

Vedení lidí v mezinárodní společnosti

Linda Haikerová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Institut mezioborových studií Brno

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Linda HAIKEROVÁ
Osobní číslo: H108062
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální pedagogika

Téma práce: Vedení lidí v mezinárodní společnosti

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno 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 komunikaci v mezinárodní firmě, verbální a neverbální komunikaci;
- na vedení efektivních porad;
- na motivaci zaměstnanců.

Součástí práce bude sociologické šetření zaměřené na motivaci a komunikaci lidí.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Bischof Anita, Bischof Klaus: Porady (Průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad). Praha: Grada, 2003.

Freemantle David: BIZ 50 malíčkosti, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu. Praha: Management Press, 2006.

Hroník František: Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006.

Krüger Wolfgang: Vedení týmů jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada, 2004.

Nakonečný Milan: Motivace. Praha: Management Press, 1992.

Nelson Bob: 1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance. Praha: Pragma, 2000.

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

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2013

V Brně dne 16. března 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
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 obhajoby¹⁾;
- 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ 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 § 60³⁾ 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.

Linda Haikerová
Jméno, příjmení studenta

Linda Haikerová

Podpis

V Brně
44 2013

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 nevydělečně 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). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného 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 jim 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá vedením lidí v mezinárodní společnosti. Vysvětluje pojmy komunikace, motivace či rozdíl mezi rolí manažera a lídra. Zdůrazňuje důležitost motivace a komunikace a v závěru praktické části představuje jednu z nejnovějších metod efektivního vedení lidí.

Součástí bakalářské práce je i výzkum. Jeho cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci firmy spokojeni s komunikací se svým nadřízeným. Zaměstnanci také odpovídali na otázky týkající se forem interní komunikace, které jsou používány ve firmě. Několik otázek bylo zaměřených na motivaci.

Klíčová slova: Vedení lidí, management, motivace, komunikace, delegování, manažer, lídr.

ABSTRACT

This final thesis deals with the managing people in an international company. It explains the concepts of communication, motivation and the difference between the roles of manager and leader. It emphasizes the importance of motivation and communication. It introduces one of the newest method of effective leadership at the end of theoretical part.

The second part of my thesis consists of the research. Its aim was to determine whether employees are satisfied with communication with their boss. Employees also replied on questions focused on internal communication which are used in the company. Some questions were focused on motivation.

Keywords: Leadership, management, motivation, communication, delegating, manager leader.

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl během mé bakalářské práce. Moje poděkování patří i paní Mgr. Marii Dürrové za její supervizi a cenné rady.

Také bych chtěla poděkovat mojí rodině za pomoc, trpělivost a podporu, kterou mi poskytují.

Linda Haikerová

Prohlášení

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

Brno

.....
Linda Haikerová

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1. ROLE MANAŽERA A LÍDRA VE SPOLEČNOSTI	12
1.1 MANAGEMENT A LEADERSHIP	13
1.2 MOTIVACE JAKO SOUČÁST VEDENÍ	18
1.3 MOTIVACE A VEDENÍ LIDÍ	20
1.4 DÍLČÍ ZÁVĚR	21
2. KOMUNIKACE	23
2.1 ROLE KOMUNIKACE PŘI VEDENÍ	25
2.2 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	26
2.3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	35
2.4 DÍLČÍ ZÁVĚR	36
3. METODA VEDENÍ LIDÍ A PÉČE O ZAHRANIČNÍ KOLEGY	37
3.1 EFEKTIVNÍ METODA VEDENÍ	37
3.2 KULTURNÍ ODLIŠNOSTI	44
3.3 PÉČE O ZAHRANIČNÍ PRACOVNÍKY	44
3.4 DÍLČÍ ZÁVĚR	45
II PRAKTICKÁ ČÁST	46
4. VÝZKUM V TÝMECH	47
4.1 VYMEZENÍ PROJEKTU, CÍLE A VOLBA METOD VÝZKUMU	47
4.2 ANALÝZA, INTERPRETACE A ZHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH DAT	48
4.3 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ	59
ZÁVĚR	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
SEZNAM PŘÍLOH	65
SEZNAM OBRÁZKŮ	66

ÚVOD

Pracuji na vedoucí pozici v mezinárodní společnosti, a proto jsem si pro svoji bakalářskou práci zvolila téma s názvem „Vedení lidí v mezinárodní společnosti“. Jako vedoucí pracovník, konkrétně tým lídr, mám na starosti pracovní skupinu, která se skládá z dvaceti členů. Jelikož se denně na pracovišti věnuji vedení lidí, je mi zvolené téma velice blízké.

Hlavním cílem bakalářské práce v rovině teoretické je deskripce jednotlivých činností a povinností vedoucího pracovníka. Ke splnění tohoto cíle předcházelo studium odborné literatury vztahující se k tomuto tématu, vlastní zkušenosti získané každodenní praxí v mezinárodní firmě, seznámení se s pracemi na obdobné téma jiných studentů, a v neposlední řadě studium na Institutu mezioborových studií v Brně.

Cílem praktické části je za využití výzkumu pro ověření stanovených hypotéz, zaměřených na komunikaci s vedoucím pracovníkem, motivaci a formy komunikace využívaných v naší společnosti.

Souvislost mezi mojí prací a poznatky získané studiem sociální pedagogiky lze hledat při vedení a řízení lidí. Studium tohoto oboru jsem si rozšířila své dosavadní znalosti, jelikož obor sociální pedagogika zvyšuje kompetence pro vedení a práci s lidmi. Dobře fungujícího týmu lze dosáhnout pouze efektivním vedením. Bez tohoto vedení by tým nemohl plnit své hlavní cíle. Všichni vedoucí pracovníci, ať už se jedná o manažery či lídry, dosahují výsledků prostřednictvím svých podřízených. Efektivní vedení spočívá zejména v práci s lidmi. K předvídavosti jejich chování a k cestě je efektivně motivovat a komunikovat s nimi, jsou nutné základní znalosti psychologie. Ta mi pomohla pochopit význam motivace. Svoje kompetence v oblasti komunikace jsme si rozšířila zejména v sociální komunikaci. Dalšími předměty, které mi pomohly v rozvoji v mém pracovním prostředí, byly pedagogika či personální management. Každý lídr částečně svůj tým vychovává, a z toho důvodu se mu hodí poznatky z oblasti výchovy. Také znalost práva je nutná při práci s lidmi, zejména pracovního práva, které nám poskytne lepší orientaci v této oblasti.

Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol. V první části práce se pokusím přiblížit termíny jako jsou motivace, vedení, a zejména bych chtěla zdůraznit nezastupitelnou funk-

ci ve vedení, a tou je komunikace. V úvodu se podrobně věnuji postavení vedoucího pracovníka, zejména jeho povinnostem a motivaci. Právě motivace patří k jedné ze stěžejních povinností dobrého lídra. Vždy je nutné, aby nadřízený věděl jak motivovat svůj tým.

Druhá část je zaměřena na verbální i neverbální komunikaci, jejíž součástí je i kritika či pochvala. Pokusím se přiblížit jednu z nejnovějších metod vedení lidí. V současné době existuje spousta tréninků na efektivní vedení. Jedním z nich je ‚Situation Leadership II Model‘, podle kterého nenajdeme nejlepší způsob vedení. Je důležité nejprve stanovit úroveň jedince v určitém úkolu a poté aplikovat způsob vedení. Ve své bakalářské práci bych se chtěla podrobněji zaměřit na tento model. Nejprve vysvětlím jak diagnostikovat úroveň jedince při plnění úkolu, a poté jaký způsob vedení by měl nadřízený aplikovat.

V závěru praktické části se zaměřím na péči o zahraniční pracovníky. Jelikož se ocitají v prostředí, které je pro ně nové, je důležité, aby se co nejlépe integrovali a cítili se v daném prostředí co nejlépe.

Pro svoji empirickou část jsem zvolila kvantitativní výzkum. Praktická část bakalářské práce popisuje metodiku výzkumu, zhodnocení výsledků, jejich analýzu a interpretaci. Jedním z hlavních důvodů pro výběr dotazníku byl fakt, že respondenti mohou odpovídat zcela anonymně, a tudíž jsem se nemusela obávat, že by odpovídali v rozporu s pravdou. Dotazník byl rozdán v jednom oddělení, jehož součástí jsou dva menší týmy. Oba mají cca dvacet členů, oba jsou vedeny totožným manažerem ale jiným lídrem. Chtěla jsem odhalit případné rozdílnosti ve vedení a poté aplikovat poznatky v praxi.

Na počátku kvantitativního výzkumu jsem stanovila tři hypotézy týkající se motivace, vedení a forem komunikace. V závěru praktické části se pokusím shrnout výsledky a navrhnout případná řešení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Role manažera a lídra ve společnosti

Úvod do první kapitoly

V první kapitole se zaměřím na popis povinností vedoucích pracovníků. Mezi základní povinnosti těchto osob patří i motivace, která má zásadní podíl na efektivním vedení lidí. Tudiž vysvětlím význam motivace a její roli při vedení lidí.

Definice rolí manažera a lídra

Manažer je vedoucím kolektivu spolupracovníků. Osoba, která má pod sebou podřízené, o jejichž práci rozhoduje, a řídí jejich výkon zadáváním úkolů. Nejpodstatnějším úkolem je pro něj dosažení stanoveného cíle, a to včas a kvalitně. Obecně by se o manažerovi dalo říci, že je to osoba, která pracovníky řídí. Manažer patří k vrcholovému managementu firmy a spolupracuje s ostatními manažery.

V současné době se objevuje nový termín **lídr** (leader). Slovo leader pochází z anglického jazyka, kde se začal užívat již v roce 1880.¹ Lídr je osoba hýbající kolektivem za splněním stanoveného cíle. Je to člověk, který svým jednáním, znalostmi a dovednostmi budí respekt u podřízených a dokáže ovlivňovat jejich jednání a pomáhá k rozvoji jedinců. Koordinuje a usměrňuje činnost skupiny, určuje, jakými způsoby pracovní skupina dosahuje stanovených cílů. Vedoucí pracovník by měl být pro ostatní zdrojem informací. Mezi jeho další povinnosti patří projev uznání při odvedení dobrých výsledků. Jelikož mezi hlavní povinnosti lídra patří komunikace s podřízenými, měl by udržovat i dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Lídr by měl být příkladným vzorem chování pro ostatní pracovníky. Dobrý lídr by měl být asertivní a empatický.

Hlavním úkolem lídrů či manažerů je pomocí svých znalostí, dovedností a schopností dosáhnout stanoveného cíle. V každé firmě jsou povinnosti lídra a manažera rozděleny odlišně. Vždy záleží na konkrétním uspořádání ve firmě. Oba mají bezesporu svůj podstatný význam v každé společnosti. O obou rolích by se dalo říci, že se jedná

¹ HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 43.

o vedoucí pracovníky. Úspěšný vedoucí pracovník by měl do určité míry zahrnovat obě charakteristiky. Obě se do jisté míry prolínají.

Hlavní povinnosti vedoucího pracovníka

- „Porozumět dané problematice,
- umět sestavit, řídit a vést kolektiv lidí – vědět, kdy přitáhnout, kdy povolit,
- umět spolupracovníky motivovat – získat pro věc,
- umět vyhodnocovat – odměňovat,
- umět rozhodovat a rozhodovat se,
- být přirozenou autoritou.“²

1.1 Management a leadership

Management je specifická funkce vykonávaná vedoucími pracovníky.

„Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných.“

„Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace. Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeri) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí) směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“³

Management je vědomé použití moci na jedince či skupiny v zájmu dosažení určitého cíle. Je to proces ovlivňování motivace, myšlení, ale i chování ostatních lidí. Jedná se o základní manažerskou činnost, při které motivujeme a řídíme zaměstnance.

Leadership hraje rozhodující roli při vyhledávání či vytváření nových příležitostí, hledání dalších možností, jak naplňovat poslání organizace. Podstatou tohoto systému je

² HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 18.

³ VONDÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 12.

ukázat lidem směr, účinně je ovlivňovat tedy motivovat je a otevřeně s nimi komunikovat a společně s nimi překonávat překážky vyskytující se při plnění cíle.⁴

Management i leadership bezesporu hrají podstatnou roli při vedení lidí.

Vedení je proces ovlivňování.

1. **Vedení je vědomé** – vše neprobíhá podle předpokladů, objeví se chyby, nečekané události. Vedení však vyžaduje použití moci pro ovlivnění osob nebo skupin ke splnění cíle.
2. **Vedení vyžaduje lidský potenciál** – vedení vyžaduje následovníky, spolupráci jednotlivců nebo skupiny osob. Úspěch vedení nezávisí jenom na daném typu, ale na celém týmu, který s velkou pravděpodobností bude sestávat z různých typů.
3. **Vedení vypovídá o použití moci** – moc je neutrální, není ani dobrá, ani špatná. Jak ji nadřízený použije, závisí na jeho posouzení. Osobní moc je kontrolována jedincem, podpořená, znalostmi, schopnostmi. Organizační síla se používá v řízení jedinců a vyžaduje kolektivní vůli a víru. Tato moc zahrnuje autoritu, finanční kontrolu, odměňování a tresty.
4. **Vedení vyžaduje cíl** – vedení neexistuje bez lidí a bez cíle.⁵

Posláním vedoucích pracovníků je vytváření, účelné a účinné využívání schopností, dovedností a umění nadřízených vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce.⁶

Vedení lidí zahrnuje usměrňování chování podřízených pracovníků, tak aby efektivně plnili své úkoly. Jedním z úkolů vedení lidí je umožnit podřízeným v maximální míře uplatnit jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti v prospěch firmy, tedy využít jejich potenciál.

⁴ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 19.

⁵ KROEGER, O., THUESENOVÁ, J., RUTLEDGE, H. *Typologie pro manažery*. 1. vyd. Praha: Triton, 2006. s. 44.

⁶ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management press, 2009. s. 118.

Vedení lidí je proces, kdy jeden člen skupiny ovlivňuje ostatní v plnění úkolů této skupiny. Vůdčí roli ve skupině může mít formální vedoucí pracovník, nebo ji může převzít kdokoli ze skupiny. V tom případě se jedná o neformálního vůdce.⁷

Funkce managementu

V literatuře se často můžeme setkat s dělením managementu do šesti funkcí. Patří sem plánování, organizování, personalistika, koordinování, kontrola a vedení.

Plánování

První uvedená funkce manažerů je plánování, které zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných k jejich dosažení. Část plánování zahrnuje různé statistiky, analýzy či návrhy. Je to aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určuje čeho a jakým způsobem má být dosaženo.⁸ Plánování by mělo zahrnovat i časový harmonogram.

Organizování

Organizace vychází z popisu pracovní činnosti. Pod pojmem organizování bychom si měli představit zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří pracují v dané organizaci. Manažer by se měl tedy ujistit, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny lidem, kteří jsou schopni je co nejlépe splnit⁹.

Personalistika

V souvislosti s vedením lidí v organizaci se můžeme setkat s termínem personální řízení či personalistika. Personální řízení zahrnuje několik činností. Mezi hlavní úkoly tohoto řízení patří plánování volných pozic (společně s jinými manažery), vyhledávání kandidátů, poté jejich výběr u přijímacího řízení, přijímání pracovníků, ale i jejich případné

⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 32.

⁸ VEBER, J., *Management: Základy moderní manažerské přístupy a výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 100.

⁹ GREGAR, A., ŘEHOŘ, A., ŠIGUT, Z. *Personální management*. Brno: Bonny Press 2012. s. 12-14.

propouštění. Mezi další důležité úkoly v personálním řízení patří např. efektivní styl vedení lidí, udržování dobrých mezilidských vztahů či odměňování zaměstnanců.

Cílem personálního řízení je optimální využívání lidského potenciálu a do nich vložených investic k dosažení cílů organizace.

Personální oddělení je většinou samostatné oddělení v podniku. Osoby, které jsou součástí tohoto oddělení, nazýváme personalisty.

Koordinace

O koordinaci bychom mohli říci, že se jedná o podstatu manažerství. Je potřebná k dosažení souladu mezi úsilím jednotlivců a skupinových cílů.¹⁰ Nadřízený by měl sjednocovat, spojovat jednotlivé kroky, aby nedocházelo k nezajištění úkolů. Koordinace je nezbytná při sestavování cílů, zejména při správném stanovení posloupnosti aktivit.

Kontrolování a monitorování

Součástí práce lídra je i kontrola monitorování efektivity práce spolupracovníků. Kontrola by měla být permanentní. Bez kontroly není možno zaručit kvalitní práci. Kontrolu je možné provádět i delegováním pravomocí na nižší úrovně řízení, či vychovávat pracovníky k vyšší odpovědnosti a autokontrolě.¹¹

Postupné kroky kontrolingu:

- „*stanovování cílů,*
- *zjištění skutečnosti,*
- *analýza odchylek,*
- *plánování a příprava postupových opatření,*
- *tvorba nových plánovacích hodnot,*
- *výkaznictví o výsledcích.*“¹²

¹⁰ GREGAR, A., ŘEHOŘ, A., ŠIGUT, Z. *Personální management*. Brno: Bonny Press 2012. 115 s.

¹¹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha. Grada 2003.1. vyd. s. 232.

¹² MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha. Grada 2003.1. vyd. s. 232

Pravomoc vedoucího pracovníka při vedení

Mezi jednu z hlavních pravomocí lídra patří delegování povinností. Delegování je přenášení zodpovědnosti na podřízené. Není to však zbavování se zodpovědnosti. Jedná se o rozdělení úkolu mezi více lidí.

Delegování úkolů a povinností patří mezi hlavní povinnosti zkušeného nadřízeného. Není vhodné, aby nezkušený nadřízený delegovat úkoly na podřízené. Měl by totiž podrobně a pečlivě vysvětlit kolegovi, co se od něj očekává. To bez zkušeností není možné.

Na počátku delegování by si měl vybrat správnou osobu na splnění požadovaného cíle. Tato osoba by měla být vybrána na základě předešlých zkušeností. Pokud totiž pověřená osoba úkol nesplní správně, může to znamenat práce navíc pro nadřízeného.

Pokud ale, pracovník úkol splní správně a navíc je za něj odměněn může jej motivovat k lepším pracovním výkonům. Je ale nutné, aby podřízený dostal zpětnou vazbu o tom, jak úkol splnil, případně jakých chyb by se měl v budoucnu vyvarovat.

„Někteří nadřízení se často dopouštějí následujících chyb při delegování:

- *delegování pouze neatraktivních úkolů,*
- *delegování na poslední chvíli,*
- *delegování příliš náročných úkolů bez podpory,*
- *nařizování způsobu, jak dosáhnout cíle,*
- *delegování na několik pracovníků,*
- *neinformování o prioritách,*
- *neposkytnutí zdrojů pro splnění úkolu,*
- *nejednoznačná kritéria kvality,*
- *předem nestanovená kritéria úspěchu,*
- *chybějící kontrola výsledků.*¹³

¹³ ZIELKE, C. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 125.

Delegování pravomocí může mít částečně i motivační charakter. Naznačuje totiž podřízenému, že si jej lídr váží a důvěřuje mu, proto svěřil daný úkol právě jemu.

1.2 Motivace jako součást vedení

Úvod do motivace lidí

Motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů efektivního vedení. Žádné řízení pracovních činností se bez motivace neobejde.

Definice motivace

Motivace je intrapsychický proces, jehož zdroj je ve vnitřní a vnější situaci každého individua. Je to proces iniciovaný původním motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký nedostatek ve fyzickém či sociální bytí jedince, směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem lze označit jako potřebu: něco potřebovat znamená mít nedostatek něčeho (deficit). Smyslem chování je udržování tohoto stavu, či. jeho obnovy, když došlo k jeho narušení. Projevuje se v rovině fyziologické (potřeba jídla, odpočinku) i sociální (potřeba jistoty či bezpečí). Chování je instrumentální aktivita zprostředkující vztah mezi potřebou a jejím uspokojením. Motiv pak vyjadřuje obsah tohoto uspokojení.

Motivace se zaměřuje na dosažení určitého cíle, obsahuje určitou míru energie a udržuje ji, dokud není dosaženo daného nebo náhradního cíle, dokud nevystoupí jiná, novější motivace. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky a opatření, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Funkcí motivace je uspokojování potřeb individua, vyjadřujících nějaké nedostatky v jeho fyzickém ale i sociálním bytí. V tomto smyslu motivace zajišťuje fyzické i psychické zdraví jedince. Základní podmínky učení, prezentující se ve formě odměn a trestů, mají vztah k motivaci, protože jedinec je motivován k dosahování odměn a k vyhýbání se trestům.¹⁴

¹⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. s. 16-17.

V oblasti motivace se můžeme setkat s několika teoriemi, jejichž využití bychom mohli použít v pracovním prostředí. Mezi jednu z nejznámějších teorií motivace se řadí Maslowova teorie potřeb.

Teorie motivace

H. Maslow sestavil hierarchii potřeb. Potřeby jsou v něm uspořádány od nejnižších k nejvyšším podle své naléhavosti v jejich prožívání, přičemž se uplatňuje princip, že vyšší potřeby vystupují jako vnitřní popudy k chování, až když jsou (alespoň do určité míry) uspokojeny nižší potřeby.¹⁵

Obrázek 1: Maslowova teorie potřeb



¹⁵ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie téměř pro každého*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. s. 181-183.

Fyziologické potřeby - např. uspokojení pocitu hladu, vody, spánku či snesitelné pracovní podmínky (hygienické podmínky na pracovišti).

Potřeby existenční jistoty a bezpečnosti – jistota zdraví, zaměstnání, garantované pracovní uplatnění, záruka zdravotního a důchodového pojištění.

Sociální potřeby – přátelství, mezilidské vztahy na pracovišti.

Potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce – určité postavení, uznání či prestiž.

Potřeby seberealizace – splnutí zájmů a práce, potřeba rozvíjet svůj potenciál.

Z Maslowovy teorie potřeb vyplývá, že umění manažera spočívá ve schopnosti včas a odlišně ocenit preferovanou úroveň potřeb různých skupin v oblastech, kde vede lidi.¹⁶

1.3 Motivace a vedení lidí

Motivování (v kontextu pracovní motivace) je řízení motivace pracovníků, jehož cílem je změna jejich jednání za účelem dosažení stanovených cílů. Bez motivace by se výsledky jednotlivých členů, a tím i celého týmu nemohly zlepšovat. V případě, že by tým postrádal motivaci, by výsledky zůstaly na stejném místě po delší časové období, nebo by mohly časem i klesat, a proto je důležité na motivaci stále pracovat. Pokud jsou pracovníci dostatečně motivováni, jejich pracovní výkon se zvyšuje.

Každý vedoucí by měl najít způsob jak správně motivovat svoje podřízené. Je nutné u nich vytvořit zájem a ochotu se aktivně angažovat při plnění činností, které odpovídají poslání a cílům organizace.¹⁷ Při zvolení motivačního prvku vždy záleží na složení skupiny, např. na věkovém, zájmovém, genderovém složení. Např. mladší tým můžeme více motivovat benefitem v podobě zážitkové odměny, kdežto starší tým pravděpodobně více motivuje platové ohodnocení.

Naopak někomu stačí pochvala či vyjádření pocitu uznání. Proto by vždy vedoucí pracovník měl vědět, co jeho podřízené ocení a poté se snažit pravidelně vyjadřovat uznání a ocenění za dobře odvedenou práci. Právě z tohoto důvodu je důležitá komunikace, při

¹⁶ VONDÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management press, 2009. s. 126.

¹⁷ VONDÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management press, 2009. s. 23.

kteř by měl nadřizený zjistit, co nejvíce motivuje jeho kolegy. Podmínkou úspěšného týmového procesu je proto častá a otevřená komunikace.

Dalším důležitým předpokladem týmové spolupráce je seznámení s týmovými cíli. Každý člen je musí přijmout za své a snažit se je neustále plnit.

Dobrá vedoucí pracovník by měl umět využít znalostí, dovedností a silných stránek jednotlivých členů týmu. Pracovníci mohou ztrácet motivaci i v případě, že nevidí výsledky své práce. Proto je důležité, aby byli o výsledcích pravidelně informováni.

1.4 Dílčí závěr

Vedení je proces, kterým se vedoucí pracovník snaží ovlivňovat podřízené, aby dosáhli stanovených cílů. Součástí ovlivňování kolektivu by měla být motivace, která hraje důležitou roli při vedení pracovního kolektivu.

Většina vedoucích pracovníků při motivaci vychází z Maslowova systému potřeb, který vychází z principu, že uspokojením potřeby nižší se stává důležitá potřeba vyšší. Tuhle teorii je možné aplikovat v praxi následovně: jakmile jsou uspokojeny potřeby fyziologické např. ochrana zdraví, je snaha uspokojit potřeby jistoty a bezpečí, mezi které patří jistota zaměstnání i v budoucnu. Následně je snaha uspokojit potřebu sounáležitosti, do které patří budování dobrých vztahů na pracovišti. Ze strany firem je to snaha o organizování různých sociálních akcí, kde se mohou zaměstnanci blíže poznat. Dalším stupněm na hierarchii potřeb je potřeba uznání a ocenění. V tomto stádiu je pro zaměstnance motivující pochvala či finanční ocenění. Posledním stupněm motivace dle Maslowova je potřeba seberealizace, při které je pro zaměstnance stěžejní rozvoj jeho potenciálu.

Během pracovního procesu je nutné stavit cíle, poté motivovat všechny členy k jejich plnění. Cíle musí být přiměřené schopnostem členů. Nedílnou součástí motivace by měla být odměna. Odměna může být formou finančních prostředků, což má pravděpodobně na zaměstnance největší vliv. Dalším typem odměny mohou být např. zaměstnanec-
ké výhody, hrazené sociální aktivity, které pomáhají lidem se lépe poznat a které mohou

přispívat k hlubší spolupráci v týmu. Dalším z forem odměn je pochvala od vedoucího pracovníka, na kterou by se nemělo zapomínat.

2. Komunikace

Úvod do komunikace

Komunikace je široký pojem. Je to proces, při němž si sdělujeme různé informace a kontakty. Je to přenos a výměna informací mezi lidmi.

Definice pojmů týkající se komunikace

Komunikace (z lat. *communicare* – sdílet, radit se, od *communis*, společný)¹⁸ je základní nástroj, který slouží k předávání informací mezi lidmi.

Komunikátor je osoba, která předává nějakou informaci další osobě či skupině osob.

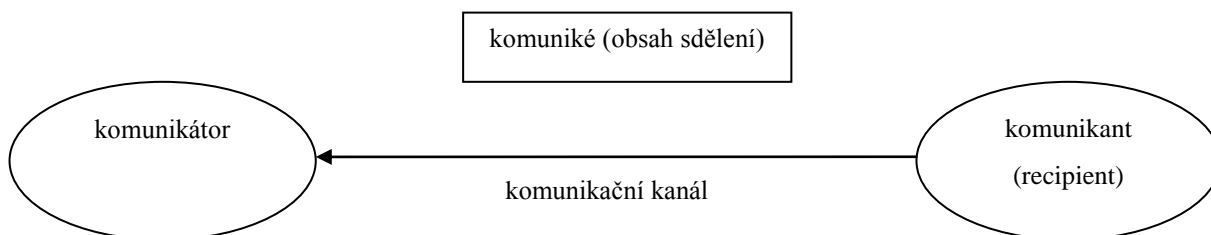
Komunikant je osoba, která přebírá informaci od komunikátora.

Komuniké je vyslaná informace či myšlenka, kterou komunikátor sděluje komunikantovi.

Komunikační kanál je cesta, kterou je informace posílána, při komunikaci face to face jsou hlavním kanálem zvuky, pohledy, pohyby těla, mimika, gesta a hlas.

Komunikační jazyk je prostředkem k předávání komuniké. K tomu, aby lidé správně porozuměli obsahu sdělení, je důležité mluvit stejným jazykem.

Obrázek č. 2: Schéma komunikačního procesu probíhající mezi dvěma osobami



Zdroj: MIKULÁŠTÍK M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada 2003. s. 19

¹⁸ Wikipedie: *Komunikace* [online]. 2004, poslední revize 4. 10. 2012 v 13:11 [cit. 2012-10-10]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Komunikace>.

Mezi nejdůležitější charakteristiky komunikace patří:

- „Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování,
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.“¹⁹

Komunikaci používáme neustále, díky ní můžeme dosáhnout stanovených cílů a tudíž uspokojit naše potřeby. Může probíhat v různých formách, např. obrazové, psané a hlavně mluvené. Mluvená komunikace je nejrozšířenější formou komunikace.

Funkce komunikace

Funkce informativní - je předávání různých informací, faktů či dat mezi lidmi

Funkce instruktivní - jedná se o rozšířenou funkci informativní, vysvětluje významy, popisy, návody jak co dělat.

Funkce přesvědčovací – je působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, ale i způsob konání. Často se jedná o manipulaci druhého člověka.

Funkce posilovací a motivující – svým způsobem patří do funkce přesvědčovací. Jde o posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, o posílení vztahu k něčemu.

Funkce zábavná – jde o to pobavit, rozesmát jedince.

Funkce vzdělávací a výchovná – se uplatňuje zejména prostřednictvím vzdělávacích institucí.

Funkce socializační a společenský integrující - je vytváření vztahů mezi lidmi, sblížování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti. Každá společenská vrstva má odlišný způsob komunikace, vždy záleží na společenském postavení, věku či stupni vyspělosti člověka.

Funkce osobní identity – probíhá na úrovni osobnosti člověka. Pomáhá nám ujasnit si spoustu věcí o sobě samém – např. uspořádat si vlastní postoje, názory a sebevědomí.

¹⁹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada 2003. s. 19.

Funkce poznávací – úzce souvisí s funkcí informativní. Jedná se o pojetí z pohledu komunikanta, kdežto informativní funkce zahrnuje pojetí z pohledu komunikátora i komunikanta. Umožňuje sdělovat si každodenní zážitky a plány.

Funkce svěřovací – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, k překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací.

Funkce úniková – nastává v případě, že je člověk sklíčený, otrávený, znechucený, může mít tendenci si s někým nezávazně popovídat o věcech neutrálních.²⁰

2.1 Role komunikace při vedení lidí

Komunikace bezesporu má významnou roli ve vedení lidí. Pomůže nám při řešení nejrůznějších konfliktů, sdělení toho, co vedoucí pracovník očekává od svých podřízených, ale i k vyjádření názorů.

S podřízenými bychom měli každodenně komunikovat. Na pracovišti se můžeme setkat s různými formami komunikace - komunikace tváří v tvář, telefonní, emailovou. Podle situace bychom si měli vybrat formu nejefektivnější. V případě, že chceme informovat všechny, i kolegy, kteří zrovna nejsou v zaměstnání, tak bychom měli zvolit formu komunikace emailem nebo vyvěšením zprávy na nástěnku, která je umístěna na stanoveném místě. Hlavní výhodou emailové komunikace je, že informujeme větší množství lidí za krátkou dobu. Pokud, ale chceme mít jistotu, že zpráva byla přečtená všemi pracovníky, tak bychom tento způsob komunikace raději volit neměli. Umístěním zprávy na nástěnku si opět nejsme jisti, zda si všichni zaměstnanci zprávu přečetli. Naopak výhodou je, že vizuální komunikace má velký efekt.

Pokud chceme oznámit důležitou změnu, která má zásadní dopad na podřízené, neměli bychom to odkládat, a tudíž ji oznámit verbálně a ihned.

²⁰ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada 2003. s. 21-22.

2.2 Verbální komunikace

Jedná se o komunikaci slovy, řečí. Verbální komunikace využívá jazyk v mluvní či písemné podobě. Díky tomuto druhu komunikace můžeme přesně vyjádřit toho, co chceme. Dovoluje nám vyjádřit vztahovou i věcnou stránku komunikace.²¹

Charakter našeho verbálního projevu je ovlivněn několika faktory: výškou a modulací hlasu, zdvořilostí, tónem, srozumitelností, tempem řeči a výslovností

Výška hlasu

Vyslovíme-li stejnou větu různě vysokým hlasem, můžeme změnit význam svých slov. Již víme, že přibližně 38% komunikace spočívá v tom, jak říkáme to, co říkáme. Vysoko posazený hlas budí dojem slabosti. Při telefonickém rozhovoru může i ostatní znervozňovat. Niže posazený hlas zní mnohem důvěryhodněji, s níže posazeným hlasem bychom měli být úspěšnější zejména při jednáních.

Modulace hlasu

Hovoříme-li monotónně, nemohou se posluchači dobře soustředit na obsah našeho projevu. Nudí se a brzy se začnou zabývat svým vlastním vnitřním monologem. Ozvláštňujeme-li svůj projev střídáním intonace, bude náš projev znít zajímavěji a dokáže udržet pozornost posluchačů. Někteří lidé zastávají názor, že zajímavě zní stoupání hlasem na konci vět. Může mít jistý efekt, ale poklesnutí hlasem na konci vět působí velmi důrazně.

Zdvořilost

Měli bychom být zdvořilí k druhým ke všem lidem, to platí i v komunikaci s podřízenými.

²¹ HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 233.

Tón hlasu

Pomocí vhodného tónu můžeme zdůraznit význam svých slov. Tón je důležitou součástí sdělené informace. Pokud hovoříme stále stejným tónem, může význam jednotlivých slov znít jinak, než bychom chtěli.

Srozumitelnost

Vždy bychom měli na pracovišti mluvit srozumitelně. Pokud sdělení nebude dostatečně srozumitelné, mohou je kolegové nesprávně pochopit, což může vést ke konfliktu.

Tempo

Hovoříme-li příliš rychle, posluchači nemusí pochopit, o čem vlastně hovoříme. Mluvíme-li však příliš pomalu, budou nám skákat do řeči a dokončovat věty za nás anebo se v duchu začnou zabývat něčím jiným. Projev získá na dynamice, střídáme-li různé tempo řeči. Zpomalení zdůrazní určitý okamžik projevu, zrychlení dodá řeči na důrazu a vzrušení.

Výslovnost

Na výslovnost si musíme dávat pozor. Je třeba hovořit zřetelně a jasně, aby nedošlo k nedorozumění. Někteří lidé ve výslovnosti například polykají slabiky. Zřetelná výslovnost je důležitá k tomu, aby lidé rozuměli našemu projevu.²²

Rozhovor s podřízeným

Na rozhovor s podřízeným bychom si měli vyhradit raději více času, neměli bychom dát najevo, že spěcháme a že na rozhovor máme jen pár minut. Kolega by se nemu-

²² THOMSON, P. *Tajemství komunikace*. 1. vyd. Brno: Jirí Alman, 1996. s. 167.

sel cítit dobře a nemusel by nám sdělit všechny potřebné informace nebo bychom si je nestihli společně shrnout, a později by tak mohlo dojít k omylu.

Shrnutí je důležitou součástí rozhovoru. Z vlastní zkušenosti vím, že nedostatečné či žádné shrnutí často vede k nedorozumění. Dalším důležitým faktorem rozhovoru je navození příjemné atmosféry. Rozhovor by neměl být rušen okolním hlukem. Partner by také měl mít pocit, že v průběhu rozhovoru, je on ten nejdůležitější. Proto je důležité, abychom byli trpěliví. Necháme partnera, aby vyjádřil své postoje, názory a přesvědčení. Pokud s jeho názory nesouhlasíme, tak bychom měli vyjádřit proč tomu tak je a pokud možno, nabídnout kompromis, nebo najít jiné společné řešení.

V žádném případě bychom neměli jeho názor okamžitě zamítnout, pokud jej nemáme ověřené fakty. V tomto případě by kolega mohl mít pocit, že nikdo nebere jeho názor v potaz a tudíž by se v budoucnu nemusel snažit přijít s novými nápady. Další chybou je slibování něčeho, co nejsme schopni splnit.

Pokud během rozhovoru probíráme více cílů, je dobré si je na konci shrnout, úkoly jednotlivých členů. Také je nutné si stanovit, kdo bude za daný úkol zodpovědný a do kdy má být úkol hotov. Často je také dobré si stanovit případné postihy za nečasné splnění úkolu.

V případě, že potřebujeme sdělit kritiku, měli bychom na začátku rozhovoru začít s pozitivním hodnocením, poté přejít ke kritice a na konci opět přejít k pochvalě. Pokud bychom začali kritikou, podřízený by pochvalu nebrat úplně vážně.

Jednou z možných překážek při rozhovoru může být plachost, nebo neochota komunikace podřízeného. Proto bychom měli začít s tzv. odlehčenými otázkami, abychom navodili uvolněnou atmosféru. Vhodnější je používání tzv. otevřených otázek, při kterých nám kolega sdělí pravděpodobně více informací.²³

²³ MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky: Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004.

Průvodce pro rozhovory se spolupracovníky

1. Úvod

- Zdvořilost a přátelskost jsou důležitými předpoklady každého rozhovoru.
- Přistupte ke spolupracovníkovi, pozdravte ho a poděkujte mu za to, že na schůzku přišel.
- Posad'te se s ním společně k vhodnému stolu, a zdůrazněte důležitost rozhovoru.
- Vytvořte osobní kontakt a přispějte tak k pozitivnímu a otevřenému klimatu rozhovoru.

2. Vylíčení příčiny rozhovoru

- Nastiňte příčinu rozhovoru a jeho cíle.
- Popište, jak budete v rozhovoru postupovat.
- Vymezte přibližnou dobu trvání rozhovoru.

3. Pohled spolupracovníka

- V ideálním případě jste při sjednávání termínu rozhovoru přinutili spolupracovníka k tomu, aby se na rozhovor sám připravil.
- Dejte na tomto místě rozhovoru spolupracovníkovi příležitost, aby popsal svůj pohled na věc.
- V této fázi rozhovoru spolupracovníka nepřerušujte, dělejte si ovšem poznámky k bodům, kterými se chcete později zabývat. Pokud jste něčemu z řeči kolegy nerozuměli, ptejte se.

4. Váš vlastní pohled

- Nyní vyjádřete svůj vlastní názor tím, že potvrdíte, opravíte nebo doplníte vyjádření spolupracovníka.

5. Odbourání frustrací

- Dejte spolupracovníkovi příležitost vyjádřit své pocity.
- Akceptujte emocionální charakter vyjádření spolupracovníka.
- Nekomentujte tato jeho vyjádření.
- Přejděte k jádru rozhovoru.

6. Věcné jádro rozhovoru

- Identifikujte společně se spolupracovníkem rozdíly v jednotlivých pohledech na věc.
- Hledejte společně příčiny tohoto různého nazírání.
- Hledejte řešení, která by byla přijatelná pro vás oba.

- Nechodte kolem „horké kaše“, ale vyjádřete jasně svůj názor a zaujměte jednoznačný postoj.
- Buďte připravení pružně změnit svůj názor, když se v rozhovoru objeví nové odpovídající aspekty.
- Shrnujte a zajišťujte mezivýsledky.
- Mějte stále na paměti cíl rozhovoru.

7. Závěr rozhovoru

- Shrňte ještě jednou stručně všechny důležité body rozhovoru.
- Dohodněte se na výsledcích a zapište je. Kdo udělá co a do kdy?

8. Vyhodnocení rozhovoru

- Jaká opatření musíme iniciovat?
- Jakých cílů jste v rozhovoru dosáhli?
- Zamyslete se, jaké nové poznatky jste získali o svém kolegově a na co si musíte dát v budoucnu pozor.²⁴

Poskytnutí zpětné vazby

Pro poskytnutí zpětné vazby jsou rozhovory důležitou součástí fungující komunikace. Pokud výkony podřízeného nedosahují požadovaných cílů, je nutné, aby se o tom spolupracovník dozvěděl. Mezi důležité součásti poskytnutí zpětné vazby patří kontrola výsledků, pochvala, ale i vyslovení případné kritiky. Bohužel, pochvala a uznání bývají často opomíjeny. Nadřízený dobré výsledky mnohdy považuje za samozřejmost. Je však nutné své kolegy chválit, aby neztratili motivaci k lepším pracovním výkonům.

Pro většinu nadřízených je mnohem obtížnější kritický rozhovor neboli kritická zpětná vazba. V průběhu tohoto rozhovoru by měly být projednány problémy, chyby a nedostatky podřízeného. Nikdy bychom neměly tento druh rozhovoru příliš odkládat, kvůli případnému prohloubení problému.

²⁴ MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky: jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004.

Vždy je nutné se na tento typ rozhovoru předem pečlivě připravit. Vždy je dobré si připravit alespoň jeden konkrétní příklad chybného jednání. Názorný příklad by měl pomoci kolegovi porozumět, proč určité jednání bylo chybné. Také bychom si měli být jisti, že k chybnému jednání došlo. Neměli bychom předkládat pouze domněnky.

Snažíme se dodržovat následující pravidla:

- *„Kritizujte vždy věcně, taktně a mezi čtyřma očima.*
- *Na začátku rozhovoru udejte příčinu pro jeho konání.*
- *Popište věcně chybné jednání, zdůvodněte přesvědčivě a jednoznačně svoji kritiku.*
- *Nespoléhejte se na domněnky nebo na informace z doslechu; využijte je ovšem pro vlastní zkoumání a cílené pozorování.*
- *Vždy kritizujte jen to chybné jednání, které souvisí s prací; nikdy nekritizujte chování, které nemá žádný dopad na práci nebo na druhé spolupracovníky.*
- *Než začnete kritizovat, prověřujte. Při nejasných situacích nejprve zjistěte, co se vlastně stalo.*
- *Nepředpojatě vyslechněte stanovisko spolupracovníka a zvažujte ho; buďte otevření a nic nikomu zbytečně nepodsouvejte.*
- *Podporujte spolupracovníka tím, že upustíte od monologů; zjistěte společně důvody, které vedly k chybnému jednání, a stanovte společně opatření, aby se spolupracovník v budoucnu vyhnul takovému chování.*
- *Cílenými otázkami ved'te spolupracovníka k tomu, aby se podíval na záležitost z jiného úhlu pohledu.*
- *Zeptejte se spolupracovníka na příčiny chybného jednání.*
- *Nechte spolupracovníka, aby sám vyjmenoval možné důsledky svého chybného jednání.*
- *Vyzvěte spolupracovníka, aby vymyslel vlastní řešení pro budoucí jednání, a tak se nejlépe vyhnul opakování chyby.*
- *Zeptejte se spolupracovníka, jakou od vás očekává podporu.*
- *Upozorněte na kontrolu dohodnutého jednání a uveďte měřítko takové kontroly.*
- *Použijte trefná slova a zaujměte jasné stanovisko, ale vždy volte přiměřený tón.*
- *Při opakování chybného jednání vyvoďte odpovídající důsledky.*

- *Podporujte u spolupracovníka jeho vlastní odpovědnost a sebekontrolu.*²⁵

Kritika

Mezi povinnosti vedoucího pracovníka patří i nepříjemné úkoly, např. sdělování kritiky směrem k podřízeným. Kritika nemusí být vedena úmyslně k ponižování. Naopak může být i konstruktivní a blahodárná.²⁶

Než začneme s kritikou, tak bychom se měli ujistit, že je oprávněná. Musíme být objektivní. Kritika by se vždy měla odehrávat mezi čtyřma očima. Na počátku rozhovoru nejdříve začneme s pozitivním hodnocením kritizovaného, až poté přejdeme k samotné kritice. Je vhodné se připravit na případné dotazy, abychom na ně mohli kolegovi pohotově odpovědět. Pokud máme příklad, nebo důkaz nevhodného jednání, vždy nám pomůže při sdělování této kritiky.

Vždy záleží na okolnostech a povaze podřízeného, někdo je za případnou kritiku vděčný, protože se může podobnému jednání v budoucnu vyvarovat. Některé podřízené může kritika dokonce i motivovat k lepším výkonům. V budoucnu už totiž nechtějí být kritizováni, a proto se začnou více soustředit na svoje výsledky. Někdo se naopak může urazit, a proto je dobré se připravit i na tuto možnost.

Mnoha lidem může nevhodně podaná kritika srazit jejich sebevědomí, což by nemělo být cílem vedoucího pracovníka. Ten by se měl naopak snažit sebevědomí budovat a posilovat.

Vždy je ale dobré řešit problém co nejdříve. V případě, že budeme řešení odkládat, je tam možnost stupňování problému. Také bychom se měli domluvit na případném řešení situace. Po té je nutné pravidelná kontrola, zda se situace mění k lepšímu.

²⁵ MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky: jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004.

²⁶ SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání: pravidla ústního i písemného vyjadřování*. 1. vyd. Praha: Portál 2008. s. 16-17.

Mezi základní cíle kritiky patří:

- „Poskytnutí zpětné vazby,
- potřeba vědět, co dělám špatně,
- potřeba vědět, v čem chybují, abych to mohl napravit,
- potřeba vědět, co dělám špatně, abych se mohl zlepšit.“²⁷

Konflikty

Konflikt je střet něčeho s něčím nebo někým. Konflikt pochází z latinského *conflictus* a odpovídá českým slovům – střet, srážka.²⁸ Konflikt označuje také situaci, ve které dochází ke střetu rozdílných motivů či tendencí dvou nebo více subjektů.²⁹ Řešení konfliktů patří k základním povinnostem lídra. Setkáváme se s různými typy konfliktů, od mírnější k ostřejším. Konflikty jsou dány rozdílností názorů, postojů, charakterových vlastností či preferencí.

Konflikty v pracovní skupině

Konflikty jsou běžnou součástí života jedince, nejen rodinného, ale i pracovního. V pracovní skupině konflikty často narušují pracovní morálku a způsobují pokles pracovní výkonnosti, protože pozornost pracovníků je odváděna jinam.

Konflikty mohou být interpersonální či intrapersonální.

1. Intrapersonální

(konflikty vnitřně osobní, individuální)

Jde o střetnutí dvou či více pro jedince významných cílů, hodnot a potřeb, z nichž se v daném okamžiku musí rozhodnout pouze pro jednu alternativu. Konflikt je tím hlubší, čím více jedinci na určité hodnotě záleží.

²⁷ RYCHTAŘÍKOVÁ, I. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada 2008. s. 16.

²⁸ PLAMÍNEK J. *Jak řešit konflikty 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 26-29.

²⁹ NOVÝ I.; SURYNEK A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. s. 153-154.

2. Interpersonální konflikty

(konflikty mezi dvěma a více lidmi uvnitř pracovních skupin, jedince se skupinou, mezi skupinami)

Interpersonální konflikt je střetnutí dvou či více osob nebo střetnutí jedince s představiteli společnosti. Střed celých společenských skupin nebo organizací je označován jako sociální konflikt. Mezi hlavní příčinu střetu mohou patřit např: rasová nenávisť, nespravedlnost, odlišné životní cíle či hodnoty.³⁰

Dobrý vedoucí pracovník musí být schopný řešit konflikty, aby je zvládl, je důležité zjistit, kde leží jejich příčina.

Některé přístupy k řešení konfliktů:

Pasivita

Některé typy konfliktů je možné řešit nečinností.

Delegace

Řešení konfliktů je možné také svěřit někomu jinému.

Náhoda

Konflikt lze vyřešit náhodně, např. losem - napíšeme několik možností řešení a poté vylosujeme jedno řešení, které budeme aplikovat.

Vyjednávání a projednávání

Jedná se o ideální způsob řešení konfliktů. Strany sporu kontrolují proces i výsledek řešení. Jehož podstatou je přímá komunikace mezi lidmi. Vyjednávání se vztahuje k řešení sporu a termín projednávání k řešení problémů.

Násilí

Způsob řešení nesmí být násilný. Všichni účastníci musí s výsledkem sporu svobodně souhlasit. Ani výsledek řešení nesmí být násilný a nikoho poškozovat.

Management

Za mnohé konflikty na pracovišti účastníci nemohou. Způsobují je podmínky, ve kterých pracují. Na jejich řešení, musíme použít metodu managementu.³¹

³⁰ NOVÝ I.; SURYNEK A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. s. 153-154.

³¹ PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 26-29.

Pochvala

Vyjádření pochvaly by měla být nezbytná součást komunikace. Pochvala bývá často chybně opomíjena, ačkoliv patří mezi nejúčinnější nástroj motivace.

Při sdělování pochvaly bychom měli jít rovnou k cíli a vyhnout se zbytečným řečením. Pokud má být pochvala nástrojem motivace, musíme být při chválení zcela upřímní.

2.3 Neverbální komunikace

Neverbální komunikací rozumíme komunikaci gestikulační, která zahrnuje mimiku obličeje, postoj těla a gesta. Probíhá prostřednictvím gest, mimiky či pohledů. Tento druh komunikace doplňuje komunikaci verbální. Občas ji může dokonce úplně zastoupit, někdy můžeme použít pouze mimiku či gesto. Pokud chceme lidi zaujmout a působit důvěryhodně, musí naše gesta a mimika obličeje odpovídat tomu, co chceme sdělit.

Gesta by vždy měla být v souladu s verbální komunikací. Pokud bychom chtěli např. sdělit kritiku a během rozhovoru bychom se smáli, důležitost kritiky ztrácí okamžitě význam. To stejné platí i v případě, že bychom se tvářili smutně a sdělovali pochvalu.

O neverbální komunikaci by se dalo zjednodušeně říci, že se jedná o komunikaci beze slov. Neverbální komunikace, stejně jako verbální, je ovlivněna kulturními vlivy. Některá gesta mohou být v rozporu s naším významem a významem v jiném státě. Je také nezbytné dávat si pozor na vzdálenost při konverzaci, protože některé národnosti preferují větší vzdálenost.

Neverbální zprávy nám poskytují informace o pocitech a postojích lidí. Ovšem nikdy nebude neverbální komunikace přesná jako verbální. U neverbálního typu komunikace existuje vždy riziko nesprávné interpretace.

Je nutné vědět, že největší význam je kladen na neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy; tato část je totiž nejvíce vnímána (kontakt očima, mimika), následují pohyby rukou a paží, nakonec pohyby a pozice těla a nohou.³²

³² MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada 2003. s. 123-124.

2.4. Dílčí závěr

Komunikace má nezastupitelnou roli pro celé lidstvo. Je důležitá především v interakci člověka s jeho okolím. V samotném procesu komunikace jde zejména o vzájemné sdělování informací, nálad, postojů či emocí. Komunikace plní řadu funkcí, vzděláváme se při ní, jsme jí vychováni a motivováni. Můžeme používat různé druhy komunikace, nejčastěji je používána komunikace slovní.

Podmínkou každého úspěšného týmového procesu je častá a otevřená komunikace. Každý vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že je třeba s podřízenými často a otevřeně komunikovat. Dialog s kolegy je nesmírně důležitý. Jen tak může lídr sdělit podřízeným, co od nich očekává a poskytovat jim pravidelnou zpětnou vazbu. Abychom docílili toho, aby byla zpětná vazba opravdu efektivní, je nutné pracovníky pravidelně informovat o jejich výkonnostních výsledcích. Součástí hodnocení by měla být i konverzace týkající se budoucnosti podřízeného, např. v čem by se měl zlepšit a jak mu k tomu může lídr pomoci. Pravidelná komunikace je základem vybudování otevřené komunikace.

3. Metoda vedení lidí a péče o zahraniční kolegy

Úvod do třetí kapitoly

V současné době existuje několik metod vedení lidí. Ve třetí kapitole popíši jednu z nich. Jedná se o Situation and Leadership II. V závěru třetí kapitoly uvedu jednu z možností jak podpořit integraci cizinců ve městě Brně.

3.1 Efektivní metoda vedení

Existuje spousta metod vedení lidí. Mezi jednu z nejnovějších patří Situation and Leadership II. Je metoda efektivního vedení lidí a rozvinutí jejich schopností a talentu. SLII ukazuje vedoucím pracovníkům model a nástroj pro vytváření otevřené komunikace a rozvinutí sebedůvěry těch, které řídí. Tento model byl vytvořen Kenem Blanchardem.

Jeho metoda ukazuje, jak by vedoucí pracovník měl vést pravidelné konverzace o pracovních výsledcích a rozvoji se svými podřízenými. Zdůrazňuje důležitost pravidelné a otevřené komunikace s podřízenými.

Tento model vedení, pomáhá jedinci stát se nezávislým a sebevědomým v určitém úkolu. Je založen na vztazích mezi stupněm vývoje podřízeného v určitém úkolu a stylem řízení, který je vybrán vedoucím pracovníkem, tak aby pomohl jedinci dosáhnout daného úkolu.

Efektivní styl řízení spočívá v propojení vhodného stylu řízení se stupněm rozvoje jedince.

Účelem této metody je:

- otevřená komunikace – častější a kvalitnější konverzace o výkonu plnění a rozvoji,
- pomoci druhým rozvinout jejich kompetenci a „commitment“, tj. motivaci a sebejistotu,
- naučit druhé jak docílit jejich vlastního řízení a podpory,
- ohodnotit a respektovat rozdíly.

Mezi klíčové kompetence „situačního lídra“ patří:***Diagnóza***

Být schopný:

- identifikovat charakteristiky a potřeby ostatních v určitém stupni jejich vývoje,
- sledovat a diagnostikovat výkon, kompetenci a kombinaci motivace a sebejistoty (commitment) druhých lidí k určení jejich potřeb pro řízení a podporu.

Flexibilita

Být schopný:

- používat styl 1 - direction-giving - schopnosti k posílení kompetence jiných,
- používat styl 2 - coaching - schopnosti k posílení kompetence a commitment ostatních lidí,
- používat styl 3 – support-giving – schopnosti k posílení motivace a sebejistoty ostatních v jejich kompetencích,
- používat styl 4 – delegating – schopnosti k uznání kompetence a commitment ostatních,
- upravit styl vedení při vzrůstání či snížení kompetence a commitment podřízených,
- používat všechny styly řízení,
- spojit a použít vhodný styl řízení v určité situaci.

Spolupráce při výkonu

Být schopný:

- používat společnou řeč, která by měla vést k častější a kvalitnější komunikaci o výsledcích a rozvoji podřízených,
- vést účinnou „one to one“ komunikaci a poskytovat příležitosti k dalším diagnostikám,
- domluvit se na cílech a společné práci k jeho splnění,
- pomoci ostatním, aby dosáhli firemního i svého cíle.

Diagnóza stupně vývoje

Ukazuje, že na začátku je nutná diagnóza stupně schopností podřízeného pracovníka v určitém úkolu. Na základě jeho znalostí a zkušeností by měl vedoucí pracovník vybrat

jeden ze čtyř stylů řízení, které použije při podpoře svého podřízeného. Správná diagnóza je nejdůležitější částí procesu.

Stupeň schopnosti v určitém úkolu je kombinací dvou faktorů:

- a) kompetence – schopnosti, které ukazuje při plnění určitého úkolu, a také znalostí, jež jedinec má ke splnění určitého úkolu;
- b) commitment – kombinace jedincovy motivace a sebedůvěry při plnění cíle či úkolu.

Je důležité pamatovat na to, že v každém úkolu má jedinec jiný stupeň schopností. V nějakém úkolu může být jedinec expert a v jiném úkolu úplný začátečník.

Rozlišujeme čtyři stupni vývoje.

D1 Nadšený začátečník (*Enthusiastic beginner*) – osoba je na plnění určitého úkolu nezkoušená, současně je z něj nadšená, plná optimismu, sebevědomí a sebejistoty, a tudíž je vhodně motivována. Tento jedinec se však vyznačuje nízkou kompetencí k jeho řešení.

D2 Žák bez iluzí (*Disillusioned learner*) – osoba už má nějaké znalosti a dovednosti týkající se úkolu, avšak není ještě zcela kompetentní k jeho plnění. Osoba může být frustrovaná, zmatená a často není povzbuzovaná k plnění úkolu. Tato osoba je často: nedostatečně povzbuzovaná, bez iluzí, zmatená a s nízkými znaky kompetence.

D3 Schopný, ale opatrný žák (*Capable but cautious, performer*) - osoba je sebejistá, ale potřebuje příležitost si svoje nápady vyzkoušet. Osoba může být zdrženlivá. V této fázi vývoje je vysoká pravděpodobnost, že osoba může opustit pracovní místo, jelikož se může začít nudit. Tato osoba je: obezřetná, schopná, nejistá, znuděná.

D4 Samostatný jedinec (*Self-reliant achiever*) – ostatní vidí jedince jako experta. Osoba si věří, pracuje nezávisle. Osoba je proaktivní – může být žádána o pomoc až příliš často. Tato osoba je: expert, samostatná, kvalifikovaná.

Ken Blanchard vytvořil pět diagnostických otázek, které lídrovi a jedinci pomohou stanovit, ve kterém stádiu rozvoje se jedinec nachází.

1. Jaký je úkol?
2. Jaké schopnosti jedinec již předvedl v daném úkolu?
3. Jak velké jsou znalosti týkající se úkolu, které jedinec má? (často teoretické znalosti)
4. Jak moc je jedince motivovaný ke splnění úkolu?
5. Jak sebevědomý je jedinec v daném úkolu?

Vybrání vhodného stylu vedení

Základní pravidlo SLII zní, že neexistuje nejlepší vůdcovský styl. Podle této metody je efektivní vedení závislé na daném úkolu. Nejúspěšnější vedoucí pracovníci jsou ti, kteří jsou schopni přizpůsobit svůj styl řízení schopnostem podřízeného v daném úkolu.

Rozlišujeme dva základní styly řízení:

Directive behaviour – vedoucí pracovník řídí a ukazuje lidem, co, kdy a jak mají dělat. Vedoucí pracovník pravidelně sděluje zpětnou vazbu podřízenému.

Supportive behaviour – vedoucí pracovník poslouchá, přenechává řešení problému podřízenému, povzbuzuje, chválí a zahrnuje jedince do rozhodování.

Na základě diagnostických otázek by měl lídr určit vůdcovský styl. Blanchard rozlišuje čtyři vůdcovské styly, které se skládají z různých typů chování - kombinací řízení (Directive) a podpory (Supportive).

Style 1 (S1) – Řízení (Directing) – High Directive Behaviour and Low Supportive Behaviour - Lídr řídí jedince k dosažení cíle, ukazuje a říká mu jak má cíl splnit, důkladně zaznamenává jedincovi výkonu, aby mu byl schopný poskytnout častou zpětnou vazbu o výsledku.

Style 2 (S2) – Koučování (Coaching) – High Directive Behaviour and High Supportive Behaviour - Lídr vysvětluje jedinci proč, předkládá návrhy, určuje cestu k výsledku a dělá rozhodnutí.

Style 3 (S3) – (Podporování) - Supporting – Low Directive Behaviour and High Supportive Behaviour - Lídr a jedinec rozhodují společně, lídr povzbuzuje a podporuje jedince.

Style 4 (S4) – (Delegování) - Delegating – Low Directive Behaviour and Low Supportive Behaviour - Lídr umožňuje jedinci jednat nezávisle s použitím požadované kapacity lidí, aby jedinec dosáhl cíle.

Ke stupni vývoje jedince bychom měli přiřadit vhodný styl řízení.

Povinnosti lídra ve vůdcovském stylu:

S1 - definování, plánování, stanovení priorit, učení, ukazování a říkání jak, kontrolování, poskytování zpětné vazby,

S2 - ptaní se, ujišťování se, povzbuzování, chválení, zpětná vazba,

S3 – ptaní se, poslouchání, projevy ocenění, spolupracování,

S4 – dovolování, důvěra, potvrzování, uznání.

Základní charakteristiky jedince:

D1 – znalosti osoby nízké, je nutné ji řídit,

D2 – jedincovy znalosti jsou v určité oblasti nízké, ani není příliš motivován, tudíž je nutné jej řídit a podporovat,

D3 – osoba je kompetentní k plnění úkolu, ale její motivace a sebejistota je proměnlivá, proto by ji měl lídr podporovat, neměl by však už řídit,

D4 – osoba je velice kompetentní k plnění úkolu, zároveň motivace a sebejistota je vysoká, tudíž podpora a řízení lídrem by měly být nízké.

Na počátku musíme vybrat vhodného jedince k plnění daného úkolu, jedinec musí s jeho plněním souhlasit. Jakmile se s jedincem dohodneme na jeho plnění, stávají se z nás spolupracovníci či partneři k jeho plnění.

Partnerstvím k výsledku

a) Příprava

- Nejdříve musíme seznámit podřízeného s SLII metodou.
- Poté je nutné identifikovat, co nám výsledek přinese.

b) Dohodněte se na SMART cílech

- Jsou cíle měřitelné, motivující, dosažitelné? Jak by měl výsledek úkolu vypadat?
- Dohodnutí se na stupni vývoje jedince (D1, D2, D3, D4). Jaké schopnosti a motivaci a sebedůvěru jedinec ke splnění úkolu má?
- Dohodnutí se na současném a budoucím stylu řízení (S1, S2, S3, S4).
- Dohodnutí se na vhodném stylu řízení pro každý cíl.
- Dohodnutí se, jak často budete probírat výsledky úkolu.

Aby lídr či vedoucí pracovník stanovil jedinci správný a přiměřený cíl, byl vytvořen SMART model, který lídrovi pomůže při určení úkolu pro jedince.

The Smart Model

S = Specific and measurable (specifický a měřitelný) – Co přesně bych měl udělat a jak by měl výsledek vypadat?

M = Motivating (motivovaný) – Dává, nebo mi bere práce na tomto úkolu energii?

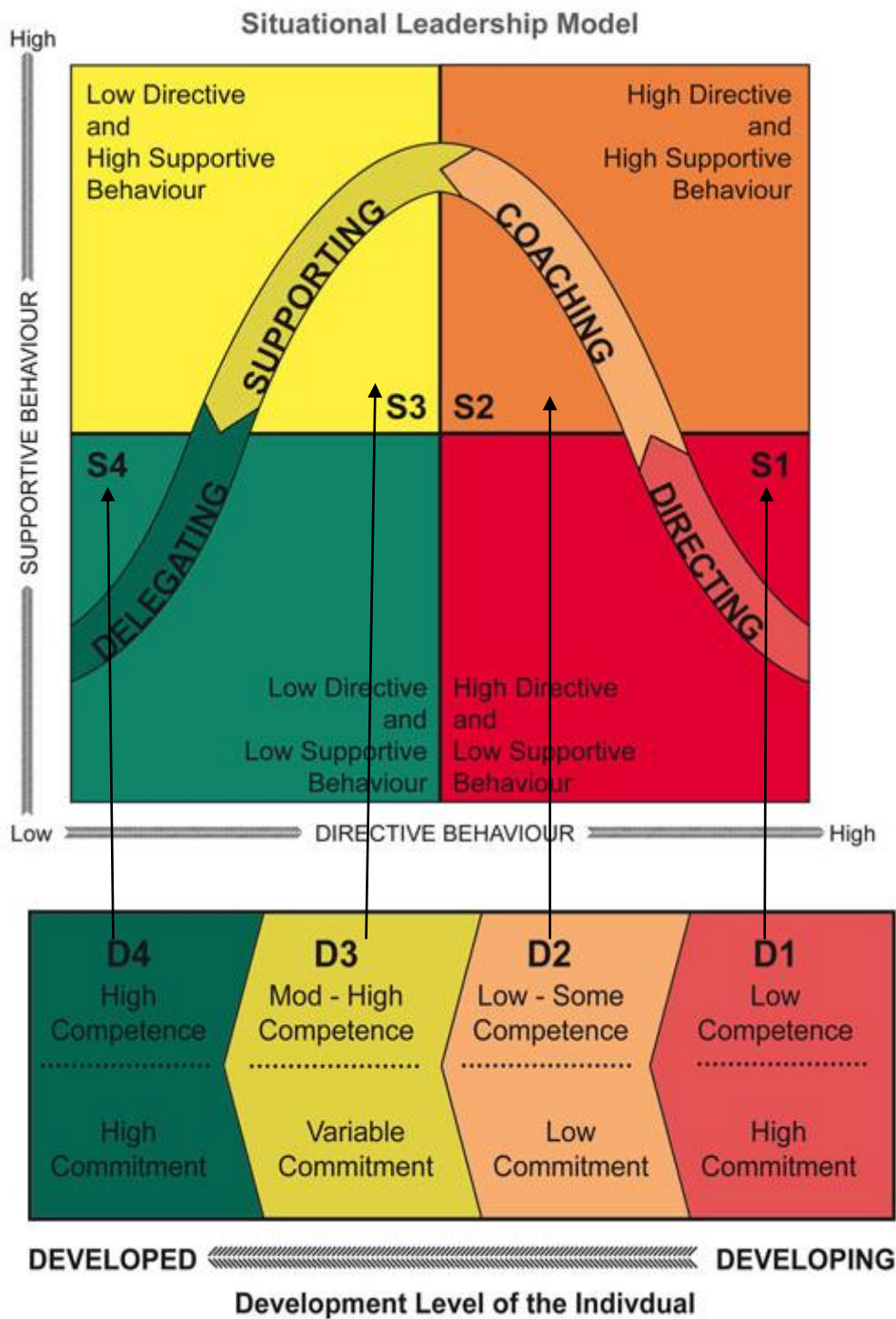
A = Attainable (dosažitelný) – Je úkolu adekvátní schopnostem jedince?

R = Relevant (podstatný, důležitý) – Je úkol důležitý?

T = Trackable (vysledovatelný) – Jak bude posun měřitelný nebo posuzovaný?³³

³³ BLANCHARD, K. *SL II. Ken Blanchard [online]*. 2013, poslední revize 6. 6. 2012 [cit. 2013-02-02 ve 14:10]. Dostupné z: <http://www.kenblanchard.com>.

Obrázek 3: Situational Leadership Model



Zdroj: <http://www.business-development-1st.co.uk/blog/142/What-is-situational-leadership>

3.2 Kulturní odlišnosti

Pokud je v pracovním prostředí zaměstnáváno více národností, musíme znát a respektovat jejich kulturní odlišnosti. Je nutné upozornit zaměstnance na to, že k sobě musíme být tolerantní, případně poskytnout firemní školení, které je zaměřené právě na kulturní odlišnosti.

Jelikož se denně na pracovišti setkáváme a komunikujeme zejména s obyvateli Velké Británie, měli bychom porozumět jejich zvyklostem. Základní rozdílnosti s českou kulturou můžeme vnímat v oblasti respektu k lidem. Respektují totiž mnohem více lidí, kteří mají vyšší postavení, jsou rezervovanější než Češi a méně přátelští.³⁴ Abychom přesvědčili Brity k vzájemné spolupráci, je dobré se s nimi setkat tváří v tvář a být k nim milí a přátelští.

3.3 Péče o zahraniční pracovníky

Ve všech firmách, ve kterých pracují cizinci, je důležité, aby se cítili dobře nejenom v prostředí společnosti, ale i mimo ně. Jednou z možností jak podpořit jejich integraci v Brně i ve společnosti je využívání služeb Brno Expat Centra.

Brno Expat Centre je projekt občanského sdružení Brnopolis, který funguje od roku 2010. Poradenství je zaměřené na pracovní trh či podnikání. Centrum poskytuje služby v rámci projektu Jihomoravské regionální centrum na podporu integrace cizinců 2012, který je zajištěn z finančních prostředků Evropského fondu pro integraci státních příslušníků třetích zemí. Brno Expat Centrum je jedním z partnerů, kteří se na této realizaci podílejí.

Cílem Centra je poskytování informačních a konzultačních služeb cizincům vysoce kvalifikovaných profesí, kteří žijí a pracují v Brně.

Organizace pořádá individuální poradenství, odborné semináře, ale i pravidelná neformální setkání členů Centra, kde se mohou setkávat všichni cizinci a sdělovat si své

³⁴ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. 1. vyd. s. 299.

zkušenosti s jinými krajany či cizinci z jiných zemí. Všechna setkání probíhají v anglickém jazyce.

Výhodou Centra je také to, že jeho služeb mohou zájemci využívat i prostřednictvím internetu či sociálních sítí.

Individuální poradenství je poskytováno v mnoha oblastech, jedná se např. o asistenci při vyřizování dokladů v souvislosti s pobytem či prací na území České republiky, sociální a zdravotní pojištění, řidičské průkazy, překladatelská pomoc, zdravotní péče a asistence v oblasti finančních či daňových záležitostí. Poradenství se týká i oblasti ubytování.³⁵

3.4 Dílčí závěr

Existuje celá řada efektivních metod vedení, a vždy záleží na lídrovi, kterou z nich bude používat. Je možné metody střídat či vybrat dle zaměstnanců, neboť na každého zaměstnance se hodí odlišný typ vedení. Vždy je nutné mít na paměti, že neexistuje nejlepší způsob vedení vyhovující ve všech situacích.

Abychom vybrali nejefektivnější přístup k vedení kolektivu, musíme zvážit několik oblastí, např. jak zkušení jsou jednotliví členové, zda je zadaný úkol pro tým úplně nový, nebo zda se s ním již setkali. Dobrý lídr by měl být schopný instinktivně měnit styl vedení podle členů a úkolů.

³⁵ Brno Expat Centre: Brno Expat Centre [online]. 2013 [cit. 2013-15-02 ve 20:10]. Dostupné z: <http://www.brnoexpatcentre.eu> cit. 1.3.2013 12:20.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4. Výzkum v týmech

V praktické části se budu zabývat dotazníkovým výzkumem zaměřeným na komunikaci a motivaci na pracovišti v rámci jednoho oddělení. V závěru zhodnotím výsledky, interpretuji je a navrhnou případná řešení ke zlepšení.

4.1 Vymezení projektu, cíle a volba metody výzkumu

V první části své bakalářské práce jsem uvedla poznatky z odborné literatury zabývající se vedením pracovníků.

V praktické části se zaměřím na cíle výzkumu, hypotézy, metodu výzkumu, rozbor výsledků výzkumu, na ověřování platnosti stanovených hypotéz a interpretaci údajů zjištěných z dotazníků. Na počátku jsem stanovila tři pracovní hypotézy.

Hypotéza č. 1: Většina zaměstnanců je spokojená s komunikací se svým nadřízeným.

Hypotéza č. 2: Většina respondentů je spokojena s nefinančními prostředky.

Hypotéza č. 3: Většina respondentů je svým nadřízeným dostatečně motivována k dobrým pracovním výsledkům.

Zvolila jsem metodu dotazníkového výzkumu.

Dotazník, jako výzkumná metoda byl vybrán z důvodů:

- Zajištění a anonymity respondenta. Jelikož pracuji jako lídr v týmu, který se účastnil tohoto výzkumu, je nutné, aby respondenti odpovídali anonymně. V opačném případě by mohly být odpovědi zkreslené.
- Ekonomičnost. V krátkém čase lze tímto způsobem získat názory od hodně respondentů.
- Jednodušší vyhodnocení.

Uvedené výhody převážily nad nevýhodami související s dotazníkem, např: nižší návratnost, risk neporozumění otázky ze strany respondenta či kontrola správnosti vyplněného dotazníku.

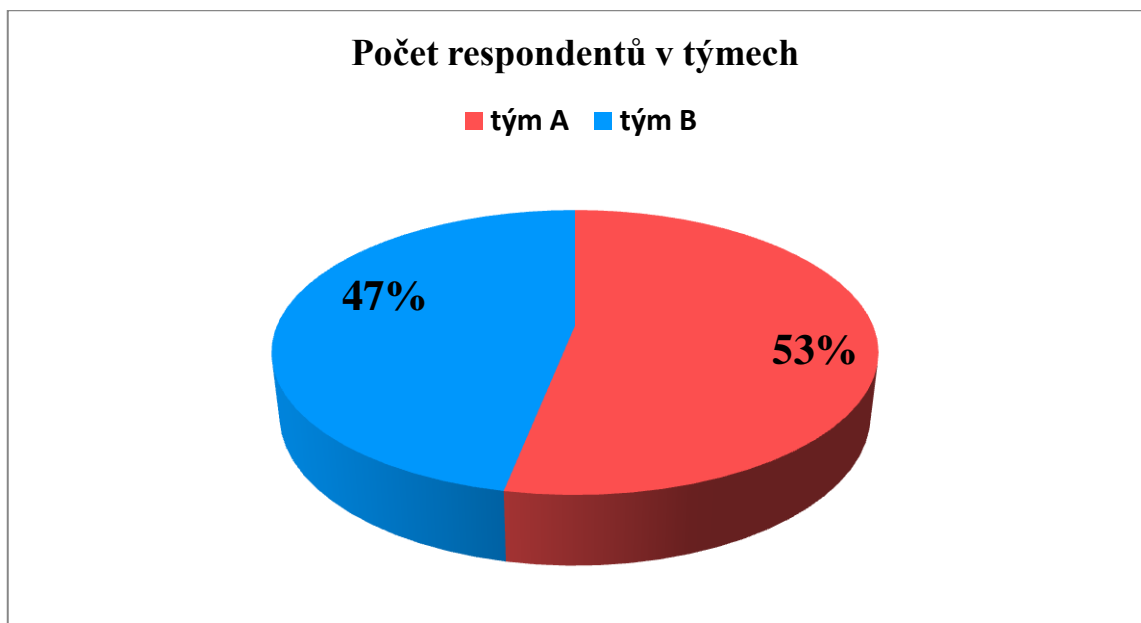
Dotazníky byly rozdány kolegům osobně, nicméně respondenti je odevzdávali do předem stanovené sběrného místa a tudíž zcela anonymně. Vytvořila jsem jednoduchý dotazník (viz. příloha č. 1), který se skládá z jedenácti otázek, ke kterým se respondenti vyjadřovali. Všechny otázky byly uzavřené. V první otázce respondenti vybrali tým, jehož jsou součástí. Další otázky jsou zaměřeny na komunikaci s nadřízeným, ale i na názor respondentů na firemní komunikaci. Zbylé otázky byly zaměřeny na motivaci.

4.2 Analýza a interpretace a zhodnocení zjištěných dat

Dotazník byl rozdán v lednu 2013 všem členům oddělení, jehož součástí jsou dva pracovní týmy. Dohromady bylo rozdáno 34 dotazníků. Výzkumu se zúčastnilo celkem 32 respondentů, návratnost tedy činí 94%.

Počet oslovených respondentů považuji v tomto případě za dostačující, jelikož jsem oslovila všechny pracovníky obou oddělení. Následuje podrobná interpretace výsledků dotazníkového výzkumu. Pro lepší orientaci je rozbor shrnutý do grafů pro lepší orientaci. Ke každé otázce je uvedeno také slovní hodnocení.

1. V první otázce měli respondenti uvést, zda pracují v týmu A, či v týmu B.



(Graf 1 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

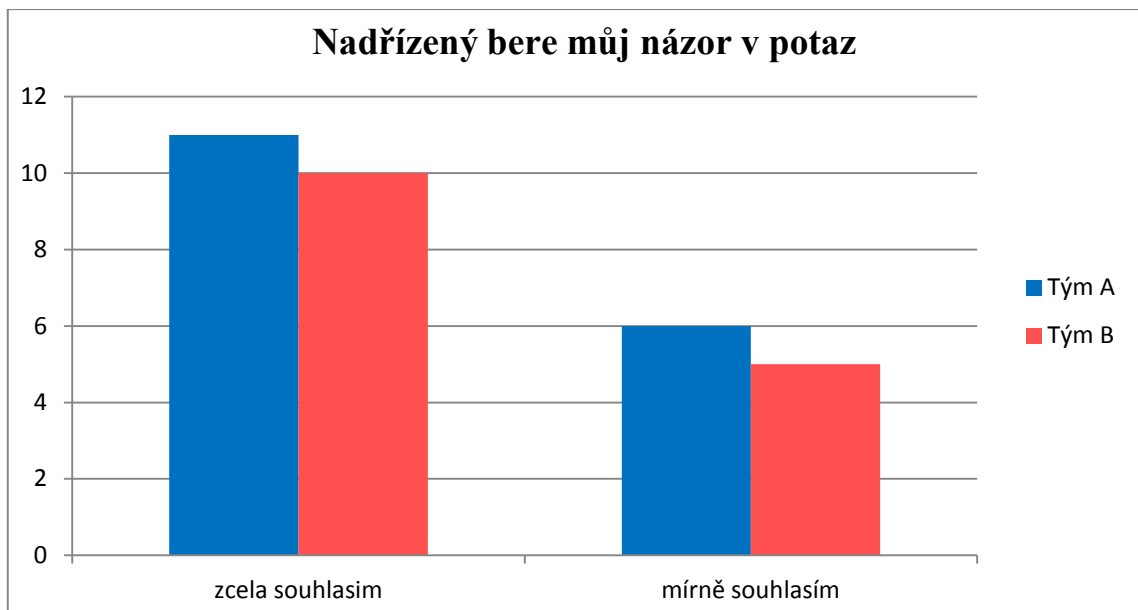
Oslovila jsem 34 zaměstnanců ze dvou pracovních týmů, které jsou součástí jednoho oddělení. Oba týmy vede jiný lídr

Z týmu A dotazník odevzdalo 17 (53%) a z týmu B 15 (47%) respondentů. Z každého týmu dotazník neodevzdal jeden oslovený. Počet odevzdaných dotazníků považuji za dostačující, protože jsem získala odpovědi od 94% zaměstnanců.

Analýza komunikace s nadřízeným

2. Nadřízený bere můj názor v potaz.

V následující otázce měli respondenti odpovědět, zda si myslí, že je jejich názor brán přímým nadřízeným v potaz.

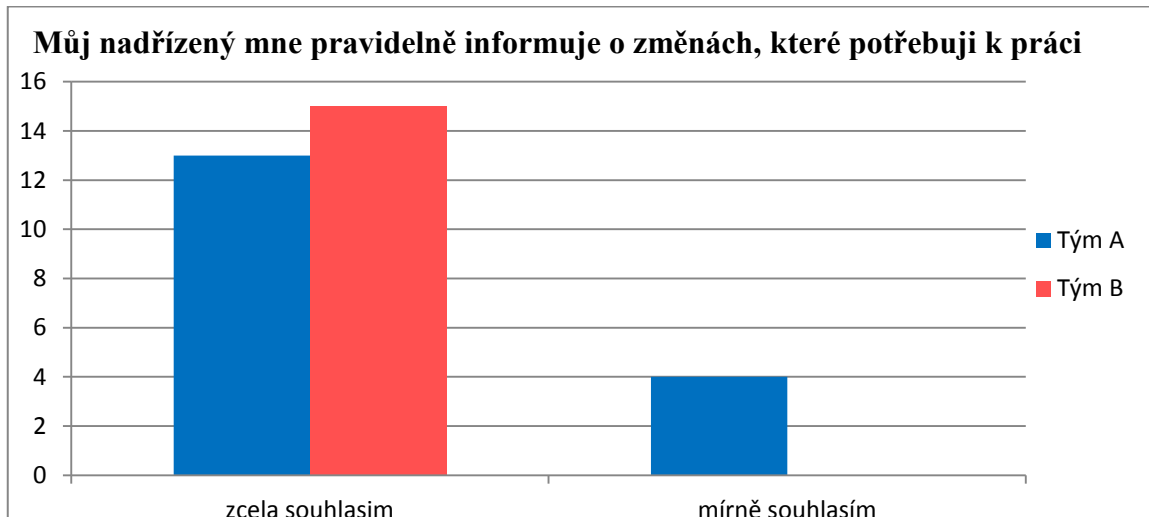


(Graf 2 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

Většina dotazovaných z obou týmů si myslí, že jeho nadřízený bere jeho názor v potaz. V týmu A odpovědělo 11 respondentů, že zcela souhlasí s tvrzení, že jeho nadřízený bere názor respondenta v potaz, 6 respondentů souhlasí mírně. Z týmu B zcela souhlasí 11 respondentů, pouze 5 souhlasí mírně.

3. Můj nadřízený mne pravidelně informuje o změnách, které potřebuji k práci.

Následující otázka se týkala změn, které potřebují zaměstnanci vědět k jejich práci.

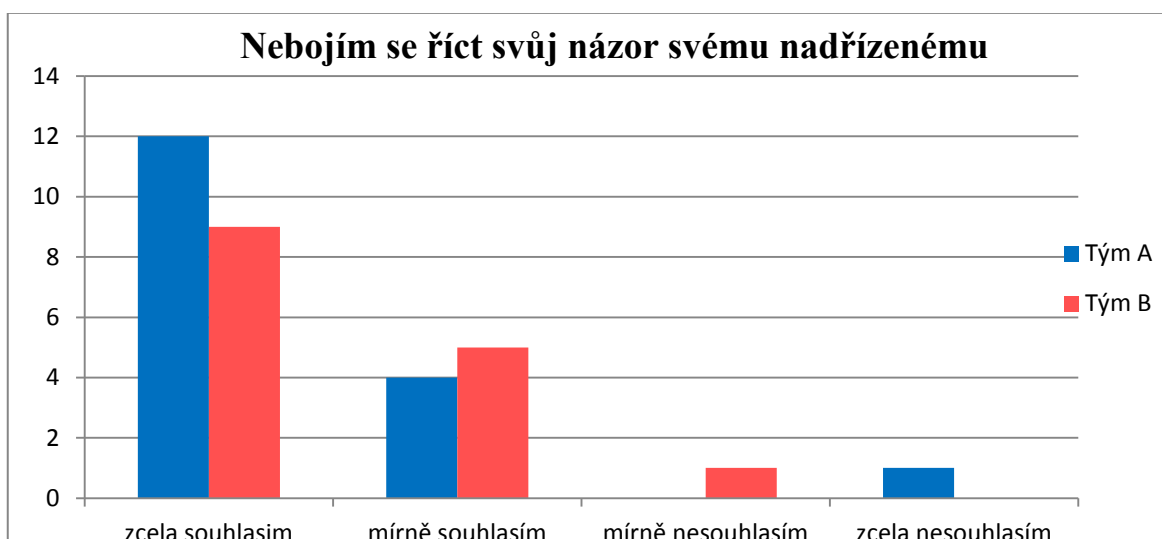


(Graf 3 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

Na tuto otázku odpovědělo 13 osob z týmu a „spíše ano“ a 4 osoby souhlasili mírně. V týmu B odpovědělo všech 15 respondentů „spíše ano“. Žádný respondent se k otázce nevyjádřil negativně.

4. Nebojím se říct svůj názor svému nadřízenému.

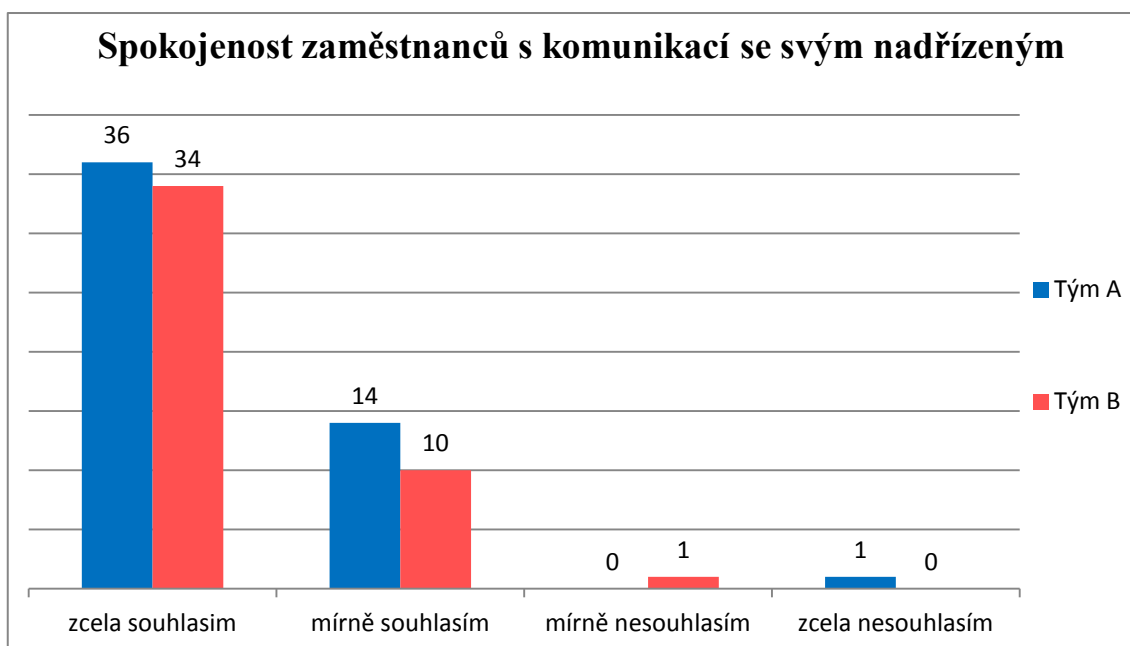
Poslední otázka týkající se komunikace s nadřízeným se týkala toho, zda se respondent nebojí vyjádřit svůj názor před vedoucím pracovníkem.



(Graf 4 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

Opět většina respondentů odpověděla „zcela souhlasím“, a tudíž je patrné, že se nebojí říct svůj názor. To platí v obou týmech. V obou týmech se také vyskytla pouze jedna osoba, které se bojí sdělit svůj názor před nadřízeným.

Hypotéza č. 1: většina zaměstnanců je spokojená s komunikací se svým nadřízeným. Byla stanovena na základě otázek 2,3 a 4. Pravdivost této hypotézy byla ověřena součtem odpovědí výše uvedených otázek.



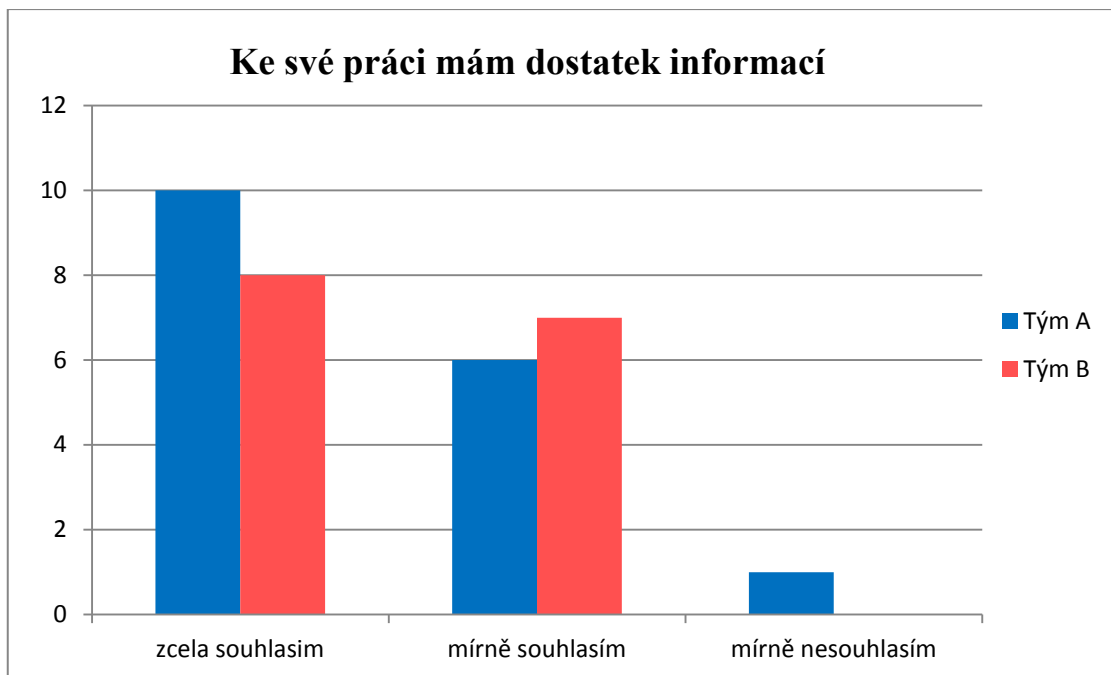
(Graf 5 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

94 odpovědi (98%) bylo kladných, pouze dvě odpovědi (2%) ze třech výše uvedených otázek byly negativní.

Analýza výsledků komunikace na celofiremní úrovni

5. Ke své práci mám dostatek informací.

Následující tři otázky se týkaly firemní komunikace v celé firmě. V první se respondenti vyjadřovali, zda si myslí, že mají ke své práci dostatek informací.



(Graf 6 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

Celkem 18 osob odpovědělo zcela pozitivně, a tudíž mají k dispozici dostatek informací týkajících se své práce. 14 respondentů s tvrzením souhlasí mírně. Méně spokojen je tým B. Pouze jedna osoba odpověděla negativně.

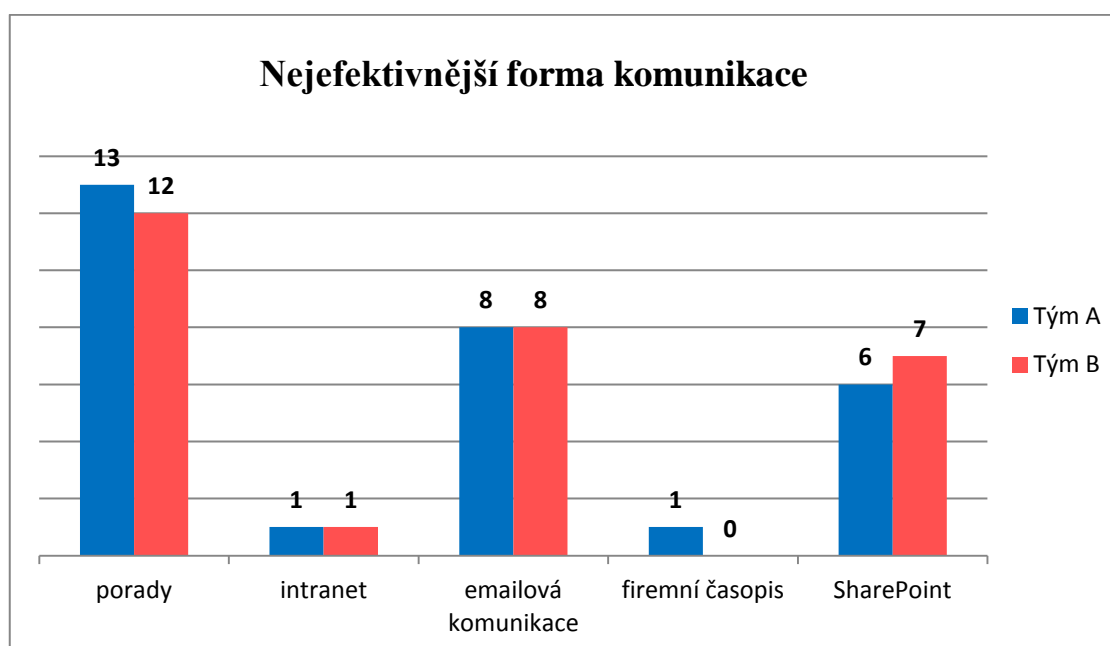
Komentář:

Jelikož vedení společnosti sídlí převážně v zahraničí a všechny interní pozice byly přemístěny do České republiky od zahraniční pobočky, zaměstnanci mohou mít nedostatečné informace týkající se firemních procesů. Permanentně se snažíme získávat potřebné informace, ale ne vždy jsme schopni odpovědět na všechny dotazy našich spolupracovníků.

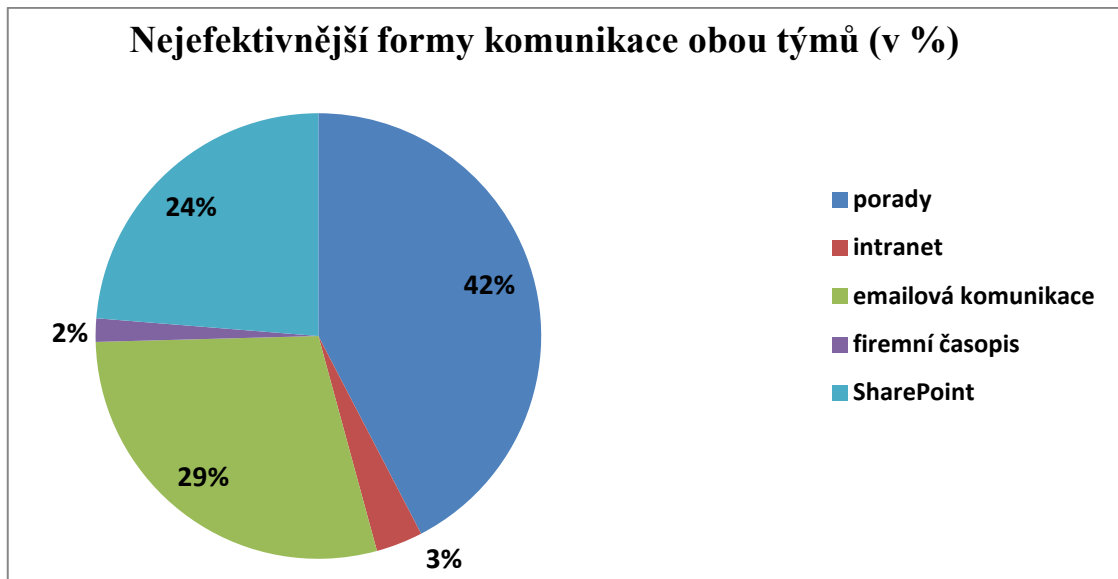
6. Kterou z forem interní komunikace nejvíce oceňujete?

Respondent si mohl vybrat více možností. V nabízených odpovědích byly uvedeny všechny formy komunikace, které firma používá.

Porady s podřízenými jsou většinou jedenkrát týdně. Vždy se na ní hodnotí týmové výsledky za uplynulý týden, ale i organizační novinky, které se týkají celé společnosti. Na závěr se vždy diskutuje o všech důležitých změnách či návrzích, které slouží k zefektivnění týmových procesů. Intranet je k dispozici i našim zahraničním zaměstnancům. Jsou na něm kontakty na všechny zaměstnance, fotografie a pracovní zařazení všech zaměstnanců. Na intranetu také najdeme charakteristiku a popis činností všech týmů. Jelikož jsou ve společnosti zaměstnané i osoby pracující pouze na poloviční úvazek, důležité novinky se posílají emailem, abychom si byli jisti, že všichni zaměstnanci byli plně informováni. Další z forem komunikace používaných firmou je firemní časopis, který vychází jedenkrát měsíčně. Mimo důležitých změn či teambuildingových akcí se dozvíme i to, kteří naši kolegové mají v nadcházejícím měsíci narozeny. Poslední z forem komunikace je SharePoint, který je používán zatím pouze týmem A a B. Tato forma komunikace začala být aktivní v obou týmech teprve před půl rokem a mimo seznam úkolů, které mají být týmy odvedeny, je tu i místo na sdělování novinek. Velkou výhodou SharePointu je, že ho spravují samotné týmy, a tudíž tam pověření členové vkládají pouze informace, které považují za nezbytné ke své každodenní týmové práci.



(Graf 7 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

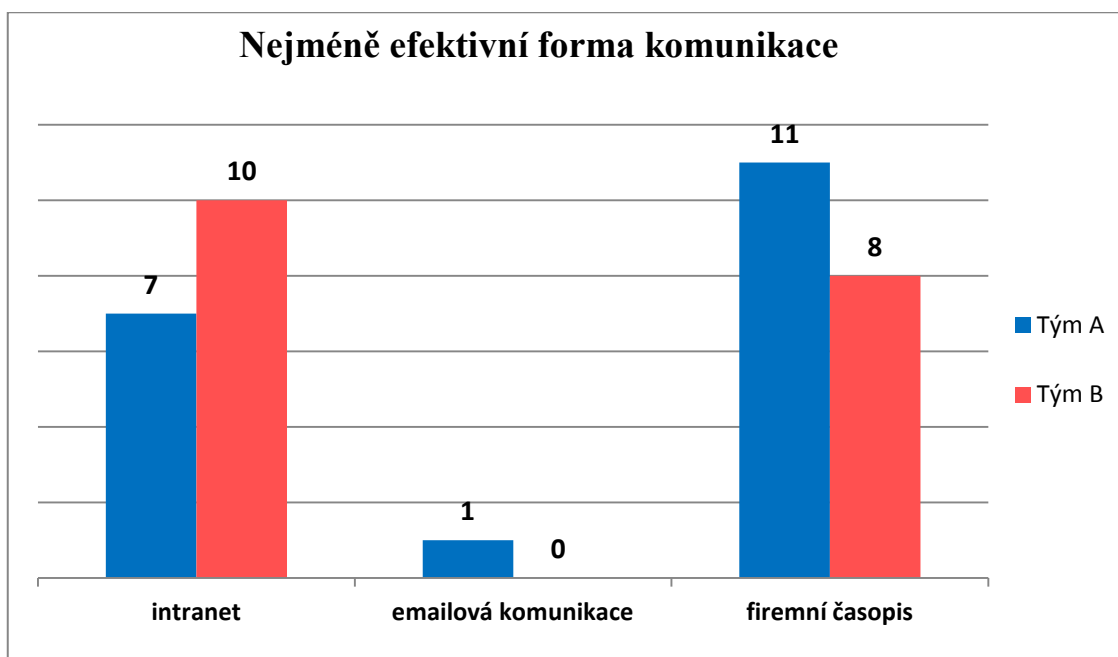


(Graf 8 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

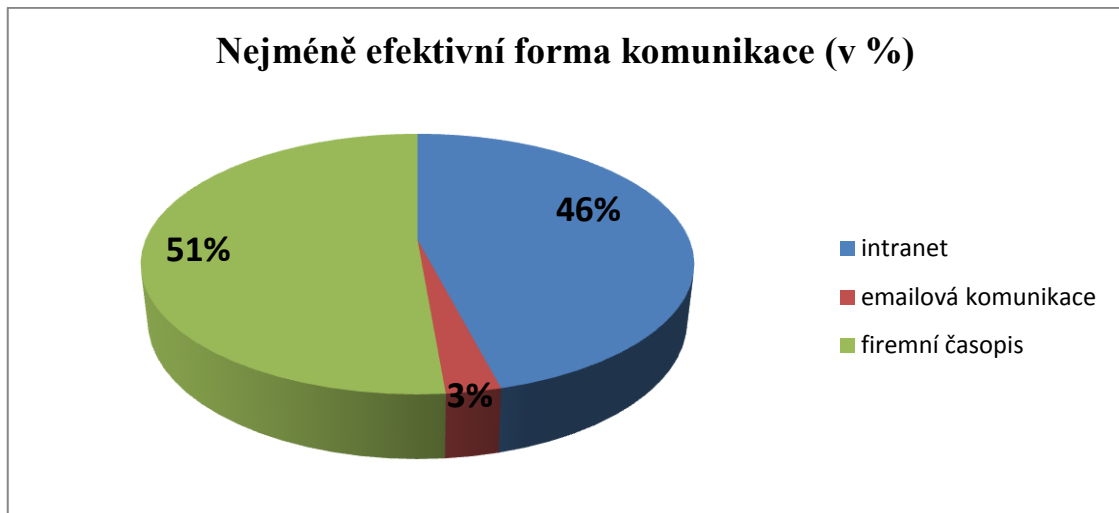
Z odpovědí uvedených v grafech vyplývá, že výsledky v obou týmech byly téměř totožné, respondenti považují za nejefektivnější porady (42%). Na dalším místě se umístila emailová komunikace s 29%. Naopak pouze jedna osoba uvedla firemní časopis.

7. Kterou z následujících forem komunikace oceňujete nejméně?

Opět bylo možno vybrat více možností.



(Graf 9 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)



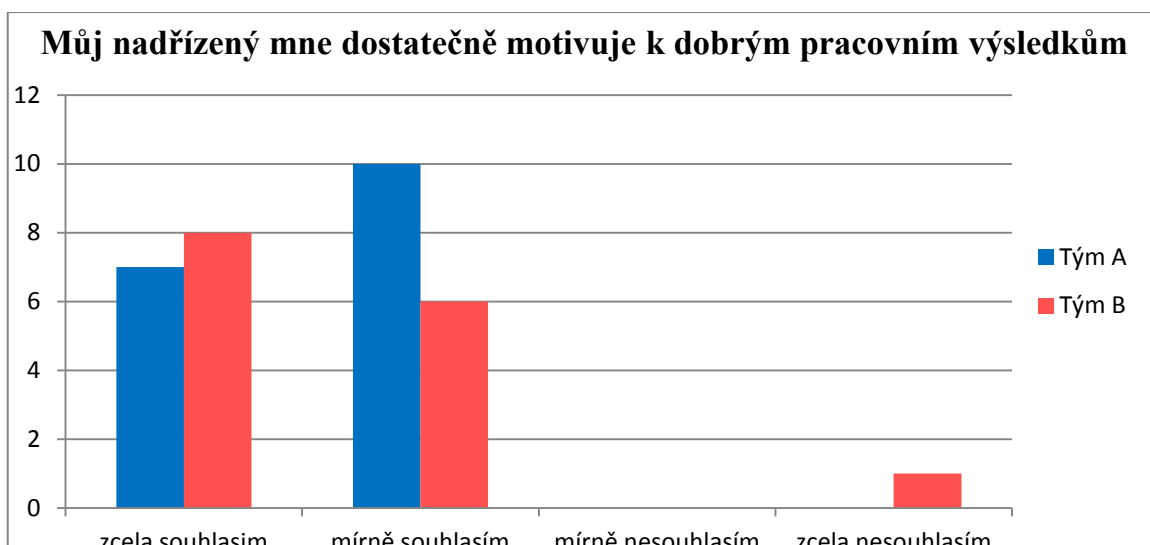
(Graf 10 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

19 (51%) respondentů z obou týmů považuje za nejméně efektivní formu komunikace firemní časopis. Za druhou nejméně efektivní formu komunikace je mezi spolupracovníky považován intranet, uvedlo jej 17 respondentů (46%). Pouze jedna osoba z týmu a uvedla emailovou komunikaci.

Analýza otázek týkajících se motivace

8. Můj nadřízený mne motivuje k dobrým pracovním výsledkům.

Jelikož motivace je důležitou součástí vedení, zajímalo mne, zda se podřízení cítí být dostatečně motivováni.



(Graf 11 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

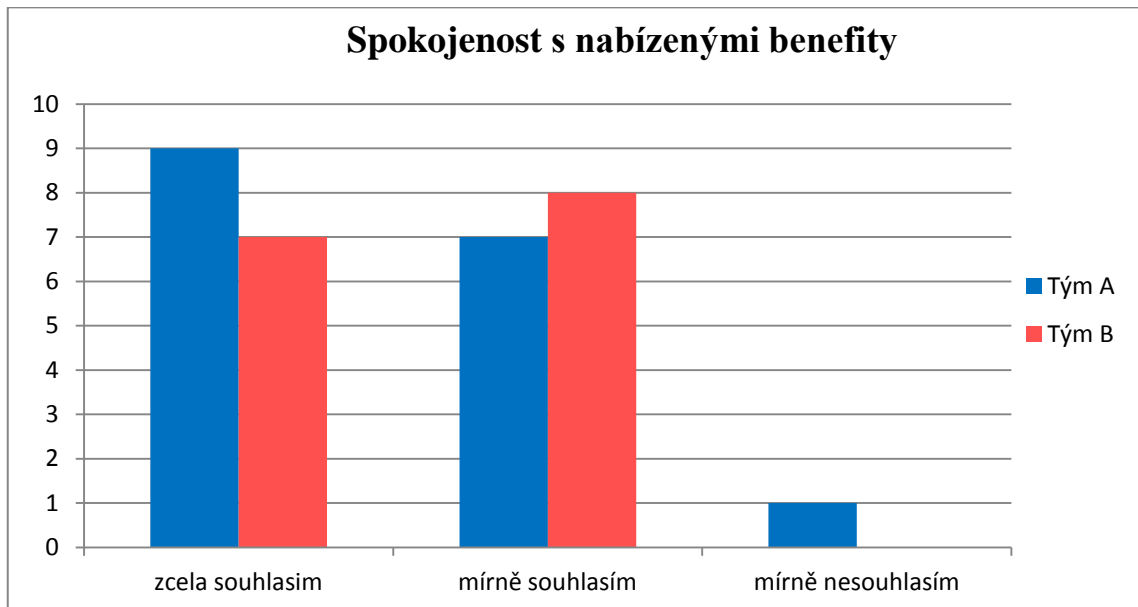
Dle výsledků se členové obou týmů cítí být dostatečně motivováni v 93%. Pouze jeden respondent z týmu B (7%) s tvrzením zcela nesouhlasí.

9. Jsem spokojen s nefinančními benefity (stravenky, penzijní připojištění, jazykové kurzy atd.), které firma poskytuje.

Jelikož firma nabízí mnoho nefinančních odměn, zajímalo mne, zda je zaměstnanci oceňují. Mezi hlavní benefity patří stravenky, jazykové kurzy a interní školení zaměřená na asertivitu, aktivní komunikaci či komunikaci se zákazníkem.

Otázka týkající se benefitů byla zároveň i hypotézou.

Hypotéza č. 2: Většina respondentů je spokojena s nefinančními prostředky.

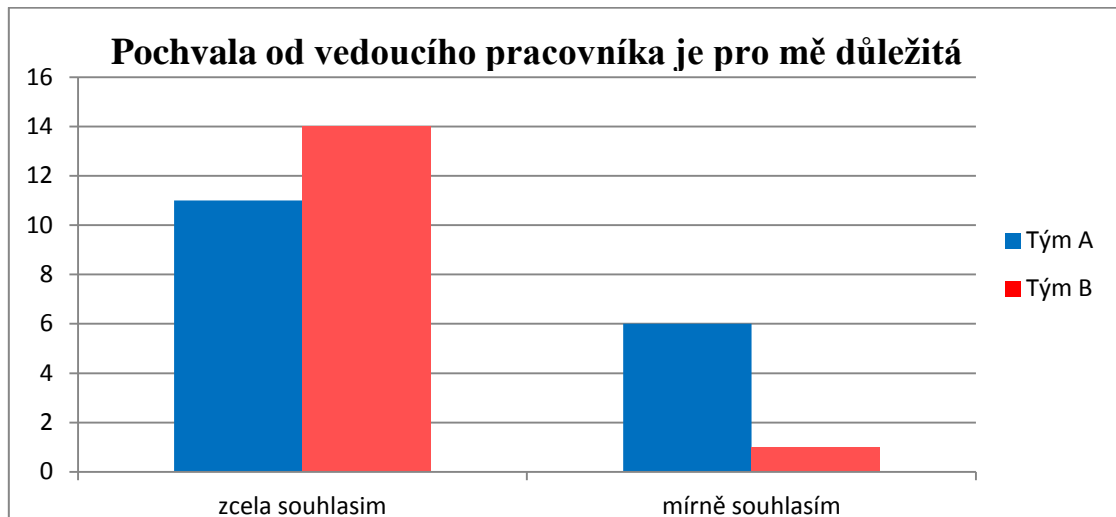


(Graf 12 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

Jak ukazuje graf, téměř všechny osoby v počtu 31 odpověděly kladně, což činí 97%. Pouze jeden respondent s tvrzením mírně nesouhlasí (3%). Tudíž se potvrdila mnou stanovená hypotéza.

10. Pochvala od vedoucího pracovníka je pro mě důležitá.

Otázka č. 10 byla zaměřena na pochvalu do vedoucího pracovníka. Chtěla jsem zjistit, zda ji všichni podřízení oceňují.

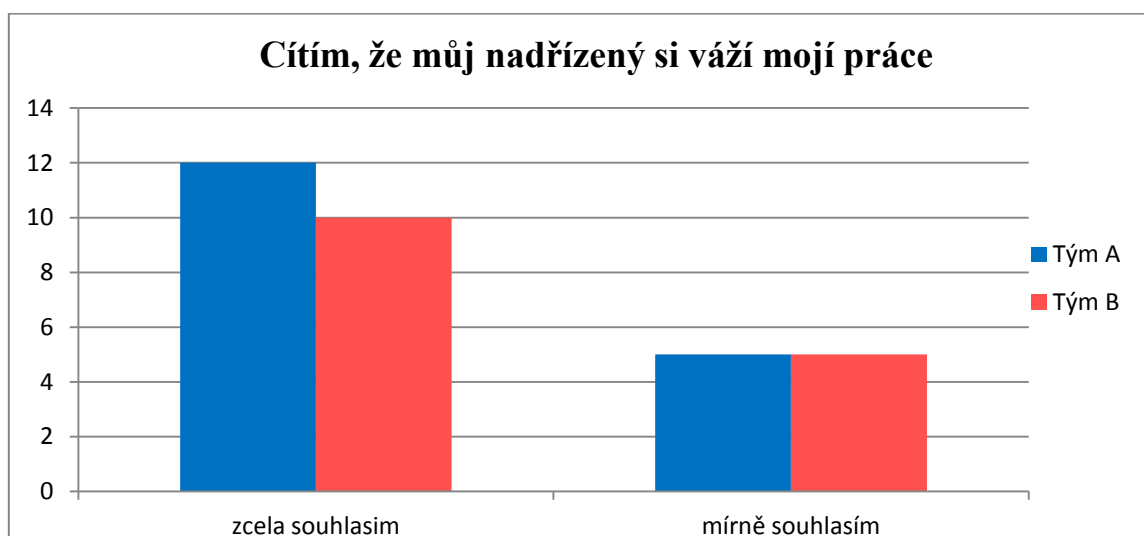


(Graf 13 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

Je patrné, že žádný z respondentů nevybrat negativní možnost, pro všechny podřízené je pochvala od vedoucího pracovníka důležitá.

11. Cítím, že můj nadřízený si váží mojí práce.

Poslední otázka zjišťovala, zda vedoucí pracovník dává svým podřízeným dostatečně najevo pocit uznání.

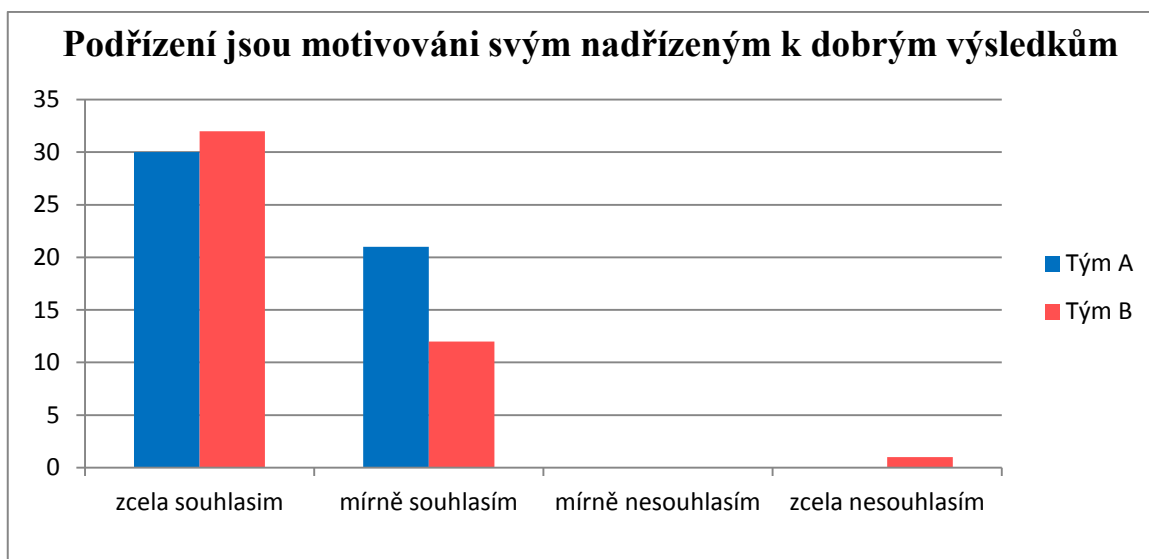


(Graf 14 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

Jak je z výsledků patrné, všichni pracovníci z obou týmů s tvrzení souhlasí buď zcela anebo mírně souhlasí. Žádný respondent neodpověděl negativně.

Hypotéza č. 3: Většina respondentů je svým nadřízeným dostatečně motivována k dobrým pracovním výsledkům.

K výsledkům této hypotézy jsem znovu vyhodnotila otázky č. 8, 10 a 11.



(Graf 15 – zdroj: vlastní zdroj zpracování)

99% odpovědí na otázky č. 8, 10 a 11 bylo kladných, pouze jeden respondent z týmu B odpověděl na otázku č. 8 „zcela nesouhlasím“.

4.3 Zhodnocení výsledků výzkumu a navrhovaná řešení

Podle zjištěných výsledků lze říci, že členové z obou týmů jsou spokojeni s komunikací se svým lídrem. Pouze jedna osoba z každého týmu se bojí říct vlastní názor před nadřízeným. Tudíž považují komunikaci v rámci týmu na velice dobré úrovni. Jelikož je vzájemná důvěra mezi nadřízeným a podřízeným nesmírně důležitá, je nutné, aby si vedoucí pracovník vybudoval důvěru se všemi podřízenými. Proto bych navrhla oběma lídrům, aby se snažili vybudovat se všemi svými členy vzájemnou důvěru. Měli by pravidelně organizovat schůzky tzv. mezi čtyřma očima, kde by se měli snažit důvěru vybudovat.

Jak je z výsledků patrné, za nejefektivnější formu komunikace jsou považovány porady. V rámci obou týmu jsou pravidelné porady uskutečňovány jedenkrát týdně. Všichni pracovníci se mohou vyjádřit k procesním záležitostem. Každý lídr by měl dát podřízeným najevo, že jejich názor je pro něj nesmírným přínosem a pečlivě je zvážit. Komunikace tzv. mezi čtyřma očima je důležitá. Vždy záleží na lídrovi a také na podřízeném, jak často vedou pravidelnou konverzaci. Pokud se jedná o osoby pracující na plný úvazek, tyto schůze se konají alespoň jedenkrát za dva měsíce, u osob pracujících na poloviční úvazek alespoň čtyřikrát za rok.

Za druhou nejefektivnější formu je považována emailová komunikace. Tento typ komunikace je oceňován zejména osobami pracujícími na poloviční úvazek. Díky této formě komunikace mají přístup i k informacím, o kterých by se jinak nedozvěděli.

Třetí nejvíce efektivní formou je SharePoint. Jelikož tento typ komunikace byl v době výzkumu poměrně nový, skončil až na třetím místě. Pozoruji, že je od té doby tato komunikace používána stále častěji, proto si myslím, že by se nyní umístila výše.

Za nejméně efektivní formu je považován firemní časopis. Důvodů pro toto umístění může být několik, zejména časová frekvence. Časopis totiž vychází jedenkrát měsíčně, což jej řadí mezi nejméně frekventované způsoby komunikace. Další nejméně oblíbená forma je intranet. Jelikož není příliš aktualizován, domnívám se, že právě tento důvod přispěl k výsledku.

Protože firemní časopis a intranet nejsou považovány v týmech A a B za efektivní, navrhla bych vedení společnosti, aby zjistili názory na formy komunikace v ostatních týmech. V případě, že výsledky na celofiremní úrovni budou totožné, firma by měla od zaměstnanců zjistit, co jim v časopise a intranetu chybí, a co by vedlo k zefektivnění těchto forem komunikace.

Poslední z hypotéz se týkala motivace ze strany vedoucího pracovníka směrem k podřízeným a také se mi potvrdila. Zajímalo mne, zda se cítí být zaměstnanci motivováni svým nadřízeným k dobrým pracovním výsledkům. Dle výsledků se většina zaměstnanců cítí být motivována k dobrým pracovním výsledkům. Pouze jedna osoba postrádá motivaci ze strany vedoucího pracovníka. Jelikož motivace je důležitou složkou ve vedení, je nutné, aby všichni vedoucí pracovníci své podřízené motivovali co nejčastěji. Každý vedoucí pracovník proto musí zjistit, co jeho podřízené motivuje, z tohoto důvodu bych navrhla lídrovi

z týmu B, aby zjistil od všech svých podřízených, co je motivuje. Poté, aby se na základě zjištěných údajů, snažil členy v týmu motivovat.

Výstup z dotazníkového výzkumu bude sloužit oběma lídrům.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala důležitostí efektivního vedení zejména v pracovním procesu. Volba tohoto tématu odpovídá mému pracovnímu zařazení a během studia jsem získala mnoho teoretických znalostí, které mohu v každodenním pracovním procesu uplatňovat.

U vedoucího pracovníka nestačí pouze teoretické znalosti, je důležité, aby byl schopný jednat s lidmi. Měl by být vybaven určitými dovednostmi a schopnostmi, jako je schopnost jednat s lidmi, být empatický či asertivní. Současně by měl být přirozenou autoritou. Jednou z nejdůležitějších vlastností lídra je pozitivní přístup k lidem. Bez něj nemůže být vedoucí pracovník nikdy uznáván svým okolím.

Důležitou součástí práce vedoucího pracovníka je schopnost komunikace. Schopnost komunikovat s lidmi patří mezi nejpodstatnější dovednosti při efektivním vedením kolektivu. Lídři musí být schopni vyjednávat s lidmi a ovlivňovat svoje okolí, což je možné pouze prostřednictvím komunikace.

K vyjadřování myšlenek a názorů neslouží pouze verbální komunikace, ale i neverbální. Z tohoto důvodu je nutné si dávat neustále pozor na řeč těla – pohyby hlavou či rukama. Je nutné, aby oba typy komunikace byly používány v souladu.

Všechny informace získané během studia na Institutu mezioborových studií budu uplatňovat v každodenním pracovním procesu při výkonu své funkce. Nadále se budu snažit svoje dosavadní znalosti týkající se této problematiky rozšiřovat celoživotním vzděláváním.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

1. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
2. HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 320 s. ISBN 978-80-247-3037-0.
3. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9.
4. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
5. KROEGER, O., THUESENOVÁ, J., RUTLEDGE, H. *Typologie pro manažery*. 1. vyd. Praha: Triton, 2006. 44 s. ISBN 80-7254-780-1.
6. MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky: Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 101 s. ISBN 80-247-0408-0.
7. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
8. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. s 270. ISBN 80-800-0592-7.
9. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie téměř pro každého*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 318 s. ISBN 80-200-1198-6.
10. NOVÝ I., SURYNEK A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-x.
11. PLAMÍNEK J. *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 12, 127 s. ISBN 80-247-1591-0.
12. RYCHTAŘÍKOVÁ, I. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2
13. SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání: pravidla ústního i písemného vyjadřování*. 1. vyd. Praha: Portál 2008. 120 s. ISBN 978-80-7367-360-4.
14. THOMSON, P. *Tajemství komunikace*. 1. vyd. Brno: Jiří Alman, 1996. 246 s. ISBN 86-86135-16-0.
15. VEBER, J. *Management: Základy moderní manažerské přístupy a výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-82-7261-200-0.
16. VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management press, 2009. 324 s. ISBN 978-7261-197-3.
17. ZIELKE, C. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 125 s. ISBN 80-247-1815-4.

Učební texty:

18. GREGAR A., ŘEHOŘ A., ŠIGUT Z. *Personální management*. Brno: Bonny Press 2012. 115 s.
19. RADVAN, E., VAVŘÍK, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009.

Internetové zdroje:

20. Wikipedie: *Komunikace* [online]. 2004, poslední revize 4. 10. 2012 v 13:11 [cit. 2012-10-10]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Komunikace>.
21. BLANCHARD, K. *SL II. Ken Blanchard* [online]. 2013, poslední revize 6. 6. 2012 [cit. 2013-02-02 ve 14:10]. Dostupné z: <http://www.kenblanchard.com>.
22. Brno Expat Centre: *Brno Expat Centre* [online]. 2013 [cit. 2013-15-02 ve 20:10]. Dostupné z: [http:// www.brnoexpatcentre.eu](http://www.brnoexpatcentre.eu).

SEZNAM PŘÍLOH:

1. Dotazník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Maslowova teorie potřeb

Obrázek č. 2: Schéma komunikačního procesu probíhající mezi dvěma osobami

Obrázek č. 3: Situational Leadership Model II

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Jmenuji se Linda Haikerová a ráda bych Vás poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který slouží k získání údajů na moji bakalářskou práci na téma Vedení lidí v mezinárodní společnosti. Studuji obor Sociální pedagogika na Univerzitě Tomáši Bati ve Zlíně. Dotazník je anonymní.

Děkuji Vám za jeho vyplnění.

Zvolenou odpověď či odpovědi zakroužkujte.

Pracuji v týmu:

- a) A
- b) B

Nadřízený bere můj názor v potaz.

- a) zcela souhlasím
- b) mírně souhlasím
- c) mírně nesouhlasím
- d) zcela nesouhlasím

Můj nadřízený mne pravidelně informuje o změnách, které potřebuji k práci.

- a) zcela souhlasím
- b) mírně souhlasím
- c) mírně nesouhlasím
- d) zcela nesouhlasím

Nebojím se říct svůj názor svému nadřízenému.

- a) zcela souhlasím
- b) mírně souhlasím
- c) mírně nesouhlasím
- d) zcela nesouhlasím

Ke své práci mám dostatek informací.

- a) zcela souhlasím
- b) mírně souhlasím
- c) mírně nesouhlasím
- d) zcela nesouhlasím

Kterou z forem interní komunikace nejvíce oceňujete (můžete vybrat více možností)?

- a) porady
- b) intranet
- c) emailová komunikace
- d) firemní časopis
- e) Sharepoint

Kterou z následujících forem komunikace oceňujete nejméně (můžete vybrat více možností)?

- a) porady
- b) intranet
- c) emailová komunikace
- d) firemní časopis
- e) Sharepoint

Můj nadřízený mě dostatečně motivuje k dobrým pracovním výsledkům.

- a) zcela souhlasím
- b) mírně souhlasím
- c) mírně nesouhlasím
- d) zcela nesouhlasím

Jsem spokojený/á s nefinančními prostředky (benefity – stravenky, pen. přípojištění, jaz. kurzy atd.), které firma poskytuje.

- a) zcela souhlasím
- b) mírně souhlasím
- c) mírně nesouhlasím
- d) zcela nesouhlasím

Pochvala od vedoucího pracovníka je pro mě důležitá.

- e) zcela souhlasím
- f) mírně souhlasím
- g) mírně nesouhlasím
- h) zcela nesouhlasím

Cítím, že můj nadřízený si váží mojí práce.

- a) zcela souhlasím
- b) mírně souhlasím
- c) mírně nesouhlasím
- d) zcela nesouhlasím