

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Komunikační a psychosociální dovednosti v kontextu manažerských pozic
Bakalářská práce

2021

Nikola Zaoralová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikola Zaoralová**
Osobní číslo: **E18265**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Komunikační a psychosociální dovednosti v kontextu manažerských pozic**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je analýza specifík v oblasti komunikačních a psychosociálních dovedností jako účinných profesních nástrojů v kontextu manažerských pozic. V rámci vybraného podniku se zabývá psychologickým profilem a předpoklady úspěšného manažera. Popisuje chyby, bariéry a rizikové chování v managementu, které jsou výrazným handicapem v dosahování potřebné efektivity a výsledků a navrhuje případná doporučení vedoucí ke zlepšení.

- Specifika komunikačních a psychosociálních dovedností v manažerských pozicích
- Psychologické aspekty manažera
- Rizikové chování manažera
- Komparace a analýza využití profesních nástrojů manažerů ve vybraném podniku
- Formulace doporučení a závěrů

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEDRNOVÁ, Eva et. al. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN: 978-80-7261-239-0.
BLAŽEK, Ladislav. Management. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN: 978-80-247-4429-2.
FONTANA, David. Sociální dovednosti v praxi. Praha: Portál, 2017. ISBN: 978-80-262-1197-6.
PAULÍK, Karel. Psychologie lidské odolnosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN: 978-80-247-5646-2.
PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. Vyvážený leadership. Praha: Management Press, 2015. ISBN: 978-80-7261-289-5.
VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN: 978-80-7367-387-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 16. 11. 2021

Nikola Zaoralová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Haně Jelínkové, která mi dala cenné rady v začátku psaní bakalářské práce. Následně bych chtěla poděkovat panu Mgr. Janu Mandysovi, PhD. za veškeré konzultace a odborné vedení bakalářské práce.

ANOTACE

Práce se zabývá komunikačními a psychosociálními dovednostmi manažerů. V prvních kapitolách práce teoreticky popisuje osobnost manažera, ale také jeho komunikační dovednosti a jiné schopnosti. Následně se práce zabývá péčí o psychické i fyzické zdraví manažera. V empirické části bakalářské práce je představen zkoumaný podnik a vyobrazena kvalitativní analýza.

KLÍČOVÁ SLOVA

Komunikační dovednosti, Psychosociální dovednosti, Manažerská pozice, Kvalitativní analýza

TITLE

Communication and psychosocial skills of managers

ANNOTATION

This (bachelor's) thesis focuses on communication and psychosocial skills of managers. In the first chapters, the thesis not only theoretically describes a personality of a manager, but also his communication skills and other abilities. Subsequently the thesis describes mental and physical health care of a manager. In the empirical part of the bachelor's thesis a researched company is introduced and a qualitative analysis is shown.

KEYWORDS

Communication skills, Psychosocial skills, Management, Manager, Comparative analysis

OBSAH

ÚVOD	9
1. Charakteristika manažerských pozic	10
1.1. Role manažera	11
1.2. Řídící styly	13
2. Osobnost manažera	15
3. Schopnosti a dovednosti manažera	17
3.1. Řešení konfliktů	17
3.2. Dovednost vyjednávání	19
3.3. Emocionální sebekontrola	20
3.4. Motivace	21
4. Efektivní komunikace	24
4.1. Přesvědčivé vystupování	24
4.2. Příprava přesvědčivého vystupování	25
4.3. Aktivní naslouchání	26
4.4. Neverbální projevy	30
4.5. Negativní formy komunikace	30
5. Rizikové chování manažera	33
5.1. Zátěžové situace	33
5.2. Psychická odolnost	36
5.3. Důsledky rizikového chování manažera	37
5.4. Efektivní odpočinek	38
5.5. Vyvážená strava	39

6.	Komparace a analýza využití profesních nástrojů manažerů ve vybraném podniku.....	41
6.1.	Představení zkoumaného podniku.....	41
6.2.	Popis manažerských procesů.....	43
6.3.	Polostrukturovaný rozhovor s manažery společnosti „XY“	44
6.4.	Případová studie logistiky nákladních vozů společnosti „XY“	58
6.5.	SWOT analýza	60
7.	Formulace doporučení a závěrů	64
	ZÁVĚR	66
	PŘÍLOHY	71

ÚVOD

Cílem bakalářské práce je analýza specifík v oblasti komunikačních a psychosociálních dovedností jako účinných profesních nástrojů v kontextu manažerských pozic. Práce je pomyslně rozdělena do dvou částí, přičemž první je teoretická a druhá empirická.

Teoretická část bakalářské práce se podrobně zabývá prací manažera, popisuje rozdíly v osobnostech manažerů, ale také styly vedení, které manažer může používat při řízení svých podřízených. Další kapitoly popisují schopnosti a dovednosti manažera, mezi nimiž může být dovednost vyjednávání či řešení konfliktů, ale také emocionální sebekontrola a motivace podřízených pracovníků. Následně se práce zabývá komunikací, kterou by dobrý manažer měl ovládat. Je popsáno, jak by měl manažer vystupovat tak, aby byl přesvědčivý a došel svých cílů. Manažer by také měl umět naslouchat a znát formy neverbální komunikace, které o lidech mohou povědět mnohé. Práce také popisuje, jak by manažeři komunikovat neměli a na jaké formy komunikace si tedy mají dávat pozor. V neposlední řadě se práce zabývá chováním, které může manažera ohrozit zdravotně či psychicky. Je zde popsáno, jak by měl manažer pečovat o své psychické i fyzické zdraví.

V empirické části je vypracována analýza vybraného podniku. Nejdříve je představena společnost, která vlastní převážně velkoobchody fungující na území celé České republiky. Následně je vypracován popis manažerských postupů, který pojednává o schůzích, které probíhají mezi některými manažery, či mezi manažery a jejich podřízenými. Další podkapitola obsahuje polostrukturované rozhovory s manažery společnosti, díky kterým jsou analyzovány dovednosti a schopnosti manažerů, ale také přístup podniku k jejich vzdělávání. V této kapitole se také objevuje komparace manažerů, kteří vykonávají pozici delší dobu a těch, kteří jsou na manažerské pozici nováčky. Objevuje se také srovnání mužů a žen v ohledu zdravého stravování. Následně je vypracována případová studie, která popisuje logistiku nákladních vozů zkoumané společnosti. V neposlední řadě je vypracována SWOT analýza, která pojednává o silných a slabých stránkách společnosti, ale také o jejich hrozbách a příležitostech. Na konci práce jsou zformulována doporučení a závěry, které by pro zlepšení činnosti podniku bylo vhodné realizovat.

1. Charakteristika manažerských pozic

Dle Vebera (2011) je nynější obvyklé obsazení firem děleno na majitele, manažery a podřízené zaměstnance. V malých firmách často všechny tři role patří jedné osobě, pokud se však podnik začne rozrůstat, může být třeba, aby každá z rolí byla zastoupená alespoň jednou osobou. Manažer je specifickým zaměstnancem, který má sice vyšší plat a vyšší pravomoc rozhodování, ale také má vyšší odpovědnost než podřízený zaměstnanec. Manažer je tedy vedoucí pracovník, který koordinuje, plánuje a kontroluje práci svých podřízených. Se svými podřízenými může pracovat v týmu, či je může vést a sám pracovat na jiných projektech, může však také vést další manažery, kteří jsou na nižší pozici, než je on sám. Tato kapitola se bude zabývat rozdíly mezi manažery a styly jejich vedení.

Prostředí působící na manažera

Na manažery působí velké množství podnětů z okolí, které je může ovlivňovat a působit problémy. Obvykle platí, že zdánlivě stejný problém bude potřeba v každé organizaci řešit maličko jiným způsobem, totéž platí i pro opakující se problém v jedné konkrétní společnosti, ale s velkým časovým odstupem.

Prostředí, které na manažery působí, lze rozdělit na vnitřní a vnější prostředí. Ve vnitřním prostředí organizace mohou působit tvrdé prvky, které si lze představit jako hmatatelné entity. Jsou jimi například výrobky a služby, ale také technické vybavení společnosti, finance, různé distribuční kanály či datové soubory. Ve vnitřním prostředí organizace také mohou působit měkké prvky, kterými jsou veškeré nehmatatelné akty, které se obvykle objevují při jednání. Do této skupiny lze řadit různé chování zaměstnanců či lidí vně organizaci, jejich vystupování či pracovní návyky. (Veber a kol., 2011)

Dalšími faktory, které mohou přímo či nepřímo působit na manažera jsou vnější podmínky organizace. Lze mezi ně řadit politické, ekonomické, ekologické, sociální a technologické vlivy. Mezi politické vlivy patří ochrana životního prostředí, či spotřebitele, pracovní právo, daňová politika a další. Ekonomickými vlivy lze rozumět například míru inflace, trendy HDP, průměrnou mzdu či míru nezaměstnanosti. Ekologickým vlivem může být například ekologická či uhlíková daň. Sociálním vlivem je úroveň vzdělání občanů, či demografické osazení státu apod. Technologickými vlivy může být rychlost inovací produktů, zastarávání technologií, státní (nadmárodní) podpora nových produktů (například ekologičtějších), či celková změna technologií.

Úrovně managementu

Manažery lze členit do tří skupin dle náročnosti řízení a množství řízených objektů. Nejnižšími manažery jsou tzv. *Manažeři první linie*, kteří se denně setkávají s výkonnými pracovníky, jejichž práci přímo ovlivňují a dohlížejí na správné a včasné plnění práce. Tito manažeři musí mít nejvíce odborných vědomostí a často nemívají příliš mnoho zkušeností s manažerskou pozicí (ty jsou obvykle spíše výhodou, než podmínkou) – důležité je, aby byli především odborníci v oboru a uměli svým podřízeným kdykoliv poradit. Jejich úkolem je dohled na dodržování plánu (například plánu výroby), každodenní motivace podřízených, zaučování nových zaměstnanců, či například odesílání zpráv střednímu managementu. (Blažek, 2014) (Veber a kol., 2011) Mezi tyto manažery patří dle Blažka (2011) mistři, vedoucí dílny, prodejny, či směny, ale může to být také například primář nemocnice, či vedoucí katedry. Dle Vebera (2011) do této skupiny patří pouze mistři, vedoucí dílen a další manažeři na podobné úrovni.

Další skupinou jsou *Střední manažeři*, kteří slouží dle Blažka (2014) jako mezičlánek mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Dle jeho názoru je tato skupina na ústupu a neustále se snižuje její význam. Dle Vebera (2011) je však tato skupina velmi důležitá. Do skupiny středního managementu dle něj patří již zmiňovaní vedoucí prodejny, či katedry, ale také primáři či personalisté.

Poslední skupinou jsou *Vrcholoví manažeři*, kteří řídí a reprezentují organizaci. Tito manažeři jsou jistým způsobem odděleni od organizace a spadá na ně vysoká odpovědnost (částečně na ně spadá odpovědnost za vlastníky organizace), neboť jsou zodpovědní za konečné výsledky. V menších firmách tuto pozici často vykonává majitel, u větších podniků je vlastník a vrcholový manažer rozdílnou osobou. Tito manažeři vymýšlejí různé strategie, usměřují chod celé organizace, uzavírají velké obchody, či například plánují motivační program pro zaměstnance. (Blažek, 2014) (Veber a kol., 2011)

1.1. Role manažera

Profesor manažerských studií Henry Mintzberg připodobnil veškeré činnosti prováděné manažerem k plnění různých rolí, které detailně popsal. Dle jeho definice lze vysoké postavení vedoucích pracovníků rozdělit do deseti rolí, které náleží jedné ze tří skupin: mezilidské, informační a rozhodovací role.

Skupina mezilidských neboli *interpersonálních rolí* představuje veškeré činnosti, které souvisí s mezilidskými vztahy a vychází z manažerova postavení a autority. První rolí

je *vidčí osobnost*, nebo také představitel. Pod tímto pojmem si lze představit manažera, který reprezentuje společnost, zároveň může být jedním z jejích symbolů (například Steve Jobs, Elon Musk a další). Úkolem manažera v roli představitele je podepisování listin, účast na společenských událostech, často se může podílet i na tvorbě marketingu, či být tváří společnosti, politické strany apod. Manažer také zastává roli *vedoucího*, ve které má na základě své autority odpovědnost za plnění veškerých úkolů a motivaci svých podřízených. Poslední rolí ze skupiny mezilidských vztahů je role *spojovatele*, která značí propojování s různými jednotlivci či skupinami vně či uvnitř organizace (vzájemná komunikace mezi manažery, komunikace s partnerskými firmami, dodavateli či například novináři). (Cejthamr, Dědina, 2010)

Další skupinou jsou *informační role*, které se vztahují k získávání zdrojů a následnému předávání a nakládání s informacemi. Tyto informace bývají získávány při plnění mezilidských rolí. První rolí je tzv. *dohlížeč*, nebo také *pozorovatel*, který hledá a přijímá informace z okolí. Tyto informace mohou být oficiální i neoficiální a mohou to být informace z vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Pozorovatel se informace může dozvědět z porad, rozhovorů či oficiálních prohlášení organizací. Následně je používá k rozvoji porozumění práce organizace, pro níž pracuje, ale i jejího okolí. V roli *širitel* manažer šíří vypořizované informace dále do společnosti. Šířené informace bývají faktické, ověřené ale mohou obsahovat i vlastní názory či poznatky. V poslední roli, která je ze skupiny informačních rolí manažer vystupuje jako *mluvčí*. Tím lze rozumět šíření informací, nikoliv však skrz tým či útvar, ale především mimo něj (dodavatelům, vedení, tisku apod). (Cejthamr, Dědina, 2010)

Poslední a nejobsáhlejší skupinou manažerských rolí je skupina *rozhodovacích rolí*, která zahrnuje proces strategického plánování a přijímání rozhodnutí. V roli *podnikatele* manažer iniciuje a plánuje různé změny, využívá různé příležitosti, řeší problémy a přijímá k nim vhodná opatření. V roli *napravovatele poruch* manažer reaguje na situace, které nebyly v původním plánu, jimiž jsou různé nechtěné situace a potíže, které mohou narušit dosažení cílů. Manažer musí reagovat správně tak, aby byly tyto potíže napraveny a bylo jim dostupnými prostředky předcházeno. Další rolí je *rozdělovatel zdrojů*, v této roli se manažer musí důkladně zamyslet nad tím, kam bude investovat dostupné zdroje (finance, pracovní sílu, materiál a čas). Manažer musí rozvrhnout práci a následně zkontrolovat, zda bude vše fungovat dle představ. Následně může potvrdit správnost rozdělení zdrojů a rozhodnutí může být realizováno. V poslední *jednatelské roli* se manažer musí účastnit různých jednání se

zaměstnanci, zákazníci, ale také odbory, tiskem (např. podepisování smluv a jednání o podmínkách). (Cejthamr, Dědina, 2010) Vyjednávání je velmi důležitou součástí manažerova každodenního života, neboť si díky správnému jednání může získat autoritu, důvěryhodnost, ale také přístup k důležitým informacím (o vyjednávání dále pojednává podkapitola 3.2 *Dovednost vyjednávání*).

1.2. Řídící styly

Řídící styly jsou především způsoby jednání vedoucího pracovníka s podřízenými. Nejčastějším členěním řídicích stylů je rozdělení do třech základních skupin: autoritativní, demokratický a liberální styl vedení. Jednotlivé styly jsou uplatňovány na základě znalostí a zkušeností manažera, jeho autority, ale také schopnosti působit na vnitřní i vnější okolí společnosti. Manažer může zvolit vedení, které zcela závisí na názorech podřízených, ale také takové, které na nich záleží pouze částečně, či rozhoduje zcela nezávisle na názorech svých podřízených. (Veber a kol., 2011)

Pokud se manažer rozhoduje zcela nezávisle na názorech podřízených a veškeré pravomoci a odpovědnost jsou pouze v jeho kompetenci, uplatňuje **autoritativní styl** vedení. Takový manažer uděluje příkazy a pokyny a následně kontroluje správné splnění úkolů, s nikým žádnou problematiku nekonzultuje a rozhoduje se zcela sám. Skupina, která je mu podřízená, může být vysoce produktivní, často to však platí pouze v případě, že je manažer přítomen. Při jeho nepřítomnosti může produktivita rychle klesat. Není podmínkou, že podřízení přestávají být produktivní pro to, že pracovat nechtějí, ale (obzvláště při dlouhodobé nepřítomnosti nadřízeného) nemusí zcela jasně znát postupy, chybí jim informace a podklady, neboť autoritativní nadřízený se o ně s ostatními nedělí. Tento styl je poměrně efektivní a pravděpodobně bude vždy převládat například u vojenských jednotek a uskupení jim podobným. Tento styl však bohužel nerozvíjí, ba přímo potlačuje, samostatnost a tvůrčí potenciál pracovníků. (Štěpaník, 2010)

Manažer, který se o své pravomoci dělí se svým týmem a často pravomoci spíše zcela přenechává svému týmu, řídí **liberálním stylem**. Manažer v tomto případě často spoléhá na dostatečnou kvalifikovanost, schopnosti a odpovědnost svých podřízených, spoléhá na jejich samostatnost, a tak se částečně zříká své manažerské role. Tomuto stylu řízení se také říká řízení bez řízení, manažer spoléhá na to, že podřízení jsou dostatečně spolehliví a zodpovědní na to, aby je nemusel kontrolovat a rozdávat úkoly. Tento styl řízení nebývá příliš efektivní, tým není příliš motivovaný k práci a může se stát, že roli vedoucího začne

zastávat některý z nekvalifikovaných podřízených, který je však dostatečně ambiciózní na to, aby se odhodlal tým vést. I pro tento styl existují situace, pro které je bezpochybně vhodný vedoucí řídicí liberálním stylem. Jako příklad lze uvést výzkumné týmy, či umělecká sdružení, která mají v čele kompetentního vedoucího, který však vystupuje převážně pouze v případě, že je řešen problém, spor mezi členy, nová pravidla apod. (Štěpáník, 2010)

Třetí skupinou jsou manažeři uplatňující **demokratický styl** vedení. Manažeři se často radí se svými podřízenými, delegují si práci a povinnosti, ale také důležité kompetence potřebné k porozumění veškerých činností a umožňující samostatnou práci. Manažeři se snaží dojít ke kompromisu, který bude vyhovovat jemu, podniku i podřízeným, neplatí to však zcela bezmezně a za každé situace. Diskuse je v demokratické organizaci velmi důležitou součástí, je třeba k seznámení se s postoji a přístupy podřízených, je také nástrojem k podněcování inovativnosti, kreativity a angažovanosti. Manažer dává podřízeným najevo, že k nim chová respekt a jsou mu inspirací, protože ví, že podřízení pracují lépe, pokud mají pocit, že se na běhu organizace mohou nějakým způsobem podílet. Demokratická organizace sice bývá považována za ideální, v některých situacích je jistě vhodnější zvolit jiný styl vedení. V praxi se nejvíce vyskytuje demokratický styl řízení spojený s prvky autokratického stylu, ve kterém se přespříliš nediskutuje, a tudíž se neztrácí drahocenný čas. Efektivní vůdce však umí používat všechny styly a přesně ví, v jaké situaci je vhodné použití některý z jednotlivých stylů. (Štěpáník, 2010)

2. Osobnost manažera

Osobností lze rozumět poměrně stálé uspořádání psychologických, sociálních a biologických charakteristik. Každý jedinec má rozdílné rysy, kterými může být dominance/submise, extroverze/introverze, smělost/nesmělost, optimismus/pesimismus a další. (Medlíková, 2007) Nelze přesně určit, jakou osobnost či charakterové rysy má manažer mít. Pokud bude charakterový rys příliš silný, může být na škodu. Například dominance může znamenat průbojnost, nebojácnost, ochotu podstupovat rizika, naopak submise může znamenat přijímání názoru okolí, přílišná submise však nebývá pro manažery vhodná. Obecně jsou manažeři více extroverti, není však výjimkou, pokud je manažerem introvert (introverze zde samozřejmě nesmí být příliš silná). V každé organizaci je třeba mít zaměstnance s různými povahovými rysy, neboť, jak již bylo psáno, každý je vhodný pro jiné situace. (Štěpaník, 2010)

Povahové profily v kontextu manažerských pozic

Povahové profily extrovertů jsou sangvinik a choleric, introverti mohou být flegmatici, či melancholici. Pokud je o někom řečeno, že je to například sangvinik, nemusí to nutně znamenat, že má ostré rysy sangvinika. Rysy sangvinika u něj v tomto případě převažují, ale ostatní rysy se pravděpodobně alespoň z části také objevují. **Sangvinik** je přizpůsobivou osobností, která je schopná rychle reagovat na podněty i změny, bývá veselý a bezprostřední. Jeho výhodou je jeho pružnost, nevýhodou je jeho nestabilita, rád zkouší něco nového, a tak potřebuje rozmanitou práci, nikoliv monotónní. **Choleric** se nebojí krizových situací ani rizika, často přebírá vedení a do úkolů či problémů se pouští s vervou. Požaduje od ostatních jisté ústupky, protože se sám nerad přizpůsobuje, tato vlastnost může být příčinou problémů, podobně jako jeho výbušnost. Tyto dva charakterové rysy se nejčastěji objevují na vedoucích pozicích, následují flegmatici a nejméně zastoupení jsou melancholici. **Flegmatici** se často mohou jevit jako lhostejní, jsou vyrovnaní a klidní, díky tomu také odolní vůči zátěži. Mívají kolem sebe jen několik známých, kterým skutečně důvěřují a mají k nim hlubší vztah, s ostatními se nepříliš rádi seznamují. Obecně nemají rádi přílišné změny, což může být na pozici vedoucího jistou slabinou. **Melancholik** je citlivý a obvykle nebývá přílišným optimistou. Vedoucím pozicím se vyhýbá, neboť mu manažerské záležitosti připadají příliš traumatizující. Pokud je však odborníkem v oboru, může být respektován a uznáván na nižších stupních řízení. Temperament obecně neurčuje to, zda daný jedinec bude dobrým, či špatným manažerem, případně jestli se na manažerskou pozici hodí.

Dle temperamentu však lze zjistit, jaké mohou být slabé a silné stránky jedince, díky čemuž se s nimi pak lépe pracuje. (Štěpaník, 2010)

Vedoucí by měl být svým podřízeným autoritou a hájit jejich zájmy, měl by být nejlepším jedincem ze skupiny, neměl by to však ostatním dávat příliš najevo, aby zbytečně nevznikaly konflikty. Podřízení bývají schopni přijmout cholerického vedoucího, který ví, co chce a jde za svými cíli i přes to, že výjimečně ukáže své stinné stránky. Při té příležitosti by mu podřízení měli dát najevo, že se chová příliš agresivně i přes to, že toho není třeba, nebo že na jeho agresivitu nemá daný podřízený žádné přičinění. Podřízení však většinou nejsou schopni, ani ochotni, přijmout vedoucího, který pomlouvá, podceňuje své podřízené, je zákeřný apod. (Štěpaník, 2010)

Vlastnosti dobrého manažera

Pokud někdo začíná být manažerem, obecně platí, že nechce být za zlého manažera, chce mít vřelé (často až přátelské) vztahy s podřízenými, ale zároveň být autoritou. Nikdo se dokonalým manažerem nenarodí, může se však v průběhu života formovat tak, aby jím skutečně byl, nebo se k dokonalosti alespoň přiblížil.

Mezi důležité vlastnosti, kterými by měl každý manažer oplývat, patří například představitost, schopnost tvořit vize podniku. Pod pojmem vize si lze představit cestu, kterou firma musí podstoupit pro to, aby došla k vytouženým cílům. Dobrý manažer by měl být také schopen vysvětlit tyto vize a cíle svým podřízeným tak, aby se s nimi též ztotožnili, připadaly jim reálné a především smysluplné. Vytyčené cíle by měly být dostatečně odvážné, zároveň však uskutečnitelné. Další důležitou vlastností manažera je otevřenost ke svým podřízeným, schopnost přijímat nové nápady a následně případné uskutečnění některých vybraných myšlenek. Každý manažer by také měl jít svým podřízeným příkladem, a to ve všech ohledech (time management, dodržování slibů, vystupování apod.), měl by umět dodržet slovo a jeho myšlenky a slova by se měly ztotožňovat s činy. Vůdce by obecně měl mít vyšší znalosti než jeho podřízení, často bývá inteligentnější, sociálně aktivní, zcela jistě by měl mít smysl pro inovace a být ochotný přebírat na sebe zodpovědnost. (Štěpaník, 2010) (Lojda, 2011) (Cejthamr, Dědina, 2010)

Každý manažer by měl být také schopen komunikovat se svými podřízenými, ale také se zákazníky, s vedením podniku a partnery (o tomto tématu bude pojednávat kapitola *Efektivní komunikace*).

3. Schopnosti a dovednosti manažera

Schopný manažer by si měl umět řídit vlastní čas, komunikovat a prezentovat sebe i podnik, měl by také umět vést porady a tým, vyjednávat a řešit konflikty, měl by však mít také sebereflexi, neměl by svá rozhodnutí nechávat ovlivňovat vlastními aktuálními pocity či emocemi. Zároveň by měl být empatický a umět podávat potřebnou zpětnou vazbu. Především by měl jít svým podřízeným příkladem a v ideálním případě být vůdcem.

Schopnost vůdcovství

Schopnosti vůdcovství často bývají chápány jako vrozené, a přestože mnoho vůdců se s těmito schopnostmi rodí, je možné se je částečně naučit. Vůdcem je člověk, který má před sebou jasný cíl a za sebou lidi, kteří ho podporují a následují. Vůdce, na rozdíl od ostatních, nevidí problém a překážky, ale jeho řešení. Vidí cíl a kroky, které je nutno podstoupit pro to, aby cíle dosáhl. Vůdce dělá to, co říká a jde svému týmu příkladem, tedy pouze nerozkazuje a nerozdává úkoly, ale přímo se na práci podílí. Vůdce dokáže vlastním nadšením a tím, že věří, ve svou myšlenku, přesvědčit a nadchnout ostatní. Často se umí rozhodovat velmi rychle a musí na sebe brát zodpovědnost. Tým se na svého vůdce může spolehnout, neboť je zodpovědný, vytrvalý a svou pílí inspiruje ostatní. Každý vůdce by vždy měl dokázat uznat svou chybu a přistupovat k ostatním s respektem a pokorou. (Jílek, 2020) (Urban, 2017)

Každý vůdce by měl být zdravě sebevědomý, tzn. měl by si umět zorganizovat čas, poučit se z chyb svých i ostatních, měl by umět odpočívat, a především nemusí být v každém případě vždy nejlepší. Měl by být asertivní, optimistický a měl by si důvěřovat. Vůdce mívá přirozenou autoritu, která se skládá z charisma, ale také sociálních kompetencí, jako je empatie, instinkt. Samozřejmě také musí mít odborné znalosti minimálně na úrovni ostatních členů týmu. (Halík, 2016)

3.1. Řešení konfliktů

Dle Jo Owena (2006) je každá organizace postavená na konfliktu, protože ve veškerých organizacích je omezené množství zdrojů: financí, pracovní síly, dovedností, ale také času. Z toho vyplývá určitá soutěž, která je plná konfliktů. Tato soutěž probíhá mezi organizacemi, ale také mezi různými zaměstnanci, kteří usilují o totožné cíle. Ke zvládnutí veškerých konfliktů je tudíž nutné určité procitnutí, uvědomění si toho, že konflikt je přirozenou součástí

fungování každé organizace. Konflikty jsou důležitým jevem pro vývoj (organizace, vztahu apod), ten však mohou také brzdit.

Pokud jsou na denní bázi řešeny různé pracovní i soukromé záležitosti, bývá konflikt každodenní záležitostí. Dochází k němu při střetu dvou rozdílných názorů, či pohledů na konkrétní problematiku. Důvod různých názorů může být například v rozdílné informovanosti stran, v rozdílné „sociální bublině“, či věkové kategorii. Častým důvodem pro vznik konfliktů je ale také to, že různé problematiky vnímají jinak muži a jinak ženy. (Medlíková, 2007) (Halík, 2016)

Konflikt vždy vyvolává nějaký spouštěč. Spouštěče lze dle Medlíkové (2007) dělit na situace, lidi a naše já. Mezi *situace* může patřit nevlídné prostředí (faktor, který může některého z jedinců např. rozčítit), klima (přílišné horko či chlad), nedostatek zdrojů (času, financí atd.) Do skupiny *lidé* lze řadit osoby s přílišně jinými názory, nepříjemné setkání s nějakou osobou, velké množství lidí v okolí, či naopak dlouhodobá osamocenost. Poslední skupinou spouštěčů je *naše já*, které ovlivňuje nálada, únava, zdravotní stav, vztahy, či různé obavy a osobní problémy daného jedince. Všechny tyto spouštěče lze včas zastavit momentem překvapení, humorem, či například dobrým jídlem nebo nápojem (celkově tedy soustředěním se na něco příjemnějšího a převedením hovoru na jiné téma). Pokud bude učiněn takovýto zásah včas, je možné konflikt odvrátit. Pokud se však spouštěčů nahromadí větší množství, může konflikt eskalovat. Aby byl konflikt odvrácen v počátku, je důležité, aby alespoň jedna strana racionálně uvažovala a snažila se druhou stranu pochopit, ale také uklidnit. Ve fázi vrcholu konfliktu již obě strany bojují o uznání své pravdy a často pomáhá pouze odklad debaty, či vstup třetí osoby. Po fázi vrcholu konfliktu však lze také uznat pravdu druhé osoby, či se snažit hledat kompromis, neboť jsou již obě strany (nebo alespoň jedna) v relativním klidu.

Konfliktu na pracovišti lze předcházet dodržováním jistých pravidel, jimiž může být jasné definování úkolů a ujištění se o správném porozumění, ale také potlačením rizikového chování (viz kapitola *Rizikové chování manažera*). Pokud bude jedinec spokojený a nebude ho trápit únava, stres, či nebude mít naplněné jiné základní potřeby, často se nenechá rozhodit ani nadbytečným hlukem či přílišným množstvím lidí tak, aby muselo dojít k nepříjemnému konfliktu. (Halík, 2016) (Frenzel, 2009)

3.2. Dovednost vyjednávání

Vyjednávání je důležité v každodenním životě každého obchodníka, ale také každé organizace. Vyjednat lze o drobnostech jako je cena zboží na tržišti, ale také o velkých zakázkách jako je například stavba nové pobočky. Ve vyjednávání musí být vždy alespoň dvě strany. Každá z nich se snaží sjednat si pro sebe (či svého klienta) co nejlepší podmínky. Například na tržišti se bude trhovkyně snažit o co nejvyšší zisk, tedy co nejvyšší cenu za daný výrobek. Zákazník se však bude snažit uspokojit svou potřebu za co nejnižší množství financí, tzn. bude vyjednat o co nejnižší ceně. Výsledkem vyjednávání může být kompromis, nebo také přizpůsobení jedné strany.

Člověk, který chce vyjednat, musí umět především dobře komunikovat, argumentovat, ale také naslouchat, musí mít také schopnost prodávat. Musí znát objekt, o kterém je vyjednáno, ale také, a to především, společnost, se kterou vyjedná, podobně jako tu, pro kterou vyjedná. Musí si uvědomovat možná rizika jednání a připravit se na to, že nastanou. Musí být flexibilní a schopen reagovat i v případě, že nastane jiná situace, než predikoval. Se schopností vyjednat se lidé nerodí, je třeba se jí učit a zdokonalovat se. To však nutně nemusí probíhat pouze při řešení důležitých firemních rozhodnutí, vyjednat se lze naučit v běžném každodenním životě: v partnerském vztahu („kdo dnes umyje nádoby“ apod.), v kanceláři, na již zmíněném tržišti apod. (Clegg, 2005)

Výsledkem vyjednávání může být *win-win* situace, při které „vyhrávají“ obě strany. Ve výsledku však obvykle ani jedna strana nedocílí svého původního záměru, každá však z obchodu odchází s dobrým pocitem, neboť pro ni byl výhodný. Tato situace nemusí na první pohled vypadat jako zcela ideální, protože, jak již bylo psáno, každá strana usiluje o své zájmy, nikoliv o zájmy druhé strany. Pokud spolu však budou dva objekty muset vyjednat opakovaně, nebo pokud budou referovat o vyjednávání dalším stranám, je tato varianta ideální, neboť budou spokojené obě strany, obě mohou podávat pozitivní reference a při příštím vyjednávání pravděpodobně budou obě strany usilovat o výhru obou stran. Je důležité uvědomit si, že i v této variantě je důležité vyhrát – pouze se o to obě strany snaží etickým způsobem tak, aby mohly být obě strany spokojené. Dalším možným výsledkem vyjednávání je *win-lose* situace, kdy se jedna strana zcela přizpůsobí té druhé napříč tomu, že ji to může ohrozit. Mezi příklady lze uvést různé velké internetové portály, které referují a nabízejí, či poskytují slevy služeb malých podniků, od kterých si nechají platit enormní částky za propagaci. Tyto podniky chtějí, aby si zákazníci všimli jejich existence, proto jsou ochotni podstoupit riziko placení měsíční sazby/vysokého podílu danému portálu. Portál by se měl

jistě snažit dát sazby tak vysoké, aby podniky nepřivedl k úpadku (neboť by od nich následně sám nemohl dostávat finance). Nejhorší variantou, která naštěstí příliš často nenastává, je *lose-lose* situace, která není odstoupením stran, nýbrž dokončeným jednáním, při kterém však není žádná strana vyloženě spokojená, obě strany musely něco obětovat. (Clegg, 2005) (Bednář, 2012)

Ve vyjednávání je používáno mnoho nástrojů, dle Bednáře (2012) je nejjednodušším z nich argument. Argumentů je třeba užívat vyvážené množství a je důležité je správně načasovat, aby zapadaly do kontextu. Argumenty lze stupňovat tak, aby byla druhá strana nasměrována tam, kam první strana potřebuje. Mezi další nástroje patří data, která jsou ve své podstatě též argumenty, ale lze je nějakým způsobem doložit, poté lze použít autoritu a zkušenosti, které mohou k autoritě přispívat. Je třeba dávat si pozor na negaci veškerých argumentů druhé strany, některé z nich však lze zpochybnit, či podpořit (na to protistrana obvykle nebývá připravena, má pocit, že jí je porozuměno a snadněji se s ní následně vyjednává o pro první stranu důležitých záležitostech).

3.3. Emocionální sebekontrola

Každý manažer by měl být schopen zacházet se svými emocemi. Nenechat vstupovat emoce do vlastního rozhodování je velmi důležité, ne vždy uskutečnitelné. Když bude manažer znát své emoce a bude vědět, jak při určitých situacích zareaguje, snadněji se mu budou emoce korigovat. Zvládání vlastních emocí lze chápat jako schopnost udržet si od emocí odstup a reagovat přiměřeně, tzn. nebagatelizovat, ani nedramatizovat. Jednou z emocí, které je velmi náročné korigovat, je hněv. Kvůli hněvu, či vzteku, je člověk velmi impulzivní a explozivní a často se kvůli nim může dostat do velmi nepříjemných konfliktů. Tyto emoce je nutné přiměřeně regulovat: ne příliš málo tak, aby bylo vyřčeno něco, čeho by mohl jedinec litovat, ale také ne příliš mnoho. Přílišná regulace hněvu může způsobit nahromadění negativních emocí natolik, že může nastat jejich „exploze“, která může způsobit větší škody, než pokud by jedinec dával vztek najevo průběžně. (Kast, 2010) (Laufer, 2008)

Dobří manažeři by měli mít především zdravou sebedůvěru, bez které lze jen těžko dosáhnout vytyčených cílů. Nedostatek sebedůvěry je jedním z hlavních důvodů, proč někteří lidé selhávají ve své práci, v rozvoji podnikání, ale také v soukromém životě. Nedostatek sebedůvěry může klíčit již z dětství, ve kterém nebyl jedinec dostatečně podporován (spíše byl až devalvován) ze strany rodičů, učitelů, či kamarádů. Důvodem výskytu nedostatku sebedůvěry však může být také opakovaný neúspěch a následný strach z opětovného selhání.

Lidé, kteří nemají zdravou sebedůvěru, se často snaží chovat tak, aby se zalíbili ostatním. Zabývají se tím, jak je ostatní vnímají a snaží se přizpůsobit. (Carnegie, 2012)

Sebedůvěru lze budovat a posilovat. D. Carnegie (2012) uvádí tři návody, díky kterým lze zdravé sebedůvěry dosáhnout. Mezi první z nich patří sebezpřijetí. Pojmem sebezpřijetí lze chápat jako poznávání sebe sama, uvědomování si vlastních předností, silných stránek a pozitivních charakterových rysů. Člověk je však obvykle bytostí sebekritickou, vidí především své slabé stránky, a proto mu zcela jistě neuškodí zeptat se svého okolí, jaké jsou jeho silné stránky. Často ho může velmi mile překvapit, že jich má mnoho a sám si je ani neuvědomuje. Uvědomění si vlastních silných stránek jistě povede nejen k vyšší sebeúctě. Dalším bodem ke zdravé sebedůvěře je zaměření se na vlastní úspěchy, v ideálním případě by si každý měl tyto úspěchy vypsát na papír. Zpočátku jistě nebude jednoduché si všechny úspěchy uvědomit, jakmile jich však na papíře bude několik napsaných, další k nim budou rychle přibývat a s tím by mělo přibývat i sebevědomí. Tento papír (může se jednat i o elektronický soubor), či složka, by měl být umístěn na zapamatovatelném místě a každý by si ho měl přečíst především v době, kdy se něco nedaří a cítí se nemotivovaný. Po přečtení tohoto seznamu úspěchů by motivace, sebevědomí i pozitivní přístup k dalším překážkám měli opět vzrůst. Posledním tipem ke zvýšení sebedůvěry je motivační řeč. Řeč, která daného jedince podporuje vždy, kdy je třeba. Carnegie zastává názoru, že by si takovou řeč měl každý říkat sám pro sebe a nabudit si tak pozitivní energii do každého nového dne.

Mezi emocionální sebekontrolu lze jistě řadit kritické vnímání sebe sama neboli sebereflexi. Sebereflexe je vnímání vlastního chování, jednání a následných emocí. Přílišná sebekritika může hraničit se sebedůvěrou, proto je důležité nekritizovat se příliš. Nedostatek sebereflexe však může zapříčinit stagnaci růstu v profesním či soukromém životě, neboť člověk, který se nedokáže kriticky zhodnotit, nedokáže vidět svět očima někoho jiného a není schopen dojít k uvědomění, že jeho činy mohou ublížit (ať už fyzicky či psychicky) jemu, či lidem v jeho okolí. Sebereflexe je tedy velmi důležitá v případě, že se jedinec chce zaměřit na vlastní slabiny a regulovat je, či podporovat své silné stránky. Sebereflexe je také důležitá pro udržení či získání si respektu ostatních, pro udržení si dlouhodobých vlídných vztahů, ale lze díky ní také přijmout odpovědnost za sebe samé. (Bennett, 2011) (Pletzer, 2009)

3.4. Motivace

Schopný manažer musí umět podporovat a motivovat svůj tým ke zdokonalování se ve své práci a k celkovému přínosu pro podnik. Motivací lze rozumět faktor, který jedinci ukazuje

smysl provádění některých činností. Zjednodušeně řečeno: „*Co lidi baví, dělají rádi a dobře. A nekoukají při tom ani na čas, ani na peníze.*“ (Jílek, 2020, str. 145)

Každý podnik by měl dobře uvážit, jakou činnost vykonává a dle toho motivaci upravit. Dále by však měl mít každý manažer zmapované své podřízené, aby věděl, jaké mají potřeby a následně jim mohl přizpůsobovat druh motivace. Fixní plat obvykle zaměstnance příliš nemotivuje (pokud motivuje, tak často pouze k nástupu na danou pozici, či několik prvních měsíců), pro zaměstnance má však prioritní význam (potřebuje s nimi pokrýt své nutné potřeby), tudíž nesmí být příliš nízký. Motivující však bývají pohyblivé složky, které se snižují či zvyšují dle výkonnosti zaměstnance. Veškeré odměny, které zaměstnance mohou motivovat, lze dělit do skupiny finančních a nefinančních odměn. Mezi finanční odměny lze řadit příplatky za přesčasy, víkendy, či svátky, podíly na zisku, cenné papíry společnosti, slevy pro zaměstnance i jeho rodinu na telefonní služby, pojištění apod. Dle potřeb zaměstnanců lze vymýšlet i další motivační položky. Může jimi být například bonusová karta, díky které bude mít zaměstnanec levnější (či zcela zdarma) vstup do posilovny, wellness a dalších sportovních a relaxačních zařízení. Někteří zaměstnanci by dali přednost vyšší finanční odměně, a to nehledě na to, jak často a kolik hodin budou pracovat (lze sem tedy zařadit například i 13. plat, kvartální odměny a další finanční bonusy). Jiní zaměstnanci spíše ocení volný čas s rodinou, delší dovolenou, či například možnost vzdělávání se na různých kurzech, ty se však již řadí do ostatních forem motivace, které jsou nefinančního charakteru. (Štěpaník, 2010) (Laufer, 2008)

Nefinanční odměny mohou být pro mnoho zaměstnanců více motivující, neboť jim zpříjemňují pracovní, ale také soukromý život. Do této skupiny lze řadit moderní vybavení podniku, kávu či občerstvení v místě podniku zdarma, či zvýhodněně, vánoční či narozeninové balíčky, ale také automobil, telefon, či notebook k osobnímu využití. Mezi další motivátory patří volná, či individuální, pracovní doba, možnost práce z domu, již zmíněná delší (či neomezená) dovolená, patří sem také možnost osobního růstu a rozvoje, karierní postup, či zapojení do rozhodování. (Jílek, 2020) (Štěpaník, 2010) Každý vedoucí by si také měl uvědomit, že mezi jedny z nejdůležitějších nefinančních motivací patří také úsměv, poděkování, či zpětná vazba.

Za zmínku jistě stojí i takzvané hygienické faktory. Toto jsou faktory, které mohou vypadat jako motivační, motivaci však obvykle nezvyšují, ale snižují spokojenost v případě, že nejsou dostatečně zastoupeny. Mezi tyto faktory lze například řadit spravedlivou odměnu,

dobré pracovní podmínky, image a kulturu firmy, či uspokojování sociálních potřeb. Lze říct, že pokud jsou hygienické faktory dodržovány, v podniku nepanuje nadměrná nespokojenost a je obecně stabilizována dobrá pracovní atmosféra. To je důvodem, proč nelze hygienické faktory opomenout, je třeba si však dát pozor na jejich vedlejší účinky, kterými mohou být nové podněty ke kritice, neboť zaměstnanci příliš zpohodlní a budou požadovat stále lepší podmínky. (Frenzel, 2009) (Laufer, 2008)

V neposlední řadě je k tématu motivace nutno zmínit také téma demotivace. Demotivace může být příčinou k odchodu pracovníka, který dřív byl velmi motivovaný, precizní a vkládal do své práce nadměru energie. Proto je velmi nutná snaha vyhýbat se veškerým faktorům, které by pracovníky mohly demotivovat. Mezi tyto faktory mohou patřit například finance. Mnozí zaměstnanci i vedoucí jim přikládají až přílišnou váhu a žijí v domnění, že financemi napraví to, že zaměstnanec není ve firmě spokojen. Proto často slibují, že budou zvyšovat mzdy, přidávat bonusy apod. Pokud to však následně neudělají, zaměstnanci jsou znechuceni a zklamáni. Za jeden z prvních bodů demotivace lze tedy považovat nedodržování slibů. Dalšími body demotivace lze uvést špatnou komunikaci (vysvětlování a zadávání úkolů, různých pracovních záležitostí apod.), vnášení nedůvěry mezi zaměstnance, pocit zaměstnanců, že každý z nich je nahraditelný, nadměrná kontrola zaměstnanců (neustálé vyptávání, přílišný dohled přes kamery apod.), či například zavádění pravidel a omezení, která jsou pro zaměstnance nepochopitelná. (Laufer, 2008) (Halík, 2016)

4. Efektivní komunikace

Tato kapitola se bude zabývat komunikačními i psychosociálními (neboli měkkými) dovednostmi, které jsou s komunikací úzce spjaty. Měkké dovednosti mohou být důležitější než odborné znalosti, neboť díky nim lze lépe porozumět lidem v okolí. Mezi psychosociální dovednosti lze řadit například autenticitu, akceptaci, empatii či aktivní naslouchání, jejichž problematiku následující text popisuje.

Komunikace je proces, při němž se používají slova, zvuky, znaky, či gesta, za účelem předání informace od mluvčího k adresátovi. Komunikační proces nezahrnuje pouze komunikaci z očí do očí, patří do něj i psaní, či použití různých médií (rádio, televize, noviny apod.). (Narula, 2014) (Giddens, 2017) (Vybíral, 2009) Při efektivní komunikaci je velmi důležité zaměřit dostatek pozornosti i na naslouchání, nikoliv pouze na předávání informací. Tato kapitola má pomoci pochopit, jak by měl správný manažer (či jakýkoliv jiný řečník) komunikovat, vystupovat, přesvědčovat, ale také naslouchat tak, aby firma mohla prosperovat a nevznikal komunikační šum mezi vedoucím a jeho podřízenými.

4.1. Přesvědčivé vystupování

Chce-li řečník vystupovat přesvědčivě, je v první řadě důležité uvědomit si, k jakému obecenstvu hovoří. Je nezbytné odlišovat kolegiální proslov od proslovu formálního. Manažer by si tedy měl uvědomit, zda hovoří ke svým nadřízeným, podřízeným, klientům, či kolegům sobě rovným. Následně je velmi důležité uvědomění si úrovně posluchačovi verbální zdatnosti a míru zasvěcení do komunikovaného tématu. Téma je proto třeba předat formou, která bude pro všechny srozumitelná bez větších potíží. Řečník si může ověřit srozumitelnost svého výkladu jednoduchými otázkami typu: „Rozumíte všemu, co jsem zmiňoval?“ posluchači však mají příliš často tendenci odpovídat „ano“, aniž by skutečně rozuměli. Proto bývá doporučováno používat spíše otázky, které mají zjistit nějakou danou informaci, shrnutí, či logický závěr dané zprávy. Taková otázka může vypadat například takto: „Co tedy musíme udělat, když...?“ (Fontana, 2017)

Poté, co řečník započne své vystoupení, musí v první řadě získat posluchačův zájem. Měl by tedy mluvit o relevantních tématech, které posluchače zajímají, či jim vysvětlit důležitost daného sdělení. Jednou z důležitých schopností řečníka je schopnost odhadnout druhé a rozeznat sociální signály, díky nimž lze poznat, zda se posluchač baví, či nudí. Řečník by se neměl příliš často odchylovat od tématu a měl by hovořit souvisle, je také vhodné mít

určitý cit pro to, aby si celou konverzaci nepřivlastnil, ale vyslechl si i názory ostatních (viz podkapitola *Aktivní naslouchání*). (Fontana, 2017)

4.2. Příprava přesvědčivého vystupování

Je důležité si nacvičit, a také rozvíjet, své prezentační dovednosti, ty je zapotřebí ovládat z hlediska obsahového, klíčové je však zvládat i vlastní stres a dokázat pracovat se svými emocemi. Dovednost ovládání vlastních emocí a stresu často přichází až po několika úspěšně, či neúspěšně (pokud se z nich řečník poučí a neodradí ho pocit, že jeho prezentace nebyla dle představ) absolvovaných prezentací. (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015) Je však třeba si uvědomit, že i zkušený řečník bývá nervózní, a s určitou mírou nervozity se tedy smířit.

Úspěch prezentace bývá podmíněn několika principy a zásadami. Prvním důležitým nepsaným pravidlem je důkladná příprava, která obsahuje jak již zmíněnou formálnost či neformálnost rozhovoru, tak i celkovou analýzu posluchačů. Je třeba zjistit, co posluchači očekávají, jaké mají znalosti (zda se jedná o laiky, či odborníky), ale také jaké mají k danému tématu postoj. Následně může být důležité zjistit si informace o prostředí, ve kterém bude prezentace probíhat a o časových podmínkách výstupu (kolik je času na samotnou prezentaci, či případně, je-li více řečníků, její pořadí). Před samotnou prezentací by si každý řečník měl ujasnit, zda chce svým vystoupením publikum primárně pobavit, motivovat, přesvědčit, informovat či poučit. Ve vystoupení (v tomto případě lze pravděpodobně hovořit o edukaci svých zaměstnanců) však bývá často vhodné všechny tyto prvky zkombinovat. Řečník by si měl připravit vhodný úvod, který posluchače zaujme, správnou strukturu celé prezentace (aby hovořil souvisle) a závěr, který bude stručně shrnovat klíčové body celého vystoupení. (Jarošová a kol., 2005) Řečník by měl být dostatečně připraven i na případné připomínky či dotazy, měl by si své obzory rozšířit dostatečně na to, aby byl schopný na většinu otázek odpovědět. Je však samozřejmě v pořádku uznat fakt, že řečník správnou odpověď nezná. Na případné otázky je možné se připravit tak, že řečník své vystoupení ukáže svým přátelům či rodině a zeptá se jich na názor, či se sám zamyslí nad případnými dotazy.

Při samotné prezentaci by měl být řečník primárně sám sebou. Neměl by předstírat či napodobovat styl, který mu není vlastní, protože poté začíná působit nedůvěryhodně. Měl by dávat najevo svůj zájem o pocity posluchačů, o jejich očekávání a být empatický. Řečník svůj projev může doplnit o audiovizuální prostředky, díky nimž bude projev zajímavější, srozumitelnější i zapamatovatelnější. (Jarošová a kol., 2015)

Dalším z klíčových rysů dobrého řečníka je absence přílišné gestikulace, opakování nadbytečných, výplňových, slov („jakoby“, „prostě“ apod.), neustálého překračování či podobných rušivých faktorů. Pokud řečník používá přílišné množství nějakého z výše zmíněných prvků komunikace, posluchač se může velmi obtížně soustředit na samotný výklad. Tyto rušivé faktory lze nejlépe odstranit tak, že si řečník nahraje svůj proslov, s odstupem času ho zhlédne, ohodnotí a následně se bude snažit svým zlovykům vyvarovat. (Fontana, 2017) Řečník by měl také volit vhodnou intonaci a hlasitost svého projevu. V neposlední řadě je důležité si uvědomit, kdy je třeba svůj proslov ukončit. Měl by být dodržen předem stanovený čas prezentace a po ní by mělo zbýt několik minut na případné dotazy.

4.3. Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání není pouhým vnímáním přijímané zprávy, nýbrž předpokládá aktivní poslech a následnou přiměřenou reakci. Posluchač umí vyváženě naslouchat v případě, že umí rozeznat, kdy má aktivně mluvit a kdy má naopak pouze poslouchat, kdy se má tázat a kdy má sdělit to, co si sám myslí. Vyvážené naslouchání také obsahuje um rozpoznat, kdy je třeba akceptovat veškeré sdělení bez jakýchkoliv výtek a kdy je vhodné či přímo žádoucí se k danému sdělení vyjádřit. Většina lidí ví, jak by měli správně naslouchat, že by neměli přerušovat řečníka v proslovu, pokládat netaktní dotazy, činit předčasné závěry či ho poučovat, však pouze málo z nich to ve skutečnosti praktikuje. (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015)

Příčiny špatného naslouchání mohou být tři, nejméně pravděpodobný je fakt, že posluchač neví, jak správně naslouchat. O trochu pravděpodobnější i častější verze je, že posluchač ví, jak správně naslouchat, dělá to však pouze omezeně a jen v době, kdy sám chce. Nejpravděpodobnější verzí je to, že posluchač někomu naslouchá zcela, protože ho jeho sdělení (či řečník samotný) zajímá, snaží se mu plně porozumět a zcela mu věnuje svou pozornost. Někomu jinému však tentýž posluchač naslouchá jen pro to, že je toho povinen, (řečník zde může být například jeho podřízeným) a někomu nenaslouchá vůbec. (Lombardo, 2009)

Schopnost naslouchat je v efektivní komunikaci stejně důležitá jako schopnost vyjádření a prosazení svého názoru, proto ji nelze opomenout. Aktivní naslouchání obsahuje schopnost omezit tok vlastních myšlenek ve chvíli, kdy mluví druhá osoba. Při bližším pozorování lze zjistit, že mnoho lidí nebývá dobrými posluchači, často při poslechu přemýšlí nad svými

myšlenkami a při první příležitosti mají nutkání sdělit vlastní příběh či názor, aniž by si zcela vyslechli řečníka. Nesprávné naslouchání může vypadat i tak, že posluchač přestane po čase vnímat řečnickova slova a začne pouze ve správné chvíli přikyvovat či říkat slova, která mají dokázat, že sdělení vnímá (např. „opravdu?“). (Fontana, 2017)

Efektivní naslouchání je založeno na kombinaci recepce (efektivní přijímání sdělovaných informací) a exprese (vyjádření vlastních názorů, poznatků, pokládání relevantních dotazů). Aby posluchač dostatečně efektivně přijímal informace, musí dodržovat několik základních pravidel, mezi nimiž je například nevelká vzdálenost od řečníka (vzdálenost je třeba zohlednit dle hlučnosti prostředí) či naopak nepřekračování hranice osobního prostoru. Dalším důležitým faktorem je plná soustředěnost a pozornost na řečnickovo sdělení. Je třeba si uvědomit, že pozornost přímo souvisí s aktuálním psychickým i fyzickým stavem posluchače. Z tohoto důvodu bývá pozornost značně nestabilní a v průběhu dne se, společně se stavem posluchače, mění a kolísá její intenzita. Proto je důležité uvědomění si, v jaké fázi se případný posluchač nachází, a následné zhodnocení, zda je schopný plně vnímat významný rozhovor, či bude lepší jeho odložení. Efektivní příjem sdělovaných informací také předpokládá správnou práci s časem. Posluchač by na řečníka neměl přílišně naléhat a spěchat, je však také důležité zamezit nepřiměřeně rozsáhlým zbytečným rozhovorům, je proto vhodné domluvit se předem na časovém rozmezí schůze. V neposlední řadě je velmi důležité akceptovat sdělení řečníka, není však důležité s ním ve všech případech souhlasit. Je třeba vcítit se do jeho role, ale zároveň se vyvarovat extrémům nulového vnímání a neomezeného tolerování. (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015)

Exprese se zaměřuje na získávání informací, potřebných k pochopení dané problematiky či na ověření správného pochopení. Dále je zaměřována na další rozvoj dialogu pomocí sdělování vlastních názorů, poznatků, postojů i emocí. Před tím, než bude formulován nějaký vlastní názor či postoj, je třeba promyslet, zda bude správně pochopen, zda neurazí osobu, které je směřován, či zda se nejedná o záměr ovlivňování jeho názoru. Jednoduše řečeno lze říct, že základní komunikační technikou je dotazování a parafrázování. Kladení dotazů by mohlo být považováno pouze za prostředek k získávání nových či doplňujících informací, může však sloužit i ke snadnému ovlivňování a manipulaci názorů či postojů řečníka (v tomto případě pravděpodobně nějakého z podřízených). Používání manipulativních a předstíraných otázek však často vyvolává obranné či agresivní reakce a znechucuje řečnickovi pokračování v další konverzaci. (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015)

Předstírané dotazy mohou mít několik podob, jednou z nich je vnučování posluchačova názoru řečníkovi. Příkladem mohou být dotazy typu: „Není to příliš daleko?“, „Opravdu si myslíš, že máš pravdu ty a ne já?“ Další podobou jsou útočné otázky či otázky, které mají řečníka nachytat, mohou vypadat následovně: „Jste si opravdu jistý, že je váš výpočet správný?“ (tazatel se dotazuje až poté, co našel chybu). Poslední podobou je otázka se skrytým úmyslem, při které tazatel položí dotaz, jehož reakci využije ve svůj prospěch („Co budeš dělat o víkendu?“ pokud následuje odpověď: „Zatím nemám žádné plány,“ tazatel pokračuje větou: „Aha, tak to mi můžeš pomoci se stěhováním.“). (Adler, 2002)

Parafrázování

Parafrázování je zjednodušeně řečeno shrnutí vyslechnutého sdělení a následné položení jednoduchého dotazu, který zjišťuje míru porozumění. Parafrázovat lze obsah sdělení, toto parafrázování omezuje případné nedorozumění. Parafrázovat lze však také záměr sdělení, díky kterému lze zjistit důvod či motivaci řečníka pro vyřčení daného sdělení. Další možností je parafrázování pocitů, které řečník sice nezmněl, z jeho sdělení však byly zřejmé. Přesto, že je parafrázování užitečné, je třeba užívat ho v přiměřené míře a ve správných okamžicích. (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015)

Zpětná vazba

Zpětná vazba je důležitým procesem v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, neboť podřízené může velmi motivovat, ale celkově udržuje chod firmy. Zpětná vazba je důležitým vodítkem k jistotě, že to, co podřízený dělá, dělá správně (nebo nesprávně a je třeba své činy napravit). (Harley, 2015) Dle Jany Chudlíkové (2020) by si každý manažer měl na všechny své přímé podřízené vytvořit tzv. „bonzlístek“ neboť pouze díky němu lze podávat brilantní zpětnou vazbu. Na tento bonzlístek by si nadřízený měl napsat jednu kompetenci, ve které daný podřízený vyniká a jednu, ve které má značný prostor pro zlepšení. Také by na tomto lístku měly postupně přibývat výjimečné zásluhy konkrétního podřízeného, ale také to, co je třeba vytknout. Kladné zásluhy by měly být asi tři, záporné mohou být dvě, neboť je lepší dávat více pozitivní, než negativní zpětné vazby (je-li to možné), každá z položek by měla mít připsáno i datum. (Chudlíková, 2020)

Jedná-li se o dlouhodobou zpětnou vazbu, zaměstnanec by ji měl dostávat přibližně jednou ročně. Nejdříve je důležité zeptat se na názor zaměstnance: „Jaké máte dle vás nejsilnější/nejslabší stránky? Daří se vám na nich pracovat? Jakých úspěchů jste v předchozím roce docílil?“ Následně hodnotí manažer. Manažer má za úkol pojmenovat kompetenci

zaměstnance (např. obchodní duch), jeho obecné projevy (trpělivost, komunikativnost, vstřícnost apod.) a konkrétní příklady („Pamatujete si, jak jste dne DD.MM. perfektně vyjednal obchod za XY Kč?“, tyto příklady by bylo vhodné vyjmenovat alespoň tři). Následně je stejným způsobem třeba dát i negativní zpětnou vazbu (např. doporučit podřízenému zaměřit se na svůj time-management, opět uvést i konkrétní příklady). (Chudlíková, 2020)

Pro většinu vedoucích je velmi obtížné podávat negativní zpětnou vazbu. Faktem však zůstává i to, že ani pozitivní zpětnou vazbu nedávají příliš často, neboť když se něco daří, v jejich očích to pouze funguje tak, jak má a není třeba za nic přílišně chválit. Dle Shari Harley (2015) zpětná vazba nestačí pouze několikrát do roka. Je dobré ročně shrnout pozitiva a negativa pracovníků, je však také velmi důležité hodnotit podřízené i průběžně. Dle jejích slov není třeba zakrývat negativní zpětnou vazbu tou pozitivní (proložení negativní zpětné vazby mezi několik pozitivních) jen pro to, aby slova vedoucího pracovníky nedemotivovala, ale je třeba zpětnou vazbu podávat neprodleně poté, co situace, která si ji žádá, nastala.

Zpětná vazba je poskytována z důvodu, že se manažer snaží změnit, či naopak zachovat, chování svých podřízených. Proto by se každý, kdo chce podávat zpětnou vazbu, měl vždy zamyslet nad tím, jestli je jeden z těchto důvodů opravdu to, proč chce zpětnou vazbu podat. Pokud tomu tak není, je možné, že by jednal příliš impulzivně a hrozilo by poškození vztahů. V tuto chvíli je tedy lepší přílišně se nevyjadřovat. (Harley, 2015)

Asertivita

Obecně je asertivita známa pod uměním říct „ne“. Asertivní komunikaci však lze definovat jako sebejisté jednání, umění se postavit za svá práva, názory a potřeby, to vše vždy bez použití agresivity. Asertivním jedincem je označován ten, kdo dokáže přijmout veškerou zodpovědnost za své chování a zároveň si je vědom i veškerých důsledků. Také mu záleží více na vyvážené spolupráci než na tom, aby měl vždy a ve všem pravdu. Jestliže je třeba kritizovat, kritizuje tak, aby druhého neponížil. Asertivní jedinec mluví věcně, nesnaží se hledat výmluvy a pokud zná vhodná řešení, nabídne je. Pokud však řešení existuje, ale není v souladu s jeho plánem, původní plán obvykle nepředělává. (Praško, Prašková, 2007)

Asertivní komunikace by měla pomoci zejména v dovednosti spontánně se projevit, dokázat se otevřít (je však třeba dodržet společensky přijatelné hranice), dokázat prosadit požadavek, který je zcela oprávněný, žádat o laskavost, ale také dokázat odmítnout, aniž by se dostavil svazující pocit viny. Týká se však také dovednosti přijmout i poskytnout

zpětnou vazbu (zejména tu negativní). Celkovým cílem asertivního přístupu však není pouze prosazení vlastního názoru, či požadavků, ale dosažení přijatelného kompromisu. (Bedrnová a kol., 2012)

Dle Praška (2007) může být neasertivní jedinec velmi náchylný k frustracím a depresím. Příkladem může být neustálé přidávání povinností od vedoucího, které daný jedinec není schopen dokončit včas či ignorace různých konfliktů. Pokud by byl podřízený asertivní, řekl by, že není s to úkoly stihnout a konflikty by řešil ihned. Důsledkem by byla menší psychická zátěž, a tudíž nižší pravděpodobnost k depresím, vysokému napětí mezi podřízeným a nadřízeným apod.

4.4. Neverbální projevy

Na neverbální projevy obecně nebývá kladeno tolik důrazu, jako na projevy podané ústně, řečí. Jsou však velice důležitým doplňkem k verbálnímu projevu, kterým lze pomoci k zaujetí posluchače, také s ním však lze publikum odradit. Zkušený posluchač z neverbálního projevu může vyčíst více než z projevu verbálního, neboť většina neverbálních projevů je konána bez vědomí řečníka. Z těchto projevů lze vyčíst například to, zda řečník mluví pravdu, zda si stojí za tím, co říká, zda je neklidný apod. (Mikuláščík, 2010)

Tato komunikace bývá značně ovlivněna kulturními vlivy (například říhnutí je u nás naprosto neetické, v asijských zemích však bývá vítáno, neboť značí pochvalu dobrého jídla), většinu neverbálních projevů se tudíž každý jedinec učí již od raného dětství – pozorováním a napodobováním svých nejbližších osob. Tím se však může naučit řadu zlovyků, které je následně třeba regulovat či zcela odbourávat.

Dle Mikuláščíka (2010) lze nejlépe vyčíst pocity a nálady člověka z jeho mimiky, kterou zajišťují pohyby svalů v obličeji. Mimika může ukazovat aktuální emoční stav člověka, nebo stálý výraz, který může být pro daného jedince obvyklý (někteří jedinci například neustále vypadají zachmuřeně i přes to, že jsou relativně spokojeni). Mimika však také může ukazovat výraz, kterým daný jedinec maskuje své emoce (může se například usmívat pouze pro to, aby zakryl svou nervozitu – možná pouze pro to, že mu to navozuje určitý pocit klidu).

4.5. Negativní formy komunikace

Negativní formy komunikace jsou takové formy, kterým by se každý dobrý manažer měl snažit vyhýbat. Patří mezi ně například manipulace, která již byla částečně zmíněna

v podkapitole Aktivní naslouchání, kde bylo pojednáváno o manipulativních otázkách, jejichž pokládáním se tazatel snaží dojít ke „správným“ (pouze pro něj) odpovědím. Manipulace patří mezi styly komunikace, u kterých řečníkovi záleží pouze na jeho cíli – nikoliv na tom, co si ostatní myslí, či jaké to pro ně bude mít důsledky. Člověk, kterým je manipulováno, může často cítit v konverzaci se svým nadřízeným (pro potřeby této práce je vhodné zvolit jako příklad nadřízeného – není však pravidlem, že manipulují pouze nadřízení pracovníci) strach, pocit viny, úzkosti, či například bezmoc. Není však výjimkou, že jsou k manipulaci užívány i lichotky, či sliby (nekonečné sliby o povýšení, zvýšení mzdy, neustálé zmiňování toho, že „Bez Vás bychom to nezvládli!“, apod.) Výsledkem manipulace bývá dosažení manipulátorova vlastního cíle: manipulovaný udělá to, co je požadováno i přes jeho nechuť a původní odmítání daného požadavku. Jistě je vhodné zmínit, že manipulace není vždy vědomou činností, někteří vedoucí manipulují neúmyslně, výsledek se však ani v tomto nemění. (Medlíková, 2007) (Lošťáková, 2020)

Dle W. Jachtchenka (2019) není manipulace zcela nemorální. Dle jeho názoru manipuluje každý již od raného dětství (vyžadování pozornosti pláčem) každodenně. Výhodou manipulace je skrývání vlastních nedostatků a nekompetencí. Schopnost předstírat, že má daný jedinec o něčem dostatek informací je tedy jistou manipulací, je však otázkou, jestli publikum zjistí, že dostatek informací skutečně nemá, nebo mu budou bezmezně věřit a jeho myšlenky budou následně šířit dále. Jachtchenko ve své knize vysvětluje, jak manipulovat s nadřízenými, podřízenými, či přáteli. Důležité je zmínit fakt, že každý jedinec je „pouze člověk“, není neomylný, ani nemá neomezené množství informací a nikdo mu to nemůže mít za zlé. Každý jedinec by si tedy měl ujasnit, zda je toto chování dle jeho vlastního názoru morální.

Jak již bylo zmíněno, k manipulaci je též možno používat lichotky, zmiňování toho, že je daný jedinec nejlepší v oboru, či jediný schopný, kdo může manipulátorovi pomoci. Horší, obrácenou, formou je devalvace osobnosti, kdy manipulátor opakovaně zmiňuje neschopnost druhé strany, ponižuje ji apod. pro to, aby manipulovaná osoba měla pocit, že by mu měla dokázat, že je lepší, než ji manipulátor vidí. Jednou z nejhorších forem negativní komunikace je vydírání. V tomto případě používá nadřízený výhrůžky (např. snížení bonusů) pro to, aby byla vykonána práce dle jeho představ. Mezi další formy negativní komunikace patří například odvádění pozornosti od tématu. Je důležité umět vyslechnout druhou osobu a odpovědět jí skutečně na danou otázku, nikoliv začít vyprávět o své práci, rodině, nebo

na otázku odpovědět otázkou. Negativní formou komunikace může být také výše zmíněný autoritativní styl vedení, který používá především příkazy. (Lošťáková, 2020)

5. Rizikové chování manažera

Bývalý generální ředitel společnosti Chrysler Corporation, Lee Iacocca, řekl: „*To, co jste udělali pro sebe či pro lidstvo je naprosto nepodstatné, když se nemůžete ohlédnout a konstatovat, že jste dali dostatek lásky i své rodině. Pokud tohle říct nemůžete, o jakých úspěších potom chcete mluvit?*“ (Carnegie, 2010)

Existuje nespočet dobrých manažerů, jimž se rozpadla rodina, či jim selhalo zdraví kvůli tomu, že dávali veškeré úsilí do své práce a na rodinu či zdraví jim čas již nezbýval. Proto je tato kapitola, pojednávající o rizikovém chování manažerů, velmi důležitá. Správný manažer by si měl umět rozložit čas tak, aby stihl dostatečně relaxovat (měl čas na své koníčky, rodinu, spánek apod.), měl by se správně stravovat, ale také vzdělávat v tom, jak být odolnější vůči stresu či jiným zátěžovým situacím.

Každý manažer by měl docílit určité synergie¹ mezi touhou po naplnění cílů v profesním životě a touhou realizovat se i v životě osobním. Díky tomu, že úspěch v jedné z těchto oblastí může povzbudit i v oblasti druhé, je synergie možno dojít. Na obě tyto oblasti je však nutné dostatečné množství energie, proto je vhodné postupně se navykát na dostatek spánku, vyváženou stravu, je však také důležité vytyčit si čas na přátele či rodinu a tento čas kvůli kariéře příliš neomezovat. (Carnegie, 2010)

5.1. Zátěžové situace

Člověk, který je vystaven nejrůznějším tlakům, ať už to je starost o své podřízené, náročné úkoly od nadřízených, či například různé uzávěrky, se často může dostávat do velkého stresu. Dle odhadů je stres u 16 % mužů a 22 % žen dokonce příčinou vzniku některých srdečních chorob. Každý jedinec cítí stres při jiných situacích, záleží především na tom, zda si důvěřuje, že danou překážkou dokáže projít, či nikoliv. Míra stresu také záleží na celkovém rozpoložení a náladě jedince. Při špatné náladě, únavě, či jiné nenaplněné potřebě, ho může stresovat situace, která by ho za jiných okolností nechávala klidným. (Buchwald, 2013)

Jistě stojí za zmínku, že existuje také stres pozitivní, který dokáže daného jedince motivovat k vyšším výkonům v kratším čase. Aby stres motivoval, nesmí být nátlak na splnění úkolu příliš vysoký, v profesní praxi to často bývá splnění úkolu, které je pro jedince smysluplné a výsledek je dostatečně uspokojivý. V profesním životě se však bohužel

¹ Synergii lze chápat jako spolupráci, společnou energii, díky které je výsledný efekt působení několika složek vyšší, než kdyby složky působily jednotlivě (často je symbolicky vyobrazována jako $1+1>2$)

příliš takových úkolů nevyskytuje, neboť jich bývá příliš mnoho a jsou velmi časově náročné, čímž se motivace může značně snižovat. (Buchwald, 2013)

Stres, který trvá delší dobu, lze nazvat stresem chronickým. Tento stres může být běžný u některých zaměstnání, jako je práce ve škole, u policie, ale často se tento stres pojí i s různými manažerskými pozicemi. Pokud má daný jedinec pocit, že nezvládne některou z dlouhodobých stresových událostí (péče o nesamostatné členy domácnosti, vedení podřízených, náročné uzávěrky apod.), může stres začít negativně působit na tělo. Mezi příznaky lze řadit vysokou únavu, nárůst tělesné hmotnosti, vysoký krevní tlak, v horších případech mohou následovat různé dlouhodobější následky, kterými je například deprese, či syndrom vyhoření o nichž bude pojednávat podkapitola *Důsledky rizikového chování manažera*. (Greenberg, 2019)

Stresory

Stresor si lze obecně představit jako situaci, která je vyvolána nedostatkem (financí, času, může to však být i značným nedostatkem lásky apod.), nadbytkem (úkolů, povinností, tlaku apod.) či střetem (názorů s vedoucím/podřízeným, rodinou apod.). Výskyt stresorů v určité míře pozitivně prospívá psychické odolnosti či sociálního zdraví jedince, nadbytek však může být i nebezpečný. (Greenberg, 2019) (Gruhl, Körbächer, 2013)

Mezi faktory, vyvolávající stres, může patřit konflikt – střet několika různých názorů, cílů, hodnot. Konfliktní situace nemusí vznikat pouze mezi několika lidmi, vzniká i uvnitř jednoho jedince (může se jednat například o dilema, zda změnit práci i přes to, že existuje možnost, že si jedinec nebude rozumět s novým týmem/vedoucím, zda rozvázat pracovní poměr s pracovníkem, který je na pozici sice velmi dlouho, ale podniku již žádné hodnoty nepřináší apod.). Zvládání konfliktu probíhá následně poté, co je rozhodnuto pro jednu z variant a druhá varianta je cíleně vytěsněna z vědomí jedince (pracovník zůstane ve stávající práci, protože se příliš bojí pravděpodobnosti negativní reakce nového kolektivu). Toto řešení však může být pouze provizorní, které často vede k vytvoření náhradního cíle, který bývá podobný tomu původnímu (po X letech si pracovník uvědomí, že mu stávající pozice dlouhodobě vysává příliš mnoho energie, a tak ji i přes své původní rozhodnutí změní). Dalším faktorem, který může na jedince působit stresově, je frustrace. Obecně si ji lze představit jako déletrvající období, ve kterém se nedaří uspokojovat základní či vyšší potřeby, které si jedinec uvědomuje. Jedinec následně jedná nepřiměřeným způsobem, často až agresivně. (Musil, 2013) (Křivohlavý, 1994)

Stres lze částečně vědomě redukovat například cíleným jednáním, kterým může být tvorba harmonogramu dne a zdokonalování se v time-managementu, je-li to možné, tak omezení vztahů s lidmi, kteří stres nějakým způsobem vyvolávají, pravidelným sportem, relaxací či časem stráveným svými koníčky, ale také pomocí pozitivních myšlenek. O některých z vypsanych příkladů budou pojednávat následující podkapitoly.

Workoholismus

Workoholismus lze definovat jako chorobnou závislost na práci. Workoholik je člověk, který je ve zjednodušeném slova smyslu závislý na své práci. Pracuje příliš tvrdě, a to často i přes to, že to po něm není vyžadováno. Tito lidé často pracují mimo svou pracovní dobu, doma, na dovolené, mají pouze minimum času na odpočinek, často nemají příliš času na své koníčky či rodiny. Každý pracující člověk pravděpodobně projde krátkým obdobím, ve kterém je třeba vydávat vyšší úsilí a vkládat do práce více času než obvykle. Toto období může být před uzávěrkami, výplatami apod., nemělo by však být příliš dlouhé. Workoholik obvykle žádné klidnější období nezná. Můžete od něj slyšet věty typu: „Až doděláme tuto zakázku, budu mít méně práce.“ Pravděpodobnost toho, že si po splnění zakázky odpočine, je však mizivá.

Dle Minirtha (2011) se workoholici vymlouvají na to, že bez úsilí, které do práce vkládají, nestihne firma odevzdat zakázku, nebo že rodina potřebuje více peněz. Často však pracují pouze pro to, že chtějí sobě i ostatním ukázat svou skutečnou hodnotu a nepostradatelnost. Dle Nováka (2012) nemusí být workoholismus vždy přímo na škodu. Někteří lidé pracují velmi tvrdě pro to, aby zapomněli na problémy v osobním životě a pokud to dělají rádi, může být práce jejich důvodem pro život. Nepopírá však fakt, že většina workoholiků pracují velmi tvrdě i přes to, že nemusí a vzdali se pro to svých přátel, koníčků a často jim nadměrné pohroužení se do práce zničilo i rodinné vztahy. Závislost na práci také nemusí nutně znamenat zvyšování pracovního výkonu, nýbrž se může jednat pouze o neustálé zabývání se prací, často i předstírání před okolím či sebou samotným.

Workoholismus je většinou řešen primárně pro to, že jsou v domácnosti minimálně dva členové. Nejlepší cestou z něj je tudíž společná kooperace partnerů. Vzhledem k tomu, že dle Nováka (2012) jsou workoholismem postiženi spíše muži, bude následný návod, jak se z workoholické krize dostat ven, psán v tomto duchu. Partnerka by měla sdělit workoholikovi vše, co workoholismus přináší, možná rizika a obecně by měla být otevřená v tom, jak sama situaci vnímá. Nikdy by tyto informace však neměla sdělovat v afektu. Oba partneři by se měli snažit hledat aktivity, které by mohly konkurovat workoholikově

závislosti na práci a v ideálním případě by se v nich měli oba angažovat (přeci jen workoholismus partnerka řeší pravděpodobně z důvodu, že netráví příliš času se svým partnerem).

5.2. Psychická odolnost

Psychická odolnost spočívá v lepším zvládnání nepříjemných situací. Psychicky odolný člověk dokáže překonat velmi složité překážky, ke kterým by jiní nedokázali ani dojít. Tohoto člověka pravděpodobně nic nezaskočí na dlouho, většinu překážek hravě přejde, či se brzy vzchopí a může pokračovat ve své práci. Tento člověk si důvěřuje a věří, že pokud příště potká podobnou překážku, překoná ji snadněji, překážky jsou pro něj výzvou, která ho následně posilní. (Gruhl, Körbächer, 2013)

Každý člověk prožívá nějaké stresové či jinak psychicky náročné situace a jen na něm záleží, jak se s nimi dokáže vypořádat. Záleží však také na podobě konkrétního případu. O některých případech je radno mluvit, neboť neustálým opakováním traumatizující či stresové situace může přijít také smíření či následné zesměšňování. O některých případech je však vhodnější příliš nemluvit, tabuizovat je a zkusit na ně jednoduše zapomenout, protože to jsou vzpomínky na tolik silné a negativní, že by se z jejich neustálého přehrávání mohl daný jedinec až zhroutit. (Gruhl, Körbächer, 2013) (Paulík, 2017)

Psychická odolnost, nebo také duševní síla jedince, lze naštěstí různými způsoby trénovat tak, aby bylo k daným obtížím přistupováno pozitivně, s důvěrou v dobrý konec či dostatečně rezervovaně. Optimismus je jedním z nejdůležitějších kroků v posilování duševní síly. Fakt, že je člověk optimistický však nemusí nutně znamenat to, že se snaží vidět svět růžově, nýbrž je to především značná potřeba pocitu štěstí, kterou jedinec svým přístupem k životu naplňuje. Jedním z tréninků optimismu může být například vedení si deníku, ve kterém budou zaznamenány alespoň tři pozitivní (a celkově pouze pozitivní) vzpomínky daného dne. Pozitivní vzpomínkou netřeba rozumět pouze pochvalu pracovního výkonu od vedoucího/spolupracovníka, seznámení se s milým kolegou apod., do těchto vzpomínek je naopak třeba zařadit i všednodenní zážitky jako je pozorování ptáčka na parapetu či třeba přivítání od domácího mazlíčka. Aby byl tento deník opravdu pozitivní, lze do něj lepit také drobnosti jako je usušený květ, vstupenky, jízdenky, či fotky zaznamenávající dané okamžiky. (Berg, 2017)

Dalším důležitým bodem duševní síly jedince je schopnost rozpoznání okamžiků, které je možno ovlivnit a těch, které ovlivnit nelze. S tím se také pojí smíření s tím, že něco

daný člověk ovlivnit nemůže. Tento bod lze nazvat Přijímání. Bývá to fáze, která nastává až po nějakém předešlém procesu, který může obsahovat hněv, smutek, bolest či úzkost. V této fázi je velmi důležité přestat ulpívat na tom, co již proběhlo, a pravděpodobně se nikdy nevrátí, a začít se ztotožňovat s novou skutečností. Pokud člověk přestane záviset na minulosti, otevře se mu nová cesta, která zcela jistě přinese i něco dobrého. (Gruhl, Körbächer, 2013)

5.3. Důsledky rizikového chování manažera

Jednou z odpovědí organismu na situace, které dostávají jedince do dlouhodobého stresu, je psychické vyhoření. Vyhoření lze popsat jako ztrátu „všeho milého“, například radosti ze života, elánu, nadšení pro nové podněty, energie, ale také perspektivy či cílů. Mezi příznaky patří celkové duševní, fyzické i psychické vyčerpání, pocity beznaděje, negativní postoje k práci, spolupracovníkům, ale i k životu jako takovému. Je to také odcizení se ostatním lidem, ale i sobě samotnému. Dle Henricha Freudenbergera je vyhoření konečným stadiem procesu, na jehož počátku byl člověk nadšený pro svou práci, postupně však byla zcela ztracena veškerá motivace a nadšení. (Křivohlavý, 2012)

Obecně lze říct, že lidé s největší vášní pro svou práci mohou být nejnáchylnější psychickému vyhoření, často upadají do těch nejtěžších forem. Toto platí zvláště pro ty, kteří očekávají, že jim práce dá smysl života a spíše, než jako zaměstnání ji vnímají jako své poslání. Bohužel v momentě, kdy je práce přespříliš, po velmi dlouhou dobu, ztrácejí energii a motivaci, následně se hroučí z pocitu, že nejsou toto poslání s to plnit na tolik, co dříve. Důležité je však zmínit i fakt, že toto již zmíněné poslání nemusí být pouze pracovní, může se jednat o studia, sport, různou kreativní činnost atd. K vyhoření jsou obecně náchylnější workoholici, lidé, kteří dostatečně neodpočívají, ale také ti, kteří nejsou dostatečně asertivní. (Křivohlavý, 2012) (Minirth, 2011)

Dle Musila (2013) lze příčiny vyhoření dělit do dvou skupin: vnitřní a vnější vyhoření. Vnitřní vyhoření je vyhoření, které se děje přímo v daném člověku, vztahy s okolím na to nemají příliš vliv. Tento typ vyhoření nastává právě v případě, kdy má daný jedinec motivaci k velkým výkonům (mohou to být například ženy v domácnosti, které také pracují, nebo si naopak nedovedou představit návrat do pracovního života), či pokud vykonává povolání, ve kterém se musí potýkat s lidmi, pomáhat jim, případně je kárat či chválit, ale také bývají svědky či zapříčiňují jejich neštěstí (mohou to být zdravotní sestry, manažeři, právníci, policisté apod.). Vnější příčinou vyhoření můžou být různé střety názorů (s rodinnými

příslušníky, spolupracovníky či přáteli), nadměrné množství úkolů, nadměrná zátěž v zaměstnání i doma apod. Doprovodným faktorem vyhoření mohou být i deprese, které jsou charakterizovány dlouhodobou beznadějí, úzkostmi a pocity méněcennosti. Léčbu psychického vyhoření poskytují psychologové, či psychiatři, je však třeba snažit se mu preventivně předcházet efektivním odpočinkem, dostatečnou asertivitou, dodržováním zdravé životosprávy a tréninkem psychické odolnosti.

Jedním z dalších důsledků rizikového chování manažera může být narušený spánek, který je často vedlejším příznakem značného stresu. Dle studie Stress in America z roku 2015 téměř 50 % Američanů v noci není schopno usnout. Stres však nemusí ovlivňovat pouze usínání, ale také může narušit kvalitu spánku, tudíž se jedinci budí neodpočatí. Stres také zapříčiňuje, že se někteří jedinci uchylují k alkoholismu, neboť alkohol může pomáhat utlumit pocit stresu a úzkosti. Pití velkého množství však může zapříčinit silnější reakce těla a mozku jedince na stres. To nakonec může vést ke sporům v rodině, s přáteli, či mezi kolegy. (Greenberg, 2019)

5.4.Efektivní odpočinek

Každý jedinec preferuje odpočinek poněkud jiným způsobem. Někteří si potřebují odpočinout fyzicky, a tak mohou relaxovat třeba ve wellness, s knihou apod. jiní preferují fyzicky aktivní odpočinek, neboť jejich práce je náročná spíše na psychiku. Pro všechny bez výjimky však platí, že potřebují dostatek spánku a dostatečné množství přijímané energie (stravy, vitaminů).

Člověk je po tisíce let zvyklý se ráno probudit, celý den pracovat, dostatečně se najíst a jít se stmíváním zase spát. Dříve neexistovala elektřina, a tak nikdo ani nepřemýšlel nad tím, že by mohl být „sovou“, tedy spát přes den a dlouho do noci pracovat. Dle studií se v časných ranních hodinách produkuje více hormonů a zvyšuje celková aktivita, na rozdíl od toho delší spánek do dopoledních hodin vede k útlumu metabolických procesů. Proto pokud jedinec spí do pozdějších dopoledních hodin, může být celý den utlumený. Každý člověk by si tedy měl zkusit přeplánovat den tak, aby postupnými krůčky ubíral práci, kterou je potřeba udělat v noci, šel spát do 22:00 a následně si přivstal a udělal ji ráno. (Carnegie, 2010)

Jedním z druhů aktivního odpočinku je také relaxace, jíž existuje mnoho technik, které mají pomáhat uvolňovat fyzické i psychické napětí, zlepšují duševní kondici a pomáhají vytvářet pocit relativního klidu. Protože na každého působí různé techniky jinak, je vhodné veškeré techniky začínat pod dohledem nějakého odborníka, který dokáže poradit a případně

chyby napravit. Většina relaxačních metod má podobné cíle: uvolňují tělo, mysl a zaměřují se také na dýchání. Všechny tyto body jsou velmi důležité. Při uvolnění mysli je kladen důraz na oproštění se od všedních starostí, povinností a myšlenek, které nejsou příjemné. Při uvolnění dýchání je třeba dýchat pozvolně, plynule, neboť takto člověk dýchá, při duševní pohodě. Některá relaxační cvičení mohou trvat okolo pěti minut, jiná mohou být i 20minutová a delší. (Mikuláščík, 2007)

5.5. Vyvážená strava

Důležitou součástí zdravého životního stylu je i vyvážená strava. Velká část časově vytížených lidí na stravu nebere příliš ohledy, neboť jim to může připadat jako ztráta času. Přeci jen sněžení několika čokoládových tyčinek je rychlejší než vaření oběda či čekání na jeho přípravu v restauraci. Každý jedinec si však musí uvědomit, že i ten nejvýkonnější automobil musí být natankován a až poté může podávat vrcholové výkony, totožné je to i u člověka.

Každý manažer by měl pečovat především o své zdraví, neboť pokud to nedělá, může se špatná životospráva přenášet i na jeho podřízené. Lze to přirovnat k instrukcím v letadle, které říkají, že každý rodič má v případě ohrožení nejdříve nasadit kyslíkovou masku sobě a až poté svým ratolestem, neboť děti bez svých rodičů nemusí mít příliš vysokou šanci na přežití. (Carnegie, 2010)

Člověk tedy musí přijímat dostatečné množství energie pro to, aby mohl vykonávat fyzickou i psychicky náročnou práci. Některé druhy potravin člověku tuto energii dodávají, jsou plné živin, vitaminů (např. ovoce, zelenina), jiné však nikoliv, neboť jsou příliš chemicky upravované (různé polotovary, jídlo a nápoje ve fastfoodech). Pokud jedinec bude jíst a pít pouze to, co poskytuje příroda, pravděpodobně (za předpokladu, že nebude jíst jedovaté rostliny) se bude stravovat nejlépe, jak jen to lze. Je však důležité si taky uvědomit, že nic se nesmí přehánět. Obecně je doporučováno jíst čerstvé ovoce a zeleninu (v ideálním případě sezonní), neboť obsahují nejvyšší množství živin. Je také důležité mít stravu dostatečně rozmanitou, občasně přidávat i maso, ryby a mléčné výrobky, ale nezapomínat ani na luštěniny. Naopak by se každý jedinec měl vyhnout zpracovaným a po dlouhou dobu uskladněným potravinám. (Astl, Astlová, Marková, 2009)

Jezení dostatečných, nikoliv nadměrných porcí, je dalším důležitým bodem zdravé stravy. Přejídání se může příliš zatěžovat zažívací ústrojí, proto je lepší se mu vyhýbat. Důležité je také pečlivé žvýkání a dodržování toho, že by každý člověk měl přijmout jen tolik

energie, kolik je schopen za celý den vydat. Každý jedinec by také měl přijmout přibližně 2-3 litry vody denně, na což mají mnozí tendenci zapomínat. Obecnými radami, které lze slyšet od odborníků je každodenní snídane, která je důležitým startem dne, jezení menších porcí, které jsou rovnoměrně rozděleny po celý den do čtyř až šesti jídel a celková absence nočního přejídání. (Astl, Astlová, Marková, 2009)

6. Komparace a analýza využití profesních nástrojů manažerů ve vybraném podniku

Následující kapitola je empirickou částí této bakalářské práce. Podkapitoly představují zkoumaný podnik a manažerské procesy jednoho vybraného zaměstnance. V jedné podkapitole je vyobrazen polostrukturovaný rozhovor, který byl uskutečněn s 21 manažery dané společnosti. V práci je také vypracována SWOT analýza vybraného podniku.

6.1. Představení zkoumaného podniku

V následující kapitole bude představen podnik, v němž probíhalo šetření. Bude zmíněna historie, přítomnost a zaměření společnosti. Vzhledem k citlivosti získaných dat nebude zmíněna identita podniku, následně tedy bude hovořeno pouze o podniku „XY“. Informace zjištěné o podniku pochází převážně z rozhovorů s manažery společnosti, ale také z webových stránek či jiných dokumentů, kterými se podnik veřejně prezentuje.

Podnik „XY“ založili dva bratři, kteří začínali před necelými třiceti lety podnikat v pronajaté kantýně. Nynější majitelé tuto kantýnu provozovali takřka záhy po dokončení svých studií. Podnik se začal rozrůstat poté, co byl pořízen první automobil sloužící k rozvozu převážně alkoholu. Vzhledem k tomu, že bratři neměli dostatek času na provozování kantýny a rozvážení produktů, začali zaměstnávat prvního zaměstnance, který v této společnosti dosud pracuje. Po čase společnost opustila provoz kantýn (v té době už jich měli několik) a zaměřila se na velkoobchodní prodej převážně alkoholu a jiných nápojů, čímž se dosud zabývá. Postupně společnost „XY“ přebírala jiné velkoobchodní společnosti, díky nimž se k sortimentu alkoholu přidaly mražené potraviny, následně i ostatní pochutiny, ale také cigarety, obalový materiál, či drogerie. Společnost se poté začala zabývat primárně potravinami a nyní buduje i maloobchody.

V roce 2009 společnost zahájila budování koncepce Cash & Carry, která registruje více než 30000 zákazníků. Cash & Carry obchody v tomto případě nefungují pouze jako prodejny pro podnikatele, nýbrž pro kohokoliv. Podnikatelé si mohou založit věrnostní kartičku na vlastní IČO², díky které dostávají na zboží slevu (slevy se odvíjí dle množství a frekvence nákupů, společnost nabízí 6 druhů slev pro své stálé zákazníky). V prodejnách Cash & Carry lze platit pouze hotově, či kartou, společnost neposkytuje možnost platby na fakturu. Na fakturu lze nakoupit ve velkoobchodech, kterých má firma po celé ČR také

² Identifikační číslo právnické osoby, podnikající fyzické osoby, či organizační složky státu

několik. Ve velkoobchodech se nakupuje pouze na základě telefonních objednávek, nebo prostřednictvím obchodních zástupců. Zboží následně firma distribuuje pomocí vlastních vozidel. Zásobování velkoskladů a prodejen zajišťuje kamionová doprava, kterou společnost také vlastní.

Do skupiny společnosti „XY“ nyní spadá téměř 20 velkoobchodních a maloobchodních společností, díky nimž může společnost působit v rámci celé republiky. Některé, nyní již přidružené, podniky bývaly přímou konkurencí společnosti „XY“, jiné se specializovaly na konkrétní produkci (například mrazírny, prodej cigaret apod.). Celá skupina se nyní může chlubit jednotným marketingem, spolehlivou logistikou, službami, které jsou spojeny s procesem prodeje a komplexním sortimentem. Společnost „XY“ má nyní téměř 1900 zaměstnanců,

Společnost nyní vlastní přes 10 prodejen Cash & Carry, více než 40 maloobchodních prodejen a téměř 20 velkoobchodních skladů, které jsou rozmístěné po celé republice tak, že lze zákazníkovi garantovat distribuci zboží do druhého dne od objednávky. Od roku 2010 je společnost také franšízorem³ v dnešní době již více než 140 menších prodejen. Společnost „XY“ vybudovala také vlastní call centrum s téměř stovkou operátorek, díky kterému lze centrálně vyřizovat zákaznické objednávky. Společnost také podporuje sport, je generálním partnerem basketbalového klubu, jehož odchovanci reprezentují Českou republiku. Společnost „XY“ byla v povědomí širší veřejnosti často specializovaná pouze na alkohol, již delší dobu tomu tak však není. Proto se vedení rozhodlo otevřít gastronomické studio, v němž mohou velcí odběratelé, či řetězce restaurací, testovat nový sortiment. V tomto studiu probíhá také proškolení personálu, různé druhy vzdělávání, školení a získávání zkušeností od lektorů, kteří pracují pro společnost „XY“. Společnost vlastní také dvě restaurace, které jsou součástí prodejen Cash & Carry.

Vizi společností je pokrytí celé České republiky vlastními prodejny, ale také zvětšování prodejen Cash & Carry a skladů, s tím by měla také být spojená rychlejší distribuce produktů. Ve vzdálenější budoucnosti by se společnost ráda rozrostla i do zahraničí, to je však zatím pouze myšlenkou, která není žádným způsobem realizována. Roční obrat této společnosti činil v roce 2019 okolo 13 miliard Korun českých.

³ Franšízor poskytuje franšizantovi povolení používat firemní know-how, technologie, ale především také název a logo společnosti – za toto povolení musí franšizant zaplatit a následně také dodržovat přesně stanovené postupy a jiné předpisy.

6.2. Popis manažerských procesů

Následující text se bude věnovat interním procesům, které probíhají mezi zaměstnanci, ale především mezi manažery a jejich podřízenými.

Dle dostupných informací probíhá každé pondělí větší porada mezi vybranými manažery a majiteli společnosti na centrálním středisku společnosti „XY“. Tato porada se týká především obchodních záležitostí. Manažeři různých oddělení mají za úkol vypracovat shrnutí předchozího týdne, úspěchy, či případné neúspěchy a problémy svého týmu a následně tyto výsledky prezentují před majiteli společnosti. Na této poradě je také třeba probrat, v jakém stavu jsou aktuální zakázky (jestli existují nějakí odběratelé, kteří nezaplatili faktury a jak/kdo bude mít tento problém následně za úkol vyřídit apod.), budoucí možné zakázky (zda je realizovatelné mít větší množství zakázek, případně je-li potřeba přijmout nové pracovníky), ale také reklamace různých produktů, zakázek, či jiné problémy z pohledu zákazníka. Na této schůzi je také realizováno řešení různých nepříznivých událostí, které jsou třeba neodkladně řešit (příkladem může být shánění testů na covid-19, které musel podnik poskytovat na jaře letošního roku), opět je zde projednáváno, kdo bude zodpovědný za správné řešení těchto potíží. Jsou zde také projednávána nová pravidla, která musí dodržovat veškerý personál společnosti.

Pokud nastane nějaká nečekaná událost, je svolán téměř veškerý management společnosti. Taková událost se stává pouze výjimečně, například kvůli potížím způsobených covidem. Naposledy byla tato schůze svolána přesně kvůli tomuto důvodu. Velkým podílem odběratelů společnosti „XY“ jsou restaurace, kavárny, bary apod. Vzhledem k tomu, že všechny tyto podniky musely být uzavřeny, společnost byla nucena jednat o dalších krocích nutných k zachování existence společnosti.

Každý manažer je sám zodpovědný za motivaci a porady se svými zaměstnanci. Dle dostupných informací není manažerům doporučeno, jak často by měli svolávat schůze se svými zaměstnanci. Ve skutečnosti se většina podřízených setkává se svým nadřízeným denně (nadřízený může mít všechny své podřízené v jedné kanceláři, nebo se s nimi musí denně setkávat z jiných důvodů), je tedy možné podávat podřízeným zpětnou vazbu kdykoliv, kdy je to potřebné.

6.3. Polostrukturovaný rozhovor s manažery společnosti „XY“

Vzhledem ke kýženému hlubšímu ponoření se do problematiky zkoumaného vzorku byl použit kvalitativní výzkum, díky němuž výsledky neukazují pouze stručné odpovědi a jejich dělení dle pohlaví či délku působnosti manažera, ale také možné příčiny chování či důsledků na zdraví jedince.

Výzkumník kvalitativního výzkumu vytváří velmi komplexní obraz dané problematiky, jeho úkolem je poznat názory účastníků výzkumu a jejich postojů. Analyzuje také různé texty, které mohou být například oficiální prezentací podniku, může také analyzovat různé inzeráty a následné plnění jejich podmínek. Tento výzkum je prováděn v přirozených podmínkách. V průběhu analýzy je možno dle situace modifikovat, doplňovat, či odstraňovat předem připravené otázky pro to, aby bylo dosaženo co nejkomplexnějšímu porozumění problematiky. Výzkumník ve zkoumaném souboru vyhledává veškeré informace, které by tomuto porozumění mohly pomoci, v průběhu výzkumu mohou vznikat také nové hypotézy. Závěry analýzy bývají výzkumníkovou dedukcí. Tato analýza je dlouhodobá, probíhá tedy v delším časovém intervalu než kvantitativní výzkum. (Hendl, 2016) (Miovský, 2006)

Pro získání dostatečných odpovědí byly provedeny kvalitativní polostrukturované rozhovory s manažery společnosti „XY“. V rozhovorech byly využity předem připravené otázky, které byly částečně modifikovány především dle otevřenosti konkrétního manažera. Někteří manažeři měli pouze velmi omezené množství času, proto bylo důležité snažit se rychle porozumět jejich odpovědím a přílišně se nepídit po velkých detailech, neboť hrozilo, že nebudou zodpovězeny veškeré dotazy. S jinými manažery proběhlo více schůzek a rozhovor tedy mohl být proveden do velkých detailů. Na těchto schůzkách bylo zjišťováno i velké množství informací o podniku, systému a pravidelnosti schůzek, které manažeři mají společně s majiteli společnosti „XY“, či se svými podřízenými. Při dotazování byla nutná velká dávka citlivosti, spontánnosti, ale především sociálního vnímání. Před začátkem dotazování byla vymezena délka rozhovoru 60 minut, přičemž někteří jedinci již ze začátku řekli, že tolik času nemají, jiné však rozhovor natolik zaujal, že byli ochotni investovat více než jednu hodinu svého času.

Vzhledem k možné rozmanitosti odpovědí a následnému obtížnému zpracování dat kvůli jejich strukturální odlišnosti byl pro tuto práci použit strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Data ze strukturovaného rozhovoru jsou snadněji analyzovatelná než

data získaná kvalitativním rozhovorem, který se snaží poznat pocity a názory respondentů a zabývá se veškerými detaily. Strukturovaný rozhovor je vhodný především pokud je omezené množství času pro rozhovor a je třeba určité srovnávání odpovědí. (Hendl, 2016)

Na začátku rozhovoru byl zaveden tzv. „small talk“ – krátký rozhovor, který slouží k uvolnění atmosféry. Při small talku je zavedena nezávazná konverzace například o počasí, způsobu dopravy na místo, postřehů z prostředí organizace, města, či nových podniků v okolí, které stojí za návštěvu. Tato témata by neměla být přílišně rozvíjena, neboť slouží skutečně jen k uvolnění atmosféry či navázání přátelských vztahů, nikoliv k hodinovému povídání. Následně bylo zavedeno téma na rozhovor jako takový. Tazatelka se ptala na otázky, pozorně poslouchala odpovědi a následně se doptávala při nejasnostech. Rozhovor začínal jednoduchými otázkami, mezi něž patří např. délka respondentova působení na manažerské pozici či počet podřízených. Následně přicházely složitější otázky, při kterých bylo nutné respondentovo zamyšlení. Při rozhovorech byl pořizován audio záznam, odpovědi všech respondentů byly následně zpracovány v Excelu a vybrané odpovědi byly dále segmentovány do jednotlivých grafických ztvárnění.

O poskytnutí rozhovoru bylo požádáno 34 manažerů, z nichž 21 manažerů si skutečně udělalo na rozhovor čas a s tazatelkou se setkali. Každému manažerovi bylo položeno 20 primárních otázek (viz příloha A), jejichž odpověď byla důležitým podkladem k následnému zpracování závěrů. Po většině primárních otázek byla položena alespoň jedna sekundární otázka, jejímž úkolem bylo hlubší ponoření se do tématu a následné případné zjištění nepřesných odpovědí. Často se stávalo, že primární odpověď byla zodpovězena ihned po vyřčení bez většího váhání respondenta, po položení sekundární odpovědi však někteří manažeři museli svou původní odpověď změnit, neboť se nad tímto tématem více zamysleli a vzpomněli si na některé situace, které původní odpověď rozporují. Rozhovor byl rozdělen do čtyř hlavních okruhů, nejdříve byly pokládány velmi obecné otázky, následovaly otázky týkající se komunikačních schopností, soft skills a poslední skupinou byly otázky, které se týkaly rizikového chování a celkové psychické odolnosti respondenta.

Obecné

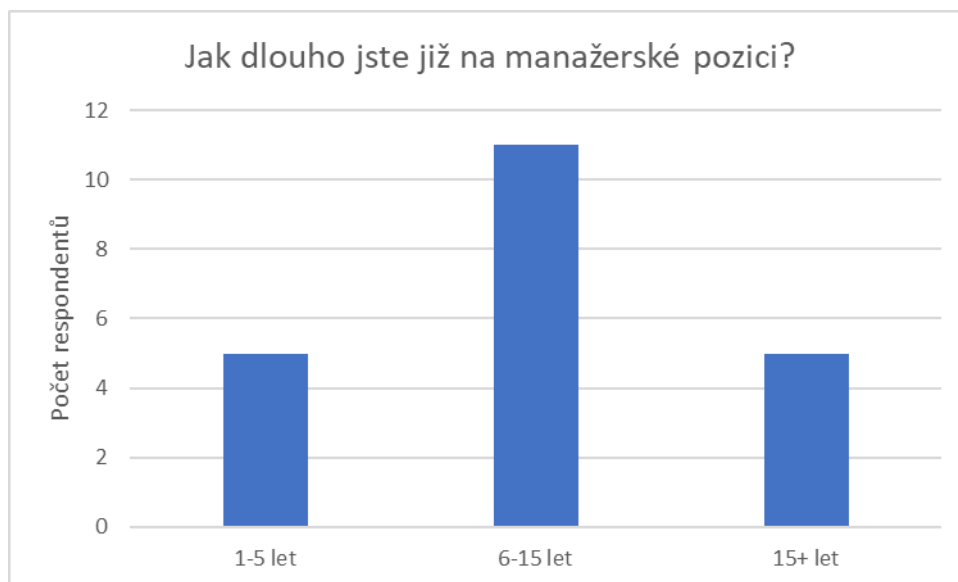
Obecné otázky mají pomoci pochopit na jaké úrovni a jak dlouho manažer tuto práci vykonává. Cílem těchto otázek je také zjistit, jak se v této pozici cítí a zda mu vyhovuje.

➤ Jak dlouho jste již na manažerské pozici?

Tato otázka pomáhá rozdělit manažery dle délky jejich působnosti na manažerské pozici. Díky ní lze přijít na to, zda manažeři, působící déle na těchto pozicích, jsou více psychicky odolní, umí lépe komunikovat, či mají vyšší sklony ke stresu, a ne zcela zdravému životnímu stylu.

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že nejvíce manažerů je na manažerské pozici již více než 6 let (tuto pozici vykonává více než 10 let, ale méně než 15 let 9 manažerů).

Graf 1: Délka působnosti na manažerské pozici jednotlivých respondentů

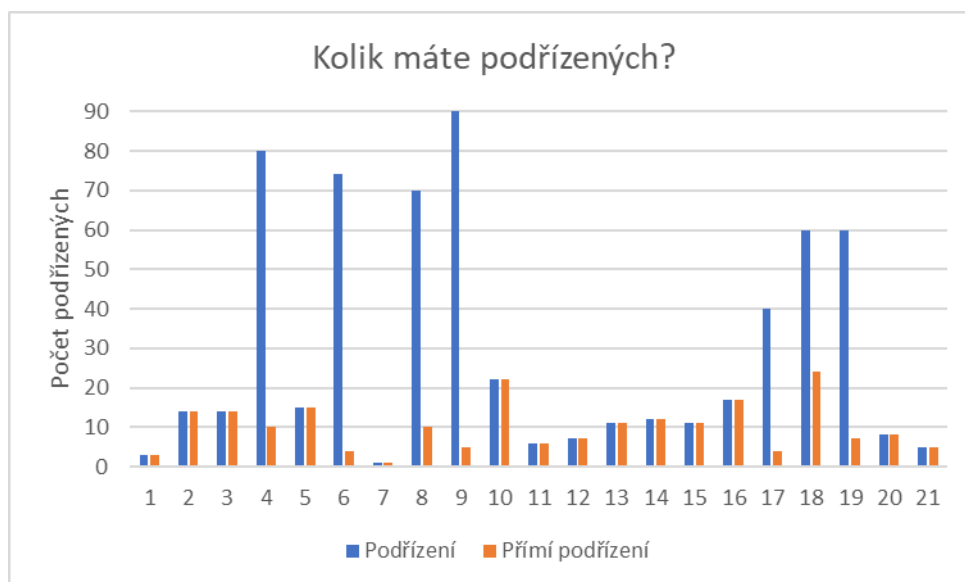


Zdroj: Vlastní zpracování

➤ Kolik máte podřízených?

Tyto otázky zjišťují počet podřízených daného manažera, nezapomínají se však ptát ani na počet přímých podřízených, který je často velmi rozdílný.

Graf 2: Počet podřízených jednotlivých respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Nutno zmínit, že tento graf je zmenšen kvůli lepší orientaci a přesnější interpretaci výsledků (ukazuje maximálně 90 podřízených). Desátý respondent nad ostatní zcela vyčnívá, má pod sebou 350 podřízených, z nichž 5 jsou přímými podřízenými.

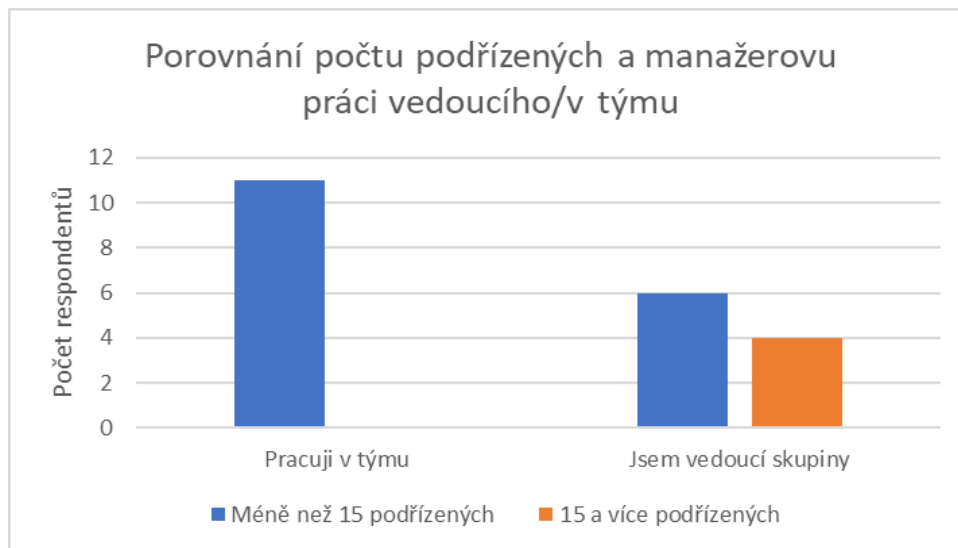
Většina respondentů má více než 10 podřízených, více než 1/3 respondentů jich zároveň má méně než 50, zbytek (6 manažerů) má podřízených méně než 10. Žádný manažer zároveň nemá více než 25 přímých podřízených, dva se však pohybují na hranici 20 podřízených, jejichž úkony přímo delegují, plánují jim směny, řeší s nimi každodenní pracovní problémy apod. Pouze tři manažeři mají více než 15 přímých podřízených, silná většina respondentů má maximálně 10 přímých podřízených.

➤ Pracujete se svými podřízenými v týmu, nebo jste vedoucí skupiny?

Z rozhovorů vyšlo najevo, že pokud pod manažerem pracuje méně než patnáct přímých podřízených, je vysoce pravděpodobné, že s nimi bude pracovat v týmu. Často bylo zjištěno také to, že manažer, který obvykle působí jako vedoucí skupiny, musí při určitých situacích zastupovat některé členy týmu. Někteří manažeři mají své podřízené i v jiných pobočkách,

tam tedy působí jako vedoucí pracovníci, ve své pobočce jsou však členy týmu, se kterým řeší veškeré problémy a pracuje na stejných úkolech.

Graf 3: Vliv počtu podřízených na pravděpodobnost práce manažera na pozici vedoucího či v týmu



Zdroj: Vlastní zpracování

➤ **Vyhovuje Vám manažerská pozice?**

Odpovědi na tuto otázku jsou velmi zajímavé, neboť díky nim bylo zjištěno, že téměř 2/3 respondentů mají pocit, že se na manažerskou pozici vůbec nehodí. Často již pracují dlouhou dobu pro podnik „XY“ a na manažerskou pozici se dostali díky svým zkušenostem z praxe. Velká část z nich ze začátku nevěděla, jak delegovat úkoly, komunikovat s podřízenými a chyběli jim manažerské znalosti. Většina se stále cítí jako odborníci v oboru a nejsou si zcela jisti, zda svou manažerskou práci dělají dobře. Někteří jsou si vědomi toho, že po letech, co tuto práci vykonávají již manažerské úkony ovládají a vědí, že se za tu dobu mnohé naučili.

Odpovědi se značně lišily především dle toho, jako dlouho manažer danou práci vykonává. Nebylo podmínkou, však stávalo se často, že manažeři, kteří jsou na této pozici méně než 5 let, si uvědomovali pozitivní přínos. Příkladem může být mladá manažerka, která pracuje v jedné pražské pobočce a již téměř 3 roky pracuje na pozici manažerky: „*Manažerská pozice je rozhodně dobrá zkušenost a hodně mě toho naučila – například delegování a přesné zadávání úkolů, ale nemyslím, že bych ji mohla zastávat dlouhodobě. Hodně jsem se naučila, a protože pracuji v progresivní firmě, tak je stále co se učit a z čeho se poučit. Myslím, že svou práci dělám dobře. Umím svým podřízeným poradit, pomoci, vyjít vstříc, ale zároveň vyžadovat přesnost a dotahování úkolů do konce.*“ Druhý pohled na práci manažera ukázali

respondenti, kteří na této pozici pracují již více než 10 let. Ti si většinou již přílišně neuvědomují přínos, ale vidí negativní dopady výkonu manažerské pozice na sebe a často i na své podřízené. Příkladem může být paní manažerka, která tuto pozici vykonává již 11 let a začíná si uvědomovat, že by se radši věnovala svým vnoučatům, než podřízeným: „S přibývajícím roky mi pozice méně vyhovuje a hodlám se jí výhledově vzdát, nápor kladen na pozici ovlivňuje moje zdraví.“

Komunikace

Tento okruh otázek se bude týkat komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými. Otázky se zabývají pozitivní i negativní zpětnou vazbou, nasloucháním, zaměří se také na silné a slabé stránky manažerů v komunikaci a poskytování kurzů komunikačních dovedností zaměstnavatelem.

➤ Podáváte dle svého názoru dostatečné množství informací svým podřízeným?

Dle odpovědí se manažeři snaží poskytovat vždy dostatečné množství informací o úkolech, ale také o novinkách, které tým čekají. Někteří manažeři filtrují informace a svým podřízeným sdělují pouze ty důležité. Často manažeři uvedli, že mají s podřízenými dobré vztahy a že se jich podřízení často na něco ptají, tudíž není-li dodán dostatek informací, podřízení si je zajistí svépomocí. Většina manažerů uvedla také fakt, že si je vědoma toho, že některým podřízeným musí vysvětlovat úkol několikrát a často velmi dopodrobna. Když na to nemají čas, požádají jiného podřízeného, aby situaci vysvětlil svému kolegovi on. Někteří respondenti předávají jen tolik informací, aby jejich podřízení mohli mít také dostatek prostoru k seberealizaci a samostatnosti. Jeden manažer uvedl, že si je vědom toho, že dostatek informací nepředává, neboť na to dle jeho slov nemá čas.

➤ Poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu?

Manažerům vedení neurčuje, zda a jakým způsobem mají zpětnou vazbu poskytovat, tudíž byly odpovědi značně rozdílné. Každý z dotazovaných manažerů (až na jednoho, který nepodává zpětnou vazbu vůbec) dává svým podřízeným zpětnou vazbu v případě potřeby. Někteří pravidelně podávají ústní (či i písemnou) zpětnou vazbu jednou za měsíc, kvartál, či za rok. Jedna manažerka uvedla, že roční zpětnou vazbu dává ústně, ale také písemně, aby se podřízení mohli kdykoliv podívat na to, jak se od poslední schůze posunuli. Manažer, který vede tým 10 podřízených uvedl, že zpětnou vazbu podává téměř denně, neboť to jeho zaměření vyžaduje, musí kontrolovat veškeré procesy a následně oznámit svým podřízeným

výsledky a změny do dalšího dne. Pět manažerů uvedlo, že zpětnou vazbu podává každý týden, někteří sdílí se svými podřízenými kancelář, ve které ve volné chvíli shrnou předchozí týden, úspěchy i neúspěchy týmu a sjednají případnou nápravu. Jiní zarezervují zasedací místnost, do které například každé pondělí shromáždí své podřízené a komunikují s nimi stejná témata jako u předchozího případu. V případě, že je potřeba, manažeři se svými podřízenými komunikují převážně z očí do očí či přes telefon. Pokud se jedná o závažnější problémy, je většinou uspořádána zvláštní schůzka s týmem, či pouze s jedincem, na které je projednáno vše potřebné.

Graf 4: Frekvence poskytování zpětné vazby podřízeným



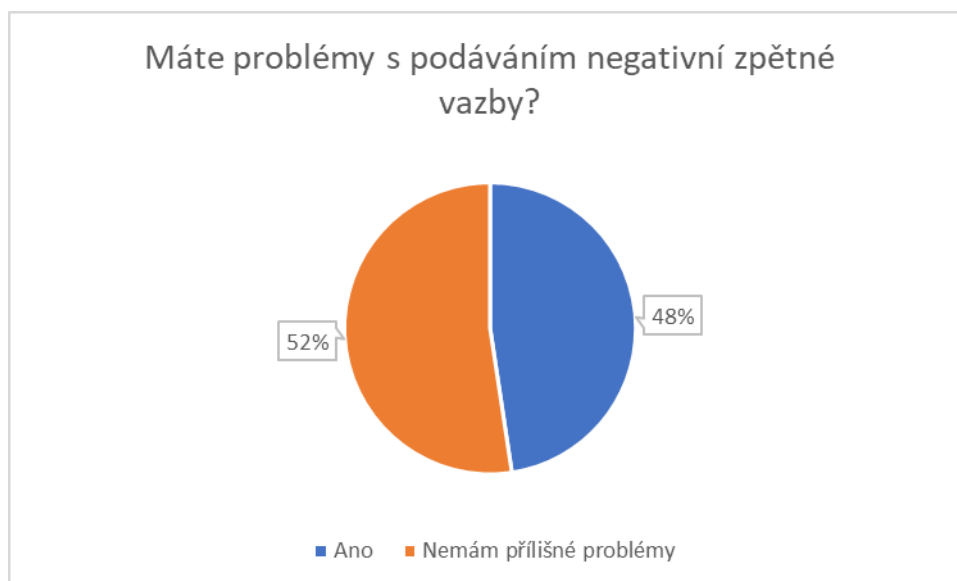
Zdroj: Vlastní zpracování

➤ Máte problémy s podáváním negativní zpětné vazby?

Téměř polovině tázaných manažerů dělá velké problémy (nebo jim to je alespoň nepříjemné) podávání negativní zpětné vazby. Někteří podotkli, že velmi záleží na tom, komu negativní zpětnou vazbu musí dát, a především za co. Větší část manažerů nemá s podáváním zpětné vazby problémy, rozvázání pracovního kontraktu pro ně však není jednoduché.

Dle výzkumu bylo zřejmé, že manažeři, kteří jsou na své pozici kratší dobu, mají větší problémy s podáváním zpětné vazby než manažeři, kteří vykonávají manažerskou pozici již více než 5 let. Respondenti, kteří jsou manažery již delší dobu si často našli dobrý způsob, jak negativní zpětnou vazbu podat tak, aby situace nebyla příliš nepříjemná ani pro jednu stranu.

Graf 5: Podávání zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování

➤ **Nasloucháte svým podřízeným?**

Všichni manažeři se snaží naslouchat, následně se dle svých časových možností také dotazují a někteří si se svými podřízenými sjednávají i speciální schůzky v případě, že se jedná o nějaké závažné téma, na které v danou chvíli nemá manažer čas či energii. Někteří manažeři naslouchají všem, ale na názor některých dbají více než u jiných podřízených. Manažerka, která vede přibližně 13 podřízených uvedla: „*Ano svým nadřízeným naslouchám, jejich názor je pro mě obecně důležitý a vyslechnu si všechny. Nicméně vždy se řídím tím, kdo mi to říká. U některých podřízených беру na různá upozornění větší zřetel než u jiných. U určitých podřízených musím více filtrovat předané informace. To jsem ale také poznala až časem, až když jsem trochu lépe poznala jejich osobnosti.*“ Manažeři, kteří dávají svým podřízeným zpětnou vazbu týdně, se shodovali na tom, že při schůzi probírají i myšlenky a nové podněty svých podřízených. Často jsou tyto schůzky jediným prostorem, při němž tito manažeři skutečně naslouchají, neboť mají vytyčen dostatek času a mohou se tedy plně soustředit na své podřízené.

➤ **Používáte při komunikaci některé z neverbálních projevů cíleně?**

Většina manažerů uvedla, že neverbální projevy cíleně neprojevuje, z rozhovorů však bylo zřejmé, že manažeři neverbální komunikaci používají často zcela přirozeně a často si možná ani neuvědomují, že ji používají cíleně. Jednou z odpovědí bylo, že danému manažerovi připadá cílené používání neverbální komunikace přílišně manipulativní, a tudíž ho nepoužívá.

Někteří starší jedinci uvedli, že díky neverbálním projevům dokážou o druhém člověku zjistit dostatek informací na to, aby jim připadal sympatický či nikoliv. Někteří zmínili, že je pro ně velmi důležitý oční kontakt, díky kterému dokážou poznat, zda druhý člověk mluví pravdu a rozhovor je následně důvěryhodnější. Mnozí manažeři zmínili, že je pro ně velmi podstatné podání ruky, díky kterému si vytváří první dojem o daném člověku.

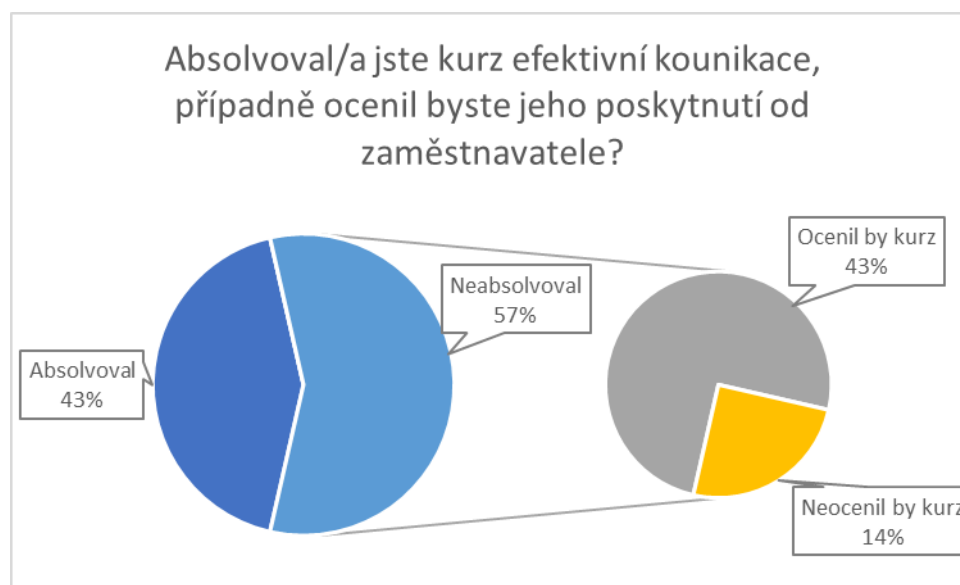
➤ **Co jsou dle Vašeho názoru Vaše silné a slabé stránky v komunikaci?**

Tato otázka byla respondentům položena především pro to, aby se sami mohli dostatečně zamyslet nad svými slabými a silnými stránkami v komunikaci. Cílem bylo, aby mohli snadněji odpovědět na následující okruh otázek. Zajímavostí však bylo, že přesto, že si spousta manažerů uvědomuje své slabé stránky, většina z nich se je nesnaží minimalizovat. Respondenti odpovídali, že místo práce se svými slabými stránkami se raději zaměřují na své silné stránky, které dále rozvíjejí a doufají, že díky tomu skryjí své nedostatky.

➤ **Absolvovali jste někdy kurz efektivní komunikace?**

Poté, co se respondenti zamysleli nad svými silnými a slabými stránkami, byla položena otázka, zda by ocenili kurz, na kterém by se dozvěděli, jak efektivně komunikovat, jak rozvíjet své silné stránky a snižovat dopady svých slabých stránek. Většina manažerů, kteří takový kurz nikdy neabsolvovali by byli rádi, kdyby jim byl od zaměstnavatele poskytnut. Kurz efektivní komunikace absolvovalo 9 manažerů, z nichž všichni pracují ve společnosti „XY“ více než 10 let, nebo kurz absolvovali v jiné společnosti.

Graf 6: Absolvování kurzu efektivní komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Soft skills

Tento okruh otázek má za úkol zjistit, zda zpovídání manažeři dokážou využívat měkké dovednosti.

➤ Jste asertivní?

Na otázku asertivity odpovídala většina manažerů kladně, jsou asertivní, nechávají si čas na rozmyšlenou před případným verdiktem apod. Část manažerů odpověděla, že se snaží být asertivní, i když ne vždy zcela úspěšně, někdy se nechají ovládat svými emocemi a jsou až agresivní pouze pro to, aby dosáhli svého cíle. Výzkum ukázal, že manažeři, kteří jsou na manažerské pozici kratší dobu, a mladší manažeři, většinou neumí být příliš asertivní, často se bojí prosadit svůj názor, neboť mají starší kolegy, či podřízené a je jim nepříjemné jim oponovat.

➤ Jdete svým podřízeným příkladem?

Obvyklou odpovědí u této otázky bylo dle očekávání „Ano“. Po hlubším zkoumání a několika dalších dotazech však často vycházelo najevo, že velká část manažerů by svým podřízeným pravděpodobně chtěli jít příkladem, ale většinou jim to (často především z časových důvodů) nevychází. Manažeři tedy jdou příkladem obvykle alespoň v různých nařízeních, které se požadují po veškerých zaměstnancích společnosti „XY“.

➤ Dokážete ovládat své emoce?

Většina manažerů (více než 80 %) dokáže ovládat své emoce alespoň po většinu času, někteří přiznávají, že se to někdy nedaří. Obzvláště pokud jsou pod velkým tlakem, či jsou rozčileni z nějakého předchozího rozhovoru nebo situace. Zbytek manažerů (20 %) své emoce nedokáže ovládat a ani jeden z nich se nikdy nezajímal o to, jak by toho mohl docílit. Někteří manažeři se nechají vyprovokovat ke zvýšení hlasu, konečná rozhodnutí však většinou všichni promýšlejí delší dobu, a tak jejich reakce nemají na větší rozhodnutí přílišný vliv. Tři muži uvedli, že v práci na sebe své emoce nenechají působit, ale ve vlastní domácnosti toho obvykle nejsou příliš schopni.

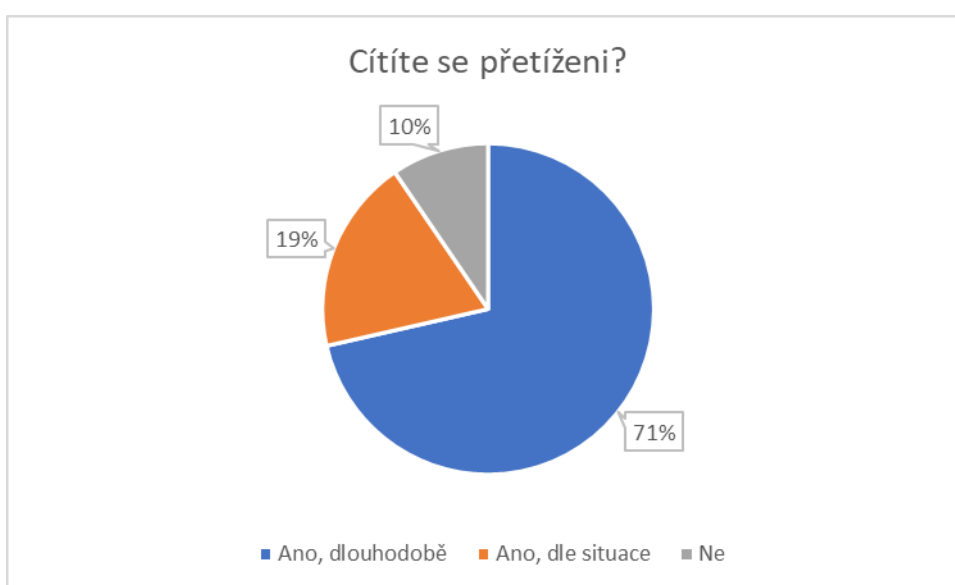
Psychická odolnost a rizikové chování manažera

Následující otázky se týkaly psychické odolnosti manažerů, zjišťovaly, zda jsou manažeři přetížení a zda jsou schopni odolávat vůči stresu. Tazatelka se také ptala na otázky týkající se odpočinku, spánku či vyvážené stravy.

➤ **Cítíte se přetížení?**

Většina manažerů se cítí alespoň v nějakém období přetížení (95 % respondentů), tento stav může být krátkodobý (například sezónní), často je však tento stav i dlouhodobý (71 % respondentů). Důvodem přetížení manažerů bývá odchod některého z podřízených či kolegů, zrušení některého z pracovních míst, následně bývá časově náročný nábor a zaučování nových kolegů/podřízených. Velká část respondentů dokáže uznat, že jsou přetížení, že mají mnoho své práce a přibývá jim ještě další, většina však není s to si naplánovat odpočinek a skutečně efektivně odpočívat.

Graf 7: Přetížení manažerů

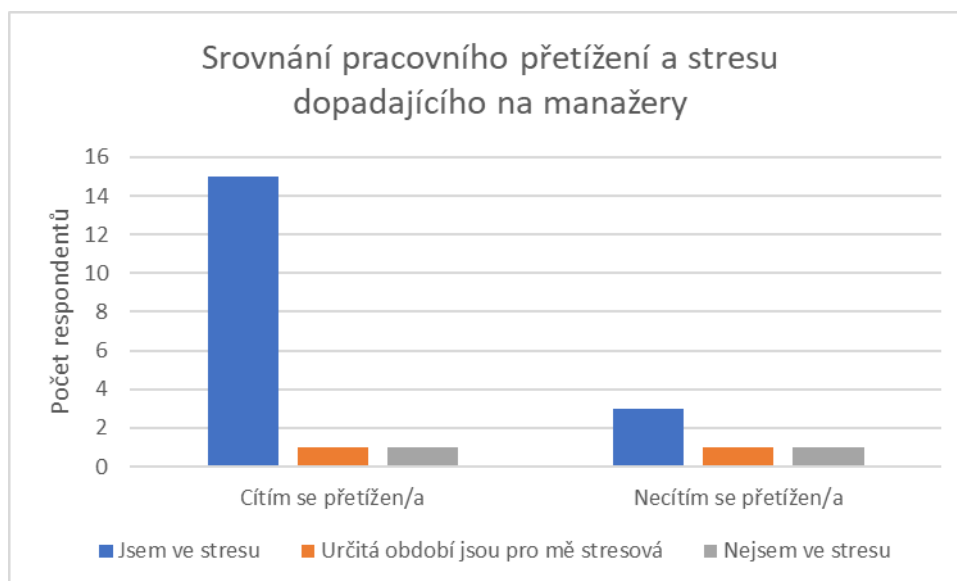


Zdroj: Vlastní zpracování

➤ **Byl/a jste někdy dlouhodobě ve stresu?**

71 % dotazovaných manažerů jsou v permanentním stresu. Někteří se svěřili, že je tato skutečnost důsledkem předchozí otázky, nedostatek podřízených, neustálá přetíženost, velká zodpovědnost apod. Někteří byli ve stresu kvůli vlastním zdravotním potížím, či zdravotním potížím člena rodiny. Velkým stresorem bývají také rodinné problémy, mezi které mohou patřit partnerské rozepře, děti s horším průběhem puberty apod. Toto období obvykle trvá, či trvalo okolo jednoho roku, někteří manažeři cítí vysoký stres od začátku svého působení na manažerské pozici. Občasný stres v různých náročných sezónách pociťuje 14 % respondentů a pouze 2 respondenti se ve své práci ve stresu ještě necítili. Tito 2 manažeři také odpověděli, že se necítí přetížení, a to i přes to, že oba mají více než 50 podřízených.

Graf 8: Dopad přetížení manažerů na jejich stres



Zdroj: Vlastní zpracování

➤ **Dokážete efektivně odpočívat?**

Díky této otázce bylo zjištěno, že starší jedinci si již často umí naordinovat odpočinek. Existují však i tací, kteří se cítí dlouhodobě přetížení, ale přes to nedokážou odpočívat. Často při odpočinku myslí na práci a na vše, co ještě musí stihnout vypracovat. Většina manažerů dle vlastních slov dokáže odpočívat pouze pokud nejsou v přílišném stresu. Pokud prožívají stresové období, často musí myslet na práci i v době, ve které je potřeba odpočívat (například před usnutím, při posezení s přáteli apod.). Pokud respondenti odpověděli, že dokážou efektivně odpočívat, často k relaxu volí sport, pobyt v přírodě či například čtení knihy.

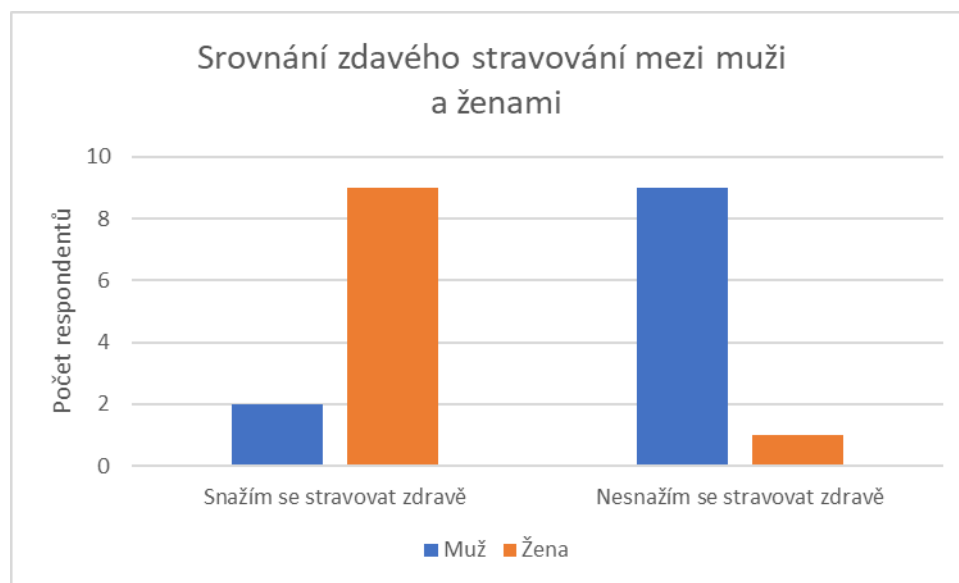
Jeden respondent odpověděl, že jeho častým útekem od pracovních povinností a velkou úlevou bývá alkohol. Nikdy dříve přílišné množství alkoholu nepil, pokud je však dlouhodobě ve stresu, vidí alkohol jako jediné možné východisko.

➤ **Snažíte se stravovat vyváženě?**

I přes to, že se více než polovina manažerů snaží stravovat vyváženě, většina přiznává, že si obvykle nestihnou uvařit jídlo do práce. Často se tedy tito manažeři snaží stravovat zdravě alespoň ve chvílích volna, o víkendech, dovolených, či svátcích. Mnozí manažeři přiznávají, že při množství jejich práce není možné zdravé stravování, preferují co nejrychlejší stravu, často tedy navštěvují fastfoody, které jsou nejbliže od místa jejich pracoviště.

Ve společnosti „XY“ se nachází firemní jídelna, ve které si zaměstnanci mohou objednat obědy dle výběru. Někteří manažeři jsou za tuto volbu rádi, neboť jim poskytuje alespoň jedno poměrně zdravé jídlo denně. Výzkum ukázal, že téměř veškerí respondenti, kteří odpověděli, že se nesnaží stravovat zdravě, jsou muži. Pouze jedna žena odpověděla, že zdravě nejí a ani o to nikdy příliš neusilovala. Většina žen se však snaží zdravě stravovat alespoň při již zmíněném volnu.

Graf 9: Zdravé stravování mužů a žen



Zdroj: Vlastní zpracování

➤ **Spíte dostatečně?**

Důvodem k nedostatku spánku bývá velká přetíženost, příliš mnoho práce, kterou manažeři dělají od rána do večera. Spousta manažerů má přebytek své práce, ale zároveň jsou zodpovědní za pomoc s prací svých podřízených, či mají rozhodovací slovo, bez něhož se nemůže posunout práce ostatních. Proto mnozí manažeři nemají dostatek spánku.

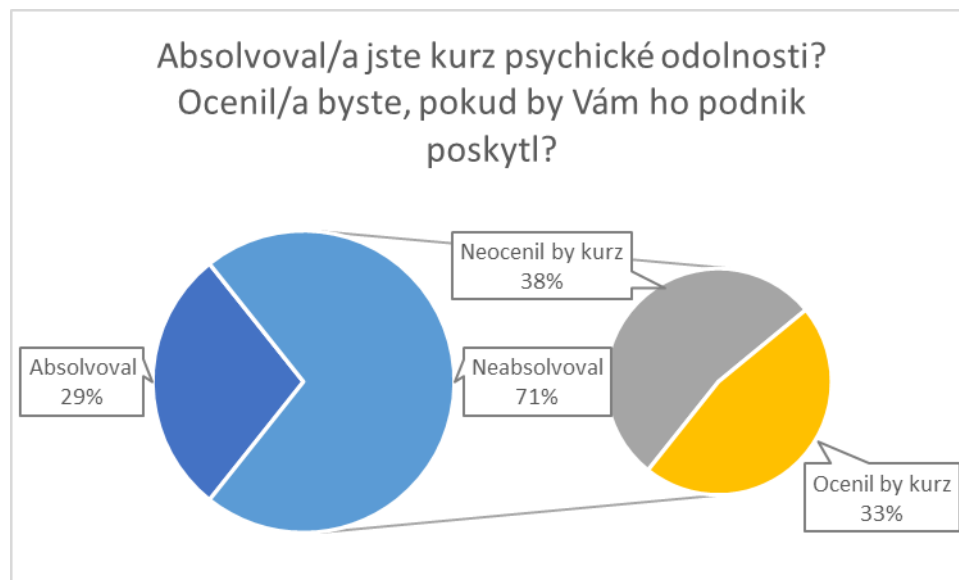
Mnoho manažerů zahání svou únavu o víkendu, kdy spí až 12 hodin, při tom v týdnu jsou schopni spát mnohdy méně než 5 hodin. Velká část manažerů však ani o víkendu nedokáže spát více hodin, neboť jsou zvyklí vsávat v určitou hodinu. Pokud tato hodina odbije, respondenti se často již pouze převalují v posteli a nedokážou usnout. Více než 50 % respondentů odpovědělo, že dle svého názoru spí dostatečně a spánek jim přílišně nechybí. Druhá část respondentů odpověděla, že si je vědoma, že nespí dostatečně a ráda by tuto skutečnost napравиła. Dva respondenti odpověděli, že obvykle spí dostatečně, pokud však

mají nadbytek povinností a musí více pracovat, nejsou s to odpočinout si dostatečně a jít spát včas.

➤ **Poskytl Vám podnik absolvování kurzu psychické odolnosti?**

Necelým 30 % respondentů byl poskytnut kurz, na němž se dozvěděli informace o tom, jak se vyhýbat stresovým situacím, či jak se stresem pracovat, jak efektivně odpočívat a udělat si čas na dostatek spánku, odpočinku či jiné aktivity. Na tomto kurzu se tedy respondenti učili také o asertivitě (jak se nebát říct: „Jsem přetížen/unaven a nedokážu plnit více úkolů, než mám nyní na starost.“). Ostatním manažerům kurz nabídnut nebyl. V rozporu s očekáváním více než polovina těchto respondentů odpověděla, že takové školení nepotřebuje a pravděpodobně by ho ani v případě nabídky nenavštívilo.

Graf 10: Kurz psychické odolnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

6.4. Případová studie logistiky nákladních vozů společnosti „XY“

Případová studie se detailně zabývá jedním případem (či malým množstvím případů) a je založena na sbírání velkého množství dat od jednoho či několika málo jedinců. Může být například detailním popisem jednoho produktu či služby, ale také některé z činností podniku (tímto případem se bude práce dále zabývat). Případová studie je založena na předpokladu, že porozumění jednomu případu pomůže k porozumění několika dalších, podobných případů. Na konci případové studie je posuzována validita výsledků, případ se také dává do širších souvislostí. (Hendl, 2016) (Miovský, 2006)

Kvalitativní studie je obecně považována za přesvědčivou a reálnou interpretaci výsledků, neboť jsou (na rozdíl od prezentací či prezentování dat) procesy velmi detailně popisovány. Díky detailním popisům případů jsou výsledky případové studie velmi snadno zapamatovatelné, neboť si je lze představit a nejedná se pouze o (pro někoho nic neříkající) čísla. Případová studie bývá velmi kvalitním zdrojem k pochopení chování lidí, ale také různých pracovních procesů, což může pomoci k inovativnosti. Případová studie má však také jisté nevýhody, mezi něž lze řadit nedostatečnou širší záběr výzkumu, neboť odpovědi jsou pouze od několika málo respondentů (zabývá se pouze jedním, či malým množstvím případů). (Chrastina, 2019)

Jako příklad případové studie pro společnost „XY“ bude popsána logistika nákladních vozů. Zdrojem veškerých informací použitých v následujících odstavcích je manažer, který deleguje 12 řidičů kamionu, musí se však také starat o techniku – 12 tahačů s návěsy.

Na každý pracovní týden je plánovaná doprava již ve čtvrtek předchozího týdne. V první řadě je naplánován seznam budoucích rozvozů pro sklady společnosti „XY“. Společnost však nezásobuje pouze své sklady, ale také působí jako mezinárodní přepravce po celé Evropě. Kamionová doprava má tedy především dvě hlavní využití: vnitropodnikové a mezinárodní. Zásobování vlastních skladů z centrálního skladu je vždy prioritou, následně společnost dováží do Čech vlastní zboží nakoupené v zahraničí. Po získání potřebných dat o budoucí distribuci je třeba vytvořit plán, ve kterém je třeba brát v potaz rizikové faktory, kterými může být onemocnění některého z řidičů, čerpání dovolené, ale také dostupná technika, budoucí svátky apod. Pokud zbývá volná kapacita, je možno za úplaty přepravovat zboží i dalším společnostem. V tomto případě musí manažer shánět další zakázky, aby vůz necestoval například do Itálie prázdný pro to, že je jiná společnost ochotna zaplatit za dovoz

zboží z Itálie. Proto jsou hledány další zakázky, při nichž by některá společnost chtěla dovést zboží např. z Německa do Itálie.

Každému skladu je určen den, při němž je zaváženo zboží. Každý sklad tedy ví, kdy může očekávat zboží z centrálního skladu. Při plánování směn musí manažer brát v potaz nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) č. 561/2006⁴. Toto nařízení určuje pravidla pro práci řidiče, především popisuje povolenou dobu řízení a následně nařizuje minimální délku odpočinku. Nařízení se vztahuje na vozidla překračující 3,5 tuny, jejichž řidič může řídit 4,5 hodiny, poté má 45minutovou pauzu a následně může řídit opět 4,5 hodiny – maximálně tedy 9 hodin denně (je zde udělena výjimka, při které lze řídit 10 hodin při splnění dalších podmínek). Manažer tedy musí plánovat směny tak, aby bylo zboží doručeno včas k zákazníkům a vše proběhlo v souladu s nařízením ES. Aby byla dodávka doručena včas, často jezdí dva řidiči v jednom vozidle, ti se střídají a mohou tedy ujet delší vzdálenost za kratší čas (v tomto případě je možno, aby vůz jel maximálně 16 hodin – řidiči se po 4 hodinách střídají, poté řidiči musí mít alespoň 8hodinový odpočinek). Manažer musí v pravidelných intervalech vyhodnocovat pracovní činnost řidičů a hlídá, zda dodržují příkazný odpočinek. Po exportu zboží manažer předává podklady, které jsou potřebné k fakturaci, na účtárnu.

V rámci plánování směn a distribuce je třeba zohlednit servisní intervaly tahačů a návěsu. Je také třeba, aby manažer pravidelně kontroloval stav techniky, neboť řidiči na to nemají dostatečné kompetence. Při plánování je také potřeba přemýšlet nad tím, jaký typ zboží bude převážen. Společnost disponuje dvěma typy návěsů, mezi nimiž jsou návěsy bez termoregulace a chladírenské (mrazírenské) návěsy. Vozidlo s chladírenským návěsem má také nižší užité zatížení z důvodu vyšší váhy. Povolená maximální váha je 40 tun, vozidlo bez termoregulovatelného návěsu tedy může převést až 24 tun, zatímco vozidlo s chladírenským návěsem pouze 21 tun. Chladírenské návěsy poskytují dva způsoby využití – jejich termoregulace umožňuje převážet buďto chlazené, či mražené produkty. Tyto návěsy se využívají především pro vnitropodnikové přepravy (z centrálního skladu do poboček).

Manažer má zodpovědnost za hlídání platnosti STK⁵ vozidel, musí zařizovat servis techniky. V době covidové je také třeba hlídat různá specifika, která povolují vstup do jiných zemí (např. v Rakousku nesmí řidiči vystoupit z vozu), tyto podmínky se neustále mění

⁴ Doba řízení a doba odpočinku v odvětví silniční dopravy

⁵ STK je stanice technické kontroly, obecně je pod tímto pojmem označováno osvědčení o technické způsobilosti vozu, které tato stanice vydává

společně s měnicí se covidovou situací. Do některých zemí nyní mohou jezdit pouze očkovaní řidiči, tudíž je třeba plánovat cesty i dle tohoto hlediska.

Manažer musí být neustále na telefonu, neboť některému z řidičů mohou přestat fungovat palubní jednotky, které jsou používány k výběru mýta (každá země má jiná pravidla a systém pro mýtné). Pokud jednotka přestane fungovat, manažer musí kontaktovat infolinky, zařídit zaplacení doplatku mýtného a objednat servis k danému mýtu. Vždy je třeba, aby řidiči měli hotovost v eurech a mohli tento servis zaplatit. Ze zákona musí mít každý řidič cca 200 euro v hotovosti, které může v případě potíží použít. Manažer je v tomto případě také dispečerem, musí být tedy nonstop na telefonu, neboť se kdykoliv mohou vyskytnout problémy při skládání či přebírání zakázek, nenáhlé poruchy vozidel, bouračky apod. Mezi možnosti zpestření manažerovy práce patří výběr nové techniky a její nákup.

6.5.SWOT analýza

V této kapitole lze vidět vypracovanou SWOT analýzu, která hodnotí působení vnitřního a vnějšího okolí na úspěšnost společnosti „XY“. Vnitřní okolí společnosti lze chápat jako silné a slabé stránky organizace, které ovlivňují konkurenceschopnost. Vnější okolím společnosti lze chápat faktory, na které organizace nemá vliv a nemůže je ovlivňovat. Mezi vnější okolí firmy patří příležitosti a hrozby. Cílem SWOT analýzy je identifikovat hrozby a snažit se jim předcházet, či je případně eliminovat. Zároveň je však důležité zaměřit se i na příležitosti, při kterých je třeba kvalitně využít silné stránky a dosahovat co největší konkurenční výhody. (Srpová a kol., 2011) (Urban, 2018)

Data použitá v následující analýze byla získána díky konzultacím s jedním z majitelů společnosti a zaměstnancem, který zde pracuje téměř od počátku působení společnosti.

Silné stránky

Společnost „XY“ vlastní velké množství prodejen, skladů a rozvozových automobilů, díky čemuž disponuje rozsáhlou distribuční sítí a může zákazníkům doručovat zboží již do druhého dne. Vzhledem k tomu, že je tato společnost na trhu již téměř 30 let, má také enormní množství cenných kontaktů a registruje více než 30000 stálých zákazníků. Společnost „XY“ vlastní velké Cash & Carry prodejny, které jsou vhodné pro podnikatele (dostávají věrnostní slevy), ale také pro běžné občany, kteří si mohou ve stejné prodejně vybrat z rozsáhlého sortimentu. Také je franšízorem více než 140 malých prodejen, které jsou rozmístěny i po menších městech v Čechách, několik málo prodejen se nachází i na Moravě. V prodejnách lze nalézt široký sortiment produktů, ať už je hovořeno o nápojích, alkoholu, pečivě, mražených

potravinách, cigaretách, či například o čerstvém ovoci a zelenině. Další silnou stránkou této společnosti je její marketing, který je obměňován dle potřeb zákazníků – pro velkoobchodní zákazníky je určen jiný marketingový mix než pro maloobchodní zákazníky. Tato společnost se také snaží preferovat tuzemské suroviny (které zákazníci často preferují) a má tedy jejich značné zastoupení.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky lze řadit zahraniční pracovníky, s nimiž je často velmi složitá domluva, jejich vysoké procentuální zastoupení ve společnosti také zapříčiňuje závislost společnosti na zahraniční pracovní síle. Mezi další slabé stránky společnosti patří menší znalost této firmy než jiné, konkurenční, společnosti. Tato společnost totiž nechce investovat přílišné množství financí do reklam, které by se mohly vysílat například v televizích či rádiích. Taktéž svou image přílišně nepropaguje na sociálních sítích. Tato společnost také nemá enormní odběry jako jiné společnosti, které nejsou tuzemské, tudíž u některých distributorů dostávají vyšší ceny než konkurence.

Příležitosti

Mezi příležitostmi společnosti „XY“ patří více franšizantů, kteří by chtěli otvírat nové franšizové obchody na Moravě a ve Slezsku. Jednou z největších příležitostí je rozrůstání společnosti do zahraničních zemí. Jednou z potenciálně možných zemí je Polsko, kde je levná pracovní síla, ale také značné množství dodavatelů společnosti „XY“. Příležitostí také může být další otevírání restaurací, neboť mohou zpracovávat suroviny z vlastních prodejen, které jsou například těsně před expirací a v prodejnách by svůj odbyt již nenašly. Další příležitostí je připojování jiných menších velkoobchodů či maloobchodů do skupiny nyní již 20 jiných společností, které společnost „XY“ vlastní.

Hrozby

Jednou z hrozeb pro společnost „XY“ je uzavření hranic, které by mohlo znamenat značný úbytek zahraničních zaměstnanců. Další hrozbou je značné uzavírání hospod, restaurací, barů, či benzinových stanic a dalších obchodů, kterým společnost „XY“ dováží zboží. Obě tyto hrozby mohou nastat s aktuální covidovou situací. Hrozbou, která společnosti hrozí, je také vznik nových konkurenčních podniků. Jednou z dalších hrozeb je možné poškození nákladních vozidel, kterých je pouze omezené množství. V tuto chvíli je dle informací dokonce o jeden kamion méně, než je řidičů. Pokud se jeden kamion poškodí, hrozí zastavení

dodávek mezi centrálním skladem a dalšími pobočkami a následné zpomalení či pozastavení celkové distribuce.

Následující tabulka zobrazuje vypracovanou SWOT analýzu.

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní prostředí	Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> ○ Rozsáhlá distribuční síť ○ Velké množství kontaktů a stálých zákazníků ○ Prodejny vhodné pro podnikatele i běžné občany ○ Široký sortiment produktů ○ Diferencovaný marketing 	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> ○ Závislost na zahraniční pracovní síle ○ Slabší znalost společnosti než jiné konkurenční firmy ○ Nízká propagace v online prostředí, televizi, či rádiu ○ Vyšší náklady
Vnější prostředí	Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> ○ Další franšízové obchody na Moravě a ve Slezsku ○ Expandování do zahraničí ○ Otevírání vlastních restaurací ○ Přidružování dalších společností 	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> ○ Uzavření hranic a úbytek pracovní síly ○ Uzavření restaurací, barů apod. ○ Vznik nových konkurenčních podniků

Tabulka 1: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále budou uvedeny jednotlivé kvadranty ze SWOT analýzy, které hledají souvislosti mezi analýzou vnitřního (SW) a vnějšího (OT) prostředí.

Kvadrant silných stránek a příležitostí (SO)

- Využití kontaktů a následné expandování do zahraničí
- Využití zahraničních pracovních sil (například manažerů, kteří se dorozumí s vedením společnosti i s podřízenými)
- Otevírání restaurací poblíž již existujících obchodů
- Vytvoření e-shopu a následná propagace na již existujících sociálních sítích

Kvadrant silných stránek a hrozeb (ST)

- Při riziku ztráty většího množství odběratelů (krach restaurace apod.) lze budovat vlastní restaurace či bary
- Možnost rozložení rizik pomocí nových maloobchodních prodejen

Kvadrant slabých stránek a příležitostí (WO)

- Vyšší propagace společnosti a tím zvyšování povědomí občanů o její existenci
- Zaměstnávání více českých občanů, kteří jsou nezaměstnaní – možná spolupráce s Úřadem Práce

Kvadrant slabých stránek a hrozeb (WT)

- Nedostatečné povědomí potenciálních zákazníků může způsobit preferenci prověřeného (známého) konkurenta

Po vypracování uvedené analýzy lze konstatovat, že nejpravděpodobněji využitou strategií bude SO, neboť její využití se jeví jako nejvýhodnější. SO, též *maxi-max*, je strategií, která využívá své silné stránky natolik efektivně, aby dokázala využít veškeré příležitosti. Tato strategie by měla společnosti pomoci s rozšířením působnosti do zahraničí, ale také na Moravu a do Slezska. Také společnosti umožní efektivně využívat suroviny, o které zákazníci již nejeví zájem.

7. Formulace doporučení a závěrů

Někteří respondenti, kteří se do tématu hlouběji ponořili a nad svými odpověďmi skutečně přemýšleli, byli za uskutečněný rozhovor velmi vděčný, neboť jim, dle jejich slov, pomohl zamyslet se nad chybami, které dosud nevědomky dělali. Těmto respondentům byl poskytnut záznam z rozhovoru s nimi a od dvou manažerů byly poskytnuty informace o tom, že na svých komunikačních a manažerských dovednostech (ale také asertivitě či aktivním odpočinku) nyní aktivně pracují.

V rámci analýzy komunikačních a psychosociálních dovedností bylo osloveno 34 manažerů působících v podniku „XY“, z nichž 21 bylo ochotno podstoupit polostrukturovaný rozhovor trvající přibližně 60 minut. V tomto rozhovoru bylo položeno 20 otázek, které byly rozděleny do 4 okruhů: obecné otázky, otázky týkající se komunikace, soft skills a posledním okruhem byla psychická odolnost a rizikové chování manažera. Na základě jednotlivých odpovědí lze vyvozovat, že někteří manažeři nepotřebují přílišné množství kurzů, neboť jsou i bez jejich absolvování dostatečně psychicky odolní a umí správně komunikovat. Společnost tedy může být úspěšná i bez poskytování těchto kurzů. Ke spokojenosti zaměstnanců a jejich stálé věrnosti této společnosti by však bylo vhodné zařadit možnost návštěvy kurzů psychické odolnosti, neboť většina manažerů je dlouhodobě ve stresu a cítí se být přetížena. Manažerům by mělo být doporučeno množství schůzí, které by měli se svými podřízenými vést. Dále by mělo být manažerům vysvětleno, jak motivovat své podřízené a jak často, neboť někteří mají pocit, že motivovat není potřeba a práci svých podřízených považují za samozřejmou.

Jedním z problémů, se kterými přichází manažer logistiky nákladních vozů často do styku, je skokový nárůst objemu zakázek. Na konci a na začátku každého měsíce je nakupováno velké množství produktů za akční slevy. Objem distribuovaného zboží často narůstá až dvojnásobných rozměrů a je tedy třeba být připraven, naplánovat dostatek směn řidičům a řádně zkontrolovat vozidla. Často se stává, že řidičů není dostatek (především kvůli již řečenému nařízení ES č. 561/2006) a tak i sám manažer musí produkty distribuovat. Největším problémem, se kterým se manažer potýká, je však nepravdělná obnova vozového parku. Technika je tudíž často zastaralá a hrozí její zpomalení či odstavení. Jako příklad lze uvést situaci, při které jeden tahač neprošel kontrolou STK a nyní musí být odstaven, druhému tahači vypršela lhůta platnosti STK a dva tahače jsou nyní nepojízdné. Manažer tedy měl v týmu 12 řidičů, ale pouze 8 plně funkčních vozidel. Řešením v tomto případě byla

nucená dovolená (kterou zaměstnavatel plně hradí, neboť vznikla z jeho zavinění) několika řidičů a fakt, že se v jednom vozidle střídají řidiči (jeden má ranní směnu, druhý noční). Mezi doporučení patří přijetí více řidičů nákladních vozů na částečný úvazek. Tito řidiči by mohli poskytnout své služby v době, kdy je nejvíce zakázek. Dalším doporučením je častější servis a kontrola tahačů a návěsů, také koupení alespoň jednoho náhradního vozu, bez kterého by se běžný provoz mohl obejít.

Vedení podniku by mělo projevit snahu o větší propagaci podniku na sociálních sítích, ale především také v rádiu, či televizi. Rádio často poslouchají potenciální zákazníci (restaurace, kavárny, maloobchody) a je zde vysoká šance na zvýšení tržeb společnosti, neboť zákazníci přestanou preferovat konkurenta. Pro zvýšení tržeb by společnost „XY“ také mohla expandovat do zahraničí, ale především do Slezska, kde zatím nemá přílišné zastoupení.

ZÁVĚR

Komunikační dovednosti jsou velmi důležitou součástí pracovního života každého manažera, neboť díky nim může efektivně komunikovat se svými podřízenými, korigovat jejich úlohy a povinnosti, řešit konflikty, ale také vyjednávat s dodavateli. Psychosociální dovednosti jsou neméně důležitým dílkem k řádnému fungování manažera. Díky psychosociálním dovednostem manažeři dokážou zachovat chladnou hlavu i v nelehkých situacích.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat specifika v oblasti komunikačních a psychosociálních dovedností jako účinných nástrojů, které manažerům pomáhají zkvalitňovat jejich práci. Tato práce analyzovala daná specifika v podniku „XY“, který působí převážně jako velkoobchod potravin. Dle předešlého výzkumu byly formulovány otázky týkající se klíčových vlastností, kterými by manažeři měli disponovat. Následně se autorka práce dotazovala 21 manažerů, kteří působí v daném podniku obvykle již více než 5 let a obvykle mají více než 10 podřízených. Na základě odpovědí lze odvozovat, že společnost může být úspěšná i bez poskytování kurzů komunikačních či psychosociálních dovedností pro manažery. Zároveň však lze konstatovat, že spokojenost manažerů by díky těmto kurzům mohla značně vzrůst, neboť většina manažerů je v dlouhodobém stresu a nedokážou efektivně odpočívat i přes to, že by to rádi uměli. Část manažerů neví v jaké frekvenci by měli podávat zpětnou vazbu svým podřízeným a je jim velmi nepříjemné dávat negativní zpětnou vazbu.

V této práci bylo vedení podniku doporučeno, aby zaměstnancům, kteří vykonávají manažerskou pozici, poskytla vzdělávání o psychickém zdraví, ale také o motivaci vlastních podřízených. Od některých manažerů je již nyní známa zpětná vazba o tom, že, od doby konání rozhovoru s autorkou této práce, pracují na svých psychosociálních dovednostech. Tito manažeři nevědomky dělali chyby, na které je nikdy nikdo neupozornil.

Na základě výše uvedených závěrů lze konstatovat, že cíl práce byl splněn dle zadání uvedeného v úvodní části.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ADLER, R. B. – Elmhorst, J. M. *Communicating at Work*. Principles and Practices for Business and the Professions. 10. vyd. New York, McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0077452698.
- [2] ASTL, J., ASTLOVÁ, E., MARKOVÁ, E. *Jak jíst a udržet si zdraví* aneb vyvážený zdravý životní styl pro každý den. Praha: MAXDORF s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7345-175-2.
- [3] BEDNÁŘ, V. *Strategie vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3858-1.
- [4] BEDRNOVÁ, E. a kolektiv. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha, Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [5] BENNETT, A. *Jak žít na plno 24 hodin denně*. Praha: Anahita, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-904775-1-3.
- [6] BERG, F. *Trénink psychické odolnosti*. 50 cvičení pro jednotlivce i skupiny. Praha, Portál, s.r.o., 2017. ISBN 978-80-262-1264-5.
- [7] BLAŽEK, L. *Management*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [8] BUCHWALD, P. *Stres ve škole*. A jak ho zvládnout. Brno, Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0159-3.
- [9] CARNEGIE, D. *Jak dovést sebe i druhé k vrcholovým výkonům*. Čím vzniká vůdčí osobnost. Praha, Beta s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7306-425-9.
- [10] CARNEGIE, D. *Jak vést úspěšný a plnohodnotný život*. Praha: Nakladatelství Práh, 2012. ISBN 978-80-7252-379-5.
- [11] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [12] CLEGG, B. *Vyjednávání*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0582-2.
- [13] FONTANA, D. *Sociální dovednosti v praxi*. Praha, Portál s.r.o., 2017. ISBN 978-80-262-1197-6.

- [14] FRENZEL, R. *Poprvé šéfem*. Jak uspět na vedoucí pozici. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2841-4.
- [15] GIDDENS, A. *Sociology*. 8th edition. Cambridge, Polity Press, 2017. ISBN 978-0745696683.
- [16] GREENBERG, M. *Jak lépe zvládat nepříjemné situace a konflikty*. Praha, Grada Publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-2584-5.
- [17] GRUHL, M., KÖRBÄCHER, H. *Psychická odolnost v každodenním životě*. Praha, Portál, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-262-0345-2.
- [18] HALÍK, J. *Mistr*. Manažer mezi dvěma mlýnskými kameny aneb co by měl znát každý vedoucí. Ostrava: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-059-1.
- [19] HARLEY, S. *Nebojte se upřímnosti*. Průvodce na cestě k vytváření dobrých vztahů v práci. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-277-2.
- [20] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté přepracované a rozš. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- [21] CHRASTINA, J. *Případová studie*. Metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5373-6.
- [22] CHUDLÍKOVÁ, J. *Podcast Po HRstech*. In: Blog.sodexo.cz [online]. 23.9.2020 [cit. 29.9.2021]. Dostupné z: <https://blog.sodexo.cz/podcast-po-hrstech-skou%C4%8Dkou-jankou-chudl%C3%ADkovou-o-pr%C3%A1ci-v-korpor%C3%A1tu>.
- [23] JACHTCHENKO, W. *Manipulativní rétorika*. Nejlepší manipulativní triky a techniky. Praha: Grada Publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-2205-9.
- [24] JAROŠOVÁ, E. a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Metodický průvodce. 2. rozšířené vyd. Praha, Management Press, 2005. ISBN 978-80-7261-135-5.
- [25] JÍLEK, D. *Manažer jako druhé řemeslo*. Stručný návod na to, jak zvládnout vedení lidí. Praha: Powerprint, 2020. ISBN 978-80-7568-252-9.

- [26] KAST, V. *Hněv a jeho smysl. Podněty k seberozvoji*. Praha: Portál, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7367-760-2.
- [27] KŘIVOHLAVÝ, J. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. ISBN 978-80-7195-573-3.
- [28] KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-121-6.
- [29] LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
- [30] LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [31] LOMBARDO, M. M., EICHINGER, R. W. *For Your Improvement. A guide for development and coaching*. 5. vyd. Lominger International: A Korn/Ferry Company, 2009. ISBN 978-1933578248.
- [32] LOŠŤÁKOVÁ, O. *Empatická a asertivní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-2227-1.
- [33] MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1732-6.
- [34] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. rozšířené vyd. Praha, Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [35] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. rozšířené vyd. Praha, Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [36] MINIRTH, F. a kol. *Jak překonat vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2011. ISBN 978-80-7255-252-8.
- [37] MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- [38] MUSIL, J. *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013. ISBN 978-80-905247-3-6.
- [39] NARULA, U. *Handbook of communication models, perspectives, strategies*. New Delhi, India: Atlantic, 2014. ISBN 978-81-269-0513-3.

- [40] NOVÁK, T. *Práce jako droga*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0016-2.
- [41] OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1726-3.
- [42] PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN: 978-80-247-5646-2.
- [43] PAVLICA, K., JAROŠOVÁ E., KAISER R. B. *Vyvážený leadership*. Dynamika manažerských dovedností. 2. rozšířené vyd. Praha, Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
- [44] PLETZER, M. A. *Emoční inteligence*. Jak ji rozvíjet a využívat. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3057-8.
- [45] PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ H. *Asertivitou proti stresu*. 2. přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-6917-2.
- [46] SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [47] ŠTĚPÁNÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
- [48] ŠTĚPÁNÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
- [49] URBAN, J. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav Práva, 2017. ISBN 978-80-87974-15-5.
- [50] URBAN, J. *Strategický management*. Praha: Ústav Práva, 2018. ISBN 978-80-87974-20-9.
- [51] VEBER, J. a kol. *Management*. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. 2., aktualizované vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [52] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN: 978-80-7367-387-1.

PŘÍLOHY

Příloha A Polostrukturovaný rozhovor	72
---	----

PŘÍLOHA A – Polostrukturovaný rozhovor

Obecné

1. Jak dlouho jste již na manažerské pozici?
2. Kolik podřízených máte?
3. Pracujete se svými podřízenými v teamu, nebo jako vedoucí skupiny?
4. Vyhovuje Vám manažerská pozice?

Komunikace

5. Podáváte dle svého názoru dostatečné množství informací svým podřízeným?
6. Poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu?
7. Máte problémy s podáváním negativní zpětné vazby?
8. Nasloucháte svým podřízeným?
9. Používáte při komunikaci některé z neverbálních projevů cíleně?
10. Co jsou dle Vašeho názoru Vaše silné a slabé stránky v komunikaci?
11. Absolvovali jste někdy kurz efektivní komunikace?

Soft skills

12. Jste asertivní?
13. Jdete svým podřízeným příkladem?
14. Dokážete ovládat své emoce?

Psychická odolnost a rizikové chování

15. Cítíte se přetíženi?
16. Byl/a jste někdy dlouhodobě ve stresu?
17. Dokážete efektivně odpočívat?
18. Snažíte se stravovat vyváženě?
19. Spíte dostatečně?
20. Poskytl Vám podnik absolvování kurzu psychické odolnosti?