ad 7) Dotazovaný uvádí, že školení zaměřeného na řízení a komunikaci se zúčastnil před čtyřmi lety.

- 8) Jste nakloněn/a případnému vzdělávání se v oboru Vašich podřízených? – Je společnost ochotna investovat v tomto směru?

Ad 8) Respondent je nakloněn vzdělávání se v oboru podřízených, uvedl, že společnost v tomto směru investuje.

**E) Vedoucí přípravy a hlavní stavbyvedoucí, pohlaví: muž, věk: 25 let**

- 1) Co si myslíte o individuálním přístupu k jednotlivým pracovníkům? – Využíváte poznatků o jednotlivcích k jejich úspěšnému vedení?

Ad 1) Dotazovaný je jednoznačně pro individuální přístup k jednotlivcům. Využívá všech dostupných poznatků o každém k jeho úspěšnému vedení.

- 2) Kde vidíte příčiny neúspěšné motivace pracovníků? – Jaké způsoby motivace užíváte při vedení pracovníků?

Ad 2) Respondent uvádí, že zkušeností získaných v praxi, že příčinou neúspěšné motivace je především a jedině nedostatečné finanční ohodnocení podřízených a je jednoznačně zastáncem tohoto druhu motivace.

- 3) Jaké zkušenosti máte s poskytováním zpětné vazby? – Jste zastáncem/zastánkyní tohoto druhu hodnocení odvedené práce?

Ad 3) Respondent má pozitivní zkušenosti s poskytováním zpětné vazby. A vnímá zpětnou vazbu ze strany podřízených jako důležitý prvek, jež mu zprostředkovává potřebnou sebereflexi. Dodává, že poskytování zpětné vazby z jeho strany směrem k podřízeným má pozitivní dopad na hladký průběh všech řídicích procesů.

- 4) Upřednostňujete při vedení týmu svou jasnou vizi, nebo dáváte prostor i připomínkám podřízených?

Ad 4) Dle dotazovaného má v řízení podřízených nezastupitelnou roli jejich názor a v praxi se mu mnohokrát vyplatilo dát prostor připomínkám vedených pracovníků.

- 5) V čem podle Vašeho názoru spočívají nejčastější nedorozumění a nepochopení zadaných úkolů?

Ad 5) Ze zkušeností dotazovaného vyplývá, že za nedorozuměními stojí především nedostatek času a nemožnost vizuálního kontaktu s podřízenými v situacích, které by toto vyžadovaly. Nepochopení zadaných úkolů tedy připisuje hlavně nevhodnému způsobu komunikace, a to prostřednictvím mobilního telefonu.

- 6) Užíváte v předcházení konfliktům zkušenosti, jež jste nabyt/a například ve vzdělávacím kurzu?

Ad 6) Respondent uvádí, že vzdělávacího kurzu zaměřeného na předcházení konfliktům se nezúčastnil, ale využívá znalostí této problematiky, jež si osvojil v době studia.

- 7) Kdy naposledy jste se zúčastnil/a kurzu či školení zaměřeného na řízení a komunikaci?

Ad 7) Dotazovaný se kurzu či školení zaměřeného na řízení a komunikaci nezúčastnil. Dodává, že je ochoten se v tomto oboru vzdělávat.

- 8) Jste nakloněn/a případnému vzdělávání se v oboru Vašich podřízených? – Je společnost ochotna investovat v tomto směru?

Ad 8) Respondent je jednoznačně přesvědčen o prospěšnosti vzdělávání podřízených v jejich pracovním oboru. Uvádí, že jeho podřízení jsou proškolení pravidelně a tudíž odpovídá i na otázku, zda je společnost ochotna investovat v tomto směru, kladně.

**F) Vedoucí zakázkové kanceláře plastových oken a interiérových dveří, pohlaví: muž, věk: 48 let**

- 1) Co si myslíte o individuálním přístupu k jednotlivým pracovníkům? – Využíváte poznatků o jednotlivcích k jejich úspěšnému vedení?

Ad 1) Respondent upřednostňuje individuální přístup k jednotlivým pracovníkům. Dodává ovšem, že ne vždy se mu daří využívat poznatků o jednotlivcích k jejich úspěšnému vedení. Příčinu vidí ve svém chybném odhadu potenciálu svých podřízených.

- 2) Kde vidíte příčiny neúspěšné motivace pracovníků? – Jaké způsoby motivace užíváte při vedení pracovníků?

Ad 2) Dotazovaný vidí příčiny neúspěšné motivace v nedostatečné komunikaci s podřízenými a nepochopení jejich potřeb. Prioritně využívá k motivaci podřízených pochvalu za dobře odvedenou práci, radost z výsledku a na druhé místo staví finanční ohodnocení.

- 3) Jaké zkušenosti máte s poskytováním zpětné vazby? – Jste zastáncem/zastánkyní tohoto druhu hodnocení odvedené práce?

Ad 3) Dotazovaný je přesvědčen o pozitivěch poskytování zpětné vazby a v praxi využívá tohoto druhu hodnocení odvedené práce.

- 4) Upřednostňujete při vedení týmu svou jasnou vizi, nebo dáváte prostor i připomínkám podřízených?

Ad 4) Respondent při vedení týmu dává prostor i připomínkám svých podřízených. Po posouzení a uznání opodstatněnosti těchto připomínek se snaží dojít vzájemného konsenzu, v rámci společného cíle. Neprosazuje svůj názor za každou cenu, hledá kompromisy.

- 5) V čem podle Vašeho názoru spočívají nejčastější nedorozumění a nepochopení zadaných úkolů?

Ad 5) Dotazovaný je jednoznačně přesvědčen, že nedorozumění a nepochopení zadaných úkolů spočívá ve špatné komunikaci.

- 6) Užíváte v předcházení konfliktům zkušeností, jež jste nabyl/a například ve vzdělávacím kurzu?

Ad 6) Respondent užívá v praxi znalostí, jež nabyt ve vzdělávacím kurzu zaměřeném na předcházení a řešení konfliktů.

- 7) Kdy naposledy jste se zúčastnil/a kurzu či školení zaměřeného na řízení a komunikaci?

Ad 7) Dotazovaný se zúčastnil školení zaměřeného na řízení a komunikaci před deseti lety.

- 8) Jste nakloněn/a případnému vzdělávání se v oboru Vašich podřízených? – Je společnost ochotna investovat v tomto směru?

Ad 8) Respondent se domnívá, že každá nová zkušenost a nové informace jsou určitě přínosem jak pro jednotlivce, tak pro společnost. Je nakloněn vzdělávání se podřízených v jejich pracovním oboru.

Forma prezentace a analýzy dat – strukturovaný popis.

**Analýza rozhovorů:** K otázce číslo 1 se všech šest dotázaných vyjádřilo veskrze kladně, jsou přesvědčeni o nezbytnosti individuálního přístupu k jednotlivým pracovníkům. K druhé části otázky se všichni respondenti vyjádřili kladně, což znamená, že v praxi využívají poznatků o jednotlivcích k jejich úspěšnému vedení. Dva ze šesti dotazovaných ovšem dodávají, že ne vždy se jim v praxi daří využít těchto poznatků bezezbytku.

K otázce číslo 2: tři ze šesti dotázaných jsou přesvědčeni, že za neúspěšnou motivaci jejich podřízených stojí špatná komunikace, jeden z těchto tří dotazovaných uvádí ještě jako příčinu neúspěšné motivace nepochopení potřeb vedených pracovníků. Zbývají tři respondenti mají zato, resp. z praxe usuzují, že příčinou neúspěšné motivace je finanční podhodnocení pracovníků. K druhé části otázky pět ze šesti respondentů uvedlo, že za jediný a prioritně využívaný způsob motivace při vedení pracovníků považují uspokojivé finanční



ohodnocení. Pouze jeden ze šesti dotázaných na prvním místě uvedl motivaci pochvalou za dobře odvedenou práci a na druhé místo dosadil finanční motivaci.

Otázku číslo 3 zodpověděli dva ze šesti dotázaných záporně: s poskytováním zpětné vazby mají negativní zkušenosti, resp. v praxi se jim nedaří dosáhnout vyjádření podřízených k jejich způsobu vedení, případně k celkovému průběhu pracovního procesu. Zpětná vazba od nich k podřízeným zůstává také bez odezvy. Čtyři ze šesti dotázaných uvedli, že s poskytováním zpětné vazby mají z praxe velmi dobré zkušenosti. Z těchto čtyř jeden respondent poukazuje na potřebnost zpětné vazby k vlastní sebereflexi. Všichni respondenti uvádějí jednoznačně, že jsou zastánci tohoto druhu hodnocení odvedené práce.

K otázce číslo 4 všichni dotazovaní uvedli, že při vedení týmu dávají prostor i připomínkám podřízených. Jeden z respondentů dodává, že v praxi se mu nedaří s podřízenými komunikovat na takové úrovni, aby jakékoliv připomínky vznesli. Jeden ze šesti dotazovaných dále poukazuje na nezastupitelnost těchto postřehů a názorů podřízených k úspěšnému vedení týmu. A jeden ze šesti respondentů podmiňuje uvedení těchto připomínek do praxe opodstatněností, dodává však, že je při vedení týmu ochoten přistoupit ke kompromisům.

Na otázku číslo 5 odpověděli čtyři ze šesti dotázaných shodně: nejčastější nedorozumění a nepochopení zadaných úkolů podle nich spočívá v nedostatečné a nepromyšlené komunikaci. Jeden ze šesti dotazovaných udává, že hlavní chybou je zprostředkované sdělování úkolů, kdy dochází ke ztrátě přesných kontur zadávaného úkolu. Jeden ze šesti dotázaných je přesvědčen, že nedorozumění a nepochopení zadaných úkolů vyplývá z nechuti k zadaným úkolům. Jeden ze šesti dotazovaných uvedl na prvním místě nedostatek času a nemožnost vizuálního kontaktu s podřízenými v situacích, které by toto vyžadovaly. A nepochopení zadaných úkolů připisuje také nevhodnému způsobu komunikace, a to prostřednictvím mobilního telefonu.

K otázce číslo 6 uvedli čtyři ze šesti respondentů, že se nikdy neúčastnili vzdělávacího kurzu zaměřeného na předcházení konfliktům. Jeden z těchto čtyř dodává, že využívá ještě

poznatků nabytých v době studia. Dva ze šesti dotázaných se vyjádřili kladně: užívají v praxi při předcházení konfliktům zkušeností, jež nabyli ve vzdělávacím kurzu zaměřeném tímto směrem.

Otázku číslo 7 zodpověděli 3 ze šesti dotázaných záporně: nikdy se neúčastnili školení zaměřeného na řízení a komunikaci, jeden z těchto tří uvedl, že by se rád takového školení zúčastnil. Tři ze šesti respondentů uvedli, že se zúčastnili kurzu či školení zaměřeného na řízení a komunikaci a to: přede dvěma lety, před čtyřmi roky a před deseti lety.

Otázka číslo 8 je ode všech respondentů zodpovězena kladně. Vzdělávání se v oboru svých podřízených považují za prospěšné, nutné a rentabilní. Z odpovědí vyplývá, že společnost v tomto směru do svých zaměstnanců pravidelně investuje.

Z výše uvedeného bych k individuálnímu přístupu k jednotlivým pracovníkům viděla značné rezervy především ve smyslu využívání potenciálu řízených individualit právě jediným způsobem jejich vedení. Pouze dva ze šesti dotázaných jsou si vědomi, nebo ze zkušeností z praxe jim vyplývá, že ne vždy se daří tohoto dosáhnout. Většina je přesvědčena, že využívá svých poznatků o řízených pracovnících bezezbytku, tudíž nepochybuje a tudíž nehledá. Každá individualita se proměňuje v čase, a proto statika je nepřitelem změn.

Neúspěšnou motivací podřízených polovina dotazovaných rozumí finanční podhodnocení vedených pracovníků. Druhá polovina se domnívá, že tato spočívá v nedostatečné komunikaci a nepochopení potřeb řízených pracovníků. Před realizací těchto rozhovorů jsem byla přesvědčena o tom, že úspěšná motivace spočívá především v pochopení potřeb řízených pracovníků a následných pobídek v duchu jejich priorit. Za prioritní jsem ze svého pohledu považovala především možnost se realizovat v praxi a mít možnost dosahovat uspokojivých výsledků, s tím souvisela i moje představa slovní motivace, např. pochvalou za dobře odvedenou práci, kterou v praxi užívá pouze jeden dotazovaný. Překvapivě pro mě vychází v praxi jako nejsilnější motivátor finanční motivace. Jak prosté.

Pro zpětnou vazbu jako prostředek nutný k určité sebereflexi a náhledu na celý proces práce v týmu mám velkou slabost, z praxe mám zkušenosti, že toto je Achillova pata veškerých pracovních procesů. Nedostatek informací o smyslu konaného a strach ozvat se, případně přijmout s odstupem výtky, se ukazuje denně jako problém. V tomto smyslu mám pochybnosti o většině odpovědí, které zpětnou vazbu delegují jako pozitivní zkušenost v praxi. Jistě jsou všichni dotazovaní zastánci tohoto druhu hodnocení odvedené práce, ale v praxi se mi vždy toto hodnocení jeví jako minimálně jednostranné. Pokud k němu vůbec dochází.

S jasnou vizí jsem od začátku rozhovorů byla ztotožněná, jako s něčím, za čím si vedoucí budou stát. Překvapila mě ochota naslouchat podřízeným a začlenit jejich připomínky do pracovních procesů. Velmi mě potěšilo, že se v této části řízení jeden z vedoucích zmínil o připomínkách podřízených jako o prvku důležitém pro celkový hladký průběh pracovního procesu. Protože dle mého názoru je tento postup přesně to, k čemu by mělo docházet, aby se řízení pracovníci cítili spoluzodpovědní za výsledek a důležití pro tým, potažmo organizaci.

Nedostatečná komunikace, nepochopení se a nedostatek adekvátního časového prostoru pro komunikaci, ztráta vizuálního kontaktu, zprostředkované úkolování, nechut' k zadaným úkolům. Tyto atributy jsou, myslím, v praxi dnes a denně vzývány v souvislosti s nepochopením zadaných úkolů a nejčastějšími nedorozuměními. Výzkum mi toto potvrdil.

V pravidelném proškolení vedoucích pracovníků v oblasti předcházení konfliktům jsem zjistila obrovské rezervy. Jsem přesvědčena, že poznatky, jež by získali pravidelnými školeními by v praxi jistě uplatnili. Nehledě na přínos pro ně samotné, který je také nezanedbatelný, protože dokáže jedinci zprostředkovat náhled na vlastní jednání a pochody, jež většinou vnímá pouze okrajově, nebo se vědomě jimi nezabývá.

Také vzdělávání v řízení a komunikaci nelze v praxi označit za uspokojivé. Polovina z dotazovaných se žádného proškolení neúčastnila a ve druhé polovině nejsou kurzy také zrovna aktuální. Pouze jeden z respondentů projevil zájem o vzdělávání se v tomto směru.

Je ale pravdou, že takto otázka nestála, takže nemohu učinit žádný objektivní závěr, zda i ostatní zúčastnění touží po prodělání pravidelných vzdělávacích kurzů.

V kontrastu s výše uvedeným stojí fakt, který mi potvrdili všichni dotazovaní, a to, že jejich podřízení jsou pravidelně proškolení v oboru, společnost v tomto směru investuje a oni sami jsou pro vzdělávání se svých podřízených v oboru. Proto logicky vyvozují, že nároky kladené na podřízené jsou vyšší, respektive podřízení nevystačí pro svou profesi pouze s poznatky, jež jim přináší praxe, anebo dosažené původní vzdělání, zatímco jejich nadřízení jsou ve smyslu vedení a komunikování se svými podřízenými adekvátním vzdělávacím kurzem nezasaženi. V této skutečnosti bych viděla jádro často zmiňovaných problémů v neúspěšné komunikaci, v neschopnosti domoci se zpětné vazby a v komplikacích z tohoto vyplývajících.

Závěr: Praktickou část své práce jsem korunovala kvalitativním výzkumem, použitou metodou byl strukturovaný rozhovor, kdy jsem se v osmi bodech tázala šesti respondentů na nejčastěji užívané metody řízení, které v praxi uplatňují. Na výzkumnou otázku zda jsou v praxi využívány moderní metody řízení a komunikace jsem nedostala jednoznačnou odpověď. Z rozhovorů ale vyplývá, že většina respondentů má povědomí o moderních metodách řízení a komunikace, a z praxe si je osvojila. Bohužel se jim nedaří využívat jich kvalitně, protože tyto vědomosti nestojí na pevných základech. Tudíž jsou dotazovaní nuceni improvizovat, případně naprosto tápat. Moje doporučení ke zlepšení dané situace je jednoznačné: Nedomnívat se, že jsem dostatečně zběhlý ve všem, co praxe při řízení týmu přináší, ale se změnou k lepšímu začít sám u sebe a být vzorem svým podřízeným a samozřejmě o krok před nimi.





## ZÁVĚR

Od počátku – tedy už výběrem tématu této práce – jsem zamířila směrem, který je mi blízký, ke kterému mám vztah, a který jsem chtěla prozkoumat hlouběji. Tohle téma mě oslovilo také proto, že jsem přesvědčena o tom, že v praxi při řízení lidských zdrojů vedoucí neužívají poznatků psychologie a sociologie. Rezervy, které by mohly tímto způsobem odkrýt a využít ve svých pracovnících jsou obrovské. Chtěla jsem v práci také poukázat na to, že i takové téma jakým je řízení, neřku-li komunikace, je velkým hracím polem pro sociální pedagogiku. Protože týmová práce a vybalancování všech individuálních aspektů celku pro kvalitně odvedenou práci, je v řízení a komunikaci úkolem hodným pedagoga. A neustálým učení se žít a fungovat v societě pracovního celku máme denně možnost si ověřovat svoje znalosti a zkušenosti. Celou teoretickou část jsem věnovala popisu metod řízení a komunikace, které jsem přesvědčena, lze v praxi využít bezezbytku. Z užité literatury pro mě byly přínosné především pasáže o mechanismech fungování řízení jako takového, např. koučování, které mě doslova okouzlo. Psychologicko-sociologický rámec teoretické části práce byl pro mě také podnětný a v komunikačních technikách jsem si potvrdila mnoho svých postřehů z praxe.

Praktická rovina celku mi dala za pravdu v mém předpokladu, že většina řídicích pracovníků má samozřejmě pojem o moderních metodách řízení a komunikace, ale ať už z neschopnosti je uvést do praxe, či ze strachu dělat věci jinak, je k řízení neuvžívá. Komunikace jako taková se v praxi také jeví velmi zanedbávaná. Ale to v kontextu celospolečenských poměrů není žádné novum. Nelze proto předpokládat, že v poměru řídicí pracovník – řízený pracovník, by to mělo být jinak. Nicméně při vyhodnocení praktické části mě zaujal především aspekt finanční motivace, jako jediného druhu užívané motivace v praxi. Podotýkám, že dotazovanými preferovaný pro jeho bezkonkurenční účinnost.

Protože jsem od začátku realizace této práce měla jasnou vizi, jak svou práci vést a co chci zjistit, bylo pro mě psaní také zábavou, a jak jsem již uvedla i velkým zdrojem poučení a inspirace. Věřím, že mnohým podnětům, které mi zpracovávání této práce nabídlo, dám prostor v praxi.





**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. Adair, J. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, a. s., 2005, 172 s., ISBN 80-251-0784-1
2. Adair, J. Efektivní komunikace. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2004, 167 s., ISBN 80-86851-10-9
3. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, 789 s., ISBN 80-247-1407-8
4. Bedrnová, E., Jarošová E., Nový, I., a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2012, 615 s., ISBN 978-80-7261-239-0
5. Birch, P. Clegg, B. Teamwork. Brno: CP Books, a. s. , 2005, 97 s., ISBN 80-251-0546-6
6. Clegg, B., Birch, P. Intenzivní kurz vedení lidí. Brno: Computer Press, 2004, 258 s., ISBN 80-251-0356-0
7. Freemantle, D. BIZ 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2006, 125 s., ISBN 978-80-7261-147-8
8. Haberleitner, E., Deistler, E., Ungvari, R. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 256 s., ISBN 978-80-247-2654-0
9. Hoskovec, J., Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J. Psychologie ve světě práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5
10. Jay, R., Templar, R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, 516 s., ISBN 80-247-1279-2
11. Jelínek, M., Kuchař, J. Motivace – Mýtus dnešní doby. Praha: Eminent, 2013, 70 s., ISBN 978-80-7281-458-9

12. Jiřincová B., M. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada 2010, 138 s., ISBN 978-80-247-1708-1
13. Košturiak, J., Boledovič, Ľ., Krišťak, J., Marek M. KAIZEN Osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: Computer Press, a.s., 2010, 234 s., ISBN 978-80-251-2349-2
14. Křivohlavý, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, 222 s.
15. Lepilová, K. Přesvědčivá komunikace manažera Jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti Vytvořte si image a styl jednání. Brno: Computer Press, a.s., 2008, 208 s., ISBN 978-80-251-2147-4
16. McDermott, I., O'Connor, J. Neurolingvistické programování v manažerské praxi. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1999, 222 s., ISBN 80-85943-82-4
17. Mikuláščík, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1349-6
18. Molnár, Z. Moderní metody řízení informačních systémů. Praha: Grada a. s., 1992, 352 s., ISBN 80-85623-07-2
19. Mužík, J., Edukace řídicích dovedností People management. Praha: ASPI, a. s., 2008, 148 s., ISBN 978-80-7357-341-6
20. Radvan, E., Vavřík, M. Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, 57 s.
21. Rosenberg, B., M. Nenásilná komunikace. Brno: Portál, 2008, 224 s., ISBN 978-80-262-0141-0
22. Siskind, B. Čmeláci přece nemohou létat... Sedm strategií správného rozhodování a řešení problémů, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003, 120 s., ISBN 80-7261-091-0

23. Stead, J. G., Stead, E. W. Manažment pre malú planétu-Prečo je dôležité meniť stratégie neobmedzeného rastu na stratégie udržateľnosti. Bratislava: Eastone Group, a.s., 2012, 243 s., ISBN 978-80-8109-216-9
24. Sue, M. P. Kariéra pod kontrolou Jak zvládat obtížné situace v práci bez výbuchu emocí. Brno: Computer Press, 2011, 208 s.
25. Suchý, J., Náhlovský, P. Životní koučování a sebekoučování Klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 112 s., ISBN 978-80-247-4010-2
26. Vízdal, F. Základy psychologie. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, 186 s.
27. Vybíral, Z. Psychologie komunikace. Praha: Portál, s.r.o., 2005, 320 s., ISBN 80-7178-998-4

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

## **SEZNAM TABULEK**

## **SEZNAM PŘÍLOH**

## **PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY**