

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Psychologie v organizaci
Bakalářská práce

Autor: Matěj Šolc

Studijní obor: FM-P-A

Vedoucí práce: prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 30. 4.

.....

Matěj Šolc

Děkuji prof. PhDr. Marku Fraňkovi, CSc., Ph.D. za jeho ochotu a vstřícnost během vedení mé bakalářské práce.

Anotace

Cílem této bakalářské práce je zjistit a ověřit vliv pracovních postupů manažerů v organizacích využívajících znalosti psychologie v porovnání s pracovními postupy manažerů, kteří nejsou s těmito postupy obeznámeni. Teoretická část je zaměřena na stanovování cílů organizace, psychologii manažera v oblasti řízení lidských zdrojů a leadershipu, dále se pak zabývá hlavními úkoly HR managementu, porovnání managementu a leadershipu, motivací a stimulací zaměstnanců a komunikací manažerů. Bylo použito dotazníkové šetření k praktické části ve vybrané firmě, kde je popsáno provedené dotazníkové šetření se zaměstnanci a manažery a to ve vybrané firmě, která se zabývá prodejem a montáží dveří a zárubní. Na základě výsledků dotazníků jsou vyhodnoceny zjištěné informace, pomocí kterých jsou navrženy a doporučeny určité změny.

Klíčová slova

psychologie, management, řízení lidských zdrojů, manažer, lídr, leadershipu

Annotation

Title: Psychology in the organization

The aim of the bachelor thesis: „the psychology in the organization“ is find out and verify the influence of manager work instructions in organizations which use psychological techniques in comparison with work instructions which use psychological techniques in comparison with work instructions of managers who are not aware of those techniques. The theoretical part of the thesis is focused on a goal setting of an organization, psychology of the manager in the field of the human recourses and leadership, further it deals with the main tasks of HR management, the comparison of management and leadership and also the motivation and stimulation of employees and manager communication. The work includes survey based on questionnaires and data processing in the chosen company. This survey was filled in by employees and managers who work as sellers and construction workers of doors and door - frames. Resulting information, based on the result of the survey, is evaluated and according of it. I provide and recommend certain improvements.

Key words

psychology, management, human resources, manager, leader, leadership

Obsah

ÚVOD	1
1 LIDÉ V ORGANIZACI	2
1.1 Lidé a práce	2
1.2. Organizace a její cíle	4
1.3. Management a manažer.....	7
2 PSYCHOLOGIE V ORGANIZACI	11
2.1 Vznik a historie psychologie	11
2.2 Psychologie práce a psychologie pro manažery.....	13
2.3 HR management (řízení lidských zdrojů)	15
3 PSYCHOLOGIE V MANAGEMENTU	16
3.1 Manažer vs. lídr, management vs. leadership	16
3.2 Sociální komunikace podle psychologických pravidel	22
3.3 Motivace a spokojenost zaměstnanců	28
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	34
4.1 Metodika dotazníků.....	34
4.2 Obsah dotazníků	34
4.3 Výsledky dotazníků.....	38
4.4 Vyhodnocení výsledků, doporučení a návrhy	54
5 ZDROJE	57
6 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	59
6.1 Seznam obrázků	59
6.2 Seznam tabulek	60

ÚVOD

Abychom byli úspěšnými v životě, potřebujeme dobře vědět nejen to, jak efektivně nakládat se svým časem, ale také musíme znát svoje silné a slabé stránky, v čem máme potenciál vynikat a co bychom raději měli nechat na ostatních. Dále také jak si vybírat lidi pro spolupráci, znát hodnotu svého času a lidí kolem nás, znát cíl své práce a vědět, kdy si potřebujeme odpočinout. Tyto a mnoho dalších znalostí a dovedností potřebuje mít i manažer, a to ne jenom pro sebe samého, ale především u svých podřízených zaměstnanců.

Na toto téma je zaměřena má bakalářská práce, ve které mám za cíl zjistit a ověřit vliv psychologických pracovních postupů manažera v porovnání s běžnými pracovními postupy pomocí dotazníkového šetření ve vybrané firmě. Teoretickou část jsem zaměřil na psychologii manažera v oblasti řízení lidských zdrojů, dále se pak zabývám osobností manažera, stručně popisují historii a vznik psychologie a psychologie práce, hlavními úkoly HR managementu, motivací a stimulací zaměstnanců. Teoretickou část uzavírám kapitolou zaměřenou na interpersonální komunikaci na kterou navazuje praktická část. V praktické části je popsáno provedené dotazníkové šetření se zaměstnanci ve firmě zabývající se prodejem a montáží dveří, jeho výsledky a následné vyhodnocení zjištěných informací, díky kterým navrhuji změny.

1 LIDÉ V ORGANIZACI

1.1 Lidé a práce

Každý z nás je jiný, máme odlišná pohlaví, různé stavby těla, jiné povahy a odlišné zkušenosti. V pracovním prostředí jsou důležité také schopnosti, dovednosti a znalosti každého člověka, jeho inteligence, a také jeho pracovní kvalifikace. Mimo to je každý z nás jiná osobnost, protože ta, na rozdíl např. od pohlaví, se vytváří v průběhu života a hraje v ní velkou roli i věk daného člověka.

V. Provazník (2002, s. 89) „*Vývoj, resp. Utváření osobnosti je časově náročným a vnitřně rozporuplným procesem, v jehož rámci se uplatňuje celá řada činitelů; jejich působení a výsledky tohoto působení lze jen obtížně předvídat. Na procesu utváření osobnosti se podílejí četné obecné, zvláštní i zcela jedinečné podmínky a vlivy, které se mohou podporovat, sčítat, násobit či naopak se vzájemně limitovat, odporovat si, případně se dostávat i do vážných konfliktů. To činí z vývoje osobnosti složitý proces, v němž se střídají období klidu s obdobími nepředvídatelných či neočekávaných, často obtížně zvládnutelných erupcí. Z hlediska společnosti bývá na vývoj osobnosti nahlíženo jako zespolečňování člověka – jeho socializace.*“

Socializaci, a to zejména komunikaci s ostatními lidmi v organizaci, si probereme později.

I přes tuto složitost člověka a jeho osobnosti se mezi námi dají najít určité vzorce. Již od dob Hippokratových víme, že se lidé rozdělují do čtyř typů osobnosti (melancholik, sangvinik, flegmatik a choleric), která byla přetvořena do modernějšího stylu americkým autorem. Rohm (2005). Na místo původního názvosloví na základě množství tělních tekutin pojmenoval jednotlivé povahy písmeny, které danou povahu vystihují. Jeho popis těchto povah vysvětluje to, že žádná z povah není nejlepší, každá má své silné stránky, které můžeme v organizaci využít v její prospěch, ale i slabé stránky, které můžeme eliminovat tak, že na dané úkoly vybereme člověka s tou primární povahou, pro kterou je to silnou stránkou. Každá z nich je velmi odlišná a s každou povahou je potřeba jinak komunikovat. Nikdo z nás není čistá jedna povaha, ale v každém z nás je kombinace všech čtyř povah v unikátním poměru. Více viz kapitola 3.2.

Každý z nás, ať už jsme jakákoliv povaha, se od věku kolem šesti let začne připravovat na to, že bude nějakým způsobem pracovat, možná ve velké firmě, možná jako OSVČ, někdo možná sám vytvoří velkou firmu. Začínáme tak, že získáváme potřebné vzdělání od základních znalostí a dovedností jako je číst, psát a počítat až po odborné znalosti a dovednosti pro konkrétní profese a obory, abychom mohli získat v budoucnu co možná nejlepší práci. Výraz práce má ale více různých významů. My se zaměříme na práci z pohledu organizace. Armstrong (2002) popisuje práci jako vynakládání úsilí a využívání dovedností a znalostí. Pro většinu lidí je práce způsob, jakým si vydělávají na svůj život a často i na život jejich rodiny, a to tak, že vydělávají peníze. Lidé také ale mohou pracovat i z jiných důvodů, než jsou důvody finanční, a to např. proto, aby dělali něco užitečného, pro pocit dosažení úspěchu, pro pocit moci nebo jenom pro zařazení se do společnosti.

Stejně jako jsou známé teorie rozboru osobnosti, tak jsou i další vzorce osobnosti, které ovlivňují přístup daného člověka k práci, jako je McGregorova teorie X a teorie Y (viz Provazník, 2002). Tato teorie tvrdí, že existují dva základní typy pracovníků, pracovník X a pracovník Y. Pracovník X je více běžný, dá se říct, že se jedná o běžného zaměstnance firmy na různých, ale spíše nižších pracovních pozicích. Pracovník X pracuje nerad, a tak se práci snaží vyhnout, jak může. Z toho důvodu musí být pracovník X řízen, hlídán, k práci nucen, případně mu musí být pohroženo, aby vyvinul úsilí vedoucí k dosahování cílů organizace. Jeho postoj k práci je vyhýbat se odpovědnosti, potřebuje být direktivně veden, má malé množství ctižádosti a důležité je pro něj hlavně bezpečí. Organizace, které zaměstnávají tento druh pracovníků, většinou mají velmi pevné normy, striktní pravidla a direktivní přístup vedení.

Pracovník Y je přesným opakem pracovníka X, svou práci dělá rád a je pro něj přirozené vynakládat při práci úsilí, jak fyzické, tak psychické stejně, jako je přirozený odpočinek. Proto je možné pro organizaci pracovníka Y vést k práci i jinými prostředky, než je ovlivňování hrozbou. Pracovník tohoto typu je schopen vykazovat sebekázeň a sebeřízení k tomu, aby posloužil a pomohl se splněním cílů organizace, s níž se ztotožňuje. Způsob, jak pracovníka ještě více povzbudit k práci, je formou odměn, bonusů a prémie. Pracovník tohoto typu se nevyhýbá odpovědnosti, ale je schopen ji přijmout a v určitých situacích odpovědnost dokonce vyhledávat. Dále je pak pracovník Y schopen ve své práci používat tvořivý přístup k řešení úkolů za účelem splnění cílů organizace.

1.2. Organizace a její cíle

Organizace je formálně organizovaná skupina lidí se společnou motivací pro dosažení určitého cíle (nejčastěji vytvoření zisku) určitým způsobem. Nakonečný (2005) píše, že organizaci lidé vytvářejí, pokud chtějí dosáhnout cíle, na jehož splnění potřebují pomoc dalších lidí. Organizují potom sociální skupiny, které mají za úkol těchto cílů dosahovat. Příkladem může být armáda, což je vlastně skupina bojovníků zajišťující ochranu určitého území a lidí před útokem. Předpoklady pro takovou fungující organizaci jsou: dělba funkcí mezi členy organizace neboli rozdělování funkcí či úkolů, které mají zajistit konečné dosažení předem stanovených cílů. Aby bylo možné těchto cílů skutečně dosáhnout, musí být činnost těchto osob zacílená a organizovaná, což v praxi znamená vytváření optimálních podmínek pro splnění určených cílů. Typickým příkladem organizace je továrna na nějaké výrobky. Při takovém organizování je zapotřebí řady specializovaných řídicích pracovníků. V tomto případě se jedná např. o technologické organizování výroby, administrativní organizování, finanční, marketingové a organizování odbytu vyrobených produktů. Bezpochyby nejdůležitějším činitelem pro fungování organizace je lidský faktor, zaměstnanci firmy. Tuto část organizace má na starosti speciální kategorie řídicích pracovníků, kterými jsou personální manažeři, personalisté nebo z angličtiny převzatí HR manažeři, ale nedílnou součástí jsou i ostatní manažeři, kteří při své práci komunikují s ostatními lidmi v organizaci a zejména se svými podřízenými.

Plamínek (2005) popisuje čtyři hlavní vlastnosti, které organizace potřebuje pro to, aby dosahovala stanovených cílů. Pro zjednodušení a snadnější demonstraci se teď na chvíli zaměříme na speciální druh organizace, kterým je výrobní firma. Pro dlouhodobé dosahování úspěchu je nezbytné, aby byl ve firmě pořádek, který umožňuje dobrou orientaci ve firmě, díky které, můžeme efektivně zasahovat na místech, kde vznikají problémy. Čtyřmi hlavními vlastnostmi, které úspěšná firma potřebuje, je užitečnost, efektivita, stabilita a dynamika. Tyto čtyři vlastnosti bychom mohli nazvat také pilíři, neboť jich můžeme dosahovat pouze v tom pořadí, v jakém jsou výše zmíněny a dále budou popisovány. Bez toho, abychom měli vyřešenou užitečnost, nemůžeme přejít k řešení efektivnosti, a bez efektivnosti se nemůže firma zaobírat stabilitou atd.

Užitečnost. Základním stavebním kamenem pro vybudování úspěšné firmy je znát její smysl. Jedna ze základních otázek, na kterou si musíme odpovědět v případě výrobní firmy, je: „Co budeme vyrábět?“ pro to, aby firma mohla prosperovat, musí někomu přinášet užitek, někdo

musí chtít její produkt, proto dalšími otázkami jsou: „Proč zrovna tohle?“ a „Komu to budeme prodávat?“. Je potřeba, aby někdo tento produkt chtěl tak moc, že za něj bude ochoten zaplatit peníze (zákazník), investovat svůj čas a úsilí (zaměstnanec) nebo zainvestovat své peníze a majetky (majitel).

Efektivita. Samotná užitečnost ale nestačí. Ne, pokud určený produkt bude firma vyrábět s náklady tak vysokými, že se na trhu mezi konkurencí neprosadí. To vyžaduje především přehled ve výrobních procesech, protože pokud máme přehled, můžeme poměrně snadno zefektivňovat výrobu a tím pádem i snižovat náklady s nimi spojené, což může výrazně podpořit naši konkurenceschopnost na trhu a finální ziskovost podniku.

Stabilita. První dva kroky firmě pomohou dobře začít a prosadit se na aktuálním trhu. Trh se ale neustále mění a pokud se firma změnám na trhu nepřizpůsobí, dříve nebo později zkrachuje. Pokud se chce firma efektivně přizpůsobovat změnám na trhu, potřebuje získat stabilitu, tedy být stabilní i v měnících se podmínkách. K tomu firma potřebuje vybudovat systém zpětných vazeb, které se o stabilitu postarají.

Dynamika. V této situaci už firmu nemůže destabilizovat jakákoliv změna, ale naopak může tyto změny záměrně vyvolávat pro to, aby vzala do svých rukou vývoj jak uvnitř firmy, tak ve svém okolí, například ve svém oboru, kterým může být např. výroba dětských hraček pro děti ve věku od 4 do 6 let. S tím ovšem přebírá zodpovědnost za stabilitu vnějšího prostředí.

Jak již bylo zmíněno, organizace se vytvářejí za účelem dosažení určitého cíle. Aby bylo těchto cílů možné dosáhnout, je nutné, aby byly jasně specifikované cíle po celou dobu existence firmy nebo jiné organizace. Bělohlávek (1996) uvádí, že se často stává, že jsou manažeři vytížení krátkodobými úkoly tak, že dlouhodobé cíle a vize společnosti neřeší až do doby, kdy je to bezpodmínečně nutné, protože se společnost dostala do stádia, kdy se blíží k pokraji zániku nebo krachu. Přitom právě dlouhodobé cíle společnosti by měly být pro firmu nebo jakoukoliv jinou organizaci hlavní prioritou. Je nutné zabývat se nejdříve věcmi životně důležitými a až poté dalšími zdánlivě naléhavými, ale vedlejšími nebo nedůležitými. Správná strategie firmy vyžaduje neustálé sledování cílů, pravidelnou kontrolu jejich dosahování a pružné úpravy, pokud jsou potřeba. Za tímto účelem je vytvořena řada manažerských vedoucích postupů, jako je sdílení cílů, tvoření týmů, týmová práce, delegování nebo ukládání úkolů. Stanovování cílů probíhá na různých úrovních. Poslání organizace je důvodem vzniku organizace a její hlavní, klíčový záměr, bez kterého by všechno ostatní ztrácelo smysl. Poslání organizace může být např. výroba strojů, obrana státu nebo třeba zdraví pacientů. V některých případech se ale může

jednat jen o pouhé dosahování zisku a přežití organizace. Často jsou tato poslání firmy přetvářena a používána v marketingu jako heslo nebo slogan firmy. Např. slogan společnosti Apple „Myslete jinak“ vystihuje jejich poslání, kterým je odlišnost od konkurence. U některých organizací se můžeme také samozřejmě setkat se slogany, které nevystihují jejich poslání, ale slouží pouze k reklamě. Další organizace mohou rozlišovat mezi posláním pro veřejnost (spokojený zákazník) a posláním pro své zaměstnance (např. objevování nových možností ve vývojářské firmě). Poslání firmy bývá velmi stálé a neměnné, pro jeho dosahování se dále konkretizuje na vize a cíle firmy.

Bělohlávek (1996, s. 76) „*Vize je relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, o značné emocionální síle, která motivuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměrňuje.*“

Bělohlávek (1996) dále píše, cíle se vytvářejí na základě výše popsaných vizí a poslání. Jsou to racionální a specifické úkoly, které konkretizují vize a poslání a uvádějí je do praxe. V případě organizačních cílů mluvíme o žádoucí skutečnosti, které se organizace snaží dosáhnout. Cíle jsou důležité, protože ukazují jasný směr členům organizace, kterým chce organizace jít. Jedná se o jakýsi ideál, kterého firma chce dosáhnout. Téměř vždy se z hlediska porovnávání stanovených cílů a dosažených výsledků stává, že dosažení těchto cílů se nepodaří.

Cíle dále můžeme členit z praktického hlediska do třech kategorií: strategické, operativní a operační. Viz obrázek č. 1.

Strategické: formální dlouhodobé (více jak jeden rok) cíle, které jsou řízeny vrcholným vedením organizace. Mají podobu hesel, která jsou určena pro členy organizace nebo i veřejnosti. Objevují se ve výročních zprávách nebo i v reklamách. Např. proniknout na zahraniční trh, zvýšit zisky společnosti, dostat k zákazníkům kvalitní české výrobky, např. bezpečnostní dveře.

Bělohávek (1996)

Obrázek č. 1



Operativní (taktické): vychází ze strategických cílů. Řízeny jsou střední úrovní managementu, tj. manažeři středisek, divizí nebo oddělení. Oproti strategickým cílům jsou více konkrétní. Jsou střednědobé (na 1 rok), bývají často upravovány po uplynutí stanovené životnosti cíle a přizpůsobovány novým podmínkám ať už na trhu, nebo v organizaci. Tyto cíle se mohou týkat oblastí jako např. vybudovat prodejnu na Slovensku včetně personálu a vybavení, zapracovat místní manažery, nabrat a vyškolit prodejce, připravit marketing.

Operační (operativní): jedná se o normy chování, kritéria výkonu, deadline a další. Operační cíle vycházejí z operativních cílů. Tyto cíle jsou velmi dobře měřitelné. Za výsledky na této úrovni cílů odpovídají nižší vedoucí a řadoví pracovníci. Určují termíny a způsoby dokončení. Jsou krátkodobé (méně než 1 rok). Konkrétní podoba těchto cílů může být např. takováto: zajistit pronájem nebytových prostor v Bratislavě cca 500 m², vyhlásit výběrové řízení na dva manažery a deset prodejců, provést průzkum trhu v Bratislavě.

1.3. Management a manažer

Management je poměrně nový pojem, který vznikl v důsledku zvětšování organizací. Dříve úkoly managementu prováděl sám vlastník nebo vlastníci organizací. Mezi ty nejvýznamnější patří třeba Henry Ford nebo u nás Tomáš Baťa. Později pak vznikl trend přenechat řízení organizací odborníkům v oblasti řízení. Těmi byli právě manažeři a management. *Manage* v překladu z angličtiny znamená *řídít* nebo *obstarat/zajistit*. Hlavním cílem managementu je tedy řídit organizaci a zajistit její správný chod, kterým je dosahování nebo alespoň přibližování k dosažení cíle.

Bedrnová – Nový (1998). Pro organizace je nezbytně důležité správné rozdělení práce. Jedná se o co možná nejpřesnější a nejdetailnější rozdělení pracovní náplně, vymezení pásem nezbytné spolupráce a v neposlední řadě také určení potřebných kvalifikací pracovníků na konkrétních pozicích. Na toto rozdělení navazuje i konkrétní hierarchie rozdělení moci. To se provádí tak, že určíme konkrétní kompetence, které zahrnují stanovování povinností a úkolů manažerů na jednotlivých úrovních managementu. Tyto úrovně managementu se rozdělují do kategorií, které byly použity již výše, viz obrázek č. 1, který se často označuje jako řídicí pyramida. Těmito kategoriemi jsou od spodu pyramidy nižší úroveň řízení (lower management), ve středu je střední úroveň řízení (middle management) a na špici je vrcholné řízení (top management). Tyto stupně řízení se odlišují jak v množství pracovníků na jednotlivých úrovních, tak i zaměřením na jednotlivé činnosti. V neposlední řadě jsou po jednotlivých manažerech na různých úrovních vyžadovány prioritně jiné dovednosti. Což může ztěžovat komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi managementu, a také případný přechod manažera z jedné úrovně na jinou. V tabulce č. 1 můžeme vidět, které dovednosti jsou orientačně nejvíce potřeba na jednotlivých úrovních managementu.

Tabulka č. 1

Bedrnová – Nový (1998, s. 116)

Jednotlivé úrovně řízení	Strategie	Taktika	Operativa
Vrcholné řízení	75 %	20 %	5 %
Střední úroveň řízení	20 %	60 %	20 %
Nižší úroveň řízení	5 %	20 %	75 %

Vrcholný management má za úkol zajistit postupnou realizaci dlouhodobých cílů, řešené problémy na této úrovni jsou velmi různorodé a nedají se přesně definovat kroky pro jejich řešení. Jejich úkolem je řídit firmu jako celek. Taktické dovednosti, kterými jsou např. komunikace a práce s lidmi, jsou zde také potřeba ve značné míře. Důraz na odbornost v konkrétních úkolech, jako např. ve výrobní firmě, postup výroby produktu, je na tyto manažery minimální.

Střední management má za úkol dosahovat cílů stanovených na jeden rok. Problémy, které manažeři na této úrovni řeší, jsou jak snadno definované problémy, u nichž bývá postup řešení dopředu znám, tak i málo strukturované problémy, na které předem jasné řešení není. Manažeři na této úrovni musí být nejvíce všestrannými, protože potřebují mít dovednosti jak se strategickým řízením (dlouhodobé), tak taktické (střednědobé), tak dohlížejí i na operativní

problémy, ke kterým potřebují mít určitou odbornost i v konkrétních operativních úkolech jako např. postup výroby produktu.

Nižší neboli **základní stupeň řízení** se zaměřuje především na krátkodobé, snadno definované problémy s dopředu známým postupem řešení. S nižší úrovní managementu klesají pravomoci jednotlivých manažerů, ale množství manažerských pozic na nižších úrovních naopak roste.

Bedrnová – Nový (1998) uvádí, že velmi důležitou roli na pozici manažera hraje více než na jiných pracovních pozicích osobní charakter. U manažera se očekává, že bude svým charakterem převyšovat běžného člověka, a proto se při jeho hodnocení berou v úvahu pouze takové osobní charakteristiky, které lze označit za nevšední. V každém případě žádný člověk není dokonalý, a proto neexistuje ani dokonalý manažer. Podstatou toho, že někdo má mimořádné vlastnosti, je v tom, že směřuje k dokonalosti, což je přirozené pouze pro lidi, kteří jsou flexibilní, ochotní se učit novým věcem, jsou schopní sebereflexe a změn, které jsou pro zdokonalení nezbytné. Náš aktuální stav osobnosti/charakteru je odrazem všeho, co na daného jedince působilo a co formovalo jeho osobní identitu. Podstatné jsou pak jednak schopnosti a postupně získávané vědomosti a dovednosti, ale také jeho duševní postoj, temperament a charakterní vlastnosti. Ty se následně odrážejí v našem vlastním sebehodnocení. Často se v Čechách i v jiných postkomunistických zemích stává, že lidé s aktuální vyšší mírou osobní kvality se hodnotí spíše nízko, což je dáno nízkou mírou sebehodnocení, jež je v těchto zemích způsobováno předchozím režimem. Naopak subjekty s vysokým sebehodnocením nemívají vždy odpovídající osobní kvalitu. Stává se, že když někteří překonají své nízké osobní sebehodnocení, uchylují se pak tito lidé k druhému extrému, kterým je nadměrná sebejistota a důraznost až agrese při vystupování a sebeprosazování. Častěji se to pochopitelně stává těm, kteří se dostali do určité mocenské pozice.

Není třeba dokazovat, že organizace uspívají nebo krachují přímo úměrně k tomu, jak kvalitní mají management a jak schopné mají manažery. Na každé úrovni managementu potřebuje manažer ovládat určité dovednosti pro to, aby mohl svoji práci vykonávat alespoň průměrným způsobem. Mezi tyto dovednosti a vlastnosti patří schopnost stanovování cílů, znalost trhu a finančního řízení, delegování úkolů a správný time-management a základní dovednosti a zkušenosti v jednání s lidmi. Pokud ale bude mít manažer pouze tyto vlastnosti (nebude zde kvalitní komunikace, vytváření vztahů se zaměstnanci, dobrý charakter, disciplína atd.) nebude

se firmě nebo jeho oddělení dařit dobře. Pokud bude ale schopen do svého řízení firmy přidat správným způsobem psychologii, může se ze špatného manažera stát skvělý.

2 PSYCHOLOGIE V ORGANIZACI

2.1 Vznik a historie psychologie

V této kapitole se podíváme ve stručnosti na vznik a historii psychologie. Protože je toto téma velmi obsáhlé, zmíním zde pouze nejdůležitější psychologické směry, objevy a teorie, které budou zjednodušené pro účely této práce.

Provazník (2002) uvádí, že psychologie se zabývá zkoumáním lidské duše neboli psychiky (Psyché – řecky „duše“, logos – řecky „slovo“, „věda“). Doslova je to tedy věda o duši. Psychologie jako taková (samostatná, vědecká disciplína) vznikla relativně nedávno, bývá spojována s koncem 19. století, ale její podstata vznikla mnohem dříve. Nazýváme ji psychologií předvědeckou. V jistém smyslu můžeme uvažovat, že zkoumání lidské psychiky (duše) je zde stejně dlouho jako lidstvo samo, podobně jako medicína. Stejně jako se od počátku lidstva člověk snažil uzdravovat zranění nebo nemoci ať už svoje, nebo své rodiny, potažmo kmene, i když jím nebyl schopen porozumět, vyvolávali jeho zájem. Stejně tak přemýšleli nad podstatou a rozdílností života a smrti. Významnou roli ve vytváření psychologických názorů hráli především náboženství, filozofie a rozvoj přírodních a společenských věd. Již primitivní člověk si všiml, že život je závislý na dýchání, od pojmu „dech“ pravděpodobně později vznikl výraz „duše“. Zajímavé příklady předvědeckých směrů psychologie můžeme najít v různých obdobích a místech historie. Jedním z prvních záznamů je z východní filozofie, kterým je například buddhismus a nirvána, což je stav duševního pokoje a štěstí. Jedním z nejvýznamnějších období pro vznik psychologie, podobně jako pro většinu vědních oborů, je antická řecká filozofie. Jejimi hlavními představiteli byli Sokrates, Platon, Aristoteles a Hippokrates. Sokrates využíval introspekci, což dobře charakterizuje jeho známý výrok „Poznej sebe sama“, a extrospekci, což znamená pozorovat druhé, pozorně naslouchat a vnímat pohyby tváře a chování lidí. Domníval se, že je možné vyčíst rysy charakteru z lidské tváře. Platon lidskou duši chápal jako „jsoucno nevzniklé a nesmrtelné“, které ale přichází do smrtelného lidského těla. Duši člení do 3 částí. Nejvyšší rozum sídlí v hlavě, vznětlivá duše neboli emoce sídlí v srdci a duše žádostivá (pudy) v játrech. Aristoteles napsal dílo „O duši“, které je považováno za první historické pojednání o psychologii. Podle něj je člověk spojením těla a duše, kde duše je přirovnávána k psací desce, která je na začátku našeho života zcela nepopsaná a zaplňuje se lidskými zkušenostmi a dovednostmi. V tomto období hrají důležitou roli i řeční přírodovědci a lékaři, mezi které patří především Hippokrates, a to díky svojí teorii

4 typů povahy podle převahy jedné z tělesných šťáv, zmíněno v kapitole 1.1. V dalších obdobích historie se neseťkáváme s příliš významnými záznamy z pohledu psychologie (nejspíše především z důvodu nástupu křesťanství) a to až do období renesance, kdy zesiluje zájem o člověka. Člověk přestává být posuzován pouze podle vztahu k církvi a začíná být posuzován jako samostatný objekt. Přispívá k tomu obzvláště dobová literatura a umění. Nejvýznamnější postavou tohoto období byl René Descartes, který je považován za otce moderní filozofie. Jako první popsal reflexní pohyb a dal tím základ pro pozdější reflexologii I. P. Pavlova a je znám svým výrokem „Myslím, tedy jsem“. Asi nejvýznamnějším období předvědecké psychologie je filozofická koncepce člověka, která zároveň dala základ pro pozdější vývoj psychologii jako samostatnému vědnímu oboru. Nejvýznamnějšími zástupci jsou John Lock a Gottfried Wilhelm Leibnize. Tito dva vrstevníci navazují na antickou řeckou filozofii, a to konkrétně John Lock na myšlenky Sokratovy a Gottfried Wilhelm Leibnize naopak na myšlenky Platona.

Jak již bylo výše avizováno, psychologie jako vědní disciplína vzniká koncem 19. století. Jedná se o velmi členitý vědní obor, který má nesmírně složitou strukturu, která je dána předmětem zkoumání (složitost psychiky, duše a osobnosti), pro tuto práci nám bude stačit probrat si jen ty nejvýznamnější psychologické směry. Ještě před vznikem psychologie jako skutečně vědeckého oboru se objevily snahy o poznávání psychiky pomocí principů fyziky. Tím vznikla tzv. psychofyzika. Hlavním přínosem bylo prokázání spojitosti psychického s fyzickým. Prvním skutečným oborem psychologie byla psychologie experimentální, nebo také elementová psychologie. Tento směr se věnoval především poznání základních prvků duševního dění, tj. emocí, pocitů, vnímání a řeči. Jedním ze tří nejvýznamnějších směrů je psychoanalýza, jejímž zakladatelem je asi nejznámější psycholog a psychiatr Sigmund Freud. Tu Freud využíval jako způsob léčení psychických poruch. Zásadním objevem, který Freud učinil, však je jeho teorie nevědomí, která se objevuje už od dob antiky, do psychologie ji zavedl a systematicky rozpracoval až S. Freud, který psychoanalýzu definoval jako „vědu o nevědomí“. Další přínos psychoanalýzy, představuje model osobnosti člověka rozdělený na 3 funkční systémy: „Ono“ (Id) – „Já“ (Ego) – „Nad já“ (Superego).

Id představuje naše pudy a vášně a jedná se o nevědomou část naší osobnosti. Ego představu reality, jakousi střední rovinu, která je vědomá. Superego představuje osobní morálku, pojetí dobra a zla. Představuje ideál pro Ego.

Podle Freuda je důvodem lidské tvořivosti lidská sexualita, která je blokována společenskými omezeními. Na Freuda navazují jeho dva nejlepší žáci, kterými byli Alfred Adler, který založil

směr individuální psychologie, a Carle Gustav Jung, který založil směr analytické psychologie a rozšířil Freudovu teorii nevědomí a kromě individuálního rozeznával také kolektivní nevědomí, které má představovat duchovní dědictví lidstva. Dále pak rozšířil psychologickou typologii člověka. Jeho kritériem byl vztah člověka k okolnímu světu a sám k sobě. Na základě toho popsal typ extrovertní (otevřený komunikovat, zaměřený na ostatní) a introvertní (uzavřená osobnost spíše zaměřená na své nitro) osobnosti.

Druhým ze tří hlavních směrů psychologie se stal behaviorismus – věda o chování, která je zaměřena, jak už název naznačuje, na lidské chování. Princip tohoto směru je založený na podnětu a reakci, takže jde o studium objektivních pozorovatelných reakcí jednotlivce na podněty, které je vyvolávají. Zcela se zde ztrácí osobnost člověka, která je omezena na své vnější, pozorovatelné nebo měřitelné projevy. Největší přínos behaviorismu pro psychologii je v rozšíření využívání experimentů, zdůraznění vnějších podmínek a projevů osobnosti a rozpracování procesů učení. Přímoú návaznost na behaviorismus má neobehaviorismus, který do svého zkoumání zapojuje více osobnost zkoumaného člověka. Tam se projevuje zasahující proměnná.

Nejmladším ze zásadních směrů psychologie je humanistická psychologie. Vzniká v 60. letech v USA a jejím hlavním představitelem je Abraham Maslow. Je zaměřen na problémy současného člověka jako je osamělost, prázdnota atd. a rozšiřující se otázky po identitě člověka a s tím související nenalézání smyslu života. Zdůrazňuje svobodu jednotlivce a jeho orientaci na budoucnost a její dopady na osobnost daného člověka. Společným jmenovatelem pro osobnost člověka je v tomto směru porozumění vlastní povaze, duševního a duchovního života. Jinými slovy sebeuvědomování hodnot atd. Dalším a posledním směrem psychologie, který zde zmíním, je kognitivní psychologie, která klade důraz na poznávací procesy a funkce. Osobnost chápe jako rozumem nadanou a řízenou bytost.

2.2 Psychologie práce a psychologie pro manažery

Stejně jako předcházející kapitola je i tato zjednodušená, a proto zmíním pouze ty nejdůležitější poznatky pro účely této práce.

Provazník (2002) dále uvádí, že psychologie práce se začíná objevovat jako samostatný vědní obor až na přelomu 19. a 20. století. V této době vzniku psychologie práce pomohl především rozvoj psychologie samotné (začíná mít pro podnikovou a ekonomickou praxi co nabídnout) a zároveň vývoj na straně podnikové a ekonomické praxe, která se začíná zajímat o poznatky

z psychologie z důvodu dynamického rozvoje průmyslu. K rozvoji psychologie pomohl mj. výzkum interindividuálních rozdílů, který provedl F. Galton. Jeho zaměření směřovalo především ke zkoumání podílu dědičnosti v utváření osobnosti člověka. Dalším významným průkopníkem tohoto směru je F. W. Taylor, který je považován za zakladatele takzvaného vědeckého řízení. Hlavními směry v oblasti psychologie práce jsou psychotechnika, teorie lidských vztahů (human relation), inženýrská psychologie (ergonomie) a psychologie organizace.

Psychotechnika (poradenská psychologie práce) je směr, který se z počátku zabýval praktickým uplatňováním psychologie v hospodářské praxi. Ta se ale postupem času zúžila především na psychotechnický výběr zaměstnanců pro jednotlivá povolání. K tomu byly využívány testové metody. V současnosti se testovací přístupy používají hlavně tam, kde jsou skutečně potřeba, což jsou profese, které kladou mimořádné nároky na člověka, aby nedošlo k dalekosáhlým negativním následkům ať už ekonomických, tj. manažerské pozice, anebo v oblasti zdraví a života, tj. řidiči autobusů, strojvedoucí atd. Prostřednictvím psychotechniky vznikl dnešní obor poradenské psychologie práce.

Dalším směrem psychologie práce je Teorie lidských vztahů (HR), jehož cílem je klást důraz na význam soc. podmínek práce, mezilidských vztahů lidí na pracovišti.

Tento směr si probereme podrobněji v další kapitole.

Inženýrská psychologie (ergonomie) vzniká v období druhé světové války, ta totiž ukázala, že tehdejší bojová technika byla náročná na obsluhu a člověk s ní často selhával. Nejprve se vycházelo z již známé psychotechniky, a to v podobě výběru vojáků a jejich výcviku pro obsluhu těchto strojů. Ukázalo se, že tímto způsobem nedosahovali dostatečných výsledků, a proto bylo potřeba přijít s novým postupem, tj. přizpůsobováním techniky (stroje) člověku. Začíná se hovořit o vzájemné interakci technického zařízení a člověka jako o jednom systému. Do tohoto systému nemusí být zapojen pouze jeden člověk, ale i několik lidí. Inženýrská psychologie dnes využívá poznatků i z dalších vědních oborů, jako je kybernetika a teorie systémů.

Posledním odvětvím je psychologie organizace, která vzniká v šedesátých letech 20. století. Do centra svého zájmu dává zaměstnance jakožto člena organizace a vztah zaměstnanec – společnost a možných vznikajících konfliktů z důvodu rozdílného zaměření zaměstnance a společnosti. Jedním z významných představitelů je McGregor pro svojí teorii pracovníka X a pracovníka Y, viz kapitola 1.1. Tento směr psychologie práce říká, že by manažeři měli vést podřízené k projevení jejich vlastní hodnoty, významu a přínosnosti pro organizaci.

Provazník (2002, s. 45): „*Ve svých výzkumech Linkert (ibid.) srovnával úspěšné a méně úspěšné vedoucí pracovníky. Zjistil, že rozdíly mezi nimi jsou málo významné – kromě jednoho. Úspěšní vedoucí jsou primárně zaměřeni na práci s lidmi, méně úspěšní na produkci.*“

2.3 HR management (řízení lidských zdrojů)

Koubek (1998) píše, že HR management se zaměřuje na řízení všeho okolo člověka v pracovním procesu, což je získávání, formování a správné fungování pracovníka, organizování jeho práce a jejích výsledků. Dále pracovníkovi pomáhají v nalézání osobního uspokojení z jeho práce a s jeho osobním a pracovním rozvojem.

Protože se bez lidské práce v podniku nic nestane, tedy dávají ostatní zdroje do pohybu, jsou pro podnik tím nejdůležitějším a zároveň v rozvinutém světě i nejdražším zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti. Proto je zároveň HR management (řízení lidských zdrojů) nejdůležitější oblastí řízení v celé organizaci.

Stýblo (1998, s. 84) „*Lidé jsou nejobjemnější nákladovou položkou v kalkulaci finálních výdajů podniků.*“

Koubek (1998). Základem pro úspěšnou organizaci je tedy uvědomit si, že lidské zdroje představují „zlatý důl“ a na základě jejich řízení ho manažeři využijí nebo ne. O způsobu, jakým bude organizace řídit lidské zdroje, si rozhoduje organizace sama. Do její kompetence patří, jakou důležitost v hierarchii bude kdo v organizaci mít, určuje její rozsah a strukturu, na jaké oblasti a činnosti se bude soustředit méně a na které více, jaké pracovníky a kolik jich budeme nabírat atd.

Historicky začínalo řízení lidských zdrojů pouze jako administrativní práce spojená se zaměstnáváním lidí, práci s potřebnými dokumenty týkajícími se zaměstnanců, tomuto pojetí se dnes říká „personální administrativa“. Někdy v průběhu 50. a 60 let se ve vyspělých zemích začíná utvářet současná verze řízení lidských zdrojů. Tímto pojetím se začíná projevovat zájem o člověka/pracovníka. Zahrnuje tedy i zaměření na hodnotové orientace lidí, jejich osobní rozvoj, životní styl a prostředí. V novém pojetí se otázka HR managementu netýká pouze specializovaného orgánu, ale stává se součástí každodenní činnosti každého manažera ve společnosti. V tomto ohledu může být v České republice personální práce nedoceněna.

A to především v menších podnicích, do kterých se moderní pojetí HR managementu stále ještě nedostalo.

Stýblo (1998, s. 85) „*Manažeři nechápou zcela, že jejich povinnosti v práci s lidmi nejsou čímsi navíc, mimo jejich řídicí působnost v technické, ekonomické nebo obchodní oblasti. Protože se v této činnosti necítí být plně kvalifikováni, raději se jí vyhýbají s poukazem na nedostatek času.*“

Koubek (1998). Úkolem HR managementu v nejjednodušším pojetí je sloužit podniku tak, aby byl úspěšný a své úspěchy dále zvětšoval. Pokud budeme chtít detailnější popis činností a úkolů, na které by se měl HR management zaměřit, jde o: snahu zařadit správného člověka na správné místo, vhodné využití pracovních sil (pracovní doba, kvalifikace pracovníků atd.), vytváření efektivních pracovních týmů, styl vedení a dobré mezilidské vztahy, podporu pracovního a osobního rozvoje zaměstnanců a v neposlední řadě dodržování zákonů v oblasti zaměstnávání lidí, lidských práv, práce a dobré pověsti organizace.

Proto, aby se tyto úkoly naplňovaly co možná nejlépe, je potřeba provádět především: analýzu pracovních míst, předvídat a plánovat potřebu pracovních míst, zkoumat a analyzovat trh práce, vybírat a najímat pracovníky, vzdělávat pracovníky tak, aby mohli naplňovat potřeby organizace, pomáhat zaměstnancům při rozvoji jejich kariéry, motivovat pracovníky a vytvářet odměňovací programy, komunikovat s odbory, zajišťovat bezpečí a ochranu pro pracovníky na pracovišti a pomáhat zaměstnancům při řešení osobních problémů, které ovlivňují jejich pracovní výkon.

Stýblo (1998, s. 84) „*Globální řízení bere více než kdykoliv jindy v potaz otázku, co můžeme a chceme udělat a co uděláme pro lidi – naše zaměstnance a jejich rozvoj.*“

3 PSYCHOLOGIE V MANAGEMENTU

3.1 Manažer vs. lídr, management vs. leadership

Ačkoliv se pojmy manažer a lídr nebo management a leadership často používají jako synonyma, existuje mezi nimi velký rozdíl. Je pravdou, že člověk, který je manažerem, bývá často i lídrem, ale není to pravidlem. Můžeme být stejně tak manažer, který není lídrem, anebo lídr, který není manažerem. V čem jsou tedy hlavní rozdíly? Leadership se zaměřuje na vůdcovství či vedení, management na řízení. Leadership můžeme popsat také jako proces dávání smyslu tomu, co

lidé dělají tak, že tomu správně porozumí a navážou s tím souzněním. Management je oproti tomu řízení lidí za účelem dosažení předem stanoveného cíle. Management v sobě obsahuje plánování, organizování, výběr pracovníků a kontrolu.

Dá se tedy říct, že leadership musí více využívat psychologii, i když třeba nepřímou metodou, tj. že si toho lídr nemusí být zcela vědom.

Podle Maxwella (2019) se může lídrem stát každý, protože se lídrem nerodíme, ale stáváme se jím v průběhu života. Je sice pravda, že někteří lidé se narodí s větším množstvím vloh a talentů, pomocí kterých se mohou snadněji stát lídry na vyšší úrovni, ale potenciál stát se lídrem má každý a každý, kdo je ochoten o to usilovat, se může v této oblasti zlepšovat. Největší chybou, jakou může člověk na určité řídicí pozici udělat, je očekávat, že z něj lídra automaticky udělá jeho titul nebo pracovní pozice. Zároveň uvádí, že další z důvodů, proč se z lidí nestanou lídři, je, že očekávají, že se lídry stanou automaticky pomocí nabytých zkušeností. Pokud ze sebe chceme vytvořit lídra, musíme se zcela cíleně zaměřovat na rozvíjení leadershipu. Pokud se podíváme na to, co je leadership především, uvědomíme si, že je to vliv. Ve světě mimo klasické korporátní organizace (v dobrovolných organizacích, veřejných spolcích, společenském životě atd.) platí to, na kolik lidí máme vliv určuje, jak velký lídr daný člověk je. Právě v korporátních organizacích, respektive v klasickém zaměstnaneckém životě toto tvrzení zcela neplatí. Je to právě z toho důvodu, že podřízení manažera nemají na výběr, jestli daného člověka chtějí poslouchat či nikoliv, protože v případě neuposlechnutí jim hrozí existenční problémy v podobě ztráty zaměstnání. Jak jsem psal výše, manažer nemusí být vždy lídrem a je jasné, že pokud „lídra“ nikdo dobrovolně nenásleduje, žádným lídrem není.

Manažer by měl navzdory tomu přirozeně usilovat o to, aby se stal lídrem. Pokud se manažer zaměří na rozvoj svého leadershipu, bude ve své práci efektivnější a organizace bude dosahovat lepších výsledků, což je cílem manažera. Pokud bude manažer dosahovat dobrých výsledků, organizace by ho měla náležitě odměnit.

Jaké vlastnosti potřebuje mít dobrý lídr? Podle Maxwella (2017) je tou první a nejdůležitější vlastností pro každého lídra disciplína. Předtím, než se člověk může naučit vést ostatní lidi, musí se nejprve naučit vést sám sebe. Pokud se člověk nenaučí dělat věci, které jsou potřeba udělat (ať už pro tým, organizaci nebo pro něho samotného), nikdy se z něj nemůže stát lídr, kterého budou následovat druzí. A je jedno, jestli daný člověk má talent pro vedení nebo ne.

Jedná se tedy o postavení se svým vlastním výmluvám. Jednou z pomůcek pro vytvoření si disciplíny Maxwell uvádí odloženou odměnu. To v praxi znamená nejprve udělat to, co se nám nechce, a až po tom se může odměnit něčím příjemným. Pokud však daný úkol/čin neudělá, předem stanovenou odměnu si nevezme. A nemluví pouze o velkých věcech, jako je celoroční firemní úspěch, povýšení atd., ale i o drobných věcech, jako může být např. pro manažera velké množství papírování. Potom, co manažer tuto pro něho otravnou práci udělá, může si za odměnu dát např. dobrou večeři z restaurace. Pokud se však této práci vyhne, bude si muset udělat večeři sám.

Druhým významným znakem lídra jsou předem stanovené priority (cíle), na kterých soustavně pracuje. S využitím Paretova pravidla popisuje, že zaměřením na nejdůležitějších 20 % priorit docílíme 80 % výsledků. V případě, že se však nezaměříme na hlavní priority, naše výsledky budou pouze 20 %. Většina pracovních činností se dělí do 4 kategorií: důležité a naléhavé, nedůležité ale naléhavé, důležité a nenaléhavé, nedůležité a nenaléhavé. Dobrý lídr se musí naučit rozpoznávat, které aktivity jsou které z pohledu těchto 4 kategorií a zaměřit se na věci důležité, naléhavé a nenaléhavé a ty, které jsou nedůležité, se snažit udělat v krátkém čase, anebo je delegovat na další lidi.

Další velmi důležitou vlastností lídra je důvěryhodnost. Která souvisí s disciplínou, ale také charakterem člověka. Pokud bude lídr porušovat svoje vlastní pravidla, bude nespravedlivý vůči sobě a ostatním, tak nebude skutečně následován.

Maxwell (2012) píše o 5 úrovních leadershipu. Téma leadershipu může být často matoucí a vyčerpávající. Tento koncept je oproti tomu vizuálně srozumitelný, tak je každý schopný se ho naučit. Jak z následujícího vysvětlení pochopíte, leadership je spíše než posouvání výš sebe sama, posouvání výš celého týmu. Tento koncept se skládá z 5 úrovní leadershipu, kde první a nejnižší úroveň je vedení na základě pozice nebo titulu a nejvyšší úroveň Maxwell výstižně nazývá vrchol. Viz obrázek č. 2.

1. úroveň – Pozice: Jedná se o nejnižší úroveň, takže jí můžeme také nazvat vstupní pozicí. Jediný vliv, který má člověk na této úrovni, vychází z jeho pracovní hodnosti. Lidé ho následují, protože musí, nikoliv proto, že by chtěli. Tzv. poziční vedení pochází z práv plynoucích z pozice nebo titulu. Na této pozici není nic špatného, ale je špatné, pokud se vedoucí snaží svou pozicí donutit lidi, aby ho následovali. Právě lidé, kteří zůstanou na této pozici, budou pouze manažery, nikoliv však lídry. Poziční lídr se spoléhá na firemní pravidla, předpisy, normy atd. Lidé obvykle tohoto „lídra“ následují pouze tam, kam musejí, tj. na hranice jeho autority.

Je proto obvyklé, že jejich podřízení dělají pouze to, co se po nich chce, a nic navíc. Takže když „lídr“ na této úrovni požádá své lidi o nějakou snahu nebo čas navíc, málokdy se tak stane. Tito lidé mají obvykle problém pracovat s dobrovolníky, s mladými lidmi a s velmi vzdělanými lidmi, protože tito lidé mají tendenci k větší nezávislosti a poziční lídři nemají žádný skutečný vliv. Je to pozice, na které je dobré začít, ale ne tam i zůstat.

2. úroveň – Svolení: Tato úroveň vychází především z vytvořených vztahů. Lídři na této úrovni jsou následováni, protože je lidé chtějí následovat. Když má člověk lidi rád a váží si jejich hodnoty, začíná na ostatní vyvíjet určitý vliv. Rozvíjí důvěru a prostředí začíná být pozitivnější a je jedno, jestli se bavíme o prostředí domova, práce, při sportovní hře nebo na dobrovolnických činnostech. Úkol lídrů na druhé úrovni je poznávat své lidi a zjišťovat, jak s nimi vycházet. Zároveň lídrovi následovníci zjišťují, kdo je jejich lídr. Nemluvíme zde o povrchním seznámení se se svými lidmi jenom z pohledu toho, jak mohou být prospěšnými pro cíle organizace. Jedná se o vytváření pevných a dlouhodobých vztahů, které mohou přetrvat i po celý život. Na této úrovni lídr vytvořil příjemné (pracovní) prostředí, ale to samo o sobě neposouvá tým a organizaci kupředu.

3. úroveň – Produkce: Na tuto úroveň se lídr nedostane bez toho, aniž by dále zůstal i na spodních úrovních (výjimkou je první úroveň, kde nutně nemusí mít člověk pozici k tomu, aby se stal lídrem) to dokazuje už jenom příklad, pokud pracovník bude mít výborné výsledky, ale bude se chovat sobecky a povýšeně, budou ho lidé chtít dobrovolně následovat? Ne. Totéž platí i pro všechny následující úrovně leadershipu. Není to jako schody, kde k tomu, aby se lídr mohl posunout výše, musí opustit nižší schod. Je to spíše jako stavba, nejprve musíte postavit základy, pak první patro a pak teprve střechu. Nikdy obráceně. Lídři na této úrovni nejenom

vytvořili příjemné pracovní prostředí, ale zároveň konají. Tato úroveň je výhradně postavená na výsledcích lídra. Lidé je následují proto, co udělali pro organizaci, tím získávají nejen vliv, ale i důvěryhodnost. Když lídr dosáhne u svého týmu této úrovně, začne se dít velké množství

Maxwell (2012)

Obrázek č. 2



dobrych věcí. Práce odsýpá, zlepšuje se morálka, výnosy rostou, náklady se zmenšují a daří se dosahovat vytyčených cílů. Pro lídra na této úrovni se vedení lidí stává zábavou. Lídři se stávají zprostředkovateli změny. Jsou schopni řešit složité problémy, čelit nepříjemným otázkám a

dokážou udělat náročná rozhodnutí, na kterých záleží. Lídři na této úrovni dokážou pomoci svým lidem posunout se na vyšší úroveň efektivnosti.

4. úroveň – Personální rozvoj: Lídři na této úrovni začínají být skvělí, a to nejen díky své síle, ale především díky schopnosti posilovat druhé. Využívají předchozích úrovní leadershipu (pozici, vztahy a produktivitu) k tomu, aby ze svých členů týmů rozvinul další lídry. Lídři na této úrovni reprodukují. Jedná se tedy o personální rozvoj. Na této úrovni leadershipu se dějí dvě věci. První věc je, že jelikož investice do rozvíjení lidí prohlubuje vztahy, týmová práce se dostává na vysokou úroveň. Druhá věc je, že stoupá výkonnost celého týmu a to proto, že se v týmu objevuje více lídrů, kteří pomáhají zvyšovat výkonnost ostatním. Na této úrovni je lídr veden kvůli tomu, co udělal osobně pro své lidi.

5. úroveň – Vrchol: Poslední úrovní, která je zároveň nejobtížnější, je vrchol. Ta představuje, kde náš lídr nejen rozvíjí další lídry, ale učí své lídry, aby také rozvíjeli další lídry. Maxwell (2012) říká, že 1. až 4. úrovně dokáže dosáhnout většina lidí, kteří tomu dají potřebné zaměření a úsilí. O 5. úrovni však už ale tvrdí, že:

(Maxwell 2012 s. 18) *„vyžaduje nejen snahu, schopnosti a cílevědomost, ale také velkou míru talentu. Jen přirození vůdci to kdy dotáhnou na nejvyšší úroveň. Dále píše: Pokud jsou lidé ohleduplní, příjemní a výkonní, mohou si poměrně snadno vytvořit určitou míru vlivu na ostatní a získat následovníky. Směřování následovníků k tomu, aby sami vedli, je obtížné.“*

Dále autor píše, že málo který lídr toto skutečně dělá, protože to zabírá velké množství času. Dostat se na tuto úroveň může trvat i desítky let. Výsledky jsou pak ale působivé. Tím, co dělají, tvoří určitý odkaz, který může přežít je samotné. Lidé je následují ne kvůli tomu, co udělali pro ně nebo pro organizaci, ale kvůli tomu, jaké hodnoty daný lídr představuje. Tito lídři začínají mít reputaci, a to nejenom v organizaci, ve které pracují, ale i v celém oboru, nebo dokonce i napříč obory.

K tomuto schématu je pro správné pochopení potřeba dodat ještě pár věcí. Maxwell (2012). Jak již bylo zmíněno v odstavci 3. úrovně, k tomu, aby se člověk mohl posunout na vyšší úroveň, tu předchozí neopouští. Dobrým příkladem na pochopení je, pokud se budeme snažit dosáhnout leadershipu 3. úrovně (vliv za výsledky) a během tohoto procesu si rozboříme vztahy s lidmi

v týmu, nedosáhneme 3. úrovně, ale spadneme zpět na 1. úroveň (pozice). Další věc je, že nikdy nejsme na určité úrovni plošně pro všechny. S každým člověkem můžeme být na jiné úrovni. Kvalitní lídr může být pro své spolupracovníky/podřízené na jakékoliv úrovni od 2. až po 5. úroveň. Přejde-li do firmy nováček, bude pro něj lídr na začáteční 1. úrovni. Proto se velmi často stává, že pokud změníme organizaci, jen málokdy začínáme jinde než na 1. úrovni. (Výjimkou je, pokud by lídra předcházela jeho reputace.) Dalším bodem je to, že čím jsme na vyšší úrovni, tím je snadnější vést. Zároveň ale platí, že na čím vyšší úrovni jsme, tím je těžší a časově náročnější posunout se na další úroveň a vyžaduje si to osobní růst, avšak propad na nižší úroveň může být nesmírně rychlý.

Z těchto informací je jasně vidět, že každý manažer by měl usilovat o to, aby se stal pro své podřízené lídrem, a to alespoň na úrovni, kdy se svými podřízenými má vybudované vztahy. Je tedy na druhé úrovni leadershipu. Pokud manažer zůstane na 1. úrovni, musí pro práci s podřízenými používat donucovací prostředky, vyvolávat v lidech strach a to není dobré prostředí ani pro podřízené, kteří když budou moci, odejdou do jiné organizace, ani pro manažera, kterého to může ovlivňovat na zdravotním stavu, protože víme, že nadměrné rozčilování a stress působí negativně na zdraví.

3.2 Sociální komunikace podle psychologických pravidel

Bedrnová – Nový (1998) píšou, že pojem komunikace pochází z latiny, doslova to znamená „někomu něco dát“ nebo „předat informaci“. Z komunikace nás pro tento příklad bude zajímat pouze sociální komunikace neboli výměna informací mezi lidmi. Výměna informací je hlavním cílem komunikace, důležitá je však také její formulace. Komunikace je základním předpokladem pro navázání společné činnosti a probíhá na různých úrovních. Známým rozdělením je komunikace verbální (slovní), do které patří řeč a písmo, a pak komunikace neverbální (neslovní), do které patří mimika obličeje, gesta, postoj apod. Z hlediska psychologie je podstatné, že neexistuje dokonalý přenos informací tak, aby příjemce dostal přesně tu samou informaci, jakou odesílatel má v hlavě. Je to z důvodu toho, že každý z nás je jiný, máme odlišné zkušenosti, znalosti, osobnost atd. Další podstatnou informací z pohledu psychologie je, že při komunikaci lidí se bezpodmínečně vždy vytváří vztahy mezi účastníky komunikace. Podle úrovně komunikace jsou pak dané vztahy buď přátelské, nebo nepřátelské. Jedna z nejdůležitějších dovedností, jakou musí dobrý manažer mít, je právě kvalitní

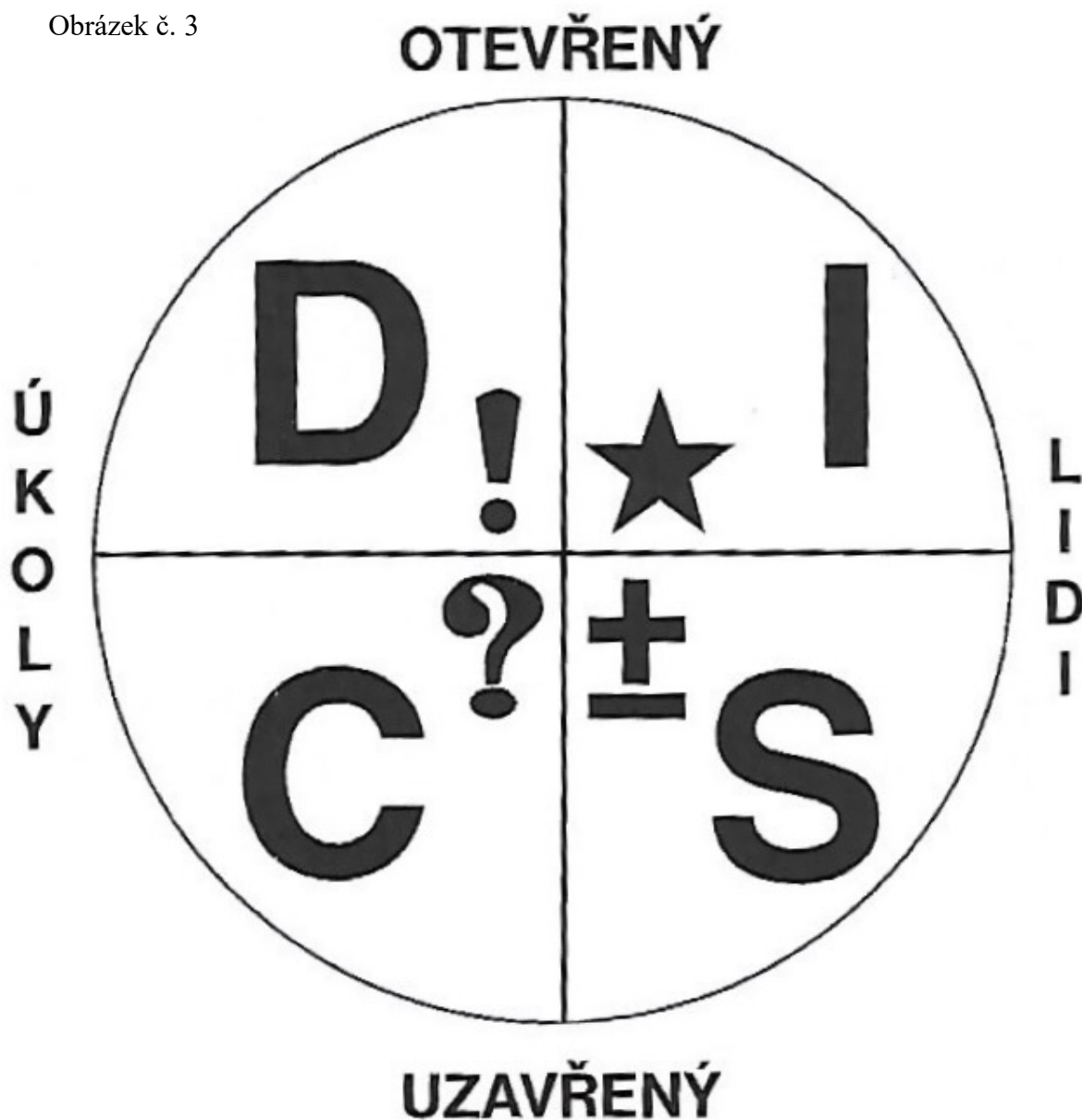
komunikace. Manažer komunikuje s velkým množstvím lidí, a to nejen se svými podřízenými. Významnou roli mimo to, co sdělujeme, hraje i to, jakým způsobem tuto informaci manažer sděluje, a v neposlední řadě, jak při tom vypadá. Tyto vedlejší části komunikace jsou zachyceny spíše podvědomým vnímáním, které v nás vytváří určité pocity (buď příjemné nebo nepříjemné). Pro manažera je důležité i budování vztahů se svými lidmi, mimo samotného přesného předání informace, protože bez toho manažer nebude příliš efektivní při práci s lidmi, viz kapitola 3.1. K lepšímu přenosu informací však manažer může využít znalostí o povahových profilech, které objevil a popsal již Hippokrates, který se domníval, že důvodem odlišnosti je převažující tekutina v těle. Pro dnešní dobu je velmi přehledně popsal Rohm (2005).

V grafu podle Rohma (2005) skládajícího se ze čtyř kvadrantů, které představují jednotlivé typy osobnosti, viz obrázek č. 3. Horní půlkruh nám představuje lidi otevřené (extrovertní), tj. lidi, kteří jsou rychlí, energičtí, pozitivní a rádi se zapojují do různých projektů atd. Spodní půlkruh nám představuje lidi uzavřené (introvertní), tj. lidi uzavřenější a pomalejší. Neochotně se zapojují do komunikace s dalšími lidmi, jsou ale schopni do hloubky pochopit určitou situaci nebo problém. Druhým rozdělením kruhu je rozdělení zaměření na lidi nebo úkoly. Levý půlkruh (II. a III. kvadrant) představuje typ osobnosti, která je zaměřená na úkoly. To jsou lidé, kteří jsou techničtí, organizovaní, dobří v plánování projektů. Často jsou tak zaměřeni na hotový úkol, že mohou neúmyslně ranit city lidí okolo sebe, protože je pro ně splnění úkolu v danou chvíli důležitější. Povahy lidí, které jsou orientované na lidi (kvadrant I. a IV.) jsou naopak velmi citové osobnosti, jejichž zájem je zaměřený na vztahy. Mají tendenci pečovat o lidi a sdílet. Zajímají se o potřeby a touhy druhých a potřebují být oblíbenými. Tímto způsobem nám na grafu vznikají čtyři kvadranty, které vystihují jednotlivé povahové profily, kterými jsou D (cholerik), I (sangvinik), S (flegmatik) a C (melancholik).

D (cholerik): Typ „D“ je odvozen od anglických slov Dominant (dominantní), Driving (ženoucí se kupředu), Demanding (náročný), Determined (rozhodný), Decisive Doer (energický realizátor). V kvadrantu na obrázku č. 3 patří do kategorie otevřený a zaměřený na úkoly a jejich symbolem pro ně typickým je vykřičník, protože jsou důrazní. To právě oni hýbou světem. Nikdy se nevzdávají. Dokážou zdánlivě nemožné. Tito lidé potřebují pro svoji

Rohm (2010)

Obrázek č. 3



spokojenost mít kontrolu nad děním a výzvou, kterou mohou překonat. Mají silnou vůli, jsou optimističtí, praktičtí, soběstační, jsou skvělými vůdci, věří svému názoru, mají ale problém v navázání důvěrného vztahu, jsou necitliví, mají sklon ke zkratovitému jednání a k urážení ostatních. Často působí pyšným dojmem, protože tento typ lidí nemá rád, když jim kdokoliv něco přikazuje. Je tím pádem zapotřebí dát člověku s převažující povahou typu „D“ možnost volby. Např. pracovníkovi, který má tuto povahu a my se ho snažíme přesvědčit, aby přišel do práce včas, nesmíme přikazovat, v kolik tady má být, ale říct např. „Můžeš do práce přijít v kolik hodin budeš chtít, limit je ale 8:00“.

I (sangvinik): Typ „I“ je odvozen od slov Inspirational (inspirativní), Influencing (ovlivňující),

Inducing (stimulující), Impressing (působivý), Interesting (zajímavý), Interchangeable (proměnlivý), Inconsistent (nedůsledný), Impetuous (zbrklý). Jedná se podle kvadrantu o typ zaměřený na lidi, otevřený, jeho symbolem je hvězdička. Protože kdykoliv jsou tito lidé s někým dalším, tak září. Lidé s primární povahou typu „I“ jsou skvělými řečníky, dokážou si získat téměř každého svým nadšením pro život, dokážou ostatní inspirovat k práci ve firmě, studenty k učení atd., protože to dokážou udělat zábavně, a to lidi přitahuje. Potřebují být středem pozornosti. Typ „I“ je soutěživý a rád dělá dojem, díky čemuž se dá relativně snadno ovlivnit. Takoví lidé jsou taktéž dobří následovníci. Jsou velkými snílky, neustále chtějí zažívat další a další „dobrodružství“. Často se stává, že se vzdalují od reality. Mají velmi silný zájem o ostatní lidi a zajímají se o to, co si lidi myslí o nich. Neuvažují vždy zcela logicky. Největší potřeba, jakou typ „I“ má, je získat uznání. Jejich nejsilnější stránky jsou přátelskost, nadšenost pro téměř cokoli a pozitivismus. Když se ale dostanou pod tlak, často přehánějí. Mají ve zvyku věci nedokončovat. Jsou velmi hluční a mají problém s nasloucháním. Největším problémem, se kterým typ „I“ bojuje, je nespolehlivost. Tak moc chtějí být oblíbenými, že nechtějí nikoho zklamat. Proto řeknou dříve „ano“, než se podívají do diáře. Typ „I“ je závislý na pochvale. Pokud manažer svého pracovníka s tímto povahovým typem bude upřímně chválit a nejlépe i veřejně, zaměstnanec bude pracovat, jak nejlépe dovede jen pro to, aby si vysloužil další pochvalu. Vyplatí se na něj mluvit nahlas a hodně používat gesta a mimiku tak, aby komunikace byla energická. Protože tímto způsobem komunikuje i on sám.

S (flegmatik): Pro typ „S“ jsou charakteristická slova Steady (vyrovnaný), Stable (stálý), Supportive (poskytující podporu), Servant (služebník), Sweet (roztomilý), Submissive (poddajný), Shyness (stydlivý). Ve svém kvadrantu v obrázku č. 3 patří typ „S“ do kvadrantu spojujícího uzavřený typ člověka se zaměřením na lidi. Jejich symbolem je plus mínus. Protože je pro ně velmi těžké dělat rozhodnutí. Tento typ osobnosti dělá nerad víc věcí najednou, nevadí mu rutina, potřebuje mít pocit jistoty a zároveň tento pocit vyzařuje před ostatními lidmi. Dokáže zachovat tajemství, má touhu vyhovět každému, nenávidí konflikty, nejtěžší slovo na vyslovení je pro něho „ne“. Nechává vyniknout druhé, každý ho má rád, i když se o to nesnaží. Velmi snadno přijímá příkazy, někdy až příliš snadno, až se sám dostane do problémů. Takoví lidé jsou velmi stydliví, vyhýbají se pozornosti dalších lidí, milují legraci a vzrušení, pokud nejsou středem pozornosti. Nemají rádi překvapení. Typ „S“ může působit také jako hlupák, a to ne kvůli svému IQ, ale kvůli tomu, že nerad říká „ne“, a tak se velmi snadno nechává přemluvit k tomu, aby dělal věci, které sám nechce, kupuje věci, které nechce atd. Tito lidé mají někdy přílišnou toleranci k věcem, které provádějí lidi v jejich okolí místo toho, aby zasáhli.

Hlavní potřebou povahy typu „S“ je vděčnost, potřebují cítit, že je někdo potřebuje. Mají však sklon k lenivosti, jsou však spolehliví a dokážou najít nejefektivnější řešení. Jsou schopni vcítit se do druhého člověka. Mohou být bázlivými, protože nemají rádi neznámé situace. Jsou nerozhodní, neradi se mýlí, nechtějí způsobit škodu a často jsou v pozici, kdy jsou zcela bez motivace. Často bývají lidé s typem „S“ sobečtí, což se projevuje po tom, co se několikrát „spálí“ při pomáhání druhým.

S typem „S“ je velmi snadné vyjít, ale v komunikaci na ně manažer nesmí vytvářet příliš velký nátlak, protože pokud na ně nátlak přeženete, zcela je tím paralyzujete. Je dobré s nimi mluvit pomalu a potichu, jenom mezi čtyřma očima. Vyjádřit, že manažerovi na nich záleží.

C (melancholik): Typ „C“ je podle grafu z obrázku č. 3 orientovaný na úkoly a je uzavřený. Jejich symbol v grafu je otazník. Jeho charakteristická slova jsou Competent (schopný), Cautious (opatrný), Careful (pečlivý), Calculating (vypočítavý), Critical thinking (kriticky myslící), Compliance (dodržující pravidla), Consistent (důsledný). Jejich symbolem by mohlo být i rovná se, protože všechno chtějí mít přesně spočítané. Neradi chybují, chtějí dělat věci pořádně a podle pravidel, která musí striktně dodržovat všichni v jejich týmu. Dotahují práci do konce, i když to ostatní už vzdali. Většinu času jsou velmi vážní, mají rádi detaily a mají sklon ostatní lidi opravovat, protože mají radost, že mají pravdu. Lidé s primární povahou typu „C“ mají rádi kontrolu nad věcmi, jsou přesvědčení o tom, že mají pravdu, jsou přesní, vždycky chodí včas, a když něco řeknou, tak se na to dá spolehnout. Stejně jako typ „S“ mají rádi rutinu, nepotřebují nic měnit, když daná věc funguje. Jsou velice chytrí, nadaní a mají vysoké intelektuální schopnosti. Základní potřebou, jakou typ „C“ má, je kvalitní odpověď. Jsou skvělí analytici (detaily), ale často špatní syntetici (uniká jim celek). Mohou být silně egocentričtí, jejich názor je ten jediný správný a dávají to ostatním jasně najevo. Jsou náladoví, pokud se dostanou do problémů, reagují negativně a bezprostředně. Mají spíše pesimistické myšlení, příliš nerozumí lidem a chovají se často nadřazeně. Ostatní lidé je proto nemají moc v oblibě, a tak i přes jejich skvělé nápady jsou tyto myšlenky nepoužity.

Pokud chceme s typem „C“ efektivně komunikovat, musíme používat jasné, přesné odpovědi, počítat s tím, že si myslí, že vědí věci lépe, a tak tomu přizpůsobit co a jak říkáme.

Mimo to, že každý manažerův podřízený má jinak namíchanou povahu z výše zmiňovaných možností, má i sám manažer primární povahový profil, podle kterého jedná většinu času. Proto bude manažer s některými podřízenými mít vztahy dobré zcela přirozeně. Víc se ale bude muset soustředit na komunikaci s lidmi, kteří mají odlišný povahový profil. Každý z nás má ovšem

všechny výše zmíněné povahy, jen v různém poměru. Proto je každý schopen natrénovat komunikaci jednotlivých povah a přizpůsobit se druhému člověku podle jeho povahy. To pomůže manažerovi v tom, aby lidé v jeho týmu lépe chápali úkoly, které svým podřízeným zadává, a aby podřízené rozděloval podle silných a slabých stránek na základě jejich povahy. Dokáže tím zefektivnit práci celého týmu, vylepšit vztahy a tím se posunout na vyšší úroveň vlivu, viz předcházející kapitola.

Využití povahových profilů však není všechno. Pokud bude manažer komunikovat se zaměstnanci pouze tak, jak chce on, nikoliv tak, jak chtějí jeho zaměstnanci, velkého porozumění nedosáhne ani v případě, že bude dobře ovládat všechny čtyři typy povah.

Toto téma velmi dobře zpracoval Carnegie (1993). Píše, že pokud chceme dobře komunikovat a navázat s někým vztah, nesmíme daného člověka nikdy kritizovat, protože kritika je zabijákem vztahů, a tudíž i dobré komunikace. Nikdo z nás se přeci necítí dobře, když ho někdo jiný kritizuje nebo soudí. A i když se tak stane, tak to vyřešení dané situace nijak nepomůže. Proto je dobré se v největším rozhořčení nijak nevyjadřovat a počkat, až se naše mysl zklidní, a teprve potom komunikovat dále. Toto se může stávat jak prostřednictvím osobní, tak písemné komunikace.

Dále píše, že jediným správným způsobem, jak přimět někoho k tomu, aby něco udělal, je, že ho přesvědčíme k tomu, že danou věc chce sám udělat. Jiný správný způsob neexistuje. Manažer může samozřejmě přimět své lidi, aby něco udělali prostřednictvím výhrůzek, to ale nefunguje dlouho a obsahuje to mnoho nežádoucích následků. Jeden ze způsobů, jak získat lidi na svou stranu, je naopak jejich upřímné ocenění. Autor však nemluví o lichocení, které je sobecké, předstírané a které může nadělat více škody než užitku. Jedná se pouze o to, aby manažer ve chvíli, kdy je spokojen, tak mluvil, a pokud je nespokojen, tak aby mluvil méně a hodně vážil slova. Uznávání ostatních se totiž velmi často zapomíná dávat najevo, a proto si toho budou lidé o to více vážit. Jedna z nejsilnějších lidských tužeb je stát se důležitým, a pokud manažer dokáže v lidech probudit pocit, že jsou důležití (ať už pro něj nebo pro organizaci), bude pravděpodobně dobrým manažerem. Dalším bodem správné komunikace je s lidmi v první řadě mluvit o tom, co je bude zajímat, a o tom, co chtějí oni, a až poté o tom, co chceme my. Jediný způsob, jak se dá působit na druhé, je, že s nimi budeme mluvit o věcech, které je zajímají. S tím souvisí dovednost vcítit se do druhé osoby a odhalit, co by si druhý mohl přát. Další velmi dobrý postřeh v oblasti komunikace je z oblasti neverbální komunikace a je jím úsměv. Je to prostý ale účinný způsob, jak udělat dobrý první dojem, který nám může velice

pomoci při navazování nových vztahů jak pracovních, tak i osobních. Další rada, kterou Carnegie dává, je oslovovat lidi jejich jménem a to proto, že je pro každého příjemné slyšet své jméno. Podstatnější však je, že si jména pamatujeme. Mnoho lidí jména ostatních zapomíná, ale pokud si dokážeme jména zapamatovat, dáváme jim tak najevo, že si jich vážíme a lidi to cítí. Proto by si každý manažer měl pamatovat jména lidí ve svém týmu ale i dalších lidí v organizaci, se kterými se setkává nebo spolupracuje. Vytváří si tím tak lepší image. Co se týče efektivní komunikace, existuje velké množství dobrých řečníků a mluvčích, ale jen málo lidí dokáže skutečně dobře naslouchat ostatním. Stává se, že jsou lidé zaměřeni na to, co řeknou, až se opět dostanou ke slovu, a tak zapomínají naslouchat druhé straně. Kromě umění naslouchat je taktéž pro lidi velmi obtížné přiznat vlastní chybu a upřímně se za ni omluvit. Obzvláště lidé na vedoucích pozicích mívají pocit, že lidé nesmějí vědět, že také chybují, a proto se snaží své občasné chyby jakkoliv zakrýt. Přiznat chybu rychle a ochotně je však ctnost, která dobrého manažera a lídra naopak zdobí.

Tímto způsobem by se dalo pokračovat ještě dlouho, ale to však není cílem této práce. Je potřeba dodat, že některé z výše uvedených rad se neobjevují příliš často v organizacích, kam lidé chodí, protože musí, aby vydělali peníze na živobytí. Tam se většinou používají spíše druhy stimulace, které mohou také do určité míry fungovat. Pokud je manažer bude používat i v tomto prostředí, bude schopen výrazně snížit fluktuaci zaměstnanců a zvýšit výsledky svého týmu, oddělení nebo celé organizace. Organizace může být však i postavená na dobrovolné účasti jako jsou dobrovolnické organizace, sportovní organizace atd. V těchto typech organizací se bez výše zmíněných rad vedoucí příliš daleko nedostanou.

3.3 Motivace a spokojenost zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je velmi často skloňovaný pojem ve většině firem, protože téměř každá organizace si přeje, aby její zaměstnanci dělali svojí práci nejlépe, jak dovedou. To se ovšem daří jen v málokteré firmě. Armstrong (2002) píše, že pro dosažení efektivní práce zaměstnanců potřebuje firma uplatňovat nástroje jako jsou odměny, vedení lidí, (viz podkapitola Manažer vs. lídr) a hlavně záleží na tom, jakou práci vykonávají a jaké podmínky při práci mají.

Motivace jako taková je důvod pro to, aby někdo něco vykonal. Zaměstnanci jsou tedy motivováni, pokud předpokládají, že určité kroky povedou k dosažení určité odpovídající odměny, která bude uspokojovat jejich potřeby.

Motivaci můžeme rozdělit do dvou odlišných částí, a to na motivaci vnitřní (motivace) a na vnější motivaci (stimulaci). Jak píše Plamínek (2005), ačkoliv organizace může mít pevně a jasně stanovené cíle, vize atd., daný zaměstnanec se s nimi nemusí zcela ztotožňovat. Manažer pro to musí najít nějaký impuls, který daného individuálního člověka dokáže povzbudit k práci na cílech dané organizace. K tomu, abychom tohoto dosáhli, můžeme volit mezi motivy a stimuly. Zatímco motivy působí zevnitř a jsou „konkrétního člověka“ (proto vnitřní motivace), stimuly působí zvenčí a člověk je postupně přijímá (proto vnější motivace).

Využití **motivace vnitřní** je pro manažera výrazně náročnější, neboť manažer musí dát zaměstnanci do souvislosti danou činnost s již existujícími potřebami daného pracovníka. S vyšší náročností jsou zde však spojeny lepší výsledky. Pokud zaměstnanec tuto myšlenku pochopí, stačí mu, aby jí pochopil jednou a pak už bude pracovat i bez našeho dalšího vlivu, dokud práce, kterou po nich chceme, nebude hotová. Pro to, aby mohl manažer úspěšně používat tuto motivaci, bude muset mít na vysoké úrovni svoje komunikační schopnosti, viz kapitola 3.2, a taktéž bude souviset s jeho mírou vlivu v podobě dovedností leadershipu, viz kapitola 3.1.

Využití **vnější motivace** (stimulace) je výrazně jednodušší, manažer se však dostane do zcela odlišné situace. Není zde potřeba tak vysoká kvalita dovedností, bude ale účinná pouze po dobu, kdy do ní manažer bude investovat čas, úsilí nebo firemní prostředky. Jedná se konkrétně např. o finanční a nefinanční odměny, vyhrožování a tresty.

Armstrong (2002) dále píše, že lidé, kteří jsou dobře motivováni, mají jasně stanovené a definované cíle a podnikají kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení stanovených cílů. Tito lidé jsou motivováni sami od sebe, a pokud se vydají správným směrem, jedná se o nejlepší způsob motivace. Většina zaměstnanců však potřebuje být motivována zvenčí konkrétními stimuly, které by organizace měla nabízet. Ovšem jsou to především právě manažeři, kteří hrají hlavní roli v motivování svých podřízených. Motivace má několik různých směrů, na některé z nich se zde podíváme.

První z nich, jak autor dále píše, je **teorie instrumentality**, která ve své podstatě tvrdí, že lidé pracují jenom pro peníze. Běžněji používaný název pro tuto teorii je teorie cukru a biče. Říká

tedy, že člověk bude motivován k práci, pokud jeho odměny a tresty budou přímo souviset s jeho výkonem. Tato teorie pochází z Taylorových teorií řízení, viz kapitola 2.1. Tato teorie může být někdy i úspěšná, ale je založená pouze na vnější motivaci zaměstnanců a zcela ignoruje tu vnitřní, a že formální systém řízení bývá často ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci.

Další teorií, kterou popisuje, je **teorie zaměřená na obsah**, nebo se jí také říká teorie potřeb. Tato teorie tvrdí, že potřeba člověka, která není uspokojena, tvoří základ vnitřní motivace člověka. Nejsou tedy pro daného člověka všechny potřeby na stejné úrovni důležitosti. Některé mohou být mnohem silnější a vyvolávat tak silnější úsilí pro uskutečnění cíle než jiné. Souvisí to s prostředím, ze kterého člověk přišel, s výchovou, ale i současnou situací. Platí také, že pro dosažení určité potřeby existují různé způsoby a různé cíle. Tuto teorii původně vytvořil psycholog Abraham Maslow. Vytvořil koncepci hierarchie lidských potřeb. Jak píše Bělohávek (1996), Maslow určil pět skupin lidských potřeb a seřadil je do po sobě jdoucích úrovní pyramidy.

- a) Fyziologické potřeby jsou základní lidské potřeby. Jsou to potřeby nutné pro přežití. Patří sem potřeba jídla, pití, dýchání, sexu atd.
- b) Potřeby jistoty a bezpečí znamenají dlouhodobější zajištění života. Patří sem stabilní příjem, mít kde bydlet.
- c) Sociální potřeby představují potřebu někam patřit, začlenit se. Je to pocit lásky, přátelství a sounáležitosti.
- d) Potřeby uznání a ocenění představují možnost cítit, že si nás někdo váží a oceňuje nás a naši práci, kterou děláme. Respekt, ale také pocit sebevědomí.

- e) Seberealizace je realizace potenciálu člověka. Být sám sebou, realizovat všechny své schopnosti a talent.

Hálek (2017)

Obrázek č. 4



Bělohlávek (1996) dále píše, že podle Maslowa s uspokojením jedné úrovně její význam pro člověka upadá a nastupuje nová, vyšší úroveň. Aby se mohla objevit určitá potřeba, musejí být nejprve uspokojeny všechny potřeby na nižší úrovni. Ačkoliv tato teorie má své problémy. Manažeři díky ní v 50. letech zjistili, že existují i jiné možnosti motivace zaměstnanců, a to mnohem levnější oproti klasickému mzdovému stimulu.

Druhým nejvýznamnějším modelem v teorii zaměřené na obsah je podle Armstronga (2002) dvoufaktorový model Fredericka Hersberga, ve kterém popisuje dva různé faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Jimi jsou zaprvé satisfaktory neboli faktory, díky kterým jsme ve firmě spokojenější, pokud ve firmě jsou, a když tam nejsou, tak jsme v neutrální pozici (motivátory), a zadruhé dissatisfaktory, které nás udržují na normální úrovni, pokud ve firmě jsou (udržovací, hygienické faktory), a pokud ve firmě nejsou, způsobují naopak nespokojenost. Do skupiny motivátorů patří např. potřeba rozvíjet se, osobnostní růst atd., do skupiny hygienických faktorů patří např. slušné zacházení, spravedlivé odměňování, vedení a kontrola. Ačkoliv je také tato teorie kritizována, má pořád velký úspěch a to proto, že působí jako založená na skutečném životě, zároveň je snadno uchopitelná i pro laika a zapadá právě do výše popsané teorie Maslowovy pyramidy potřeb.

Poslední teorií, kterou popisuje Armstrong (2002), je **teorie zaměřená na proces**, která klade důraz na psychologické procesy. Má vliv jak na motivaci, tak i na základní potřeby. Tyto teorie jsou také známé jako kognitivní (poznávací) teorie. Tyto teorie mohou být podle autora pro manažera užitečnější než teorie potřeb, protože jsou realističtější pro motivování lidí. Těmito procesy jsou očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti.

Expektační teorie (očekávání) říká, že pokud něco uděláme, povede to k další jiné věci, očekávání je tedy pravděpodobnost, že daný čin nebo úsilí povede k předem určenému cíli. Je tedy důležité, aby manažerův pracovník věřil co nejvíce tomu, že daná práce přinese požadovaný výsledek jak pro organizaci, tak pro něj. Zároveň je potřeba, aby požadovaný výsledek byl v odpovídajícím poměru k vynaloženému úsilí.

Čím větší je hodnota nějaké odměny a čím více závisí jejího dosažení na úsilí pracovníků, tím větší úsilí pracovníci vyvinou.

Teorie cíle byla zformována Lathamem a Lockem, viz kapitola 2.1, a říká, že motivace zaměstnanců je vyšší, když je jejich osobní cíl jasně specifikovaný, daný cíl je náročný, ale zvládnutelný, a pokud existuje možnost měřit postup pracovníka.

Teorie spravedlnosti se zaměřuje na vnímání zaměstnanců, jak je s nimi zacházeno oproti odpovídajícím ostatním zaměstnancům. Lidé budou lépe motivováni, jestliže s nimi bude zacházeno spravedlivě. Pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě, budou naopak demotivováni.

Ačkoliv autor dále píše, že výzkum nepotvrdil žádnou příliš významnou spojitost mezi spokojeností zaměstnanců a jejich výkonem. Tedy ne každý spokojený zaměstnanec musí být nutně výkonný pracovník a výkonný pracovník nemusí být vždy spokojený. Je pro organizaci důležité na spokojenosti svých zaměstnanců pracovat a zajímat se o to. A to z důvodu, abychom co možná nejvíce snížili fluktuaci zaměstnanců, a to především zabránili odchodu našich výkonných pracovníků.

Co se týče motivování lidí penězi, nejedná se o příliš dobrý způsob, jak své zaměstnance motivovat, protože ačkoliv finanční ohodnocení je účinný nástroj, jak v lidech vzbudit pocit, že si jich zaměstnavatel váží, ale tento pocit velmi rychle pomíjí, protože si na to po čase zaměstnanec zvykne. Jedná se taky o dominantní faktor při výběru zaměstnavatele. Pokud by se vedení organizace rozhodlo nastavit pro své pracovníky úkolovou mzdu proto, aby tak dosáhli větší motivovanosti pracovníků. I zde se budou lidé lišit ve své reakci, protože někteří budou penězi motivováni více a někteří méně. Proto ne vždy odměňování za výkon (úkolová mzda) bude efektivně motivovat každého k práci.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

4.1 Metodika dotazníků

Pro praktickou část jsem měl možnost analyzovat firmu v Jičíně, která se zabývá prodejem a montáží dveří se zaměřením na bezpečnostní a protipožární dveře do domovů. Měl jsem možnost poznat organizační struktury a porozumět jim, seznámit se s jednotlivými pracovními pozicemi a tím pochopit fungování organizace. Další informace byly získány pomocí polostrukturovaných, anonymních dotazníků, které obsahují především uzavřené otázky a malé množství otevřených. Jeden z dotazníků byl připraven pro pracovníky firmy a druhý pro management. Oba dotazníky mají stejnou strukturu a jsou zaměřeny na oblast řízení lidských zdrojů. Dotazníky mají část, kde se ptám na základní informace o respondentech, a tři hlavní části, které jsou zaměřeny na řízení a vedení, vnitropodnikovou komunikaci a motivaci pracovníků s cílem zjistit, jak danou problematiku vnímají zaměstnanci a jak jí vnímají manažeři, kteří jsou zároveň zainteresováni jako vlastníci společnosti.

Prostřednictvím anonymního dotazníků bylo možné obdržet nezkrácené informace od pracovníků, kteří se tak nemusejí bát postihu za své odpovědi a názory. Dotazovaní mají zároveň na zodpovězení otázek větší klid a čas na vyplnění a mohou si rozmyslet své odpovědi. Získané informace byly použity k rozboru práce výkonných manažerů s jejich podřízenými ve vybraných oblastech na základě teoretické části této práce. Cílem je systémová analýza a rozbor jednotlivých dovedností manažerů, a to jak podle jejich sebehodnocení, tak podle vnímání jejich pracovníků a s účelem dosáhnout co možná největší objektivitu.

Výzkumný soubor je tvořen celkem z 12 respondentů, z toho 10 bylo v pozici pracovníků firmy a 2 v manažerské pozici, pro které byl připraven speciální dotazník, který měl však stejnou strukturu s upravenými nebo vhodnějšími otázkami pro jejich pozici.

4.2 Obsah dotazníků

Pro hodnocení jsem využil stupnici 1-5: 5 znamená nejvyšší (nejlepší) hodnotu, 1 nejnižší (nejhorší) hodnotu a 3 střední (něco mezi), pokud to není u konkrétní otázky napsáno jinak.

Dotazník pro zaměstnance

(Nepovinné) Jakého jste pohlaví? Muž x žena

(Nepovinné) Kolik je vám let?

(Nepovinné) Jaké máte vzdělání?

Řízení a vedení

Jaké je poslání firmy, ve které pracujete?

Znáte nějaké jiné cíle společnosti?

Jaký charakter mají vaši nadřízení? 1-5

Do jaké míry jste spokojeni s tím, co pro vás manažeři dělají? 1-5

Na jaké úrovni mají z vašeho pohledu vaši nadřízení tyto vlastnosti? 1-5

Sebedisciplína

Stanovení cílů a soustavná práce na jejich uskutečnění (zaměření na priority)

Důvěryhodnost

Respektuji svého nadřízeného, protože... (Zaškrtněte všechny platné body.)

1. Je můj nadřízený.
2. Máme dobrý vztah.
3. Má působivé výsledky.
4. Mně osobně pomohl se zlepšit a stát se lídrem.
5. Díky němu osobně rozvíjím další lídry.

Komunikace

Jak dobře dokážete porozumět úkolům, které vám manažer zadává? 1-5

Do jaké míry cítíte při komunikaci s manažerem, že vám dokáže porozumět? 1-5

Komunikuje s vámi manažer spíše věci, které jsou důležité pro vás nebo pro něj? 1-5

Jak často jste od manažera kritizován? 1-5 **Zde 1 = velká kritika, 5 = žádná/malá kritika.**

Jak často dostáváte pochvalu? 1-5

Dokáže vám manažer dobře naslouchat? 1-5

Do jaké míry dokáže manažer rychle přiznat svou chybu a omluvit se za ni? 1-5

Motivace

Cítíte se k práci povzbuzování a motivování, nebo spíše nucení?

1 = nucen

2 = spíše nucen

3 = něco mezi

4 = spíše povzbuzován a motivován

5 = motivován a povzbuzován

Do jaké míry máte pocit, že je s vámi zacházeno spravedlivě vůči ostatním zaměstnancům na stejné pozici? 1-5

Dotazník pro manažery

(Nepovinné) Jakého jste pohlaví? Muž x žena

(Nepovinné) Kolik je vám let?

(Nepovinné) Jaké máte vzdělání?

Řízení a vedení

Má firma jasně stanovené poslání? Jaké?

Využíváme při plánování cílů strategické cíle (více jak jeden rok), operativní (období 1 roku), operační cíle (méně jak jeden rok)? Zaškrtněte všechny platné odpovědi.

Jak hodnotíte svoje manažerské dovednosti?

Stanovování cílů 1-5

Znalost trhu 1-5

Finanční řízení 1-5

Delegování úkolů 1-5

Správný time-management 1-5

Vzděláváte se v oblasti psychologie, řízení lidských zdrojů nebo vedení lidí? 1-5

Pracovníci mě respektují, protože... (Zaškrtněte všechny platné body.)

1. Jsem jejich nadřízený.
2. Máme dobrý vztah.
3. Mám působivé výsledky.
4. Pomohl jsem jim osobně se zlepšit a stát se lídrem.
5. Díky mně osobně rozvíjí další lídry.

Komunikace

Jak moc berete v potaz při komunikaci se svými pracovníky jejich povahu? (melancholik, sangvinik, flegmatik, choleric) 1-5

Jakou důležitost přikládáte práci s lidmi ze své manažerské pozice (řízení lidí, leadership atd.)? 1-5

Jak často využíváte při komunikaci se svými zaměstnanci kritiku? 1-5 **Zde 1 = velká kritika, 5 = žádná/malá kritika.**

Jak často chválíte své zaměstnance? 1-5

Motivace

Znáte rozdíly mezi vnitřní a vnější motivací (motivací a stimulací)? Ano – Ne

(Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a Ne, tuto otázku přeskočte.) Používáte při své práci spíše motivaci (vnitřní motivaci) nebo stimulaci (vnější motivaci)?

- 1 = stimulace
- 2 = spíše stimulace
- 3 = něco mezi
- 4 = spíše motivaci
- 5 = motivaci

Jak velký vliv má na motivaci zaměstnanců motivace penězi? 1-5

Jak velkou pozornost věnujete spokojenosti svých zaměstnanců? 1-5

V úvodu obou dotazníků jsou zjišťovány všeobecné informace, které nám více prozradí o tom, kdo jsou naši respondenti. Otázky jsou směřovány na jejich věk, vzdělání a pohlaví. V části řízení a vedení je zjišťováno, zda-li má daná firma jasně stanovené poslání a do jaké míry ho znají i pracovníci firmy, případně jestli pracovníci firmy znají i/alespoň nějaké jiné cíle, viz kapitola 1.2. Další otázky v této části byly směřovány na manažerské dovednosti a vlastnosti, viz kapitola 1. 3, a na jejich schopnosti vést lidi jako lídr, viz kapitola 3. 1. Dotazník se taktéž snaží zjistit, na jaké úrovni leadershipu manažeři jsou ze svého pohledu a z pohledu zaměstnanců. Tato část také obsahuje otázku, která je zaměřena na vzdělávání manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů nebo leadershipu, aby bylo možné identifikovat, zda jsou manažeři zároveň lídry přirozeně (pokud skutečně jsou lídři), anebo zda jde o naučené dovednosti.

V části komunikace se ptám na otázky, které přímo souvisejí s kapitolou 3.2, ve které je dotazováno na schopnosti správného porozumění při komunikaci, využívání znalostí o povahových profilech, využívání kritiky a pochvaly a v neposlední řadě schopnost manažera přiznat vlastní chybu.

Poslední část je téma zaměřené na motivaci pracovníků. V té jsou zjišťovány způsoby a metody, jaké jsou zde uplatněny. Zda se jedná spíše o motivaci nebo stimulaci a jak to vnímají pracovníci. Poslední otázka, která je zde kladena, je zaměřena na to, jak pracovníci cítí, že je s nimi spravedlivě zacházeno.

4.3 Výsledky dotazníků

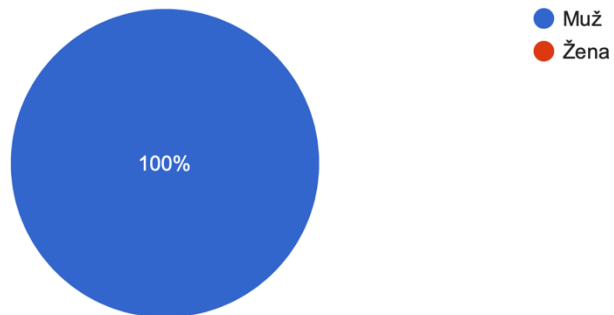
Všeobecné otázky

Všeobecné otázky pro pracovníky

Obrázek č. 5

Jakého jste pohlaví?

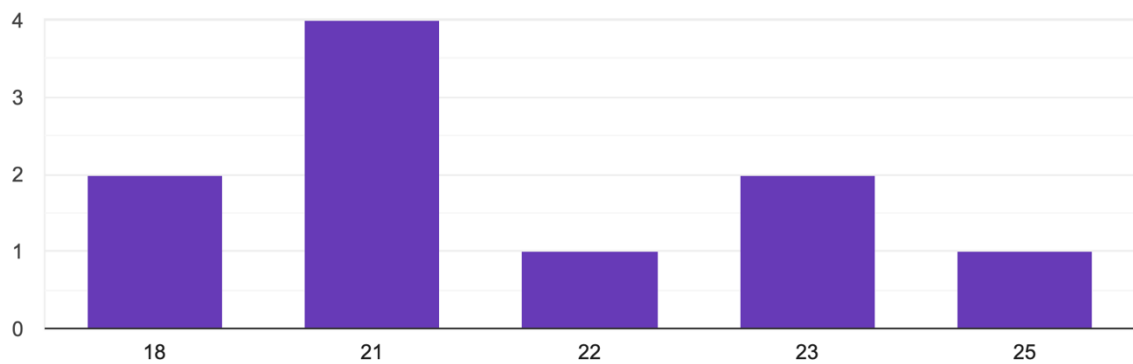
10 odpovědí



Obrázek č. 6

Kolik je vám let?

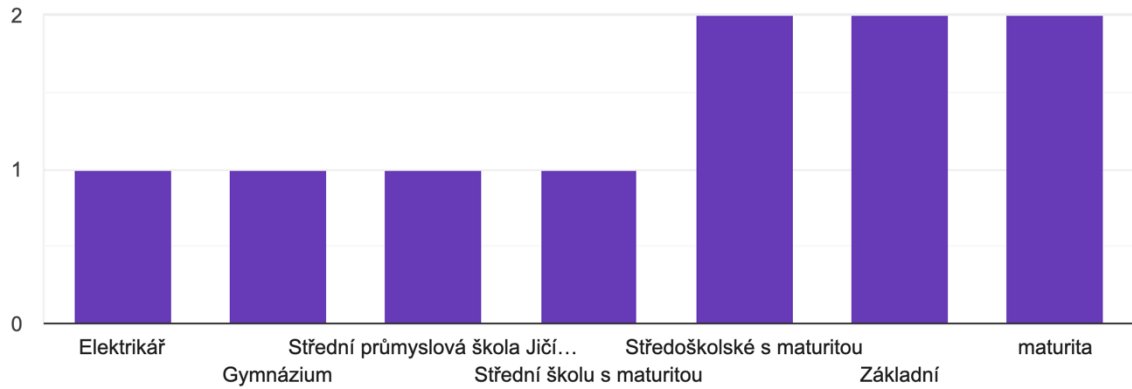
10 odpovědí



Obrázek č. 7

Jaké máte vzdělání?

10 odpovědí

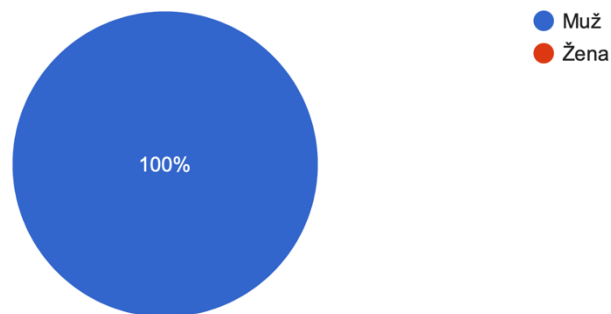


Všeobecné otázky pro manažery

Obrázek č. 8

Jakého jste pohlaví? (nepovinné)

2 odpovědi



Obrázek č. 9

Kolik Vám je let? (nepovinné)

2 odpovědi

36

30

Obrázek č. 10

Jaké máte vzdělání? (nepovinné)

2 odpovědi

Středoškolské

maturita

Řízení a vedení

Část řízení a vedení pro pracovníky

Obrázek č. 11

Řízení a vedení

Jaké je poslání firmy ve které pracujete?

10 odpovědí

Zajistit lidem bezpečný domov

Bezpečnostní vchodové a interiérové dveře

Bezpečný domov

Bezpečí

Bezpečný domov

Zabezpečení domácností

bezpečný domov

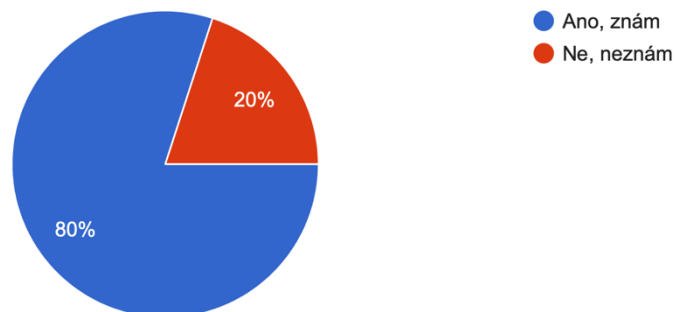
Zabezpečení domácností v celé ČR

Zabezpečovat byty a provádět odbornou montáž dveří

Obrázek č. 12

Znáte nějaké jiné cíle společnosti?

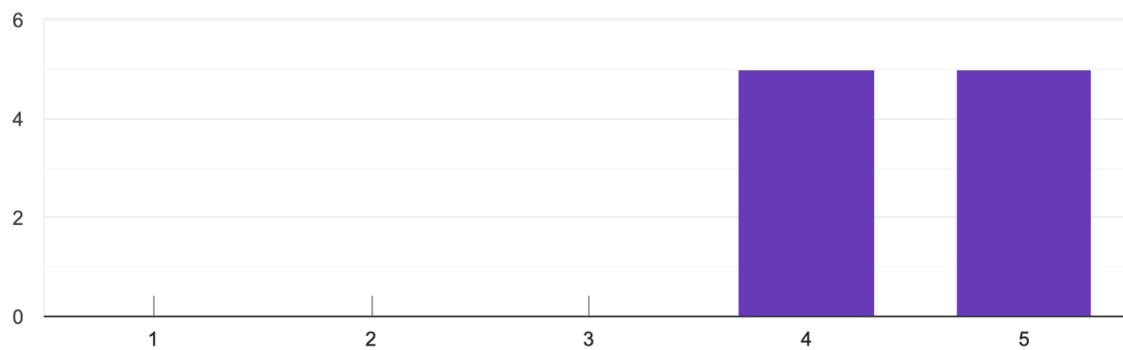
10 odpovědí



Obrázek č. 13

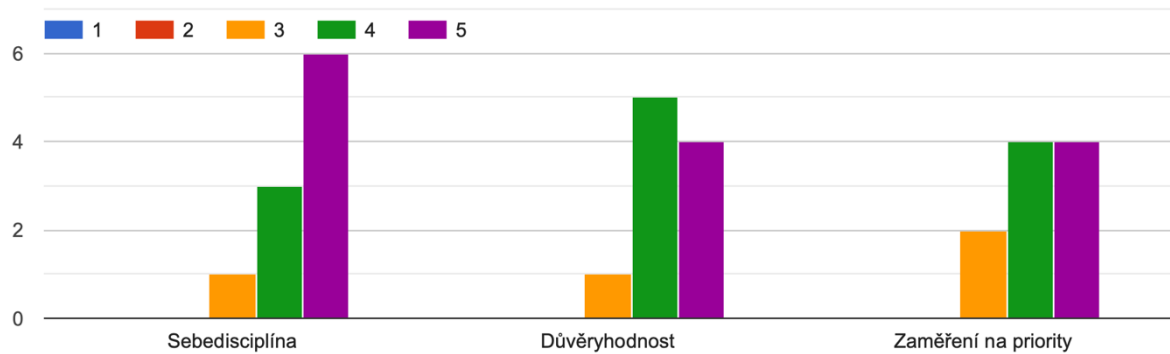
Jaký charakter mají vaši nadřízení? (1 = špatný, 3 = ani dobrý ani špatný, 5 = skvělý)

10 odpovědí



Obrázek č. 14

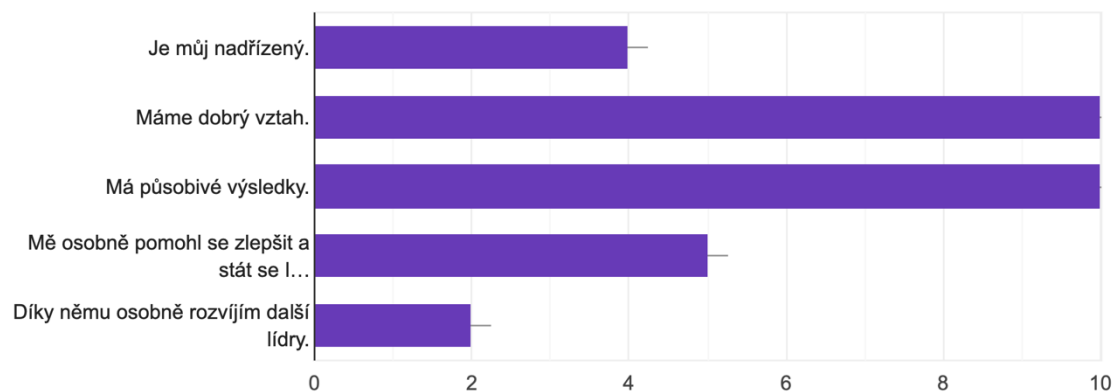
Na jaké úrovni mají z vašeho pohledu vaši nadřízení tyto vlastnosti? (1 = špatný, 3 = ani dobrý ani špatný, 5 = skvělý)



Obrázek č. 15

Respektuji svého nadřízeného protože... (Zaškrtněte VŠECHNY platné body)

10 odpovědí



Obrázek č. 16

Řízení a vedení

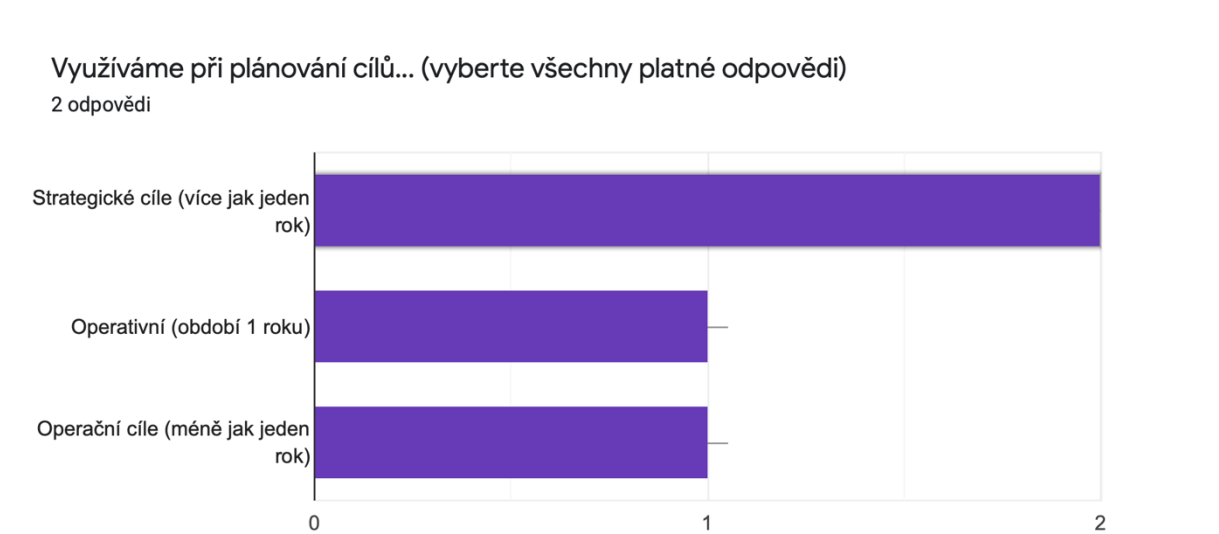
Má firma jasně stanovené poslání? Jaké?

2 odpovědi

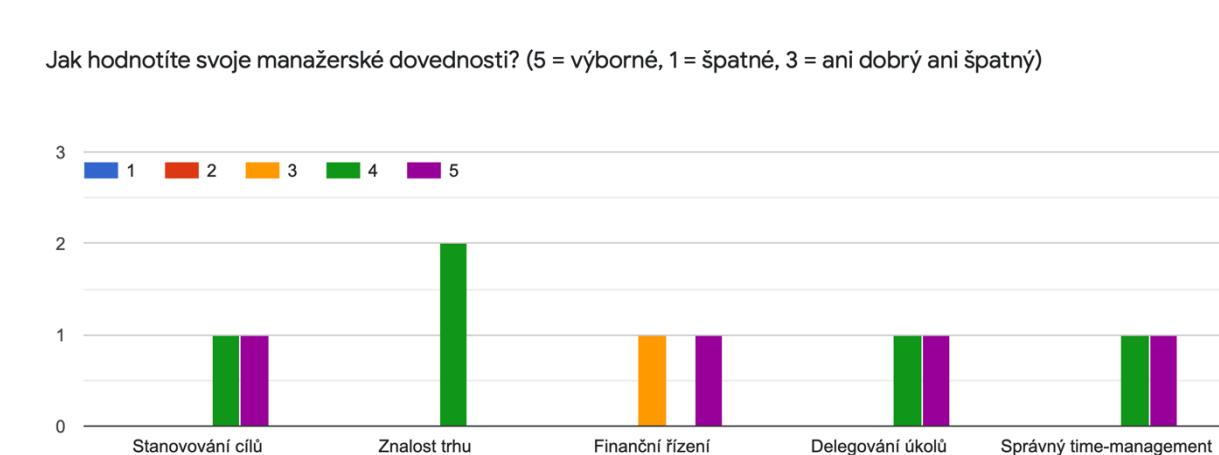
Vytvořit hodnotu pro své pracovníky a být silným leaderem na trhu.

Bezpečný domov

Obrázek č. 17



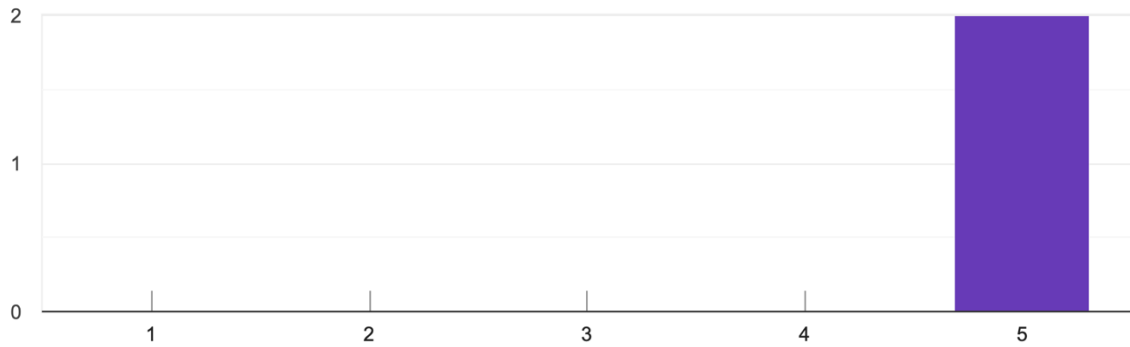
Obrázek č. 18



Obrázek č. 19

Vzděláváte se v oblasti psychologie, řízení lidských zdrojů nebo vedení lidí? (1 = nevzdělávám vůbec, 5 = vzdělávám hodně)

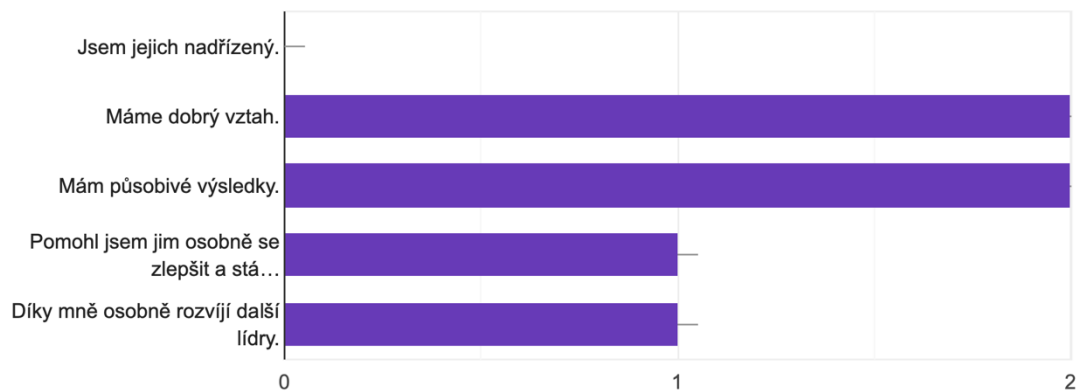
2 odpovědi



Obrázek č. 20

Pracovníci mě respektují protože... (Zaškrtněte VŠECHNY platné body)

2 odpovědi



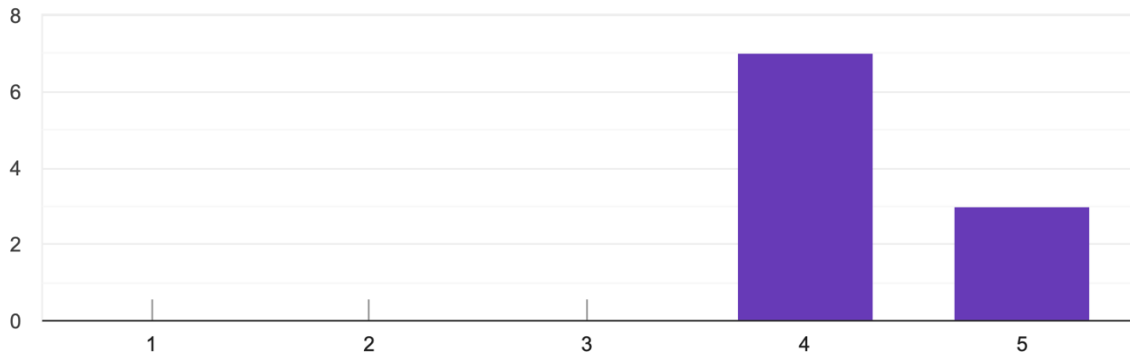
Komunikace

Část komunikace pro pracovníky.

Obrázek č. 21

Jak dobře dokážete porozumět úkolům, které vám manažer zadává? (1 = nedokážu, 3 = ani dobrý ani špatný, 5 = dokážu skvěle)

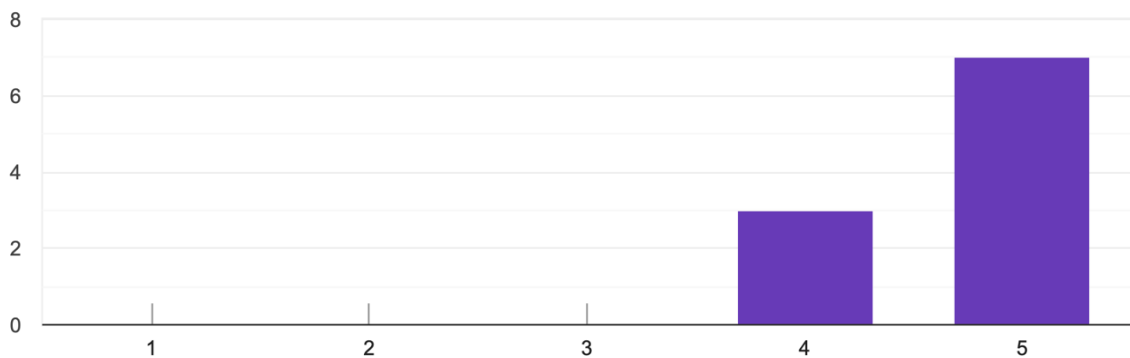
10 odpovědí



Obrázek č. 22

Do jaké míry cítíte při komunikaci s manažerem, že vám dokáže porozumět? (1 = špatně, 3 = ani dobře ani špatně, 5 = skvěle)

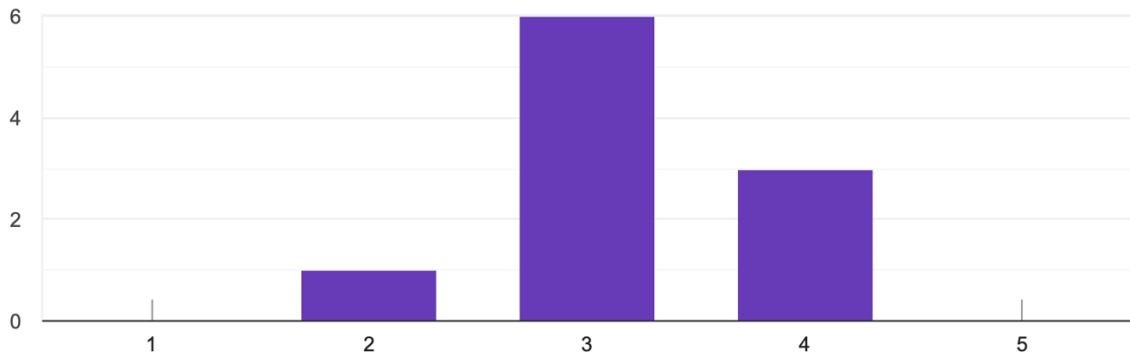
10 odpovědí



Obrázek č. 23

Komunikuje s vámi manažer spíše věci, které jsou důležité pro vás, než pro něj? (1 = důležité pro něj, 3 = pro mě i pro něj, 5 = důležité pro mě)

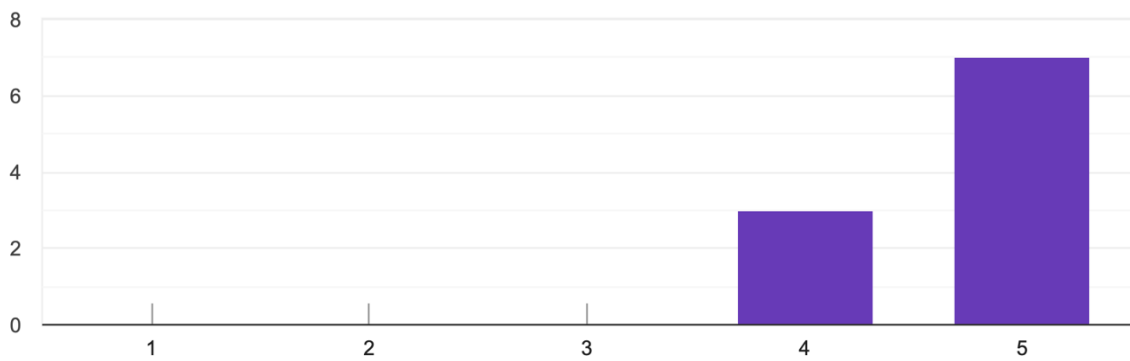
10 odpovědí



Obrázek č. 24

Jak často jste od manažera kritizován? (1 = často, 3 = ani hodně ani málo, 5 = vůbec)

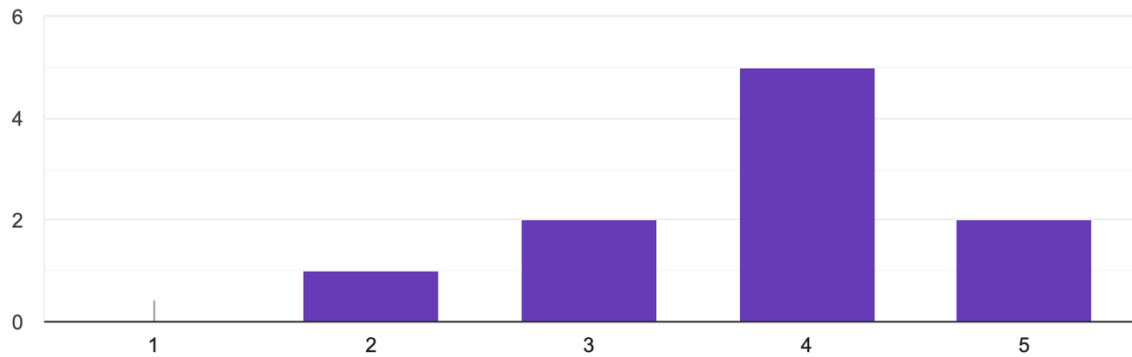
10 odpovědí



Obrázek č. 25

Jak často dostáváte pochvalu? (1 = nikdy, 3 = ani dobrý ani špatný, 5 = často)

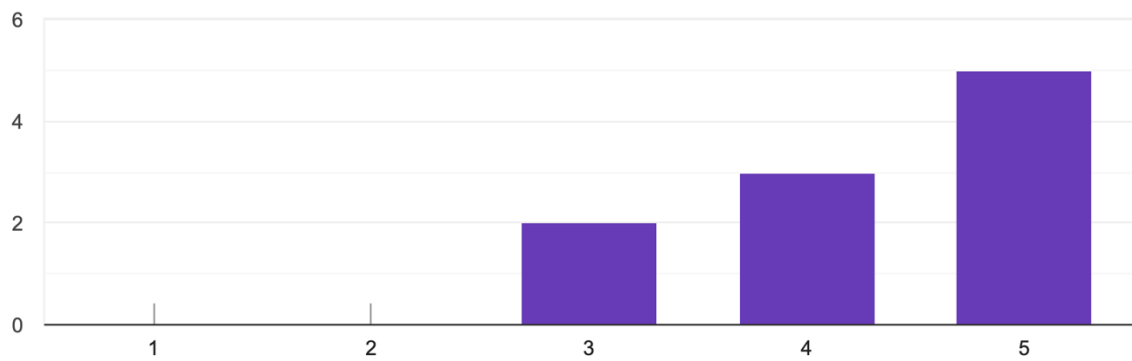
10 odpovědí



Obrázek č. 26

Dokáže vám manažer dobře naslouchat? (1 = nedokáže, 5 = dokáže skvěle)

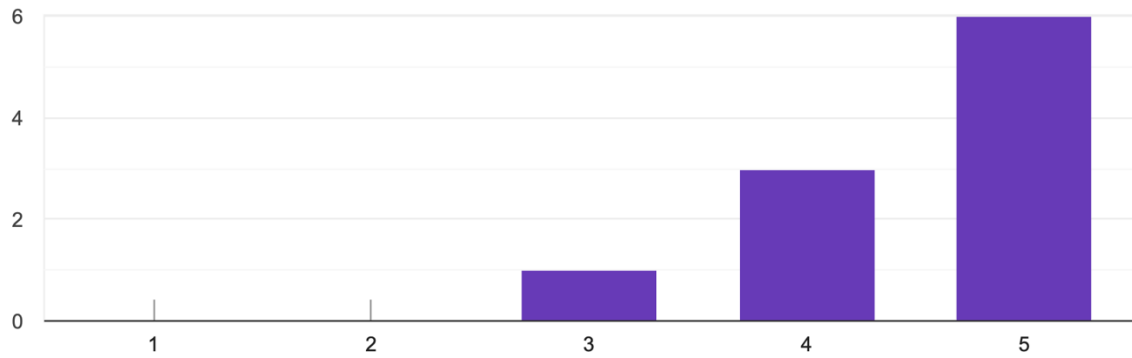
10 odpovědí



Obrázek č. 27

Do jaké míry dokáže manažer rychle přiznat svou chybu a omluvit se za ní? (1 = nedokáže, 5 = dokáže)

10 odpovědí

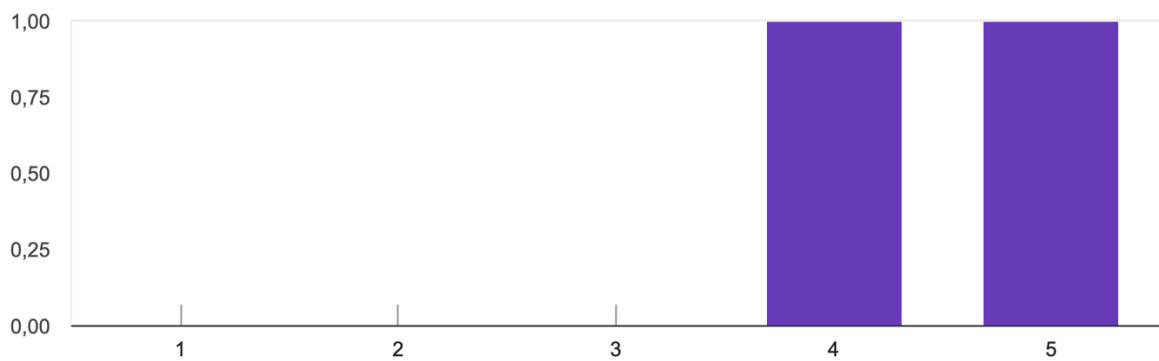


Část komunikace pro manažery

Obrázek č. 28

Jak moc využíváte při komunikaci se svými pracovníky jejich povahu melancholik, sangvinik, flegmatik, choleric? (1 = nevyžívám, 5 = využívám velmi)

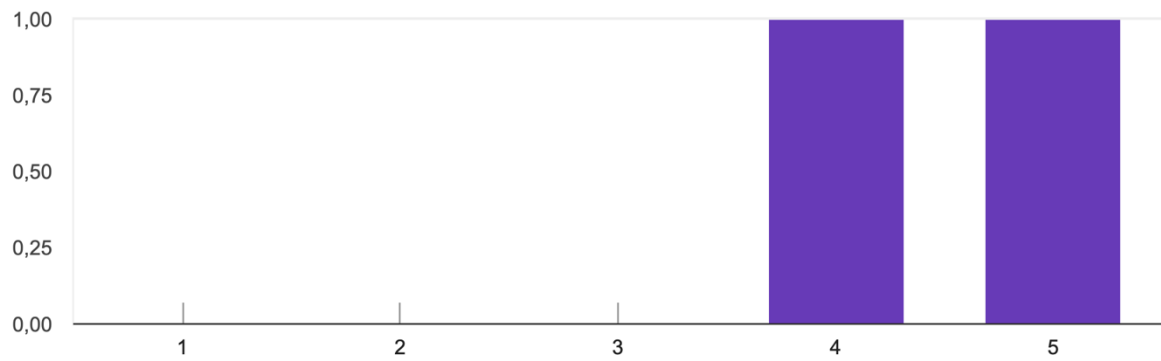
2 odpovědi



Obrázek č. 29

Jakou důležitost přikládáte práci s lidmi ze své manažerské pozice (řízení lidí, leadership atd.)? (1 = nízkou, 3 = ani nízkou ani vysokou, 5 = vysokou)

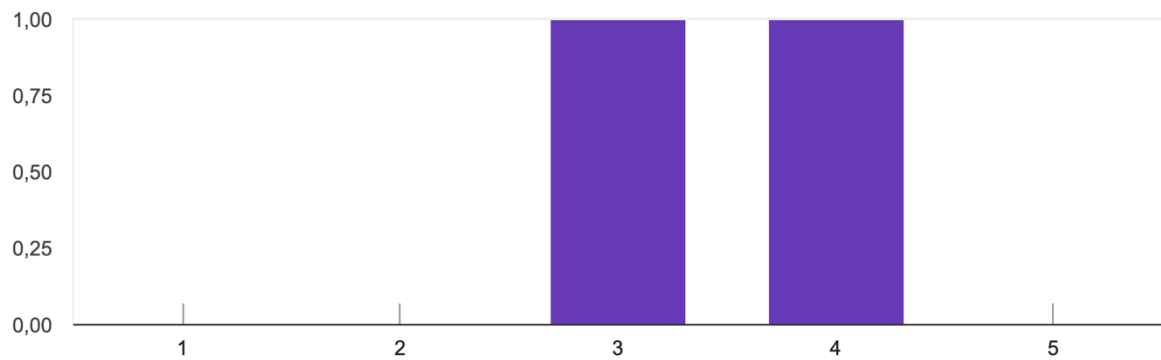
2 odpovědi



Obrázek č. 30

Jak často využíváte při komunikaci se svými zaměstnanci kritiku? (1 = využívám, 3 = ani málo ani hodně, 5 = nevyžívám)

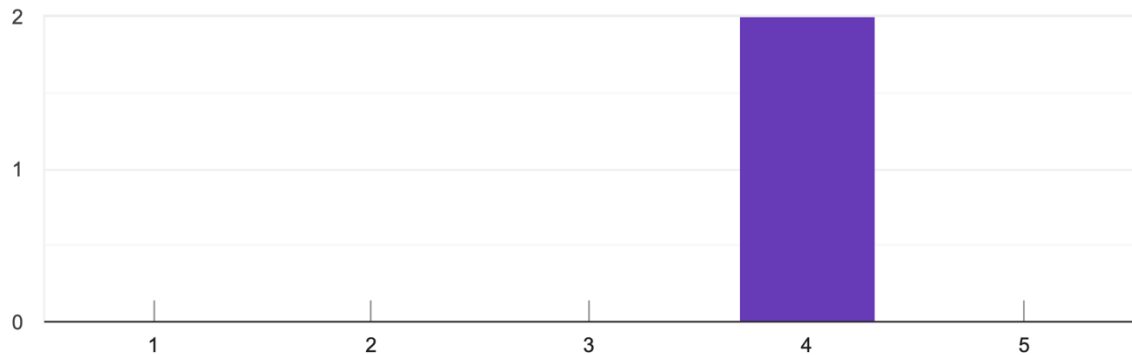
2 odpovědi



Obrázek č. 31

Jak často chválíte své zaměstnance? (1 = vůbec, 3 = ani často ani málo, 5 = velmi často)

2 odpovědi



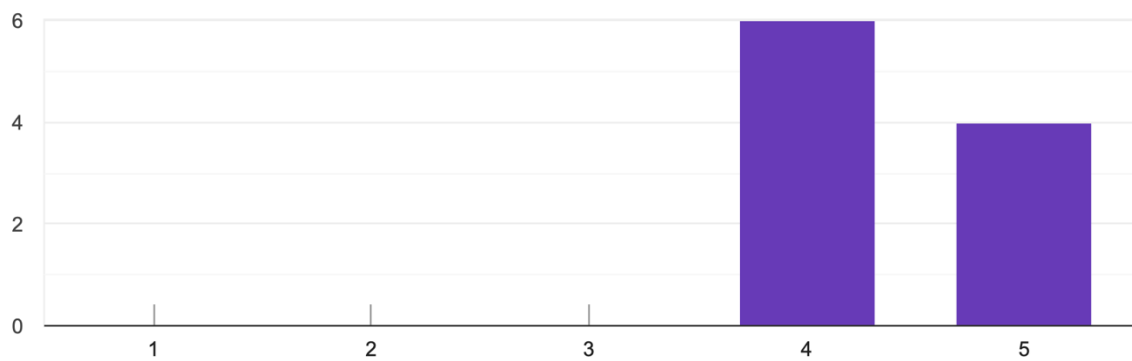
Motivace

Část motivace pro pracovníky

Obrázek č. 32

Cítíte se k práci povzbuzováni a motivováni, nebo spíše nuceni? (1 = nucen, 3 = ani nucen, ani motivován, 5 = motivován a povzbuzován)

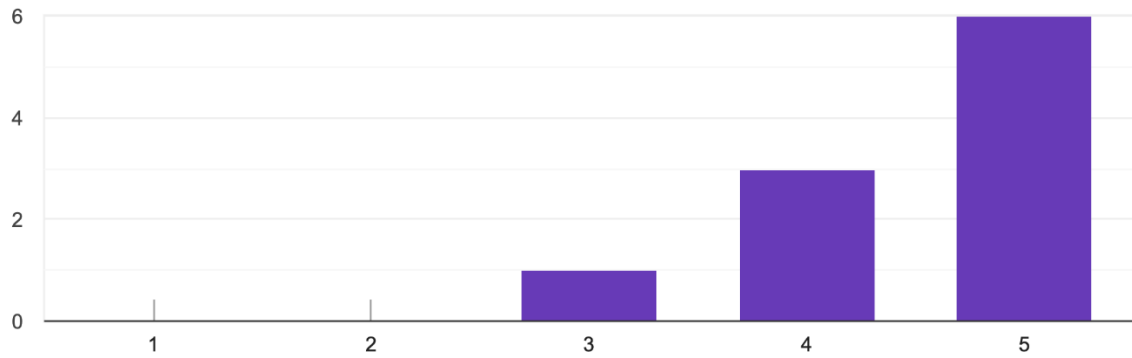
10 odpovědí



Obrázek č. 33

Do jaké míry máte pocit, že je s vámi zacházeno spravedlivě vůči ostatním zaměstnancům na stejné pozici? (1 = nespravedlivě, 3 = ani spravedlivě, ani nespravedlivě, 5 = spravedlivě)

10 odpovědí

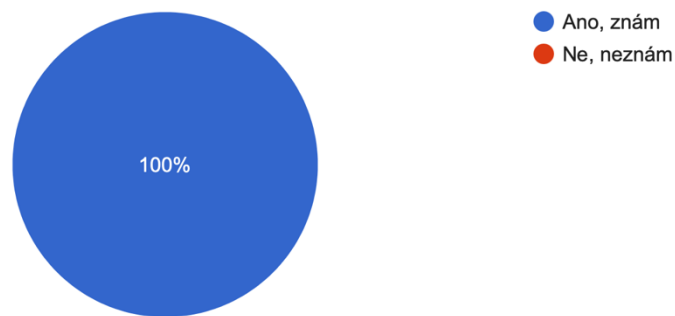


Část motivace pro manažery

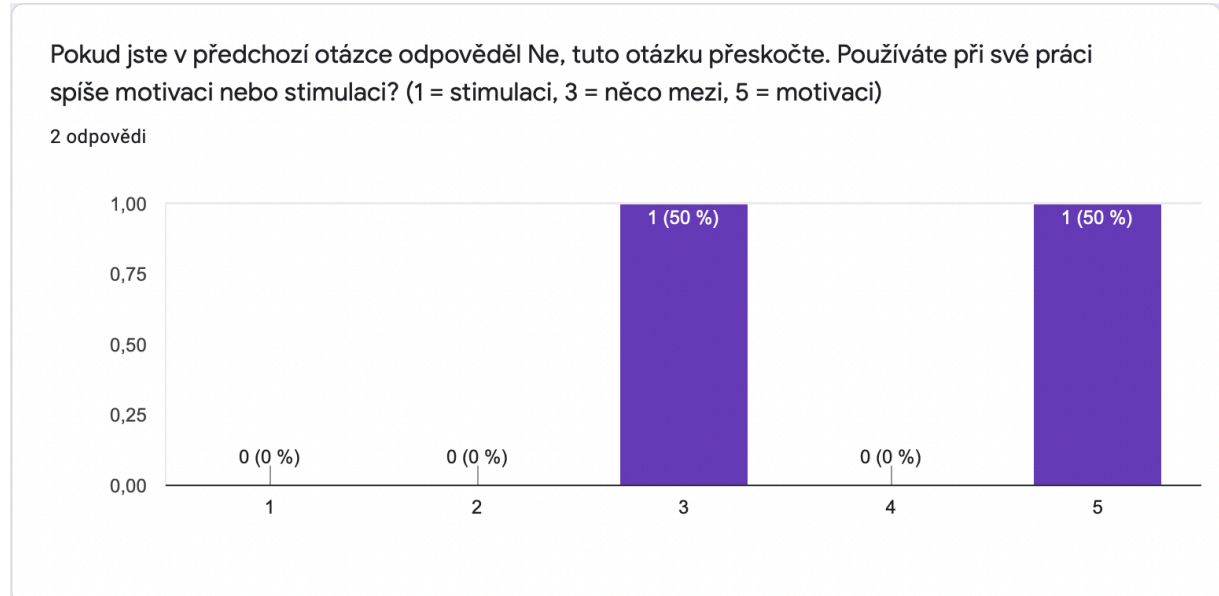
Obrázek č. 34

Znáte rozdíly mezi vnitřní a vnější motivací (motivací a stimulací)?

2 odpovědi



Obrázek č. 35



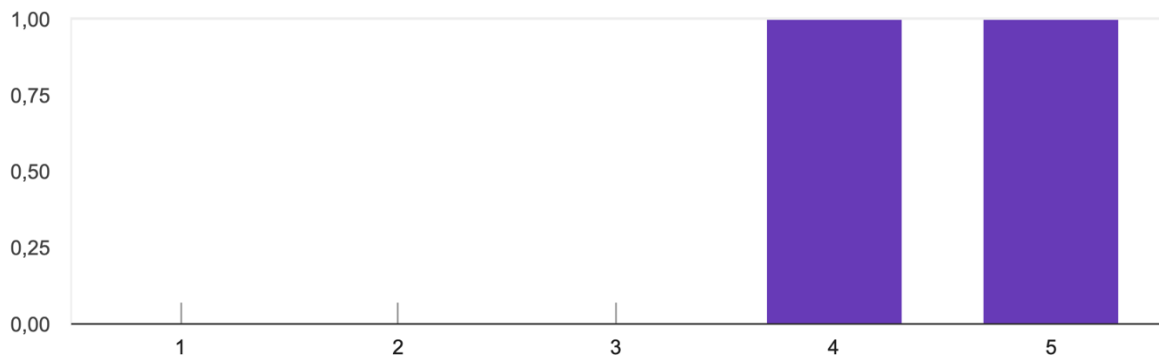
Obrázek č. 36



Obrázek č. 37

Jak velkou pozornost věnujete spokojenosti svých zaměstnanců? (1 = nevýznamnou, 3 = ani významnou ani nevýznamnou, 5 = významnou)

2 odpovědi



4.4 Vyhodnocení výsledků, doporučení a návrhy

Cílem této bakalářské práce je zjistit a ověřit vliv pracovních postupů manažerů v organizacích využívajících znalosti psychologie v porovnání s pracovními postupy manažerů, kteří nejsou s těmito postupy obeznámeni.

Vzhledem k situaci dané pandemií covid-19 mohl být výzkum realizován pouze v omezené podobě, na malém počtu respondentu, což přirozeně významně omezuje zobecnění získaných výsledků.

V kapitole 4.3 můžeme vidět výsledky dvou dotazníkových šetření seřazené podle jednotlivých témat dotazníků z důvodu snadnější orientace v jednotlivých částech napříč dotazníky.

Ve všeobecných otázkách bylo zjištěno, že manažeři mají středoškolské vzdělání, což je stejné nebo vyšší, vzdělání než vzdělání pracovníků, také jsou manažeři starší než všichni jejich zaměstnanci, což jim přidává na přirozené autoritě. Zajímavým úkazem je zde stoprocentní genderová nevyváženost ve prospěch mužů. Navrhují proto pro rozvinutí lepšího kolektivu najmout do firmy i nějaké ženy, které by zde mohly projevit své přednosti, které mají oproti mužům. Např. smysl pro pořádek a organizovanost.

V části řízení a vedení, která se zabývala zjištěním znalosti poslání a firemních cílů mezi manažery a pracovníky, manažerské vlastnosti a dovednosti a zjištění, do jaké míry jsou manažeři zároveň lídři organizace, nebyly zaznamenány významné nedostatky. Naopak

v otázce zaměřené na 5 úrovní leadershipu (obrázky č. 20 a 15) byly zjištěny až překvapivě dobré výsledky, kde manažeři dosahují vždy 2. a 3. úrovně, u poloviny 4. úrovně a u dvou zaměstnanců dokonce 5. úrovně, což je podle Maxwella (2012) velmi ojedinělé. Tyto výsledky se dají odůvodnit tak, že největší překážkou pro růst organizace je v tuto chvíli nedostatek pracovníků. Proto manažeři motivují své zaměstnance k tomu aby přiváděli do firmy další pracovníky a v případě, že pracovník sežene určitý počet nových pracovníků, může se posunout na vedoucího týmu pracovníků, které si našel. Např. mezi přáteli, známými atd. Proto manažeři své pracovníky školí (individuálně i hromadně) v oblasti práce s lidmi, komunikace, a další manažerské dovednosti Z otevřených otázek na poslání a cíle firmy (viz obrázky č. 11, 12, 16 a 17) je zřejmé, že většina pracovníků zná dobře poslání firmy pro veřejnost, které je zároveň sloganem firmy (Bezpečný domov). To bude pravděpodobně způsobeno marketingovou propagací. Avšak poslání vnitropodnikové, které nám v dotazníku uvedl jeden z manažerů, nenapsal žádný z pracovníků. Doporučoval bych proto více se zaměřit na propagaci vnitropodnikového poslání firmy, kterým je, jak uvedl jeden z manažerů: „Vytvořit hodnotu pro své pracovníky a být silným lídrem na trhu.“

Co se týče manažerských a vůdčích dovedností (viz obrázky č. 14 a 18), byly zjištěny vysoké hodnoty jak v odpovědích manažerů, tak v odpovědích pracovníků, což vypovídá o zdravém sebevědomí a integritě manažerů. Tyto výsledky budou do značné míry způsobeny vzděláváním manažerů v oblasti psychologie, managementu a leadershipu, jak ukazuje obrázek č. 19. Tato skutečnost výrazně ovlivňuje výsledky celého dotazníku, a to pozitivním směrem.

V části komunikace byly zjištěny výsledky na vysoké úrovni. Obdivuhodných výsledků manažeři dosahují především v umění porozumět pracovníkům a ve schopnosti pracovníky nekritizovat (viz obrázky č. 22, 24, 26 a 30), což je v pracovním světě neobvyklé. Má-li být něco v této oblasti doporučeno, tak po vzoru Carnegieho (1993) více upřímně chválit své pracovníky a více se zaměřit na komunikování nejprve informací, které jsou podstatné pro jejich pracovníky, nikoliv pro manažery (viz obrázek č. 23). Z obrázku č. 21 můžeme vidět, že porozumění úkolům pro pracovníky od manažerů je na dobré úrovni, ale většina zaměstnanců zaškrtnla 4, nikoliv 5. Proto doporučujeme soustředit se také na dobré vyjádření požadavků na své zaměstnance, které by mohlo zlepšit kladení kontrolních otázek, zda zaměstnanec daný úkol skutečně pochopil správně. Na základě obrázku č. 24 vidíme, že manažeři cítí, že by své zaměstnance mohli chválit ještě o něco více, než jak to dělají teď. Proto navrhuji zvýšenou pozornost i této oblasti.

V poslední a zároveň nejstručnější části, kterou je motivace, bylo zjištěno, že pracovníci jsou spokojeni se způsobem, jakým jsou motivováni k práci (viz obrázek č. 32), a to možná i z toho důvodu, že se manažeři na tuto oblast hodně zaměřují, jak uvedli v této části dotazníku, viz obrázek 37. Z uvedených odpovědí nebyly zjištěny žádné nedostatky, které by potřebovaly nápravu.

Jak bylo zmíněno výše, není možné z tohoto množství respondentů vyvodit zobecněné závěry, ale na těchto výsledcích jedné firmy je vidět, že znalost psychologických aspektů, souvisejících s řízením a vedením lidí, má pozitivní vliv jak na výkonost manažerů, tak také na celý jejich tým pracovníků. Projevuje se lepším porozuměním ve vztahu pracovník x manažer, spokojeností zaměstnanců, pozitivním vlivem manažera na pracovníky aj. Tyto aspekty silně ovlivňují výsledky firmy a to ve kvalitě odváděné práce, spokojenost zákazníků, dosahování vyšších zisků společnosti, snadnější překonávání krizí ve společnosti a další.

5 ZDROJE

Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada, 2002, ISBN 80-247-0469-2

Bedrnová – I. Nový, Psychologie a sociologie řízení, Praha, Management press, 1998, ISBN 80-85943-57-3

Bělohávek, Organizační chování, Olomouc, Rubico, 1996, ISBN 80-85839-09-1

Carnegie, Jak získávat přátele a působit na lidi, Praha, Talpress, 1993, ISBN 80-85609-12-9

Hálek, Management a Marketing, Hradec Králové, Vítězslav Hálek, 2017, ISBN 978-80-270-2439-1

Koubek, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, Praha Management press, 1998, ISBN 80-85943-51-4

Maxwell, 5 úrovní leadershipu, Praha, Dobrovský, 2012, ISBN 978-80-7306-497-6

Maxwell, Rozvíjejte v sobě lídra 2.0, Praha, Pragma, 2019, ISBN 978-80-242-6360-1

Maxwell, Staňte se lídrem, Praha, Pragma, 2017, ISBN 978-80-7549-228-9

Plamínek, Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu, Praha, Grada 2005, ISBN 80-247-1092-7

Provazník, Psychologie pro ekonomy a manažery, Praha, Grada, 2002, , ISBN 80-247-0470-6

Rohm, Pozitivní povahové profily, Hradec Králové, Akademie úspěchu 2010, ISBN 978-80-904529-0-9

Stýblo, Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy, Praha, Grada, 1998, ISBN 80-7169-616-1

Nakonečný, Sociální psychologie organizace, Praha, Grada, 2005, ISBN 80-247-0577-X

6 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

6.1 Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Organizační cíle	12
Obrázek č. 2	5 úrovní leadershipu	25
Obrázek č. 3	Pozitivní povahové profily	29
Obrázek č. 4	Maslowova pyramida potřeb	36
Obrázek č. 5	Výsledek dotazníku pracovníci – pohlaví	44
Obrázek č. 6	Výsledek dotazníku pracovníci – věk	44
Obrázek č. 7	Výsledek dotazníku pracovníci – vzdělání	45
Obrázek č. 8	Výsledek dotazníku manažeři – pohlaví	45
Obrázek č. 9	Výsledek dotazníku manažeři – věk	45
Obrázek č. 10	Výsledek dotazníku manažeři – vzdělání	46
Obrázek č. 11	Výsledek dotazníku pracovníci – poslání firmy	46
Obrázek č. 12	Výsledek dotazníku pracovníci – další cíle společnosti	47
Obrázek č. 13	Výsledek dotazníku pracovníci – charakter manažerů	47
Obrázek č. 14	Výsledek dotazníku pracovníci – dovednosti manažerů	48
Obrázek č. 15	Výsledek dotazníku pracovníci – úroveň leadershipu manažerů	48
Obrázek č. 16	Výsledek dotazníku manažeři – poslání firmy	49
Obrázek č. 17	Výsledek dotazníku manažeři – druhy cílů firmy	49
Obrázek č. 18	Výsledek dotazníku manažeři – manažerské dovednosti	49
Obrázek č. 19	Výsledek dotazníku manažeři – vzdělávání manažerů	50
Obrázek č. 20	Výsledek dotazníku manažeři – úroveň leadershipu	50
Obrázek č. 21	Výsledek dotazníku pracovníci – porozumění zadávaným úkolům	51
Obrázek č. 22	Výsledek dotazníku pracovníci – manažerova dovednost porozumět	51
Obrázek č. 23	Výsledek dotazníku pracovníci – manažerovo zaměření komunikace na svoje cíle nebo cíle pracovníků	52
Obrázek č. 24	Výsledek dotazníku pracovníci – kritika manažerem	52
Obrázek č. 25	Výsledek dotazníku pracovníci – pochvala manažerem	53
Obrázek č. 26	Výsledek dotazníku pracovníci – manažerova schopnost naslouchat	53
Obrázek č. 27	Výsledek dotazníku pracovníci – manažerova schopnost přiznat chybu	54
Obrázek č. 28	Výsledek dotazníku manažeři – míra využívání povahových profilů při komunikaci s pracovníkem	54

Obrázek č. 29	Výsledek dotazníku manažeri – přikládána důležitost manažerem práci s lidmi	55
Obrázek č. 30	Výsledek dotazníku manažeri – využívání kritiky	55
Obrázek č. 31	Výsledek dotazníku manažeri – využívání pochvaly	56
Obrázek č. 32	Výsledek dotazníku pracovníci – povzbuzování a motivace vs. nucení do práce	56
Obrázek č. 33	Výsledek dotazníku pracovníci – spravedlivost zacházení vůči ostatním pracovníkům	57
Obrázek č. 34	Výsledek dotazníku manažeri – znalost motivace a stimulace	57
Obrázek č. 35	Výsledek dotazníku manažeri – využívání motivace nebo stimulace	58
Obrázek č. 36	Výsledek dotazníku manažeri – vliv motivace penězi	58
Obrázek č. 37	Výsledek dotazníku manažeri – zaměření na spokojenost zaměstnanců	59

6.2 Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Převažující orientace činnosti na jednotlivých úrovních řízení	13
--------------	--	----



Zadání bakalářské práce

Autor:	Matěj Šolc
Studium:	I1800576
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Finanční management
Název bakalářské práce:	Psychologie v organizaci
Název bakalářské práce AJ:	Psychology in organization
Cíl, metody, literatura, předpoklady:	
Budou zadány později.	
Garantující pracoviště:	Katedra managementu, Fakulta informatiky a managementu
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.
Datum zadání závěrečné práce:	8.10.2018