

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Pedagogická fakulta

a

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Bakalářská práce

KOMUNIKACE JAKO URČUJÍCÍ FAKTOR ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Autor práce: Jana Lavičková

Vedoucí práce: Ing. Jan Nový

Studijní obor: Sociální pedagogika

Ročník. IV.

2012

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma

„Komunikace jako určující faktor řízení lidských zdrojů“

jsem zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala, způsobem ve vědecké práci obvyklým.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č.111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněné posudky školitele i záznam o průběhu výsledku obhajoby kvalifikační práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Kosov, dne 7. prosince 2012

.....

Poděkování:

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Janu Novému za jeho čas, ochotu a podstatné rady, které mi poskytl. Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům a Mgr. Pavlu Kohoutovi za dlouhodobou podporu a porozumění.

Obsah

Úvod	6
I TEORETICKÁ ČÁST.....	8
Metodika práce.....	8
1 Komunikace	9
1.1 Definice pojmu komunikace	9
1.2 Sociální komunikace.....	9
1.2.1 Nonverbální komunikace	11
1.2.2 Verbální komunikace	16
2 Management.....	21
2.1 Řízení lidských zdrojů	21
2.1.1 Globalizace v řízení lidských zdrojů	24
2.1.2 Manažerské styly	25
2.2 Komunikace v organizaci	26
2.3 Organizování	30
2.4 Personalistika	30
2.5 Kontrola	31
2.6 Motivace	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
3 Metodika výzkumu.....	35

3.1 Charakteristika zkoumaného vzorku	35
3.2 Výsledky výzkumu	36
Závěr	46
Seznam použitých zdrojů	47
Seznam příloh	50
Anotace	53
Summary	54

Úvod

Téma mé bakalářské práce „Komunikace jako určující faktor řízení lidských zdrojů“ jsem si zvolila z důvodu, že komunikaci, respektive komunikační dovednosti považuji za jednu z nejdůležitějších kompetencí člověka 21. století. U jedince, který žije v globalizovaném světě, ve kterém, ať chceme či nikoliv, dochází mimo jiné ke stírání hranic mezi kulturami a s tím související skutečnost, že mnohé společnosti z vyspělých zemí se staly nadnárodní, multikulturní. Otázka je, nakolik bude management připraven vyrovnat se s touto skutečností. Důležitost komunikačního umu není záležitostí pouze ziskového sektoru. Naopak na významu vzrůstá i ve veřejné správě. Souhrnně lze bezesporu konstatovat, že sociální komunikace ovlivňuje každodenní život každého z nás.

Od dětství jsme vystavováni vlivu sociálních institucí, které nás spoluutvářejí. Jako první na nás působí matka či jiná pečující osoba, následně zbývající část rodiny a již na konci batolecího věku to jsou zejména školské instituce. Po ukončení přípravy na budoucí povolání se nemalá část absolventů snaží o aktivní a úspěšné zapojení do pracovního procesu. Jak úspěšní budou, závisí na jejich znalostech, které nabyli v rámci školské soustavy, na jejich dovednosti tyto znalosti vhodným způsobem uplatnit v praxi a v neposlední řadě na jejich zaměstnavatelích, respektive na přímém nadřízeném, který determinuje zájem a postoj pracovníka. Činí tak prostřednictvím komunikace.

Vedoucí pracovníci ve výchovně vzdělávacích institucích a jejich zástupci zastávají jednak role pedagogického pracovníka a jednak role manažerů, kdy propojení rolí vyžaduje značné osobnostní a kompetenční kvality. Proto jsem praktickou část své práce zaměřila právě na pedagogické pracovníky.

Každodenní aktivitou manažerů všech typů, tedy první linie, středního i vrcholového managementu, je sociální komunikace. Symbióza schopnosti komunikovat a dovednost řídit lidské zdroje je podstatným faktorem pro rozvoj dané instituce, potažmo pro celý ekonomický rozvoj země. V rámci ekonomického rozvoje považuji za stěžejní zachování lidské důstojnosti, která bohužel jako by mnohdy neměla

své místo při řízení lidských zdrojů, kdy se do popředí mnohdy staví výkonnost, efektivita a úspěch. Jako by běžný zaměstnanec ve 21. století neměl i své problémy, třeba takové, že má doma nemocné dítě, zemřela mu blízká osoba. V důsledku těchto a obdobných negativ či stresorů se snižuje jeho pracovní nasazení. A je nutné jej vhodným způsobem motivovat. Je otázkou, zda je možné v pravidelném pracovním procesu mít neustále 100% výkon.

Transformace dnešního člověka na nevyčerpatelný lidský zdroj sráží jeho lidskou důstojnost a degraduje tak privilegované postavení v živočišné říši. Jako by primární znak lidství – rozum - byl mnohdy manažerům na obtíž. Bylo by krajně neslušné konstatovat, že pro každého manažera jsou jeho podřízení pracovníci „stroje“. Zajisté existují výjimky, jež dávají prostor naději, že z výjimek se stane pravidlo. A manažeři při řízení lidských zdrojů se budou snažit podřízené pracovníky účinně a dlouhodobě motivovat.

Proto za cíl ve své bakalářské práci volím popsání vztahu mezi projevem nadřízeného pracovníka a motivací podřízeného pracovníka. Na provázanost bych chtěla poukázat prostřednictvím shrnutí poznatků o sociální komunikaci a o řízení lidských zdrojů. V tomto procesu je podstatná motivace.

I TEORETICKÁ ČÁST

Metodika práce

Práce je rozdělena do dvou celků, první teoretický je rozčleněn do kapitol: komunikace a management. Kapitola komunikace je zaměřena na ustanovení pojmu komunikace, její definici, přiblížení pojmu sociální komunikace a jejích dílčích částí neverbální a verbální komunikace. Kapitola management rozvádí pojmy řízení lidských zdrojů, manažerské styly, organizování, personalistiku, kontrolu a motivaci. Pro vypracování byla použita odborná literatura, nejčastěji citovanými autory jsou v části komunikace Janoušek, Vybíral a Nakonečný. V části management cituji Armstronga, Vebera a Magretta. Praktická část je zaměřena na zmapování manažerských schopností vedoucích pracovníků na vybrané základní škole prostřednictvím výzkumu. Výzkum byl rozdělen do 5 okruhů, první je zaměřen na organizaci práce, zejména na spokojenost zaměstnanců s organizací pracovních aktivit ze strany nadřízených. Druhý okruh mapuje počet a kvalifikaci zaměstnanců vzhledem k jejich profesnímu zařazení. Třetí okruh je nejvíce diferencovaný a zabývá se komunikací na pracovišti, a to jak komunikací ze strany nadřízeného, tak i ze strany podřízeného zaměstnance. Ve čtvrtém okruhu je hodnocena kontrola na pracovišti. Poslední okruh je věnován motivaci a motivačním procesům vedoucích pracovníků vůči podřízeným zaměstnancům.

1 Komunikace

Komunikace - mnohovýznamový termín skrývající v sobě prostředek dorozumívání, termín, jemuž bude věnována značná část práce. Lze si ovšem také představit část z dopravní sítě, která propojuje celý svět. V neposlední řadě umožňuje kořen slova komunikace tvorbu dalších pojmů.

1.1 Definice pojmu komunikace

Pojem komunikace pochází z latinského *communicare*, jenž lze přeložit do termínů sdílet, stýkat se. V soudobé době lze pod termín komunikace subsumovat přenos informací, jenž se uskutečňuje jednak aktivní činností jedince a jednak jeho pouhou přítomností.¹ Pro svou práci budu používat termín komunikace jako transformaci komunikačního obsahu mezi člověkem a člověkem.

1.2 Sociální komunikace

Sociální komunikace je činnost, jež nás provází každodenním životem, aniž bychom si ji nějak zvláště uvědomovali a přesto je nejdůležitějším prostředkem pro socializaci jedince do lidské společnosti. Socializace jde ruku v ruce s komunikací, jejíž kvalita je jednou z determinantů úspěšnosti jedince při naplňování životních cílů, které vycházejí v osobních postojích, hodnotách.

Prostřednictvím intrapersonální komunikace vedeme vnitřní dialog, v němž se jednak poznáváme a jednak hodnotíme sami sebe. Interpersonální komunikace otevírá možnost druhým, aby nás poznali, a zároveň my poznáváme je. V čase odehrávajícího

¹ Srov. JANOUŠEK, I. *Gnozeologie komunikací*, s. 104

se děje jejím prostřednictvím rozvíjíme sociální vztahy do různých podob. V průběhu interakce jsme determinováni naší schopností ovlivňovat hodnotící stanoviska druhých, náš komunikační potenciál nám pomáhá v úspěšné komunikaci.²

Nakonečný³ cituje Millera ve vymezení sociální komunikace, dle autorů se jedná o transformaci komuniké mezi komunikátorem a komunikantem. V průběhu sociální komunikace se obvykle střídají role účastníků komunikace. Předpokladem úspěšné komunikace je znalost komunikačního systému v dané kultuře.⁴ Neuvědomění si kulturní odlišnosti při komunikaci může vést k etnocentrismu. Jako kulturu chápe pojem, jenž postihuje hodnoty, normy a hmotné statky. Kultura je tím, co vytváří lidskou společnost, je místem vzniku jazyka a sebeuvědomění.

DeVito⁵ vychází v definici sociální komunikace z transakčního modelu, jehož základem je dřívější zkušenost jedince, která se neustále obohacuje o nové zkušenosti a je podmíněna kulturou. Za komunikaci můžeme dle autora považovat přenos a příjem jednak abstraktních pojmů a jednak neverbálních projevů. A též atribut signálům, jež vysílají druhí na nás. Přičemž nelze opomenout skutečnost, že lidská komunikace bývá zkreslena komunikačními šумы.

Sociální komunikace probíhá v kontextech, které jí dávají ucelenou podobu. Základní kontexty, které se spolupodílejí na celkové formě komunikace, jsou: **fyzický kontext**, jenž představuje určitý prostor, v němž se komunikace uskutečňuje. **Kulturní kontext** můžeme formulovat jako výše uvedené ustanovení termínu kultura, jedná se o hodnoty, normy a hmotné statky. **Časový kontext** je určen hierarchickým sledem událostí. **Sociálně-psychologický kontext** je dán sociálním statutem a sociálními rolemi, které zastává v daném prostředí.⁶

² Srov. DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*, s. 15 – 19.

³ Srov. GIDDENS, A. *Sociologie*, s. 32.

⁴ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, s. 157 -158.

⁵ Srov. DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*, s. 20.

⁶ Srov. Tamtéž, s. 22.

V závěru podkapitoly, která se věnuje sociální komunikaci, bych ještě ráda zdůraznila termín **zdravá komunikace**. Vybíral⁷ uvádí zásady, dle kterých by jedinci měli komunikovat, aby došlo ke snížení komunikačních šumů. Komunikace by měla být kontinuální a konzistentní, přičemž drobné zpoždění nemusí znamenat defekt. Neopomenutelné je přizpůsobení jazykové vybavenosti komunikačnímu partnerovi. Pro práci je důležité zohlednění slovní zásoby, nonverbálních projevů manažera vůči vedeným pracovníkům. Není žádoucí zahrnovat podřízené nárazovým nadměrným množstvím požadavků, stres může vyvolat obrannou reakci, jež může mít za důsledek nesplnění úkolů z důvodu „přetížení“. Obrannou reakci lze pozorovat i při kritice, proto je žádoucí kritizovat méně a častěji, nežli naakumulovat velké množství negativ, které se vyřknou náraz. Celkově lze říci, že pozitivní komunikací dosáhneme kvalitních výsledků rychleji. Z uvedeného je zřejmé, že vedoucí pracovník by měl znát podřízeného pracovníka nejen z hlediska pracovních schopností, ale též z hlediska „lidského“.

U mnohých autorů, kteří se věnují sociální komunikaci, můžeme nalézt základní členění na verbální a nonverbální komunikaci. Mikuláščík⁸ se zmiňuje o provázanosti obou forem a je přesvědčen, že jedna může kvalitativně srovnatelně nahradit druhou.

1.2.1 Nonverbální komunikace

Nonverbální komunikace zahrnuje nemalou část lidských projevů, mimo jiné nálady, vnitřní emoční ladění a postoje. Člověk se skrze ni orientuje, objevuje významy, shody či naopak diskrepance.⁹ Nonverbální komunikace probíhá souběžně s komunikací verbální, v ideálním případě se vhodně doplňují. Jedinec komunikuje prostřednictvím celého svého těla, již na dálku vysílá do okolí jasné signály, např. svým celkovým sevřením.

⁷ Srov. VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*, s. 212 – 219.

⁸ Srov. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 112.

⁹ Srov. TAGZE, O. *Neverbální komunikace*, s. 17 - 18.

Při hledání obsahu termínu „nonverbální komunikace“ můžeme u různých autorů, zabývajících se mezilidskou komunikací, nalézt nepatrné rozdíly při jejím rozčlenění a zahrnutí obsahu termínu pod daný pojem. Jako jeden z příkladů využijeme členění dle Vybírala:¹⁰

- pohledy do očí,
- volbu a změnu vzdálenosti a zaujímání pozice v prostoru,
- postoje těla,
- mimiku (výrazy tváře),
- tělesný kontakt (dotyky),
- oblečení, zdobnost,
- paralingvistické projevy.

Zrakový kontakt lze považovat za prvořadou soustavu prvků nonverbální komunikace. Černý¹¹ v návaznosti na Mehrabiana uvádí, že při vizuálním kontaktu si jedinci záměrně vybírají do vizuální interakce partnery, jež je odměňují, třeba pouze jemnými souhlasnými projevy. Zaměření a délka pohledu, rozšíření zornice ve spojení s různými úhly otevření – přivření očních víček prozrazují na účastníky komunikace téměř vše.

Nejen v závislosti na kultuře se odlišují **vzdálenosti**, jež jsou **přirozené pro komunikaci** mezi lidmi. Každý z nás má okolo sebe určité pomyslné kružnice, které jsou hranicí příjemného a nepříjemného kontaktu s druhými lidmi. Podle vztahu, který k sobě jedinci mají, se mění i vzdálenost, na kterou je příjemná komunikace.

Lewis¹² odkazuje na Halla, antropologa, který ustanovil čtyři základní vzdálenosti, jež určují prostor okolo jedince. První zónu označujeme jako intimní,

¹⁰ Srov. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*, s. 81.

¹¹ Srov. ČERNÝ, V. *Řeč těla: Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život*, s. 117 – 126.

¹² Srov. LEWIS, D. *Tajná řeč těla*, s. 94 – 102.

představuje cca 15 cm od těla. Osobní zónu lze snadno ohraničit předpažením. Sociální zóna začíná na 120 cm a je ukončena 3,5 m, jedná se o území, v němž se uskutečňuje většina komunikace. Veřejná zóna přesahuje 3,5 m. V další literatuře se můžeme setkat s odlišnými údaji vzdáleností, proto jsou uvedené vzdálenosti zprůměrované, aby se přiblížily.

Nejen kultura a vztah, ale i prostředí mohou být důvodem změny prostorové vzdálenosti. V zaměstnání mezi sebou vedoucí a podřízený obvykle dodržují kontakt v rozmezí osobní zóny. Ale titíž jedinci mohou v mimopracovním vztahu dodržovat menší odstup, aniž by se tato změna přenesla do vztahu pracovního.¹³ Takto se může dít např. při společném koníčku jako je rybaření.

Mezilidská komunikace probíhá též skrze **postoj** a **držení těla**. Pro každého, kdo chce uspět při komunikaci, je důležité, aby zaujímal dokonalý postoj. Komunikační partneři budou snázeji respektovat jedince, ze kterého vyzařuje energie, nežli osobu vztaženou do sebe.¹⁴ Z uvedeného lze usuzovat, že pokud manažer chce vést podřízené pracovníky, musí být pro ně jasně „viditelný“ ze zaujetí stejného postoje u manažera i podřízeného pracovníka je zřejmé, že mají analogické myšlení, jež je přínosem pro komunikaci.

Výrazy obličeje jsou zrcadlem emocí, skrze ně můžeme projevit určité úrovně pocitů, ale pouze v obličeji lze „přečíst“ míru potěšení, souhlasu a sympatie.¹⁵ Jestliže během rozhovoru bedlivě sledujeme mimiku druhého, mnohdy se nám podaří získat odpověď na otázku dříve, nežli je verbálně projevena.

DeVito¹⁶ souhlasí s Montagem, že **haptika** představuje zřejmě fundamentální formu mimořečové komunikace. Vycházejí z hmotových podnětů, které se dostávají jedinci, respektive novorozenci, a též zpětného prozkoumání okolního světa dítětem. Hmat patří mezi smysly k prvotně rozvíjeným. Autor dále uvádí dle Andersena &

¹³ Srov. PEASE, A. *Řeč těla: Jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*, s. 21

¹⁴ Srov. ČERNÝ, V. *Řeč těla: Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný živo*, s. 51 -53.

¹⁵ Srov. DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*, s. 127.

¹⁶ Srov. Tamtéž, s. 141 – 143.

Leibowitze jejich dospění k provázanosti haptiky a verbální komunikace. Lidé, jimž nejsou příjemné dotyky druhých, nemají chuť navázat verbální komunikaci. Též lze říci, kdo nemá zájem o verbální komunikaci, obává se doteků. Z hlediska věku a pohlaví je dáno, že obecně s přibývajícím věkem klesá u obou pohlaví intenzita doteků s opačným pohlavím. Ženy mají menší zájem o dotyky při komunikaci než muži, ale shodně přijímají dotyky od obou pohlaví, kdežto muži se dotekům muž - muž vyhýbají.

Pro mou práci považujeme za přínosné rozvedení gesta podání ruky, jevu, který je nejběžnějším mezilidským kontaktem. Podáním ruky se vítáme, loučíme, uzavíráme pakty. Odmítnutí podání ruky je chápáno přinejmenším jako nezdvořilost, ve vyhraněném případě důvodem pro nepřátelství. Ovšem existují i důvody, kdy nepodání ruky má základ ve zdravotním problému, např. s klouby.

Existuje několik základních sdělení, které můžeme jednak vyjádřit a jednak přijmout během podání rukou. **Dominantní styl** je připisován lidem, jenž si přejí druhé vést, jejich ruka při podávání má tendenci překrýt shora podávanou ruku. Vůdcovské podání ruky zastává valná většina manažerů, při setkání lze reagovat respektováním, vyjádřením partnerství, kdy obě ruce mají vertikální polohu, či nepřijetím, kdy je podávaná ruka uchopena za zápěstí.¹⁷

Spojenecký styl vyjadřují dlaně ve vertikální poloze bez zřejmé „přesilové hry“, která dlaň přemůže druhou. Snahu o vedení je možné rozpoznat v intenzitě sevření, délce doteku a odtažení ruky. Čím intenzivněji a dále nás druhý drží, tím nepřímo vyjadřuje touhu vést. Prudké odtažení ruky signalizuje neshodu.¹⁸

Podřízený styl nelze považovat za užitečný, i když jím lze začít, přičemž dominantní ruku silněji stiskneme a držíme, dokud se neuvolní a obě ruce se nedostanou do vodorovné polohy. Submisivní styl nemusí vždy znamenat podřízenost. Takto podaná ruka může patřit nemocnému člověku či jedinci, jemuž profese předepisuje chránit si ruce, a v neposlední řadě takto podávají ženy muslimského vyznání.¹⁹

¹⁷ Srov. ČERNÝ, V. *Řeč těla: Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život*, s. 110.

¹⁸ Srov. Tamtéž, s. 110.

¹⁹ Srov. ČERNÝ, V. *Řeč těla: Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život*, s. 111.

Politikovo třesení rukou neboli **styl rukavice**, původce bere mezi své dlaně podávanou ruku. Při prvním setkání cizích lidí se jedná o gesto, které nemá nic společného s upřímností, takto se zdraví pouze velmi dobří přátelé. Obdobně nepříjemné je podání ruky stylem **leklá ryba**, kdy ruka je vlhká, studená a tvárná.²⁰

Každý z nás vyrůstal a žije v určité době a kultuře, která na něj prostřednictvím socializace neustále působí. Kromě působnosti z vnějšku na jedince má vliv jeho temperament a nelze opomenout i pohlaví. V průběhu života nás nejprve oblékají rodiče, postupně začneme oblékání zvládat sami, a obzvláště v průběhu dospívání začíná naše oblečení a celkové sevření promlouvat k druhým.

Oblékání a zdobnost. Vybíral odkazuje na výzkumy, které probíhají od 20. let minulého století a byly zaměřeny na oblékání lidí s nižším sociálním statutem. Výzkumy dospěly k zjištění, že lidé s nižším sociálním statutem se snaží kopírovat vzhled lidí se sociálním statutem vyšším.²¹ Z uvedeného mohu soudit, že téměř každý z nás si uvědomuje důležitost vhodného oblečení pro daný okamžik. Jestliže chci jako manažer přimět podřízené pracovníky, aby dodržovali určité kodexy v oblékání, musím i já chodit vhodně oblečen.

Posledním souborem termínů, kterým se budu ve své práci zabývat, je parajazyk, tvoří kontinuální přechod mezi nonverbálním a verbálním projevem. **Paralingvistické projevy** mají v sobě především emocionální náboj, dokreslují výše uvedené projevy.²²

Mezi paralingvistické projevy zařazujeme mimo jiné **hlasitost řeči**. Síla hlasu by měla být adekvátní situaci, ve které řečník promlouvá. Je obecně známo, že čím je projev tišší, tím s sebou nese více nejistoty. Naopak jestliže je hlas příliš silný, může vyvolávat dojem nátlaku. Pomyslným ideálem je hlasitost, která probíhá bez námahy s důrazem v žádoucích fázích projevu.²³

²⁰ Srov. PEASE, A. *Řeč těla: Jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*, s. 35.

²¹ Srov. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*, s. 96.

²² Srov. ČERNÝ, V. *Řeč těla: Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný*, s. 127.

²³ Srov. KANITZ, A. von. *Umění úspěšné komunikace: Jak uspět v každém rozhovoru*, s. 81 -82.

Výška tónu hlasu, rychlost řečového projevu, kontinuita a výslovnost²⁴ jsou dalšími charakteristikami lidského projevu. Výška tónu hlasu je nám dána od narození, další uvedené jevy lze cíleně upravovat. Jestliže chceme, aby náš projev působil důvěryhodně, neměli bychom s řečí spěchat a řeč by měla být plynulá s jasnou artikulací.

Intonace, jejím prostřednictvím lze plně přeměnit záměrně či mimovolně význam sdělovaného. Hlas je podstatným elementem nonverbálního projevu, zvuk našeho hlasu je naší vizitkou, možností, jak se pozitivně či negativně zapsat do podvědomí posluchače či posluchačů.²⁵

Abychom dosáhli co nejlepšího výsledku jako řečníci, neměli bychom zapomínat na přiměřené pauzy mezi slovy a větami. Členění dává prostor pro nádech, přemýšlení, zdůraznění. Úroveň projevu mnohdy snižují častá parazitická slova, jimi naopak lze výjimečně a vhodně vyplnit tiché pauzy.²⁶

1.2.2 Verbální komunikace

Mnohé z nás, kteří se zajímají o komunikaci, zajisté napadla otázka, jak dlouho vlastně existuje slovní dorozumívání? Vybíral odkazuje na výzkumy, které prováděli odborníci z National Geographic na konci 80. let 20. století. Jako prapočátek verbální komunikace zařadili do doby 60 000 let před Kristem, do doby člověka neandertálského. Skutečně podložené důkazy datujeme do mladší doby kamenné cca 5000 let př. Kr..²⁷

Verbální komunikace je komunikační forma, která je dána pouze lidskému pokolení, lze ji diferencovat do mluvené a psané podoby. Pro lidský projev je mimo jiné typická artikulace, jež umožňuje dělení hlásek. Fundamentem slovního projevu jsou

²⁴ Srov. ČERNÝ, V. *Řeč těla: Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život*, s. 128.

²⁵ Srov. Tamtéž, s. 131.

²⁶ Srov. Tamtéž, s. 130.

²⁷ Srov. VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*, s. 85.

dále morfémy, které utvářejí slova. Slova zastupují určité skutečné a fiktivní objekty. Ze slov vznikají věty. Význam slova je podmíněn kulturou, důrazem a jeho místem ve větě.²⁸ Během verbální komunikace jde o transformaci komunikačního obsahu v bázi mezi odesílatelem a příjemcem, jak jsem již uvedla, odesílatel může být souběžně i příjemcem, a to při vedení vnitřního dialogu.

Abychom mohli vést kvalitní dialog s komunikačním partnerem, je nutné, abychom oba měli osvojený určitý jazyk, přičemž jeho znalost není automaticky prostředkem k porozumění si. Odlišný výklad významu slov bývá příčinou vzniku komunikačních šumů.²⁹

Slovně komunikovat lze různými styly. Mikulaščík³⁰ používá čtyřškálové členění dle zaměření, sociálního statusu, emocí a četností kontaktů, které se uskutečňují mezi komunikujícími lidmi, přičemž hranice mezi níže uvedenými formami není rigidní. **Konverzační a osobní komunikace** jsou formy, které nejsou pro naši práci určujícími, i když je nelze opomenout. Konverzační komunikace probíhá jako zaplnění času, který má zábavný charakter. V osobní komunikaci jde o naplňování obsahů slov jako je láska, štěstí. Za osobní komunikaci můžeme chápat komunikaci, která se netýká zaměstnání. Je žádoucí, aby se bezprostřední nadřízený a podřízený znali částečně i osobně. Je otázkou, zda to je ve velkých firmách možné.

Operativní komunikace, která mimo jiné probíhá v pracovních vztazích, je pro nás vzhledem k tématu práce zajímavější. V jejím průběhu jsou pevně vymezeny pozice komunikující, a to vzhledem k jejich pracovní pozici. Role manažera dává prostor pro stanovení pracovních cílů.³¹ Zde vzniká komunikační prostor, ve kterém jsou jasně stanoveny role, ale je zde prostor minimálně pro dialog, který umožní hledání efektivních cest ke stanovenému cíli.

²⁸ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, s. 163.

²⁹ Srov. JANÁČKOVÁ, L. *Praktická komunikace pro každý den*, s. 17.

³⁰ Srov. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 117.

³¹ Srov. Tamtéž, s. 17.

Jestliže na pracovišti, v čase odehrávajícího se děje, neustále probíhá značná část tzv. **konvenční komunikace**, kdy účastníci k sobě promlouvají pouze formálními větami, dá se všeobecně předpokládat, že úspěšnost při zvládání úkolů bude nižší a celkové pracovní klima nebude příliš pozitivně laděné. Ale je zcela možné, že konvenční komunikace může být pro někoho plně vyhovující a umožňuje účinné plnění úkolů.

Za posledních několik let, pro Českou republiku je to cca 21 let, došlo k velkým změnám, se změnou socialistického režimu na demokratický přišly do České republiky firmy ze „západu“ a přinesly s sebou určitou „firemní kulturu“. Německé firmy se vyznačovaly disciplinovaností, naopak francouzské jakousi žoviálností. Čeští pracující občané různého věku se museli a neustále musí učit přizpůsobovat, jestliže chtějí na trhu práce obstát. Schopnost komunikace nejen v cizím, ale i českém jazyce je značným potenciálem úspěšnosti.

Je evidentní, že verbálně komunikovat v zaměstnání zřejmě musíme. Nonverbálně komunikujeme i nevědomě, dle Goffmana³² totiž „nemůžeme neříct nic“. Jak jsme již uvedli, v soudobé době musejí zvládat komunikovat všichni, podřízení pracovníci nejsou pasivními příjemci sdělení, ale očekává se od nich participace a kooperace. Role v pracovním týmu nemají vliv na podmínku, aby účastníci komunikace, v našem případě manažer a podřízený pracovník, komunikovali se vzájemným respektem a obě strany měly možnost hovořit i naslouchat.³³

Jestliže komunikace zcela nefunguje, vyvstávají některé problémy, mezi hlavní patří neefektivní využívání lidských zdrojů, problémy s dosažením stanovených cílů, klesá konkurenceschopnost.³⁴ Globálně lze říci, že všechny nedostatky mají za následek snížení produktivity ve všech směrech.

³² VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*, s. 85.

³³ Srov. McLAGOVÁ, P.; KREMBS, P. *Komunikace na úrovni: Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*, s. 12 – 13.

³⁴ Srov. McLAGOVÁ, P.; KREMBS, P. *Komunikace na úrovni: Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*, s. 13.

Ať si to uvědomujeme nebo nikoliv, naše komunikace nese osobní záměr, protože zde vystupují takové faktory, jako je sebeúcta, svědomí, vztahy. Je zřejmé, že nelze dosáhnout ideálu, kterým je objektivní a neutrální komunikace.³⁵

Manažer se zřejmě během své kariéry setká s odlišnými podřízenými nejen v oblasti komunikace, ale ta je pro nás určujícím tématem. Mnozí podřízení dokáží komunikovat agresivně, vulgárně, familiérně, mohlo by se stát, že skupina podřízených začne takto záměrně komunikovat, pro vedoucího pracovníka je podstatné, aby i on nezačal takto komunikovat. Shodně tak může dojít k jevu opačnému, kdy tlaku bude vystaven podřízený pracovník.

Východisko z této situace můžeme nalézt v asertivní komunikaci. Jedinec, jenž komunikuje asertivně, nesnaží se mystifikovat, jeho projev je autentický bez lží. Přičemž má na paměti ctnosti, jako je mimo jiné takt, empatie. Asertivně komunikující člověk mimo jiné akceptuje komunikačního partnera a je ochoten změnit svůj názor.³⁶ Ochota přehodnotit svůj vlastní názor na základě získaných nových informací je jedním ze základů, který utváří kvalitní vztahy na pracovišti.

Asertivní komunikaci lze ustavit do pomezí mezi komunikací pasivní a agresivní. Znakem poddajné komunikace je nevyužití práva na své vlastní mínění a pocity, agresivní komunikace naopak odpírá práva druhým. Obě formy můžeme označit jako patologické, jež mají za následek deformaci komunikačních partnerů. Většinou jsou používány ve stresových situacích jako forma obrany.³⁷

Mnoho knih, odborných článků, ale též článků v časopisech, které nemají s odborností mnoho společného, asertivitu často zmiňuje. Slovo asertivita má základ v latinském slově *asserere* – přiřazovat, přivlastňovat. Zásady asertivity se objevují v 50. letech minulého století v USA, jejich zakladatelem je Salterm. Asertivita je

³⁵ Srov. McLAGOVÁ, P.; KREMBS, P. *Komunikace na úrovni: Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*, s. 15.

³⁶ Srov. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 90 – 91.

³⁷ Srov. JANÁČKOVÁ, L. *Praktická komunikace pro každý den*, s. 67 - 70.

souborem technik, které jsou založeny na věcnosti, neústupnosti komunikačního stylu a též na podpůrném vztahu vůči komunikačnímu partnerovi.³⁸

V různých nejen odborných dokumentech se setkáváme s tzv. Desaterem asertivních práv, pro úplnost je též uvedeme ve zkrácené verzi dle Vybírala:³⁹

1. vlastní názor je důležitější než názor druhých,
2. jestliže dělám něco pro druhé, pak jedině ze svého svobodného rozhodnutí,
3. mám právo rozhodnout se nelogicky, aniž bych musel svůj názor ospravedlňovat,
4. mohu se chovat, jak chci, nezávisle na skutečnosti, zda druzí mé chování schvalují,
5. mám právo pochybovat,
6. mám právo změnit názor,
7. mám právo neomlouvat se,
8. mám právo říct „nevím“,
9. mám právo říct, „já tomu nerozumím“,
10. mám právo říct, že je mi daná skutečnost „jedno“.

Z nástinu je zřejmé, že pravidla asertivity mají jednak klady a jednak zápory, kdyby všichni dodržovali pravidla asertivní komunikace důsledně, zřejmě by bylo velmi těžké dobrat se ke shodě.

³⁸ Srov. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*, s. 236.

³⁹ Srov. Tamtéž, s. 239.

2 Management

Management se mísí do našich každodenních pracovních činností, aniž bychom si jeho vliv nějak silně uvědomovali. Skutečností ovšem je, že jako samostatná vědní disciplína byl ustaven až v minulém století. Za fundament oboru management můžeme považovat druhou polovinu 19. století.⁴⁰ Velká průmyslová revoluce, rozvoj dopravy a další události předminulého století napomohly rozvoji managementu. Za zakladatele vědeckého managementu je uznáván Frederick Winslow Taylor.⁴¹

V soudobé době se nově vedle pojmu management objevuje označení manažerská gramotnost, můžeme ji vymezit jako nutnost zakomponování praktického managementu do všednodenních činností, respektive nutnost jeho implementace do nich.⁴²

2.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů – pojetí personální práce, které chápe lidský faktor nikoliv pouze jako zdroj pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je nezbytné investovat“⁴³

„Řízení lidských zdrojů jako progresivní formu personálního managementu je možno ve zjednodušené podobě charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány

⁴⁰ Srov. MAGRETTA, J. *Co je to management*, s. 16

⁴¹ Srov. VEBER, J. et. kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 289

⁴² Srov. MAGRETTA, J. *Co je to management*, s. 16

⁴³ VEBER, J. et. kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 167.

požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků“⁴⁴

Řízení lidských zdrojů (dále jen „ŘLZ“) je aktivita, která prostupuje všechny úrovně managementu.⁴⁵ ŘLZ patří k určujícím determinantám v „životě“ firmy, kvalita řídicích pracovníků se projeví v kvalitě úspěšnosti firmy. Od 20. století má význam ŘLZ gradující tendenci, je to důsledkem vnějších faktorů, jakými byly důraz na ekonomické a sociální prostředí firem. Jako kvalitní základ pro vznik a rozvoj prosperující firmy je žádoucí zaujmout maximální stupeň flexibility vzhledem k požadavkům podnikatelského prostředí. Vedle flexibility je to též schopnost výběru vhodné taktiky, která umožní efektivní dosažení cíle.⁴⁶ Z výše uvedeného je zřejmé, že ŘLZ představuje špičku ledovce v hodnotovém systému managementu a jeho složkami, respektive kompetencemi řídicích pracovníků jsou flexibilita, účinná a okamžitá schopnost reagovat.⁴⁷

Jestliže se zaměříme na nedostatky v oblasti ŘLZ, lze obecně konstatovat, že vycházejí z jeho komplexního uplatňování a přístupu k němu. Uvádění ŘLZ v praxi sebou nese nemalé požadavky na manažera, nejedná se o aktivitu, která se neustále opakuje, ale naopak jedná se o aktuální a rozmanitou činnost.⁴⁸

V oblasti řízení se objevují tzv. „měkké“ a „tvrdé“ faktory řízení. Shodně tak v ŘLZ můžeme rozeznávat „tvrdé“ faktory. Ty lze pojmut jako pevnou součást organizační koncepce organizace, do které zahrnujeme formální pravidla a normy. „Měkké“ faktory jsou zaměřeny na lidského jedince v organizaci, respektive na komunikaci, motivaci a další činnosti.⁴⁹ V „měkkých“ faktorech je silný potenciál, který by měl manažer umět účinně využít pro cíle organizace. V pracovní skupině fungují neformální pravidla, která mohou narušovat pracovní morálku.

⁴⁴ VEBER, J. et. kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 168.

⁴⁵ Srov. VEBER, J. et. kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 166.

⁴⁶ Srov. KLEIBL, J. et. kol. *Řízení lidských zdrojů*, s. 1.

⁴⁷ Srov. VEBER, J. et. kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 168.

⁴⁸ Srov. KLEIBL, J. et. kol. *Řízení lidských zdrojů*, s. 4.

⁴⁹ Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*, s. 79.

Cílem ŘLZ na obecné úrovni je schopnost dosahování cílů organizace prostřednictvím jejích pracovníků. Cíle organizace se týkají různých oblastí: **I. efektivnost organizace**, respektive zajištění její dlouhodobé životaschopnosti. Důraz na rozvoj schopností, jež umožní obstát v konkurenčním boji a vytváření pozitivních vztahů s uživateli. **II. řízení lidského kapitálu**, jež představuje souhrn pracovníků, kteří mají v rukou úspěšnost podnikání. Kvalitní lidské zdroje představují nejcennější kapitál každé organizace, přičemž je nutné, aby se neustále zvyšovala jejich kvalifikovanost a byly dostatečně stimulovány z vnějšku. **III. řízení znalostí** - jedná se o získávání, rozvíjení, sdílení a využívání znalostí za účelem zvýšení výkonu organizace. **IV. řízení odměňování** - ŘLZ se snaží, aby neustále rostla motivace jednotlivých pracovníků kooperovat na cílech organizace. Nutné je, aby lidé byli odměňováni za své schopnosti. **V. zaměstnanecké vztahy** - pozitivní vztahy na pracovišti, a to nejen po horizontální, ale také vertikální linii přispívají k rozvoji organizace. **VI. uspokojování rozdílných potřeb** - lidský jedinec je svébytná jednotka s vlastní hierarchií hodnot a v návaznosti na ně i potřeb, jejich zohlednění umožňuje zlepšení vztahů na pracovišti. **VII. překlenování propasti mezi rétorikou a realitou**. Není zcela jednoduché spojit dobré úmysly s dobrými činy, respektive realizace není někdy zcela jednoduchá.⁵⁰

Abychom objasnili obsahové odlišnosti pojmů řízení lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů, Armstrong⁵¹ při řízení lidského kapitálu zdůrazňuje jeho zacílenost na měření lidských zdrojů a výkonu lidí jakožto praxi řízení lidských zdrojů. A jak bylo již výše uvedeno, globálním cílem ŘLZ je dosahování cílů organizace za pomoci jejích pracovníků. Přičemž obě činnosti, jak řízení lidského kapitálu, tak ŘLZ, mají shodné základní atributy.

Pakliže řízení lidských zdrojů je zaměřeno na dosahování cílů organizace, vyvstává zde otázka, nakolik zde není pracovník pouhým prostředkem. Armstrong argumentuje skutečností, že organizace jsou zde z důvodu dosahování svých cílů. Určujícím je fakt, do jaké míry je sounáležitost pracovníků vyvážena ze strany

⁵⁰ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 30 – 32.

⁵¹ Srov. Tamtéž, s. 30 – 31.

organizace a v neposlední řadě též spravedlnost (pracovní podmínky, odměny) napříč všemi pracovními pozicemi.⁵²

Poněkud odlišný názor na ŘLZ a řízení lidského kapitálu má Mayo A., podle něhož ŘLZ vnímá pracovníky jako náklady a řízení lidského kapitálu je vnímá jako bohatství. Jeho postoj jiní autoři, převážně uvažující na teoretické úrovni, považují za nepřijatelný, ŘLZ, respektive lidé jsou v organizaci chápáni jako nejceněnější majetek. V praxi se vyskytuje problém v podobě nezařazení filosofie ŘLZ do ŘLZ, jinými slovy lze říci, že nikoliv každý pracovník, jež řídí, uplatňuje filosofické zásady ŘLZ.⁵³

Dalším pojmem, který bych chtěla vymezit, je personální řízení. Kociánová uvádí tři významy, při jejichž použití je důležité zohlednění kontextu, ve kterém je pojem personální řízení použit. Personální řízení: **I.** je dílčí částí v konceptu řízení organizace; **II.** samostatným odvětvím, jehož předmětem je člověk v organizaci; **III.** součástí každodenní náplně vedoucího pracovníka. Personální řízení si klade za cíl efektivnost v oblasti lidského potencionálu, přičemž současně není opomíjena nutnost investic do nich.⁵⁴

2.1.1 Globalizace v řízení lidských zdrojů

Pro 21. století není snad nic tak typického jako globalizace. Nezasáhla snad pouze ty, na které nedolehl vliv masmédií. Postupující globalizace s sebou nese řadu pozitiv i negativ. Pochopitelně ovlivnila i ŘLZ.

Globalizace do prostředí firem přináší inovace, mezi které patří rozšíření spektra možných pracovníků. Pod tímto jevem si můžeme představit obsazování pozic ve firmě externími pracovníky z jiných zemí. Těmito pracovníky mohou být vysoce kvalifikovaní odborníci, kteří zastávají vrcholové pozice. Nebo jimi bývají pracovníci,

⁵² Srov. ARMSTRONG, M, *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 37.

⁵³ Tamtéž, s. 48 - 49.

⁵⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*, s. 9.

kterí přišli do země za vyšším ziskem. Taktéž narůstá důraz na sebevzdělání a osobnostní rozvoj, který není ukončen dosažením určité pozice, ale naopak je zamýšlen jako celoživotní úkol. Pod vlivem těchto faktorů se mnohé firemní prostředí stává prostředím multikulturním.⁵⁵

Bylo by mylné domnívat se, že postupující a zrychlující globalizace se dotýká pouze ŘLZ. Na její vliv musejí reagovat další dílčí části managementu, jako je plánování, komunikace, organizační uspořádání. Od manažerů se očekává, že budou schopni na výzvy aktuální doby reagovat, inspiraci pro svou činnost musejí hledat především v dalších vědních oborech.⁵⁶

2.1.2 Manažerské styly

Existuje široká klasifikace, pomocí které lze popsat jednotlivé styly vedení. Podle intenzity síly, kterou používají, se rozeznávají tři kategorie. **Autoritářský styl** manažer nechává veškeré rozhodování ve svých rukách. **Demokratický styl** - síla je ve skupině, která navzájem spolupracuje. Během rozhodování se zohledňují názory členů skupiny. **Skutečný styl laissez-faire** se objevuje tam, kde se manažer nemusí obávat delegování, přičemž stojí v pozadí a je připraven kdykoliv pomoci.⁵⁷

V odborné literatuře bývá často zmiňováno členění manažerských stylů dle Likerta. Z hlediska získaných poznatků je zřejmé, že jako nejúčinnější je **styl participační**, kdy stimulem jsou odměny, jejichž je dosahováno za splnění úkolu. Zúčastnění se uskutečňuje prostřednictvím týmové práce a komunikace. Pravomoci a též odpovědnost je prostupují skrze jednotlivé vrstvy pracovníků. **Autoritativně vykořisťovatelský styl** - motivace vychází ze sankcí, jež by následovaly při nesplnění úkolu. Odpovědnost neprostupuje, ale je soustředěna na samém vrcholu organizační

⁵⁵ Srov. KLEIBL, J. et. kol. *Řízení lidských zdrojů*, s. 9 – 10.

⁵⁶ Srov. VEBER, J. et. kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 659 – 660.

⁵⁷ Srov. CEJTHAMR, V. et. kol. *Management a organizační chování*, s. 112 -113.

struktury. **Konzultativní styl** - tento styl aktivně využívá tok komunikace i zezdola nahoru, nikoliv pouze opačný. Komunikace taktéž probíhá v horizontální úrovni. **Autoritativně benevolentní styl** - odpovědnost za dílčí aktivity má příslušný management či manažer, nikoliv organizační úroveň organizace. Stimulem jsou odměny.⁵⁸

V soudobé době je tradiční Likertovo členění doplňováno o další. Za následovníky pokládáme Vrooma a Yettona, jejich model, který lze převést do rovnice $M = E (V \times I)$, kdy **M** představuje motivaci, **E** vlastní předpoklad pracovníka, že bude schopen úkol splnit; **V** určuje intenzitu chtění dosažení nebo naopak nedosažení odměny, **I** vyjadřuje pravděpodobnost, že odměny bude dosaženo. Model usnadňuje orientaci při volbě stylu rozhodování a vedení.⁵⁹

Ve všech výše uvedených základních stylech je důležitým faktorem vedení. Pakliže pojem vedení blíže analyzujeme, můžeme konstatovat, že se jedná o aktivitu, jejímž prostřednictvím jsou pracovníci směřováni k následování či zacílení. Pro vedení je příznačné, že obsahuje motivaci, sociální chování, komunikační systém a delegování práv a povinností.⁶⁰ Přičemž nemůžeme zaměňovat pojmy řízení a vedení. Vedení je součástí řízení.⁶¹ Vést může nejen manažer, ale i neformální vůdce, tzv. lídr. Ideálním stavem je, když manažer je zároveň lídrem. Naopak evidentním problémem je rozdělení rolí či formální a neformální autority mezi dvě osoby, kdy představy a vize jsou diametrálně odlišné.

2.2 Komunikace v organizaci

Základem pro života schopnost každé organizace je jednak lidských potenciál a jednak materiální zajištění. Skutečnost, jak jsou lidé v organizaci informováni a jak

⁵⁸ Srov. CEJTHAMR, V. et. kol. *Management a organizační chování*, s. 72.

⁵⁹ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. et. kol. *Management lidských zdrojů*, s. 187.

⁶⁰ Srov. CEJTHAMR, V. et. kol. *Management a organizační*, s. 93

⁶¹ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. et. kol. *Management lidských zdrojů*, s. 184.

probíhá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, je bezpochyby jeden z hlavních ukazatelů kvality vedení lidských zdrojů. Pro každého individuálního pracovníka je jeho nadřízený přímým zdrojem informací. Jestliže mezi nimi nejsou vytvořeny kvalitní komunikační kanály, nelze předpokládat zvýšení efektivity v aktivitě pracovníků. Účinná komunikace je jedním z ukazatelů kvality pracovního prostředí, respektive komplexního sociálního klimatu celé organizace, v níž má jedinec – pracovník prostor pro seberealizaci, otevírá se mu prostor pro ztotožnění se s cíli organizace.⁶²

Pakliže se zabýváme komunikací v organizaci, vystávají nám otázky typu: jakým způsobem dochází k předávání informací? Na tuto otázku jsme se pokusili odpovědět v předchozích kapitolách o verbální a neverbální komunikaci. V soudobé době lze konstatovat, že determinujícím faktorem chodu organizace jsou lidské vazby, ze kterých vzniká efektivní komunikace.⁶³

Nejdůležitějším předpokladem zdravého a funkčního informačního systému je předávání aktuálních informací o cílech a prioritách organizace, a to napříč všemi vrstvami managementu, jenž je dále šíří k jednotlivým pracovníkům. Detailní informování umožňuje bližší pochopení a v ideálním případě ztotožnění se s cíli a celkovou vizí organizace. Při detailním pohledu na komunikaci v rámci organizace je zřejmé, že nejde o pouhé informování o cílech či úkolech. Do komunikačního systému spadá poskytování informací o interních směrnících, pracovních kodexech. Ale také kvalita vedení porad a to ať pravidelných či mimořádných. Kvalitní komunikační systém nemůže být nikdy jednostranný, pro jeho funkčnost je nutná zpětná vazba. Možnost verbalizovat individuální problémy či dotazy přispívá k pozitivnímu pracovnímu klimatu. Jestliže je možné řešit i osobní témata, navozuje se stav důvěry.⁶⁴

Opakem stavu důvěry jsou konflikty, které mohou mít různou intenzitu a pochopitelně i důvod. Koubek shrnuje zdroje konfliktů do 6 bodů, zároveň poskytuje návrh na jejich řešení. Jako **I. zdroj** považuje **jedince a jeho sociální chování**, do

⁶² Srov. KLEIBL, J. et. kol. *Řízení lidských zdrojů*, s. 180.

⁶³ Srov. VEBER, J. et. kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 194 -195.

⁶⁴ Srov. DYTRT, Z. et. kol. *Etika v podnikatelském prostředí*, s. 157.

popředí zde vystupují osobnostní charakteristiky, ale také životní hodnoty a cíle. Jako řešení považuje snahu o usměrnění či následné vyloučení z kolektivu. **II. zdroj** spatřuje v **nedorozumění**, existuje mnoho důvodů k jeho vzniku, především jím je špatná komunikace. Cestu k nápravě spatřuje ve vzdělávání v oblasti komunikace. **III. zdroj vady v personalistice**, mezi které patří chybná volba pracovníka s ohledem na pracovní zařazení, nekvalitní tvorba pracovních povinností, dysfunkční systém povyšování a odměňování pracovníků. Řešení nabízí změna personální politiky a její praxe. **IV. styl vedení v rámci organizace**, za nevhodné se ukazují styly, jež zamezují participaci a nezohledňují etický kodex práv pracovníků. Pozitivní změnu lze dosáhnout jednak prostřednictvím změny stylu vedení a jednak vzděláváním vedoucích pracovníků. **V. formování týmu**, při jeho tvorbě zpravidla stojí v popředí kvalifikace dílčích pracovníků nikoliv osobnostní charakteristiky. Problému lze předejít zohledněním psychologického profilu pracovníka. **VI. změna techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur**. Převažujícím jevem je provádění změn bez zřetele na názory a především postoje pracovníka. Řešení tkví v řádném informování a též možnosti zapojení se. **VII. umístění pracoviště a pracovní podmínky**. Prostorové umístění pracoviště bezesporu ovlivňuje mnohé např. přístup k materiálu či přesunu do jídelny atd. Původce neshod je možno spatřit v kvalitě pracovních podmínek. Nápravou mohou být kompenzace různého typu. **VIII. defekty vně organizace**, k častým přiřazujeme životní situaci pracovníka. V těchto případech je žádoucí, aby organizace pomohla pracovníkovi náročnou životní situaci překonat.⁶⁵ Z výše uvedeného je jasné patrné, že komunikace je nástrojem, který bez pochyby umožňuje nalézání řešení i ve zdánlivě neřešitelných situacích.

Je evidentní, že mnoho konfliktů je řešeno nikoliv ve fázi vzniku, proto jejich řešení bývá časově náročnější a nikoliv finančně úsporné. Jako primární prevence se zde ukazuje nejúčinnější budování kvalitních, dlouhodobých a zdravých sociálních vztahů, které jsou spojeny komunikačními kanály, jež směřují nejen seshora dolů a naopak, ale fungují také horizontálně.

⁶⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 336 – 337.

V práci, která je svým charakterem zaměřena na komunikaci z pohledu pracovníků, kteří řídí podřízené pracovníky, je pochopitelné, že i oni jsou v hierarchii řízené vystaveni vedení ze strany svých nadřízených pracovníků, jestliže nejsou na samém vrcholu manažerské pyramidy.

Každý manažer v rámci výkonu své profese zastává určité role, které jsou mu přiřazeny a ve kterých je zohledněn dosahovaný cíl. Za základní manažerské role považují mnozí autoři role: mezilidské, informační a rozhodovací. Na role následně navazují aktivity či frakční role, jež jsou s nimi spojeny.⁶⁶ Ve všech rolích je nutná zdravá a funkční komunikace.

Cejthamr⁶⁷ uvádí výzkum, který provedl Luthas a kol., jeho předmětem byla autentická činnost manažera. Z výzkumu vyplynuly aktivity manažera a pro mou práci zajímavé i časové dotace. Z celkového pohledu můžeme konstatovat, že běžný manažer se věnuje z 32 % plánování, organizování, vedení. Na druhém místě stojí komunikace s 29 %, z 20 % se věnuje motivaci, řízení konfliktů tedy činnostem, které bychom mohli označit jako ŘLZ a 19 % představují ostatní činnosti.

Jestliže jsme zmínili termíny manažer a manažerská pyramida, je žádoucí jejich přesnější objasnění. Pojem manažer lze nejlépe vystihnout jeho postavením v rámci organizace, je nadřazený, řídí každodenní činnosti. V teorii i praxi jsou běžně rozeznávány tři úrovně managementu. Manažeři první linie stojí v základu, zahrnujeme mezi ně vedoucí pracovníky dílčí jednotky, např. vedoucí dílny. Na druhém stupni jsou manažeři, jejichž nejběžnější aktivitou je poskytování informací, ale také jejich získávání. Vrcholový management představuje pomyslnou špičku ledovce, jejímž úkolem je usměrňování a koordinování všech činností, na jeho kvalitě závisí úspěšnost organizace jako celku.⁶⁸

⁶⁶ Srov. CEJTHAMR, V. et. kol. *Management a organizační chování*, s. 34 – 35.

⁶⁷ Srov. Tamtéž, s. 37.

⁶⁸ Srov. VEBER, J. et. kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 20 – 22.

2.3 Organizování

Organizování je činnost, na jejímž konci stojí funkční organizační struktura. Aby organizování umožnilo vytvořit účelový systém, musí obsahovat dílčí prvky, kterými jsou uspořádání pracovníků a prostředků, které jsou ve vzájemné vazbě. Proces organizování je dynamický, protože v praxi nelze dosáhnout „ideální organizace“ a neustále je nutné přizpůsobovat se novým skutečnostem.⁶⁹ Organizační struktura je složena z organizačních útvarů, jež tvoří jednotlivé organizační úrovně. Každá z úrovní má svého řídicího pracovníka, který disponuje určitými pravomocemi, k nimž mimo jiné patří rozložení práce mezi jednotlivé pracovníky, organizace pracovní náplně jednotlivých pracovníků. Mezi jednotlivými stupni existuje hierarchický systém nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědnosti.

V každé organizaci jsou patrné skutečnosti, které lze hodnotit a sledovat. Fakt, jak se organizace projevuje, je výsledkem tzv. organizační architektury.⁷⁰ Je zřejmé, že organizační architektura reflektuje organizační systém se všemi jeho klady i zápory a tím poskytuje možnost ke zlepšení organizační struktury.

2.4 Personalistika

Z klasického pohledu ekonomických věd se dá nahlížet na personalistiku jako na činnost, jejíž stěžejní činností je volba vhodného, respektive nejvhodnějšího pracovníka na danou pracovní pozici. V popředí zde stojí cíl podniku, efektivní využití lidských zdrojů a maximalizace pracovního výkonu.

Armstrongova definice cíle personálního útvaru „*Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, podniku a praxi, efektivně poslouží*

⁶⁹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 271.

⁷⁰ Srov. CEJTHAMR, V. et. kol. *Management a organizační chování*, s. 24.

všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky“⁷¹ Z konstatování je patrné, že personalistika se snaží o budování kvalitních mezilidských vztahů tím, že nabízí pomoc při hledání vhodných pracovníků. Personalista by měl mít přehled nikoliv pouze o kvalifikačních dispozicích daného pracovníka, ale taktéž o osobnostních charakteristikách, které vstupují jako determinanta „vhodnosti“ pracovníka pro danou pracovní činnost. V personalistické práci jsou klíčovými jednak jednotliví vedoucí napříč hierarchií managementu a jednak personální útvary, jež poskytují služby.

2.5 Kontrola

Aktivita, která je prováděna za účelem posouzení odchylek mezi realitou a předpokládaným očekáváním. Controlling nikoliv totožný pojem s kontrolou, v sobě nese činnost, která je prováděna, aby poskytla ucelené a nové poznatky, jichž je dosaženo komparací plán versus realita.⁷²

Předmětem kontroly zaměřené na lidský faktor může být jednak každý podřízený pracovník a jednak pracovník sám o sobě či jeho spolupracovník. Pak se jedná o sebe kontrolu. Kontrolu lze dále diferencovat na interní, jestliže je prováděna vnitřním organizačním prvkem, respektive pověřeným pracovníkem či pracovníky. Externí kontrola v sobě zahrnuje kontrolní činnost, jež přichází z vnějšího prostředí, a to ať z důvodu zákonného či za účelem zachování kompatibility v systému organizací, které se spolupodílejí na dané činnosti.

Jak jsem již uvedla, důvodem kontroly je zjištění odchylek mezi plánem a realitou. Pouhé konstatování ovšem nestačí. V praxi se můžeme setkat se třemi odlišnými výsledky kontrolního procesu. Pomyslným ideálem je soulad mezi předpokladem a výsledkem. Druhým, daleko častějším, výsledkem je nutnost provedení

⁷¹ Srov. ARMSTRONG, M, *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 65

⁷² Srov. VEBER, J. et. kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 92.

opravných opatření, která jsou prováděna na dílčích částech daného procesu. Třetím a nejzávažnějším výsledkem je zjištění, že realita se zcela odlišuje od zamýšleného. Východiskem je nalezení nového směru. Aby bylo zaručeno, že kontrola, respektive její doporučení byla akceptována, bývá s odstupem času provedena tzv. zpětná kontrola, která ukáže účinnost opravných opatření.⁷³

2.6 Motivace

Každé lidské jednání v sobě nese určitou příčinu, která je různorodá. Motivace se vztahuje k psychologickému důvodu pro konání určité činnosti, nikoliv k důvodu, který vychází z učení. „*Motivace je proces aktivace chování, udržování aktivity a řízení vzorce aktivity.*“ V praxi se dále rozlišuje vnější pobídka tj. incentiv a vnitřní popud tj. motiv. Přičemž jestliže chybí vnitřní motiv, nemusí vždy pobídka fungovat. S ohledem na čas představuje motiv v čase relativně stálou tendenci, kdežto motivace představuje krátkodobou tendenci.⁷⁴

Dílčími částmi motivů jsou lidské potřeby, z nichž každá má určitou aktivační úroveň. Hierarchii lidských potřeb přehledně sestavil Maslow. Jeho hierarchie má podobu pyramidy, jejíž základnu tvoří potřeby fyziologické, mezi které patří potřeba pití, potravy, tepla atd. Na druhém stupni je potřeba bezpečí a jistoty představující snahu o zachování sebe sama. Třetí stupeň v sobě nese potřeby sociální, zahrnuje v sobě afiliaci, empatii. Předposlední stupeň v sobě nese potřebu uznání. Jedinec chce být jednak pozitivně hodnocen okolím, jednak i sám sebou. Vrcholem pyramidy je potřeba seberealizace, kdy dochází k naplnění smyslu života.⁷⁵

Maslowova pyramida představuje po sobě jdoucí potřeby jedince, přičemž není striktní podmínkou, aby dosahování jednotlivých stupňů následovalo v přesném sledu

⁷³ Srov. VEBER, J. et. kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 93 – 94.

⁷⁴ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*, s. 196.

⁷⁵ Srov. ČÁP, J. ; MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*, s. 146 -145.

po sobě. Tato skutečnost vychází ze zkušeností jedinců, kteří zažili existencionální frustraci. Frustrace vzniká jako následek dlouhodobého neuspokojení určité potřeby. Dále je podstatné, že jednotlivé potřeby nejsou okleštěné, nýbrž představují provázanost v jednom motivačním kompletu.⁷⁶

V souvislosti se čtvrtým stupněm lze zmínit i Charlese Cooleya a jeho Koncepti zrcadlového já, v níž dospívá k názoru, že jedinec si vytváří mínění o sobě sám nikoliv bez ohledu na druhé. Naopak sám na sebe pohlíží očima druhých, což je směrodatné při utváření jeho vlastní identity. S ohledem na téma práce lze říci, že vedoucí pracovník má velký vliv na utváření podřízeného pracovníka.

Zájem neboli získaný motiv v sobě nese potenciál, který by měl umět využít každý vedoucí pracovník. Jestliže se mu podaří nalézt v pracovní aktivitě zaměstnance zájem pro dílčí úkol, lze jej podpořit anebo upravit pracovní náplň tak, aby obsahovala co nejvíce aktivity, která je zájmem podřízeného pracovníka. Tím dojde k zvýšení jeho pracovního nasazení.

S motivy úzce souvisí postoje. Postoje lze označit jako hodnotící stanoviska mající složku kognitivní, konativní a emotivní.⁷⁷ Náзор se liší od postoje svou nestálostí a faktem, že jej lze mít na cokoli. Postoje vycházejí ze sociálního učení. Život každého jedince je silně determinován jeho hodnotovou orientací, která vychází právě z postojů a jejich vztahu k hodnotám jedince. Jestliže člověk ve svém hodnotovém žebříčku umísťuje kladný vztah k práci na přední místa, je pro zaměstnavatele jako zaměstnanec potenciálně lepším pracovníkem, nežli jedinec s opačným smýšlením.

Veber⁷⁸ využívá poznatky o motivaci obecné psychologie a převádí je do kontextu pracovní motivace, kde využívá motivaci jako prostředek, jímž se působí na pracovníky, aby jejich jednání korespondovalo s cíli organizace. Přičemž žádoucí chování pracovníka je spuštěno za předpokladu dostatečně silného motivačního stavu, zároveň je zde vysoká pravděpodobnost úspěchu a nežádoucí účinky jsou

⁷⁶ Srov. ČÁP, J. ; MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*, s. 148.

⁷⁷ . Tamtéž, s. 149

⁷⁸ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003, ISBN 80-200-0993-0. s. 63.

akceptovatelné či dokonce nulové. Vebrova pracovní motivace vede k přesvědčení o provázanosti mezi komunikačními dovednostmi nadřízeného pracovníka a motivací pracovníka podřízeného.

Existuje celá řada teorií, které se zabývají motivací, patří mezi ně Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, která vychází z členění na udržovací faktory a motivační faktory. Podstata spočívá ve skutečnosti, že jestliže nejsou přítomny faktory udržovací, vzniká silná vlna nespokojenosti, ale zároveň jejich přítomnost není dostačující motivační silou, pod tzv. hygienické faktory zařazujeme např. jistotu zaměstnání, mzdu - plat atd. Vedle nich stojí faktory motivační, které, pakliže jsou přítomny, mají silný motivační náboj, ale jestliže nejsou, je důsledkem nespokojenost. K motivátorům přiřazujeme uznání, povýšení atd. Důsledkem Herzbergovy teorie je, že v systému odměn byly zakotveny i nepeněžní odměny, pod kterými si lze představit i morální ocenění, které koresponduje s Maslowovou potřebou úcty, v tomto případě úcty nadřízeného pracovníka. Důsledkem Herzbergovy teorie byla snaha o zlepšení koncepce pracovní náplně pracovníka k jeho vyšší spokojenosti.

Další přístupem, jehož objektem je člověk, respektive lidskost v managementu, byla Teorie X a Teorie Y Douglase McGregora. Koncepce vychází z předpokladu existence dvou typů podřízených pracovníků. Prvním typem je člověk „X“, jenž nerad pracuje a k práci musí být silně motivován odměnou, nebo vystaven hrozbě trestu. Tento typ zaměstnance nechce nést odpovědnost. Jako nejvhodnější typ vedoucího pracovníka pro ně je jedinec, který vede stylem autoritativním. Druhým typem je člověk „Y“, jemuž práce přináší potěšení a je schopen vykonávat kontrolu sám nad sebou. Demokratický styl vedení v něm podporuje jeho tvůrčí snažení. Je víc než zřejmé, že jestliže se potkají zaměstnanec „X“ a vedoucí pracovník, který uplatňuje demokratický styl vedení, velmi klesne pravděpodobnost, že zaměstnanec bude plnit své pracovní úkoly řádně. Jestliže se naopak potká zaměstnanec „Y“ s autoritativním stylem vedení, dojde k rozporům, protože se bude cítit při plnění pracovních povinností svázaný, limitovaný a podceňovaný. Vše ovšem souvisí i s osobnostními charakteristikami aktérů.

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 Metodika výzkumu

Komplexním cílem výzkumu byla snaha o zmapování motivačních dovedností vedoucích pracovníků. Dílčím cílem bylo porovnání dvou vedoucích pracovníků. Pro získání dat jsem zvolila jako techniku sběru dat dotazník. Dotazník je rozdělen do 5 okruhů, které obsahují 20 otázek. Třináct otázek je uzavřených škálového typu, kde bodové hodnocení je v rozpětí 1 – 5, přičemž 1 vyjadřuje maximální pozitivní volbu a 5 maximální negativní volbu (obdoba školního hodnocení). Pět otázek je uzavřených trichotomického typu a dvě otázky jsou otevřené volné. Počet respondentů, kterým byl dotazník rozdán, činil 31. Počet byl dán množstvím zaměstnanců, kteří mohli být do výzkumu zapojeni s ohledem na jejich postavení v rámci dané instituce. Dotazník byl rozdán v tištěné podobě a sběr dat probíhal během 1 týdne.

První okruh byl zaměřen na organizační uspořádání na daném pracovišti. Druhý okruh byl orientován na personalizační dovednosti vedoucích pracovníků, tedy zda jsou podřízení pracovníci spokojeni s výběrem a kompetencemi svých kolegů. Třetí okruh byl věnován komunikačním procesům na pracovišti směrem shora dolů (od vedoucího pracovníka k podřízenému pracovníkovi) Čtvrtý okruh sledoval důležitost kontroly pro podřízené pracovníky. Pátý okruh byl zacílen na motivační úsilí vedoucího pracovníka.

Získaná data byla utříděna prostřednictvím programu Microsoft Excel 2007 a vyhodnocení zobrazeno pomocí grafu. Nasbírané údaje jsou interpretovány na následujících stránkách.

3.1 Charakteristika zkoumaného vzorku

Výzkumu se účastnilo 31 respondentů, pedagogických pracovníků z ekonomicky aktivní populace, 13 respondentů působí na 1. stupni a 18 na stupni 2. základní školy.

3.2 Výsledky výzkumu

1. Okruh otázek

Graf: č. 1



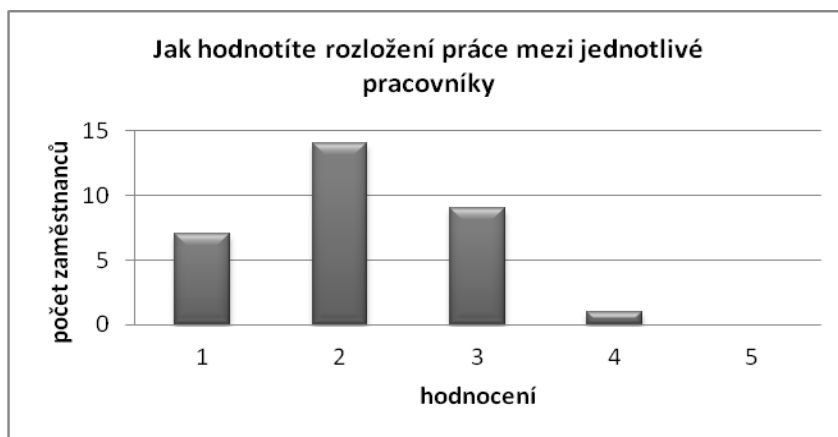
Vlastní zdroj

Graf: č. 2



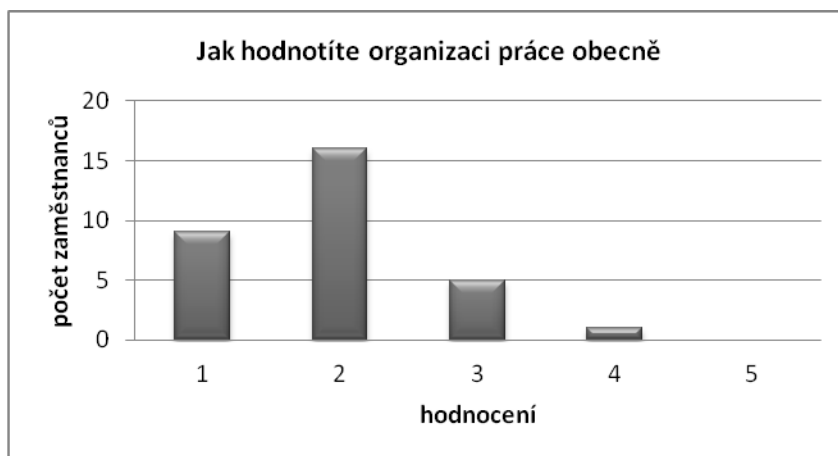
Vlastní zdroj

Graf: č. 3



Vlastní zdroj

Graf: č. 4



Vlastní zdroj

V **prvním okruhu**, který se týkal organizačního hlediska, nám výsledky výzkumu ukázaly, že většina respondentů hodnotí snahu svého nadřízeného o organizaci práce a jejích dílčích částí jako chvalitebnou. V pětibodové škále lze konstatovat, že respondenti jsou spokojeni nadprůměrně.

2. Okruh otázek

Graf: č. 5



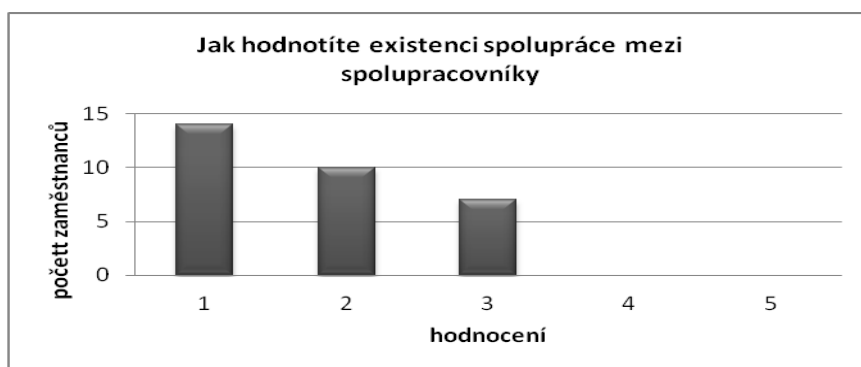
Vlastní zdroj

Graf: č. 6



Vlastní zdroj

Graf: č. 7

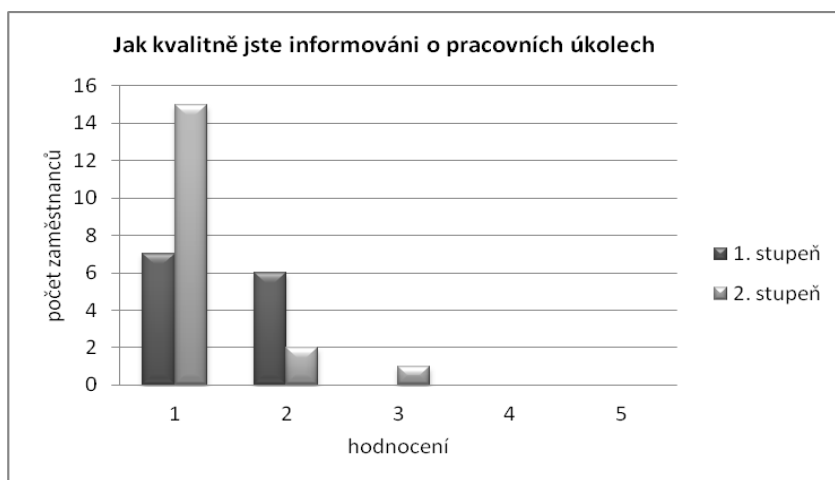


Vlastní zdroj

V **druhém okruhu**, jenž byl zaměřen na personální situaci na pracovišti, lze na základě grafů vyvodit, že respondenti hodnotí roli personalisty svého nadřízeného jako výbornou.

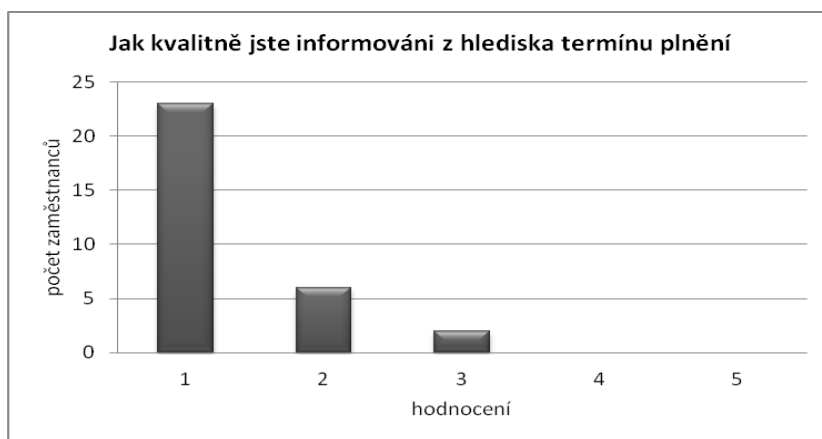
3. Okruh otázek

Graf: č. 8



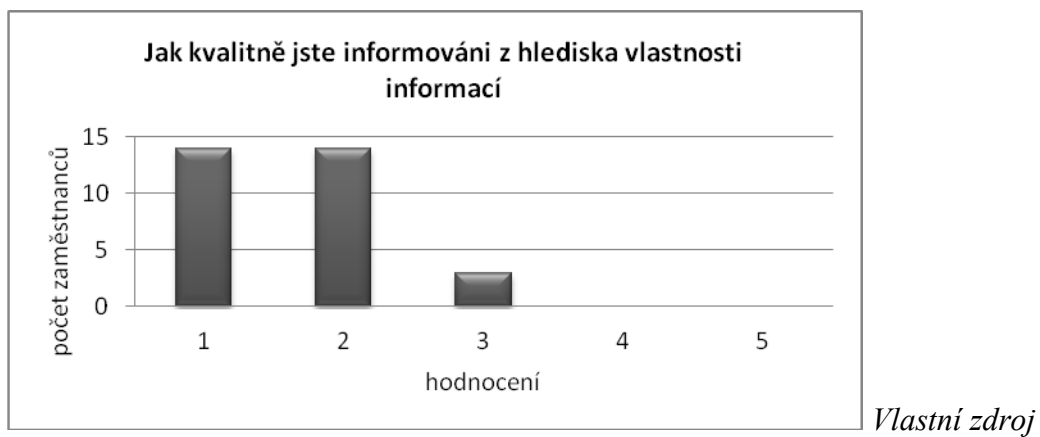
Vlastní zdroj

Graf: č. 9

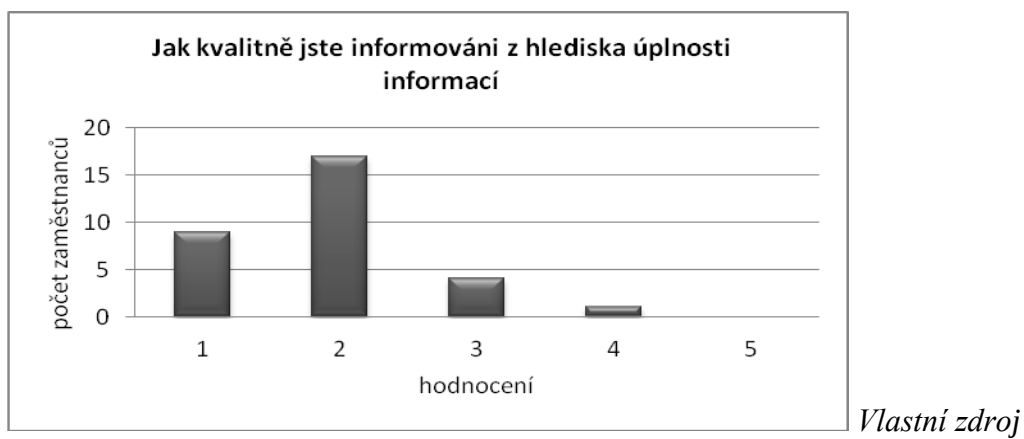


Vlastní zdroj

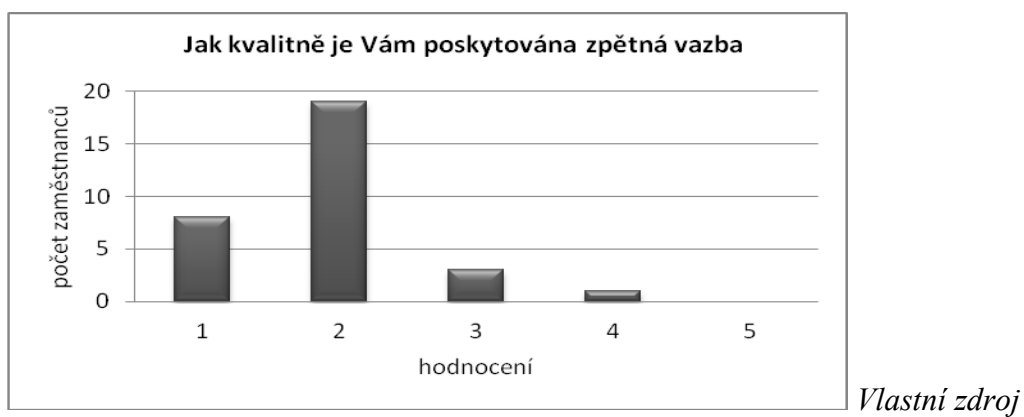
Graf: č. 10



Graf: č. 11



Graf: č. 12

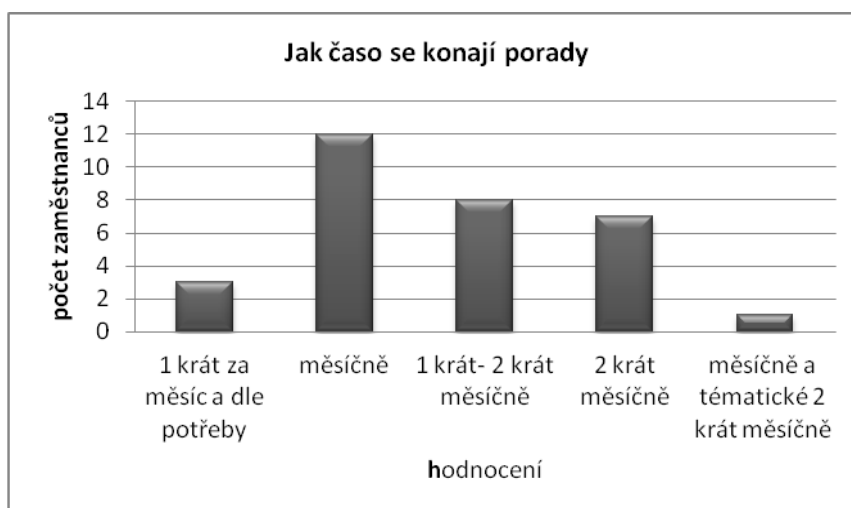


Graf: č. 13



Vlastní zdroj

Graf: č. 14



Vlastní zdroj

Ve **třetím okruhu** věnovaném komunikačním kompetencím nadřízených pracovníků byla významná otázka týkající se schopnosti informovat podřízené pracovníky o pracovních úkolech. Jako spokojenější se projevili respondenti, kteří vyučují na druhém stupni.

4. Okruh

Graf: č. 15



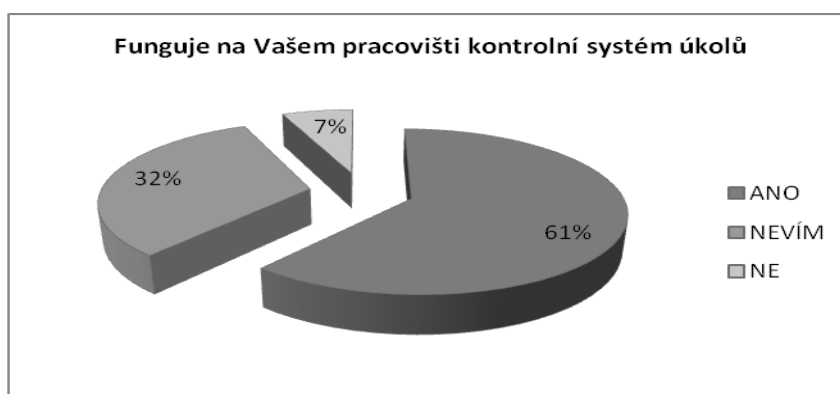
Vlastní zdroj

Graf: č. 16



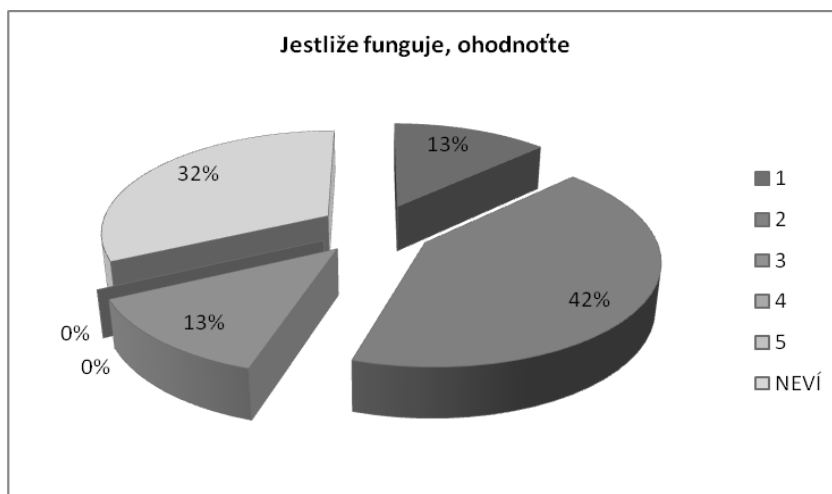
Vlastní zdroj

Graf: č. 17



Vlastní zdroj

Graf: č. 18

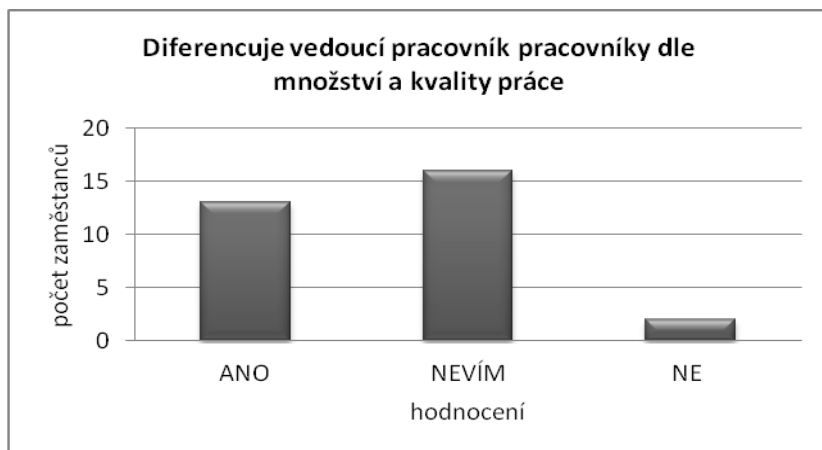


Vlastní zdroj

Čtvrtý kruh, byl zaměřen na funkčnost kontroly na pracovišti. Grafy vypovídají, že kontrolu jako podstatnou náplň pracovní činnosti vnímají téměř všichni podřízení pracovníci.

5. Okruh

Graf: č. 19



Vlastní zdroj

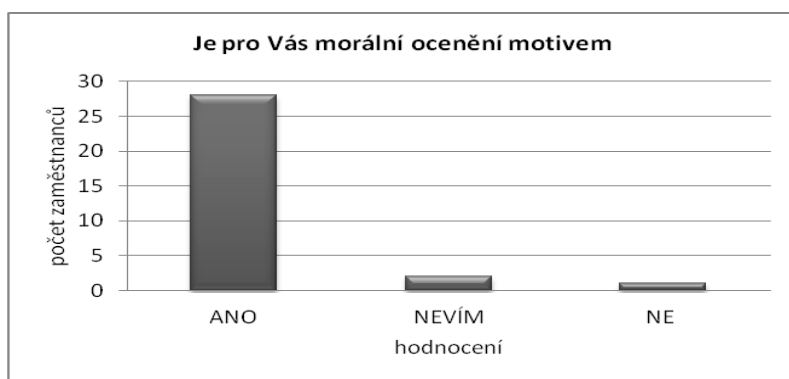
Otázka: „Pokud ne, jak se to projevuje“

Zodpovězení otázky bylo podmíněno odpovědí „ne“ v otázce „Diferencuje vedoucí pracovníci pracovníky dle množství práce a kvality“. Jeden z respondentů odpověděl: „Je ke všem spravedlivý“. Jeden z respondentů neodpověděl.

Otázka: „Pokud ano, jak se to projevuje“

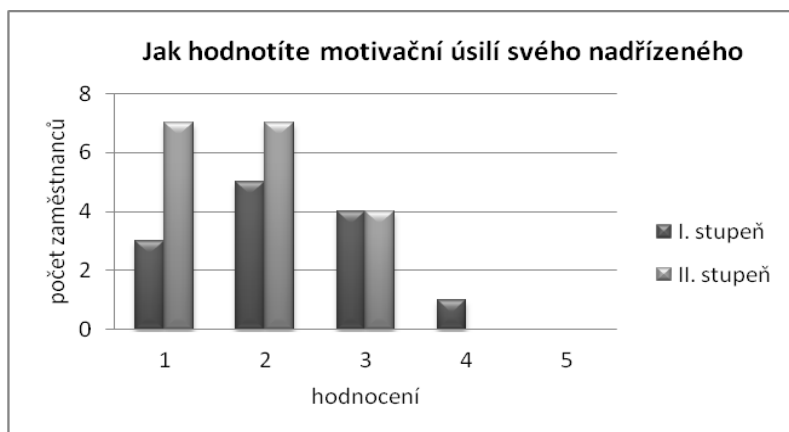
Množnost zodpovědět otázku byla podmíněna odpovědí „ano“ v otázce „Diferencuje vedoucí pracovníci pracovníky dle množství práce a kvality“. Respondenti odpovídali: a) pochvala, finančně; b) vidí kvalitu, ale nemá finanční zdroje, má zájem a poskytne odezvu; c) snad vyšší odměny; d) finančně, pochvala; e) finančně; f) odměny; g) pochvala; h) charizma. Pět respondentů otázku nezodpovědělo.

Graf: č. 20



Vlastní zdroj

Graf: č. 21



Vlastní zdroj

Pátý okruh mapuje motivační úsilí vedoucího pracovníka. Z grafu je možné uvést, že více než polovina respondentů neví, zda vedoucí pracovník zohledňuje množství provedené práce. Při komparaci mezi motivační schopností vedoucího pracovníka z prvního stupně a vedoucího pracovníka druhéhostupně, konstatujeme, že spokojenější jsou respondenti, kteří vyučují na druhém stupni.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce byla snaha o prokázání kauzality mezi projevem nadřízeného a motivací podřízeného. Abych mohla dokázat jejich provázanost, věnovala jsem se v teoretické části sociální komunikaci, ve které bylo mou snahou popsání a shrnutí poznatků jednak o verbální a jednak o nonverbální komunikaci, které společně tvoří komunikaci sociální. V další části jsem se věnovala managementu, respektive jsem se snažila provést stručný přehled činností vykonávaných manažery, které souvisejí s řízením lidských zdrojů. Zaměřila jsem se na organizační činnosti, personalistiku, kontrolu a v neposlední řadě na motivaci. Jako propojující článek v teoretické části jsem použila kapitolu „komunikace v organizaci“, která popisuje význam komunikace pro fungování organizace.

V praktické části byla hlavním cílem snaha o zjištění motivačních schopností vedoucích pracovníků. Výzkum byl prováděn technikou dotazníkového šetření, která zmapovala reálnou situaci na vybrané základní škole. Při vyhodnocování odpovědí jsem dospěla k problému s formulací otázek, některé otázky byly postaveny tak, že na ně nebylo možné zcela jednoznačně odpovědět. Tato skutečnost snižuje validitu mého dotazníkového šetření. Dílčím cílem bylo porovnání, respektive zhodnocení motivačního úsilí dvou vedoucích pracovníků.

Na základě poznatků, které jsem získala z dotazníkového šetření, bych chtěla poukázat na důležitost kvalitní komunikace. Jak úspěšná či naopak neúspěšná organizace bude, závisí jednak na vnitřním chodu a jednak projevu směrem ven z organizace. Podřízení pracovníci jsou s organizací práce spokojenější, pokud mohou sdělit své připomínky nadřízenému pracovníkovi. Pro vedoucí pracovníky z výsledku plyne jistý signál, méně komunikačních bariér - větší komunikační prostor, zde se otevírá dimenze zcela novým podnětům a úvahám, jež přicházejí ze strany podřízených pracovníků, kteří nemusejí být zcela bez nápadu.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M, *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10., vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 987-80-247-1407-3.

CEJTHAMR, V. et. kol. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. vyd. Praga: Grada, 2012. ISBN 987-80-247-3348-7.

ČÁP, J. ; MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-273-7.

ČERNÝ, V. *Řeč těla: Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1658-6.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et. kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 987-80-7179-893-4.

DYTRT, Z. et. kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha: Agro, 1999. ISBN 80-7203-124-4.

JANÁČKOVÁ, L. *Praktická komunikace pro každý den*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2479-9.

JANOUSEK, I. *Gnozeologie komunikací*. Praha: Karolinum, 2001. ISBN 80-246-0321-7.

JANOUSEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1594-0.

KANITZ, A. von. *Umění úspěšné komunikace: Jak uspět v každém rozhovoru*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1222-9.

- KLEIBL, J. et. kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 987-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha: Hodego, 2004. ISBN 80-86663-02-7.
- MAGRETTA, J. *Co je to management*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261.106-2.
- McLAGOVÁ, P.; KREMBS, P. *Komunikace na úrovni: Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-274-0650-4.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-0690-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003, ISBN 80-200-0993-0.
- PEASE, A. *Řeč těla: Jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2.
- TAGZE, O. *Neverbální komunikace*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-429-X.
- VEBER, J. et. kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

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

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Formulář dotazníku

Dobrý den, obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dvou stranného dotazníku, který bych chtěla použít ve své bakalářské práci. Je zaměřena na komunikaci a řízení lidských zdrojů. Děkuji Jana Lavičková

Bodové hodnocení i text vpisujte ihned za otázku

1. Okruh situace na pracovišti z organizačního hlediska

- ohodnoťte stupnicí 1 až 5 (jako ve škole)

- a) Jak hodnotíte organizaci práce na Vašem pracovišti
- b) Jak hodnotíte organizaci pracovního dne
- c) Jak hodnotíte rozložení práce mezi jednotlivé pracovníky
- d) Jak hodnotíte organizaci práce obecně

2. Situace na pracovišti z hlediska personálního

- ohodnoťte stupnicí 1 až 5 (jako ve škole)

- a) Jak hodnotíte celkový počet výkonných pracovníků na pracovišti
- b) Jak hodnotíte jejich kvalifikaci
- c) Jak hodnotíte existenci spolupráce mezi spolupracovníky

3. Průběh komunikačních procesů na pracovišti

- ohodnoťte stupnicí 1 až 5 (jako ve škole)

- a) Jak kvalitně jste informováni o pracovních úkolech
- b) Jak kvalitně jste informováni z hlediska termínu plnění
- c) Jak kvalitně jste informováni z hlediska vlastnosti informací (věcnost, včasnost)
- d) Jak kvalitně jste informováni z hlediska úplnosti informací
- e) Jak kvalitně je Vám poskytována zpětná vazba

g) Jak často se konají porady (vepište)

Anotace

Téma: „Komunikace jako určující faktor řízení lidských zdrojů“

Klíčová slova: sociální komunikace, verbální komunikace, nonverbální komunikace, management, řízení lidských zdrojů, motivace

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se v první kapitole zabývám sociální komunikací, její definicí a dílčím částem komunikace verbální a nonverbální. Druhá kapitola přináší vymezení pojmů management a řízení lidských zdrojů. Také se zde zaměřuji na komunikaci v organizaci. Závěr druhé kapitoly je věnován motivaci, motivačním teoriím. V Praktické části jsem se věnovala výzkumu, jehož účelem bylo zmapování motivačních dovedností vedoucích pracovníků.

Summary

Theme: „Communication as a determinating factor of human resources management“

Key words: social communication, verbal communication, nonverbal communication, management, human resources management, motivation

The work is divided into a theoretical and a practical part. In the first chapter of the theoretical part I focus on social communication, its definition and sublayers of verbal and nonverbal communication. The second chapter brings definitions of the terms „management“ and „human resources management“. I also concentrate on communication in organisations. The end of the second chapter is devoted to motivation and to the theories of motivation. In the practical part I addressed myself to a research, which purpose was charting the motivational skills of leading workers.