

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vliv motivačních stimulů na práci manažera

Riana Křemenová

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Křemenová Riana

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Vliv motivačních stimulů na práci manažera

Anglický název

Influence of motivation incentives on the manager's work

Cíle práce

Cílem práce je zjistit vliv motivačních stimulů na chování manažerů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Harmonogram zpracování

11/2012-6/2013 - zpracování literární rešerše

7/2013 - 8/2013 - určení souboru respondentů a stanovení způsobu zjišťování prvotních údajů

9/2013 -10/2013 - analýza a hodnocení zjištěných údajů, vytvoření závěrů

11/2013 -11/2013 - závěrečné konzultace

Rozsah textové části

60-80 str. A4

Klíčová slova

Management, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimuly, osobnostní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Dručkera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

Hron, Jan. Teorie řízení. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1995, 135 s. ISBN 80-213-0210-0.

KOONTZ, Harold a Heinz WEHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

VEBER, Jaromír a Jiří DĚDINA. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

VODÁČEK, Leo. Moderní management v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

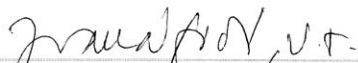
VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Vedoucí práce

Fiedler Jiří, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

listopad 2013


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 26.11.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Vliv motivačních stimulů na práci manažera“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce, Ing. Jiřího Fiedlera, PhD., a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze, dne 30. 11. 2013

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení, podnětné rady, vstřícnost i lidský přístup. Děkuji respondentům, bez nichž by tato diplomová práce nikdy nemohla vzniknout. A v neposlední řadě mému příteli za velkou pomoc i trpělivost a mamince za její podporu.

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na problematiku vlivu motivačních stimulů na práci manažera.

Je rozdělena do dvou částí, a to část uvádějící do problematiky v širší teoretické rovině a část praktickou, na které je demonstrováno téma na reálném podkladu.

V úvodu teoretické části jsou definovány základní pojmy pro snazší orientaci v problematice motivace a managementu, jsou popsána jednotlivá teoretická východiska motivačních teorií a přístupů a pro úplné uvedení do problematiky je třeba také popsat různé aspekty osobnosti manažera. Praktická část diplomové práce je založena na statistickém zpracování dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili oslovení manažeři ze soukromé i ze státní správy. V závěrečné části práce je na základě analyzovaných dat uveden žebříček nejdůležitějších a nejžádanějších motivačních stimulů a stanovena doporučení vyplývající ze sebraných dat.

Summary

Diploma thesis focuses on a topic of motivation incentives' impact on manager's motivation and work. It is divided into 2 parts: a theoretical one introducing the topic from a wider theoretical perspective and a practical one, which demonstrates the theme based on a research project.

First there are definitions of main terms to make the understanding easier. Among others it includes definitions of motivation and management, explains some basics about a manager's personality and some of the motivational theories are explained.

The practical part is based on a survey, for which information was gathered through questionnaires. They were filled by volunteers in management positions, from all levels of companies' management and from both private sector and state-owned organizations. In the end there is a chart of the most desired and important motivational incentives based on the survey's outcome and suggestions for implementation of the results were created.

Klíčová slova: motivace, motiv, motivátor, management, manažerské funkce, manažer, vlastnosti manažera, time-management, duševní hygiena, benefity

Key words: motivation, motive, motivator, management, manager's competencies, manager, attributes of manager, time management, mental hygiene, benefits

Obsah

Obsah	7
1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Literární rešerše	13
3.1 Management.....	13
3.1.1 Manažerské funkce	14
3.1.2 Úrovně řízení	16
3.2 Osobnost manažera	17
3.2.1 Osobnost z pohledu psychologie	17
3.2.2 Vlastnosti manažera.....	20
3.2.3 Schopnost řízení času.....	25
3.2.4 Rozvoj manažerů	29
3.2.5 Duševní hygiena	31
3.3 Motivace.....	34
3.3.1 Motivace a peníze	35
3.3.2 Teoretické přístupy k problematice motivace.....	36
3.4 Odměňování	45
3.4.1 Celková odměna	45
3.4.2 Prvky peněžité odměny řídicích pracovníků	46
4 Vlastní práce	47
4.1 Použité nástroje	47
4.2 Analytická část	48
4.3 Otázky informativní	48
4.4 Otázky zjišťovací	53
4.4.1 Finanční motivační stimuly	53
4.4.2 Sociální motivační stimuly	56
4.4.3 Morální motivační stimuly.....	65
4.5 Celkové hodnocení.....	68
4.5.1 Srovnání na základě váženého aritmetického průměru hodnocení.....	68

4.5.2	Srovnání na základě variačního koeficientu	70
4.5.3	Porovnání jednotlivých skupin stimulů	71
4.6	Doplňující otázky	73
4.6.1	Benefity, které jsou respondentům poskytovány	73
4.6.2	Způsob motivace	74
4.7	Diskuze výsledků	75
5	Závěr	78
6	Seznam zdrojů	81
6.1	Tištěné zdroje	81
6.2	Elektronické zdroje	82
7	Seznam příloh	84
7.1	Průvodní dopis k dotazníku	84
7.2	Použitý dotazník	85
7.3	Detailní přehled výstupů dotazníkového šetření	89
7.4	Srovnání dle úrovní řízení	96
7.5	Použité statistické vzorce	99
7.6	Seznam obrázků	100
7.7	Seznam grafů	100
7.8	Seznam tabulek	102

1 Úvod

Základním předpokladem, ať už většího či menšího úspěchu pro veškerou naši činnost, je chtění, vůle. Naše vlastní odhodlání se zdá být tím neefektivnějším motorem a prostředkem, jak dosáhnout vytyčeného cíle. Pokud tedy najdeme správný klíč, kterým tento motor uvedeme v pohyb, máme vyhráno. Ale stejně jako existuje nespočetně mnoho možností pro tvar klíče a zámku, do kterého má klíč pasovat, existuje i mnoho kombinací způsobu aktivace chtění a osobnosti, u které se má toto správné a žádoucí chtění vyvolat. A právě nalezení onoho pomyslného klíče pro nastartování motoru motivace manažerů je jedním z cílů této diplomové práce.

Ústředním tématem této diplomové práce je problematika motivace řídicích pracovníků. V obecném povědomí stále zůstává, že hlavními motivátory pro zaměstnance jsou především odměny finančního typu, ať už ve formě bonusů či různých poukázek a příspěvků. V posledních letech se ale dostávají stále více do popředí motivátory morálního a sociálního charakteru, jakými jsou například osobní rozvoj či společenská prestiž, která s vyššími pozicemi a přibývajícím zodpovědností subjektivně stoupá.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to část uvádějící do problematiky v teoretické rovině a část praktickou, na které je demonstrováno téma na reálném podkladu.

V úvodu teoretické části jsou definovány základní pojmy pro snazší orientaci v problematice motivace a managementu, jsou popsána jednotlivá teoretická východiska motivačních teorií a přístupů a pro úplné uvedení do problematiky je třeba také popsat různé aspekty osobnosti manažera. Výběr pouze řídicích pozic zaměstnanců však nebyl náhodný. Stejně jako je v živočišné říši přirozené seskupování se do tlup, je i u lidí přirozené a mnohdy velmi užitečné sdružování se do skupin, či pracovních skupin a týmů.

Milan Nakonečný uvádí, že jednou ze sociálních potřeb je také „*potřeba dominance anebo submisivity: prosazovat se, ovládat jiné, vést, hrát vedoucí úlohu, rozhodovat, nebo naopak, být spíše nenápadný, podřizovat se, nemít odpovědnost,...*“¹ A právě takto základní a přirozená potřeba – potřeba dominance, prosazování se či ovládnání druhých

¹ NAKONEČNÝ, M., Sociální psychologie, s. 41

se zdá být vlastností, která bývá vedoucím manažerům často připisována s velmi pejorativním nádechem. Je třeba se zamyslet, zda lze potřebu dominance či moci opravdu považovat za negativní vlastnost.

Praktická část této diplomové práce a provedený výzkum jsou zaměřeny právě na jednotlivé motivační stimuly. Oslovení manažeři ze soukromé i státní sféry byli požádáni, aby přiřadili váhu konkrétním motivačním stimulům, rozděleným do skupin dle jejich charakteru podle toho, které považují pro svou vlastní motivaci za nejúčinnější.

Statistickou analýzou tak vznikl pomyslný žebříček nejžádanějších motivačních stimulů ze strany řídicích pracovníků. Výsledek výzkumu ukazuje, jaké typy motivačních stimulů oslovení manažeři upřednostňují, a to konkrétně zda preferují stimuly finanční, morální či sociální.

Seznam nejžádanějších stimulů byl porovnán se seznamem benefitů, které jsou respondentům poskytovány v jejich zaměstnání, a po vzájemné komparaci je předloženo několik návrhů, jak vzniklou nerovnost odstranit, zefektivnit proces motivace a tím zvýšit výkonnost celé firmy.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, jaký mají motivační stimuly vliv na pracovní chování řídicích pracovníků a následně zda manažeři pro svou vlastní motivaci upřednostňují motivační stimuly finančního, sociálního či morálního charakteru.

Dílčím cílem je v rámci zvoleného tématu vymezit zkoumanou problematiku v širším teoretickém rámci managementu a teorie řízení a charakterizovat teoretické přístupy k problematice pracovní motivace, odměňování, managementu, osobnostních charakteristik a schopností osobnosti manažera.

2.2 Metodika

Práce je vypracována dle následujících kroků, a to v témže pořadí:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Analyzovaná data v praktické části diplomové práce jsou získána pomocí kvantitativního výzkumu, konkrétně dotazníkovým šetřením. Výzkumný vzorek je vytvořen stratifikovaným náhodným výběrem, kdy bylo určeno stěžejní kritérium pro výběr reprezentativního vzorku respondentů, a tím byl řídicí druh pracovní pozice.

K jednotlivým stimulům byly přiřazeny hodnoty na škále od jedné do pěti, kdy hodnota pět značí nejvyšší míru důležitosti daného stimulu, zatímco hodnota jedna naopak nejmenší důležitost, kterou respondent stimulu přikládá. Pro snazší představu a zodpovězení otázek byla použita slovní škála v následujícím znění:

- 5... velmi důležité
- 4... důležité
- 3... středně důležité
- 2... spíše nedůležité
- 1... zcela nedůležité

Získaná data jsou zpracována pomocí programu MS Excel a vzorců popisné statistiky a následně analyzována, kdy lze v určité míře výsledky výzkumu generalizovat a aplikovat např. při vytváření strategií personálního řízení.

3 Literární rešerše

3.1 Management

Management patří nepochybně k nejfrekventovanějším pojmům dnešní doby. Jeho význam ovšem paradoxně nebývá formulován jednotně. Výklad se liší především tím, co je tímto pojmem vůbec míněno, druhy členění, kterých stále přibývá a v neposlední řadě úhlem pohledu na přístupy, ze kterých vychází.

Na management můžeme nahlížet ze tří hlavních úhlů pohledu, a to jakožto na vědu zabývající se řízením a vedením, jako na skupinu řídicích pracovníků a také jako způsob či proces řízení, ať už lidí, procesů či celé organizace.²

Samotný termín management pochází z anglického „*to manage*“, což bývá překládáno nejčastěji jako řídit, vést, mít pod kontrolou, mít na starosti. „V manažerské terminologii se můžeme setkat s výrazem *control*, který je obvykle spojován s bezprostředním prosazováním a realizací stanovených úkolů. Představuje obvykle nižší stupeň řídicí činnosti ve smyslu řízení dílčích procesů zejména výrobních či technologických, často se jím též rozumí řízení procesů v reálném čase.“³ Původ pojmu tedy spolehlivě prozrazuje význam termínu *management*.

Peter Drucker přirovnává management ke svobodným uměním. Svobodným „proto, že se zabývá předpoklady poznání, sebepoznání, moudrosti a vůdcovství; ‘uměním’ proto, že se orientuje na praxi a praktické užití.“⁴ Jeho úkolem je tedy podle P.F. Druckera především zajišťování výsledků, řízení práce s cílem být produktivní, efektivní a dosahovat cílů a s nimi i žádoucích výsledků.⁵

Zcela odlišnou definici nabízí Weihrich a Koontz, upozorňující na důležitost spolupráce pracovníků s účelem přiblížení se požadovanému stavu: „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“⁶ Kombinací obého se zdá být definice, kterou uvádí Jaromír

² BLAŽEK, L., Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování, s. 12

³ VEBER, J. a kol., Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 19

⁴ DRUCKER, P.F., MACIARIELLO, J., Drucker na každý den, s. 29

⁵ DRUCKER, P.F., MACIARIELLO, J., Drucker na každý den, s. 32

⁶ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., Management, s. 16

Veber: „Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“⁷ a která zároveň odpovídá Druckerovu přesvědčení, že smyslem managementu má být především jeho praktičnost, vedoucí ke zvyšování efektivity a tedy i snazšímu dosahování cílů.

3.1.1 Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi se míní kategorizování činností prováděných řídicími pracovníky.

Ladislav Blažek uvádí, že koncept manažerských funkcí je uváděn jako nejčastější odpověď na otázku, co obsahuje management. Odkazuje na Henriho Fayola, který tento koncept formuloval jako první už na počátku 20. století, v roce 1916. Podle tohoto pojetí jsou hlavními manažerskými funkcemi plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.⁸

Podle Koontze a Weihricha vedle plánování, organizování, vedení, personalistiky a kontrolování hraje svou úlohu i koordinace. Nikoli však jako samostatná funkce, nýbrž jakožto výsledek propojení ostatních funkcí. „Každá manažerská funkce přispívá určitým způsobem ke koordinaci.“⁹ Vedením tito dva autoři míní vedení či směrování lidí tak, aby bylo co nejefektivnějším způsobem dosahováno cílů organizace. Oproti vedení personalistika zajišťuje pracovní sílu, a to od jejího výběru a nábory až k zaškolení a osobnímu rozvoji pracovníků.¹⁰

Jak Jaromír Veber, tak Ladislav Blažek se shodují na důležitosti rozhodování a uvádí jej jako jednu z hlavních manažerských funkcí, přičemž každé úrovni řízení odpovídá jiný typ rozhodování. Toto ilustrují následující dvě schémata, která se vzájemně doplňují. Dobře strukturované problémy je jednodušší řešit, a tedy spadají pod operativní úroveň vedení. Špatně strukturované problémy bývají typické tím, že se neopakují, jsou abstraktnější, je potřeba k dosažení výsledku využít více kreativity, zkušeností a případně i vědomostí. Jejich řešení spadá pod kompetence nejvyššího vedení podniku, vrcholového managementu.¹¹

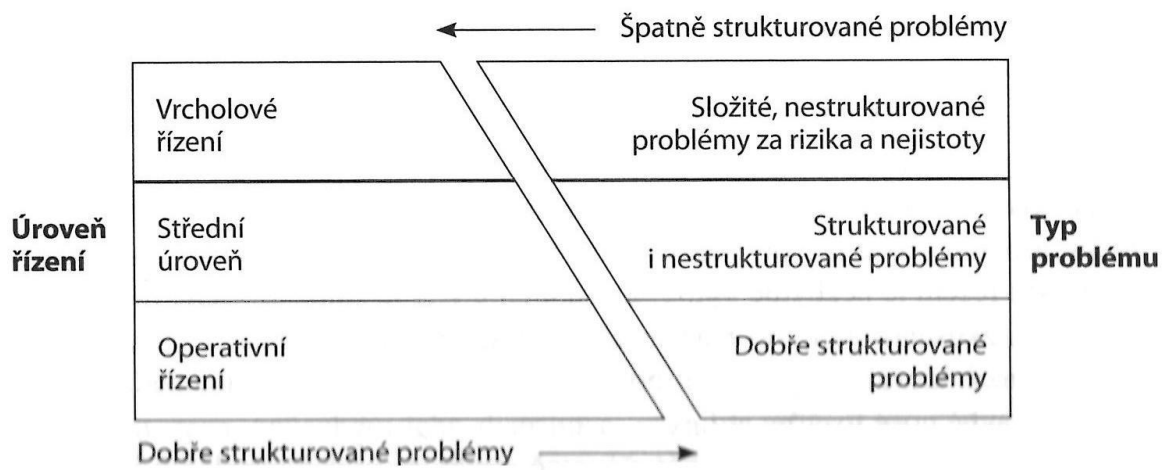
⁷ VEBER, J. a kol., Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 19

⁸ BLAŽEK, L., Management, s. 12

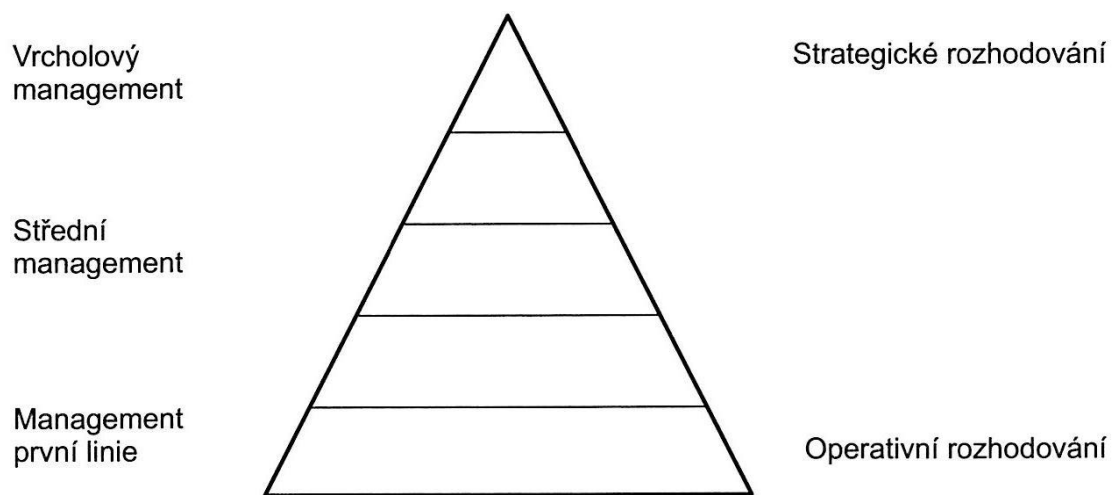
⁹ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., Management, s. 33

¹⁰ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., Management, s. 32

¹¹ VEBER, J., Management, s. 85



Obr. 1 „Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení“¹²



Obr. 2 „Vztah stupně řízení a charakteru objektu rozhodování“¹³

Vedle organizování a rozhodování přidává Ladislav Blažek i ovlivňování, které je uváděno nejen jako součást Fayolovy koncepce manažerských funkcí, ale také řídicího cyklu, sestávajícího z rozhodování, ovlivňování a kontrolování. Blažek v této souvislosti detailněji popisuje jednotlivé aspekty ovlivňování podřízených jejich nadřízenými, čili „proces vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž je z variety

¹² VEBER, J., Management, s. 86

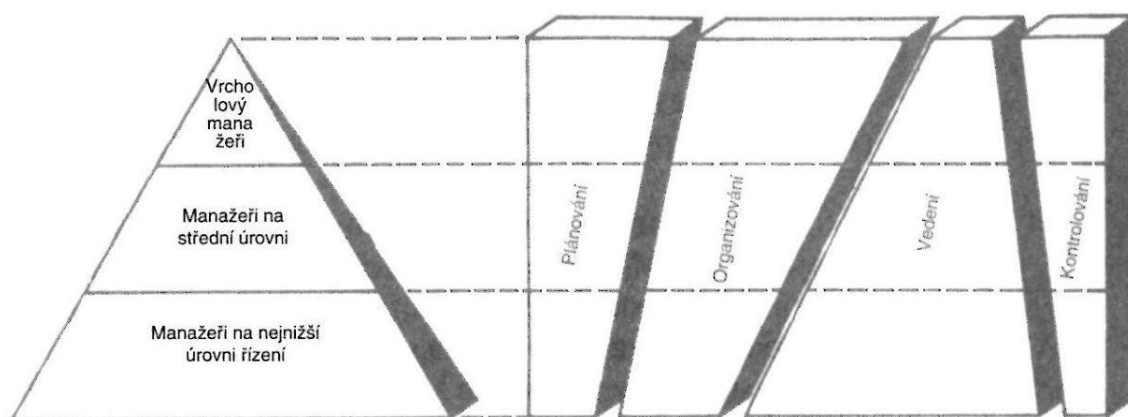
¹³ BLAŽEK, L., Management, s. 89

disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým řízený objekt efektivně realizuje vytyčené cíle.“¹⁴

Jaromír Veber oproti již výše zmíněným do manažerských funkcí zahrnuje také řízení implementace, komunikaci a informatiku v manažerské práci.¹⁵

3.1.2 Úrovně řízení

Aktivity osob aktivních ve firmách na straně managementu i schopnosti, potřebné pro jeho provádění se liší. Wehrich a Koontz toto přehledně demonstrují na obrázku zastoupení jednotlivých manažerských funkcí pro jednotlivé úrovně řízení podle knihy z roku 1965, kterou zpracovali autoři Thomas A. Mahoney, Thomas H. Jerdee a Stephen J. Carroll. S manažerskými funkcemi korespondují i manažerské dovednosti. Koontz a Wehrich připisují největší potřebu koncepčních a projekčních znalostí pro nejvyšší úroveň řízení, aby manažeři na těchto pozicích byli s to provádět především funkci plánování či organizování. Střední management podle těchto dvou autorů uplatní jak lidské, tak koncepční a technické dovednosti. Oceňován bude tedy obecný profil osobnosti, která bude znát ze všech oblastí část. Oproti těmto dvěma skupinám pracovníci nejnižší úrovně managementu najdou nejvíce uplatnění pro technické dovednosti.¹⁶



Obr. 3., „Struktura manažerských funkcí“¹⁷

¹⁴ BLAŽEK, L., Management, s. 160

¹⁵ VEBER, J., Management, s. 210

¹⁶ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., Management, s. 18

¹⁷ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., Management, s. 18

3.2 Osobnost manažera

Abychom se mohly zabývat řízením, je třeba znát detaily objektu, který toto řízení provádí. První kapitola této diplomové práce se zabývá nejdříve osobností obecně, následně jsou uvedeny charakteristiky typické především pro vedoucí pracovníky, a to jak vlastnosti, tak schopnosti. Zvláště důležité schopnosti vedoucích pracovníků, jako schopnost řízení času či provádění osobní duševní hygieny, byly odděleny do samostatné kapitoly. Pro zařazení rozvoje osobnosti manažera byly důvodem dvě skutečnosti. První je důležitost informovanosti a povýšení informací do skupiny nejcennějších a nejpotřebnějších artiklů pro úspěšné vedení jakékoli organizace či společnosti. Umění jejich získávání je dnes nepostradatelnou nutností. A druhou skutečností, vedoucí k danému rozhodnutí, byl fakt, že osobní rozvoj je dnes jedním z hlavních motivátorů vedoucích pracovníků.

3.2.1 Osobnost z pohledu psychologie

V díle *Manažerská psychologie a sociologie* se píše: „*Aby byli manažeři ve své práci úspěšní, musí však vědět o podstatě člověka a jeho činnosti nejlépe tolik, jako o své původní odborné profesi. Nemusí přitom zacházet do všech obecně psychologických podrobností, měli by však být schopni co nejvšestranněji porozumět člověku jako osobnosti a dále zákonitostem všech procesů, které s jeho zapojením do pracovního procesu bezprostředně souvisejí.*“¹⁸ Co to ale znamená *člověku jako osobnosti*?

Bedrnová a kol. uvádí několik definic osobnosti podle různých autorů, ze kterých vyvozuje několik obecných znaků osobnosti, které vidíme shrnuté v následující tabulce:

¹⁸ BEDRNOVÁ, E. a kol., *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 77

Jedinečnost:	Osobnost je to, co člověka (individuum) psychologicky odlišuje od ostatních.
Souhrnnost a jednota:	Osobnost je souhmem psychologických prvků, jakýchsi substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek).
Relativní stálost:	Osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci.
Přizpůsobení a vývoj:	Osobnost je nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnáváme se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí.

Obr. 4 „Obecné znaky osobnosti“¹⁹

Definice či charakteristika osobnosti v psychologii se liší především v jednotlivých psychologických školách – psychoanalýza S. Freuda, behaviorismus J.B. Watsona a humanistická psychologie A. Maslowa, C. Rogerse a dalších. Bedrnová a kol. uvádí přehled v tabulce podle Nakonečného s Coonovými hledisky:

Hledisko	Psychoanalýza	Behaviorismus	Humanistická psychologie
Názor na lidskou povahu:	negativní	neutrální	pozitivní
Chování člověka (svobodné či determinované):	determinované	determinované	svobodné
Základní motivy:	sex a agrese	„drivy“ (popudy) všeho druhu	sebeaktualizace
Struktura osobnosti:	Id, Ego, Superego	zvyky	jáství („self“)
Role nevědomí:	maximalizovaná	prakticky neexistující	minimalizovaná
Pojetí svědomí:	Superego	sebe-zpevňování	ideální já, proces hodnocení
Vývojový důraz:	psychosexuální stadia	kritické situace učení; identifikace a nápodoba	vývoj obrazu sebe sama („self-image“)
Bariéry osobního růstu:	nevědomé konflikty, fixace	maladaptivní zvyky; patologické prostředí	podmínky, hodnoty; inkongruence

Obr. 5 „Přístupy psychologických teorií k psychologii osobnosti“²⁰

¹⁹ BEDRNOVÁ, E. a kol., Manažerská psychologie a sociologie, s. 78

Dalším aspektem osobnosti jsou faktory, které ji ovlivňují a díky kterým se postupně, více či méně, někdy zřetelněji, někdy nenápadněji vyvíjí. Tyto faktory lze rozdělit na *vnitřní*, biologické, a *vnější*, sociální. Do faktorů vnitřních můžeme zařadit výbavu *dědičnou*, *genovou* (= dědičná + genové mutace), *vrozenou* (= genová výbava + biologické účinky při nitroděložním vývoji člověka) a *konstituční* (=vrozená výbava + účinky prostředí na utváření a vývoj biologického organismu člověka). Vnější, neboli společenské faktory jsou snadněji představitelné a tedy i pochopitelné. Patří mezi ně zejména vliv rodiny, a to jak v užším smyslu (matka, otec), tak v širším smyslu (sourozenci, prarodiče), osob, které pro nás představují autority, působení sociálních skupin, a to jak těch, které se během života každého jedince stávají jeho nedílnou součástí, tak těch, jejichž součástí si přejeme se stát. V neposlední řadě do vnějších faktorů započítáváme i celokulturní vlivy, kterými jsou všichni jedinci neustále obklopeni.

Dodatečným, třetím faktorem jsou, dle Bedrnové a kol., aktivity *sebeutvářecí*. Sebeutvářecí proto, že díky nim člověk sám sebe utváří a určuje směr, jakým se bude formovat, či prostředí, kterým se nechá ovlivňovat. „*Sebeutvářecí aktivity spočívají pak jak ve v zásadě svobodném rozhodování jedince v tom, které z vnějších vlivů na sebe nechá působit, kterým se vystaví a kterým ne, tak v možnosti ovlivňovat své okolí.*“²¹

Jak výchova a vzdělávání, tak zmíněné faktory náležitě determinují osobnost a podílejí se na vývoji jejích substruktur: schopností, motivace, temperamentu a citového ladění člověka a charakterových vlastností a postojů. Armstrong definuje postoje takto: „Postoj může být zhruba definován jako ustálený způsob myšlení. Postoje mají hodnotící povahu. Jak uvedli Makin a kol. (1996), ‘jakýkoliv postoj obsahuje hodnocení toho, zda se objekt, jehož se to týká, líbí nebo nelíbí’. Postoje se vytvářejí na základě zkušenosti, ale jsou méně stabilní než rysy osobnosti a mohou se měnit na základě nových zkušeností nebo absorbovaných vlivů. V organizacích jsou ovlivněny faktory kultury (hodnotami a normami), chováním managementu (stylem řízení), politikou, týkající se například odměňování, uznání, povyšování a kvality pracovního života a ovlivňují je i tzv. referenční skupiny (skupiny,

²⁰ BEDRNOVÁ, E. a kol., Manažerská psychologie a sociologie, s. 79

²¹ BEDRNOVÁ, E. a kol., Manažerská psychologie a sociologie, s. 81

s nimiž se lidé identifikují).²² Postoje jsou tedy něčím, co se vyvíjí a lze to měnit na základě okolních vlivů či měnících se podmínek.

Bedrnová a kol. označují celý proces vyvíjení osobnosti jako proces učení se, a to jak individuálním učením, tak učením či zkušenostmi zprostředkovanými sociálním okolím jedince. V tom případě hovoříme o *socializaci osobnosti*. Subjekty, které mají na jedince nejčastěji vliv, jsou buď konkrétní osoby, nebo instituce, které nejčastěji působí při procesu výchovy a vzdělávání. Výchova a vzdělávání se během života mění na sebevýchovu a sebevzdělávání.²³

3.2.2 Vlastnosti manažera

Mnoho autorů uvádí seznamy nejdůležitějších vlastností či schopností vedoucích pracovníků. V této kapitole jsou jmenovány v odborné literatuře nejčastěji uváděné vlastnosti, či schopnosti ideálního řídicího pracovníka.

Jaromír Veber tvrdí, že veškeré vlastnosti či schopnosti lze zařadit do jedné ze dvou dimenzí, a to *odborné* či *lidské*.

Odborná dimenze zahrnuje odborné a praktické znalosti, přičemž ty odborné lze získat vzděláním, kdežto praktické schopnosti, pro které se dnes často užívá pojmu pocházejícího z angličtiny *skills*, jsou získané praxí a u manažerů konkrétně „souvisí se zvládnutím správných řídicích praktik (best management practices) při rozhodování, plánování, delegování, kontrolování atd.“²⁴ Vzděláním míní nejen běžné stupně vzdělávání, kterými jsou běžně dostupné základní, střední a vysokoškolské, ale zmiňuje také programy zaměřené na manažery s praxí: MBA (tj. Master of Business Administration) či EMBA (tj. Executive Master of Business Administration).

Právě EMBA je typ vzdělávacího programu nabízeného některými univerzitami řídicím pracovníkům s dlouholetou praxí, která podle Vebera musí být alespoň 10-15 let. Toto studium má svá specifika, kterými jsou například přizpůsobení rozvrhu studia vysoko postaveným manažerům, kteří si nemohou dovolit docházet na univerzitu pravidelně v malých intervalech či na ní celkově strávit příliš mnoho času. Dále se univerzity

²² ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 215

²³ BEDRNOVÁ, E. a kol., Manažerská psychologie a sociologie, s. 82

²⁴ Veber, J. a kol., Management, s. 38

poskytující takové programy soustředí na tzv. *networking*, čili vytváření sítě kontaktů, které jsou v manažerské sféře vysoce ceněným artiklem, a na aktuální trendy a konkrétní oblasti oproti výkladům historických teoretických koncepcí, které bývají upřednostňovány tradičními vzdělávacími institucemi.²⁵

Veber uvádí potřebu a ochotu k sebevzdělávání jakožto jeden z nepostradatelných rysů manažera dnešní doby.

Lidská dimenze představuje ty ostatní, těžko definovatelné rysy. „Na čelním místě vystupuje úloha manažera jako osoby komunikující a motivující – v této souvislosti jde o schopnost přesvědčování, uplatňování vlivu, prosazování autority, o aktivizaci pracovníků, o rozvíjení práce v týmech, tvořivost atd. Ovšem nelze pominout ani to, co Provasník označuje za *sociální zralost*. Tím míní komplex osobních, mravních, etických vlastností, zčásti zděděných, zčásti získaných výchovou.“²⁶ Sociální zralost obsahuje mj. schopnost dodržovat zákony, čili legální gramotnost, či chování, dále schopnosti rozlišovat, co je dobré a špatné a co je správné a co je naopak chybné.

Lidská dimenze podle Vebera obsahuje dále osobní vlastnosti, aktivitu manažera a charisma. Jako příklad ideálních a zároveň potřebných osobních vlastností manažera uvádí Veber „bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, zásadovost, důslednost, tvořivost, ohleduplnost apod. Jako příklad vlastností reprezentující pracovní aktivitu manažera lze uvést rozhodnost, svědomitost, iniciativnost, cílevědomost.“²⁷ Dále Veber píše, že se od manažera očekává, že bude zároveň vůdcem, *leaderem* (z angl. *lead* = vést). A že toto vůdcovství by mělo vyplývat z přirozeného charismatu manažera, nikoli jeho autoritářského či agresivního stylu řízení.

Jiří Stýblo uvádí jak požadavky na kvalifikaci manažera, tak vlastnosti sociálního charakteru či soft skills. Podle Stýbla by v kvalifikaci manažera neměly chybět následující dovednosti:

- 1) Vysoká odborná úroveň (profesionalita), spolehlivost, odpovědnost, pracovní samostatnost, tvořivost, podnikavost a sebemotivace

²⁵ <http://www.emba.unisg.ch/en/emba-hsg.php>, <http://emba.mit.edu/>
<http://www.emba-global.com/americasandeurope/programme.html?WT.svl=leftnav>

²⁶ VEBER, J., Management, s. 38

²⁷ VEBER, J., Management, s. 39

- 2) Metodické zvládnutí řízení spojené s důkladnou znalostí konkrétních metod, které umožňují praktické využití poznatků pro řízení
- 3) Sociální kompetence, ...²⁸

Krom zmíněných požadavků ale jmenuje i konkrétní vlastnosti, přičemž odkazuje na H. Schnabela, který také zastával názor, že nemůžeme brát v potaz pouze odborné znalosti, ale musíme přihlížet i k osobnostním vlastnostem. Podle něj jsou jimi:

- konstruktivnost
- disciplína
- loajálnost
- absolutní poctivost
- velkorysost²⁹

Těžko si představíme manažera bez jakékoli z těchto vlastností, nicméně se nabízí otázka, jestli existuje někdo, kdo by jakoukoli z nabízených vlastností 100% postrádal anebo jí naopak oplýval v absolutní míře.

Podle výzkumu provedeného v letech 1988-1989 Radou pro výuku řízení Britské rady řízení je jednou z nejvíce ceněných vlastností, vedle sebevědomí, autority, zvláště neformální, průbojnosti, loajality vůči zaměstnavateli, klientům i spolupracovníkům, taktu a korektnosti, také motivovanost a schopnost *sebemotivace* i *motivace* ostatních.³⁰

Stejně tak i Z. Dvořáková vyzdvihuje důležitost motivace při realizaci vedení. „Vedení pracovníků není to samé jako řízení, nejedná se o synonyma. Nevyplývá z nich, že každý vedoucí je manažer. Vůdcové se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Vedení se vztahuje k *motivaci*, mezilidskému jednání a k procesu komunikace. Vedení je součástí řízení a jedná se o schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky ochotně, s nadšením za účelem dosažení plánovaných cílů.“³¹ Manažer by měl být schopen své podřízené přimět k činnostem, jejichž pomocí bude dosahováno firemních cílů a výsledků, a to co nejméně násilnou formou. Také Veber

²⁸ STÝBLO, J., Personální management, s. 82

²⁹ STÝBLO, J., Personální management, s. 79

³⁰ STÝBLO, J., Personální management, s. 85

³¹ DVOŘÁKOVÁ, Z., Management lidských zdrojů, s. 183

zmiňuje důležitost přirozené autority: „Vůdcovství by mělo vyplývat ze síly osobnosti manažera – z přirozené autority, popř. z charismatu manažera, ...“³²

Zmiňovaný průzkum uvádí ve výsledku autoritu jako jednu z nejpotřebnějších vlastností řídicího pracovníka. Dále o ní mluví i V. Provazník, a to téměř jako o nástroji umožňujícím správné provádění řídicí práce: „Pokud vedoucí nemá takové osobní předpoklady, které by mu usnadňovaly přirozeně prosazovat řídicí rozhodnutí a přiměřeně zvládat řídicí pravomoc, bývá neúspěšný, protože ve skupině nemá potřebnou autoritu.“³³

Stýblo ve svém díle Personální management z roku 1993 uvádí, že firmy si uvědomují důležitost informovanosti, informačních systémů a komunikačních schopností a začaly tedy navyšovat vynakládané prostředky na školení, mající za účel právě tyto prvky kladně ovlivnit. Firmy se podle Stýbla začaly orientovat především na zákazníka a útvary uvnitř firem se tomuto trendu začaly uzpůsobovat. Středobodem zájmu se tedy stávají schopnosti, či vlastnosti, které bychom dnešní hantýrkou nazvali jako *soft skills*. Stýblo mluví o „novém typu manažera“³⁴, který by měl splňovat následující požadavky:

- 1) „Orientace na úspěch na trhu a rovnocenně i na úspěch ve vedení lidí, ...
- 2) Znalost prodejního marketingu a orientace na zákazníka
- 3) Inteligenční dispozice, které umožňují operativní řešení problémů jak ve věcných, tak sociálních činnostech
- 4) Mobilitu, jako pružnost, připravenost k časté změně míst, a to jak pracovních, tak i geografických (časté cestování)
- 5) Působení na veřejnost, ovládání všech forem komunikace umocňujících působení public relations
- 6) Etiku manažerského chování, ...
- 7) Chápání komplexních jevů, ...
- 8) Umění pracovat s trhem pracovních sil, ...“³⁵

Stýblo jím uváděné požadavky na řídicího manažera zastřešuje anglickým pojmem *soft skills*, což lze volně přeložit jako jemné schopnosti, čili schopnosti umožňující efektivní a harmonickou interakci.³⁶

³² VEBER, J., Management, s. 39

³³ PROVAZNÍK, V. a kol., Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 183

³⁴ STÝBLO, J., Personální management, s. 74

³⁵ STÝBLO, J., Personální management, s. 74

Stejně jako Jiří Stýblo i Vladimír Provasník klade důraz na více sociálně zaměřené vlastnosti a odůvodňuje to skutečností, že řídicí pracovník většinou řídí lidi a je tedy vystaven neustálé potřebě interakce či sociálnímu tlaku: „Řídicí činnost klade mimořádně výrazné nároky na profil osobních vlastností vedoucího pracovníka. Je to dáno jednak tím, že objektem řídicí práce jsou lidé organizovaní v pracovních skupinách, tím, že se jedná o činnost velmi členitou a různorodou, a konečně také tím, že vedoucí disponuje určitou, více či méně výraznou a rozsáhlou společenskou mocí, ... Význam osobních vlastností vedoucího vyplývá ze společenského poslání a skladby jeho činnosti. Ve výkonu řídicí funkce převažuje jednání s lidmi, stálý styk s nimi a působení na ně. V takto těsném vzájemném meziosobním styku mají osobní vlastnosti vedoucího významnou úlohu. Úspěšní vedoucí pracovníci se dle V. Provasníka od ostatních lidí liší především těmito osobními vlastnostmi:

- Vyšší úroveň rozumových schopností
- Vyšší mírou flexibility
- Zaměřením na syntetickou a koncepční práci
- Aktivnější účastí na společenském dění
- Vysokou aspirační úroveň
- Vyšší mírou inovativnosti a tvořivosti
- Častějšími vstupy do sociálních interakcí
- Předáváním a vyžadováním většího množství informací
- Větší dominantností
- Celkově větší odolností vůči neuropsychické zátěži
- Určitým nadhledem a smyslem pro humor³⁷

Oproti těmto autorům stojí Peter F. Drucker, který nepoužívá pojmu vlastnosti a ani nehledá nejušlechtlejší vlastnosti, nýbrž hovoří výhradně o schopnostech. Ve srovnání s předešlými autory staví do popředí čtyři naprosto odlišné schopnosti, a to schopnost naslouchat, komunikovat, nehledat výmluvy a schopnost či ochotu připustit

³⁶ Volně přeloženo z Oxford Dictionaries: Soft skills: definition of soft skills [online]. Dostupné z: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/soft-skills>

³⁷ PROVAZNÍK, V. a kol., Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 181 - 183

podřízenost úkolu. „Sledujte úkol, nikoli sami sebe. Nejpodstatnější je úkol, vy jste v roli služebníka.“³⁸

Nabízí se tedy otázka, zda je možné jmenovat soubor konkrétních vlastností, které by svým způsobem předurčovaly úspěch řídicího pracovníka. Touto myšlenkou se zaobírá Vladimír Provazník: „Pracovník s určitým souborem vlastností může být v určité situaci ve funkci vedoucího neúspěšný, ale v jiné situaci může dosahovat i pozoruhodných výsledků. Proto nelze uvažovat o obecně platném modelu vlastností, které člověk musí mít, jestliže chce úspěšně vykonávat funkci vedoucího, ... Úspěšnost nebo neúspěšnost je podmíněna také tím, jak je schopen uspokojovat potřeby členů řízené skupiny, jak se dokáže prosazovat jeho osobnost v interpersonálních vztazích na pracovišti, jak přiměřeně zvládá společenské stránky řídicí funkce a společenského postavení vedoucího pracovníka.“ Zároveň ale dodává, že osobnost řídicího pracovníka je jen jedním z následujících aspektů, které ovlivňují úroveň jeho řídicí práce.

„Celkově se uplatňují čtyři základní faktory:

- Osobní vlastnosti vedoucího
- Postoje, potřeby a osobní vlastnosti členů jím řízené pracovní skupiny a profil této skupiny
- Zvláštnosti podniku - jeho poslání, organizační struktura, skladba výrobních úkolů apod.
- Celkové ekonomické a společenské prostředí.“³⁹

Ideální manažer je tedy sebevědomý, flexibilní, má dostatek zkušeností a znalostí a je velmi dobrý v sociální interakci, motivaci sebe i ostatních a v sebereflexi. Mezi jeho přednosti by měly patřit komunikativní schopnosti či perfektní řízení času, což je šířeji rozvedeno v následující kapitole.

3.2.3 Schopnost řízení času

Jednou z významných schopností manažera by měla být schopnost řídit svůj čas, dnes častěji nazývaná anglickým pojmem *time management*, v překladu řízení, vedení času.

³⁸ DRUCKER, P.F., MACIARIELLO, J., Drucker na každý den, s. 127

³⁹ PROVAZNÍK, V. a kol., Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 182

Jaromír Veber hovoří o time managementu jako o nedílné součásti managementu, kdy manažer musí faktor času zakomponovat do plánování a plnění úkolů a dodává, že prvním autorem, který dal faktor času manažera a time managementu celkově do takových souvislostí, byl Peter F. Drucker.⁴⁰

Podle Evy Bedrnové se nacházíme už ve čtvrté generaci vývoje time managementu. První etapa považovala za nejdůležitější zapisování úkolů či programu na papír namísto uchovávání veškerých plánů pouze v hlavě pracovníka. Druhá generace zapsané plány uspořádala podle časové osy a použila pro jejich zaznamenání diáře. Následně se objevily složitější plánovače času, kde lze kalkulovat nejen s krátkodobými (hodiny až dny), ale i střednědobými (dny až několik málo týdnů) či dlouhodobými plány (horizont delší než měsíc). Kromě uspořádání času podle jednotlivých úkolů či cílů se začalo hovořit i o prioritizaci a následném delegování práce. Tato třetí generace se v dnešní době prolíná současně se čtvrtou generací, která klade důraz na individualitu a sebezdokonalování.⁴¹

Time management by nás, dle Evy Bedrnové, měl naučit:

1. „analyzovat a plánovat si svůj čas
2. usilovat o optimalizaci hledisek důležitosti a naléhavosti
3. vyvarovat se časových tísní
4. etapizovat vykonávané činnosti
5. delegovat některé úkoly na jiné osoby“⁴²

Podobně uvažuje o time managementu i Jaromír Veber. Uvádí, že vedle práce, půdy a kapitálu lze čas považovat za jeden z důležitých atributů podnikání. Je specifický tím, že jej máme zdarma, nelze s ním obchodovat, ani ho hromadit.⁴³ Můžeme s ním pouze nakládat, a to ideálně co nejefektivněji. Toho by se mělo dosáhnout stanovením priorit a cílů. „Při určování prioritních úkolů, činností apod., které má manažer zařadit do náplně své činnosti, se může opřít o Paretův princip, ve kterém se zpravidla přihlíží k významnosti

⁴⁰ VEBER, J. a kol., Management, s. 52

⁴¹ BEDRNOVÁ, E., Management osobního rozvoje, s.194

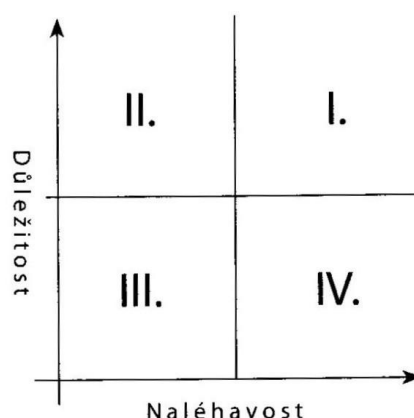
⁴² BEDRNOVÁ, E., Management osobního rozvoje, s.183

⁴³ VEBER, J. a kol., Management, s. 52-53

úloh. Toto kritérium však nestačí a je třeba využít ještě dalšího třídícího znaku, kterým je naléhavost úkolu.⁴⁴ Dále uvádí seřazení úkolů dle priorit:

1. významné a naléhavé úkoly
2. významné a nenaléhavé
3. nevýznamné, ale naléhavé
4. nevýznamné, ani naléhavé

Pro ilustraci je uvedena „Matice důležitosti a naléhavosti řešených úkolů“



Obr. 6 „Matice důležitosti a naléhavosti řešených úkolů“⁴⁵

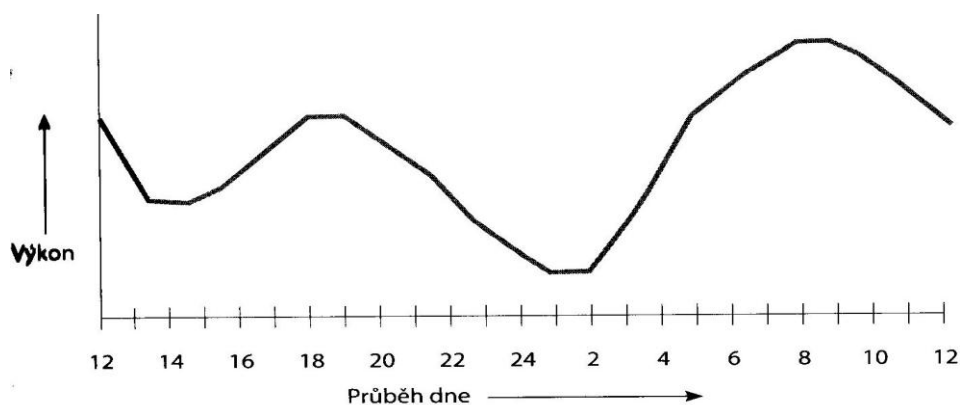
Po určení priorit dle výše zmíněných kritérií lze dle Vebera přistoupit k soustředění na činnost, a to konkrétně vykonáváním pouze jedné věci v jedné chvíli, výběrem vhodné doby během dne i týdne a dodržováním dalších zásad. Veber uvádí, že výzkumy ukazují, že v ideálním případě by každý pracovník měl znát svůj biorytmus a měl by být tedy schopen sestavit si osobní křivku výkonnosti a plánovat konkrétní činnosti dle jejich náročnosti na denní dobu, kdy intenzita jeho aktivity odpovídá potřebám daného úkolu. To je také jednou ze zásad doporučených při soustředění se na činnosti. S tímto souhlasí i Stýblo a uvádí, že „Nikdo nepochybuje o tom, že plánováním se dosáhne lepších výsledků. Musí se vyhradit určitý čas pro činnosti jednoho typu a určitý čas pro činnosti jiného typu a vést o tom přehled a kontrolu.“⁴⁶

⁴⁴ VEBER, J. a kol., Management, s. 53

⁴⁵ BEDRNOVÁ, E., Management osobního rozvoje, s. 190

⁴⁶ STÝBLO, J., Personální management, s. 112

Níže je uveden příklad křivky výkonnosti pracovníka během dne.



Obr. 7., Výkonnostní křivka – typický příklad⁴⁷

Dalšími uvedenými zásadami jsou například dokončování započatých úkolů, nepřecházení z jedné činnosti na druhou, a to ani v případě vyrušením některým z kolegů či podřízených, dodržování stanového harmonogramu a soustředění se na eliminování plýtvání časem jak činnostmi, které mohou být delegovány, tak činnostmi, které nemusí být vykonávány vůbec.

Jak Eva Bedrnová, tak Jaromír Veber i Jiří Stýblo se shodují na potřebě analýzy času.

Bedrnová uvádí analýzu dvoutýdenního intervalu jako vhodný výchozí bod pro další plánování. Měla by poskytnout mj. informace o době, která se spotřebuje na jednotlivé činnosti, pravidelnosti či nepravidelnosti režimu nebo o „žroutech času“ či rezervách.⁴⁸ Veber z dané analýzy vyvozuje doporučení, jejichž příklad může být mj. nenechat se vyrušovat nikým a ničím neplánovaným, během porad se držet programu a nezabředávat do diskuzí či témat, které nesouvisí s naplánovanou agendou či neodkládat nic, co je třeba vyřídit.⁴⁹

V návaznosti na zmíněnou analýzu lze provádět plánování pracovního programu manažera, a to pomocí různých typů diářů či dnes mnohem oblíbenějších počítačových programů či aplikací.⁵⁰ Plánování by mělo probíhat v týdenních až dvoutýdenních blocích: „Týden až čtrnáct dní lze také považovat za vhodný interval, v jehož rámci jsme na první pohled

⁴⁷ VEBER, J. a kol., Management, s. 55

⁴⁸ BEDRNOVÁ, E., Management osobního rozvoje, s. 183-189

⁴⁹ VEBER, J., Management, s. 56

⁵⁰ VEBER, J., Management, s. 57

informování o situaci, ve které se nacházíme, o skutečnostech, s nimiž se v následujícím období zřejmě setkáme, a o úkolech s krátkodobými termíny.“⁵¹

Stýblo odkazuje na Druckerův model – „třístupňový proces: zaznamenávání času, jeho řízení a sjednocování, čímž se dosáhne nejlepšího plánování jeho spotřeby pro budoucnost.“⁵² Následně ale dodává, že mnohem účinnější je „programový postup založený na vytyčování cílů, ...“⁵³

David Allen ve své knize „Mít vše hotovo (angl. *Getting Things Done*)“ doporučuje dodržovat zásadu dokončení činnosti a nezatěžovat mozek pamatováním si zbytečných informací, které mohou být zaznamenány jiným způsobem. Vedle běžně používaných pomůcek, jakými jsou kalendáře či různé druhy diářů doporučuje v rámci zvýšení efektivity mj. rozdělování úkolů či projektů na dílčí úkoly, okamžité vyřizování elektronické pošty či přípravu pracoviště. Říká, že správně připravené pracoviště může práci zpříjemnit a tedy i zefektivnit.⁵⁴

3.2.4 Rozvoj manažerů

Michael Armstrong i Zuzana Dvořáková se shodují v tom, že rozvoj manažerů má být v souladu se strategickými cíli organizace. Dvořáková uvádí důvody pro razantní změny náhledu a provádění rozvoje vrcholových manažerů. „Změny ve vzdělávání a rozvoji vrcholových manažerů akcelerovaly v uplynulém desetiletí, kdy se organizace musely vyrovnat s globální konkurencí, dynamickým technologickým pokrokem, vlnami fúzí a akvizic a rostoucím tlakem na snížení nákladů.“⁵⁵

Dále uvádí, že „Vzdělávání a rozvoj vrcholových manažerů: neplní tradiční funkci zprostředkovatele pouze obecných nebo funkčních znalostí, ..., ale posouvá se do funkce stimulu ke strategickému vůdcovství..., nepředává znalosti teoretické, ale aplikovatelné, ..., využívá zpětnou vazbu, např. 360° zpětnou vazbu, zejména pak sebehodnocení, aby mohl být identifikován vývoj v sociálním jednání jednotlivce, ..., je prosazováním filozofie, která vzdělávání nepovažuje za výhodu jednotlivci, ale za investici do

⁵¹ BEDRNOVÁ, E., Management osobního rozvoje, s.193

⁵² STÝBLO, J., Personální management, s. 112

⁵³ STÝBLO, J., Personální management, s. 113

⁵⁴ ALLEN, D., Mít vše hotovo, s. 28, 90

⁵⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z., Management lidských zdrojů, s. 311

organizačního rozvoje. Pramení z faktu, že organizační rozvoj je závislý na tom, jaká péče a podpora je věnována exekutivě jako celku, a proto cílovým odběratelem manažerského vzdělávání nemůže být jedinec, nýbrž exekutiva jako skupina, aby její členové spolupracovali a společně implementovali změny.⁵⁶

Stejně jako Zuzana Dvořáková i Vladimír Provažník uvažuje o jednotlivci jako o jednotce, kterou je třeba uzpůsobit potřebám organizace a která je součinitelem působících při řízení organizace. „Úlohu a význam osobnosti vedoucího lze vymezit takto:

- Osobnost vedoucího je jedním z faktorů, které spolupůsobí při řízení.
- Je nutné, aby osobnost vedoucího odpovídala podmínkám, ve kterých řízení probíhá;
- Je nutné působit na rozvoj osobnosti vedoucího tak, aby získal vlastnosti odpovídající podmínkám, ve kterých řízení probíhá.⁵⁷

Podle Bedrnové a kol. lze požadované podoby osobnosti vedoucích pracovníků dosáhnout, rozvojem, vzděláváním, tréninky či výcviky, přičemž rozvoj je výsledkem vzdělávání. Trénink či výcvik vedou k rozšíření schopností v konkrétní oblasti a přispívají tudíž, stejně jako vzdělávání, k celkovému rozvoji.⁵⁸ Ten má být řízen především personálním oddělením, a to systémově a v návaznosti na strategické cíle organizace. Kromě personálního útvaru velmi důležitou úlohu představuje i nadřízený daného pracovníka a důraz je v dnešní době kladen na samotného pracovníka a jeho schopnosti sebereflexe i reakce na zpětnou vazbu.⁵⁹ S tím souhlasí Josef Koubek a dodává, že v rámci osobního rozvoje se nerozvíjí jen odborné znalosti, ale je zahrnuto „i celkové formování osobnosti každého zúčastněného jedince, formování jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samotnému.⁶⁰ Oproti Michaelu Armstrongovi a Zuzaně Dvořákové, kteří kladou na první místo cíle organizace, Koubek tedy upozorňuje i na nutnost rozvoje pracovníka kvůli němu samotnému.

⁵⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z., Management lidských zdrojů, s. 311

⁵⁷ PROVAŽNÍK, V. a kol., Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 184

⁵⁸ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., Manažerská psychologie a sociologie, s. 192

⁵⁹ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., Manažerská psychologie a sociologie, s. 193-197

⁶⁰ KOUBEK, J., Řízení pracovního výkonu, s. 75

3.2.5 Duševní hygiena

Aby vedoucí pracovník vykonával svou práci na nejvyšší úrovni, je třeba, aby jak jeho psychický, tak fyzický stav byly přinejmenším v pořádku. K tomu napomáhá provádění či dodržování tzv. duševní hygieny.

Pod pojmem duševní hygieny se skrývá několik zdánlivě nedůležitých pravidel především pro dennodenní způsob života. Jsou jimi dodržování správného režimu spánku a bdění, zdravého stravování, udržování fyzické kondice dostatkem fyzických aktivit či dostatek kvalitního odpočinku.

Eva Bedrnová píše o duševní hygieně jako o interdisciplinárním předmětu, ve kterém se spojily vědy jak přírodní (medicína), tak společenské (psychologie, sociologie, filosofie, etika, ...) a který můžeme uvažovat buď v užším pojetí či širším pojetí.

Užší pojetí zahrnuje obecně známá témata jako např. relaxace, odpočinek, spánek. Oproti němu širší pojetí se zabývá i vnějšími okolnostmi: socializací, výchovou či vzděláním. V rámci duševní hygieny nebývají definována striktní pravidla, ale jedná se spíše o doporučení: „Realizujeme ji proto spíše formou upozorňování na nejdůležitější zákonitosti podmiňující efektivní cestu životem, ...“⁶¹

Vedle té duševní, bývá v ohrožení i ta fyzická kondice při intenzivním pracovním vytížení řídicích pracovníků, a tudíž je nutno pečovat o obojí. Fyzickou kondicí však nemíníme pouze procento svalové hmoty v těle, nýbrž do ní zahrnujeme i několik dalších aspektů: *efektivní využívání času*, jeho organizace a dodržování předem stanoveného režimu, *pracovní prostředí*, které zahrnuje například dostatek světla, správnou teplotu a míru hluku v místnosti, případně další vlivy fyzikálního charakteru, *režim únavy a odpočinku* a v neposlední řadě i *pohyb*. Pouze při dodržení těchto zásad můžeme mluvit o manažerově *celkové dobré kondici*, která výrazně napomáhá zajištění vlastností, jež nesmí manažerovi v žádném případě chybět – například sebevědomé vystupování, entusiasmus, píle nebo pracovitost.⁶²

⁶¹ BEDRNOVÁ, E., Management osobního rozvoje, s. 15-19

⁶² STÝBLO, J. Personální management, s. 89-90

Důsledky nedostatečné duševní hygieny

Kromě zjevných důsledků jako je únava, poruchy spánku, zvyšování hmotnosti, podrážděnost či nefungující osobní vztahy a vazby, dochází ke zvyšování stresu, který často ústí ve frustraci a může vést až k jevu, který nazýváme syndromem vyhoření. Ten Bedrnová definuje jako „prožitek vyčerpání, který provází řada příznaků, ... nápadné jsou zejména projevy emocionálního a kognitivního opotřebení a vyčerpání a často i celková únava spojená s vnitřním odstupem od pracovních problémů a silným poklesem pracovní výkonnosti.“⁶³

Stýblo píše, že velká výhoda fyzických obtíží, oproti těm psychickým, je jejich okamžitá rozpoznatelnost. „Následky úsilí, napětí, vyvolané vysokými nároky na psychickou odolnost se obvykle přímou nebo výraznou bolestí nehlásí, a tím mohou být nebezpečnější. Co však jim je oběma společné, je fakt, že jak fyzické, tak psychické obtíže snižují výkonnost.“⁶⁴

Dalším důsledkem nedostatečné duševní hygieny může být dle Jiřího Stýbla jev, ... označován jako *profesionální slepota*. Znamená to, že trvalým výkonem určitých činností obvykle mezi stejnými lidmi mu (manažerovi) unikají věci, které nově přichozí vidí na první pohled.“ Prevencí bývá sebekontrola, případně *autogenní trénink*.⁶⁵

Prevence

Prevence může být prováděna jak zavedením návyků do dennodenního života (např. pozitivní myšlení, volba stylů komunikace) či provádění konkrétních technik a cvičení účelně a cíleně. Takovou praktikou je například autogenní trénink.

Autogenním tréninkem (AT) rozumíme naučení se speciálním technikám k odolávání stresu, případně jeho zvládnutí za dohledu či vedení odborníka. Autogenním ho označujeme proto, že postupně člověk začíná pracovat a věřit v sebe-uzdravování a sám dokáže díky těmto technikám změnit své negativní tělesné reakce na stres v soustředění se na resistenci vůči němu a postupné uzdravení. Cvičení se provádí opakováním daných frází v některé z relaxačních poloh, většinou vsedě nebo vleže. Tyto techniky by měly také vést k rovnováze zapojení obou mozkových hemisfér: levé, kterou používáme k logickému

⁶³ BEDRNOVÁ, E., Management osobního rozvoje, s. 241

⁶⁴ STÝBLO, J., Personální management, s. 89

⁶⁵ STÝBLO, J., Personální management, s. 90

myšlení a která bývá v dnešní době upřednostňována a pravé, která je naopak strůjcem našich emocí a představitosti.⁶⁶ Eva Bedrnová ve svém díle *Management osobního rozvoje* uvádí následující formulaci autogenního tréninku: „AT je specifickým druhem cvičení, jehož podstatou je jednota maximálního tělesného uvolnění a vnitřního duševního soustředění – niterného ponoření do sebe sama (Vojáček, 1988), ... Efekt AT spočívá v tom, že koncentrací (soustředěním se) na somatickou oblast a její relaxaci dosahujeme – díky vzájemnému propojení – relaxace i v oblasti vegetativní (autonomní) a rovněž v oblasti psychické.“⁶⁷

Jako další možnost prevence nabízí Eva Bedrnová metodu pozitivního myšlení, ke které můžeme dospět pomocí postupování dle konkrétních 7 kroků, mezi něž se řadí preventivní hlídání negativních myšlenek, aktivní a racionální přístup k řešení problémových situací, relativizace těžkostí (srovnání s jedincem, který je na tom hůře, může pomoci ke zlepšení dojmu z dané osobní situace), dále objektivizaci problémů, přeladěním, transferem či únikovými řešeními.⁶⁸

Dalšími prvky duševní hygieny jsou podle Bedrnové nalezení a uvědomování si sama sebe, dostatečné sebeprosazování či obezřetná volba komunikačních stylů a správně prováděné sociální interakce. K tomu se užívá mj. metody aktivního naslouchání, vynechávání určitých komunikačních praktik či asertivním stylem komunikace.

Asertivitu Bedrnová definuje jako: otevřenou komunikaci s druhými, která napomáhá zajistit, aby potřeby, přání, hodnoty a očekávání člověka byly jeho okolím brány v úvahu,... Asertivní jedinec zná svá práva a dokáže je prosadit. Současně však zná a respektuje práva druhých.⁶⁹ Obecná představa o asertivitě je značně klamná, nejedná se o sebeprosazování násilným způsobem či nerespektováním ostatních. Eva Bedrnová toto vyvrací a píše, že správnými prostředky jsou vstřícnost a slušné chování.⁷⁰

⁶⁶ Volně přeloženo z *Autogenic Training* [online]. Dostupné z: <http://www.autogenicttraining.org>

⁶⁷ BEDRNOVÁ, E. a kol., *Management osobního rozvoje*, s. 259

⁶⁸ BEDRNOVÁ, E., *Management osobního rozvoje*, s. 35

⁶⁹ BEDRNOVÁ, E., *Management osobního rozvoje*, s. 217

⁷⁰ BEDRNOVÁ, E., *Management osobního rozvoje*, s. 218

3.3 Motivace

Definice pojmu motivace není úplně jednoznačná. Její interpretace se v rozdílných časových intervalech liší a také jednotliví odborníci vysvětlují problematiku motivace odlišně.

Slovo motivace je odvozeno z latinského *movere*, tj. hýbat, pohybovat.⁷¹ Obecně lze tedy říci, že se jedná o činnost, která lidské chování přiměje ke změně, tj. pohybu kupředu. Výklad motivace je založen na principu, že každý lidský čin je vyvolán určitým impulzem. Lidské chování se zaměřuje na dosažení konkrétního cíle a samo o sobě je charakterizováno určitou silou a trváním v čase, tedy jak moc člověk usiluje o změnu a jak dlouho vytrvá při její realizaci. Proces motivace vysvětluje psychologické důvody chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle.⁷²

Dichotomicky lze motivaci rozdělit na dva typy: *vnitřní* (intrinsické) a *vnější* (extrinsické) motivace. Vnitřní motivací se rozumí takové faktory, které si člověk vezme za své, a usměrňuje tím své chování. Příkladem může být vědomí kariérního růstu, vidina smyslu vykonávané činnosti, rozvoj dovedností, apod. Vnější motivace je lidem vytvářena „zvenčí“, jako například mzda, povýšení, pochvala nebo také tresty (snížení platu, pokuta, pokárání). Vnější motivace může být v krátkodobém horizontu velice efektivní, z dlouhodobého hlediska je však účinnější motivace vnitřní, protože hlubší pocity a cíle jsou součástí daného jedince.⁷³ Toto rozdělení je však spíše teoretické, ve skutečnosti *„Diskutabilní je rozlišování intrinsické a extrinsické motivace již proto, že druhá může předcházet první a některé druhy chování mohou mít jak intrinsickou, tak extrinsickou motivaci. Pojem extrinsické motivace je v podstatě významově totožný s pojmem motivování, protože má exogenní původ a pojem intrinsické motivace je významově totožný s konceptem sebezpevňování (resp. sebeodměňování), týká se chování, které je motivující samo za sebe, jako je např. dětská hra a jako se jím může stát nějaký druh oblíbené práce nebo jiné činnosti.“*⁷⁴

⁷¹ Motivace [online]. Dostupné z http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/fsps/js09/sylabus/web/pdf/4.5._Motivace.pdf

⁷² NAKONEČNÝ, M., Motivace lidského chování, s. 12

⁷³ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 221

⁷⁴ NAKONEČNÝ, M., Sociální psychologie, s. 43

S motivací úzce souvisí i pojem *motiv*. Motiv je hypotetický konstrukt, který pomáhá lépe uchopit jedincovo chování. S potřebami jsou spojené i určité emoce, které jsou ovlivněny dalšími faktory, jako je například zkušenost a kultura. Typickým příkladem je hlad. V této situaci je motivem nasycení, a to je pro všechny lidi a kultury stejné, naopak způsob uspokojení potřeby už je odlišný, například někdo jí rukama a někdo se nasytí pomocí příboru.

Na počátku procesu motivace je určitý stav nedostatku, který definuje konkrétní potřebu pro snížení daného deficitu a chování, kterým se dosáhne cílového objektu, tedy uspokojení potřeby. Typickým příkladem je hlad. Ten vyvolává potřebu potravy, která motivuje člověka k dosažení uspokojení, tedy najezení.⁷⁵

Pro manažery je správné pochopení a vhodná aplikace motivačních procesů klíčové, pouze dostatečně motivovaní lidé ze sebe vydávají nejlepší výkony. Pokud vedoucí pracovníci uplatňují nevhodný motivační přístup, snižují tak výkonnost jednotlivců a tedy i týmu, potažmo celé organizace.

3.3.1 Motivace a peníze

Finanční odměna v podobě vyplácené mzdy je nejobvyklejší forma vnější motivace. Někteří autoři nepovažují peníze za účinnou formu motivace (např. Herzberg a kol tvrdili, že získání peněz nemá za následek trvale vyšší subjektivní spokojenost. Někteří lidé jsou pochopitelně penězi motivováni více než ostatní, těžko lze tedy předpokládat, že výrazné zvýšení platu přinese i výrazné zvýšení výkonu zaměstnanců.

Peníze mohou při vhodných podmínkách přinést pozitivní motivaci, protože kromě nástroje k uspokojení fyziologických potřeb peníze slouží jako hmatatelný důkaz uznání.⁷⁶ Špatně nastavený systém odměn zaměstnance bez pochyby demotivuje. Badatel Jaques zdůrazňoval potřebu takových systémů, které budou vnímány jako slušné a spravedlivé. Jinými slovy, odměna by měla být jasně provázána s úsilím.⁷⁷

⁷⁵ NAKONEČNÝ, M., Sociální psychologie, s. 98

⁷⁶ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 231

⁷⁷ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 232

3.3.2 Teoretické přístupy k problematice motivace

Existuje několik přístupů k motivaci. Armstrong popisuje jako tři nejvýraznější tyto přístupy:

Teorie instrumentality:

- Základním principem teorie instrumentality je metoda cukru a biče, tedy že jako hlavní motivační prvek jsou pro zaměstnance odměny za úspěch a tresty sloužící jako represivní prvek.

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb):

- Teorie zaměřené na obsah tvrdí, že zaměstnanci jsou k požadovaným činnostem motivováni svými potřebami, které jsou vyvolávány určitými hmotnými i nehmotnými nedostatky. Nejvýznamnější teorie je Maslowova Teorie potřeb. Ta i přes častou kritiku zůstává stěžejním východiskem k problematice motivace.

Teorie zaměřené na proces:

- Teorie se zaměřují zejména na vnitřní motivaci zaměstnanců, konkrétně na psychologické procesy, které jsou úzce spjaty s očekáváními zaměstnance, cíli a subjektivním vnímáním spravedlnosti.⁷⁸

Teorie instrumentality:

Teorie vznikla v průběhu 19. století. Základem tohoto přístupu je princip, že každá vykonaná činnost vede k činnosti jiné, tedy že člověk je v zaměstnání motivován k práci tím, že odměny a tresty jsou úzce spojené s pracovním výkonem. Teorie tedy říká, že lidé budou jednat žádoucím způsobem, pokud si budou vědomi dosažitelné odměny.

Přínos tohoto přístupu je především v jeho jednoduchosti, kdy je každá určitá činnost oceněna odpovídající odměnou. Na druhé straně je tato teorie pro zaměstnance značně omezující, protože manažeři musí neustále kontrolovat své podřízené, aby je mohli náležitě ocenit. Pokud tak nečiní, tak jsou zaměstnanci nespokojení, protože nejsou dostatečně odměněni za jejich činnost. Teorie také opomíjí skutečnost, že na pracovišti nejsou jen

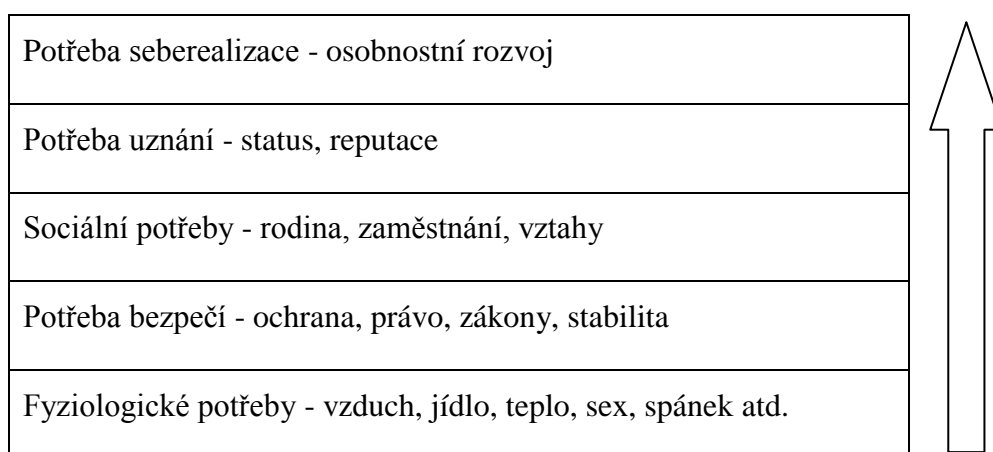
⁷⁸ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 221

činnosti a odměny, ale také další faktory, jako například neformální vztahy, které také výkonnost zaměstnanců výrazně posilují.

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základním kamenem tohoto přístupu je myšlenka, že každá lidská činnost je vyvolána určitou potřebou, respektive nedostatkem, který je uspokojením potřeby minimalizován a „odstrčen“ do postraní. Motivace je tak v tomto případě hnacím motorem k dosažení vnitřní rovnováhy. Všechny potřeby mají pro daného jedince rozličnou váhu. Některé člověka ženu ihned k uspokojení potřeby, jiné naopak mají mnohem nižší intenzitu. Tyto priority jsou dány jedincovou osobností, sociálním prostředím na výchově i na současných životních podmínkách.

Autorem původní teorie potřeb je americký psycholog Abraham Maslow, který lidské potřeby rozčlenil podle jejich postavení do tvaru pyramidy. Maslow se domníval, že našel pět hlavních lidských potřeb, které jsou univerzální a lze je tak uplatnit na celé lidstvo.



Obr. 8 Teorie potřeb podle A. Maslowa⁷⁹

Maslow tvrdil, že jako první musí být uspokojeny potřeby na nejnižší úrovni. Pouze poté se člověk zaměří na v hierarchii vyšší potřebu. Po naplnění nižší potřeby však daná potřeba nezmizí, jen se na určitou dobu utlumí a v budoucnu ji bude potřeba opět uspokojit. Nejvyšší potřeby je velmi obtížné dosáhnout, protože lidská přání se mohou velmi rychle měnit a k uspokojení nejvyšších potřeb je nutné být trpělivý a důsledný. Maslow také zastával názor, že pouze neukojená potřeba dokáže člověka motivovat k určité činnosti

⁷⁹ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 223

a pohyb směrem vzhůru přináší člověku psychologický rozvoj. Logicky tak pro člověka představuje potřeba seberealizace nejvýraznější stimul.

Lidské potřeby jsou ovlivňovány (zejména tedy potřeby fyziologické) kulturními normami, které na jedince působí. Kultura funguje spíše jako regulátor lidského chování, například potlačení sexuálních a agresivních tendencí.

Největší přínos Maslowovy teorie byl ve srozumitelnosti a úzkém zaměření se na lidské potřeby, které hrají v problematice lidské motivace zásadní roli. Také dospěl k závěru, že pokud je potřeba uspokojena, přestává na člověka fungovat jako stimul.

Nedostatkem této teorie je škatulkování všech lidských potřeb a nebere tak v úvahu jedinečnost každého člověka. Dále je velmi obtížné ověřit, že všechny lidské potřeby se vyvíjí v předem dané hierarchii.

Koontz a Weihrich ve svém díle Management uvádí dva dlouhodobé pokusy, které existenci hierarchie potřeb nepotvrdily. Naopak došly k názoru, že existují pouze dva typy potřeb: biologické a ostatní, přičemž ostatní potřeby vznikají pouze tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby biologické.⁸⁰

Dvoufaktorový model podle Herzberga

V modelu, který byl vypracován Frederickem Herzbergem a kol. v roce 1957, hrají zásadní roli dva faktory: První jsou faktory hygienické a druhé motivační. Hygienické faktory nevedou ke zvýšení pracovní výkonnosti, ale jejich nedostatek vyvolává pocit nespokojenosti a úsilí zaměstnance může klesnout. Motivační procesy dokáží pracovníka motivovat k vyššímu výkonu, ale jejich nedostatek nevede zákonitě k pocitu nespokojenosti.⁸¹

Jako konkrétní příklady lze uvést uznání za odvedenou práci a vyplacenou mzdu. Pokud zaměstnanec neobdrží mzdu v domluveném termínu, povede to k jeho nespokojenosti, utlumení pracovního výkonu a v poslední řadě může vést až k ukončení pracovního poměru. Naopak vyplacení mzdy je vnímáno jako samozřejmost a nepředstavuje žádný dlouhodobě výrazný motivační stimul.

⁸⁰ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., Management, s. 446

⁸¹ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 221

Na druhé straně pokud bude zaměstnanec managementem pochválen za dobře odvedenou práci, pozitivně se to odrazí na jeho pracovní výkon. Pokud však není zaměstnanec za svou práci pochválen, neznamená to, že se sníží jeho pracovní výkonnost.

Z této teorie vyplývá, že management by měl dohlížet na plnění hygienických faktorů, ale zároveň nebrat tyto faktory jako hlavní motivační činitele.

V současné době je Herzbergova teorie využívána zejména pro svou jednoduchost a praktičnost, protože je založena spíše na skutečném životě, nikoliv na teoretických abstrakcích.⁸²

Někteří badatelé Herzbergovi vytýkají, že tato výzkumná metoda neposkytuje vědcům objektivní výsledky.⁸³

Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se podrobně zabývají psychologickými procesy, které jakkoliv působí na motivaci a osobní potřeby. Teorie zkoumají konkrétní projevy lidského chování, činitele, které chování uvede do pohybu nebo ho naopak brzdí a motivace je tak tlumena. Teorie zaměřené na proces jsou v praxi použitelnější než teorie potřeb, protože berou v potaz realističtější aspekty působící na motivaci zaměstnanců. Procesy, které tyto teorie zkoumají, jsou následující:

- očekávání pracovníků (expektační teorie)
- možnost dosažení vytčených cílů (teorie cíle)
- subjektivní vnímání spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

Expektační teorie

Tento motivační přístup poprvé formuloval v roce 1964 kanadský profesor Victor Vroom.⁸⁴ Jako základní veličiny Vroom použil valenci a očekávání. Valence představuje sílu přesvědčení, že vykonaná činnost povede k činnosti jiné a očekávání je pravděpodobnost, že jedincovo úsilí bude náležitě odměněno. Zjednodušeně tedy teorie

⁸² ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 228

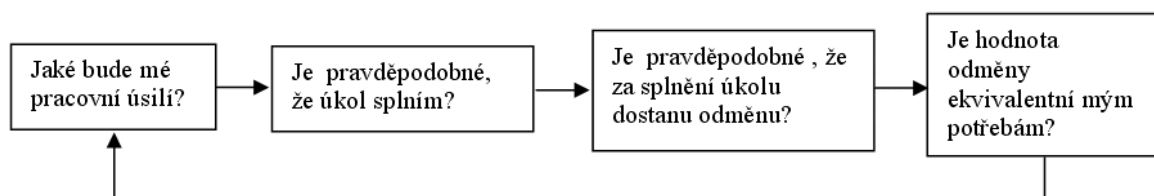
⁸³ KOONTZ, H., WEHRICH, H., Management, s. 447

⁸⁴ Volně přeloženo z Management Study Guide: Expectancy Theory of Motivation. [online]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/expectancy-theory-motivation.htm>

vychází z toho, že určité pracovní vytížení bude odpovídajícím způsobem odměněno. Tím je jedinec motivován k požadované činnosti.

Míra očekávání může vycházet jak ze získaných zkušeností, které pracovník již získal, tak i z nových situací, například nástup do nového zaměstnání, změna v odměňovacím systému, změna pracovních podmínek.

Zaměstnanec je motivován pouze v situaci, kdy vidí přímou závislost mezi vykonanou činností, a výsledkem, jehož splněním může pracovník uspokojit své potřeby. Tím se vysvětluje funkčnost vztahu mezi peněžitou motivací, která funguje pouze za předpokladu, že odměna je úměrná úsilí.



Obr. 9 Vroomova teorie expektance⁸⁵

Nedostatkem této teorie je fakt, že uvažuje pouze objektivně a racionálně uvažující zaměstnance. Na pracovišti však působí subjektivní a emociální faktory.⁸⁶

Vroomova expektační teorie byla v roce 1968 upravena Michaelem Porterem a Edwardem Lawlerem. Ti došli k závěru, že klíčovou roli hrají dva faktory:

1. Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace.
2. Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedincem, jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.⁸⁷

Porter a Lawler doplňují Vroomovu teorii, že pouhá snaha nestačí. Tedy že úsilí potřebné k dosažení výsledku musí být navíc efektivní.

⁸⁵ 1. Štainer Consulting: Motivace [online]. Dostupné z: http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm

⁸⁶ Motivace: Motivační program. [online]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/expectancy-theory-motivation.htm>

⁸⁷ NAKONEČNÝ, M., Sociální psychologie, s. 101

Teorie cíle

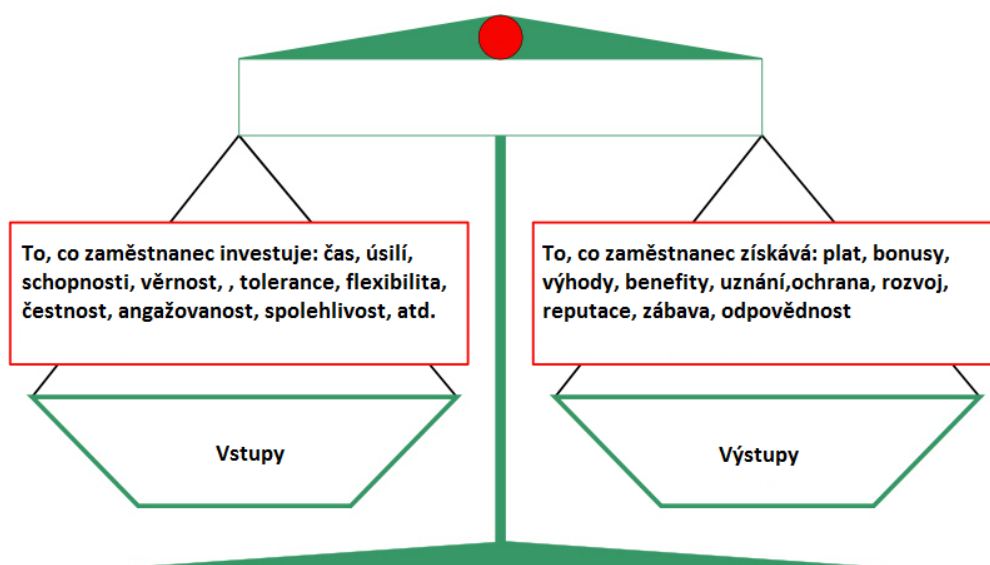
Teorie cíle byla formulována Lockem a Lathamem v roce 1979. Autoři teorie tvrdí, že zaměstnanci jsou motivováni k vyšším výkonům, pokud jsou jim definovány konkrétní cíle, které jsou pro jednotlivce dosažitelné a zároveň výzvou. Nedílnou součástí tohoto procesu je spoluúčast zaměstnance na stanovování cíle. Pro všechny strany v podniku představuje možnost spoluúčasti na vytváření cílů jakousi zpětnou vazbu, která představuje kompromis mezi příliš vysokými cíli definované zaměstnavatelem a schopnostmi zaměstnanců.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti zkoumá, jak lidé vnímají sociální spravedlnost v zaměstnání, tedy jak je s nimi zacházeno v porovnání s jinými zaměstnanci. Spravedlnost v této teorii je shodné chování ke všem jedincům, kteří mají v podniku relevantní postavení. Zaměstnanec vždy srovnává s ostatními zaměstnanci své pracovní investice, tj. své schopnosti, čas strávený prací, odpovědnost a další faktory, a následně jedinec porovnává i odměny, zda jsou obdobné úrovni jako ostatních zaměstnanců.

Tato teorie tvrdí, že pokud bude splněn předpoklad spravedlivého zacházení se zaměstnancem, ten bude více motivován než v opačném případě.

Diagram Adamsovy teorie spravedlnosti



Obr. 10 Diagram Adamsovy teorie spravedlnosti⁸⁸

Jak uvádí Tyler a Bies, existuje pět podnikových atributů, které ovlivňují zaměstnanecké vnímání spravedlnosti:

- Přiměřené zvažování pracovníka stanoviště
- Potlačení osobní předpojatosti
- Důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků
- Poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí
- Poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.⁸⁹

Nevýhodou této teorie je její přílišné zaměření se pouze na jeden aspekt pracovního ohodnocení, a to na platové podmínky. Nezohledňuje fakt, že každý jedinec má odlišné vnímání. Dále také teorie opomíjí situaci, kdy zaměstnanci na obdobné pozici mají shodné pracovní podmínky, nicméně vnímají celý podnikový systém jako nespravedlivý ke všem zaměstnancům.

⁸⁸ Penn States WikiSpaces: Equity Diagram [online]. Dostupné z: https://wikispaces.psu.edu/download/attachments/41095601/equity_diagram_businessballs.jpg?version=2&modificationDate=1253584795000

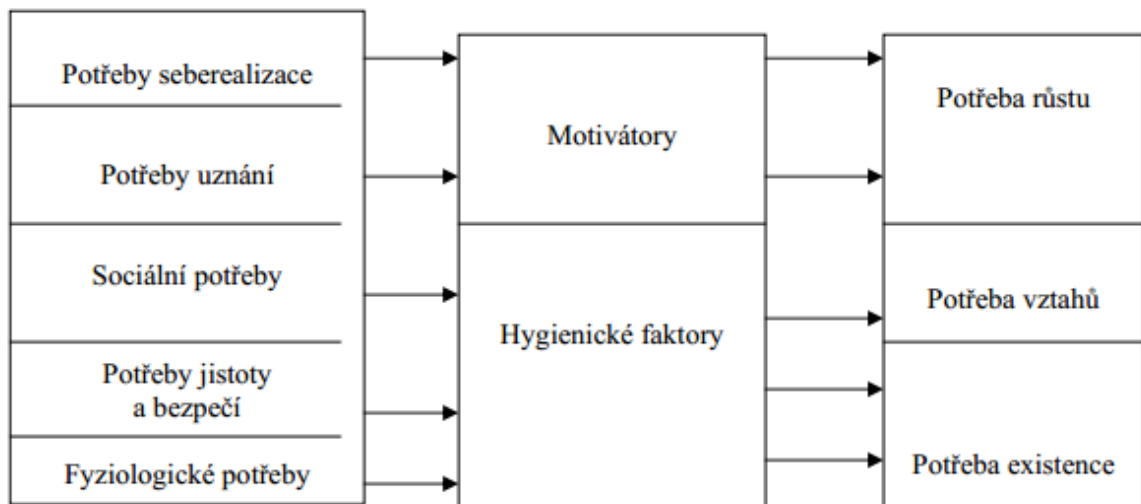
⁸⁹ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 227

Aldeferova teorie ERG

Clayton Paul Aldefer byl americký psycholog a rozšířil Maslowovu teorie potřeb. Akronym ERG vznikl spojením prvních písmen z následujících anglických slov: Existence, Relatedness a Grow. Potřeby, které definoval Maslow do své pyramidy, Aldefer převzal a přerozdělil je do tří skupin:

- Existence - představují základní potřeby jako fyziologické potřeby, pohodlí a bezpečí.
- Relatedness - potřeby sloužící k uspokojení potřeby sociální interakce s dalšími jedinci. Jako příklad lze uvést vztahy na pracovišti, rodina, přátelství a potřeba sounáležitosti ke skupině.
- Grow - potřeby osobního a profesního růstu, kdy člověk vyhledává způsoby, jak se dále rozvíjet jak po fyzické, tak zejména psychické stránce. Příkladem může být potřeba kariérního růstu, nezávislost, uznání, atd.

Aldefer na rozdíl od Maslowa nestavěl lidské potřeby do přísně hierarchického vztahu. Zároveň však souhlasí s Maslowem, že jako první musí být uspokojeny základní potřeby a až následně potřeby vyšší.



Obr. 11 Komparace Maslowovy, Herzbergovy a Alderferovy teorie motivace⁹⁰

⁹⁰ KOONTZ, H., WEHRICH, H., Management, s. 448

Teorie X a teorie Y

Autorem těchto velmi úzce propojených teorií je Douglas McGregor, který kladl důraz na otázku lidského vnímání. McGregor pojmenoval své teorie X a Y kvůli neutrální terminologii (odmítal zavádějící pojmy jako „dobrý“ nebo „špatný“).⁹¹

Teorie X je založena na několika předpokladech o lidské povaze:

- Průměrný zaměstnanec se vyhýbá práci, protože k ní má odpor.
- Odpor k práci je součástí lidské přirozenosti. Odpor je potřeba tlumit pomocí trestů a neustálé kontroly.
- Zaměstnanci se vzdávají jakékoliv odpovědnosti.

Teorie Y je v opozici Teorie X a je založena na následujících předpokladech:

- Práce je přirozenou součástí člověka.
- Zaměstnanci jsou schopni řídit a kontrolovat sebe sama.
- Při nastolení vhodných podmínek zaměstnanec vyhledává určitou dávku odpovědnosti.
- Zaměstnanci jsou dostatečně důvtipní pro nalezení řešení většiny problémů.
- Duševní potenciál zaměstnanců není podnikem využíván v plné míře.

Teorie X je ve své podstatě pesimistická, která zastává názor, že manažer musí své podřízené kontrolovat a motivovat je případnými tresty. Naopak Teorie Y je postavena na předpokladu sebeřízení a vzájemném dialogu mezi zaměstnanci a manažery.

Teorie X i Y jsou pouze předpoklady. Řídicím pracovníkům by výklad teorie měl nastínit, že zaměstnanci jsou výkonnější, pokud mají odpovědnost za svou činnost a zároveň se cítí být součástí celého podniku. Také by manažeři měli uznávat existenci lidských nedostatků. H. Koontz k těmto teoriím dodává: „Různé situace vyžadují různé přístupy. Efektivní je jen takový podnik, jehož úkoly jsou v souladu s lidskými vlastnostmi a danou situací.“⁹²

⁹¹ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., Management, s. 444

⁹² KOONTZ, H., WEIHRICH, H., Management, s. 445

3.4 Odměňování

Každá organizace by měla mít takový systém odměn, který je spravedlivý, zaměstnanci ho akceptují a zároveň je v souladu s politikou a cíli podniku. Vhodně nastavený systém odměňování pomáhá organizacím udržet jejich směr.

Ideální systém odměn by měl mít tyto atributy:

- Odměna je závislá na tom, jak si organizace cení svých zaměstnanců a podle toho je odměňuje
- Odměna je přímo úměrná hodnotám, které zaměstnanci vytvářejí
- Odměňovat takové činnosti, které jsou morálně správné
- Odměny motivují zaměstnance
- Měl by být tvořen jak peněžitou částí, tak i částí nepeněžitou
- Proces odměňování by měl být průhledný a transparentní, aby zaměstnanci věděli, jak systém funguje

3.4.1 Celková odměna

Pojem *celková odměna* má na řízení odměňování výrazný vliv. Armstrong definuje celkovou odměnu jako „všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem“.⁹³

Pojetí celkové odměny je holistické, tzn., že na problematiku odměňování kouká na jeden logicky provázaný celek, kde nelze jasně oddělit peněžitou a nepeněžitou odměnu. Cílem tohoto přístupu je kromě poskytnutí odpovídající mzdy také vytvoření takových pracovních podmínek, které uspokojují potřeby zaměstnanců a motivují je ke zvýšenému pracovnímu výkonu.

⁹³ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 520

Vhodná koncepce celkové odměny může podniku poskytnout konkurenční výhodu. Je relativně snadné okopírovat mzdový systém, ale přebrat nehmotné atributy jako jsou pracovní prostředí, vzdělávání a rozvoj, kariérní růst, je velmi obtížné až téměř nemožné.

3.4.2 Prvky peněžitě odměny řídicích pracovníků

Lze se domnívat, že vysoce postavení manažeři dosáhli takové úrovně finančního ohodnocení, kdy už pro ně běžná mzda nemá tak silný motivační efekt. Pro jejich motivaci je potřeba použít více hmotných prostředků, než u nižších manažerů.

Armstrong uvádí následující základní prvky peněžitě odměny ředitelů:

- Základní plat: hodnota této platové složky je odvozena od subjektivního názoru tržní hodnoty daného jedince
- Systém bonusů: většinou jsou bonusové mzdy vypláceny po dosažení předem definovaných cílů
- Akcie: Mnoho podniků nabízí svým řídicím pracovníkům možnost pořídit firemní akcie. Jedná se o dlouhodobý proces, kdy je manažer motivován k vyšším výkonům, kdy se díky jeho práci daří celé organizaci a logicky tak vzrůstá hodnota akcií a tím také výše finanční odměny manažera.⁹⁴

⁹⁴ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 523

4 Vlastní práce

Praktická část této diplomové práce vychází z předem stanovené metodiky, kdy bylo použito dotazníkového šetření s účelem zjistit, jaký vliv mají motivační stimuly na chování manažerů, a na základě výsledků dotazování bylo určeno, které druhy stimulů jsou upřednostňovány. V celkovém hodnocení budou pak srovnány veškeré stimuly jak podle důležitosti jim přidělené, tak podle konzistentnosti výstupů šetření.

4.1 Použité nástroje

Elektronický dotazník

Dotazník byl vypracován pomocí online služeb Google Docs od společnosti Google. Nejzásadnější výhodou a důvodem k výběru této metody je možnost rozesílání internetového odkazu prostřednictvím elektronické pošty. Z toho vyplývají další výhody: jelikož není rozesílán dotazník jakožto příloha emailu, rozesílané emaily mají minimální velikost, takže nedochází ke snižování kapacity respondentovy schránky na elektronickou poštu, což by mohlo způsobit odrazení respondenta účastnit se výzkumu. Dále časová úspora, vyplývající z možnosti rychlého vyplnění bez nutnosti dotazník tisknout a po vyplnění jej doručit či odeslat zpět tazateli. Vzhledem k dnešním možnostem techniky a běžnému užívání tzv. chytrých telefonů či tabletů je nutno mezi výhody tohoto typu dotazníku zařadit i přístup k dotazníku pomocí internetového odkazu odkudkoli a kdykoli a v neposlední řadě použití elektronického dotazníku také snížilo zátěž pro životní prostředí.

Statistické vzorce, MS Excel

Sebraná data byla vyhodnocena za použití programu MS Excel a dále pomocí statistických vzorců.

Pro vyhodnocení sebraných dat pomocí zmíněného dotazníkového šetření byly použité na sebe navazující vzorce popisné statistiky pro výpočet váženého aritmetického průměru, rozptylu, směrodatné odchylky a variačního koeficientu (viz příloha 7.4 Seznam použitých vzorců).

4.2 Analytická část

Dotazník je rozdělen do několika částí. První část tvoří vstupní otázky, které mají za úkol získat základní informace o respondentech a jejich pracovní pozici či činnosti.

Účelem další části dotazníku bylo zjištění důležitosti jednotlivých motivačních stimulů, rozdělených do tří skupin, a to na finanční, sociální a morální. Konkrétní motivační stimuly byly vybrány na základě pretestu a vědomostí a praktických zkušeností autora této diplomové práce tak, aby pokrývaly všechny tři kategorie a aby byly obsaženy nejčastěji poskytované stimuly. V závěru dotazníku byly položeny také doplňkové otázky, kterým se věnuje kapitola „4.6 Doplňující otázky“.

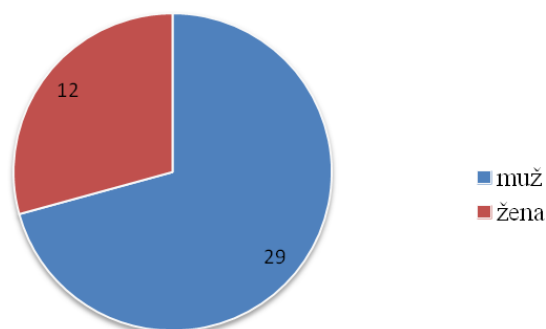
4.3 Otázky informativní

Jak uvádí kapitola 3 Cíl práce a metodika, empirická část této diplomové práce je založena především na dotazníkovém šetření. Dotazník byl předložen manažerům na všech stupních řízení, tj. od pracovníků nižšího managementu až po manažery ve vrcholovém managementu. Respondenti byli účelně, ale zároveň náhodně vybráni jak ze soukromého, tak z veřejného sektoru, z různých oborů. Oslovených respondentů bylo celkem 55, z čehož dotazník vyplnilo 41 respondentů. Návratnost dotazníku činí tedy 75%.

První část dotazníku celkem o devíti otázkách sloužila pro získání charakteristik vzorku respondentů. Následně budou jednotlivé informativní otázky rozvedeny podrobněji.

Otázka č. 1: Uveďte prosím Vaše pohlaví.

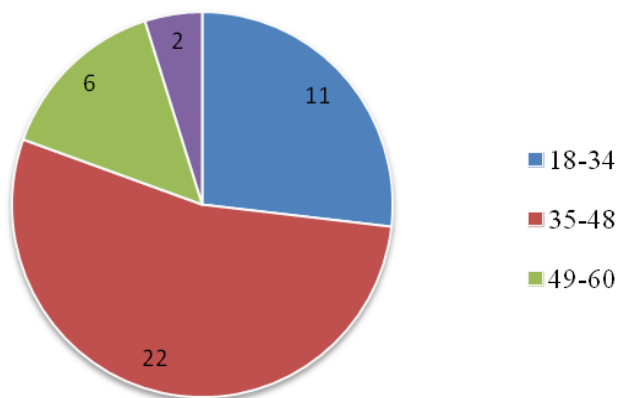
Jak ukazuje graf níže, většinu respondentů tvořili muži, a to konkrétně 29, zatímco žen 12.



Graf 1 Respondenti dle pohlaví

Otázka č. 2: Uveďte prosím, do jaké věkové skupiny patříte.

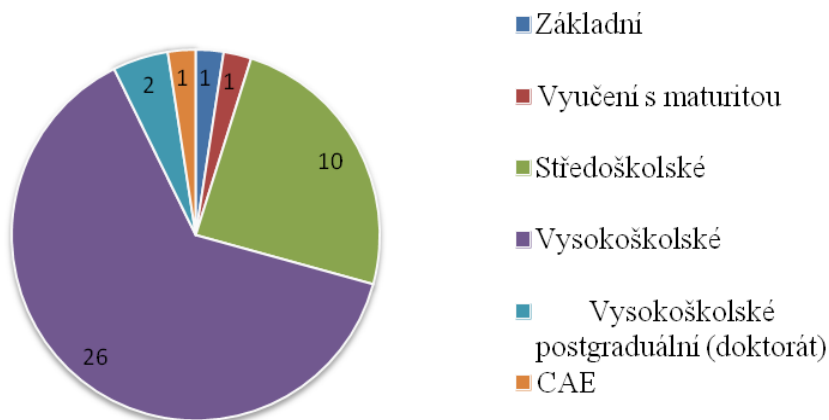
Nejpočetnější skupinu tvoří s počtem 22 respondentů věkové rozmezí 35 až 48 let. Druhá největší skupina respondentů byla ve věku 18 až 34 let. 6 respondentů uvedlo, že patří do skupiny mezi 49 a 60 lety a pouze dva respondenti byli starší více než 60 let.



Graf 2 Věková skladba respondentů

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

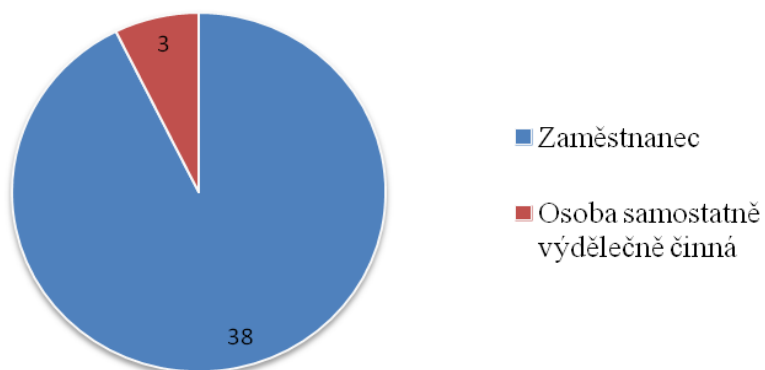
Naprostá většina respondentů dosáhla vysokoškolského vzdělání. Nižší vzdělání než středoškolské je zastoupeno minimálně. Graf ukazuje, že kvalitní vzdělání je nedílnou součástí osobnosti manažera.



Graf 3 Respondenti dle vzdělání

Otázka č. 4: Vyberte prosím druh Vašeho pracovního poměru.

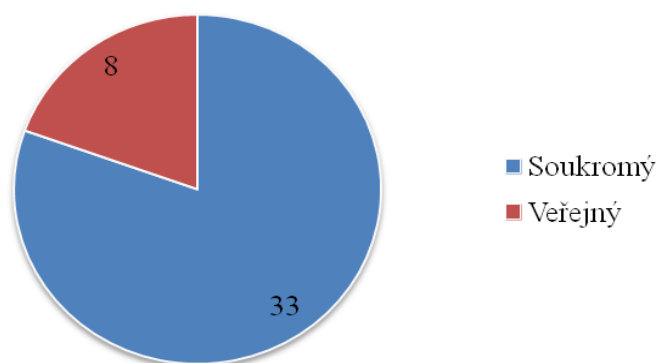
Naprostá většina respondentů je v zaměstnaneckém pracovním poměru. Pouze tři respondenti se označili jako osoby samostatně výdělečně činné.



Graf 4 Respondenti podle druhu pracovního poměru

Otázka č. 5: Vyberte prosím, v jakém sektoru pracujete.

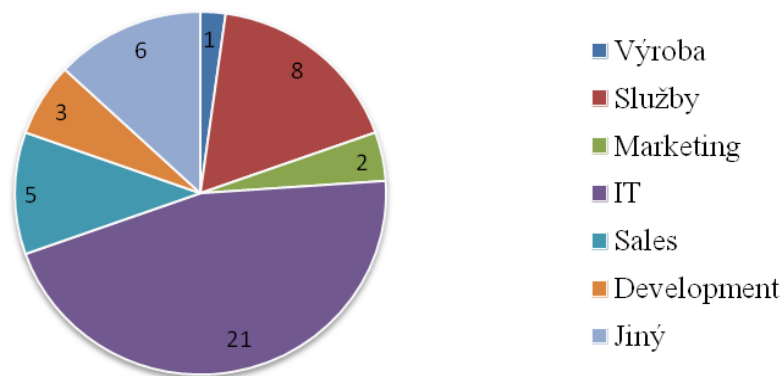
Zhruba čtyři pětiny respondentů pracují v soukromém sektoru. Zbylí respondenti jsou zaměstnanci ve státních institucích.



Graf 5 Respondenti podle sektoru, ve kterém pracují

Otázka č. 6: Napište prosím, v jakém oboru působíte (např. výroba, služby, turismus, IT, marketing atd.).

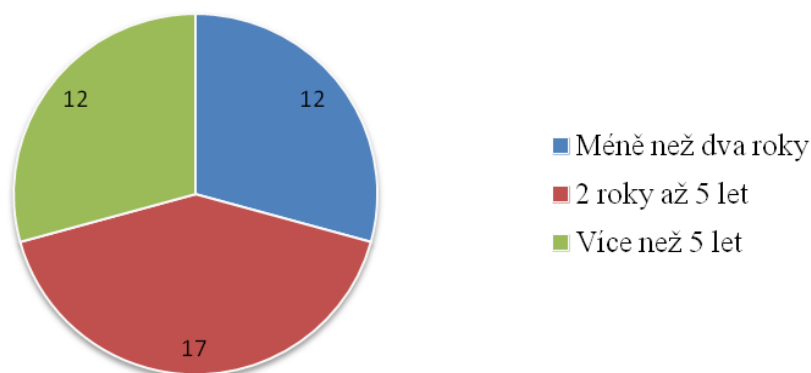
Necelá polovina respondentů pracuje v IT oboru, zatímco zbytek respondentů je zaměstnán v různých oborech. Je důležité zmínit, že respondenti měli možnost vybrat více než jeden sektor, kde působí.



Graf 6 Obor působení respondentů

Otázka č. 7: Napište prosím, jak dlouho působíte na Vaší současné pracovní pozici.

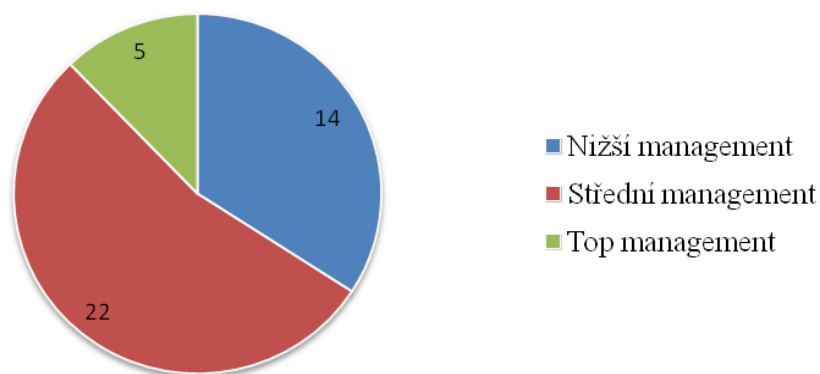
Největší skupina respondentů pracuje na současné pozici v rozmezí dvou až pěti let, 12 respondentů pracuje na jejich aktuální pozici méně než dva roky a 12 respondentů nezměnilo své zaměstnání minimálně po dobu pěti let. Jako zajímavost lze zmínit, že necelá polovina respondentů, kteří pracují ve veřejném sektoru, působí na jejich současné pozici více než pět let. Naopak v soukromém sektoru je fluktuace vyšší, kde více než pět let pracuje na stejné pozici pouze necelá čtvrtina.



Graf 7 Respondenti podle délky působení na současné pracovní pozici

Otázka č. 8: Uveďte prosím, na jaké úrovni řízení působíte.

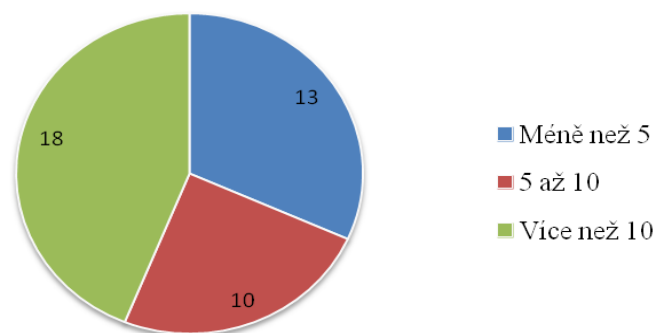
Podle předpokladu pyramidového uspořádání (tj. top manažer je nadřízený střednímu managementu a ten řídí pracovníky nižšího managementu) se dotazníkového šetření zúčastnilo nejméně respondentů z řad top manažerů. Překvapivě nejpočetnější skupina respondentů pochází z úrovně středního managementu.



Graf 8 Respondenti podle úrovně řízení

Otázka č. 9: Vyberte prosím počet Vašich podřízených.

Výrazně největší skupinu tvořili respondenti mající více než 10 podřízených. Tato skutečnost může korespondovat se zastoupením respondentů ze střední úrovně řízení. Naopak nejméně respondentů má nejnižší počet podřízených, a to méně než 5.



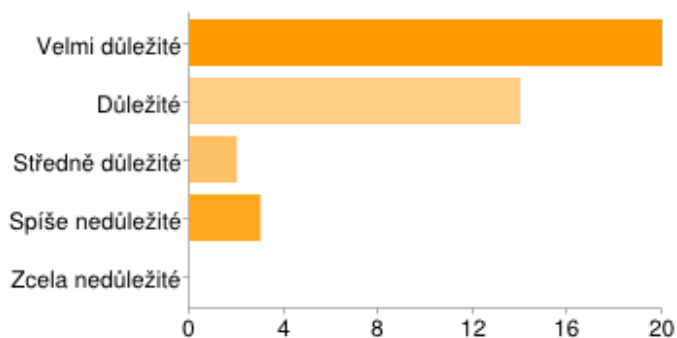
Graf 9 Respondenti dle počtu podřízených

4.4 Otázky zjišťovací

Následující skupina otázek je zaměřena na zjištění důležitosti konkrétních předem daných a v dotazníku nabídnutých stimulů. Otázky byly rozděleny do tří skupin dle charakteru stimulů, a to na finanční, sociální a morální. Finanční motivační stimuly v sobě zahrnují stimuly čistě peněžního charakteru, jako je fixní plat či podíl na zisku. Sociální motivační stimuly jsou stimuly, které napomáhají zlepšit sociální situaci. Patří sem hmotné statky jako např. poskytnutí laptopu či mobilního telefonu, ale zároveň nehmotné, jakým je např. nadstandardní lékařská péče či flexibilní pracovní doba. Oproti nim morálními stimuly míníme ty, které sice zvyšují společenské postavení pracovníka, ale především před ním samotným.

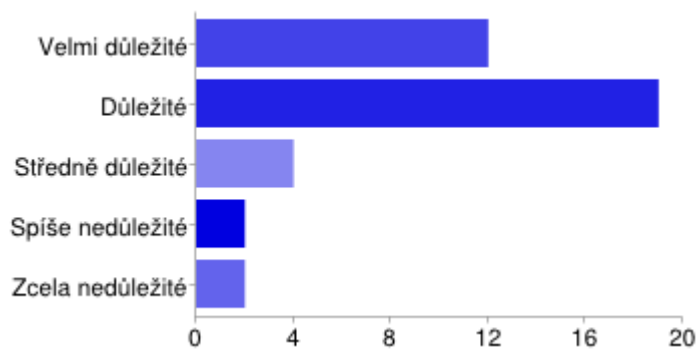
4.4.1 Finanční motivační stimuly

Výše základní mzdy (fix)



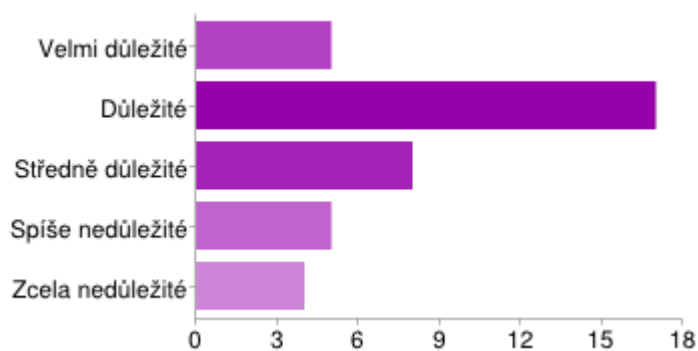
Graf 10 Finanční stimul: Výše základní mzdy (fix)

Variabilní část mzdy / bonusový systém



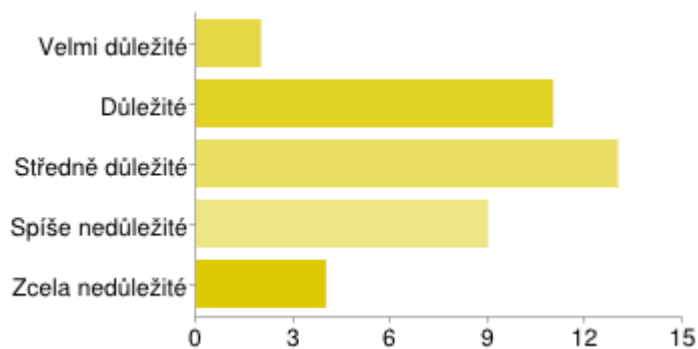
Graf 11 Finanční stimul: Variabilní část mzdy / bonusový systém

Podíl na zisku



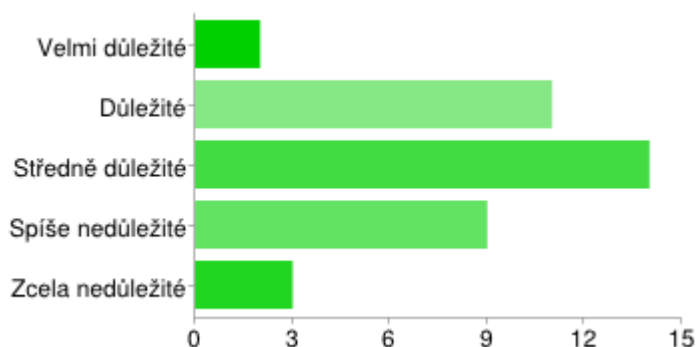
Graf 12 Finanční stimul: Podíl na zisku

13., případně 14. plat



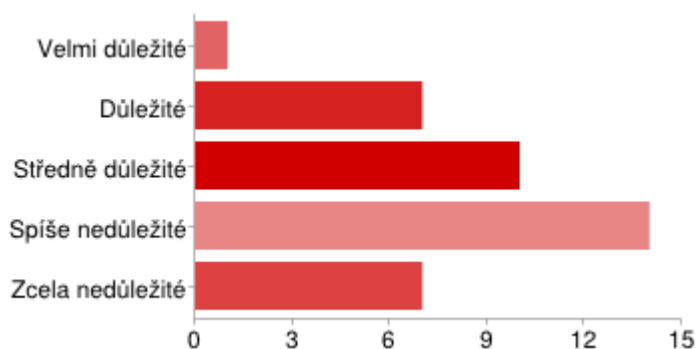
Graf 13 Finanční stimul: 13., příp. 14. plat

Nabídka akcií



Graf 14 Finanční stimul: Nabídka akcií

Zaměstnanecké slevy



Graf 15 Finanční stimul: Zaměstnanecké slevy

Finanční motivační stimuly – shrnutí

V následující tabulce je uveden souhrn sebraných dat včetně následných výpočtů. Stimuly nejsou seřazeny v abecedním pořadí tak, jak byly uvedeny v dotazníku, nýbrž jsou seřazeny podle pořadí v závislosti na váženém aritmetickém průměru. Vedle názvu stimulu je uveden vážený aritmetický průměr a podle něj určené pořadí významnosti dle následujícího klíče: čím vyšší důležitost kladl respondent danému stimulu, tím vyšší bodové hodnocení pak bylo stimulu přiřazeno a tedy čím vyšší vážený aritmetický průměr, tím větší důležitost a tím vyšší umístění na pomyslném žebříčku.

Vyhodnocení výstupů dotazníkového šetření: finanční stimuly			
číslo motivačního stimulu	x	pořadí významnosti (dle x)	V _x
výše základní mzdy	4,317	1	28,93%
variabilní část mzdy	4,000	2	34,53%
podíl na zisku	3,366	3	38,08%
13., 14. plat	3,000	4	35,31%
nabídka akcií	2,951	5	33,70%
zaměstnanecké slevy	2,561	6	34,57%

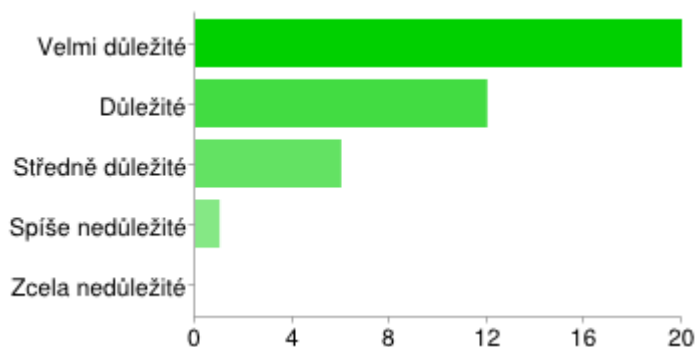
Tabulka 1 Finanční motivační stimuly - vyhodnocení

Výše uvedená tabulka ukazuje, že z finančních motivačních stimulů byla největší důležitost přisouzena výši fixního platu. Dle variačního koeficientu lze usoudit, že se v hodnocení tohoto stimulu respondenti zároveň nejvíce shodovali. Jako druhý nejvýraznější stimul byla respondenty vybrána variabilní část mzdy, resp. bonusový systém, čili opět stimul mající velmi blízko k přímému peněžnímu příjmu pracovníka. Výše základní mzdy byla valnou většinou určena respondenty jako velmi důležitá či důležitá a naopak nikdo ji neoznačil jako zcela nedůležitou.

Ze žebříčku důležitosti jednotlivých finančních stimulů lze vyzorovat, že důležitost je tím vyšší, čím vyšší je možnost přímého vyplacení finanční částky. Zaměstnanecké slevy tedy velká část respondentů označila jako spíše nedůležité pro jejich motivaci.

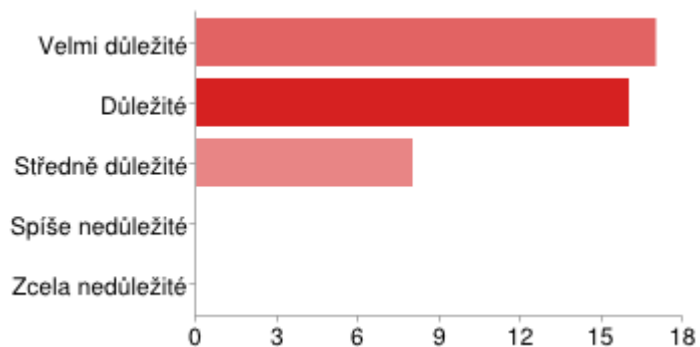
4.4.2 Sociální motivační stimuly

Profesní vzdělávání



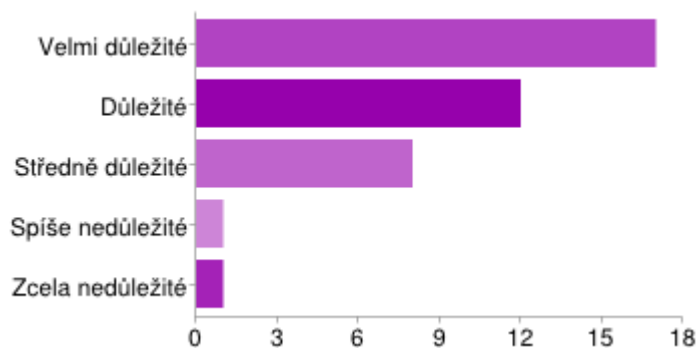
Graf 16 Sociální motivační stimul: Profesní vzdělávání

Složení kolektivu



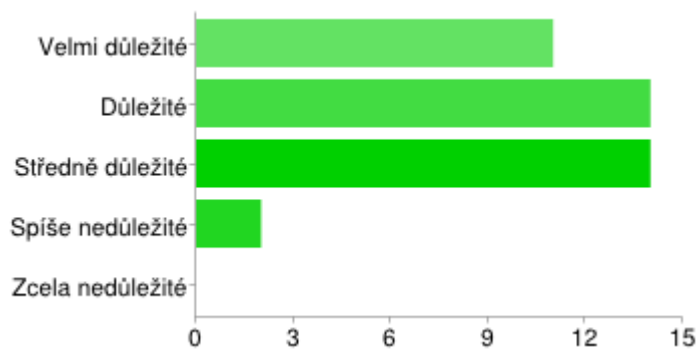
Graf 17 Sociální motivační stimul: Složení kolektivu

Vzdělávání pro osobní rozvoj (např. jazykové kurzy)



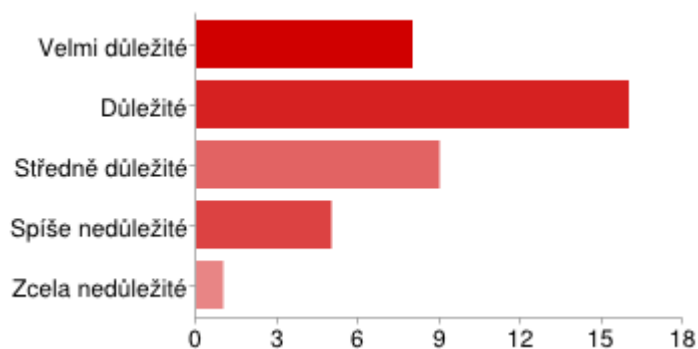
Graf 18 Sociální motivační stimul: Vzdělávání pro osobní rozvoj

Flexibilní pracovní doba



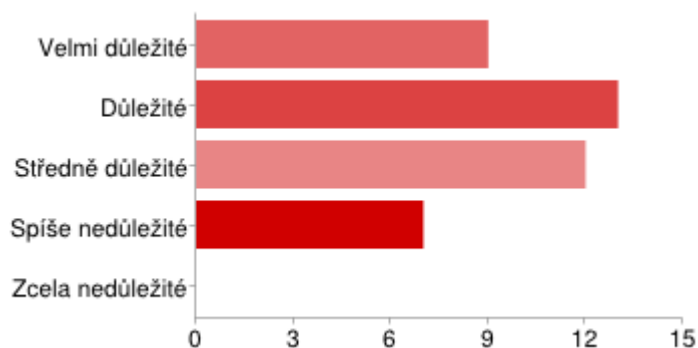
Graf 19 Sociální motivační stimul: Flexibilní pracovní doba

Příspěvek na dopravu / automobil pro osobní potřebu



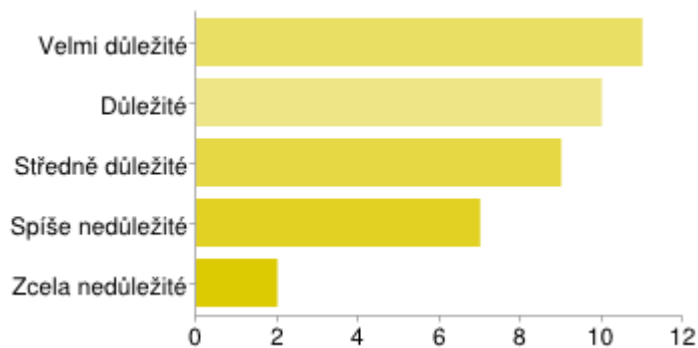
Graf 20 Sociální motivační stimul: Příspěvek na dopravu / automobil

Nadstandardní lékařská péče nejen pro osobní potřebu, ale i pro rodinné členy



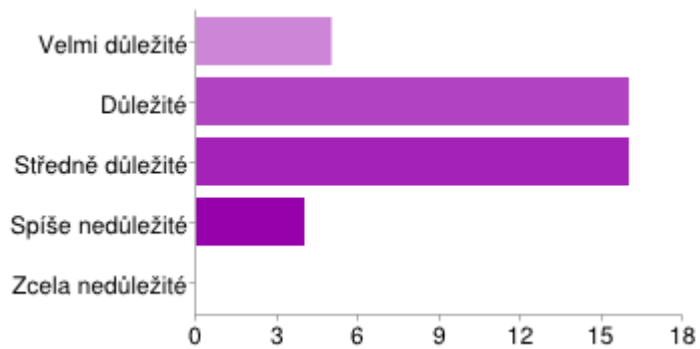
Graf 21 Sociální motivační stimul: Nadstandardní lékařská péče (i pro rodinné členy)

Mobilní telefon nejen pro pracovní, ale i soukromé účely



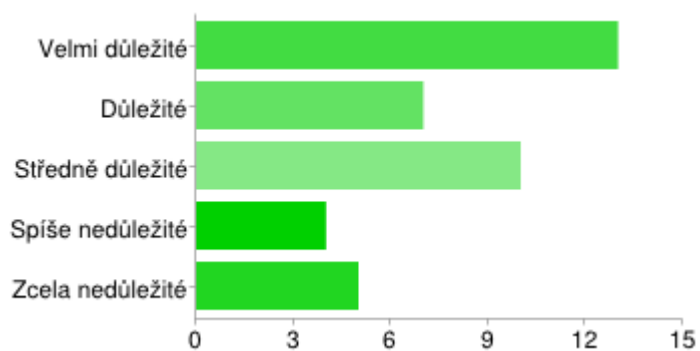
Graf 22 Sociální motivační stimul: Mobilní telefon pro pracovní i soukromé účely

Možnost práce z domova



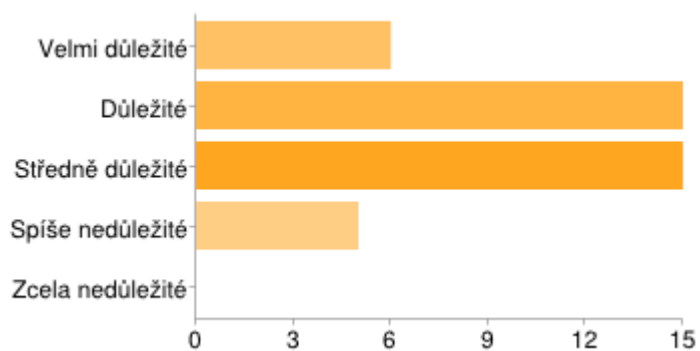
Graf 23 Sociální motivační stimul: Možnost práce z domova

Poskytnutí laptopu



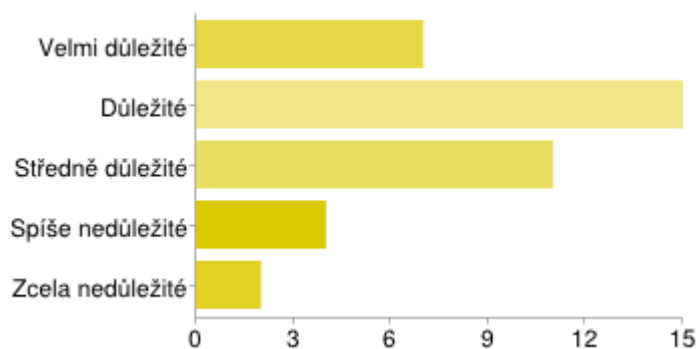
Graf 24 Sociální motivační stimul: Poskytnutí laptopu

Nadstandardní lékařská péče (pro osobní potřebu)



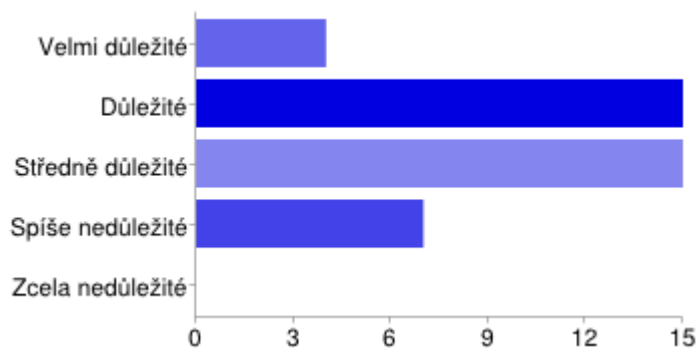
Graf 25 Sociální motivační stimul: Nadstandardní lékařská péče (pro osobní potřebu)

Příspěvek na penzijní připojištění



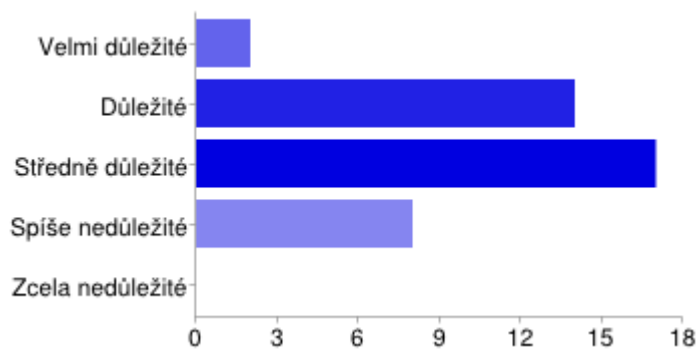
Graf 26 Sociální motivační stimul: Příspěvek na penzijní připojištění

Sick days



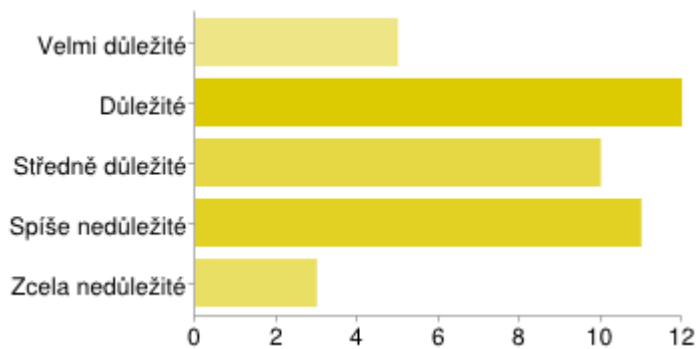
Graf 27 Sociální motivační stimul: Sick days

Kompenzace nemocenské do XX% platu



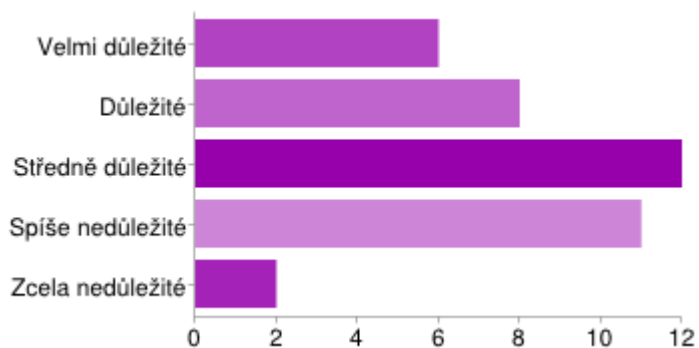
Graf 28 Sociální motivační stimul: Kompenzace nemocenské do XX% platu

Právní poradenství



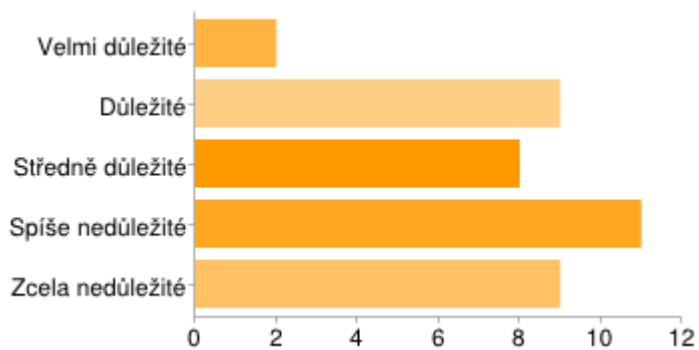
Graf 29 Sociální motivační stimul: Právní poradenství

Stravenky



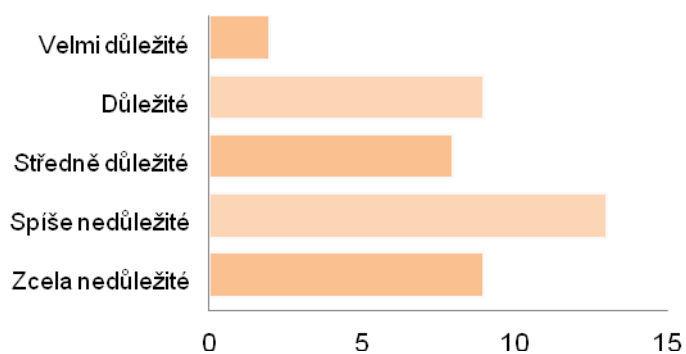
Graf 30 Sociální motivační stimul: Stravenky

Příspěvek na kulturní vyžití či sport



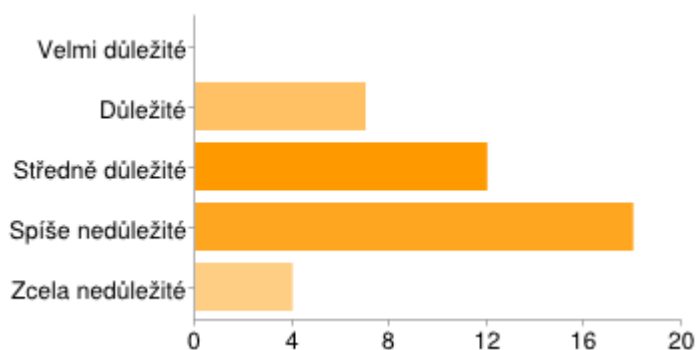
Graf 31 Sociální motivační stimul: Příspěvek na kulturní vyžití či sport

Příspěvek na MHD



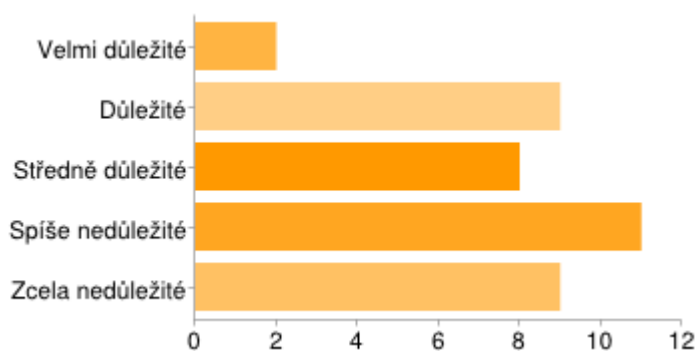
Graf 32 Sociální motivační stimul: Příspěvek na MHD

Pořádání firemních společenských událostí (vánoční večírky, teambuildingové akce apod.)



Graf 33 Sociální motivační stimul: Firemní společenské události

Příspěvek na kulturní vyžití či sport



Graf 34 Sociální motivační stimul: Příspěvek na kulturní vyžití či sport

Sociální motivační stimuly – shrnutí

Vyhodnocení výstupů dotazníkového šetření: sociální motivační stimuly			
číslo motivačního stimulu	x	pořadí významnosti (dle x)	V _x
profesní vzdělávání	4,317	1	26,99%
složení kolektivu	4,195	2	24,66%
osobní vzdělávání	4,122	3	32,26%
flexibilní pracovní doba	3,829	4	29,36%
doprava/automobil	3,634	5	33,54%
lékařská péče (i pro rodinu)	3,585	6	33,72%
mobilní telefon	3,585	7	40,31%
práce z domova	3,561	8	27,59%
laptop	3,561	9	46,50%
lékařská péče (osobní)	3,488	10	30,46%
penzijní připojištění	3,463	11	36,88%
sick days	3,366	12	31,02%
nemocenská	3,195	13	27,76%
právní poradenství	3,098	14	39,51%
stravenky	3,098	15	37,40%
kultura a/nebo sport	2,707	16	36,25%
MHD	2,561	17	39,68%
firemní společenské události	2,537	18	28,61%

Tabulka 2 Sociální motivační stimuly – vyhodnocení

Nejobsáhlejší skupinou motivačních stimulů jsou stimuly sociálního charakteru. Sociálního proto, že napomáhají svým způsobem vylepšit sociální situaci či postavení – např. vzděláním lze dosáhnout lepšího postavení ve společnosti, a to jak přímo (díky vzdělání bude snáze dosaženo povýšení a lepší pracovní pozice), tak nepřímo (vzděláním se rozšíří vědomosti ve specifické oblasti, což člověka posune v mentální rovině). Dalším příkladem by mohlo být užívání automobilu, laptopu či mobilního telefonu od uznávaného výrobce daných zařízení, díky nimž může být na první pohled viditelný případný vyšší životní standard apod. A právě o důležitosti laptopu či mobilního telefonu rozhodovali respondenti nejrozdílněji, čemuž odpovídají nejvyšší hodnoty variačních koeficientů. U poskytování laptopu dosáhl dokonce téměř k 47%. Podle váženého

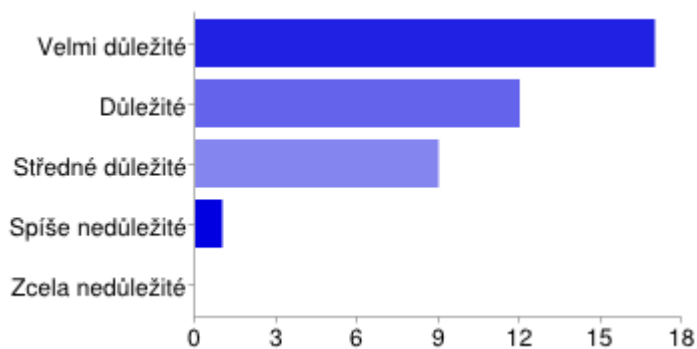
aritmetického průměru (dále VAP) se stimul v podobě laptopu umístil přesně v polovině, a to na devátém místě z celkových 18. Poskytnutí laptopu je tedy stimul s nejméně konzistentním hodnocením a středním umístěním. Oproti němu pořádání firemních společenských událostí je stimulem, kterému byla přisouzena nejmenší důležitost, ale zároveň variační koeficient ukazuje, že se na jejich nedůležitosti respondenti poměrně shodovali – firemní akce jsou stimulem s pátým nejkonzistentnějším výsledkem hodnocení.

Pokud sociální stimuly srovnáme dle VAP, jako nejdůležitější byly na prvních pěti příčkách vyhodnoceny ty, které mají přímý vliv na kvalitu a pohodlí práce. Jsou jimi profesní vzdělávání, složení kolektivu, vzdělávání pro osobní rozvoj a možnost flexibilní pracovní doby a poskytnutí automobilu i pro soukromé účely. Nejvýše bylo hodnoceno poskytování profesního vzdělávání a složení pracovního kolektivu a zároveň se v jejich hodnocení respondenti shodovali nejvíce. Oba dva zmíněné stimuly dosáhly nejvyšší konzistentnosti odpovědí v rámci sociálních stimulů, přičemž o důležitosti složení kolektivu rozhodovali respondenti šetření nejvíce podobně. Nikdo z nich tomuto stimulu nepřisoudil ani hodnocení „spíše nedůležité“ ani „zcela nedůležité“, v číselných hodnotách tedy lze říci, že to byl jediný stimul hodnocen pouze v rozmezí od tří do pěti pomyslných bodů.

Dalším zajímavým výstupem je zjištění, že pokud porovnáme poskytnutí lékařské péče pro respondenta samého s poskytnutím tohoto benefitu i pro rodinné příslušníky, zájem obstarat rodinu převýšil zájem o zajištění pouze vlastního servisu a poskytnutí lékařské péče pro rodinné příslušníky se umístilo o čtyři příčky výše.

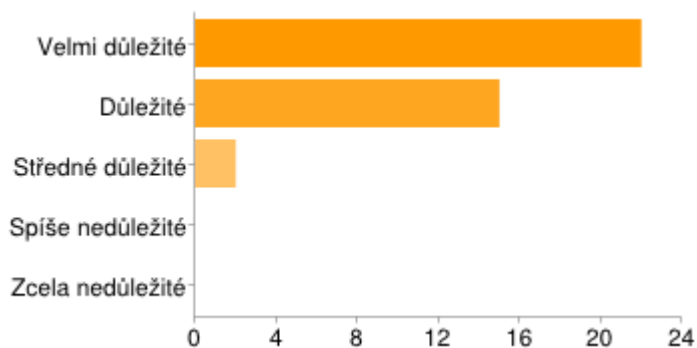
4.4.3 Morální motivační stimuly

Možnost kariérního růstu



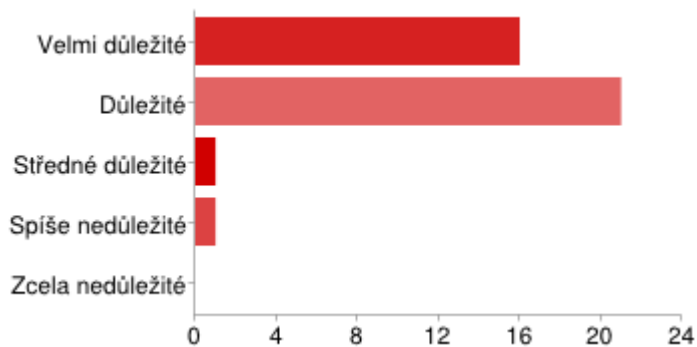
Graf 35 Morální motivační stimul: Možnost kariérního růstu

Možnost seberealizace



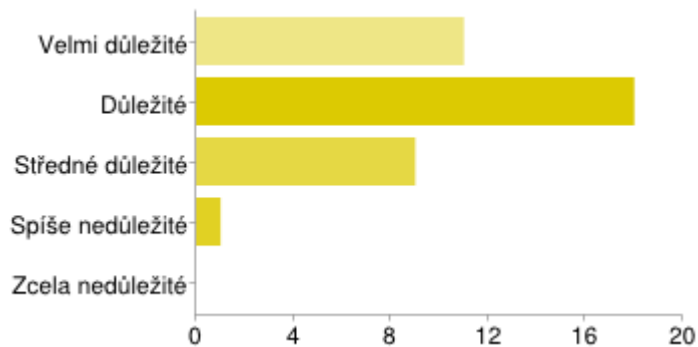
Graf 36 Morální motivační stimul: Možnost seberealizace

Svěřená odpovědnost



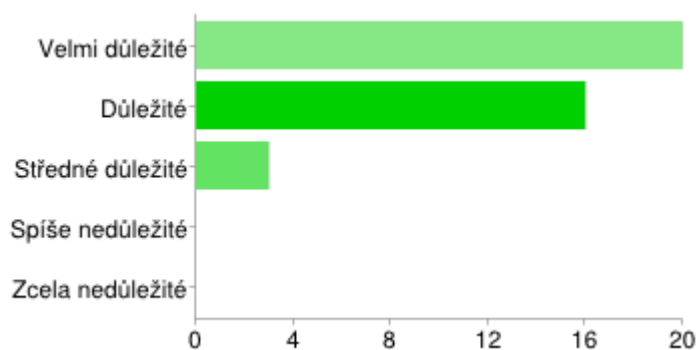
Graf 37 Morální motivační stimul: Svěřená odpovědnost

Podílení se na strategickém řízení firmy



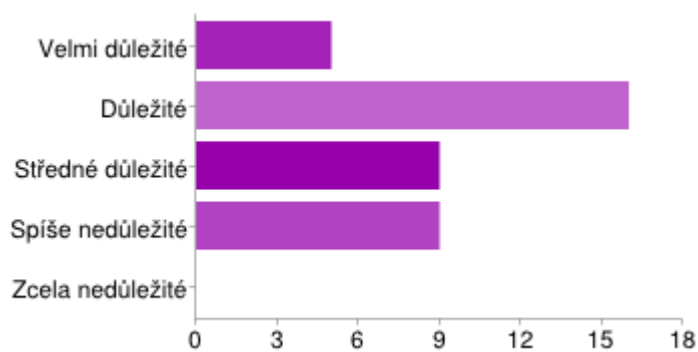
Graf 38 Morální motivační stimul: Podílení se na strategickém řízení firmy

Dobrá organizace práce a vedení ze strany Vašeho managementu



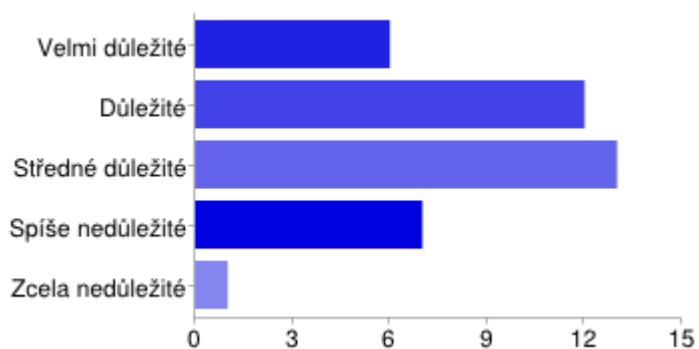
Graf 39 Morální motivační stimul: Dobrá organizace práce a vedení ze strany managementu

Společenská prestiž dosažená díky postavení firmy na trhu



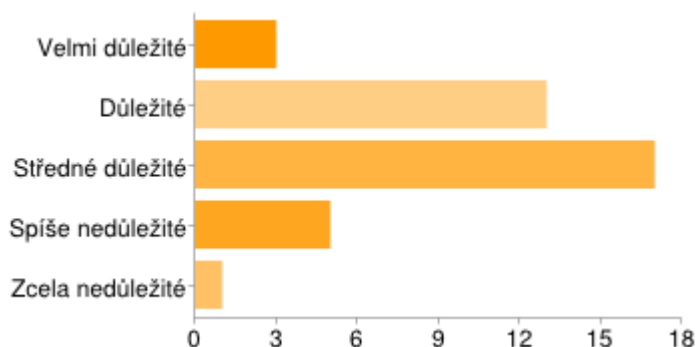
Graf 40 Morální motivační stimul: Společenská prestiž - postavení firmy na trhu

Společenská prestiž dosažená díky pozici ve firmě



Graf 41 Morální motivační stimul: Společenská prestiž - pozice ve firmě

Společensky významná práce



Graf 42 Morální motivační stimul: Společensky významná práce

Morální motivační stimuly – shrnutí

Vyhodnocení výstupů dotazníkového šetření: morální stimuly			
Motivační stimul	x	pořadí dle významnosti (x)	V _x
seberealizace	4,512	1	28,84%
dobrá organizace práce	4,439	2	20,88%
svěřená odpovědnost	4,341	3	21,60%
kariérní růst	4,170	4	28,42%
strategické řízení	4,000	5	25,50%
prestiž (postavení firmy)	3,414	6	32,07%
prestiž (postavení ve firmě)	3,365	7	33,54%
společenský význam práce	3,292	8	28,74%

Tabulka 3 Morální motivační stimuly - vyhodnocení

Ve skupině morálních stimulů byly jako nejdůležitější ohodnoceny vzájemně velmi propojené stimuly, které napomáhají k rozvoji kariéry a seberealizaci. Na prvním místě je seberealizace, která je umožněna mimo jiné i díky dobrému vedení ze strany managementu a nadřízených, kteří pracovníkovi svěří správné množství odpovědnosti. První dva stimuly s nejvyšším váženým aritmetickým průměrem byly dokonce hodnoceny pouze třemi nejvyššími možnostmi, což potvrzuje i variační koeficient, který má poměrně nízké hodnoty. Odpovědi byly tedy relativně konzistentní v porovnání s ostatními morálními stimuly.

Pokud bychom tuto skupinu stimulů rozdělili dle výsledného hodnocení do dvou skupin, a to na stimuly s váženým aritmetickým průměrem s hodnotou nad čtyři body a na stimuly pod hodnotou čtyř bodů, budou do první skupiny s vyšším hodnocením spadat motivační stimuly obsazující první dvě patra pomyslné Maslowovy pyramidy potřeb. Druhou skupinu pak budou tvořit stimuly, které jsou si svým způsobem velmi podobné. Pojítkem je vnímání hodnocení okolí jedincova chování: prestiž dosažená buď pozicí uvnitř firmy, postavením firmy na trhu, či společenským významem práce. Z lidského hlediska lze toto považovat za dobrý výsledek – vlastní rozvoj se ukázal být důležitějším než prestiž ve společnosti.

4.5 Celkové hodnocení

Všechny uvažované motivační stimuly jsou hodnoceny dohromady, a to dle váženého aritmetického průměru a následně dle variačního koeficientu, čili konzistentnosti odpovědí.

4.5.1 Srovnání na základě váženého aritmetického průměru hodnocení

V následující tabulce je srovnaných všech 32 stimulů do pořadí dle váženého aritmetického průměru. Čím vyšší hodnota, tím větší připisovaná důležitost a tím vyšší umístění.

Na první pohled je patrné, že přední příčky pomyslného žebříčku byly obsazeny morálními motivačními stimuly. Zvítězily tedy seberealizace, organizace práce a dobré vedení ze strany managementu daného pracovníka. Na čtvrtém místě se, co do důležitosti, umístil motivační stimul ze skupiny finančních stimulů a do první pětky se dostal i jeden zástupce stimulů sociálních. Převaha morálních motivačních stimulů je však zjevná. Pokud porovnáme u nejužší hodnocených stimulů konzistentnost odpovědí, zjistíme,

že na druhém a třetím místě stojí dva stimuly, oba morálního charakteru, s nejvyšší mírou konzistentnosti hodnocení. Dle hodnocení důležitosti motivační stimul seberealizace stojící na prvním místě však při srovnání konzistentnosti odpovědí stojí až na 11. místě.

Celkové srovnání na základě váženého aritmetického průměru		
motivační stimul	druh motivačního stimulu	x (vážený aritmetický průměr)
seberealizace	morální	4,512
organizace práce a vedení	morální	4,439
svěřená odpovědnost	morální	4,341
výše základní mzdy	finanční	4,317
profesní vzdělávání	sociální	4,317
složení kolektivu	sociální	4,195
kariérní růst	morální	4,171
osobní vzdělávání	sociální	4,122
strategické řízení	morální	4,000
variabilní část mzdy	finanční	4,000
flexibilní pracovní doba	sociální	3,829
doprava/automobil	sociální	3,634
lékařská péče (i pro rodinu)	sociální	3,585
mobilní telefon	sociální	3,585
práce z domova	sociální	3,561
laptop	sociální	3,561
lékařská péče (osobní)	sociální	3,488
penzijní připojištění	sociální	3,463
prestiž (postavení firmy)	morální	3,415
sick days	sociální	3,366
podíl na zisku	finanční	3,366
prestiž (pozice ve firmě)	morální	3,366
společensky významná práce	morální	3,293
nemocenská	sociální	3,195
právní poradenství	sociální	3,098
stravenky	sociální	3,098
13., 14. plat	finanční	3,000
nabídka akcií	finanční	2,951
kultura a/nebo sport	sociální	2,707
zaměstnanecké slevy	finanční	2,561
MHD	sociální	2,561
firemní společenské události	sociální	2,537

Tabulka 4 Srovnání na základě váženého aritmetického průměru hodnocení

4.5.2 Srovnání na základě variačního koeficientu

Celkové srovnání na základě variačního koeficientu			
motivační stimul	druh motivačního stimulu	x (vážený aritmetický průměr)	V _x
organizace práce a vedení	morální	4,512	20,887%
svěřená odpovědnost	morální	4,341	21,602%
složení kolektivu	sociální	4,195	24,660%
strategické řízení	morální	4,439	25,503%
profesní vzdělávání	sociální	4,317	26,989%
práce z domova	sociální	3,561	27,590%
nemocenská	sociální	3,195	27,760%
kariérní růst	morální	4,000	28,420%
firemní společenské události	sociální	2,537	28,610%
společensky významná práce	morální	3,293	28,744%
seberealizace	morální	4,171	28,840%
výše základní mzdy	finanční	4,317	28,928%
flexibilní pracovní doba	sociální	3,829	29,360%
lékařská péče (osobní)	sociální	3,488	30,460%
sick days	sociální	3,366	31,020%
prestíž (postavení firmy)	morální	3,415	32,070%
osobní vzdělávání	sociální	4,122	32,255%
doprava/automobil	sociální	3,634	33,541%
prestíž (pozice ve firmě)	morální	3,366	33,541%
nabídka akcií	finanční	2,951	33,698%
lékařská péče (i pro rodinu)	sociální	3,585	33,720%
variabilní část mzdy	finanční	4,000	34,531%
zaměstnanecké slevy	finanční	2,561	34,570%
13., 14. plat	finanční	3,000	35,307%
kultura a/nebo sport	sociální	2,707	36,250%
penzijní připojištění	sociální	3,463	36,882%
stravenky	sociální	3,098	37,398%
podíl na zisku	finanční	3,366	38,081%
právní poradenství	sociální	3,098	39,510%
MHD	sociální	2,561	39,679%
mobilní telefon	sociální	3,585	40,307%
laptop	sociální	3,561	46,496%

Tabulka 5 Srovnání na základě variačního koeficientu

Při srovnání dle variačního koeficientu, čili konzistentnosti hodnocení jednotlivých stimulů lze vypožorovat následující:

Na horních příčkách jsou stimuly, u kterých se respondenti shodovali jak v konzistenci hodnocení, tak důležitosti, kterou těmto stimulům připisovali.

Stimuly v pořadí na šestém a sedmém místě jsou naopak potvrzením shody o nedůležitosti dvou sociálních motivačních stimulů. Těmi jsou možnost práce z domova a dorovnání nemocenské do určité výše fixního platu, kde hodnoty váženého aritmetického průměru odpovídaly 15. (pro umožnění práce z domova) a 24. místu (pro dorovnávání nemocenské) co do hodnocení dle VAP.

V první třetině, resp. na 9. místě, dle konzistentnosti se nacházejí firmou pořádané společenské události, které se ukázaly pro většinu respondentů jako velmi nedůležité. Tento motivátor se umístil na posledním, 32. místě v hodnocení důležitosti, avšak na 9. místě při srovnání konzistentnosti odpovědí.

Pět ze šesti finančních stimulů (kromě nejvýše hodnocené výše fixního platu) se umístilo ve spodní polovině tabulky, z čehož vyplývá, že názory na důležitost finančních stimulů jsou velmi nekonzistentní a že se tedy velmi různí.

Umístění poskytnutí laptopu a mobilního telefonu na dvou posledních místech lze vysvětlit odlišnými názory na podstatu poskytování těchto přístrojů. Prakticky vzato se jedná o pracovní nástroje, které často ze strany zaměstnanců nejsou považovány za benefit ani motivační prostředek, protože bez jejich poskytnutí nebude pracovník schopen svou práci vykonávat. Jak ale vyplývá z diplomové práce Daňová optimalizace zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnavatele, dle české legislativy se i na tyto předměty pohlíží jako na zaměstnanecké benefity.⁹⁵

4.5.3 Porovnání jednotlivých skupin stimulů

Celkové srovnání výsledků dotazníkového šetření		
Skupina stimulů	Aritmetický průměr	Pořadí
Morální stimuly	3,942	1
Sociální stimuly	3,439	2
Finanční stimuly	3,365	3

Tabulka 6 Celkové srovnání výsledků dotazníkového šetření

⁹⁵ ŠTEFA, J., Daňová optimalizace zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnavatele, s. 27

Třetí a poslední srovnání, a to porovnání důležitosti jednotlivých skupin stimulů, je provedeno za použití prostého aritmetického průměru. Důvodem pro použití prostého namísto váženého průměru je různý počet motivačních stimulů v jednotlivých skupinách. Vážený aritmetický průměr se v takovém případě jeví jako zavádějící.

Porovnáním aritmetických průměrů spočtených pro jednotlivé skupiny stimulů bylo zjištěno, že finanční stimuly byly ohodnoceny jako nejméně důležité, zatímco největší důležitost byla připsána stimulům morálním. Už z porovnání na základě VAP vyplynulo, že tři nejdůležitější stimuly jsou ze skupiny morálních stimulů, což odpovídá i výsledku uvedenému v tabulce výše.

4.6 Doplnující otázky

Následující otázky měly pouze doplňkový charakter, jejich zodpovězení nebylo tedy stanoveno jako povinné a dle výsledků v grafech (níže) i v tabulkách (viz příloha 7.3 Detailní přehled výstupů dotazníkového šetření) je zjevné, že dva respondenti využili možnosti neodpovídat na tyto otázky.

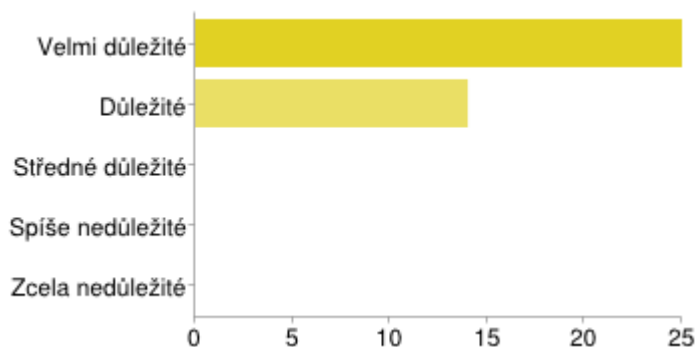
4.6.1 Benefity, které jsou respondentům poskytovány

Benefit	Počet respondentů, kteří daný benefit mají k dispozici	Počet respondentů, kteří daný benefit mají k dispozici (v %)
Flexibilní pracovní doba	34	83%
Stravenky	33	80%
Laptop	32	78%
Možnost profesního vzdělávání	32	78%
Mobilní telefon i pro soukromé účely	32	78%
Možnost práce z domova	29	71%
Penzijní připojištění	28	68%
Příspěvek na kulturu či sport	23	56%
Příspěvek na dopravu	22	54%
Nadstandardní lékařská péče pro osobní potřebu	19	46%
Sickdays	17	41%
Dorovnání nemocenské do XX% platu	12	29%
Příspěvek na MHD	10	24%
Možnost osobního vzdělávání	9	22%
Jiné	8	20%
Právní poradenství	6	15%
Nadstandardní lékařská péče pro rodinné příslušníky	3	7%

Tabulka 7 Benefity, které jsou respondentům poskytovány

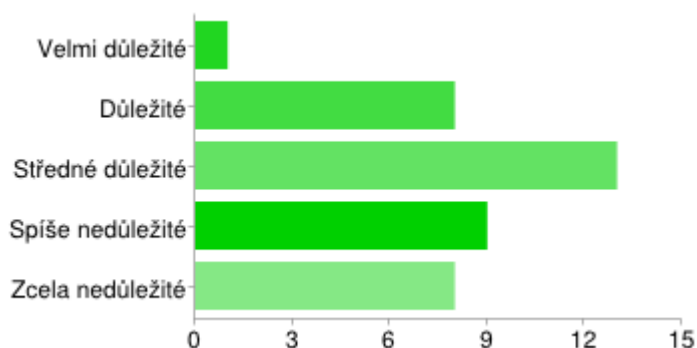
4.6.2 Způsob motivace

Pozitivní způsob motivace



Graf 43 Pozitivní způsob motivace

Negativní způsob motivace



Graf 44 Negativní způsob motivace

Při pohledu na grafy je patrné, že konzistentnost hodnocení dvou základních typů motivace se diametrálně odlišuje. U posuzování důležitosti pozitivní motivace dosahuje variační koeficient hodnoty 16%, což je zároveň největší konzistentnost hodnocení z celého dotazníku, zatímco různícím se hodnocením negativního způsobu motivace sebe sama respondenti vytvořili hodnotu variačního koeficientu o 37%. U hodnot váženého aritmetického průměru rozdíl nebyl méně markantní: pozitivní způsob motivace dosáhl hodnoty 4,634 oproti velmi nízkému hodnocení důležitosti negativní motivace s hodnotou na 2,634.

4.7 Diskuze výsledků

Pokud uvažujeme skupinu respondentů bez dalšího dělení do skupin dle úrovně řízení, nejoceňovanějšími motivačními stimuly jsou stimuly morální a nikoli finanční, jak se mnoho lidí domnívá. Jednoduchou dedukcí dojdeme k vyvození závěru, že jednou z možných příčin takového výsledku je vysoké finanční ohodnocení respondentů, vyplývající z jejich řídicího typu pozic.

Souvislost mezi úrovní řízení a preferovanými motivačními stimuly nebyla zjištěna. Toto je pravděpodobně dáno nedostatečným počtem respondentů pro jednotlivé úrovně řízení (především respondentů z vrcholového managementu) pro takové porovnání.

Při daném počtu respondentů na jednotlivých úrovních řízení manažeři na nejnižší úrovni řízení oceňují nejvíce motivační stimuly morálního charakteru, a to dobré řízení ze strany vedení daného pracovníka, možnost podílet se na strategickém řízení firmy a nést odpovědnost. Všechny tři spadají do skupiny morálních motivačních stimulů a všechny napomáhají rozvoji pracovníka a jeho schopností či kompetencí.

Oproti této úrovni řízení výsledky hodnocení pracovníků jak vrcholového managementu, tak středního managementu nejsou tak jednoznačné. Manažeři na střední úrovni řízení pokládají za nejdůležitější, stejně jako skupina nižších řídicích pracovníků, dobře organizovanou práci a vedení ze strany jejich manažera. U zástupců top managementu, kterých se účastnilo pět, v první třetině nejvíce motivujících stimulů dominují sociální stimuly, které jim mohou nejen pomyslně zvýšit sociální status či postavení, ale také zpříjemnit běžný život. Na vrchních příčkách se kromě variabilní části mzdy (finanční motivační stimul) či svěřené odpovědnosti (morální motivační stimul), které nepatří do téže skupiny stimulů, umístily mj. sick days, poskytnutí nadstandardní lékařské péče pro rodinu či mobilní telefon pro soukromé použití.

Po porovnání tabulky 7 „Benefity, které jsou respondentům poskytovány“, vyplývající z doplňkové otázky ohledně stávajících benefitů v zaměstnání, se zjištěnými hodnotami VAP jednotlivých motivačních stimulů je zřejmé, že pořadí důležitosti neodpovídá míře, v jaké jsou ty které benefity zaměstnavateli poskytovány.

Jako příklad poslouží stravenky. Podle doplňující otázky je tento benefit poskytován 80% respondentů a obsadil tedy druhé místo mezi nejfrekventovanějšími benefity. Pokud bychom ale tytéž benefity porovnali dle VAP, stravenky by při počtu 17 benefitů, které byly v tomto výzkumu uvažovány, obsadily až 14. místo.

Z bakalářské práce „Vliv typu osobnosti manažera na řízení firmy“⁹⁶ vyplynulo, že většina pracovníků na řídicích pozicích používá k řízení svých podřízených přednostně pozitivní způsob motivování. Dle hodnocení obou typů motivace v doplňkových otázkách předkládaného dotazníku v rámci této diplomové práce vyplynulo, že manažeři upřednostňují aplikování stejného typu motivace i pro ně samotné. To se zdá být pozitivním výsledkem, a to nejen z lidského hlediska: řídicí pracovníci tedy neměří dvojitým metrem, ale pro řízení podřízených používají stejné metody motivace, jako by platily na ně samotné.

Doporučení

Pro zvýšení pracovní motivace je třeba vyvíjet větší aktivitu vedoucí ke zjištění motivačních stimulů, které jsou pro motivaci řídicích pracovníků nejučinnější a pokud to okolnosti umožňují, přizpůsobit nabízené motivační stimuly, a to vč. benefitů, individuálním potřebám vedoucího pracovníka.

Jednou z možností, jak toto provést, by mohlo být vytváření individuálních plánů rozvoje řídicích pracovníků a na ně navázané motivační stimuly, mj. v podobě benefitů poskytovaných pracovníkům. Dané plány by měly odpovídat úrovni řízení, pracovnímu zařazení, individuálním potřebám pracovníka i aktuálnímu dění v organizaci. Pokud se tedy změní např. organizační struktura, produkty či jakýkoli jiný aspekt důležitý pro práci řídicího pracovníka, firma by měla reagovat pružně a přizpůsobit nabídku, mj. školení či vzdělávání, kým směřem. Při úpravách takového rázu se ale vždy musí dbát na cíle firmy či organizace a rozvoj pracovníků uzpůsobovat směřování a budoucí potřebě firmy.

Ne nadarmo se stává téma motivace stále častějším tématem k diskusi a zkoumání. Správně namotivovaný pracovník odvede mnohem větší kus práce, bude mnohem efektivnější a budou eliminovány možné důvody případného odchodu z firmy. Zaměstnavatel tedy může minimalizovat riziko ztráty prostředků vynaložených

⁹⁶ KŘEMENOVÁ, R., Vliv typu osobnosti manažera na řízení firmy, s. 38

na zaškolení původního a následně i nového pracovníka. Zvýšenou efektivností správně motivovaných pracovníků může tedy v důsledku dojít:

- k prodloužení pracovního poměru kvalitních zaměstnanců
- ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce
- k finanční i časové úspoře na zaškolování nového personálu
- ke snazší a rychlejší implementaci interních změn, dané spokojeností pracovníků ochotnějších a schopných snáze přijímat změny
- k vyšší efektivitě práce pracovníků a z ní vyplývající zvýšené výkonnosti firmy
- ke zlepšení obecného povědomí o firmě na trhu.

Hlavním činitelem jsou v dnešní době ještě stále zaměstnanci, a pokud je firma schopna najít kvalitní zaměstnance, poskytnout jim potřebná školení, vytvořit pracovní podmínky, díky kterým budou spokojeni po všech stránkách, může v důsledku získat velkou konkurenční výhodu na trhu.

5 Závěr

Hlavním úkolem této diplomové práce bylo zjistit, zda mají motivační stimuly na chování a potažmo práci řídicích pracovníků nějaký vliv a pokud ano, která skupina těchto motivačních stimulů se manažerům zdá pro stimulování práce jich samotných směrem k žádoucím výsledkům a cílům jako nejefektivnější.

Předmětem zkoumání tedy nebyl způsob motivace, který aplikují při řízení svých podřízených, nýbrž motivace, kterou chápou jako nejúčinnější pro jejich vlastní pracovní činnost.

Z literární rešerše je patrné, že se přístupy k motivování a motivační teorie mění a vyvíjí stejně jako každá jiná věda.

Je přinejmenším velice obtížné nalézt ideální způsob motivace. Každý podnik či firma je specifická, stejně tak její zaměstnanci mají jedinečné osobnosti, požadavky, hodnoty i očekávání. Manažeři jsou odpovědní za motivování sebe sama a svých podřízených. Musí vytvářet takové prostředí, ve kterém zaměstnanci budou efektivně plnit firemní cíle a být si vědomi potřeb svých podřízených i cílů celého podniku, na něž musí brát ohled při vytváření např. plánů rozvoje a pomocí vhodných kontrolních mechanismů dávat zaměstnancům zpětnou vazbu, díky níž budou mít obě strany dostatek informací a budou tak moci pružně reagovat na nastalé situace.

Praktická část se opírá o výzkum provedený formou dotazníkového šetření, kdy byli vybráni respondenti náhodným účelným výběrem a osloveni skrze elektronickou poštu. Kritériem výběru respondentů byl typ jejich pracovní pozice, a to řídicí pozice. V daném emailu byl, kromě úvodního dopisu, vložen odkaz na elektronický dotazník vytvořený pomocí nástroje Google Docs. Dotazník se skládal ze tří částí, první měla za účel zjistit informace o výzkumném vzorku respondentů, úkolem druhé, hlavní části bylo naplnit cíl této diplomové práce, čili zjistit důležitost vybraných motivačních stimulů pro respondenty, resp. řídicí pracovníky. Poslední, třetí část dotazníku se skládala z doplňkových otázek týkajících se způsobu motivace a benefitů, které jsou respondentům v jejich zaměstnání poskytovány.

Respondenti byli požádáni o ohodnocení důležitosti daných motivačních stimulů, které byly do práce zvoleny na základě pretestu (formou rozhovorů s vybranými manažery a jinými pracovníky) a osobních zkušeností autora. Hodnocení proběhlo výběrem z možností: velmi důležité, důležité, středně důležité, spíše nedůležité a zcela nedůležité, kdy byly jednotlivým hodnocením přiřazeny číselné hodnoty na škále od jedné (zcela nedůležité) do pěti (velmi důležité). Sebraná data byla následně zpracována a analyzována pomocí programu MS Excel a vzorců popisné statistiky, především tedy váženého aritmetického průměru (dále VAP) a variačního koeficientu (dále V_x), který znázorňuje konzistentnost hodnocení.

Hlavním výstupem dotazníkového šetření je zjištění, že řídicí pracovníci přikládají větší důležitost motivačním stimulům morálním, než finančním či sociálním. Morálními stimuly míníme stimuly působící na morální stránku osobnosti, její rozvoj a seberealizaci. Finanční stimuly lze volně nazvat peněžními stimuly. Do této skupiny spadají vedle výše fixního platu např. variabilní část platu, podíl na zisku či zaměstnanecké slevy. Sociálními motivačními stimuly míníme ty, které nějakým způsobem ovlivňují pracovníkovu postavení ve společnosti, zlepšují jeho sociální standard.

Motivační stimuly byly hodnoceny v rámci skupin stimulů i jednotlivě, dále podle úrovní řízení, a to vždy na základě obou charakteristik: VAP i V_x .

Po komparaci hodnocení všech stimulů dle váženého aritmetického průměru obsadily morální stimuly první tři příčky pomyslného žebříčku. Byly jimi následující: možnost seberealizace, dobrá organizace práce a vedení a svěřená odpovědnost. Nejméně důležitým stimulem se ukázaly být firemní společenské akce, jako jsou např. teambuildingové akce, vánoční či jiné večírky apod. Nejkonzistentnější hodnocení byla podána u stimulů organizace práce a svěřené odpovědnosti.

Doplňkovými otázkami bylo zjištěno, že řídicí pracovníci upřednostňují pro výkon své práce pozitivní způsob motivování ze strany svého vedení, což také koresponduje s výsledky bakalářské práce s názvem Vliv typu osobnosti manažera na řízení firmy, kde bylo zjištěno, že manažeři používají pozitivní typ motivace i při řízení svých podřízených, Dále bylo zkoumáno, které benefity ze seznamu daných motivačních stimulů jsou respondentům v současném zaměstnání poskytovány a získané výstupy porovnány se

žebříčkem stimulů, které respondenti vyhodnotili jako nejdůležitější. Zjištěnou skutečností je nerovnováha mezi těmito dvěma skupinami. K alespoň přibližné shodě došlo pouze u možnosti profesního vzdělávání, které je čtvrtým nejčastějším poskytovaným benefitem a pátým nejdůležitějším v žebříčku sestaveným dle VAP.

Ze získaných dat byla vyvozena následující doporučení pro firmy a jejich přístup k motivaci pracovníků:

- pravidelně zjišťovat, které motivační stimuly přinášejí pracovníkům nejvyšší míru uspokojení potřeb
- provádět výběr nabízených motivačních stimulů na základě individuálního přístupu k pracovníkům, a to s ohledem na jejich pozici v rámci společnosti, osobní preference a aktuální situaci firmy i trhu daného odvětví

Pokud jsou zaměstnanci vhodně motivováni a jsou jim nastaveny splnitelné cíle, budou vykonávat práci efektivněji, s větším entuziazmem a jejich objem vykonané práce jen poroste. Vzhledem ke spokojeným pracovníkům klesne fluktuace, firma tedy ušetří s ní spojené náklady, zvýší se atraktivita firmy coby potenciálního zaměstnavatele na trhu práce a nepřímo tím zvýší svou vlastní konkurenceschopnost.

Správným nastavením motivačních stimulů lze tedy mnohé změnit či usměrňovat. Nesmí se však opomíjet skutečnost, že se jedná o dlouhodobý proces, a to nejen jeho nastavení, ale i jeho udržení, rozvíjení a přizpůsobování aktuálním interním i externím podmínkám.

6 Seznam zdrojů

6.1 Tištěné zdroje

1. ALLEN, David. *Mít vše hotovo: Jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2008. 255 s. ISBN 978-80-903912-8-4.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, ©2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
3. BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0.
4. BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak Řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
7. BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
8. DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
9. KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. KŘEMENOVÁ, Riana. *Vliv typu osobnosti manažera na řízení firmy*. Kladno: Středočeský vysokoškolský institut, s.r.o., 2010. 65 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Erika Postoloková.

12. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
13. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola obchodní v Praze, o.p.s., 2007. 82 s. ISBN 978-80-86841-06-9.
14. PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
15. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 336s. ISBN 80-85424-92-4.
16. VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2011. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

6.2 Elektronické zdroje

1. *Autogenic Training* [online]. [cit. 2013-9-23]. Dostupné z: <<http://www.autogenictraining.org>>
2. *EMBA HSG* [online]. [cit. 2013-9-26]. Dostupné z: <<http://www.emba.unisg.ch/en/emba-hsg.php>>
3. *EMBA Global: Programme details* [online]. [cit. 2013-9-26]. Dostupné z: <<http://www.emba-global.com/americanandeuropa/programme.html?WT.svl=leftnav>>
4. *Motivace* [online]. [cit. 2013-8-18]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/fsps/js09/sylabus/web/pdf/4.5._Motivace.pdf>
5. *Motivace: Motivační program* [online]. [cit. 2013-08-29]. Dostupné z: <<http://www.managementstudyguide.com/expectancy-theory-motivation.htm>>
6. *Management Study Guide: Expectancy Theory of Motivation* [online]. [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: <<http://www.managementstudyguide.com/expectancy-theory-motivation.htm>>
7. *Oxford Dictionaries: Soft skills: definition of soft skills* [online]. [cit. 2013-9-29]. Dostupné z: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/soft-skills>>

8. *Penn States WikiSpaces: Equity Diagram* [online]. [cit. 2013-10-2]. Dostupné z: <https://wikispaces.psu.edu/download/attachments/41095601/equity_diagram_businessballs.jpg?version=2&modificationDate=1253584795000>
9. ŠTAFĀ, Jan. *Daňov optimalizace zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnavatele* [online]. Brno, 2012. 45 s. (PDF) [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/254874/esf_m_a2/DP_Jan_Stafa_Part1.pdf>. Diplomov práce. Masarykova Univerzita v Brně.
10. *Štainer Consulting: Motivace* [online]. [cit. 2013-08-29]. Dostupné z: <http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm>

7 Seznam příloh

7.1 Průvodní dopis k dotazníku

Vážený respondente,

tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění dotazníku, jehož výstupy poslouží ke zpracování diplomové práce na téma motivace manažerů, resp. řídicích pracovníků: Vliv motivačních stimulů na motivaci manažera. Předmětem je zkoumání jednotlivých motivačních stimulů pro pracovníky na řídicích pozicích a ověření obecného mínění považující za primární stimul především finanční odměny.

Časová náročnost vyplnění dotazníku by měla být přibližně 10-12 minut. V případě jakýchkoli nejasností, otázek či podnětů jsem kdykoli k dispozici na tel. čísle +420 608 493 738, případně na emailové adrese riana.kremen@gmail.com.

Po jeho vyplnění Vás prosím o zaslání zpět na tutéž emailovou adresu riana.kremen@gmail.com.

V případě zájmu o výsledky diplomové práce se o ně ráda podělím po jejím odevzdání, čili na začátku prosince 2013.

Předem Vám děkuji za ochotu i Váš cenný čas.

S přátelským pozdravem

Riana Křemenová

7.2 Použitý dotazník

Vstupní otázky

Vyplňte prosím následující otázky nutné pro základní vyhodnocování dotazníku:

- 1) Pohlaví
 - a) žena
 - b) muž
- 2) Uveďte prosím, do jaké věkové skupiny patříte.
 - a) 18 - 35
 - b) 35 - 49
 - c) více než 49
- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) vyučení
 - b) středoškolské
 - c) středoškolské s maturitou
 - d) vysokoškolské
 - e) jiné, uveďte prosím jaké: _____
- 4) Druh zaměstnaneckého poměru
 - a) zaměstnanec
 - b) osoba samostatně výdělečně činná
 - c) jiný, uveďte prosím jaký: _____
- 5) Sektor:
 - a) státní
 - b) soukromý
- 6) Obor působení společnosti: _____
- 7) Délka doby působení na dané pozici:
 - a) méně než 2 roky
 - b) 2 roky – 5 let
 - c) více než 5 let
- 8) úroveň řízení
 - a) nižší management
 - b) střední management
 - c) top management
- 9) počet podřízených
 - a) méně než 5
 - b) 5 – 10
 - c) více než 10

Finanční motivační stimuly

Přidělte prosím bodové ohodnocení jednotlivým motivačním stimulům podle váhy, kterou jim přiřazujete, tzn. čím větší váha, tím více bodů, podle následujícího klíče:

- 5... velmi důležité
- 4... důležité
- 3... středně důležité
- 2... spíše nedůležité
- 1... zcela nedůležité

Přidělte důležitost i těm motivačním stimulům, které Vám zaměstnavatel neposkytuje.

Číslo otázky	Motivační stimul	Důležitost (5 – 1)
1)	výše základní mzdy (fix)	
2)	variabilní část mzdy / bonusový systém	
3)	podíl na zisku	
4)	nabídka akcií	
5)	13., případně 14. plat	
6)	zaměstnanecké slevy	

Sociální motivační stimuly

Číslo otázky	Motivační stimul	Důležitost (5 – 1)
7)	poskytnutí laptopu	
8)	mobilní telefon nejen pro pracovní, ale i soukromé účely	
9)	stravenky	
10)	příspěvek na kulturní či sport	
11)	příspěvek na MHD	
12)	příspěvek na dopravu / automobil pro osobní potřebu	

13)	profesní vzdělávání	
14)	vzdělávání pro osobní rozvoj (např. jazzkové kurzy)	
15)	penzijní připojištění	
16)	kompenzace nemocenské do XX% platu	
17)	nadstandardní lékařská péče pro osobní potřebu	
18)	nadstandardní lékařská péče nejen pro osobní potřebu, ale i pro rodinné členy	
19)	právní poradenství	
20)	flexibilní pracovní doba	
21)	možnost práce z domova	
22)	„sick days“	
23)	pořádání firemních společenských událostí (vánoční večírky, teambuildingové akce apod.)	
24)	složení kolektivu	

Morální motivační stimuly

Číslo otázky	Motivační stimul	Důležitost (5 – 1)
25)	možnost kariérního růstu	
26)	možnost seberealizace	
27)	podílení se na strategickém řízení firmy	
28)	společenská prestiž dosažená díky postavení firmy na trhu	
29)	společenská prestiž dosažená díky pozici ve firmě	
30)	svěřená odpovědnost	
31)	společenský význam práce	
32)	dobrá organizace práce a vedení ze strany Vašeho managementu	

Doplňující otázky

Označte prosím, ty benefity, které Vám jsou v zaměstnání poskytovány:

Číslo otázky	Motivační stimul	Ano / Ne
33)	Flexibilní pracovní doba	
34)	Laptop	
35)	Možnost práce z domova	
36)	Možnost profesního vzdělávání	
37)	Mobilní telefon i pro soukromé účely	
38)	Nadstandardní lékařská péče pro osobní potřebu	
39)	Nadstandardní lékařská péče pro rodinné příslušníky	
40)	Penzijní připojištění	
41)	Příspěvek na dopravu	
42)	Příspěvek na kulturu či sport	
43)	Příspěvek na MHD	
44)	Sickdays	
45)	Stravenky	
46)	Jiný	

Motivace

Následující otázky se týkají způsobu motivace, který Vám vyhovuje. Netýkají se ale Vašeho řízení podřízených, nýbrž motivování Vás samotných. Klíč je obdobný jako u otázek výše.

Číslo otázky	Motivační stimul	Důležitost (5 – 1)
47)	pozitivní způsob motivace	
48)	negativní způsob motivace	

7.3 Detailní přehled výstupů dotazníkového šetření

Způsob motivace	Důležitost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Pozitivní motivace	Velmi důležité	25	64%
	Důležité	14	36%
	Středně důležité	0	0%
	Spíše nedůležité	0	0%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 8 Pozitivní způsob motivace

Způsob motivace	Důležitost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Negativní motivace	Velmi důležité	1	3%
	Důležité	8	21%
	Středně důležité	13	33%
	Spíše nedůležité	9	23%
	Zcela nedůležité	8	21%

Tabulka 9 Negativní způsob motivace

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Výše základní mzdy (fix)	Velmi důležité	20	51%
	Důležité	14	36%
	Středně důležité	2	5%
	Spíše nedůležité	3	8%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 10 Finanční stimul: Výše základní mzdy (fix)

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Variabilní část mzdy / bonusový systém	Velmi důležité	12	31%
	Důležité	19	49%
	Středně důležité	4	10%
	Spíše nedůležité	2	5%
	Zcela nedůležité	2	5%

Tabulka 11 Finanční stimul: Variabilní část mzdy / bonusový systém

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Podíl na zisku	Velmi důležité	5	13%
	Důležité	17	44%
	Středně důležité	8	21%
	Spíše nedůležité	5	13%
	Zcela nedůležité	4	10%

Tabulka 12 Finanční stimul: Podíl na zisku

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Nabídka akcií	Velmi důležité	2	5%
	Důležité	11	28%
	Středně důležité	14	36%
	Spíše nedůležité	9	23%
	Zcela nedůležité	3	8%

Tabulka 13 Finanční stimul: Nabídka akcií

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
13., případně 14. plat	Velmi důležité	2	5%
	Důležité	11	28%
	Středně důležité	13	33%
	Spíše nedůležité	9	23%
	Zcela nedůležité	4	10%

Tabulka 14 Finanční stimul: 13., příp. 14. plat

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Zaměstnanecké slevy	Velmi důležité	1	3%
	Důležité	7	18%
	Středně důležité	10	26%
	Spíše nedůležité	14	36%
	Zcela nedůležité	7	18%

Tabulka 15 Finanční stimul: Zaměstnanecké slevy

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Poskytnutí laptopu	Velmi důležité	13	33%
	Důležité	7	18%
	Středně důležité	10	26%
	Spíše nedůležité	4	10%
	Zcela nedůležité	5	13%

Tabulka 16 Sociální motivační stimul: Poskytnutí laptopu

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Mobilní telefon nejen pro pracovní, ale i soukromé účely	Velmi důležité	11	28%
	Důležité	10	26%
	Středně důležité	9	23%
	Spíše nedůležité	7	18%
	Zcela nedůležité	2	5%

Tabulka 17 Sociální motivační stimul: Mobilní telefon pro pracovní i soukromé účely

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Stravenky	Velmi důležité	6	15%
	Důležité	8	21%
	Středně důležité	12	31%
	Spíše nedůležité	11	28%
	Zcela nedůležité	2	5%

Tabulka 18 Sociální motivační stimul: Stravenky

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Příspěvek na kulturní vyžití či sport	Velmi důležité	2	5%
	Důležité	9	23%
	Středně důležité	8	21%
	Spíše nedůležité	11	28%
	Zcela nedůležité	9	23%

Tabulka 19 Sociální motivační stimul: Příspěvek na kulturní vyžití či sport

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Příspěvek na dopravu / automobil pro osobní potřebu	Velmi důležité	8	21%
	Důležité	16	41%
	Středně důležité	9	23%
	Spíše nedůležité	5	13%
	Zcela nedůležité	1	3%

Tabulka 20 Sociální motivační stimul: Příspěvek na dopravu / automobil

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Profesní vzdělávání	Velmi důležité	20	51%
	Důležité	12	31%
	Středně důležité	6	15%
	Spíše nedůležité	1	3%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 21 Sociální motivační stimul: Profesní vzdělávání

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Vzdělávání pro osobní rozvoj	Velmi důležité	17	44%
	Důležité	12	31%
	Středně důležité	8	21%
	Spíše nedůležité	1	3%
	Zcela nedůležité	1	3%

Tabulka 22 Sociální motivační stimul: Vzdělávání pro osobní rozvoj

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Příspěvek na penzijní pojištění	Velmi důležité	7	18%
	Důležité	15	38%
	Středně důležité	11	28%
	Spíše nedůležité	4	10%
	Zcela nedůležité	2	5%

Tabulka 23 Sociální motivační stimul: Příspěvek na penzijní připojištění

Způsob motivace	Důležitost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Kompenzace nemocenské do XX% platu	Velmi důležité	2	5%
	Důležité	14	34%
	Středně důležité	17	41%
	Spíše nedůležité	8	20%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 24 Sociální motivační stimul: Kompenzace nemocenské do XX% platu

Způsob motivace	Důležitost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Nadstandardní lékařská péče pro osobní potřebu	Velmi důležité	6	15%
	Důležité	15	37%
	Středně důležité	15	37%
	Spíše nedůležité	5	12%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 25 Sociální motivační stimul: Nadstandardní lékařská péče pro osobní potřebu

Způsob motivace	Důležitost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Nadstandardní lékařská péče nejen pro osobní potřebu, ale i pro rodinné členy	Velmi důležité	9	22%
	Důležité	13	32%
	Středně důležité	12	29%
	Spíše nedůležité	7	17%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 26 Sociální motivační stimul: Nadstandardní lékařská péče nejen pro osobní potřebu, ale i pro rodinné členy

Způsob motivace	Důležitost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Právní poradenství	Velmi důležité	5	12%
	Důležité	12	29%
	Středně důležité	10	24%
	Spíše nedůležité	11	27%
	Zcela nedůležité	3	7%

Tabulka 27 Sociální motivační stimul: Právní poradenství

Způsob motivace	Důležitost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Flexibilní pracovní doba	Velmi důležité	11	27%
	Důležité	14	34%
	Středně důležité	14	34%
	Spíše nedůležité	2	5%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 28 Sociální motivační stimul: Flexibilní pracovní doba

Způsob motivace	Důležitost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Možnost práce z domova	Velmi důležité	5	12%
	Důležité	16	39%
	Středně důležité	16	39%
	Spíše nedůležité	4	10%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 29 Sociální motivační stimul: Možnost práce z domova

Způsob motivace	Důležitost	Počet respondentů	Procentuální podíl
„Sick days“	Velmi důležité	4	10%
	Důležité	15	37%
	Středně důležité	15	37%
	Spíše nedůležité	7	17%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 30 Sociální motivační stimul: „Sick days“

Způsob motivace	Důležitost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Pořádání firemních společenských událostí (vánoční večírky, teambuildingové akce apod.)	Velmi důležité	0	0%
	Důležité	7	17%
	Středně důležité	12	29%
	Spíše nedůležité	18	44%
	Zcela nedůležité	4	10%

Tabulka 31 Sociální motivační stimul: Pořádání firemních společenských událostí (vánoční večírky, teambuildingové akce apod.)

Způsob motivace	Důležitost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Složení kolektivu	Velmi důležité	17	41%
	Důležité	16	39%
	Středně důležité	8	20%
	Spíše nedůležité	0	0%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 32 Sociální motivační stimul: Složení kolektivu

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Možnost kariérního růstu	Velmi důležité	17	44%
	Důležité	12	31%
	Středně důležité	9	23%
	Spíše nedůležité	1	3%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 33 Morální motivační stimul: Možnost kariérního růstu

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Možnost seberealizace	Velmi důležité	22	56%
	Důležité	15	38%
	Středně důležité	2	5%
	Spíše nedůležité	0	0%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 34 Morální motivační stimul: Možnost seberealizace

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Podílení se na strategickém řízení firmy	Velmi důležité	11	28%
	Důležité	18	46%
	Středně důležité	9	23%
	Spíše nedůležité	1	3%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 35 Morální motivační stimul: Podílení se na strategickém řízení firmy

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Společenská prestiž dosažená díky postavení firmy na trhu	Velmi důležité	5	13%
	Důležité	16	41%
	Středně důležité	9	23%
	Spíše nedůležité	9	23%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 36 Morální motivační stimul: Společenská prestiž - postavení firmy na trhu

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Společenská prestiž dosažená díky pozici ve firmě	Velmi důležité	6	15%
	Důležité	12	31%
	Středně důležité	13	33%
	Spíše nedůležité	7	18%
	Zcela nedůležité	1	3%

Tabulka 37 Morální motivační stimul: Společenská prestiž - pozice ve firmě

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Svěřená odpovědnost	Velmi důležité	16	41%
	Důležité	21	54%
	Středně důležité	1	3%
	Spíše nedůležité	1	3%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 38 Morální motivační stimul: Svěřená odpovědnost

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Společensky významná práce	Velmi důležité	3	8%
	Důležité	13	33%
	Středně důležité	17	44%
	Spíše nedůležité	5	13%
	Zcela nedůležité	1	3%

Tabulka 39 Morální motivační stimul: Společensky významná práce

Motivační stimul	Důležitost motivačního stimulu	Počet respondentů	Procentuální podíl
Dobrá organizace práce a vedení ze strany Vašeho managementu	Velmi důležité	20	51%
	Důležité	16	41%
	Středně důležité	3	8%
	Spíše nedůležité	0	0%
	Zcela nedůležité	0	0%

Tabulka 40 Morální motivační stimul: Dobrá organizace práce a vedení ze strany managementu

7.4 Srovnání dle úrovní řízení

Nižší management			
motivační stimul	druh motivačního stimulu	x (vážený aritmetický průměr)	V _x
organizace práce a vedení	Morální	4,714	15,06%
strategické řízení	Morální	4,571	16,50%
svěřená odpovědnost	Morální	4,500	16,67%
výše základní mzdy	finanční	4,286	29,35%
složení kolektivu	Sociální	4,286	26,51%
profesní vzdělávání	Sociální	4,214	31,32%
seberealizace	Morální	4,143	32,99%
osobní vzdělávání	Sociální	4,000	41,79%
variabilní část mzdy	finanční	3,857	39,56%
kariérní růst	Morální	3,786	28,67%
flexibilní pracovní doba	Sociální	3,643	29,83%
práce z domova	Sociální	3,571	30,12%
doprava/automobil	Sociální	3,500	37,27%
penzijní připojištění	Sociální	3,429	32,65%
lékařská péče (osobní)	Sociální	3,357	29,83%
mobilní telefon	Sociální	3,286	34,34%
laptop	Sociální	3,286	46,17%
prestíž (postavení firmy)	Morální	3,286	36,58%
prestíž (pozice ve firmě)	Morální	3,286	40,69%
společensky významná práce	Morální	3,286	34,34%
lékařská péče (i pro rodinu)	Sociální	3,214	31,32%
podíl na zisku	finanční	3,143	41,51%
sick days	Sociální	3,143	24,74%
stravenky	Sociální	3,000	39,84%
nemocenská	Sociální	2,929	26,62%
13., 14. plat	finanční	2,786	31,32%
právní poradenství	Sociální	2,786	33,76%
nabídka akcií	finanční	2,714	26,51%
kultura a/nebo sport	Sociální	2,357	32,38%
MHD	Sociální	2,286	36,58%
zaměstnanecké slevy	finanční	2,214	31,32%
firémní společenské události	Sociální	2,143	30,49%

Střední management			
motivační stimul	druh motivačního stimulu	x (vážený aritmetický průměr)	V _x
organizace práce a vedení	Morální	4,455	19,40%
výše základní mzdy	finanční	4,409	25,94%
profesní vzdělávání	Sociální	4,364	23,67%
strategické řízení	Morální	4,364	23,67%
složení kolektivu	Sociální	4,227	24,48%
osobní vzdělávání	Sociální	4,182	25,89%
seberealizace	Morální	4,182	25,89%
svěřená odpovědnost	Morální	4,182	23,86%
kariérní růst	Morální	4,091	22,27%
variabilní část mzdy	finanční	3,955	32,53%
flexibilní pracovní doba	Sociální	3,864	28,95%
doprava/automobil	Sociální	3,773	30,04%
penzijní připojištění	Sociální	3,682	36,77%
lékařská péče (i pro rodinu)	Sociální	3,636	34,15%
mobilní telefon	Sociální	3,545	42,32%
laptop	Sociální	3,455	45,76%
práce z domova	Sociální	3,455	26,07%
nemocenská	Sociální	3,409	27,81%
lékařská péče (osobní)	Sociální	3,409	29,57%
podíl na zisku	finanční	3,409	31,24%
prestíž (postavení firmy)	Morální	3,409	29,57%
prestíž (pozice ve firmě)	Morální	3,409	29,57%
společensky významná práce	Morální	3,273	24,99%
právní poradenství	Sociální	3,273	44,02%
sick days	Sociální	3,273	30,45%
13., 14. plat	finanční	3,091	34,68%
nabídka akcií	finanční	3,091	33,20%
stravenky	Sociální	3,091	36,11%
kultura a/nebo sport	Sociální	2,864	36,65%
MHD	Sociální	2,818	42,21%
zaměstnanecké slevy	finanční	2,773	36,14%
firemní společenské události	Sociální	2,727	26,93%

Vrcholový management			
motivační stimul	druh motivačního stimulu	x (vážený aritmetický průměr)	V _x
laptop	Sociální	4,800	13,33%
variabilní část mzdy	finanční	4,600	16,33%
mobilní telefon	Sociální	4,600	26,67%
svěřená odpovědnost	Morální	4,600	16,33%
profesní vzdělávání	Sociální	4,400	26,67%
lékařská péče (i pro rodinu)	Sociální	4,400	16,33%
sick days	Sociální	4,400	26,67%
strategické řízení	Morální	4,400	16,33%
osobní vzdělávání	Sociální	4,200	24,94%
lékařská péče (osobní)	Sociální	4,200	24,94%
flexibilní pracovní doba	Sociální	4,200	24,94%
seberealizace	Morální	4,200	24,94%
organizace práce a vedení	Morální	4,200	24,94%
kariérní růst	Morální	4,200	24,94%
výše základní mzdy	finanční	4,000	36,51%
práce z domova	Sociální	4,000	21,08%
podíl na zisku	finanční	3,800	48,99%
složení kolektivu	Sociální	3,800	13,33%
prestiž (postavení firmy)	Morální	3,800	24,94%
stravenky	Sociální	3,400	33,99%
kultura a/nebo sport	Sociální	3,400	35,57%
penzijní připojištění	Sociální	3,400	33,99%
prestiž (pozice ve firmě)	Morální	3,400	26,67%
společensky významná práce	Morální	3,400	26,67%
13., 14. plat	finanční	3,200	44,22%
právní poradenství	Sociální	3,200	24,94%
MHD	Sociální	3,167	24,94%
nabídka akcií	finanční	3,000	47,14%
nemocenská	Sociální	3,000	21,08%
firemní společenské události	Sociální	2,800	13,33%
zaměstnanecké slevy	finanční	2,400	26,67%
doprava/automobil	Sociální	2,200	33,99%

7.5 Použité statistické vzorce

Aritmetický průměr prostý

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Vážený aritmetický průměr

$$\bar{x}_a = \frac{\sum x_i n_i}{\sum n_i}$$

Rozptyl

$$s_x^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

Směrodatná odchylka

$$s_x = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} = \sqrt{s_x^2}$$

Variační koeficient

$$v_x = \frac{s_x}{\bar{x}} \cdot 100\%$$

7.6 Seznam obrázků

Obr. 1 „Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení“	15
Obr. 2 „Vztah stupně řízení a charakteru objektu rozhodování“	15
Obr. 3 „Struktura manažerských funkcí“	16
Obr. 4 „Obecné znaky osobnosti“	18
Obr. 5 „Přístupy psychologických teorií k psychologii osobnosti“	18
Obr. 6 „Matice důležitosti a naléhavosti řešených úkolů“	27
Obr. 7 „Výkonnostní křivka – typický příklad“	28
Obr. 8 Teorie potřeb podle A. Maslowa	37
Obr. 9 Vroomova teorie expektance	40
Obr. 10 Diagram Adamsovy teorie spravedlnosti.....	42
Obr. 11 Komparace Maslowovy, Herzbergovy a Alderferovy teorie motivace.....	43

7.7 Seznam grafů

Graf 1 Respondenti dle pohlaví	48
Graf 2 Věková skladba respondentů.....	49
Graf 3 Respondenti dle vzdělání.....	49
Graf 4 Respondenti podle druhu pracovního poměru.....	50
Graf 5 Respondenti podle sektoru, ve kterém pracují.....	50
Graf 6 Obor působení respondentů.....	51
Graf 7 Respondenti podle délky působení na současné pracovní pozici.....	52
Graf 8 Respondenti podle úrovně řízení	52
Graf 9 Respondenti dle počtu podřízených.....	53
Graf 10 Finanční stimul: Výše základní mzdy (fix)	53
Graf 11 Finanční stimul: Variabilní část mzdy / bonusový systém	54

Graf 12 Finanční stimul: Podíl na zisku	54
Graf 13 Finanční stimul: 13., příp. 14. plat.....	54
Graf 14 Finanční stimul: Nabídka akcií.....	55
Graf 15 Finanční stimul: Zaměstnanecké slevy.....	55
Graf 16 Sociální motivační stimul: Profesní vzdělávání	56
Graf 17 Sociální motivační stimul: Složení kolektivu.....	57
Graf 18 Sociální motivační stimul: Vzdělávání pro osobní rozvoj	57
Graf 19 Sociální motivační stimul: Flexibilní pracovní doba.....	57
Graf 20 Sociální motivační stimul: Příspěvek na dopravu / automobil.....	58
Graf 21 Sociální motivační stimul: Nadstandardní lékařská péče (i pro rodinné členy)	58
Graf 22 Sociální motivační stimul: Mobilní telefon pro pracovní i soukromé účely	58
Graf 23 Sociální motivační stimul: Možnost práce z domova.....	59
Graf 24 Sociální motivační stimul: Poskytnutí laptopu.....	59
Graf 25 Sociální motivační stimul: Nadstandardní lékařská péče (pro osobní potřebu)	59
Graf 26 Sociální motivační stimul: Příspěvek na penzijní připojištění	60
Graf 27 Sociální motivační stimul: Sick days	60
Graf 28 Sociální motivační stimul: Kompenzace nemocenské do XX% platu	60
Graf 29 Sociální motivační stimul: Právní poradenství	61
Graf 30 Sociální motivační stimul: Stravenky.....	61
Graf 31 Sociální motivační stimul: Příspěvek na kulturní vyžití či sport.....	61
Graf 32 Sociální motivační stimul: Příspěvek na MHD	62
Graf 33 Sociální motivační stimul: Firemní společenské události	62
Graf 34 Sociální motivační stimul: Příspěvek na kulturní vyžití či sport.....	62
Graf 35 Morální motivační stimul: Možnost kariérního růstu.....	65
Graf 36 Morální motivační stimul: Možnost seberealizace	65

Graf 37 Morální motivační stimul: Svěřená odpovědnost	65
Graf 38 Morální motivační stimul: Podílení se na strategickém řízení firmy	66
Graf 39 Morální motivační stimul: Dobrá organizace práce a vedení ze strany managementu	66
Graf 40 Morální motivační stimul: Společenská prestiž - postavení firmy na trhu.....	66
Graf 41 Morální motivační stimul: Společenská prestiž - pozice ve firmě	67
Graf 42 Morální motivační stimul: Společensky významná práce	67
Graf 43 Pozitivní způsob motivace.....	74
Graf 44 Negativní způsob motivace	74

7.8 Seznam tabulek

Tabulka 1 Finanční motivační stimuly - vyhodnocení	56
Tabulka 2 Sociální motivační stimuly – vyhodnocení.....	63
Tabulka 3 Morální motivační stimuly - vyhodnocení	67
Tabulka 4 Srovnání na základě váženého aritmetického průměru hodnocení.....	69
Tabulka 5 Srovnání na základě variačního koeficientu	70
Tabulka 6 Celkové srovnání výsledků dotazníkového šetření.....	71
Tabulka 7 Benefity, které jsou respondentům poskytovány.....	73
Tabulka 8 Pozitivní způsob motivace	89
Tabulka 9 Negativní způsob motivace.....	89
Tabulka 10 Finanční stimul: Výše základní mzdy (fix)	89
Tabulka 11 Finanční stimul: Variabilní část mzdy / bonusový systém	89
Tabulka 12 Finanční stimul: Podíl na zisku.....	89
Tabulka 13 Finanční stimul: Nabídka akcií	90
Tabulka 14 Finanční stimul: 13., příp. 14. plat.....	90

Tabulka 15 Finanční stimul: Zaměstnanecké slevy	90
Tabulka 16 Sociální motivační stimul: Poskytnutí laptopu	90
Tabulka 17 Sociální motivační stimul: Mobilní telefon pro pracovní i soukromé účely	90
Tabulka 18 Sociální motivační stimul: Stravenky	91
Tabulka 19 Sociální motivační stimul: Příspěvek na kulturní vyžití či sport	91
Tabulka 20 Sociální motivační stimul: Příspěvek na dopravu / automobil	91
Tabulka 21 Sociální motivační stimul: Profesní vzdělávání.....	91
Tabulka 22 Sociální motivační stimul: Vzdělávání pro osobní rozvoj.....	91
Tabulka 23 Sociální motivační stimul: Příspěvek na penzijní připojištění	92
Tabulka 24 Sociální motivační stimul: Kompenzace nemocenské do XX% platu	92
Tabulka 25 Sociální motivační stimul: Nadstandardní lékařská péče pro osobní potřebu ..	92
Tabulka 26 Sociální motivační stimul: Nadstandardní lékařská péče nejen pro osobní potřebu, ale i pro rodinné členy	92
Tabulka 27 Sociální motivační stimul: Právní poradenství	92
Tabulka 28 Sociální motivační stimul: Flexibilní pracovní doba.....	93
Tabulka 29 Sociální motivační stimul: Možnost práce z domova	93
Tabulka 30 Sociální motivační stimul: „Sick days"	93
Tabulka 31 Sociální motivační stimul: Pořádání firemních společenských událostí (vánoční večírky, teambuildingové akce apod.)	93
Tabulka 32 Sociální motivační stimul: Složení kolektivu	93
Tabulka 33 Morální motivační stimul: Možnost kariérního růstu	94
Tabulka 34 Morální motivační stimul: Možnost seberealizace	94
Tabulka 35 Morální motivační stimul: Podílení se na strategickém řízení firmy	94
Tabulka 36 Morální motivační stimul: Společenská prestiž - postavení firmy na trhu	94
Tabulka 37 Morální motivační stimul: Společenská prestiž - pozice ve firmě	94

Tabulka 38 Morální motivační stimul: Svěřená odpovědnost	95
Tabulka 39 Morální motivační stimul: Společensky významná práce	95
Tabulka 40 Morální motivační stimul: Dobrá organizace práce a vedení ze strany.....	95