

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**VYUŽÍVÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ  
V ČINNOSTI STŘEDNÍHO MANAŽERA**

**Autor práce:** Marek Materna  
**Studijní obor:** Regionální studia  
**Forma studia:** Kombinovaná  
**Vedoucí práce:** prof. PhDr. Jaroslav ERNEKER, DrSc.  
**Katedra:** Katedra evropských studií a veřejné správy

**2009**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prof. PhDr. Jaroslavu Ernekerovi, DrSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b>	<b>6</b>
<b>1.KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE V PROCESU VEDENÍ LIDÍ</b>	<b>7</b>
1.1. Komunikace	7
1.2. Struktura komunikace	7
1.2.1. Komunikátor	7
1.2.2. Kódování	8
1.2.3. Sdělení	8
1.2.4. Komunikační kanály a prostředky	9
1.2.5. Příjemce – komunikant, recipient	9
1.2.6. Dekódování	10
1.2.7. Zpětná vazba	10
1.2.8. Šum	10
1.2.9. Komunikační kontext	11
1.3. Komunikační činnosti a jejich základní typy	12
1.4. Komunikační styly	12
1.5. Základní charakteristika komunikačních nástrojů	14
1.5.1. Verbální komunikace	14
1.5.2. Neverbální komunikace	19
<b>2.CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH ČINNOSTÍ STŘEDNÍHO MANAŽERA</b>	<b>22</b>
2.1. Základní klasifikace manažerů	22
2.2. Obsah činnosti středního manažera	23
2.3. Funkce manažera v procesu vedení lidí	25
2.3.1. Diagnostická funkce	25
2.3.2. Manažerské funkce dle procesního přístupu	26
2.4. Manažerská komunikace v procesu vedení lidí a jeho obsah	28
2.4.1. Obsah procesu vedení lidí	28
2.4.2. Manažerská komunikace v procesu vedení lidí	30
2.4.3. Styl vedení	31
2.4.4. Sdělení pracovního úkolu	32
2.4.5. Argumentace	36
2.4.6. Stimulace a motivace	36

2.5.	Hodnotové systémy a jejich význam-----	39
<b>3.</b>	<b>ZÁKLADNÍ POZNATKY Z POUŽÍVÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ -----</b>	<b>40</b>
3.1.	Prostředí obslužných činností-----	40
3.2.	Pozice provozního pracovníka-----	40
3.3.	Pozice vedoucího pracovníka -----	41
3.3.1.	Komunikace s vedením společnosti-----	42
3.3.2.	Komunikace s odděleními-----	43
3.3.3.	Komunikace s provozními pracovníky -----	43
	Vyhledávání pracovníků - přijímací pohovor-----	43
	Úkolování provozních pracovníků -----	44
3.4.	Kontrola pracovních výsledků -----	45
3.5.	Konkrétní stimuly a odměňování-----	45
	<b>ZÁVĚR -----</b>	<b>47</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY-----</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH -----</b>	<b>50</b>
	<b>PŘÍLOHY -----</b>	<b>51</b>
	<b>ABSTRAKT -----</b>	<b>55</b>
	<b>ABSTRAKT -----</b>	<b>56</b>

## ÚVOD

Když jsem si vybíral téma své bakalářské práce, vycházel jsem v první řadě ze svého (jak jsem záhy poznal mylného) přesvědčení, že mluvit s lidmi umím dobře a manažerem také nejsem špatným. Zkrátka a dobře se opět potvrdilo, že čím méně člověk ví, tím více se domnívá, že zná dost. Jelikož jsem byl 2,5 roku středním manažerem v Nemocnici České Budějovice, a.s. trůfám si tvrdit, že trochu zkušeností mám jak s komunikací, tak s vedením lidí na pracovišti. Ve své práci popíši komunikaci jako nedílnou součást lidského bytí, její základní členění a rozdělení. Dále bych navázal specifickou částí manažerské komunikace, kdy jasně popíši středního manažera a jeho úkoly, styl práce a vedení lidí. V závěru bych rád aplikoval své zkušenosti a konkrétními ukázkami ukázal nezbytnost dobré komunikace na pracovišti. Cílem této bakalářské práce je analyzovat základní znaky činnosti pracovníků obslužných činností ve zdravotnictví. Charakterizovat jejich pracovní pozice a popsat komunikační nástroje, které střední manažer používá ve vztahu k podřízeným. Dále se zaměřím na přesné popsání zásad správné komunikace mezi středním manažerem a provozními pracovníky od počátečního kontaktu – žádost o zaměstnání – až po jeho vedení v kolektivu pracovníků. Současně ve své práci popíši úlohu komunikace v procesu stimulace a motivace zaměstnanců tohoto oboru. Ve své práci budu vycházet nejenom z teoretických poznatků, ale i z konkrétních poznatků z mého praxe. Rád bych, aby celá práce ukázala smysl a nutnost dobře komunikovat. Střední manažer by dle mého soudu měl být nejen dobrým zadavatelem pracovních úkolů pro své podřízené, ale i empatickým profesionálním manažerem, který chápe své lidi a jejich i nepracovní problémy.

Dnešní doba se neustále zrychluje a s ní i potřeba dovedně a přesně komunikovat. Přesnost informace, zadání úkolu, vyjasnění svého postoje má v moderním světě své nezastupitelné místo. Jestliže přijmeme fakt, že nic nového se již v komunikaci nestane, pak jsme již v tuto chvíli zastarali. Stejně jako se vyvíjí jazyk národa, vyvíjí se i komunikace jako celek. V tom spatřuji důležitost této práce, ale i prací, které v budoucnu na toto téma budou napsány.

Doufám, že i já jsem trochu přispěl k poznání tak složitého oboru, jakým je komunikace bezesporu je.

# 1. KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE V PROCESU VEDENÍ LIDÍ

## 1.1. Komunikace

Komunikace je pojmem, který má velmi široké použití. Slovo komunikace je latinského původu a znamená něco spojovat. Komunikačními prostředky mohou být jazyk, pošta, telefon, počítač, rozhlas, televize, ale také autobusy, vlaky, letadla. V psychologii není komunikace považována jen za pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Jde o mnohem více, jde o sebe prezentaci o sebepotvrzování.

Nejdůležitější charakteristiky je možno shrnout do těchto základních bodů:

- Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování
- Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem
- Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů<sup>1</sup>

Už od dětství a též v dospívání, v dospělosti i ve stáří můžeme pozorovat rozdíly mezi dětmi, adolescenty, dospělými i seniory v tom, jak komunikují. Nejen rozdíly v bohatosti slovní zásoby, stylistické úrovni, v tempu řeči, mimice či gestikulaci, nýbrž i v tom, co bychom mohli označit za komunikativní způsobilost nebo též kompetenci.<sup>2</sup>

## 1.2. Struktura komunikace

### 1.2.1. Komunikátor

Je to subjekt, který má potřebu a důvod komunikovat. Formuluje a odesílá sdělení, přijímá odpověď a reaguje na její obsah.

---

<sup>1</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada Publishing 2003, s.19 ISBN 80-247-0650-4

<sup>2</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada Publishing 2003, s.73 ISBN 80-247-0650-4

### 1.2.2. Kódování

Kódování je uložení myšlenky, sdělení, informace do formy, která je způsobilá pro komunikaci. Každé sdělení musí komunikátor zakódovat do symbolů, kterým příjemce rozumí, které dokáže pochopit a interpretovat (např. do jazyka, kterému oba rozumí). To znamená napsat a vyslovit určitý názor, vyjádřit pomocí kresby, zvukově, mimicky apod.

Využívají se následující druhy symbolů:

- Zvukové symboly – slova, pláč, smích apod.
- Neverbální dotykové symboly – úsměv, pokývnutí, ukázání prstem apod.
- Skutečný fyzický dotyk – podání ruky, pohlazení

Každý zvolený symbol má svoje přednosti i nedostatky v rychlosti a v přesnosti vyjadřování. Současně je potřebné respektovat také schopnosti příjemce – do jaké míry je schopný pochopit i interpretovat.

Způsob kódování výrazně ovlivňuje pochopení obsahu sdělení. Proto je potřeba vzájemná dohoda o používaných symbolech. V opačném případě dochází k nevhodné komunikaci a komunikačním trapasům.<sup>3</sup>

### 1.2.3. Sdělení

Je to soustava symbolů, která je přenášena prostřednictvím komunikačních kanálů. Může být přijímána jedním nebo několika komunikačními kanály (např. zrakem i sluchem), verbálně i neverbálně (např. gesty, pohledy apod.).

Sdělení má následující strukturu:

- Komunikační záměr a cíl sdělení
- Smysl sdělení pro komunikátora
- Věcný obsah sdělení
- Smysl sdělení pro příjemce
- Komunikační efekt a vliv na příjemce

---

<sup>3</sup> ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2004, s.10 ISBN 80-86708-02-0



#### 1.2.4. Komunikační kanály a prostředky

Jsou to média, prostřednictvím kterých se přenášejí sdělení.

Komunikační kanály rozlišujeme podle toho, jakým smyslem jsou vnímány.

Druhy komunikačních kanálů:

- Auditivní (hovořená – verbální řeč)
- Vizualní (mimika, gesta, pohyby těla)
- Taktilní (dotyky, údery, strkání)
- Čichový (vůně těla)
- Teplotní (tělesné teplo)
- Chuťový (vnímání chutě)

Ve všech typech komunikací člověka převládá optický a akustický charakter komunikačního kanálu, ovlivňující celkový ráz jeho komunikační sítě. U ostatních živočichů a neživých systémů je těžiště posunuto do oblasti dotykových, fyzikálních, chemických, matematických a podobných charakteristik

Základní komunikační prostředky fungují jako nosiči sdělení ve třech rovinách:

1. **Samotní lidé**, kteří jsou zprostředkujícím článkem a distributorem sdělení
2. **Technické komunikační prostředky** (masmédia, počítačové sítě, e-mail, internet apod.). Je to množství nejrůznějších prostředků, které se nepřetržitě vyvíjejí a zdokonalují.
3. **Kulturní symboly**, které zahrnují především jazykové znaky.

Výběr komunikačního kanálu závisí na konkrétní komunikační situaci, záměru a obsahu sdělení, osobnosti komunikátora i příjemce.

#### 1.2.5. Příjemce – komunikant, recipient

Přijímá sdělení a na začátku neovlivňuje komunikaci. V průběhu komunikace se ale role rychle mění a dochází ke střídání komunikačních rolí. Při dialogickém je takové střídání základní podmínkou efektivní komunikace.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2004, s.11 ISBN 80-86708-02-0

### 1.2.6. Dekódování

Příjemce na základě vlastních zkušeností, znalostí a schopností převádí sdělení do jemu srozumitelné podoby a interpretuje tak jeho obsah a komunikační záměr. To je potřebné k tomu, aby následná činnost byla adekvátní a nevznikalo komunikační nedorozumění. V případě potřeby příjemce formuluje vlastní odpověď, kterou následně kóduje a odesílá nazpět po zvoleném komunikačním kanálu. Tak dochází ke střídání komunikačních rolí.

Důležitou roli sehrává přiměřený způsob kódování ze strany komunikátora, protože každé slovo může mít různé významy. Vzniká odlišnost mezi **konotativním a denotativním** významem.

Denotativní význam je běžný, slovníkový opis, všeobecně přijímaný lidmi stejné kulturní i jazykové úrovně. Např. pes je čtvernohé zvíře, šelma, německý ovčák apod.<sup>5</sup>

Konotativní význam vzniká na základě širší nebo osobní zkušenosti, je emocionálně a hodnotově zabarvený. Např. pes je přítel rodiny, užitečné zvíře nebo naopak zákeřná, vraždící bestie.

### 1.2.7. Zpětná vazba

Prostřednictvím zpětné vazby se uskutečňuje potvrzení a pochopení sdělení. Její základní funkcí je informace o potvrzení nebo nepotvrzení určitého chápání, souhlasu nebo nesouhlasu, informace o chování a jednání partnera, které je reakcí na přijaté sdělení. To umožňuje obsah, formy i průběh komunikace upravovat, přizpůsobovat a měnit.

Zpětnou vazbou dostáváme i od vlastní komunikace tím, že slyšíme vlastní slova, uvědomujeme si polohu těla apod. zpětnou vazbu dostáváme velmi nekompromisně také od počítače.

### 1.2.8. Šum

V komunikačním procesu působí faktory, které deformují obsah sdělení. Mohou mít sémantickou, psychologickou i technickou podobu. Zdrojem šumu může být komunikátor i příjemce, kapacita zvoleného komunikačního kanálu, charakter komunikačního prostředí

---

<sup>5</sup> ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2004, s.11 ISBN 80-86708-02-0

apod. Intenzita šumu může dosahovat takové úrovně, že přijaté sdělení není totožné se sdělením odevzdávaným.<sup>6</sup>

### 1.2.9. Komunikační kontext

Komunikační kontext do značné míry ovlivňuje a určuje význam všech verbálních nebo neverbálních sdělení. To vede k tomu, že tatáž slova nebo totéž chování mohou mít odlišné významy, jestliže jsou použity v odlišných komunikačních souvislostech.

Komunikační kontext, který spolupůsobí při všem, co je sdělováno, a na to jak je to sdělováno má následující základní hlediska:

- **Fyzický kontext** znamená konkrétní prostředí (místnost, park, publikum na učebně apod.)
- **Kulturní kontext** představuje životní styl, přesvědčení, postoje, hodnotovou orientaci, způsob chování apod. Jde o pravidla určující, co je dobré a co špatné v rámci určité lidské komunity
- **Sociálně-psychologický kontext** souvisí se sociální pozicí účastníků komunikačního procesu a se vztahy mezi nimi, které s touto pozicí souvisejí
- **Časový kontext** znamená pozici určitého sdělení v posloupnosti konkrétních událostí.<sup>7</sup>

Mezilidská komunikace se realizuje v rozdílných komunikačních situacích, které jsou pokaždé jiné. Jako příklady takových situací v lidském komunikování mohou být:

1. Intimní, vzájemná dyadická komunikace v soukromí
2. Jednostranně řízená dyadická komunikace mimo soukromí (interview, výslech, přijímací pohovor apod.)
3. Komunikace v malé, primární skupině (rodina, příbuzenstvo apod.)
4. Komunikace člověka na veřejném prostranství, když je „chráněn“ anonymitou davu

---

<sup>6</sup> ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2004, s.12 ISBN 80-86708-02-0

<sup>7</sup> ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2004, s.13 ISBN 80-86708-02-0

5. Komunikace člověka na veřejném prostranství, když je exponován „před zraky veřejnosti“
6. Komunikace v instituci, organizaci
7. Komunikace prostřednictvím masmédií
8. Aranžovaná komunikace (hlavní role ve filmu apod.)
9. Interkulturální komunikace s cizincem<sup>8</sup>

### 1.3. Komunikační činnosti a jejich základní typy

Komunikační činnosti můžeme rozlišit podle dvojího kritéria, zda jde o předávání nového sdělení, to jest o činnost produktivní nebo naopak o přijímání sdělení, o činnost receptivní. Dále pak jde buď o stránku zvukovou, nebo stránku vizuální. Pokud jde o stránku vizuální činnosti, v produktivní činnosti je to psaní, pokud jde o stránku zvukovou, je to mluvení. V činnosti receptivní stránku vizuální zastupuje čtení, stránku sluchovou naslouchání.<sup>9</sup>

### 1.4. Komunikační styly

Označením „komunikační styl“ spojujeme účel, způsob i okolnosti mezilidského komunikování. Každý kontakt s lidmi, tedy každé mezilidské komunikování má nějaký účel a nějakou funkci, může jich mít i více najednou: utvořit, potvrdit, posílit nebo pozměnit vztah, získat informaci, udělit pokyn, přesvědčit, o něco požádat- anebo se prezentovat a jen tak se projevovat, třeba se pobavit. A mají-li se účel a záměry lidských setkávání naplňovat, je na místě komunikovat zcela určitým způsobem – komunikačním stylem. Rozlišujeme 5 základních stylů, ovšem nemůžeme do těchto základních druhů vtěsnat veškerou lidskou komunikaci.<sup>10</sup>

**Konvenční** – konvenčně komunikujeme poměrně krátce, vyměníme si pozdravy, pár nezávazných větiček (třeba o počasí). Účelem je konzervovat nebo potvrdit daný stav,

<sup>8</sup> ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2004, s.13 ISBN 80-86708-02-0

<sup>9</sup> DVOŘÁK, K. Rozbor komunikačních dovedností. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2007, s.7 ISBN 80-86708-18-7

<sup>10</sup> PLAŇAVA, I. Průvodce mezilidskou komunikací. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 47 ISBN 80-247-0858-2

dosavadní vztah. Hladké a nerozpačité výměně konvencí přispívá znalost norem chování a dovednost je používat, což označujeme slovem bonton. Ovšem tyto normy se mění v čase a prostoru a proto je třeba si uvědomit – jiná doba, jiný kraj – jiný mrav. Jestliže má konvenční chování několik poměrně pevně stanovených kroků, pak mluvíme o společenských rituálech a jestliže jsou tyto kroky zabaleny do slavnostního, výjimečného prostředí, mluvíme o ceremoniálech. V tomto stylu jsou slovní obraty i chování předepsány a variabilita je malá až nulová, což opět, jako všechny konvence, usnadňuje život, stvrzuje současný stav. Je třeba také rozlišit, zda se jedná o veřejné, rodinné či přechodové rituály (slavnostní stvrzení přechodu z jedné životní etapy do druhé – svatba, maturita, promoce).<sup>11</sup>

**Konverzačně** – při konverzování si vyměňujeme zajímavé informace, novinky, klípky, názory, jejichž praktická užitečnost může být v dané chvíli zanedbatelná. Pouze si chceme povykládat, pobavit se, potěšit, pobýt spolu a tím posilovat sounáležitost. Tou nejdůležitější sociálně psychologickou charakteristikou a tím nejvýznamnějším předpokladem zdařilé konverzace je symetrický (vyvážený) vztah mezi zúčastněnými.

**Operativně** – na rozdíl od konverzování se tomuto stylu nejvíce daří při asymetrii, kdy vzájemné pozice jsou komplementární v tom smyslu, že jeden je „nad“ a druhý „pod“. Jestliže se má něco vyrobit, udělat, zajistit, zařídit a vyřídit, koupit či prodat-což vše patří do operativní komunikace-je účelné jasné vymezení rolí, pozicí a kompetencí: jeden je nadřízený, druhý podřízený. Oba to vědí, přijímají a podle toho jednají. Při běžné a správně probíhající operativně si vyměňujeme jasná, stručná, někdy až strohá sdělení. Znakem operativního stylu je oboustranná korektnost, zdvořilost, přičemž emoční projevy mají být uměřené, minimální a v jistém slova smyslu formální.

**Vyjednávání** – tato náročná a významná komunikační dovednost patří do jednacích místností politiků, pracoven manažerů, do obchodů, na úřady a též do našich domovů. Vyjednává se tehdy, když je nezbytné nějak rozhodnout a hlasovat nelze, protože se vyjednávání účastní dvě strany, přitom každá má rozdílné zájmy, představy a zejména přání.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> PLAŇAVA, I. Průvodce mezilidskou komunikací. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 49 - 54 ISBN 80-247-0858-2

<sup>12</sup> PLAŇAVA, I. Průvodce mezilidskou komunikací. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 56 - 71 ISBN 80-247-0858-2

**Osobní** – osobní a intimní styl se liší od všech ostatních tím, že je prostředkem i samotnou cestou uspokojování nejhlubších lidských tužeb a potřeb. Nejvýznamnější charakteristikou osobního komunikačního stylu jsou naše emoce. Intimita předpokládá a vyžaduje nejen důvěru, ale i umění zúčastněné osoby naslouchat, empatii, akceptaci druhého, opravdovost.

### 1.5. Základní charakteristika komunikačních nástrojů

V literatuře se můžeme setkat s různým vymezením pojmů komunikační prostředek, komunikační nástroj, komunikační kanál nebo nosič informace. Komunikační nástroje jsou podstatné složky komunikační činnosti manažera. Jejich úkolem je přenos sdělení, informací, směrnic, pracovních úkolů v řídicím procesu. Manažer v řídicím procesu využívá především následující druhy komunikačních nástrojů.<sup>13</sup>

#### 1.5.1. Verbální komunikace

##### A) Hovorová komunikace

Může být bezprostřední nebo zprostředkovaná. V lidské činnosti se nejčastěji používají následující druhy hovorové komunikace:

- **Monolog** – je to v zásadě jednosměrná komunikace. Specifickou formou monologu je vnitřní monolog jako vnitřní redukovaná řeč, kterou vede člověk sám se sebou s použitím jazykových výrazových prostředků. Mezi nejpoužívanější monologické verbální projevy patří přednášky, referát, výklad, souhrnná informace apod.<sup>14</sup>
- **Rozhovor** – je to vzájemné odevzdávání sdělení mezi komunikátorem a příjemcem. Je to forma interpersonální komunikace, ve které se setkají dva lidé a prostřednictvím otázek a odpovědí dosahují svých cílů. Rozhovory se konají v rámci dvou osob, některé mohou mít i více účastníků.

Druhy otázek v rozhovoru:

- A) Otevřené – umožňují širší odpověď a vysvětlení složitějších odpovědí
- B) Uzavřené – odpovídá se odpovědí ANO či NE

---

<sup>13</sup> PLAŇAVA, I. Průvodce mezilidskou komunikací. Grada Publishing, a.s., 2005, s. 72 – 73 ISBN 80-247-0858-2

<sup>14</sup> ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2004, s.28 ISBN 80-86708-02-0

C) Alternativní otázky – dávají na výběr více alternativ a možností

Pomocí **otevřených otázek** lze partnera lépe zapojit do rozhovoru. Jejich prostřednictvím se zpravidla dozvíme více, než pomocí otázek uzavřených. Otevřenou otázku dáváme tam, kde chceme poskytnout příležitost, aby se rozhovořil a podrobněji vysvětlil svoje stanovisko. Otevřené otázky podněcují rozhovor, otevírají možnost rozvinutí rozhovoru o další problémy, pobízejí k formulování určitého názoru nebo rozvinutí určitého tématu. Často začínají tázacími slovy „proč“, „jak“. Poskytují prostor pro mnoho odpovědí a probouzejí zvědavost. Jsou podstatně vhodnějším prostředkem pro rozvíjení skutečného dialogu. Mohou ovšem přivést tazatele do nečekaných situací, v nichž musí reagovat na nečekanou repliku dotazovaného.

*Z hlediska obsahu rozlišujeme dva druhy otevřených otázek:*

- 1) Věcné otázky, které jsou zaměřeny na předmět rozhovoru, na zcela určitou věc. V podstatě jde o získávání věcných informací. Věcné otázky zpravidla zklidňují tok rozhovoru, vedou často k jasným, věcným odpovědím, mohou posilovat dorozumění s komunikačním partnerem
- 2) Osobní otázky, prostřednictvím kterých se ptáme na mínění, postoje, názory, hodnocení apod. tyto otázky jsou zaměřeny nejen na věc, ale také na emocionální stavy účastníků. Tím vzniká poněkud živější atmosféra, příhodná k tvořivějšímu řešení konkrétní otázky. Osobní otázky jsou problematičtější, neboť se obracejí k osobnímu mínění partnera. Probouzejí však zpravidla zaujetí, angažovanost v rozhovoru a většinou i řečovou aktivitu

Uzavřenými otázkami zjišťujeme souhlas. Proto se velmi dobře hodí v případě nejasných odpovědí partnera. Vyžadují určitou konkrétní odpověď, o níž lze jednoznačně říci, zda je správná nebo chybná. Jejich podtypem jsou otázky zjišťovací, na něž lze odpovědět slovem ano či ne. Zodpovězení takové otázky neponechává prostor pro rozvedení rozhovoru. Z hlediska vedení rozhovoru nejsou takové otázky příliš vítané, protože rozvinutí skutečného dialogu nepomáhají. Uzavřená otázka brzdí rozhovor a po jejím zodpovězení obvykle hovor končí.

Umění klást správné otázky:

- Otázka se musí týkat problému
- Otázka musí být srozumitelná
- Otázka musí být jasná a nedvojznačná
- Otázka nesmí navádět na určitý typ odpovědi
- Otázka musí být citově přijatelná, nesmí být urážející<sup>15</sup>

Umění formulovat a klást otázky je ústředním bodem mezilidské komunikace. Často jsou otázky jako prostředek komunikace podceňovány. Pomocí otázek se ale zvyšuje naděje na vybudování pozitivního vztahu k partnerovi a dosažení svého cíle. Je tomu tak proto, že:

- Získáte důležité informace, které pomohou přizpůsobit komunikační taktiku. Otázkami zjistíte, oč partnerovi jde a co je pro něj důležité
- Aktivně zapojíte svého partnera do jednání a zároveň se od začátku projevíte jako partner a ne jako protivník
- Můžete předejít komunikačnímu konfliktu, dát rozhovoru věcný charakter a tím lépe zvládnout emocionálně obtížné situace.

- Dialog – chápeme ho jako nejvyšší úroveň rozhovoru. Je charakteristický rozvinutou komunikací, určitým způsobem řeči, vzájemným replikování a tématikou zacíleností

Charakteristické znaky dialogu

- Aktivní střídání komunikačních rolí
- Důraz na vnímavé a pozorné naslouchání
- Navazování v odpovědi na položenou otázku
- Soustředění na základní problém
- Kritika pouze toho, co bylo řečeno
- Konkrétní hodnotící soudy

Překážky hlubšího rozvíjení dialogu

- **Obavy a strach.** Existuje nebezpečí, že vyslovený názor může být špatně pochopený a zkresleně interpretovaný. Proto často existují obavy

---

<sup>15</sup> ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2004, s.29 -31 ISBN 80-86708-02-0



otevřeně hovořit. Je důležité vytvářet pozitivní komunikační prostředí a vztahy vzájemné důvěry, jinak se může účastník dostat do nepříjemné situace a snaží se bránit, často nepřiměřenými prostředky.

- **Předstírání a zastírání.** Pokud v rozhovoru dojde k zatajování, zastírání, nebo naopak k předstírání, dialog končí
- **Obranné reakce.**
- **Neúcta.** Dialog je možný jen na základě vzájemné úcty.<sup>16</sup>

### **Otevřenost rozhovoru a dialogu**

Každý rozhovor a dialog by měl být optimálně otevřený. Nedostatek otevřenosti zkresluje komunikační záměr a cíl komunikace, neumožňuje dostatečnou zpětnou vazbu. Mezi základní překážky otevřenosti patří:

- Uspěchanost
  - Obavy z negativních důsledků otevřené komunikace
  - Vzájemná nedůvěra
  - Otevřený rozhovor může být nepříjemný
- Diskuse – je to cílově řízený skupinový dialog. Vhodně využitá diskuse má následující výhody:
    - Koordinuje myšlení účastníků a jejich pozornost zaměřuje na řešení konkrétního problému
    - Účastníci jsou nuceni přesněji formulovat svoje myšlenky a názory
    - Chyby v myšlení a uvažování jsou rychleji a efektivněji odhalovány
    - Dobré, užitečné a použitelné nápady jsou dále rozvíjeny.

Požadavky na efektivní diskusi:

- Vymezit diskusní problémy, obsah diskuse a její cíle
- Definovat používané pojmy
- Přiměřeně se vyjadřovat
- Vhodně argumentovat
- Pozorně naslouchat
- Umožnit ostatním, aby také hovořili
- Řídit diskusi

---

<sup>16</sup> ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2004, s.32 ISBN 80-86708-02-0

- Diskusi končit formulováním závěrů

- Polemika – je to specifický typ skupinového dialogu. Od diskuse se odlišuje tím, že do komunikačního procesu vstupují lidé, kteří znají diskutovaný problém. Komunikační pozice jsou rovnocenné. Jde především o věcnou komunikaci – to předpokládá nepřenášet emoce, antipatie, nálady i vzájemné vztahy.<sup>17</sup>

Lidská řeč se projevuje v komunikačním procesu prostřednictvím barvy, síly, výšky, melodie a rychlosti.

### **B) Písemná komunikace**

Na rozdíl od hovorové písemná komunikace:

- Neprobíhá ve stejném čase, na stejném místě ani ve stejné komunikační situaci
- Komunikační partneři nemohou vnímat přímou reakci sdělení
- Nevyžaduje tak rychlou reakci
- Na formulaci písemného textu je více času, vzniká tak komunikační rezerva
- Neprobíhá ve stejném čase a na stejném místě, nevyžaduje rychlou reakci
- Umožňuje přesněji formulovat názory, příkazy, směrnice apod.
- Má vyšší právní hodnotu<sup>18</sup>

Nevýhodou písemné komunikace je v hlavním případě to, že nevyžaduje rychlou reakci a není tam tak znatelná zpětná vazba. Písemnou komunikaci bych v tomto případě rozdělil ještě na tyto dvě podskupiny:

#### 1) Komunikace jednosměrná

Při této písemné komunikaci manažer neočekává písemnou odpověď, ale pouze potvrzení přijetí informace (správné a plné přijetí informace).

- komunikace dolů - střední manažer tak komunikuje své požadavky směrem ke svým podřízeným, což mohou být již výše zmíněné směrnice, příkazy.
- komunikace nahoru – střední manažer informuje své nadřízené o splnění úkolu, stavu věcí, nástin budoucích řešení (svodky, návrhy apod.)

---

<sup>17</sup> ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2004, s.28 - 33 ISBN 80-86708-02-0

<sup>18</sup> ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2004, s.35 ISBN 80-86708-02-0

## 2) Komunikace obousměrná

Při této komunikaci se již jedná o plnohodnotnou písemnou komunikaci, na niž se plně vztahují výše zmíněné body, které jsem vyjmenoval.

Písemná komunikace dostala v tomto století další rozměr, neboť s nástupem internetu můžeme hovořit i o elektronické komunikaci. Tato elektronická komunikace se odehrává pomocí našich PC počítačů na úrovni e-mailů, ICQ, Skype apod. Máme ovšem elektronickou komunikaci za pomoci naší mobilních telefonů na úrovni SMS a MMS. I když se i v těchto případech jedná o písemnou komunikaci, rapidně se nám snižuje velikost komunikační rezervy. Dalo by se říci, že při využívání elektronické komunikace prostřednictvím ICQ, tato komunikační rezerva úplně mizí. Co však nikdy nepůjde vtěsnat do písemné komunikace je podtón. Písemná komunikace nikdy nepojme sílu, barvu, hloubku lidského hlasu.

### 1.5.2. Neverbální komunikace

Lidé komunikují verbálně (slovně) a neverbálně (mimojazykově, mimoslovně). Myšlení a chování druhých ovlivňujeme nejen prostřednictvím verbální komunikace (psanou i mluvenou formou), ale také výrazem tváře, různými gesty, mimikou, pohyby těla i tónem řeči. Tato řeč beze slov – neverbální komunikace - vystupuje jako nezastupitelný průvodní prostředek slovní komunikace, jako důležitý prostředek vzájemného pochopení a porozumění. To, co přichází přes „verbální kanál“ jsou jen takzvaná holá fakta. Na „neverbálním kanále“ se k nám dostává to, co „zakresluje obraz do duše“: postoje, nálady, to znamená skutečné pocity. Naše ruce, ramena, nohy neříkají o nic méně než náš jazyk a jsou upřímnější. Několik znaků této němé řeči máme vrozených, další se můžeme naučit. Neverbální komunikace (až 65% komunikace) je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím výrazů obličeje, pohledů, pohybů očí, změn vzdálenosti mezi komunikujícími, způsob držení těla a jeho pohybů, signálů, ovládání prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, rychlosti a hlasitosti řeči.

Neverbální komunikace jako odevzdávání významů nejazykovými prostředky je prováděna za pomoci neverbálních symbolů. Tyto se dělí na:

- A) Obrazové symboly (ikony) se využívají především při koordinaci stabilních a jednoduchých činností (např. v systému dopravních značek, státních symbolů apod.), jako signály podněcující k určité akci (např. ve vojenské a policejní činnosti), jako symboly, které integrují a koordinují lidi např. kříž, kruh apod.).

B) Gesta zahrnují všechny lidské pohyby anebo polohy těla, kterým je připisován určitý význam. V této souvislosti se též hovoří o řeči lidského těla. Všeobecně představuje neverbální komunikace souhrn znaků, kterými oznamujeme:

- emoce - pocity, nálady afekty
- zájem o sblížení – navázání intimnějšího vztahu
- dojem o tom „kdo jsem já“
- ovlivnění změny postoje partnera
- řízení chodu vzájemného styku<sup>19</sup>
- Haptika - bezprostřední dotyk.
- Mimika - je to výraz naší tváře. Zahrnuje oči, čelo, nos, ústa, bradu. Mimika je vědomé vyjadřování výrazem tváře, způsobené stahy obličejových svalů. Je – vedle gestikulace - důležitou složkou nonverbální komunikace. Mimické výrazy jsou kromě toho většinou nezávislé na kultuře a jazyku, takže mohou sloužit k dorozumívání i tam, kde si lidé jazykově nerozumějí.
- Gestikulace - široká škála pohybů a gest.
- Posturika - posturika se zabývá přenášením informací, které se mohou vyjádřit polohou a držením těla. Statická poloha.
- Kinezika - stejná jako posturika, ale jedná se o dynamický pohyb těla
- Pohledová aktivita - zrak je nejdůležitějším systémem neverbálních signálů
- Vzhled - ovlivňujeme svým vzhledem.
- Paraverbální komunikace - tvoří určitý přechod od neverbálních k slovním způsobům vyjadřování. Podle výzkumů je můžeme rozdělit takto:

Neartikulované zvuky	40,5%
Opravy	25,3%
Vynechávání anebo nedokončení slova	4,5%
Nedokončené věty <sup>20</sup>	1,2%

---

<sup>19</sup> ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2004, s.36 ISBN 80-86708-02-0

<sup>20</sup> ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2004, s.46 ISBN 80-86708-02-0

- Proxemika - proxemika je druh neverbální komunikace, spočívající ve vyjádření vztahu mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti, kterou k sobě komunikující subjekty zaujímají. Většinou se mluví především o vzdálenosti horizontální, ale také vertikální vzdálenost subjektů je předmětem zkoumání proxemiky.

Z teorie proxemiky vyplývá dělení na čtyři základní zóny:

intimní zóna - vzdálenost komunikujících je do 60 cm

osobní zóna - vzdálenost komunikujících je od 60 cm do 1,2 m

společenská zóna - vzdálenost komunikujících je od 1,2 m do 2 m

veřejná zóna - vzdálenost komunikujících je od 2 m dále

Některé rozdíly v neverbálním chování jsou dokonce podmíněny kulturními rozdíly. U neverbálního chování je třeba vědět:

- že největší význam je kladen na **neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy**, tato část je nejvíce vnímána a nejvíce také ovlivňuje to, jak posluchač vnímá zprávu (kontakt očima, mimika)
- na druhém místě jsou to **pohyby rukou a paží**
- a teprve pak **pohyby a pozice těla a nohou**

Pokud dva lidé spolu komunikují, může se stát, že jeden z nich udržuje oční kontakt v menší míře, například pouze 25% komunikačního času. Druhý z nich si může vytvořit názor, že jeho komunikační partner je nesmělý, nejistý, vyhýbavý, přecitlivělý nebo opatrný, případně se snaží něco skrýt. Pokud oční kontakty trvají více než 60% komunikační doby, vyvolává to dojem, že osoba je sebevědomá, přátelská, přirozená, čestná, otevřená nebo drzá.<sup>21</sup>

Z výše popsaného vyplývá, že jestliže má komunikace proběhnout „bez závad“ je třeba velké dávky empatie u obou komunikačních partnerů a dobrou znalost vést rozhovor. Všechny neverbální projevy mohou totiž být vnímány jako jak pozitivně, tak i negativně. To vše záleží na subjektivní zkušenosti a našeho komunikačního partnera.

---

<sup>21</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada publishing, a.s., 2003, s.124 ISBN 80-247-0650-4

## 2. CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH ČINNOSTÍ STŘEDNÍHO MANAŽERA

### 2.1. Základní klasifikace manažerů

Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.

Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové.

- **Linioví manažeři** (nižší manažeři) se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeři v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.
- **Střední manažeři** odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řádových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou rozličné – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí odboru atd. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.
- **Vrcholoví manažeři** (top manažeři) jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.

V různých typech organizací se setkáváme s různými variacemi tohoto základního schématu. Jsou velké organizace (České dráhy), které se dělí na divize a ty na další jednotky, přičemž jednotlivé úrovně řízení jsou mnohem širší, než je tomu u běžné výrobní firmy. V malých firmách zase často chybí střední úroveň řízení, protože její existence je zbytečná. Jsou organizace s řadou divizí, kde je počet vrcholových a středních manažerů

skoro vyrovnaný, v jiných firmách nacházíme početný střední management při několika málo vrcholových vedoucích.<sup>22</sup>

## 2.2. Obsah činnosti středního manažera

Vedení lidí a koordinace jejich práce (činností, aktivit) je základní práce manažerů všech úrovní, i když právě nejlépe je to možné vidět u základní či střední úrovni manažerů. Zpravidla se to interpretuje jako schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat, strhávat lidi pro správné plnění potřebných úkolů a tím dosažení stanovených cílů. Střední manažer tudíž musí být způsobilý, mít autoritu či charisma.

Střední manažer musí být komunikativní, empatický, rozhodný, spravedlivý a v neposlední řadě také pružný. Všechny tyto vlastnosti jsou velmi důležité, a i když se neustále říká, že schopnost vedení „má někdo už v sobě a někdo ne“, tak s tím nemohu souhlasit. Schopnosti vedení lidí a hlavně jejich správného vedení se střední manažer učí celý život nejenom každodenní praxí, ale dnes již také odbornou literaturou. Manažerem se nikdo nerodí, ale stává. Stává se jím postupem (jmenováním) na manažerský post.

Manažer je také zaměstnanec, který zodpovídá za provoz firem a organizací. Jeho pracovní náplň může být rozdílná a na různých řídicích úrovních, ale vždy zodpovídá za chod dané organizace. Aby se člověk stal manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti. Tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí. Ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní.

Manažer pracuje prostřednictvím svých podřízených. Zodpovídá za jejich práci, motivuje je a snaží se o soulad potřeb jejich i potřeb firmy. Dále informuje jak své podřízené tak i nadřízené. Reaguje na chyby v systému, dělá důležitá rozhodnutí a vyjednává.

Každý manažer by měl dodržovat určité zásady, aby jeho práce byla efektivní, to znamená, že by měl stanovit jasné cíle a jak jich dosáhnout. Dále by měl dbát na prevenci – spíše předcházet nedostatkům, než pak řešit problémy, kterým se dalo vyhnout. Je také důležité stanovit si priority, vhodně načasovat a naplánovat postup řešení daných úkolů a podobně. Manažerův zájem by neměl směřovat pouze na firmu a její chod, ale měl by se také zaměřit na zákazníka a na jeho spokojenost.

---

<sup>22</sup> BĚLOHLÁVEK, F a kol. Management, Olomouc: Rubico, 2001, s.26 ISBN 80-85839-45-8

Stejně jako všichni zaměstnanci, tak i manažeři musí plnit stanovené úkoly tzv. řídit práci, pracovníky apod. Být dobrým manažerem znamená mít mnoho dovedností a znalostí a to zejména z psychologie (ovšem nejen z ní).

Existují tři okruhy manažerských dovedností:

1. lidské dovednosti - jsou obecné dovednosti důležité zejména pro provozního manažera, personalistu. Tyto dovednosti jsou důležité pro vedení lidí, motivaci, komunikaci, spolupráci a vzájemné pochopení.
2. technické dovednosti - schopnosti využívat specifické vlastnosti, postupy, znalosti techniky, využívat specializované pracovníky. Manažer by měl mít stejné dovednosti technického rázu, jako mají lidé, které řídí. A to proto, aby zajistil provedení příslušné práce.
3. koncepční dovednosti - schopnost vidět věci jako celek např.: strategické vedení – vidět dopředu. Patří sem také schopnost řídit, integrovat a sladovat zájmy a aktivity podniku.<sup>23</sup>

Dobrý manažer by měl umět:

- vždy jasně vymezit cíle, aby lidé věděli, na čem mají vlastně pracovat
- zřetelně vyjadřovat pokyny
- jednat s různými typy lidí
- rozumět pracovníkům a tolerovat je
- rozhodovat se ve složitých situacích
- přijímat i poskytovat zpětnou vazbu
- dobře organizovat a kontrolovat práci
- být schopný přizpůsobovat se změnám

Velký důraz se u manažera klade na jeho formální a neformální autoritu. Je důležité, aby obě autority spolu korespondovaly. Neformální autorita závisí na znalostech, dovednostech, výši odborného vzdělání. Dále je ovlivněna pracovní morálkou, vztahem ke spolupracovníkům a také jeho vlastnostmi – poctivost, důslednost...

Manažerem nemůže být každý. Ke své práci potřebuje určité předpoklady a to získané i vrozené.

---

<sup>23</sup> BĚLOHLÁVEK, F a kol. Management, Olomouc: Rubico, 2001, s.37 ISBN 80-85839-45-8



Získané předpoklady jsou takové, které získáme výchovou a vzděláním a částečně sem patří i intelektuální vlastnosti, které jsou sice vrozené, ale dají se částečně ovlivnit i výchovou. Příkladem pro získané předpoklady jsou: zkušenosti, znalosti, asertivita a komunikace.

Vrozené předpoklady se nedají výchovou moc ovlivňovat. Patří sem: fantazie, temperament, empatie a zejména intelekt.

V prvních krocích se manažer často setkává s:

1. Častým nedorozuměním při jednání s okolím
1. V případě povýšení v kolektivu s budováním nové řídicí autority vůči kolegům
2. Vytvářením špatných prvních návyků v manažerských dovednostech
3. Nízkou produktivitou manažerské práce
4. Neznalostí rozsahu manažerské práce a nástrojů vedení

Aby manažer mohl s úspěchem vykonávat svoji funkci, měl by se držet několika zásad:

1. schopnost vést nespočívá jen ve vrozeném talentu, ale lze se jí naučit a zdokonalovat ji
2. vedoucí je svým podřízeným vždy příkladem (dobrým či špatným)
3. slova i činy manažerů se mají shodovat
4. manažer nesmí ztratit kontakt se svými podřízenými
5. vedoucí má mít pozitivní vztah k podřízeným a občas přispět i ke splnění jejich úkolů vlastní prací.

## **2.3. Funkce manažera v procesu vedení lidí**

### **2.3.1. Diagnostická funkce**

Činnost manažera v procesu vedení lidí vystupuje jako řešení problémových situací, kde se diagnostikují a vyrovnávají rozpory mezi požadovaným cílem organizace a konkrétním jednáním pracovníka. Cílem je dosahovat relativní shody mezi očekáváním manažera (které zahrnuje potřeby organizace) a činnostmi pracovníků, kteří tato očekávání naplňují. Proto je potřebné, aby manažer problémovou řídicí situaci identifikoval,

analyzoval, definoval a popsal. Od manažera to vyžaduje potřebné osobnostní vlastnosti rozvíjené a umocňované poznávacími schopnostmi a dovednostmi.

Cílem je odhalovat, identifikovat a předvídat problémové situace, které mají vliv na realizaci profesních činností.<sup>24</sup>

Diagnostickou činnost je vhodné soustředit na:

- osobnostní vlastnosti pracovníků a jejich profesní profil
- úroveň pracovní výkonnosti a výsledky pracovní činnosti (např. aktivitu nebo pasivitu, vstřícnost, úroveň samostatnosti a spolupráce, trvalost dosahování výsledků apod.)
- vliv konkrétních pracovních podmínek na profesní činnost a život pracovníků
- konkrétní způsoby chování a jednání v různých situacích (především konfliktních), způsob reagování na běžnou, zvýšenou a extrémní zátěž apod.
- vliv stimulů a účinnost jejich transformace do motivační struktury (potřeby, zájmy, postoje, hodnotové orientace)
- příčiny nežádoucích odchylek od požadovaných norem
- úroveň informovanosti o pracovních úkolech
- průběh adjustace nových členů
- fungování vztahů a sociálního klimatu
- jak je přijímán používaný styl vedení, apod.<sup>25</sup>

### **2.3.2. Manažerské funkce dle procesního přístupu**

Procesní přístup pro vytvoření struktury znalosti managementu a klasifikace činností manažera.<sup>26</sup>

#### **Sekvenční funkce**

---

<sup>24</sup>ČAKRT, M. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2003, s.153 ISBN 80-85943-81-6

<sup>25</sup>ERNEKER, J. SKOŘEPA, L. Řízení a manažerské dovednosti. I. díl. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2006, s.115-133 ISBN 80-86708-14-4

<sup>26</sup>ERNEKER, J. SKOŘEPA, L. Řízení a manažerské dovednosti. I. díl. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2006, s.16 ISBN 80-86708-14-4

-sled činností, které mají společný základ

A) Plánování

Prioritní proces, vedoucí k formulaci cílů a efektivních cest k jejich dosažení, vztahující se na všechny aktivity (formulace cílů a strategií, priorit, efektivita, ucelenost)

B) Organizování

Organizování spočívá ve zřízení účelné struktury rolí a kompetencí ve vztahu k cílům (organizační struktura, kompetence)

C) Personalistika

Potřeba nejen získat, ale i udržet a využít schopné, aktivní a dlouhodobě loajální pracovníky (řízení lidských zdrojů, výběr, hodnocení)

D) Vedení lidí

V tomto bodě se zaměřujeme na ovlivňování spolupracovníků k dosažení skupinových cílů (stimulace, motivace). Vedení lidí zahrnuje cílově orientované a vzájemně propojené manažerské činnosti se záměrem stimulovat a aktivizovat lidi tak, aby v požadované kvalitě naplňovali požadavky pracovní činnosti a rozvíjeli sami sebe.<sup>27</sup>

E) Kontrola

Kontrolou měříme úspěšnost naplňování plánů a cílů (korekce odchylek)

**Průběžné funkce**

A) Analýza

Analýzu je třeba provádět, protože jen na jejím základě se můžeme správně rozhodovat při pokračování k dosažení stanovených cílů.

B) Rozhodování

---

<sup>27</sup> ERNEKER, J. SKOŘEPA, L. Řízení a manažerské dovednosti. I. díl. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2006, s.113 ISBN 80-86708-14-4

Nutnost rozhodnout, jakých způsobem a jakými prostředky pokračovat k dosažení stanovených cílů.

#### C) Koordinace

Sladění více činností k naplnění cílů.

## 2.4. Manažerská komunikace v procesu vedení lidí a jeho obsah

### 2.4.1. Obsah procesu vedení lidí

Vedení lidí je organickou součástí řídicího procesu, kde manažer usměrňuje výkonné prvky organizace prostřednictvím rozhodovacích, příkazovacích, informačních, metodických i kontrolních pravomocí.

Vedení lidí zahrnuje cílově orientované a vzájemně propojené manažerské činnosti se záměrem stimulovat i aktivizovat lidi tak, aby v požadované kvalitě naplňovali požadavky pracovní činnosti a rozvíjeli sami sebe. Cílem je dosáhnout přeměny pracovníků z pasivního objektu vnějšího působení na aktivní subjekt plnění profesních požadavků. Proto je potřeba pracovníky poznávat, informovat, stimulovat, hodnotit i aktivizovat.<sup>28</sup>

V řídicím procesu se komunikační partneři stýkají, vyměňují si názory, činnosti a nepřetržitě vstupují do různých forem sociálních kontaktů – dochází k sociální interakci zúčastněných subjektů. V řídicím procesu vstupují jeho účastníci do intenzivní formální (institucionální, statutární, oficiální) a neformální (osobně výběrové, neoficiální, pospolitostní) interakce.

#### **Formální interakce** – oficiální, statutární

Základem je formální interakce, která je vytvářena vzájemně propojenými organizačními a institucionálními vazbami a je regulovaná prostřednictvím oficiálních (institucionálních), především organizačních vztahů. Jejich obsah všeobecně vyjadřuje požadavky „musí se“, „mělo by se“, „je potřebné“ apod. Formální (statutární, funkční, oficiální) vztahy se vyznačují neosobním seskupováním při plnění pracovních úkolů a oficiálností vzájemných kontaktů. Subjekt řízení se pohybuje v konkrétním komunikačním prostředí instituce nebo organizace. To je ovlivňované a determinované sítí různorodých

---

<sup>28</sup> ERNEKER, J. SKOŘEPA, L. Řízení a manažerské dovednosti. I. díl. 1. vydání České Budějovice: VŠERS, 2006, s.113 ISBN 80-86708-14-4

vztahů – profesních, mocenských, kompetenčních, prestižních, kooperačních, demografických a zájmových. Subjekty komunikace tak vstupují do ustálených interakcí a sociálních vztahů s nejrůznějšími subjekty – nadřízenými, podřízenými, spolupracovníky, organizacemi, institucemi apod. Tak vzniká suma požadavků a očekávání, která zahrnuje normativní požadavky a očekávání, všeobecně platné pro komunikační činnost.<sup>29</sup>

### **Neformální interakce** – neoficiální, osobně výběrové

Tato interakce vzniká také v pracovní činnosti a je založená na preferenčních volbách, osobních sympatiích, společných zájmech. Tyto vztahy vznikají spontánně v procesu osobních sociálních kontaktů, jsou odvozeny od přátelských vztahů, ze vzájemné sympatie a dalších faktorů. Na základě uvedených vztahů vzniká neformální komunikace, která je charakterizována jako neformální výměna informací mezi komunikačními partnery v komunikačních situacích a komunikačními nástroji, které nejsou upraveny komunikačními předpisy. Vyjadřují především vztahy partnerské, kooperační, kde účastníci většinou zaujímají rovnocenné profesní (organizační) pozice, a kde převládají neformální vztahy.<sup>30</sup>

I když by se na první pohled zdálo, že tyto dvě interakce nemají nic společného a nemohou být použity zároveň, opak je pravdou. V dnešní době se řídicím procesu používá neformální komunikace k doplnění té formální. Tyto interakce jsou navzájem propojeny. Při rozhovorech s podřízenými pracovníky použití neformální komunikace ovlivňuje vnímání daného úkolu, zapojení do problému – kooperaci. Neformální komunikace se samozřejmě nedá použít vždy a někdy je skutečně vhodné zůstat pouze u formální, kdy nadřízený pouze sdělí základní informace. Je už pouze na osobním přístupu manažera, jak tyto úkoly sdělí a na jeho dovednosti sdělovat pracovní úkoly. Sdělení pracovního úkolu by mělo mít jistá pravidla a mělo by obsahovat tyto informace:

- A) popis úkolu (co dělat)
- B) kdo je pověřen vedením či přímým vykonáním

---

<sup>29</sup> ERNEKER, J. Řízení a komunikační dovednosti. I. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2005, s.11 ISBN 80-86708-13-6

<sup>30</sup> ERNEKER, J. Řízení a komunikační dovednosti. I. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2005, s.12 ISBN 80-86708-13-6

- C) termín (do kdy)
- D) pracovní postup (jakým způsobem pracovní úkol vykonat)
- E) proč to vykonat (pouze u složitějších úkolů. Ovlivňuje to stimulaci a motivaci)
- F) co je výsledek, čeho se má dosáhnout

Všechny požadavky na splnění pracovního úkolu však musejí být reálné a skutečně splnitelné. Zde se jasně odliší manažer a „jakoby manažer“. Skutečný manažer má opravdu přehled o práci svých podřízených a dokáže odhadnout co je a co není možné v daném čase udělat.

Jestliže nadřízený sdělí všechny tyto informace nutné ke zdárnému splnění pracovního úkolu, vyhýbá se ve svém prvopočátku komplikacím, které mohou přijít při nejasně sděleném pracovním úkolu.<sup>31</sup>

#### **2.4.2. Manažerská komunikace v procesu vedení lidí**

Formální i neformální komunikace, využívaná v řídicím procesu, dostává podobu manažerské komunikace. Manažerská komunikace vzniká jako produkt formálních i neformálních vztahů, jako produkt fungování organizační struktury a systému managementu. Prostřednictvím komunikační sítě jsou do ní diferenciovaně zapojeni všichni, kteří v konkrétním organizačním prvku působí. Realizuje se především v oblasti formálních vztahů, ve značně formalizovaném a relativně přesně stanoveném komunikačním postupu.<sup>32</sup>

Manažerská komunikace probíhá v prostředí organizace nebo instituce jako organická součást řídicího procesu. Je nástrojem, který ovlivňuje a reguluje myšlení a činnost lidí tak, jak to požaduje manažer ve svém rozhodnutí. Zprostředkovává rozhodnutí manažera a směřuje k cílovému usměrňování řízené organizace.

Její úlohou je:

- Předávat a přijímat informace potřebné pro řízení

---

<sup>31</sup> BĚLOHLÁVEK, F a kol. Management, Olomouc: Rubico, 2001, s.132 ISBN 80-85839-45-8

<sup>32</sup> ERNEKER, J. Řízení a komunikační dovednosti. I. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2005, s.14 ISBN 80-86708-13-6

- Ovlivňovat motivační strukturu, postoje, hodnotovou orientaci, chování a činnost řízených pracovníků
- Dosahovat porozumění v procesu přijímání a realizace rozhodnutí
- V řídicí činnosti komunikačně zprostředkovávat příkazy, směrnice, pokyny potřebné pro pracovní činnost

Manažerská komunikace se realizuje v konkrétním komunikačním prostředí. To představuje heterogenní skupinu faktorů, které se vzájemně ovlivňují, vznikají a zanikají.

Celkově je rozdělujeme do dvou základních skupin:

A) **Objektivní faktory**, kde zařazujeme všechny vlivy, které jsou nezávislé na subjektivních faktorech manažerské komunikace. Proto je není možné v komunikačním aktu bezprostředně ovlivňovat.

B) **Subjektivní faktory**, kam vstupují všechny faktory, které jsou spojeny s osobnostními charakteristikami komunikačních partnerů. Na jejich kvalitách v podstatné míře závisí efektivnost manažerské komunikace. Uvedené faktory můžeme cílevědomě ovlivňovat kvalitní přípravou, optimální personální činností a formováním pozitivních morálních vlastností.

### 2.4.3. Styl vedení

Styl vedení je vyjádřením vztahu vedoucího pracovníka k podřízeným jednotlivcům. Je to konkrétní vnější projev vedoucího. Někteří lidé tvrdí, že určitý vedoucí má jeden styl vedení. Z vlastní zkušenosti ale vím, že jeden vedoucí může (a měl by) uplatňovat různé styly, a to podle potřeby, podle situace, ale zejména podle toho, s kým jedná. Podřízení totiž nejsou nikdy stejní. Někteří jsou ovladatelní snadno, jiní hůře, někteří velmi obtížně.

Pro styly vedení můžeme uplatnit toto dělení:

- |                       |                                                                            |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| A) autokratický okruh | -autoritativní styl<br>-autokratický styl<br>-diktátorský styl             |
| B) demokratický okruh | -demokratický styl<br>-participační styl                                   |
| C) liberální okruh    | -liberální (liberalistický) styl<br>-pasivní styl<br>-laissez-faire (styl) |

1. **autokratický styl vedení:** celá autorita je soustředěna na manažera. Manažer rozhoduje prakticky o všech záležitostech, vyžaduje bezpodmínečnou disciplínu. Iniciativa a samostatnost podřízených je omezena na nejmenší míru. Hlavními motivačními faktory jsou odměny a tresty. Management v současnosti tento styl vedení lidí již neuznává.
2. **demokratický styl vedení:** vedoucí bere v úvahu přání a návrhy členů skupiny. Pracovníci se účastní na řízení a rozhodování, mají možnost uplatnit své názory, připomínky, náměty, kritiku. Spoluúčasť zaměstnanců má silné motivační účinky. Iniciativa a samostatnost zaměstnanců je samozřejmostí.
3. **liberální styl vedení:** vedoucí ponechává zaměstnancům naprostou volnost. Styl „dělej si, co chceš“. Tento styl může přispívat k individuálnímu růstu zaměstnanců, na druhé straně může vést ke ztrátě soudržnosti skupiny, ke zmatkům a chaosu.

#### 2.4.4. Sdělení pracovního úkolu

V organizačních strukturách vystupuje sdělování úkolů (příkaz, rozkaz, nařízení, směrnice apod.) jako základní manažerská komunikační forma. Jejím prostřednictvím se odevzdává informace o tom, co je potřebné dosáhnout a jaké přístupy a prostředky použít. Současně se zdůvodňuje nezbytnost, oprávněnost nebo žádoucnost toho, co se uložením úkolů požaduje. Úkoly, které obsahují tyto náležitosti, se často nazývají příkazováním.<sup>33</sup>

Zadávané úkoly by měli respektovat následující požadavky:

- obsah úkolu musí být srozumitelný tak, aby pracovník porozuměl nejen obsahu zadávaného úkolu, ale také aby pochopil jeho užitečnost a účelovost,
- úkol musí být adresný ve vztahu k těm pracovníkům, kterým organizačně náleží jeho plnění,
- úkol musí vymezit náležitosti kvality a času potřebného pro jeho splnění,
- úkol musí respektovat podmínky prostředí, ve kterém se bude plnit.

---

<sup>33</sup> ERNEKER, J. Řízení a komunikační dovednosti. I. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2005, s.33 ISBN 80-86708-13-6



## **Způsob realizace**

### **A) Úkol musí obsahovat cíle, které je potřebné dosáhnout**

Vydání úkolu musí předcházet dostatečná analýza toho, co je potřebné udělat a podmínky, ve kterých se bude úkol realizovat. To umožní objasnit jeho účel a smysl. Úkol má být konkrétní, výstižný, časově vymezený a ukládaný personálně. Optimálně formulovaný úkol by měl obsahovat následující informace:

- **co** se má udělat (popis úkolu)
- **kdo** to má udělat (zodpovědný pracovník)
- **kdy** se to má udělat (termín)
- **jak** se to má udělat (pracovní postup)
- **proč** se to má udělat (stimulace a motivace)
- **co** se má dosáhnout (očekávaný výsledek)

### **B) Požadavky obsažené v úkolu mají být reálné a splnitelné**

Při vydávání úkolů je potřebné respektovat konkrétní situaci a podmínky, ve kterých se bude plnit, jakož i osobnostní předpoklady realizátorů. Nepříznivě působí úkoly, kde je předem zřejmé, že časově nebo materiálně nejsou kvalitně splnitelné. Nemotivačně působí takové termíny, které jsou zbytečně krátké jen proto, aby se vytvořila „časová rezerva“.

### **C) Respektovat, že forma sdělování úkolu má stimulační funkci**

Sdělování úkolů je specifickou formou komunikačního aktu. Představuje oboustrannou sociální interakci, která je založená na vzájemném porozumění a pochopení. Proto je potřebné, aby fungovala zpětná vazba, poskytující informace o tom, jak pracovník pochopil obsah a smysl úkolu. Pokud je pochopení nedostatečné, je potřebné úkol znovu objasnit.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> ERNEKER, J. Řízení a komunikační dovednosti. I. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2005, s.34 ISBN 80-86708-13-6

#### **D) Komunikaci úkolů je možné a nutné spojovat s participačním stylem vedení lidí**

Komunikace v participačním stylu vedení lidí předpokládá dostatečnou míru samostatnosti a seberealizace při plnění pracovních úkolů. Jejich plnění není bezmyšlenkovité, mechanické vykonávání pracovní činnosti. Jestliže se plnění úkolů nespojuje s rozvojem samostatnosti a tvořivosti, může dojít k samoúčelnému dirigování a vytýkání chyb. Pro vedoucího potom vzniká stresová situace, protože chce všechno zkontrolovat a každému vytknout jeho chyby. To samozřejmě není možné a tak vznikají komplikované sociální a komunikační situace. Především zde se projeví dovednost vedoucího pracovníka komunikačně rozvíjet tvořivost, samostatnost a iniciativu. Lapidárně to vyjadřuje výrok, že „nejlepší vedoucí je ten, který si umí vybrat lidi, kteří mu splní to, co je potřebné a má dostatek trpělivosti, aby se jim nepletl do toho, jak to dělají“.

Participační styl ale neznamená jakýsi neohraničený liberalismus, chaos či živelnost. Především zde je potřebné dodržovat „pravidla hry“, komunikovat vzájemná očekávání a poskytovat včasnou zpětnou vazbu.<sup>35</sup>

Jak sdělovat úkoly, aby nikoho neponižovaly:

- Určete znaky špatných pokynů a věnujte jim pozornost
- Zjistěte rozsah problému
- Motivujte lidi k tomu, aby dobře naslouchali
- Rozhodněte, zda zadávat projekty podle cílů nebo podle úkolů
- Dobře organizujte
- Do každého souboru pokynů zahrňte šest základních informací (cíl, výsledky, postup, načasování, rozpočet, znepokojující faktory)
- Abyste dosáhly nejlepších výsledků, používejte slova, tak i obrazy
- Vyhněte se přemíře podrobností

---

<sup>35</sup> ERNEKER, J. Řízení a komunikační dovednosti. I. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2005, s.38 ISBN 80-86708-13-6

- Dejte přednost srozumitelnosti a stručnosti
- Pamatujte, že vaším úkolem není nutně zjednodušovat, ale vysvětlovat
- Dejte najevo, zda je něco povinnost, nebo jen priorita
- Zmiňte se o zákazech, ne vždy sdělují požadovaný způsob
- Nepoužívejte falešné výroky a sliby
- Hlídejte gramatiku, často na ní závisí význam
- Vyhněte se nepřátelskému opakování stejných slov
- Snažte se, aby váš tón nezněl nadřazeně
- Buďte přístupní k opakování
- Počítejte s četností úkolu
- Zvolte si odpovídající médium, prostřednictvím kterého sdělíte své pokyny<sup>36</sup>

Při rozhovoru s podřízeným pracovníkem se snažíme vyvolat pozitivní reakci na úkol. Je dokázáno, že toho se dosahuje:

- 7% věcným obsahem slov – textové chování – argumentace
- 38% melodie a rytmus řeči – vokální chování
- 55% výraz obličeje, řeč těla – faciální chování

I přes tento výzkum je správná argumentace nejdůležitější. Druhý nejdůležitější je způsob našeho přednesu a třetí řeč těla.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> ERNEKER, J. Řízení a komunikační dovednosti. I. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2005, s.35 ISBN 80-86708-13-6

<sup>37</sup> WAGE, J. L. Řeč těla jako účinný nástroj prodeje. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s. 1997, s. 17 ISBN 80-85943-31-X

#### 2.4.5. Argumentace

Při přesvědčování se používají tři způsoby argumentace:

- A) vlastní osobou, která vychází z důvěry v předkladatele argumentů
- B) rozumem, kde se používáme ověřitelné fakta a použití logiky
- C) emocemi, které působí na city recipienta

**Při argumentaci s podřízeným pracovníkem by se neměl používat argument vyššího postavení (nezaměňovat se zadáváním pracovních úkolů) či staršího věku.**

#### 2.4.6. Stimulace a motivace

**Stimul** je jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka. Impulsy tvoří vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka (bolest zubů – motiv návštěvy zubního lékaře, tělesná únava – motiv odpočinku). Incentivy tvoří vnější podněty, které aktivují určitý motiv (nabídka pracovního postupu, pochvala).<sup>38</sup> Stimul je vnější podnět, kterým se působí na vyvolání určité činnosti. Mezi motivem a stimulem je rozdíl v tom, že stimul se stává motivem až tehdy, je-li člověkem pocíťován jako podnět k jednání. Stimulace je ekonomie metody a formy, jimiž se oceňuje a podněcuje zájem subjektů v ekonomice na plnění požadovaných úkolů a cílů. Je to proces vytváření vnějších podnětů směřujících k motivování zaměstnanců k co nejlepšímu výkonu práce.

Druhy stimulů

1. pracovní role: zařazení pracovníka - náplň práce (funkce)
2. pracovní skupina: spolupráce nebo neochota, závist, pomluvy
3. životní a pracovní podmínky: vybavení práce, světlo, teplota, ...

Podněty stimulace:

1) hmotné: mzda, kvalita pracovního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví, vnitropodnikové služby (zdravotní péče, rekreace, stravování, půjčky, výpomoci aj.), podnikové byty, doprava do zaměstnání

---

<sup>38</sup> BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2007, s.364 ISBN 978-80-7261-169-0

2) nehmotné: (morální)pracovní morálka, vědomí odpovědnosti, pocit příslušnosti k podniku, veřejné hodnocení, uznání, pochvaly, osobní uspokojení z práce, možnost seberealizace zaměstnanců aj.

#### Antistimuly

- nesprávné hodnocení a odměňování
- nevhodné jednání manažera, ponižování, zesměšňování, oblíbenci
- nedostatečná kvalifikace a autorita manažera (není příkladem)
- záporné rysy kolektivu: konflikty, neochota, závist, pomluvy
- nedostatek nebo nadbytek informací bez rozlišení důležitosti
- jednotvárná práce, zdravotní, rodinné, bytové aj. problémy
- neodpovídající pracovní podmínky (prostředí)
- nesamostatná práce, neznalost smyslu práce

Pokud stimuly závislosti v konkrétních případech selhávají, může to mimo jiné znamenat, že manažer nemá o aktuálních potřebách příslušného jednotlivce kvalitní představu nebo že zmíněný jednatel svou aktuální pozici nepřijímá, popírá ji. Působení stimulů se také může postavit do cesty nějaká porucha komunikace, manažer a zaměstnanec se mohou špatně pochopit.<sup>39</sup>

**Motivace** se týká uspokojování lidských potřeb. Motivace je vyvolání aktivity člověka k dosažení určitého cíle. Motiv je vlastně vnitřní pohnutka, která vzbuzuje, udržuje a zaměřuje jednání člověka určitým směrem.<sup>40</sup> Řízení vyžaduje vytváření a udržování takového prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů. Cílem manažera by neměla být manipulace s lidmi, ale poznání toho, co je motivuje, aby

---

<sup>39</sup> FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. Přeložil V. Jungmann. I. vydání. Praha: Computer Press 2000, s.76  
ISBN 80-7226-386-2

<sup>40</sup> HAGEMANNOVÁ, G. Motivace. Přeložil K. Kvapil. I. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 132  
ISBN 80-85865-13-0

oni sami chtěli přispívat ke společným podnikovým cílům.<sup>41</sup> Manažer se musí snažit pochopit úlohy, které lidé chtějí plnit, poznat jejich individualitu a podle toho je motivovat. Motivací rozumíme vnitřní proces utváření cílů. Nedostatečná motivace je stejně škodlivá jako motivace nadměrná. Motivem je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, navenek se projevující jako důvod k jednání.<sup>42</sup> Člověk jedná na základě motivů. Motivaci ovlivňují vnější kritéria daná okolím (společenské normy, morální kodex, právní normy) a vnitřní kritéria daná člověkem (osobní cíle, způsob sebehodnocení, aspirační úroveň, životní zkušenosti).

Na stejný stimul, např. zvýšení platu, se objevuje rozdílná reakce, vyplývající z odlišné motivace. Převod stimulů v motivy se uskutečňuje prostřednictvím "transformátoru" v hodnotovém systému.

#### Druhy motivů

1. potřeby: pyramida potřeb podle A. Maslowa
2. návyky: hygienické, pracovní, spotřební, kulturní (výchova)
3. zájmy, očekávání: podle šíře zájmů význam osobnosti
4. ideály, vzory: vodítka jednání podle příkladu výrazných osobností

Poznávání motivů lidí je neobyčejně obtížné, protože:

- A) Každý čin člověka může být výsledkem několika motivů
- B) Motivy se mohou projevovat zastřenou formou
- C) Několik zcela odlišných motivů se může projevovat podobným nebo stejným jednáním
- D) Motivy člověka se mění s časem

---

<sup>41</sup> NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992, s.131 ISBN 80-85603-01-2

<sup>42</sup> STÝBLO, J. Manažerské motivační strategie. 1. vydání. Praha: Management Press 1992, s.52 ISBN 80-85603-05-5

## 2.5. Hodnotové systémy a jejich význam

U každého podřízeného pracovníka je vždy hodnotový systém jiný. Je třeba, aby v mezích možností si střední manažer „našel čas“ a poznal hodnotový systém co nejvíce svých podřízených provozních pracovníků.

Maslowova hierarchie, pyramida potřeb:



Fyziologické potřeby: jsou potřeby základní. Jsou to mzdy, platy, základní pracovní podmínky. Fyziologické potřeby musí být uspokojeny na prvním místě, neboť jejich neuspokojení ohrožuje samotnou existenci člověka.

Potřeby existenční jistoty a bezpečnosti: se projevují tím, že člověk podniká náležité kroky, aby se vyhnul nebezpečí skutečnému nebo jen domnělému. Člověk se může cítit ohrožen při rizikové práci, ztráty zaměstnání. Patří sem jistota v zaměstnání, penzijní a zdravotní pojištění, pracovní postavení aj.

Sociální potřeby: sounáležitost v určitém kolektivu, potřeby přátelství, lásky, společenské zajištění apod.

Osobní uspokojení z práce: je spojeno s potřebou dosáhnout něco významného, mimořádného, řadí se sem zájmy a potřeby zaměstnance, potřeby uznání kvality, hmotné a morální ocenění osobní angažovanosti apod.

Potřeba seberealizace: je nejvyšší úroveň zapojení zaměstnanců v pracovním procesu, jde o uspokojení takových potřeb, které vyplývají ze snahy zaměstnance uplatnit se, mít možnost prosadit své návrhy a záměry a dosáhnout i vedoucího postavení a realizovat tak svou potřebu moci.

I když mnozí tvrdí, že tato teorie je až příliš statická.

### **3. ZÁKLADNÍ POZNATKY Z POUŽÍVÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ**

#### **3.1. Prostředí obslužných činností**

Nemocnice se vždy dělí na zdravotnickou a nezdravotnickou část. Do zdravotnické části spadá chod oddělení, jejich vybavení a personální zajištění doktory, sestřičkami a pomocným zdravotnickým personálem (např. sanitárními pracovníky). Nezdravotnická část jsou např. služby pro pacienty (informace, prodejna potravin, ubytovna) a hlavně obslužné činnosti. Obslužné činnosti znamenají veškeré služby, které jsou poskytovány jako podpora zdravotnické části nemocnic, jejich doplněk. V konkrétním případě to znamená úklid, prádelenské služby, odpadové hospodářství a vodní hospodářství.

Dá se říci, že v prostředí zdravotnictví je velmi specifické. Podíváme-li se na úlohu nemocnic konkrétně zde, v jihočeském kraji, pak zjistíme, že jsou i jedněmi z největších zaměstnavatelů v kraji. To sebou nese mnoho aspektů, z nichž bych vyzvedl dva.

Prvním je neustálá potřeba nemocnic být aktivní v hledání nových zaměstnanců do této části provozu. Nemocnice musí neustále hledat nové provozní pracovníky, protože ani nejlepší střední manažer nedokáže vybrat vždy toho nejlepšího člověka na práci, kterou po něm vyžaduje a v těchto pracovních kategoriích je vysoká fluktuace zaměstnanců. Každý měsíc přichází v průměru 4 noví provozní pracovníci.

Druhý aspekt, který bych nazval „tam seženu práci vždycky“. Úzce souvisí s prvním. Zájemci o zaměstnání v nemocnicích ji často považují za krajní řešení a domnívají se, že nemocnice o ně kdykoliv projeví zájem.

#### **3.2. Pozice provozního pracovníka**

V našem případě se zaměříme na provozního pracovníka úklidu. Provozní pracovník úklidu má za úkol úklid vnitřních prostor nemocnice a každý z těchto pracovníků má jasně určeno své místo výkonu zaměstnání. Při své práci je podřízen vedoucímu úklidu (střední manažer) a dvěma asistentkám vedoucího úklidu. Provozní pracovník ovšem musí ještě i nadále dbát připomínek středního zdravotnického personálu na jednotlivých odděleních. Toto je zavedeno hlavně z důvodu většího kontrolingu těchto pracovníků. Při 170 provozních pracovníků úklidu a jejich 50 pracovištích po areálu nemocnice nelze při 3 lidech zajistit efektivní kontroling jednotlivých zaměstnanců úklidu.



Výzkumy jasně ukazují, že práce „uklízečky“ je již řadu let na posledním místě v seznamu prací, kterých si lidé váží. Lidé tuto práci přijímají jako jednu z posledních možností uplatnit se na trhu práce. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že přijít o takovou práci neznamená pro většinu lidí takový „životní problém“. Lidé, kteří se o tuto práci ucházejí, mají pouze základní vzdělání a na trhu práce se tudíž špatně uplatňují. A i přesto si této pracovní příležitosti tito lidé vesměs neváží. Nemají motivaci a lidově řečeno ani „chuť“ být lepší a jen málo lidí to opravdu bere zodpovědně. Zde se jasně ukazuje, že udělají „práci za peníze“ a ne, jak by to mělo být „peníze za práci“. Tito provozní pracovníci si totiž řeknou, že za tento plat udělají jen tolik práce, kolik uznají za vhodné. Své špatné pracovní výkony většinou svalují na špatné finanční ohodnocení. Co však mohou čekat, když mají pouze základní vzdělání? Chci-li na trhu práce uspět, musím se neustále zdokonalovat, abych měl, co nabídnout.

K tématu špatného pracovního výkonu na základě subjektivního pocitu špatného ohodnocení v základní mzdě mohu napsat jen toto – pracovní smlouva byla za tyto peníze sjednána a v rozsahu 40 hodin týdně. Nikde v ní není psáno, že by dotyčný měl odpracovat pouze 20 hodin, protože ten plat tomu podle jeho mínění neodpovídá.

Toto vše popisují hlavně z důvodu, abych ukázal, jak moc je důležité, aby tyto lidi vedl dobrý střední manažer, který umí těmto lidem nejen zadat práci, ale hlavně komunikovat a následně je motivovat aby k již popisovaným věcem nedocházelo a jejich pracovní výkony byly lepší. Měl by si sám pro sebe zpracovat motivační program ke zvýšení pracovní výkonnosti těchto lidí, jejich posílení sounáležitosti s firmou, vyvolání spokojenosti s prací, stabilizování zaměstnanců, pracovní a sociální motivace zaměstnanců a zlepšení interpersonálních vztahů.

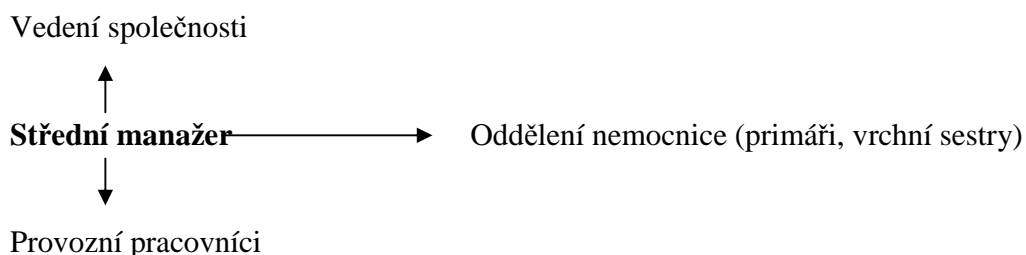
### **3.3. Pozice vedoucího pracovníka**

Střední manažer je již podle názvu uprostřed úrovně řízení společnosti. Přijímá úkoly od vrcholového vedení společnosti a tyto úkoly pak musí přenést na nejnižší článek ve společnosti – provozní pracovníky úklidu a vlastně uvést do praxe. Jeho úkolem je nejenom komunikovat se svými podřízenými, ale také komunikovat s vrchními sestrami jednotlivých oddělení. Tyto jednotlivá oddělení mají svá specifika a je nutné opravdu často komunikovat s jejich jednotlivými zástupci – primář, vrchní sestra, staniční sestra.

Náplní práce každého středního manažera a jedním z jeho cílů v této specifické oblasti by mělo být:

1. Co nejvíce omezit fluktuaci zaměstnanců
2. Nabídnout dobré zázemí pro výkon jejich práce – prostředí, výhody
3. Neustále komunikovat

Nemocnice se neustále vyvíjí a zdokonaluje, a proto je nutné být komunikativní a následně pružně reagovat na změny. Tyto změny mohou být vyvolávány nejen změnami ve vedení společnosti a jejich nových představách o řízení, ale i změnami u podřízených pracovníků. Změny u provozních pracovníků mohou být osobního charakteru, celkovou finanční situací ve státě nebo i zaměstnaností v regionu. Střední manažer musí komunikovat ve třech směrech, jak ukazuje jednoduchý graf:



### 3.3.1. Komunikace s vedením společnosti

Jedná se o komunikaci „nahoru“. Vedení společnosti očekává výsledky. Některé výsledky lze odvodit z čísel a finančních uzávěrek (měsíční, kvartální, roční) a některé musí střední manažer odkomunikovat s vedením osobně.

A) Komunikace písemnou formou (hlášení o stavu věcí)

B) Komunikace hovorová (vize, nové přístupy)

Jako vždy komunikace s nadřízeným bývá vždy těžká a je třeba se na ní dobře připravit. Střední manažer musí ve svém slovním projevu používat jasná stanoviska a postoje, ze kterých je vedení jasně patrné, jakým stylem a kterými opatřeními chce tento střední manažer dosáhnout cílů, které mu vedení uložilo.

### **3.3.2. Komunikace s odděleními**

Komunikace na stejné úrovni. oddělení i střední manažer mají přímý dohled nad prací provozních pracovníků úklidu. Střední manažer není i při nejlepší snaze schopen kontrolovat činnost 200 podřízených pracovníků na 40i různých odděleních a mnoha budovách. Proto ve fázi kontrolingu úzce spolupracuje s vedením jednotlivých oddělení, což jsou primáři, vrchní sestry a staniční sestry. Nejvíce pak z těchto tří funkcí komunikuje s vrchní sestrou, se kterou také hledá vhodné řešení problémů pro jejich specifické oddělení.

### **3.3.3. Komunikace s provozními pracovníky**

Tato komunikace ve společnosti (nemocnici) je největší. Střední manažer je v neustálém kontaktu se svými provozními pracovníky. Řeší s nimi pracovní otázky, ale mnohdy i soukromé. Nicméně výběr lidí, kteří budou tvořit jeho tým, je na středním manažerovi a začíná již vyhledáváním vhodných pracovníků.

### **Vyhledávání pracovníků - přijímací pohovor**

Při vyhledávání nových zaměstnanců na pozici provozní pracovník využíváme inzerátů na Úřadech práce nebo na doporučení již stávajících zaměstnanců. Přijímací řízení má vždy dvě fáze. První z nich je vyplnění dokumentů, které jsou v příloze 1 – 3. V této chvíli má žadatel prostor pro svůj verbální projev na písemné úrovni. V tuto chvíli vedoucí pracovník sleduje:

- Schopnost porozumět dotazníkům po obsahové stránce, ale i po stránce jazykové
- Rychlost rozhodování při vyplňování dotazníků

Vedoucí pracovník si po vyplnění dotazníků všímá nejen úhlednosti písemného projevu, ale i jeho úplnosti (zkušenosti ukazují, že lidé žádající o tuto pracovní pozici vyplňují tyto formuláře bez potřebného zájmu a vyplní pouze část dotazovaných věcí).<sup>43</sup>

Po zkompletování všech dokumentů přistupuje vedoucí pracovník k pohovoru.<sup>44</sup> Při tomto pohovoru střídá nejen otázky uzavřené (např. máte ukončené základní vzdělání?, jste

---

<sup>43</sup>ARMSTRONG, M. Personální management. Přeložil J.Koubek. 1. vydání . Praha: Grada Publishing 1999, s. 735 ISBN 80-7169-614-5

<sup>44</sup> HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, s.76 ISBN 978-80-247-2475-1

v současné době bet pracovního poměru), ale hlavně otázky otevřené, které mu mohou ukázat charakter žadatele při jeho reakcích na otázku (kde jste pracoval před tímto zaměstnáním?, jaká je vaše představa o této práci? a pod). Zkušený vedoucí pracovník již dokáže dle síly hlasu a jeho tónu analyzovat poměrně přesně, jaký typ člověka žádá o toto zaměstnání.<sup>45</sup>

### Úkolování provozních pracovníků

Toto úkolování je na této pracovní úrovni prováděno z 90% na verbální úrovni monologem – jasné a přesné zadání úkolu. Jestliže vedoucí pracovník v této fázi používá otázky, tak pouze uzavřených, kdy po provozním pracovníkovi žádá pouze potvrzení pochopení úkolu. Otevřené otázky by pouze rozšiřovaly komunikaci a následně by mohlo dojít ke komunikačnímu šumu a tím k „zamlžení úkolu“, což by mohlo vést:

- Ke splnění úkolu nepožadovanou cestou
- K nesplnění celého úkolu
- K částečnému nesplnění úkolu

Uzavřené otázky v této fázi umožňují kvalitní a přesné splnění pracovního úkolu. Jako příklad těchto otázek uvádím:

- Pochopil jste, co po Vás požadují?
- Víte, jak máte postupovat?

Vhodnost těchto uzavřených otázek je u sdělování úkolu jednotlivci výhodná, ovšem při sdělování úkolu pracovní skupině se stává **naprosto nezbytnou**. Střední manažer musí nejen dbát na správné zadání úkolu, ale i na svůj hlasový projev. Při sdělování pracovního úkolu je nevhodné a matoucí, jestliže použije síly hlasu nízké, jeho projev je položertovný či žertovný.<sup>46</sup> Neverbální projev by se měl u vedoucího pracovníka soustředit na posturiku, kinetiku, gestikulaci (pouze velmi omezeně) a vzhled. Používání haptiky či proxemiky by opět pouze strhávalo pozornost podřízených od sdělování úkolu.

---

<sup>45</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přeložil J. Koubek. 8. Vydání. Praha: Grada Publishing 2002. s. 342 ISBN 80-247-0469-2

<sup>46</sup> WAGE, J. L. Řeč těla jako účinný nástroj prodeje, Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1997, s.97

Verbální projev písemnou komunikací se u provozních pracovníků na této úrovni používá jen z malé části. Střední manažer toho využívá pouze k oznámení provozních věcí, které mají vstoupit v platnost či k upozornění na přestupky pracovního kolektivu. Ve styku s jednotlivci toho využívá pouze k pochvale za splnění úkolu (finanční odměna) či pokárání za pracovní přestupky (udělení důtky).

### **3.4. Kontrola pracovních výsledků**

Vedoucí pracovník provádí kontrolu:

- Plnění pracovního postupu
- Rychlost a přesnost pracovního postupu
- Splnění pracovního úkolu
- Splnění plánu pracovních úkolů (měsíčně)

Při kontrolách na pracovištích používá při komunikaci uzavřených i otevřených otázek. Otevřené otázky při těchto kontrolách by měli směřovat na pocity při plnění pracovního úkolu, kdy zpětnou vazbou střední manažer může určit, zda jeho úkol byl správně pochopen, ale i do jaké míry ho podřízení přijali za „svůj“. Špatně zvolenou verbální komunikací se může stát, že jednatel či skupina nepřikládá tomuto úkolu důležitost, jakou by měl mít a má sklony tuto práci nesplnit celkově, ale pouze z části.

**Střední manažer při zadávání úkolu musí být vždy přesně a jasně vymezit pracovní úkol i postup při jeho plnění.**

### **3.5. Konkrétní stimuly a odměňování**

Stimulace podřízených pracovníků je nezbytnou součástí manažerské práce. Správná stimulace je nejen motivující, ale i hraje významnou roli při stálosti pracovního kolektivu a zabraňuje fluktuaci zaměstnanců.<sup>47</sup> Při stálosti pracovní skupiny podřízených pracovníků zbývá manažerovi více času na kontrolu a porozumění svému kolektivu (odpadnou přijímací pohovory, lépe zná a tím dokáže lépe působit na své zaměstnance). Konkrétním stimulem může být na této úrovni příspěvek na důchodové připojištění, stavební spoření apod.

---

<sup>47</sup> BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. Rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2007. s. 25 ISBN 978-80-7261-169-0

Odměňování musí být vždy konkrétní a každý jednotlivý podřízený pracovník si musí být plně vědom, že odměnu dostal právě za tento splněný úkol nad rámec pracovních povinností anebo naopak nedostal odměnu za konkrétně nesplněný úkol. Manažer by měl proto využívat svých znalostí svého kolektivu.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 1996. s. 145 ISBN 80-7079-283-3

## ZÁVĚR

Doufám, že tato bakalářská práce bude přínosem pro tuto tematiku. V práci jsem se snažil využít svých zkušeností s vedením lidí a komunikací s nimi. Ne vždy tato komunikace byla úspěšná a dařila se mi. Literaturu či podobné materiály zabývající se vedením lidí a komunikací s nimi jsem četl až po rozhodnutí vypracovat na toto téma bakalářskou práci. Všechny mé zkušenosti zúročené v této práci jsem musel získat jako laik a mohu zpětně vidět lépe své chyby a lépe chápat, proč některé mé kroky a jednání nedopadly tak, jak jsem chtěl. Toto vše mi velmi pomohlo při tvorbě. Ve své bakalářské práci jsem se úmyslně vyhnul tématu konfliktů na pracovišti, jejich vznik, průběh a řešení. Toto téma je natolik obsáhlé, že by samo o sobě bylo samostatným tématem pro bakalářskou práci.

Ve své práci jsem se zaměřil na popsání komunikace v obecné rovině, dále pak jasné popsání manažera a jeho komunikace. V třetí části práce jsem se snažil aplikovat své poznatky a zkušenosti z praxe. Celá práce vypovídá o složitosti komunikace mezi lidmi a to nejen v pracovně právním vztahu. Všemmu je třeba se učit a kvalitní komunikaci také.

Domnívám se, že dobrý manažer musí být v první řadě empatický a rozhodný. Empatický musí být proto, aby dokázal pomoci a vnímat problémy podřízených při plnění pracovních úkolů, ale také proto, aby odlišil pracovníky, kteří se snaží zneužívat jeho „dobrotu“ od těch, kteří opravdu při plnění pracovních povinností se potýkají s problémy. Znalost svých pracovníků a jejich zázemí je tou důležitá. Být rozhodný pro mne znamená nejen se rychle a dobře rozhodovat, ale i v těžkých chvílích dokázat rozhodně říci nepříjemné věci svým podřízeným. Umění správně a rozhodně vytknout chyby.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. Personální management. Přeložil J. Koubek. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přeložil J. Koubek. 8. vydání. Praha: Grada Publishing 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
3. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2007. 243 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BĚLOHLÁVEK, F. a kol. Management. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
5. CRAINER, S. Moderní management: Základní myšlenkové směry. Přeložila H. Škapová. 1. vydání. Praha: Management Press 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8
6. DVOŘÁK, K. Jazyk jako prostředek komunikace. 1. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2004. 80 s. ISBN 80-86708-04-7
7. ČAKRT, M. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management press, 2003. 184 s. ISBN 80-85943-81-6.
8. DVOŘÁK, K. Rozbor komunikačních dovedností. 1. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2007. 61 s. ISBN 80-86708-18-7
9. ERNEKER, J. Základy komunikace. 1. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2004. 65 s. ISBN 80-86708-02-0
10. ERNEKER, J. SKOŘEPA, L. Řízení a manažerské dovednosti 1. díl. 1. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2006. 139 s. ISBN 80-86708-14-4
11. ERNEKER, J. Řízení a komunikační dovednosti. 1. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2005. 98 s. ISBN 80-86708-13-6
12. FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. Přeložil V. Jungmann. 1. vydání. Praha: Computer Press 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2
13. GROVE, A. S. High Output Management. Řízení orientované na výkon. Přeložil N. Šatochin. 1. vydání. Praha: Management Press 1998. 221 s. ISBN 80-85943-60-3
14. HAGEMANNOVÁ, G. Motivace. Přeložil K. Kvapil. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing 1995. 210 s. ISBN 80-85865-13-0
15. HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.



16. HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0
17. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H. Beck 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
18. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2. vydání. Praha: Management Press, 2001. 356 s. ISBN 80-85943-51-4
19. MAYEROVÁ, M. Stres, motivace a výkonnost. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8
20. MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4
21. NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. 258s. ISBN 80-85603-01-2.
22. PLAŇAVA, I. Průvodce mezilidskou komunikací, Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 148s. ISBN 80-247-0858-2
23. PLAMÍNEK, J. Synergický management. 1. vydání. Praha: Argo 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5
24. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3
25. REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. Strategie – komunikace – řízení. Díl IV. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 128 s. ISBN 80-210-2957-9.
26. RŮŽIČKOVÁ, M., RŮŽIČKA J. Moderní personální management. 2. vydání. Jinočany: H&H 2000. 153 s. ISBN 80-5689-32-2
27. STÝBLO, J. Manažerské motivační strategie. 1. vydání. Praha: Management Press 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
28. ŠTĚPANÍK, J. Umění jednat s lidmi 2. Komunikace. Praha: GRADA Publishing, 2005. 164 s. ISBN 80-247-0844-2.
29. URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. 2003. 321 s. ISBN 80-86395-46-4
30. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management. 1. vydání. Praha: Management Press 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1
31. WAGE, J. L. Řeč těla jako účinný nástroj prodeje, Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1997. 116 s. ISBN 80-85943-31-X

## **SEZNAM PŘÍLOH**

1. Informační leták pro zájemce o zaměstnání
2. Žádost uchazeče o zaměstnání
3. Záznam přijímacího řízení

## PŘÍLOHY

Příloha č.1

### POZORNĚ PŘEČTĚTE!!!

Co je nutné k nástupu do zaměstnání do Nemocnice České Budějovice a.s.?

- dobrý zdravotní stav
- doložit výpis **z rejstříku trestů**
- projít vstupní lékařskou prohlídkou

#### Vstupní lékařská prohlídka

- termín Vám bude domluven a je závazný
- prohlídka je **bezplatná** a provádí se u MUDr.Bouchala, **budova „G“, 1. patro v Dolním areálu** Nemocnice České Budějovice,a.s. (bývalá Vojenská nemocnice)
- k vykonání vstupní lékařské prohlídky je nutné se dostavit v 7.00 ráno
- **je nutné sebou mít:**
  1. zdravotní kartu, kterou si vyzvednete u svého obvodního lékaře
  2. kompletní vstupní dokumentaci, kterou obdržíte po pohovoru
  3. kartičku zdravotní pojišťovny
  4. být nalačno

Po úspěšném absolvování vstupní lékařské prohlídky kontaktujte vedoucí úklidu p.Kníže na telefonu **607500048**, která s Vámi doplní dokumentaci.

S touto dokumentací dojdete **HNED** na zaměstnanecké oddělení (Čurdová , Pešková), které sídlí v přízemí budovy ředitelství Nemocnice České Budějovice,a.s. **Vstupní lékařská prohlídka je hotová až poté, co lékař na dokumentech vyznačí, že jste schopna práce na daném úseku!**

**Na vstupní lékařskou prohlídku se dostavte dne : ..... v 7.00**

#### **Závěrem !!!**

Být zaměstnám v Oddělení obslužných činností - úklid Nemocnice České Budějovice, a.s. na oddělení úklidu znamená

#### **RANNÍ, ODPOLEDNÍ A VÍKENDOVÉ SMĚNY !!!**

**Při čekání na zdravotní prohlídku se chovejte tiše a dbejte pokynů zdravotní sestry!!!**

## Žádost

uchazeče o zaměstnání

Příjmení, jméno, titul: .....

Adresa trvalého bydliště: ..... PSČ:.....

Telefon:.....

Nejvyšší dosažené vzdělání: .....

Důchod: \* ano – ne      pokud ano, uveďte druh..... ZPS:      \*ano - ne

O jakou práci se ucházíte:    **provozní pracovník – B- úklid**

Vykonáváte jinou výdělečnou činnost shodnou s předmětem činnosti nemocnice?      \*ano – ne

Předchozí zaměstnání v Nemocnici ČB, vojenské nemocnici či Okresní nemocnici:      \*ano – ne

Pokud ano – na jaké oddělení      v jaké funkci      od kdy –  
do kdy

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

V souladu se zákonem o ochraně osobních údajů č.101/2000 Sb., s přihlédnutím k par. 5 odst. 5 uvedeného zákona **souhlasím**, aby osobní údaje uvedené v mé žádosti o zaměstnání byly Nemocnicí České Budějovice, a.s. evidovány a zpracovány za účelem případného možného zaměstnání v této nemocnici po dobu jednoho roku.

Datum: .....  
žadatele:.....

Podpis

\* nehodící se škrtněte

**Záznam přijímacího řízení**

**Část A: Vyplní příslušné oddělení (primář, vrchní sestra)**

Příjmení, jméno, titul : ..... nar.: .....

Oddělení: OBSLUŽNÉ ČINNOSTI ..... pracoviště: ÚKLID

\* **Doporučuji** - nedoporučuji , k přijetí do prac. poměru na funkci: PROVOZNÍ PRACOVNÍK

číslo KZAM: **91324** ..... návrh na přijetí do PP ode dne: .....

Zkušební doba 3 měsíce, pracovní poměr na dobu \*neurčitou - **určitou do**: .....

Nárok na dodatkovou dovolenou - \*ano – **ne**

Nástup za : ..... ukončil(a),ukončí PP dne: .....

Poznámky: .....

Záznam provedl: ....., vedoucí obslužných činností

V Českých Budějovicích dne: .....  
.....  
Podpis

**TABULKA RIZIK pro nově nastupující zaměstnance**

PROFESE	PRACH	CHEM. LÁTKY	HLUK	VIBRACE	NEIONIZ. ZÁŘENÍ	IONOZ. ZÁŘENÍ	FYZIC. ZÁTĚŽ	PRAC. POLOHA	ZÁTĚŽ TEPEM	ZÁTĚŽ CHLAD.	PSYCH. ZÁTĚŽ	ZRAK. ZÁTĚŽ	BIOLOG. ČINITEL.	VÝSLED. KATEG.
<b>ÚKLID</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Dne : .....

Byl/a/ jsem seznámen/a/ s riziky pracoviště.

.....

**Část B: Vyplní uchazeč.**

Žádám o vyplácení mzdy bezhotovostně 1x v měsíci na vlastní účet číslo: .....

u peněžního ústavu .....

Informace pro uchazeče:

Školení o bezpečnosti práce bude provedeno první pracovní den v 7,30 hod. v pavilonu „J

Doporučení pro uchazeče:

Po nástupu do zaměstnání doporučujeme sjednat si Pojištění odpovědnosti z výkonu povolání.

Stvrzuji svým podpisem, že jsem se seznámil s výše uvedenou informací i doporučením a dále, že veškeré mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

V Českých Budějovicích dne:

.....  
Podpis

## **ABSTRAKT**

MATERNA, M. *Využívání komunikačních nástrojů v činnosti středního manažera: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2009. 48 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Jaroslav Erneker, DrSc.

Klíčová slova: komunikace, manažerské dovednosti, střední manažer, motivace, sdělení pracovního úkolu

Práce pojednává o komunikaci a středním manažerovi. Shrnuje podstatné aspekty komunikace v obecné rovině, dále pak komunikaci v činnosti středního manažera. V poslední části jsou popsány konkrétní zkušenosti z praxe a konfrontovány z hlediska efektivity v prostředí provozních pracovníků Nemocnice České Budějovice, a.s.

## **ABSTRAKT**

MATERNA, M. *Using of communication tools in mid – management activities: Bachelor thesis.* České Budějovice: The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2009. 48 s. Supervisor: Jaroslav Erneker, DrSc.

Key words: communication, management skills, mid-level manager, motivation, work aim task

The paper describes the mid – manager and communication. It summarises important aspects on general level, it goes further onto communication of a mid-manager activities. The last part describes concrete experiences from praxis which are compared from point of view of the effectiveness in the background of the operation employees of the Ceske Budejovice Hospital, Inc.