

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta zemědělská

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Eva Codlová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta zemědělská

katedra řízení

**Osobní rozvoj manažera, jeho motivace, stimulace a
celoživotní učení**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor diplomové práce:

Eva Codlová

2009

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Rozvoj osobnosti manažera, jeho motivace, stimulace a celoživotní učení“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.

.....

Eva Codlová

V Českých Budějovicích, duben 2009

Děkuji tímto Doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování diplomové práce. Poděkování též patří Ing. Janě Polokové a Ing. Josefu Věnečkovi, za poskytnutí potřebných informací pro tvorbu této práce.

Dále bych ráda poděkovala svým rodičům ze podporu, jež mi věnovali po celou dobu mého studia.

OSNOVA

1. ÚVOD.....	4
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	5
2.1. ROZVOJ OSOBNOSTI MANAGERA.....	5
2.1.1. Osobnost managera.....	5
2.1.2. Pojem osobnost.....	5
2.1.3. Struktura osobnosti.....	6
2.1.4. Osobní vlastnosti managera.....	8
2.2. MOTIVACE.....	10
2.2.1. Pojem motivace.....	10
2.2.2. Teorie motivace.....	11
2.3. STIMULACE.....	15
2.3.1. Pojem stimulace.....	15
2.3.2. Prostředky stimulace.....	15
2.3.2.1. <i>Hmotná odměna</i>	15
2.3.2.2. <i>Obsah práce</i>	16
2.3.2.3. <i>Atmosféra pracovní skupiny</i>	16
2.3.2.4. <i>Identifikace s podnikem</i>	16
2.3.2.5. <i>Pracovní podmínky</i>	16
2.4. CELOŽIVOTNÍ UČENÍ.....	17
2.4.1. Učí se organizace.....	17
2.4.2. Systematické vzdělávání.....	18
2.4.3. Metody vzdělávání.....	18
2.5. ZNALOSTNÍ EKONOMIKA.....	22
2.5.1. Znalostní podnik.....	22
2.5.2. Management znalostí.....	22
2.5.3. Znalostní pracovník a jeho produktivita.....	22

3. CÍL A METODIKA PRÁCE.....	24
3.1. CÍL PRÁCE.....	24
3.2. SPECIFIKACE OBJEKTU ZKOUMÁNÍ.....	24
3.3. METODICKÝ POSTUP A SBĚR DAT.....	24
3.4. POUŽITÉ TECHNIKY SBĚRU DAT.....	25
3.4.1. Pozorování	25
3.4.2. Rozhovor.....	25
3.4.3 Dotazník.....	25
3.5. VLATNÍ SBĚR DAT.....	26
3.5.1. Základní dotazník.....	26
3.5.2. Dotazník č.1: Osobnost manažera.....	26
3.5.3. Dotazník č.2: Motivace a stimulace.....	27
3.5.4.Dotazník č.3: Znalostní ekonomika a celoživotní učení.....	27
3.6. ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ.....	27
4. CHARAKTERISTIKA FIREM.....	28
4.1. FARMTEC a.s.....	28
4.1.1. Historie společnosti.....	28
4.1.2. Regionální působnost.....	29
4.1.3. Výrobní program.....	29
4.1.4. Dotace a financování.....	30
4.2. KOSTEČKA GROUP s.r.o.	31
4.2.1. Profil firmy Kostečka.....	31
4.2.2. Záměry a strategie.....	31
4.2.3. Hlavní produkty.....	32

5. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	33
5.1. VYHODNOCENÍ ZÁKLADNÍHO DOTAZNÍKU.....	33
5.2. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU Č.1: OSOBNOST MANAŽERA.....	38
5.3. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU Č.2: MOTIVACE A STIMULACE.....	52
5.4. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU Č.3: ZNALOSTNÍ EKONOMIKA A CELOŽIVOTNÍ UČENÍ.....	69
6. DISKUSE.....	82
7. ZÁVĚR.....	84
8. SUMMARY.....	85
9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
10. PŘÍLOHY.....	88

1. Úvod

Třetí tisíciletí je významně spjato s řízením lidských zdrojů, jelikož v současné době na celém světě probíhá proces globalizace. Jedna z nejdůležitějších změn je vývoj společnosti od industriální ke společnosti znalostní. V lidské individualitě přestáváme spatřovat pouhou pracovní sílu, plnící přesně dané příkazy či úkoly v určitém časovém rozpětí, ale přestupujeme na kvalitativně vyšší úroveň vedení lidí a práci s lidským potenciálem. Nové principy řízení lidských zdrojů jsou spojeny s větší péčí o rozvoj osobnosti, a to nejen po stránce profesní, ale především osobnostní. Jde o soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy bytost nadanou vlastním rozumem, zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. Rozvoj celkového lidského potenciálu klade důraz na tvůrčí schopnosti osobnosti, tolik potřebné k řešení změn, které přináší globalizující se svět třetího tisíciletí.

Pojem intelektuální kapitál je definován jako organizované znalosti, které lze použít pro vytváření bohatství, a to bohatství spojeného nejen s hmotnými statky. To znamená, že významná je stoupající hodnota lidského faktoru, který disponuje širokým polem vědomostí.

Manažeři, kteří chtějí být ve své práci úspěšní, musí vědět o podstatě člověka jako subjektu a jeho činnosti v pracovních skupinách ve spojitosti s mezilidskými vztahy přinejmenším tolik, jako o své původní odborné profesi.

Vzhledem ke stoupajícímu významu lidského faktoru v procesu globalizačních změn jsou na řízení lidských zdrojů kladeny nové a značně vysoké nároky, vedené snahou zabezpečit konkurenceschopnost firem.

2. Literární přehled

Cílem této kapitoly je charakterizovat osobnost manažera a možnosti jejího rozvoje, dále popsat teoretické i praktické možnosti motivace a stimulace vedoucích pracovníků a vymezit metody jejich vzdělávání a celoživotního učení.

2.1. Rozvoj osobnosti manažera

2.1.1. Osobnost manažera

Bez poznatků o člověku jako osobnosti nemůže být nikdo v řízení lidských zdrojů úspěšný, když nejsme schopni porozumět lidskému jednání, nejsme následně schopni pozitivně toto chování ovlivňovat (Višňovský in Krninská, 2002).

Obecně známou skutečností je, že u manažerů záleží více, než u všech ostatních zaměstnanců, na jejich osobnostních charakteristikách.

Podstata výjimečnosti osobnosti spočívá ve směřování k ideálnímu stavu. To ale bývá jen u flexibilních, učících se jedinců, schopných přiměřené sebereflexe a nezbytných změn v zájmu dosažení lepších kvalit. Právě dosahování lepších kvalit se stává závaznou cestou pro všechny, jež ovlivňují další subjekty při jejich činnosti (Bedrnová – Nový a kol., 2004).

Osobnost manažera se odráží v celém jeho týmu, protože lidé přejímají jeho hodnoty i přesvědčení (Fremantle in Bedrnová – Nový a kol., 2004).

2.1.2. Pojem osobnost

V chápání pojmu osobnost neexistuje mezi odborníky jednota. A tato skutečnost jednoznačně poukazuje na fakt, že se jedná o pojem složitý. Není tedy divu, že v praxi bývá člověk jako osobnost často interpretován zjednodušeně (Bedrnová – Nový a kol., 2004).

Výklady pojmu osobnost:

Osobnost je individuální jednota člověka, je to hodnota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích (Tardy in Bedrnová – Nový a kol., 2004).

Osobnost je to, co dovoluje předpovědět, co učiní osoba v určité situaci, zahrnuje všechno chování jedince, zjevné i vnitřní (Catell in Bedrnová – Nový a kol., 2004).

Osobnost je daleko spíše nepřetržitým procesem než definitivním výtvorem. Má sice některé rysy stabilní, ale zároveň prochází kontinuálními změnami (Allport in Provasník, 2004).

Podle Krivohlavého in Krninská (2002) je každý člověk individuální osobností, která je naprosto jedinečná – odlišná od ostatních lidí. Osobnost člověka určuje soubor mnohotvárných skutečností, které se během života rychleji nebo pomaleji proměňují. Osobnost lze takto vnímat z psychologického hlediska – je jí každý člověk svou neopakovatelnou svérázností. Psychologické pojetí osobnosti je třeba odlišovat od osobnosti ve vztahu k mimořádnému výkonu v určité oblasti (manager jako „osobnost“, umělec jako „osobnost“).

2.1.3. Struktura osobnosti

Jednotlivé dílčí charakteristiky osobnosti se seskupují do jednotlivých množin, které bývají označovány jako její obecnější kvality – dimenze. Bývají členěny různě. Za relativně optimální lze považovat pojetí, v němž základní dimenze osobnosti členíme takto:

- **výkonové charakteristiky,**
- **motivační dimenze,**
- **profilující vlastnosti osobnosti** (především temperament, charakter a postoje).

Výkonové charakteristiky představují vlastnosti, které jsou pro člověka důležité zejména z hlediska jeho praktického uplatnění v životě a práci. Rozdílná míra úspěšnosti lidí souvisí především s určitými vrozenými předpoklady – **vlohami**. Jsou jejich vrozenou výbavou, biologickými základy pozdějších schopností.

Schopnosti se utvářejí postupně v průběhu dětství a mládí jedince, v procesu jeho socializace. Významný podíl na utváření schopností má především proces vzdělávání, v jehož rámci lidé postupně získávají potřebné vědomosti. Jejich úspěšnost v určité činnosti však závisí na tom, jak tyto vědomosti dokáží uplatňovat, záleží na jejich specifických dovednostech.

Dovednosti jsou spíše záležitostí výchovy – cílevědomé vedení jedinců při modelové či reálné praktické činnosti. Jejich získání vyžaduje nezbytnou základní informační bázi, svým charakterem ji však překračují. Více než s lidským poznáním se spojují s konkrétními formami praktického jednání člověka a zakládají vznik zkušeností – postupně upevněných osvědčených způsobů jednání.

Schopnosti bývají z různých hledisek členěny. Například na obecné a speciální (nejobecnější schopností člověka je schopnost myslet – schopnosti intelektové). Jiné užívané dělení vychází ze zastoupených tělesných a duševních dispozic:

schopnosti pohybové, smyslové a rozumové.

Rozumové schopnosti jsou pro člověka nejdůležitější. Úroveň a struktura rozumových schopností člověka jsou do značné míry závislé na vrozených vlohách, tvoří **intelekt** člověka.

Dosažená úroveň a individuálně specifická skladba intelektu je obvykle základním předpokladem úspěšnosti člověka ve všech činnostech, které uskutečňuje.

Schopnosti (včetně vědomostí, dovedností a zkušeností) ale nejsou samy o sobě zárukou uplatnění člověka a jeho úspěšnosti v práci i životě. Ani vynikající schopnosti nemusí člověk umět či chtít v plné míře využít, zejména pokud mu budou chybět další potřebné vlastnosti. Patří mezi ně zejména vlastnosti motivační. Ty jsou na jedné straně zdrojem dynamiky osobnosti, na druhé straně pak jejím produktem. Trvale spojují člověka s aktivitami, které uskutečňuje.

Motivací rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, síly, které usměrňují jeho poznávání, prožívání a jednání. Lze je chápat jako dynamické tendence osobnosti.

Motivovanost člověka k činnosti představuje aktuální míru mobilizace jeho úsilí tuto činnost zvládnout, podat očekávaný výkon, splnit konkrétní úkol. Formuje se v důsledku řady objektivně působících vlivů, jež si postupně každý jedinec určitým způsobem transformuje do subjektivní a individuální podoby. Bývá obvyklé tyto vnější vlivy označovat jako **stimuly** (podněty). Podněty působí živelně, nebo bývají uplatňovány záměrně subjekty socializačního působení v podobě tzv. **stimulace**.

Individuální svéráz osobnosti nejvíce vyjadřují především ty její charakteristiky, které jsou zřejmé z jednání člověka, z jeho činnosti, a které jsou poměrně stálé. Z převážně biologicky podmíněných charakteristik mezi ně bývá zařazován **temperament**. Je určován především vrozenými vlastnostmi nervové soustavy. Vyjadřuje celkový stav emotivity jedince. Jde o jakési citové ladění jedince.

V profilování osobnosti člověka se v rovině vnější ale i v rovině vnitřní výrazně uplatňují postoje. Jde o specifické charakteristiky osobnosti, podmíněné především sociálně. Bývají vymezovány jako relativně stálé, kladné nebo záporné hodnotící soudy, názory, citové vztahy tendence jednat podobným způsobem v obdobných situacích. Každý člověk si v průběhu života vytváří nejrůznější postoje, které mu pomáhají stabilizovat jeho prožívání a jednání. Prostřednictvím postojů vyjadřuje člověk zpravidla svou hodnotovou orientaci. Postoje tak úzce souvisejí s motivací, resp. se zaměřeností člověka.

Lze – li postoje chápat jako určité můstky mezi jedincem a skutečností, pak hlubší psychickou a osobnostní vybavenost osobnosti – **charakter** – je možné interpretovat jako specifickou součást vnitřního osobnostního profilu člověka. Představuje ho soustava relativně stálých duševních vlastností člověka, které se formují a projevují v jeho vztazích k různým stránkám skutečnosti včetně vztahů člověka k sobě samotnému, vlastností, které jsou pro daného jedince příznačné a které vtiskují ráz celému jeho prožívání a jednání. Charakterové vlastnosti také určují míru souladu

jednání člověka s obecně přijímanými mravními zásadami, zvyky a obyčejí dané společnosti (charakterní nebo naopak bezcharakterní jedinec) (Provazník, 2004).

2.1.4. Osobní vlastnosti manažera

V případě osobnosti manažera se očekávají a berou v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem označit za mimořádné. V této souvislosti se dnes často setkáváme s pojmem *osobní kvalita*.

Osobní kvality může vyjadřovat jednat to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení. Zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže dát víc, aby tak přispěl k vyšší kvalitě práce oddělení

a podniku. Spočívá tedy jak ve schopnostech člověka, tak i v jeho motivaci. Kromě výkonových charakteristik jsou důležité také profilující charakteristiky osobnosti. Přitom méně závisí jen na potenciálních dispozicích jednotlivých lidí a více na jejich skutečně rozvinutých vlastnostech, které se odrážejí v jejich vnějších projevech. Vystupují jako určitá vizitka jejich osobní kvality. Charakteristikami takové osobní kvality pak mohou být podle Bedrnová – Nový a kol. (2004):

- **pracovní a osobní kompetence**, které vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení,
- **sociální kompetence**, tedy způsobilost vhodně se prosadit v sociálních vztazích,
- **pozitivní uvažování a proaktivní jednání**, umožňují interpretovat vlastní životní situaci jako situaci poskytující příležitost, nalézat kladné stránka všech možných jevů, nečekat na vnější podněty a vycházet ve svém jednání ze silných a sociálně žádoucích vnitřních pohnutek,
- **pracovní ochota a výkonová motivace**, vyjádřené v zájmu o práci a v potřebě vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvalitě i kvantitě,
- **vyšší hladina aspirací a volního úsilí**, projevující se celkově vyšší úrovní nároků na život, vytrvalostí a způsobilostí překonávat případné překážky,
- **schopnost sebekontroly**, jednat racionálně, umět přiměřeně ovládat své prožívání a svůj citový život,
- **rozvinuté etické a estetické cítění**, tj. způsobilost citlivě registrovat a do svého prožívání a jednání promítat hlediska morálky a krásna,
- **tvořivost**, jako schopnost vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy a nová řešení,

- **pochopení a tolerance**, ve smyslu schopnosti a ochoty akceptovat druhé lidi, úsilí jim porozumět a respektovat je i za situace značné odlišnosti od jejich přístupů, projevů a vlastností,
- **smysl pro humor**, jako z určitého nadhledu vyvěrající schopnost vidět realitu i sebe sama odlehčeně, s citem pro proporce,
- **způsobilost stále na sobě pracovat**, v duchu vynakládání průběžného úsilí zaměřeného na odstranění vlastních nedostatků prostřednictvím sebevýchovy a sebevzdělání (Bedrnová – Nový a kol., 2004).

Lze očekávat, že lidé, kteří v průběhu života nastupují do řídicích funkcí, budou vybíráni především z těch jednotlivců, kteří budou mít lépe profilovanou *osobní kvalitu*, a to v důsledku převahy příznivých vlivů, jež se podílely na formování jejich osobnosti (Bedrnová – Nový a kol., 2004).

Podle Krninské (2002) jsou z osobních vlastností manažera oceňovány především:

- **sebevědomí,**
- **autorita,**
- **schopnost motivace sebe i ostatních,**
- **průbojnost,**
- **loajalita vůči firmě, zákazníkům a spolupracovníkům,**
- **takt korektnost,**
- **schopnost seberochoje a neustálého sebevzdělávání.**

Podle Višňovského in Krninská (2002) nároky na osobní vlastnosti manažera nového věku jsou:

- **konstruktivnost**, zejména ve vedení týmu,
- **disciplína cti manažera** – čestnost, schopnost dostát svému slovu,
- **loajálnost,**
- **absolutní statečnost**- schopnost přiznat svou chybu,
- **velkorysost,**
- **tvořivost** – např. při problémech, kde existuje více řešení,
- **postojová otevřenost**- manažer má být silná a přesvědčivá osobnost, aby svým vystupováním a jednáním vyvolával v ostatních pocit jistoty.

Podle Horalíkové (2000) význam manažerů v řízení podniků a společností roste. Úspěšný manažer má podnikatelský talent, odborné znalosti, vůdčí charisma, schopnost získávat a nadchnout lidi pro cíle podniku. Nejvýznamnějším předpokladem manažera je však schopnost obklopit se lidmi, kteří přicházejí s novými myšlenkami, nápady a kteří dokáží odhadnout, co lidé potřebují a po čem touží.

2.2. Motivace

2.2.1. Pojem motivace

Pojmem **motivace** vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.

Motivace působí ve třech základních dimenzích.

Dimenze směru: motivace člověka (jeho činnost) vždy určitým směrem zaměřuje.

Dimenze intenzity: činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle (intenzitě motivace), vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně energie.

Dimenze stálosti: Schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní bariéry, překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

Základními zdroji motivace jsou: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály. Již z názvů je poměrně zřejmé co která skupina zdrojů motivace obsahuje a nebudu tuto oblast více rozvádět.

V souvislosti s motivací se objevují další pojmy frustrace a deprivace. Tyto jevy se objevují, pokud není možno dosáhnout motivované činnosti a uspokojení aktivované potřeby.

Frustrace představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti.

A to jednak určitou specifickou objektivně definovanou situací, tak i určitý vnitřní subjektivní prožitek, který je důsledkem nemožnosti uspokojit aktivovanou potřebu, důsledkem frustrační situace.

Deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu.

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka (jeho činnost) určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl. V psychice člověka v daný okamžik nepůsobí zpravidla jeden, ale několik motivů současně. Tyto motivy mohou mít různý směr, intenzitu i perzistenci (Růžička, 1992).

Podle Hájka (2008) je motivace psychologický proces, který aktivuje chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno (www.vedeme.cz).

J. Nuttin in Nekonečný (1997) vymezuje motiv jako faktor aktivace a řízení způsobů chování a poznamenává, že jako takový znamená buď objekt ve vnějším světě, který u individua vyvolává určitou pohotovost k chování, nebo vyjadřuje tuto pohotovost samu: v prvním případě jím označuje například jídlo, v druhém případě hlad. V obou případech však finálním efektem je dosažení určitého psychického stavu uspokojení, dosažení objektu je pouze prostředkem dosažení tohoto vnitřního uspokojení.

Jsou-li motivy psychologické příčiny, jsou to pohnutky k dosahování určitých finálních psychických stavů. Vnitřní motivující pohnutka se stává motivem až tehdy, když se zpředměťuje, tj. nachází objekt, jehož dosažením dospívá k uspokojení (Nakonečný, 1997).

Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v němž se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince. Vše směřuje k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení (Nakonečný, 1996).

2.2.2. Teorie motivace

Existuje velké množství teorií motivace. Obecně nejširšího uznání se dostalo následujícím: Maslowově hierarchické teorii potřeb, Herzbergově dvoufaktorové teorii, Vroomově teorii očekávání, Adamsově teorii rovnováhy, Skinnerově teorii pozitivního posílení a McClellandově teorii získaných potřeb.

Uvedené teorie nejprve představím, abych je na konci mohla shrnout.

Pro leadery je totiž naprosto nezbytné vědět o motivaci co nejvíce. Leader musí vědět, co motivuje jeho samotného, musí se umět motivovat a teprve pak může začít inspirovat a motivovat ostatní. Musí znát i umět. Teprve pak může vést.

Maslowova hierarchická teorie potřeb

Teorie potřeb jsou nejpravděpodobněji nejznámější teorie motivace. Tvrdí, že lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se do cesty nepostaví překážky. Tyto překážky zahrnují hlad, žízeň, finanční problémy a vůbec všechno, co lidem brání v jejich úplném rozvoji.

Jedním z nejvýznamnějších výzkumníků v této oblasti byl americký psycholog Abraham Maslow, který v roce 1943 uvedl svou slavnou hierarchii potřeb. Tato teorie tvrdí, že lidé jsou

motivování určitými potřebami a tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami odstranění nějakého nedostatku (D - potřeby) a potřebami dosažení něčeho (B - potřeby).

Nejsou-li uspokojeny D - potřeby, je pociťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od skupiny B, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více.

V rámci D - potřeb existují 4 hierarchické úrovně, nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když jsou uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch nižších.

D - potřeby:

- Biologické a fyziologické potřeby (základní životní potřeby jako jídlo, pití, spánek, sex)
- Potřeba jistoty a bezpečí (bezpečí, jistota, zákon, pořádek,....)
- Sociální potřeby (příslušnost ke skupině, láska,...)
- Potřeba úcty a uznání (sebeúcta, nezávislost, prestiž, dominance,....)

B - potřeby:

- Poznávací (kognitivní) potřeby (znalosti, smysl, sebeuvědomění,...)
- Estetické potřeby (krása, harmonie, rovnováha,...)
- Seberealizace, sebenaplnění (osobní růst, osobní naplnění,....)
- Sebetranscendence (spiritualita, něco, co přesahuje samotného jedince)

(Nakonečný, 1997).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory, absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické patří například: firemní benefity, pracovní podmínky, plat, vztahy na pracovišti. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg srovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienických faktorů přinese jen krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhou spokojenost.

Vroomova teorie očekávání

Neustále probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování upřednostňujeme to, co má největší motivační sílu.

Z praktického hlediska je zkrátka nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl je a je žádoucí,
- že je vůbec možné cíle dosáhnout,
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- že si daný člověk cíle zaslouží (www.vedeme.cz).

Adamsova teorie rovnováhy

Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají v porovnání s tím, co od ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání, ocenění, pocit rozvoje a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, zlepšení nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak může také vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu.

Je třeba podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou neprávne vnímat, pokud nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné, než kdyby byl přesvědčen, že je to forma ocenění pracovního výkonu (www.vedeme.cz).

Skinnerova teorie pozitivního posílení

Idea teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky (chování) ovlivňují chování.

V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu posilují chování,
- důsledky, které poskytují potrestání chování oslabují a
- v případě, že důsledky, které neposkytují nic, chování vyhasíná.

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování, aby bylo intenzivnější, poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit, poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo, nevěnujeme mu pozornost.

Teorie pozitivního posílení je pouze funkcionalistická, ukazuje jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně posiluje či oslabuje chování. Musíme na to přijít sami metodou pokusu a omylu.

McClellandova teorie získaných potřeb

David c. McClelland byl americkým behaviorálním a sociálním psychologem. Jeho teorie získaných potřeb je známá pod jmény teorie tří potřeb, teorie naučených potřeb.

McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit, potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.

- Ten, který chce hlavně něčeho dosáhnout má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
- Ten, který chce hlavně někam patřit má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Vyhledává spíše souhlas, než uznání.
- Ten, který má silnou potřebu moci má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládnutí lidí anebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda (www.vedeme.cz).

Doporučení pro leadery

Je zde otázkou, jaké teorii dát přednost, když všechny vypadají rozumě. Nemyslím si, že by bylo vhodné vybírat si jen jednu. Naopak doporučuje se pracovat současně se všemi, jelikož se velmi vhodně doplňují.

Jako základní rámec je nejlepší vzít model základních lidských potřeb, jelikož každý člověk má potřebu žít, milovat a být milován, poznávat a nechávat odkaz. V tomto systémovém rámci se pak mohou pohybovat do větších detailů. V jakém pořadí budu potřeby naplňovat (Maslow), jaká pravděpodobně bude doba života jejich naplnění (Herzberg), jaká přesvědčení mají lidé o cílech a sobě (Vroom), jak lidé vnímají vztah mezi svým vloženým úsilím a dosaženým výsledkem (Adams), jaké mají přirozené vnitřní sklony k jednání (McClelland) a poté musím žádoucí chování posilovat (Skinner) (www.vedeme.cz).

2.3. Stimulace

2.3.1. Pojem stimulace

Stimulace je jakákoliv vnější pobídka, jež působí na chování člověka. Stimul vyvolává určité změny v motivaci člověka. Mezi stimulací a motivací však není přímý vztah. Je podmíněn osobními vlastnostmi a právě probíhajícími psychickými procesy (Růžička, 1992).

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Úspěšnost závisí na tom, zda jsme zvolili pro danou chvíli nejlepší množství nejvhodnějších stimulačních podnětů (Bedrnová – Nový a kol., 1998).

Stimulace je vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

2.3.2. Prostředky stimulace

Základním problémem je pochopit rozdíl mezi stimulací a motivací. Stimulace je nejdříve zpracovávána motivační strukturou daného jedince a teprve poté se adekvátně změní motivace. Z toho plyne, že i dobře míněná stimulace může mít nakonec efekt zcela opačný...

Mezi základní stimulační prostředky patří:

- hmotná odměna – pro ni by měla platit jistá pravidla jako přiměřenost k výkonu, měla by přicházet co nejdříve po ukončení úkolu, atd.
- obsah práce
- povzbuzování – neformální hodnocení – velmi významné, protože umožňuje objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Důležité je hlavně zvýrazňování pozitivních prvků.
- atmosféra pracovní skupiny, identifikace s prací a podnikem
- pracovní podmínky a režim práce (www.vedeme.cz).

2.3.2.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna je považována za nejdůležitější stimulační prostředek, jelikož je základem existenčních prostředků pro pracovníky. Hmotná odměna může mít formu peněžitou nebo nepeněžitou (Davis – Werther, 1992).

2.3.2.2. Obsah práce

Podle Bedrnová – Nový (1998) existuje 7 druhů apelů, jež působí na obsah práce:

- apel hrdosti na práci
- apel jistoty
- apel na tvořivé myšlení
- apel na samostatnost
- apel na koncepční myšlenky
- apel na systematické myšlení
- apel hrdosti na vlastní schopnosti.

Stimulující apely však nepůsobí na všechny pracovníky stejně. Lidé jsou orientováni na jinou činnost a tak každého konkrétní aspekt oslovuje více nebo méně (Bedrnová – Nový, 1998).

2.3.2.3. Atmosféra pracovní skupiny

Pracovní skupina je tvořena určitým souborem osob spjatých společnou činností při plnění úkolu. Skupina pracovníků má stanovenou vnitřní strukturu a společné vedení. (Mayerová – Růžička, 1998).

2.3.2.4. Identifikace s podnikem

Identifikace s podnikem je ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací v podniku. Charakteristikou je, že pracovník přijme cíle podniku za své vlastní (Růžička, 1992).

2.3.2.5. Pracovní podmínky

Pracovní podmínky patří do kategorie hygienických faktorů, jež sami o sobě nevyvolávají spokojenost, ale za déle trvající nepřízně vyvolávají nespokojenost.

Zlepšením pracovních podmínek se zvyšuje produktivita práce a management tak dává najevo svým pracovníkům, že jim na nich záleží a že si jejich práce váží

(Provazník, 1997).

2.4. Celoživotní učení

Motto B. Shawa: „*Když člověk vždycky dělá jen to, co již dělal, tak může vždy dosáhnout jen toho, čeho již dosáhl.*“

Jedním z nových směrů v řízení lidských zdrojů je pohled na otázku vzdělávání. Celoživotní učení boří hranice tradičních vzdělávacích institucí. Chápe se jako komplexní propojený celek, který umožňuje volný přechod mezi vzděláváním a zaměstnáním. Díky celoživotnímu učení má každý možnost vzdělávat se v různých etapách svého života v souladu s vlastními zájmy a potřebami. Celoživotní učení se liší od školského vzdělávání nejen formou- metodami či prostředky, ale také způsobem motivace (<http://vzdelavani.ihned.cz/>).

Filozofie soustavného rozvoje tvrdí, že je nedostatečné, aby organizace poskytovala lidem pouze určité vzdělání či výcvik na začátku jejich zaměstnání nebo u zvláštních momentů v jejich kariéře. Místo toho je vzdělávání třeba vidět jako soustavný a celoživotní proces, jež klade menší důraz na formu vyučování, zato se soustředí na odpovědnost lidí za jejich vlastní vzdělání (Armstrong, 1999).

2.4.1. Učí se organizace

Společnost znalostí mění podstatně podnikatelské chování. Přichází totiž doba, kdy firmy budou soutěžit o získání nejlepších pracovníků, kteří budou umět inovačně myslet a budou profesně i kvalifikačně na výši. Hlavní zájem se soustředí na výběr nejlepších lidí, kteří se dovedou permanentně učit a vzdělávat. To bude platit nejen s ohledem na vnější okolí, ale také dovnitř firem. Úloha manažera se bude měnit od autoritativního vedoucího k úloze neformálního rádce, učitele a zkušeného pracovníka (Truneček, 1995).

Podle Krninské (2002) si jsou moderní organizace vědomy, že kultivace lidského potenciálu představuje nikdy nekončící proces a samy sebe označují za „učící se organizace“, které neustále usilují o zlepšování svých činností, o využití nejlepší zkušeností (ať už vlastních či získaných z vnějšího prostředí). V rámci těchto aktivit věnují stálou pozornost rozvoji schopných jedinců a umožňují pracovníkům získat větší podíl na organizačním rozvoji.

Wick a Leon in Armstrong (1999) definovali „učící se organizaci“ jako organizaci, která se soustavně zlepšuje rychlým vytvářením a zdokonalováním schopností potřebných pro budoucí úspěšnost. Výzkum, který prováděli zjistil, že charakteristiky úspěšné učící se organizace jsou:

- vůdce s jasně definovanou vizí,
- rychlé šíření informací,

- tvořivost a vynalézavost,
- podrobný plán činnosti,
- schopnost plán realizovat.

2.4.2. Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojování definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělávání je pečlivě monitorován a vyhodnocován. Hlavní charakteristikou je, že systematické vzdělávání probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu plánování, identifikace potřeby, realizace a vyhodnocování. Díky tomu lze využít zkušenosti z předchozích cyklů a vzdělávání tak neustále vylepšovat. Systematické vzdělávání je tedy v organizaci neustále přítomné a formuje nejen znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k současnému výkonu práce, ale připravuje lidi na možné změny a činí je tak flexibilnějšími.

Systematické vzdělávání je založeno na čtyřstupňovém modelu:

1. definování potřeb vzdělávání,
2. zvolení formy vzdělávání,
3. využití profesionálů při plánování a realizaci vzdělávání,
4. monitorování a vyhodnocení efektu vzdělávání.

Tento model poskytuje zjednodušenou formu pro plánování vzdělávacích programů. Ve skutečnosti je však vzdělávání mnohem složitější proces, než nám ukazuje tento model (Armstrong, 1999).

2.4.3. Metody vzdělávání

Při výběru a tvorbě metody je třeba vzít v úvahu tři hlavní faktory: dlouhodobou strategii firmy, protože se vztahuje k vývoji pracovního prostředí nebo kultury, roli manažera v dané kultuře a měnící se vnější prostředí (omezení a příležitosti), které nevyhnutelně budou transformovat jak organizaci, tak i povahu práce manažera (Belcourt, Wright, 1998).

V praxi podniky používají při vzdělávání manažerů dvě základní skupiny metod vzdělávání:

1. Metody používané ke školení na pracovišti - tzn. na konkrétním pracovním místě a při vykonávání běžné řídicí práce. Používají se v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu.

- Instruktaž
- Coaching
- Mentoring
- Counselling
- Asistování
- Metoda pověření úkolem
- Rotace práce
- Pracovní porady

2. Metody používané ke školení mimo pracoviště - používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Jsou zaměřeny na rozvoj znalostí, sociálních vlastností či schopností a jen v menší míře na rozvoj pracovních dovedností manažerů.

- Metoda klasické přednášky.
- Metoda přednáška s diskuzí.
- Seminář.
- Diskusní metody.
- Případové studie.
- Inscenační metody (role platiny).
- Manažerské hry.
- Výcvik kreativity.
- Projektová metoda.

Vysvětlení některých pojmů:

Instruktaž a asistování jsou tradiční metody určené pro méně zkušené pracovníky. U instruktáže jde o zapracování nového zaměstnance, přičemž se tento zácvik používá častěji u jednoduchých nebo dílčích pracovních postupů. Asistování spočívá v přidělení školeného pracovníka jako pomocníka ke zkušenému manažerovi a používá se především tam, kde získání požadovaných profesních návyků vyžaduje delší dobu. Nevýhodou zde bohužel může být, že se školený někdy může učit i nepřilíživě vhodným pracovním návykům a napodobování školitele může

oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak (Mužík, 2000).

V případě **counsellingu** jde o konzultování, ve kterém nejde jen o jednostranný tok informací mezi školitelem a školeným. Vzniká zde i zpětná vazba, protože školený pracovník se vyjadřuje ke všem problémům své práce a předkládá vlastní návrhy řešení. Metoda je časově náročná, školitel si v jejím průběhu sám prověřuje své pracovní schopnosti a to především v oblasti práce s lidmi (Mužík, 2000).

Rotace práce umožňuje pracovníkovi, aby se seznámil s pracovními postupy a problematikou v celém podniku. Tato metoda rozvíjí flexibilitu manažerů. Úspěšnost této metody však závisí na zpracování programu, který stanovuje, co by se měl školený v každém útvaru nebo na každém pracovním místě naučit a jakým způsobem následně prověřovat pokroky v učení (Armstrong, 1999).

Koučování je chápán jako přístup, způsob komunikace a vedení lidí, metoda, která uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon. Koučování pomáhá učit se. Koučování pomáhá ke zvýšení schopnosti sebereflexe, rychlému rozvoji pracovních schopností a dovedností, rozvoji sebe organizace, využívání vlastních možností a osobní spokojenosti.

Motto: „*Stav naší mysli je mnohem větší soupeř, než ten na druhé straně hřiště.* „
(T. Gallway).

Umění vést lidi patří k prvořadým schopnostem manažerů. Abych mohl vést lidi, musím se s nimi nejdříve setkat, vzít je ruku. abych mohl druhé vést, musím si umět udělat pořádek na své straně hřiště, poznat se, vědět kdy a co dělám, být schopen sebereflexe, umět vést jako první sám sebe (<http://www.agora-praha.cz>).

Pro **mentoring** neexistuje jediná definice, záleží na tom proč, kde a kým je používána. Nicméně společným jádrem každého vztahu mentoringu je dobrovolná podpora jedné osoby (mentek) druhou (mentorem). Mezi hlavní pilíře patří podpora iniciativy, provázení, nasměrování k osobnímu rozvoji, zvyšování efektivity. Mentoring je způsob vedení zaměstnanců. Umožňuje předat zkušenosti a vhodným způsobem poradit zaměstnancům. Mentor je obvykle starší spolupracovník, který má zkušenosti a vysokou odbornost. Mentor pomáhá svému svěřenci poznat lépe sama sebe, svůj potenciál a své schopnosti. Provozování mentoringu má pozitivní vliv nejen na mentee, ale také na mentora a na organizaci jako celek. Mentee získá nové zkušenosti, přímé kontakty, dobu praxe, firemní kulturu atd. a mentor je naopak obohacen o náměty a postřehy člověka, který přišel zvenčí a není zatížen foremními stereotypy. Mentoring pomáhá novým zaměstnancům aklimatizovat se v novém zaměstnání (<http://www.cpkp.cz>).

Při **pracovních poradách** jako školicích metodách se účastníci seznamují s problémy a úkoly nejen svého pracoviště, ale i celého podniku. Jejich přínosem je informovanost, výměna zkušeností, ale i pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem (Mužík, 2000).

Jako testu na závěr vzdělávání lze použít metodu **pověření úkolem**, a protože jde o realistickou ukázkou co se školený naučila jak je schopný reagovat na normální pracovní situaci. Nedostatkem je možnost vzniku chyb, které se obtížně odstraňují (Armstrong, 1999).

Za vrchol vzdělávání manažerů bývá považována **projektová metoda**. Manažer je na závěr studia pověřen písemným řešením určitého problému. Projekty pro manažery se mohou zaměřovat na prozkoumání nějakého problému podnikové politiky nebo nějakého provozního problému (Armstrong, 1999).

2.5. Znalostní ekonomika

2.5.1. Znalostní podnik

Management v současné době začíná do svých metod a technik postupně vstřebávat zásadní posuv paradigmatu směřujících od hierarchického uspořádání ke znalostními.

Model řízení od klasiků po dnešní dobu se chápal jako uspořádaná struktura podniku pro opakované situace. Za optimální výsledek se považovala relativně stálá organizační struktura, která vyhovovala hromadné výrobě a promítalo se do ní relativně stálé podnikové okolí.

Ve znalostní společnosti se chápe řízení jako tvorba podnikového klimatu, který je příznivý inovativnímu chování a rozvoji člověka a naplnění cílů firmy (Truneček, 1995).

2.5.2. Management znalostí

Management znalostí představuje v současné době naléhavou výzvu. Jde nám nejen o celkový přístup k disciplině jako takové, ale také o znalosti vázané na jednotlivce a na znalosti skupinové.

Vymezení knowledge managementu je doposud značně široké.

Stručná a výstižná definice (Justin Hibbard) charakterizuje znalostní management, jako chytání kolektivní odbornosti.

V jiné definici (O. Wilson) jde o formulaci podnikové strategie pro rozvoj a aplikaci znalostí, které přispějí ke zlepšení podnikových procesů a schopnosti reakce na podnikové okolí.

Thomas H. Davenport definuje management znalostí jako systematický proces hledání, vybírání, organizování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu (Truneček, 1995).

2.5.3. Znalostní pracovník a jeho produktivita

Produktivita manuální práce vycházela z principů na jejichž vypracování potřeboval F. Taylor dvacet let experimentů. Za uplynulých sto let došlo k prudkému vývoji, uplatnilo se množství změn a zdokonalení, takže nyní už víme jak otázku produktivity manuální práce řešit. Nyní se odborníci začínají zaměřovat na produktivitu pracovníka disponujícího znalostmi.

Produktivita pracovníka disponujícího znalostmi je, podle P.F.Druckera, určována šesti nejdůležitějšími faktory.

- **Volba cíle práce.** Znalostní pracovník si z velké části sám stanoví, co je jeho úkolem, co je cílem jeho práce.
- **Autonomie a sebeřízení.** Pracovníci disponující znalostmi musí mít značnou autonomii,

aby se každý z nich mohl v převážné míře řídit sám. S tím souvisí i odpovědnost za vlastní přispění k podnikovým cílům.

- **Nepřetržité inovace.** Povinností pracovníka disponujícího znalostmi jsou nepřetržité inovace, které jsou součástí jeho práce. Inovace musí být do jeho práce zabudovány jako systém.
- **Permanentní učení.** Práce se znalostmi vyžaduje nepřetržité učení, ale také sdílení informací a vědomostí, výuku druhých a práci v týmu.
- **Jakost práce.** Produktivita znalostního pracovníka není záležitostí jenom množství vykonané práce, ale minimálně stejnou důležitostí má i její jakost.
- **Ekonomické pojetí práce znalostních pracovníků.** Znalostní pracovník je pro podnik aktivem a ne základem, jako tomu je u manuálního pracovníka. Náklady je třeba řídit a plánovitě snižovat. Aktiva je třeba pěstovat a rozmnožovat (Truneček, 1995).

3. Cíl a metodika práce

Ve své diplomové práci se zabývám rozvojem osobnosti manažera, jeho motivací, stimulací a celoživotním učením.

3.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je specifikace faktorů působících na rozvoj osobnosti manažera, nalezení způsobů motivace a stimulace manažerů a zjištění názorů na potřebu celoživotního učení. Cílem práce není jen analýza působení různých faktorů na jednotlivé manažery ale také následné srovnávání dvou skupin respondentů ze dvou rozdílných firem.

3.2. Specifikace objektu zkoumání

Svůj výzkum jsem zaměřila výhradně na manažery a vedoucí pracovníky. Abych měla možnost porovnání, zvolila jsem respondenty dvou firem s rozdílným zaměřením. Z firmy Farmtec a.s. jsem podrobila dotazníkovému šetření a pozorování 26 manažerů a vedoucích pracovníků. Z společnosti Kostečka Group s.r.o. odpovědělo na dotazníky 31 manažerů.

3.3. Metodický postup a sběr dat

Sběrem dat se rozumí vlastní provádění výzkumu v terénu. To znamená použití připravených nástrojů k získání výpovědi o názorech dotazovaných. Součástí sběru dat je jejich zápis (tj. jejich písemné zaznamenání, vyplnění dotazníku, apod.).

Analýza dat je následným krokem sběru dat. Znamená, že data jsou zkontrolována a pak tříděna podle zvolených kategorií. Při analýze dat se používají matematické a statistické metody, korelace, vícerozměrné analýzy, modelování, typologie. Běžným postupem je zpracování základních četností, tj. odpovědí na jednotlivé otázky (zpravidla pomocí počítače) a jejich následné třídění, vyhodnocování jejich významu, váhy, rozložení apod. Interpretace, závěry a zobecnění jsou konečnou etapou každého výzkumného šetření.

Počáteční fází interpretace je přesný popis zkoumané skutečnosti. Pak následuje vyvozování souvislostí, upozorňování na jejich význam, zvláštnosti, nové poznatky z nich vyplývající. V závěrech výzkumu musí být stručně, jasně a přehledně shrnuto, které předpoklady se ukázaly

jako pravdivé a které naopak, musí být ovšem i přiznáno, které předpoklady nebyly adekvátně připraveny, a tedy je nelze jednoznačně potvrdit ani vyvrátit. Je nepřípustné pracovat jen s těmi údaji, které potvrzují naše předpoklady a pomíjet takové, které nás přivádějí do rozpaků a zpochybňují naši předběžnou přípravu. Teoretické zobecnění je vyústěním výzkumu, ale musí brát v úvahu vše, co výzkum ukázal.

3.4. Použité techniky sběru dat

Ze základních technik sběru dat jsem použila pozorování, rozhovor a dotazníkové šetření.

3.4.1. Pozorování

Jako druh pozorování jsem si zvolila tzv. nezúčastněné. To znamená, že jsem se nijak neskrývala, zveřejnila jsem důvod svého zájmu a seznámila zkoumané manažery a vedoucí pracovníky se způsobem, jakým je budu pozorovat.

3.4.2. Rozhovor

Rozhovor je nejběžnějším způsobem kontaktu mezi dvěma lidmi, chtějí-li se o sobě něco dozvědět. Používá se jako technika ve všech vědách, zaměřených na zkoumání člověka.

Podle stupně formalizovanosti jsem rozhovor vedla na semi-strukturované úrovni. To je na rozmezí mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. Předem jsem neměla stanovené otázky a náměty rozhovoru. Otázky jsem kladla každému dotazovanému v různém pořadí a náměty vyplývali ze situací z pozorování.

3.4.3 Dotazník

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Výsledná data se dají oproti jiným typům výzkumů mnohem jednodušeji zpracovávat.

Pro výzkum pro diplomovou práci Rozvoj osobnosti manažera, jeho motivace, stimulace a celoživotní učení jsem vytvořila 4 dotazníky (viz příloha) :

- Základní dotazník.
- Dotazník č.1: Osobnost manažera.
- Dotazník č.2: Motivace a stimulace.
- Dotazník č.3: Znalostní ekonomika a celoživotní učení.

Otázky v dotazníku dělíme na dva základní typy:

- Otevřené - umožňují volnou odpověď.
- Uzavřené – dávají na výběr z několika možností.

Otevřené otázky jsem použila pouze u Základního dotazníku, u dalších třech dotazníků jsem zvolila pouze systém uzavřených otázek.

3.5. Vlastní sběr dat

Pro svou diplomovou práci jsem jako hlavní zdroj informací zvolila dotazníkové šetření. Dotazníky jsou dobrovolné a anonymní.

Jako vedlejší a doplňkové zdroje informací byli použity rozhovor a pozorování ve firmách.

Dotazníkový průzkum byl proveden v prosinci 2008 a lednu 2009. Na dotazníky mi odpovědělo 26 respondentů z firmy Farmtec a.s. a 31 manažerů a vedoucích pracovníků z firmy Kostečka Group s.r.o.

3.5.1. Základní dotazník

Cílem základního dotazníku je získat identifikační údaje o souboru respondentů. Základní dotazník je tvořen dvěma typy otázek. Při otázkách na pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání respondentů jsem použila uzavřených otázek a dala tázaným na výběr z několika možností. U dotazování na dobu působení v zaměstnání a pracovní pozici jsem umožnila respondentům samostatné vyjádření formou otevřené otázky.

3.5.2. Dotazník č.1: Osobnost manažera

Dotazník č.1 je tvořen sedmi uzavřenými otázkami s možností odpovědi ano, spíše ano, nevím, spíše ne, ne. Tyto otázky jsou zaměřeny na zkoumání osobnosti manažerů.

Následují další tři otázky, kde jsou respondentům nabídnuty charakteristiky osobní kvality u manažerů a osobní vlastnosti manažerů, a dotázaný zvolí ze seznamu 3-4 nejdůležitější charakteristiky.

3.5.3. Dotazník č.2: Motivace a stimulace

Zaměření otázek v tomto dotazníku se týká motivovanosti a stimulovanosti manažerů v podnicích Farmtec a.s. a Kostečka Group s.r.o.

Otázky jsou pouze ve formě uzavřené. Možnost odpovědí u prvních devíti otázek je ano, nevím, ne. V desáté otázce jsou vyjmenovány potřeby (např. estetické, poznávací, seberealizace), faktory (úspěch, odpovědnost) a různé podmínky (pracovní, platové) a respondent má jednotlivé položky ohodnotit známkou 1 – 4 podle důležitosti. Znamka 1 znamená velmi důležité a známka 4 nedůležité.

3.5.4. Dotazník č.3: Znalostní ekonomika a celoživotní učení

Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, jak firmy umožňují svým manažerům se celoživotně vzdělávat a jaký je přístup vedoucích pracovníků k inovacím a znalostní ekonomice. Dotazník tvoří dvanáct otázek a respondent má na výběr z tří možností odpovědí: ano, nevím, ne.

3.6. Zpracování výsledků

Ke každé otázce dotazníku byla nejprve zpracována výsledná tabulka a z tabulky vytvořen graf. Výsledky jsou doplněny rozborem výsledných údajů podle jednotlivých otázek v podnicích, které byly předmětem výzkumu. Součástí vyhodnocení výsledků otázek je také diskuse. Pro zpracování dat byly použity programy Microsoft Excel a Microsoft Word.

4. Charakteristika firem

V této kapitole bych chtěla představit firmy, které jsem si zvolila pro svůj výzkum pro diplomovou práci. Firmy jsem záměrně zvolila odlišné.

Firma Farmtec a.s. působí v sektoru zemědělství, jelikož poskytuje investiční služby v živočišné výrobě a výrobní program je zaměřen na technologie pro zemědělská zvířata. Tudiž největším potenciálem firmy Farmtec a.s. jsou technologie.

Firma Kostečka se naproti tomu specializuje na technické a obchodní služby, jež se týkají chlazení, topení a úpravy vzduchu a vody. Největším majetkem firmy Kostečka je lidský potenciál.

4.1. Farmtec a.s.

Cílem společnosti je poskytovat komplexní služby při investicích v živočišné výrobě. To znamená, poradenské a projekční služby (vč.EIA a rozptylových studií), pomoc se zajištěním financí, dodávky technologií a jejich montáž, záruční a pozáruční servis a dodávky krmiv.

V tuto chvíli má firma jedno z největších zázemí specialistů - praktiků, kteří jsou schopni poradit s managementem chovu a spolu s ekonomy a projektanty navrhnout optimální řešení. Společnost má také silný a odborně nejfundovanější tým projektantů v ČR, který je schopen zpracovat všechny stupně projektové dokumentace, studií o vlivu staveb na živ. prostředí atd.

4.1.1. Historie společnosti

Společnost FARMTEC a.s. vznikla 14. února roku 1996 registrací u Krajského Obchodního soudu v Českých Budějovicích.

Původně fungovala pouze jako obchodní firma, která se chtěla zabývat především poradenstvím v oblasti technologií živočišné výroby a projekcí v oblasti zemědělství. Velice rychle se však ukázala potřeba vlastní výroby. To byl také první impuls, na základě kterého byl stanoven i další směr rozvoje společnosti. Od dubna 1996 v pronajatých prostorách začíná postupně výroba technologií pro živočišnou výrobu a dojení. Tato výroba těží z praktických znalostí z chovů od všech, kteří ve společnosti působí. Pro zdokonalování a zvyšování znalostí vysílá firma své zaměstnance na zahraniční cesty a studijní pobyty do celého světa. Vytváří i vlastní systém odborných informací, který shromažďuje to nejnovější, co se v oblasti technologií objeví.

V letech 1997 – 1999 dochází ke specializaci na technologie pro chov skotu a prasat a dojení. Zejména oblast dojení se začíná bouřlivě rozvíjet, a společnost vyvíjí vlastní značkové dojení FARMTEC, které je vývojově určeno převážně podnikům specializujícím se na výrobu mléka.

Rozvoj a činnost společnosti jsou podpořeny certifikáty ISO 9001, certifikovanými v roce 2003. Významné jsou také certifikáty pro poradenství v zemědělství, vydaný Mze ČR a programem SAPARD, pro který firma zpracovává projekty (i na Slovensku).

Velmi významným krokem je spuštění programu OP RVMZ v roce 2004, kdy společnost napomáhá zemědělcům k získání dotace na investice do zemědělské prvovýroby z fondů EU.

4.1.2. Regionální působnost

V rámci území Čech, Moravy a Slezska působí celkem 6 oblastních ředitelství Farmtec, v nichž se zpracovávají konkrétní projekty staveb. Jejich stavební a technické řešení, stejně také vybavení vhodnou technologií, připravuje celkem 40 projektantů - specialistů, kteří jsou schopni na moderním zařízení zpracovávat projektovou dokumentaci na vysoké úrovni.

Pro podporu a další rozvoj společnost Farmtec úspěšně rozvíjí svojí obchodní a poradenskou činnost v zahraničí prostřednictvím dceřiných firem, FARMTEC Slovakia (Slovensko), AGRO - INVEST (Polsko), FARMTEC - Vostok (Bělorusko) a FARMTEC Selchoztech (Ruská federace), ale i prostřednictvím dealerů, například AGROFARM GÖDA (Německo), a vlastní obchodní činností v dalších evropských zemích. Podařilo se tak realizovat mnoho komplexních investičních celků, které prověřily konkurenceschopnost našich technologií i na náročných trzích zemí EU.

4.1.3. Výrobní program

Výrobní program FARMTEC a.s. v sobě zahrnuje vývoj, výrobu a montáž kompletních technologických celků do:

- staveb pro všechny kategorie skotu,
- staveb pro všechny kategorie prasat,
- dojíren a dojících zařízení pro skot,
- dojíren pro ovce a kozy,
- staveb pro uskladnění kejdy a hnoje,
- generální dodávky bioplynových stanic.

Každý rok uvádí FARMTEC a.s. na trh okolo 40 nových výrobků a své starší a osvědčené výrobky dále inovuje a modernizuje. Sortiment též doplňuje o některé kvalitní zahraniční výrobky.

4.1.4. Dotace a financování

Snahou firmy Farmtec a.s. je zajistit pro nejvýhodnější financování investic do zemědělských staveb a technologií, do lesů, do výroby potravin a krmiv, do nezemědělských činností , do cestovního ruchu, do chovu a zpracování ryb a investic do obcí.

Firma Farmtec a.s. nabízí:

- zpracování projektu na dotace,
- zpracování žádosti o dotace,
- poradíme jak na dotace,
- víme jak získat dotaci,
- poradíme jak správně udělat výběrové řízení,
- dotační poradenství - dotační management.

4.2. Kostečka Group s.r.o.

Ryze česká společnost Kostečka byla založena v roce 1991. Od počátku je cílem společnosti poskytovat klientům veškeré technické i obchodní služby tak, aby byly uspokojeny jejich vize a sny o dokonalé službě. Hlavním úkolem není jen okamžitý prodej, ale také jednoznačná představa výsledků a spokojenosti zákazníků v horizontu dalších pěti až deseti let. Největším majetkem firmy je lidský potenciál. Proto jsou na efektivnost práce, pracovní nasazení, odbornost a další profesní růst, kladeny stále a vysoké požadavky.

4.2.1. Profil firmy Kostečka

Firma prošla od počátku dynamickým vývojem vzrůstu, který vykrytalizoval v úspěšnou společnost s celorepublikovou působností. Hlavní sídlo je v Praze, Borského 1011/1. Nově postavená provozovna je v jihočeském městě Velešín, poblíž Českých Budějovic, kde jsou hlavní administrativní budova, sklad, montážní a servisní hala. Prodej, montáže a servis obstarává síť agentur po celé České a Slovenské republice. Nejdůležitějšími smluvními partnery jsou japonská firma Fuji Denki Sosetsu Co., Ltd., německá společnost JUDO Wasseraufbereitung GmbH a česká firma PZP Komplet a.s.

4.2.2. Záměry a strategie

- Poskytování služeb ke spokojenosti zákazníků,
- zajištění kompletních dodávek,
- udržení vysoké spolehlivosti a kvality výrobků,
- zákaznický orientovaný přístup k zákazníkům i zaměstnancům,
- plošné pokrytí požadavků v celé ČR,
- rozšiřování produktů špičkových dodavatelů.

Naše společnost věnuje zvýšenou pozornost následujícím prioritám:

- vysoká kvalita,
- nízké provozní náklady,
- ochrana životního prostředí,
- automatický provoz pro pohodlí zákazníků.

4.2.3. Hlavní produkty

Produkty společnosti Kostečka jsou specializované na chlazení, topení, úpravu vody a vzduchu pro domácnosti i pro firmy. Firma dodává tepelná čerpadla, klimatizace, čističe vzduchu, vysoušeče či filtry na odstranění mechanických nečistot z vody.

- výroba tepelných čerpadel všech systémů pro vytápění objektů, ohřev teplé užitkové vody nebo bazénů
- výhradní dovoz, dodávka a instalace klimatizačních jednotek FUJI ELECTRIC a Daitsu pro celou škálu spotřebitelů od domácností a kanceláří až po hotely a průmyslové provozy
- elektrostatické čističe vzduchu pro provozy se znečištěným vzduchem, vysoušeče vzduchu zařízení na filtraci a konečnou úpravu vody JUDO.

5. Výsledky dotazníkového šetření

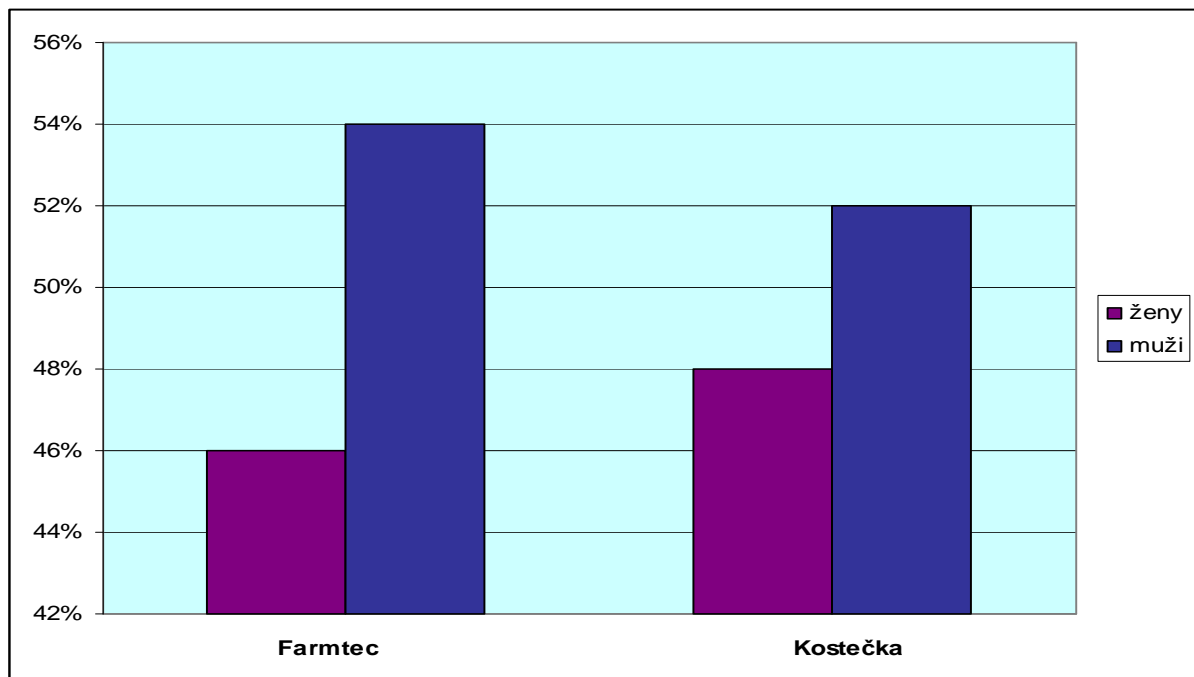
5.1. Vyhodnocení základního dotazníku

Otázka č. 1 : Jakého jste pohlaví?

Tabulka č.1: Pohlaví respondentů firem Farmtec a Kostečka

Pohlaví	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
Muži	14	54	16	52
Ženy	12	46	15	48

Graf č. 1: Pohlaví respondentů firem Farmtec a Kostečka



Výsledky a diskuse:

Během průzkumu bylo dotázáno ve firmě Farmtec 26 vedoucích pracovníků a manažerů. Z tohoto počtu bylo 14 žen (46 %) a 16 mužů (54 %). Ve firmě Kostečko bylo osloveno 31 manažerů, z toho bylo 15 žen (48 %) a 16 mužů (52 %).

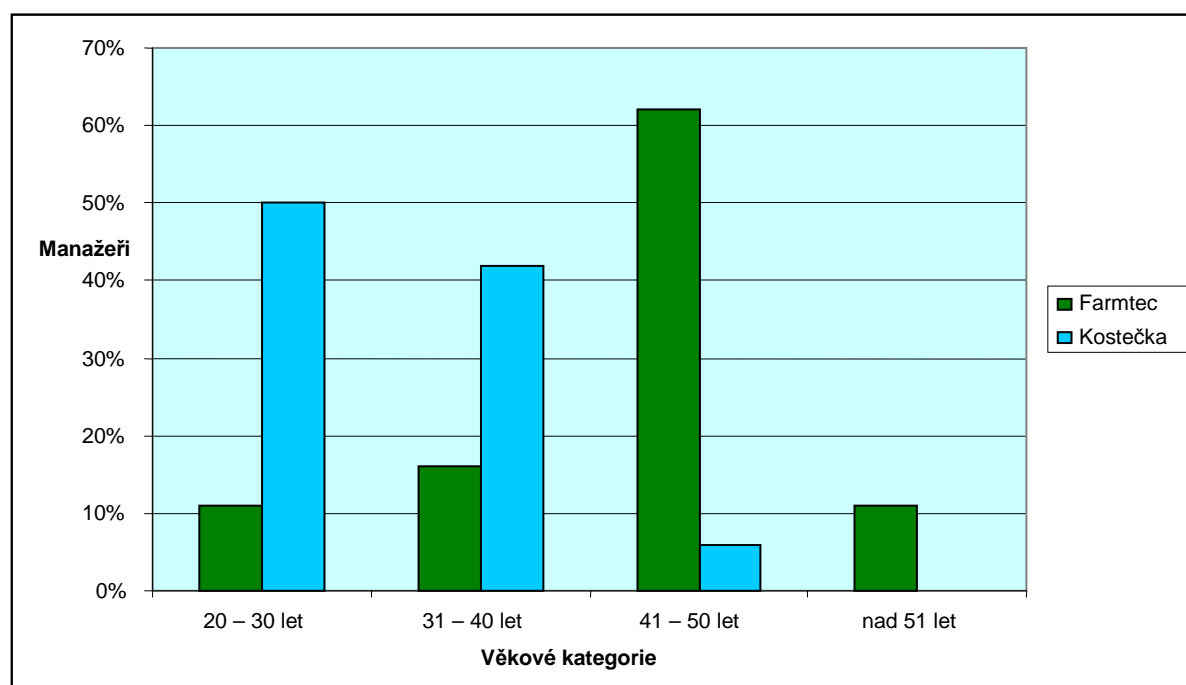
Z výsledků je patrné, že obě firmy mají na vedoucích a manažerských pozicích téměř vyrovnanou strukturu mužů a žen.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tabulka č. 2: Věková struktura manažerů

Věkové	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
kategorie	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
20 – 30 let	3	11	16	50
31 – 40 let	4	16	13	42
41 – 50 let	16	62	2	6
nad 51 let	3	1	0	0

Graf č. 2: Věková struktura manažerů



Výsledky a diskuse:

Věková struktura u manažerů a vedoucích pracovníků je ve firmách Farmtec a Kostečka velice rozdílná. Zatímco ve firmě Farmtec spadají manažeri převážně do věkové kategorie 41 – 50 let (62 %), největší podíl manažerů firmy Kostečka je v kategoriích 20 – 30 let (50 %) a 31 – 40 let (42 %).

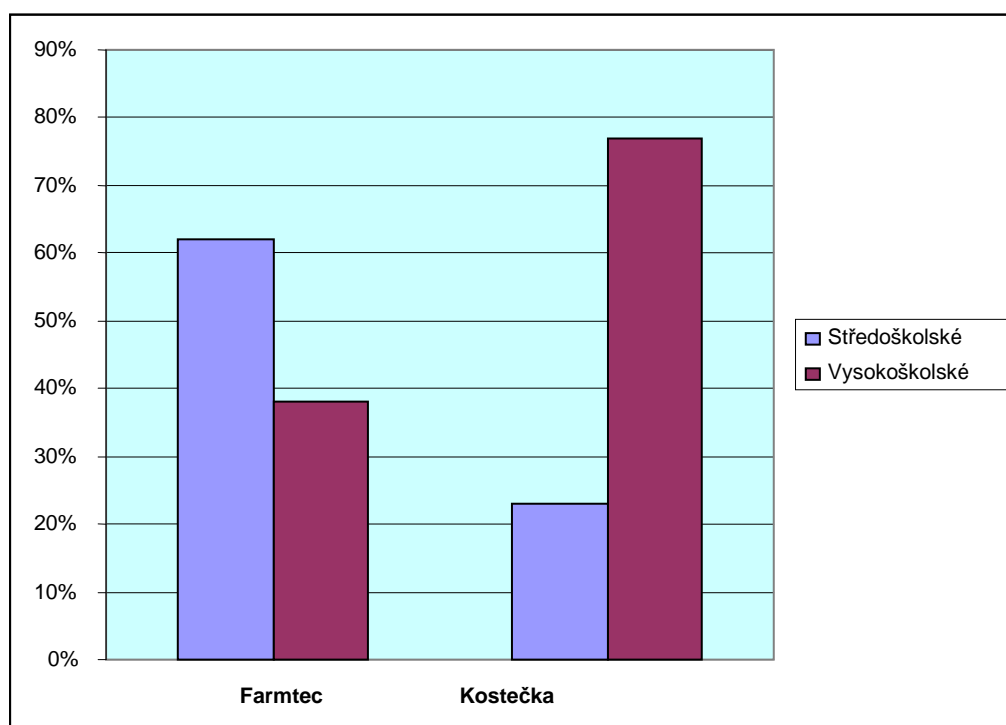
Tento rozdíl je podle mě dán zaměřením podniku. Zatímco firma Farmtec a.s. je orientovaná na poradenství a projekci v živočišné výrobě, firma Kostečka Group spol. s.r.o. je zaměřena na nejnovější technologie v oblasti vzduchotechniky.

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

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů a vedoucích pracovníků

Vzdělání	Farmtec		Kostečka	
	Absolutně	relativně (%)	absolutně	relativně (%)
Základní	0	0	0	0
Středoškolské	16	62	7	23
Vysokoškolské	10	38	24	77

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů a vedoucích pracovníků



Výsledky a diskuse:

Z vybraného vzorku manažerů ve firmě Farmtec má středoškolské vzdělání 16 (62 %) a vysokoškolské vzdělání 10 (38 %) respondentů. Ve firmě Kostečka je vyšší procento vysokoškolsky vzdělaných (77 %). Ani v jednom podniku nejsou žádní vedoucí pracovníci, kteří by měli pouze základní vzdělání.

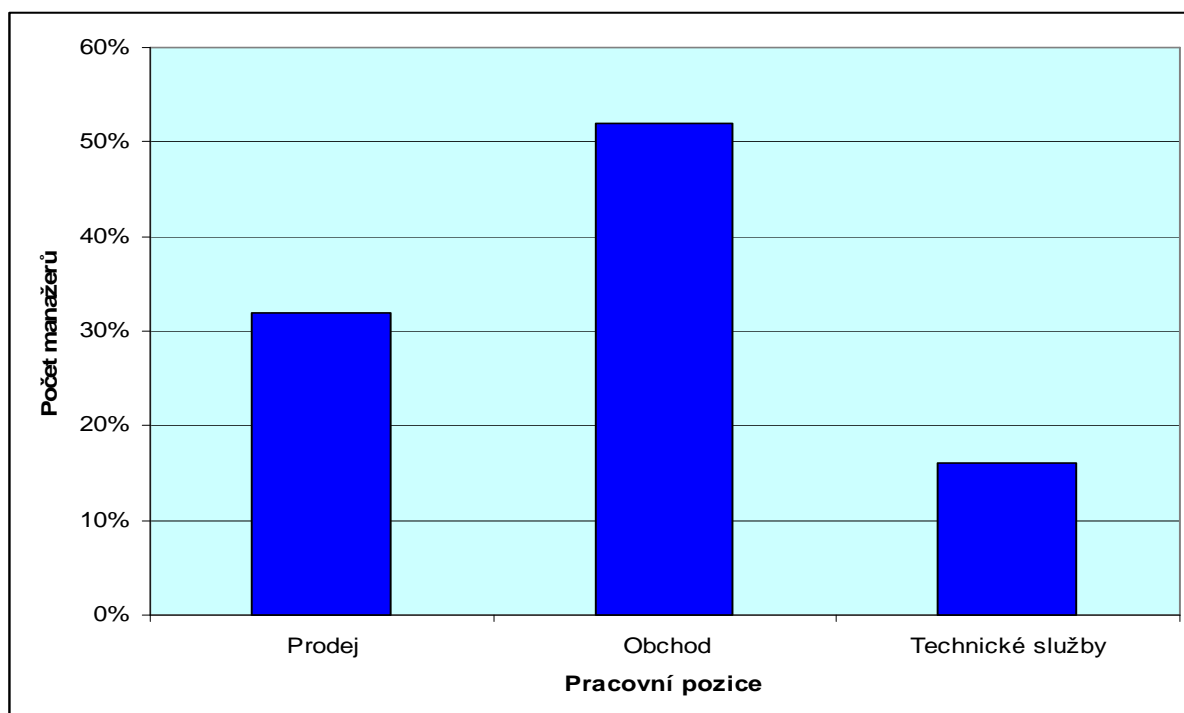
Tento rozdíl souvisí s předchozí otázkou, jež se vztahovala k věku manažerů. Vyšší procento vysokoškolsky zaměřených manažerů má firma Kostečka, jelikož věkový průměr vedoucích zaměstnanců je mnohem nižší než ve firmě Farmtec. Navíc se firma Kostečka zabývá moderními technologiemi, zatímco firma Farmtec živočišnou výrobou.

Otázka č. 4: Jaká je Vaše pracovní pozice?

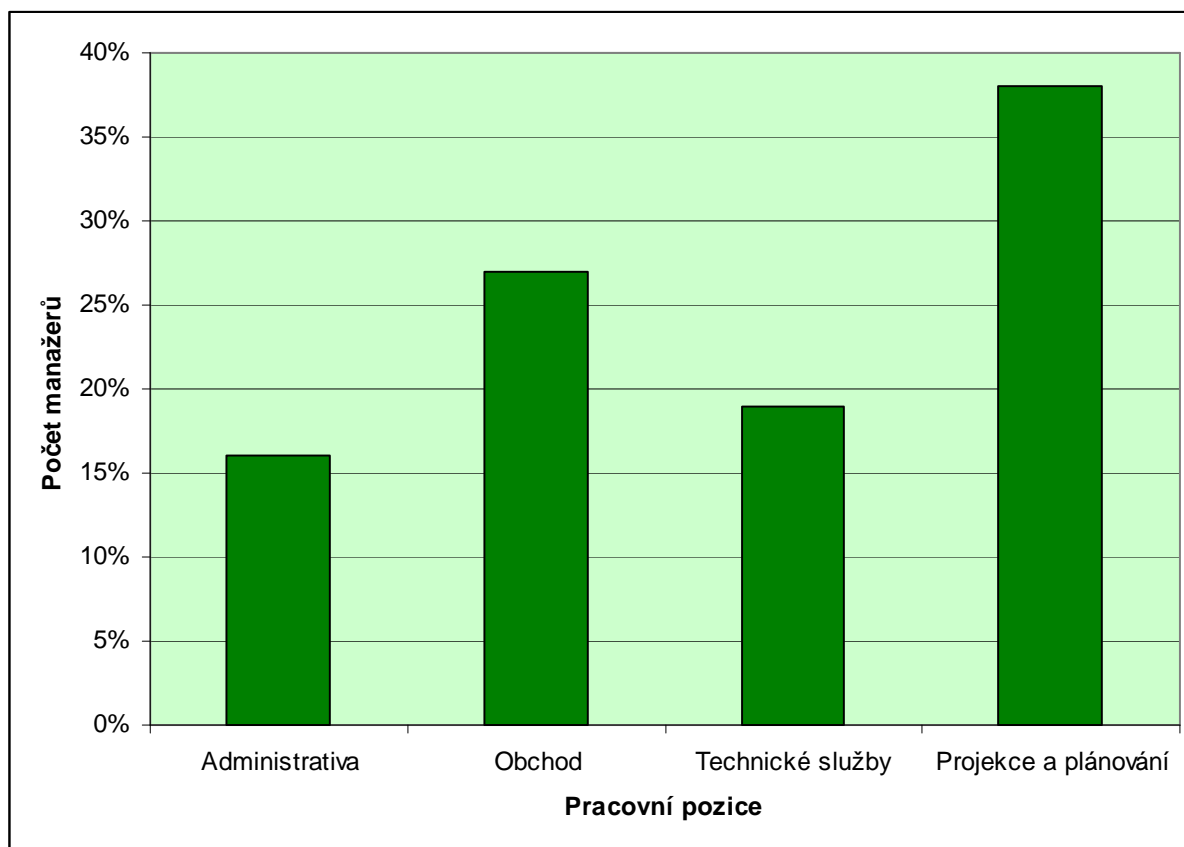
Tabulka č. 4: Struktura manažerských pozic v podniku

Pracovní pozice	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
Prodej	-	-	10	32
Obchod	7	27	16	52
Technické služby	5	19	5	16
Administrativa	1	4	-	-
Projekce a plánování	9	34	-	-

Graf č. 4: Struktura manažerských pozic ve firmě Kostečka



Graf č. 5: Struktura manažerských pozic ve firmě Farmtec



Výsledky a diskuse:

Rozdělení manažerů ve firmě Kostečka je do tří oblastí, podle zaměření jejich činnosti. Z odvětví obchodu jsme získali dotazníky od 16 (52 %) manažerů, z oblasti prodeje vyplnilo dotazník 10 (32 %) manažerů a z oblasti technických služeb jsme získali odpovědi od 5 (16 %) vedoucích pracovníků.

Ve firmě Farmtec se podnikové manažerské činnosti člení do 4 základních skupin. Z dotázaných manažerů 1 působí v administrativě, 7 (27 %) se zabývá obchodem, 5 (19 %) manažerů působí v technických službách a 9 (34 %) vedoucích pracovníků do úseku projekce a plánování.

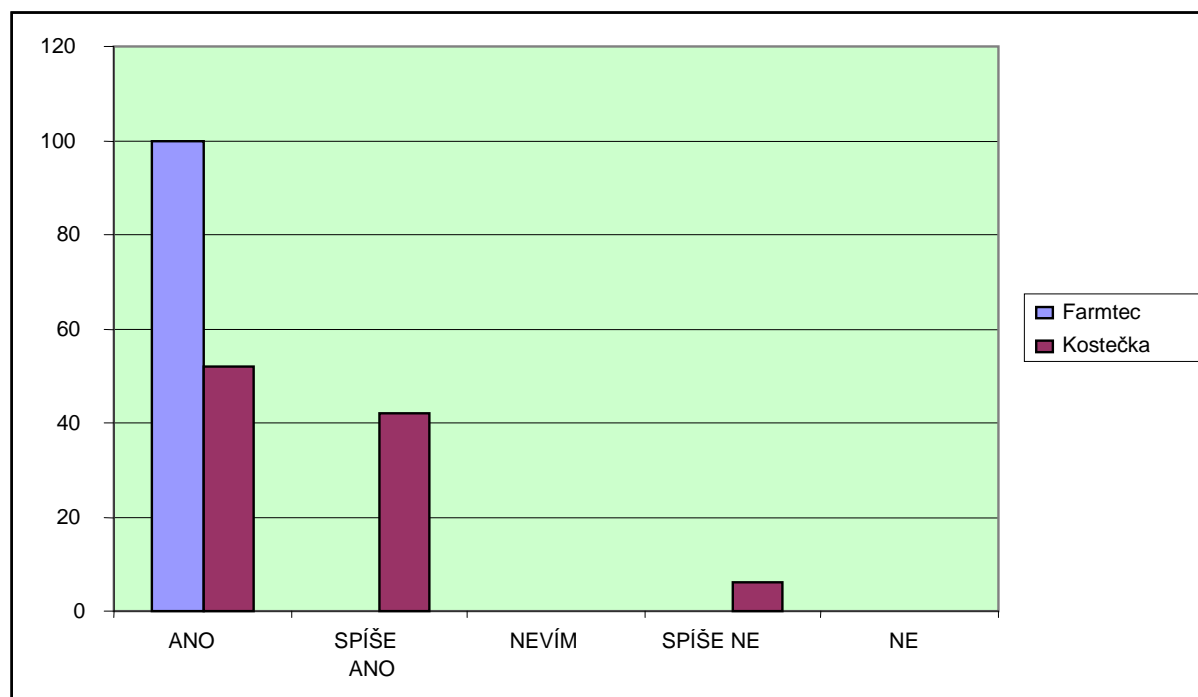
5.2. Vyhodnocení dotazníku č.1: Osobnost manažera

Otázka č. 1: Je pro Vás důležité znát osobnost člověka s nímž pracujete?

Tabulka č. 5: Znalost osobnosti manažera

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	26	100	16	52
SPÍŠE ANO	0	0	13	42
NEVÍM	0	0	0	0
SPÍŠE NE	0	0	2	6
NE	0	0	0	0

Graf č. 6: Znalost osobnosti manažera



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec všichni respondenti považují za důležité znát osobnost člověka s nímž pracují. Ve firmě Kostečka pouze polovina dotázaných považuje znalost osobnosti

spolupracovníka za důležitou. A dokonce 6 % dotázaných manažerů považuje tuto znalost za spíše nedůležitou.

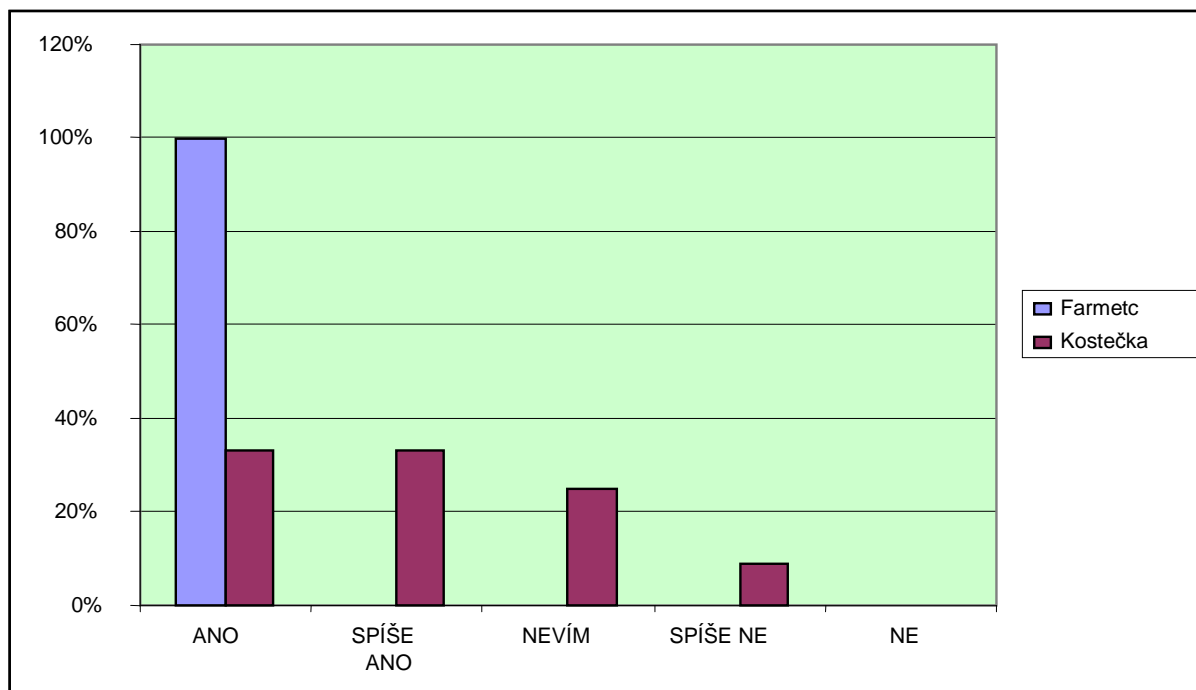
Manažeři ve firmě Farmtec se zcela ztotožňují s teorií, že znalost osobnosti je velice důležitá pro řízení lidských zdrojů. Ve firmě Kostečka by se měli vedoucí pracovníci více zaměřit na poznávání osobnosti, jelikož bez těchto poznatků nemůže manažer pozitivně ovlivňovat chování pracovníků.

Otázka č. 2: Odráží se ve Vašem týmu osobnost manažera?

Tabulka č. 6: Odráz osobnosti manažera.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	26	100	10	33
SPÍŠE ANO	0	0	10	33
NEVÍM	0	0	8	25
SPÍŠE NE	0	0	3	9
NE	0	0	0	0

Graf č. 7: Odráz osobnosti manažera.



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec všichni respondenti odpovídají, že se na pracovnících odráží osobnost manažera. Ve firmě Kostečka se osobnost vedoucího pracovníka odráží pouze na 66 % respondentů. Čtvrtina dotázaných uvedla že neví a na 9 % respondentů se působení osobnosti manažera neprojeví vůbec.

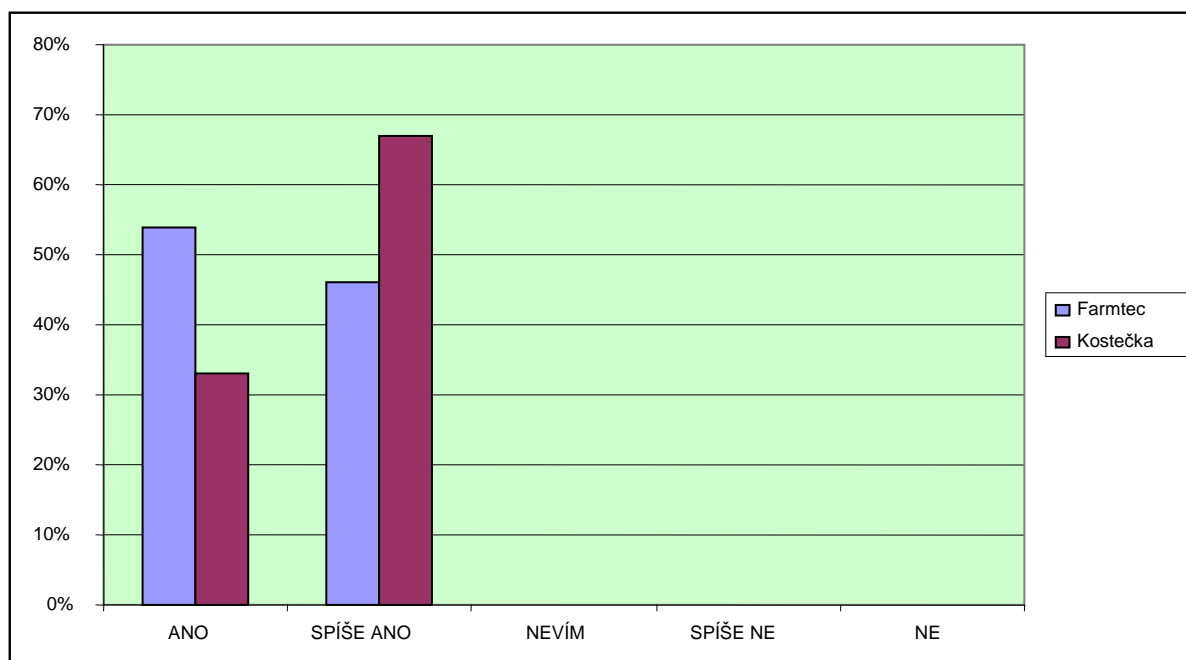
Tento jev je dán zřejmě tím, že ve firmě Farmtec kladou větší důraz na znalost osobnosti manažera, zatímco společnost Kostečka této znalosti nepřikládá takovou váhu.

Otázka č. 3: Přejímáte hodnoty a přesvědčení vedoucích pracovníků?

Tabulka č. 6: Přejímání hodnot a přesvědčení vedoucích pracovníků.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	14	54	10	33
SPÍŠE ANO	12	46	21	67
NEVÍM	0	0	0	0
SPÍŠE NE	0	0	0	0
NE	0	0	0	0

Graf č. 7: Přejímání hodnot a přesvědčení vedoucích pracovníků.



Výsledky a diskuse:

Na otázku přejímání hodnot a přesvědčení hodnot vedoucích pracovníků odpovědělo ve firmě Farmtec 54 % respondentů ano a 46 % respondentů spíše ano. Ve firmě Kostečka odpovědělo ano 33 % dotázaných a spíše ano 67 % dotázaných.

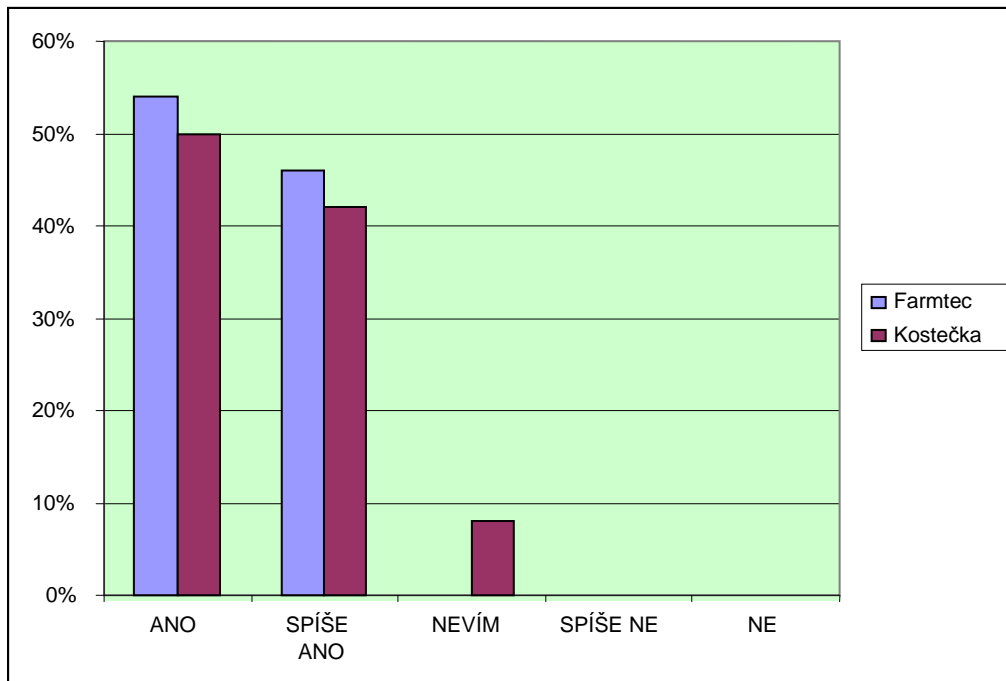
Manažeri obou společností se shodli na tom, že osobnost manažera se odráží v celém jeho týmu, jelikož lidé přejímají jeho hodnoty a přesvědčení. Tudíž by kvalité osobnosti vedoucích pracovníků měla být věnována pozornost tak, aby směřovala k ideálnímu stavu. Jelikož dosahování lepších kvalit osobnosti, by mělo být jistou cestou pro všechny, kdo ovlivňují pracovníky při jejich činnosti.

Otázka č.4: Myslíte, že znalost osobnosti dokáže předpovědět, co učiní osoba v určité situaci?

Tabulka č.7: Předpověď činnosti díky znalosti osobnosti člověka.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	14	54	15	50
SPÍŠE ANO	12	46	13	42
NEVÍM	0	0	3	8%
SPÍŠE NE	0	0	0	0
NE	0	0	0	0

Graf č.8: Předpověď činnosti díky znalosti osobnosti člověka.



Výsledky a diskuse:

Z respondentů firmy Farmtec souhlasí 54 % a 46 % spíše souhlasí s tvrzením, že díky znalosti osobnosti člověka, dokáže předpovědět, co učiní osoba v určité situaci. S touto teorií se slučuje také 50 % manažerů z firmy Kostečka a 42 % a s tím spíše souhlasí.

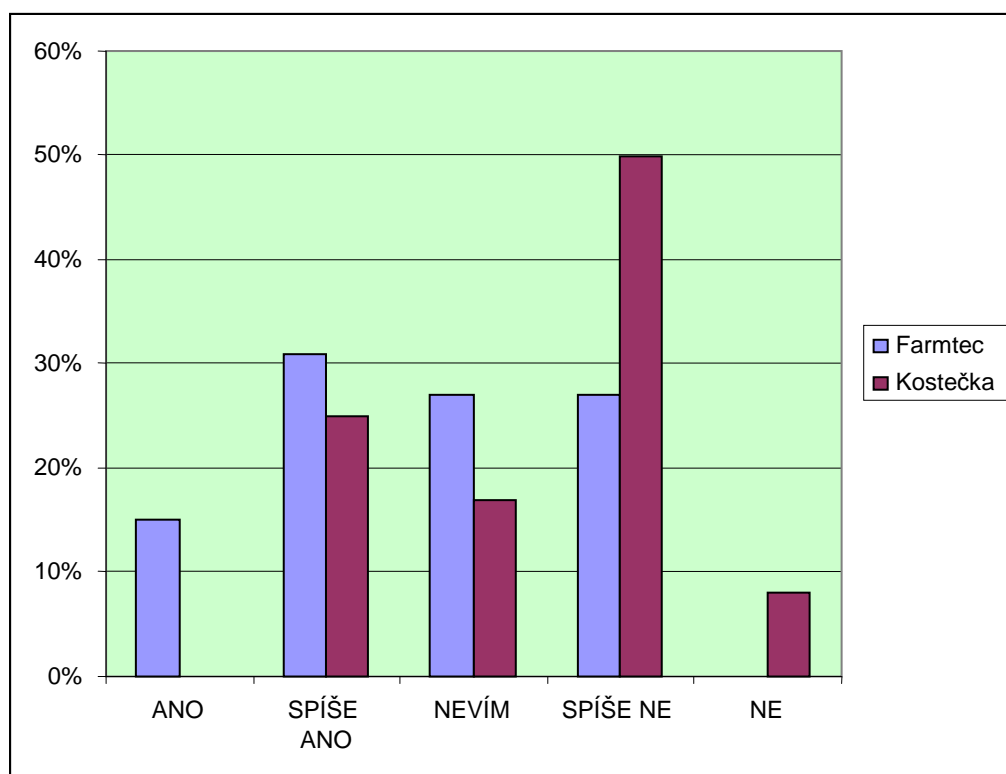
V této problematice tedy vedoucí pracovníci souhlasí s výkladem pojmu osobnost (Catell in Bedrnová - Nový a kol., 2004), že osobnost je to, co dovoluje předpovědět, co učiní osoba v určité situaci. A to zahrnuje vnější i vnitřní chování člověka.

Otázka č.5: Jsou v pracovní úspěšnosti důležitější vrozené předpoklady než postupně vytvářené schopnosti

Tabulka č.8: Vrozené předpoklady vs. postupně vytvářené schopnosti

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	4	15	0	0
SPÍŠE ANO	8	31	8	25
NEVÍM	7	27	5	17
SPÍŠE NE	7	27	15	50
NE	0	0	3	8

Graf č.9: Vrozené předpoklady vs. postupně vytvářené schopnosti



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec si téměř polovina respondentů myslí, že vrozené předpoklady jsou důležitější. Čtvrtina dotázaných si myslí, že vrozené předpoklady spíše nejsou důležitější. Ve firmě Kostečka jsou názory opačné. Pouze čtvrtina si myslí, že jsou vrozené předpoklady

spíše důležité, avšak více než polovina respondentů považuje za důležitější postupně vytvářené schopnosti.

Z těchto výsledků jasně vyplývá, že ve firmě Kostečka více dbají na další vzdělání profesní i osobnostní, jelikož věří tomu, že schopnosti si člověk spíše postupně vytváří. Zatímco ve firmě Farmtec je důležité to, s čím se člověk narodí a dalšímu rozvoji osobnosti člověka již nepřikládají takovou důležitost.

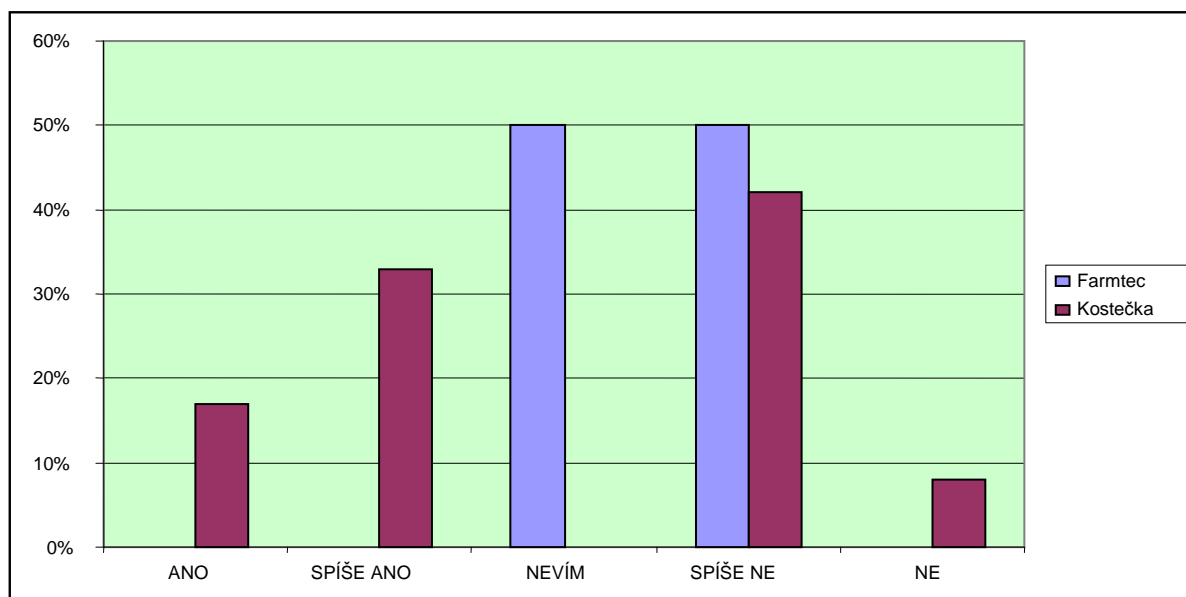
V této otázce však závisí na úhlu pohledu. Lidé s větší mírou vrozených předpokladů (vloh) mívají vyšší míru praktického uplatnění v práci, jelikož mají větší biologické základy pozdějších schopností. A schopnosti se právě utvářejí postupně v průběhu socializace. Avšak úspěšnost v určité činnosti závisí na tom, jak tyto vědomosti člověk dokáže uplatňovat.

Otázka č.6: Myslíte si, že jsou rozumové schopnosti pro člověka nejdůležitější?

Tabulka č.9: Rozumové schopnosti.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	0	0	5	17
SPÍŠE ANO	0	0	10	33
NEVÍM	13	50	0	0
SPÍŠE NE	13	50	13	42
NE	0	0	3	8

Graf č.10: Rozumové schopnosti.



Výsledky a diskuse:

Polovina respondentů firmy Farmtec tuto otázku nedokáže zodpovědět a stejné procento zastává názor, že rozumové schopnosti nejdůležitější spíše nejsou. Ve společnosti Kostečka mají dotázaní na tuto otázku naprosto rozdílné názory. Z manažerů odpovědělo 17 % na tuto otázku ano, 33 % spíše ano, 42 % spíše ne a 8 % respondentů odpovědělo ne.

Tato otázka úzce souvisí s otázkou č.6. Firma Kostečka v tomto případě zcela potvrzuje své motto, že za svoji nejsilnější stránku považuje lidské zdroje. Jelikož, manažeři této firmy kladou větší důraz na rozumové schopnosti, které jsou naprosto nezbytné k postupně vytvářeným znalostem.

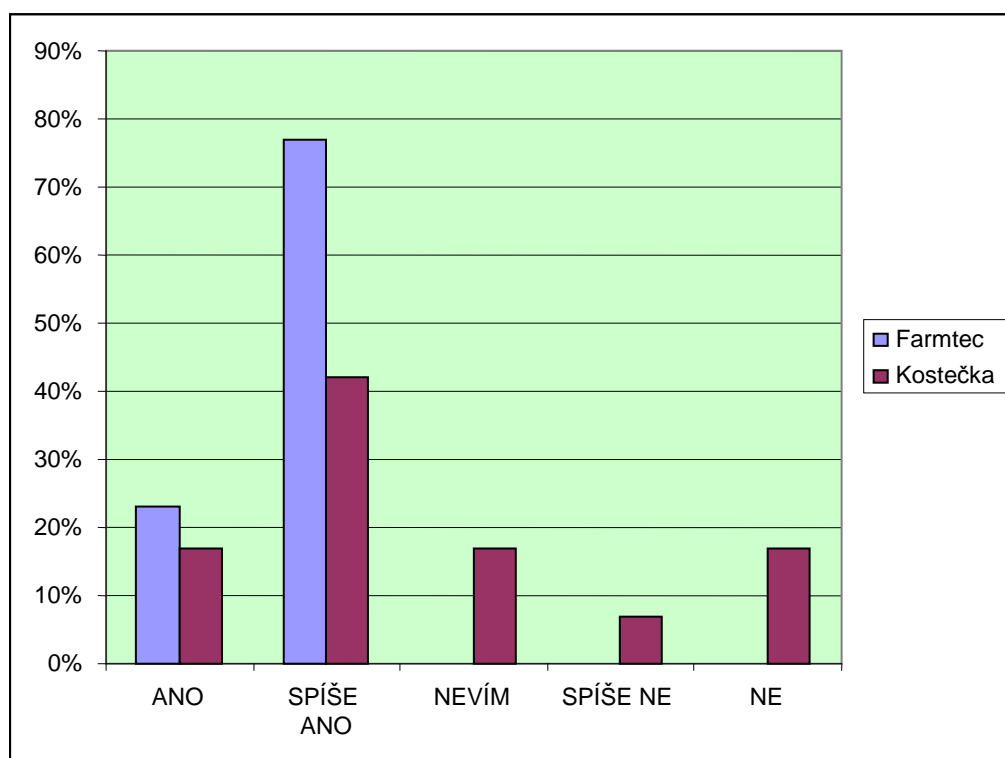
V dnešní době však již nestačí pouze rozumové schopnosti, ale manažeři se začali více zaměřovat na schopnosti emoční. V dnešní době již u konkurzů na manažerské posty nejsou uchazeči testováni jen IQ testy, ale také EQ testy, což jsou testy zkoumající emoční schopnosti.

Otázka č.7: Máte na vůdčí manažery vyšší požadavky na osobní kvalitu?

Tabulka č.10: Vyšší požadavky na osobní kvalitu u manažerů.

Odpovědi	Farmtec		Kostečka	
	absolutně	relativně (%)	absolutně	relativně (%)
ANO	6	23	5	17
SPÍŠE ANO	20	77	13	42
NEVÍM	0	0	5	17
SPÍŠE NE	0	0	3	7
NE	0	0	5	17

Graf č.11: Vyšší požadavky na osobní kvalitu u manažerů.



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec mají a spíše mají všichni respondenti vyšší požadavky na osobní kvalitu manažera. Ve firmě Kostečka odpovědělo na tuto otázku 17 % respondentů ano, 42 % spíše ano, 17 % nevím, 7 % spíše ne a 17 % ne.

Jelikož se ve firmě Farmtec více odráží na pracovnících osobnost manažera je logické, že se v této firmě více pracuje na osobní kvalitě manažera a že jsou na vedoucí pracovníky

kladeny vyšší požadavky na osobní kvalitu. Ve firmě Kostečka by měli na kvalitě osobnosti manažerů ještě pracovat.

V této otázce lze souhlasit se respondenty, kteří od manažerů očekávají vyšší osobní kvalitu, jelikož ta vyjadřuje to, co přispívá k vyšší kvalitě práce v podniku. Osobní kvalita u manažera je dána charakteristikami jako sociální kompetence, proaktivní jednání, pracovní ochota, vysoká motivace, tvořivost nebo pochopení a tolerance. Lze tedy očekávat, že lidé jež nastupují do manažerských vedoucích pozic budou vybírání z takových jedinců, kteří mají vyšší osobní kvalitu.

Otázka č. 8: Zvolte 4 nejdůležitější charakteristiky osobní kvality u manažerů.

Tabulka č.11: Čtyři nejdůležitější charakteristiky osobní kvality u manažerů.

Charakteristiky osobní kvality	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
Pracovní a osobní kompetence	19	18	19	15
Sociální kompetence	0	0	2	2
Pozitivní uvažování	11	11	26	21
Pracovní ochota a proaktivnost	11	11	15	12
Vyšší nároky na život	3	3	0	0
Schopnost sebekontroly	19	18	10	8
Etické a estetické cítění	0	0	0	0
Tvořivost	19	18	7	6
Pochopení a tolerance	14	14	24	19
Smysl pro humor	0	0	2	2
Způsobilost stále na sobě pracovat	8	7	19	15

Výsledky a diskuse:

Respondenti z firmy Farmtec si zvolili z nabídky charakteristik za nejdůležitější 4 následující: pracovní a osobní kompetence (18 %), schopnost sebekontroly (18 %), tvořivost (18 %) a pochopení a tolerance (14 %). Manažeři z firmy Kostečka považují za 4 nejdůležitější charakteristiky osobní kvality tyto: pozitivní uvažování (21 %), pochopení a tolerance (19 %), pracovní a osobní kompetence (15 %) a způsobilost stále na sobě pracovat (15 %).

V této otázce došlo ve firmě Farmtec k názorovému posunu. Navzdory tomu, že v otázce č.6 vyjádřili svůj názor, že rozumové schopnosti nejsou nejdůležitější, v této otázce vybrali z charakteristik právě ty rozumové jako nejdůležitější. Na jejich žebříčku nejdůležitějších charakteristik osobní kvality se na prvních dvou místech objevili pracovní a osobní kompetence a schopnost sebekontroly, což jsou právě rozumové charakteristiky. Až na třetím a čtvrtém místě se objevila tvořivost, pochopení a tolerance.

Naproti tomu ve firmě Kostečka jsou na prvních místech charakteristiky, jež vyjadřují potřebu větší sounáležitosti. Až na třetím a čtvrtém místě je způsobilost stále na sobě pracovat a pracovní a osobnostní kompetence, což jsou charakteristiky rozumové.

Otázka č.9: Vyberte 3 osobní vlastnosti manažera, které nejvíce oceňujete.

Tabulka č.12: Tři nejvíce oceňované vlastnosti manažera

Osobní vlastnosti	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
Sebevědomí	0	0	7	8
Autorita	22	28	16	17
Schopnost motivovat	25	33	29	31
Průbojnost	4	5	3	3
Loajalita	8	10	17	19
Takt a korektnost	19	24	15	16
Seberozvoj a sebevzdělávání	0	0	6	6

Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec se jednoznačně nejvíce oceňuje, pokud je manažer chopen motivovat sebe i ostatní (33 %), je autoritativní (28 %) a pokud je taktní a korektní (19 %). Ve firmě Kostečka je oceňována schopnost motivovat (31 %), loajalita (19 %) a autorita (17 %).

Tato otázka opět potvrdila předchozí výsledky. Firma Farmtec více oceňuje rozumové vlastnosti, jelikož na první místa zvolili respondenti autoritu a takt a korektnost.

Naproti tomu ve firmě Kostečka se opět potvrdila potřeba sounáležitosti, jelikož nejvíce oceňovaná v této společnosti je schopnost motivovat a loajalita.

Otázka č.10: Z následujícího seznamu vyberte 3 nejdůležitější osobní vlastnosti manažera.

Tabulka č.13: Tři nejdůležitější osobní vlastnosti manažera.

Osobní vlastnosti	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
Konstruktivnost	11	14	18	19
Disciplína cti manažera	11	14	0	0
Loajálnost	8	10	23	25
Schopnost přiznat chybu	26	33	18	19
Velkorysost	8	10	8	9
Tvořivost	11	14	20	22
Postojová otevřenost	3	5	6	6

Výsledky a diskuse:

Schopnost přiznat chybu (26 %), konstruktivnost (14 %), disciplína cti manažera (14 %) a tvořivost (14 %) jsou ve firmě Farmtec považovány za nejdůležitější osobní vlastnosti manažera. Ve firmě Kostečka má z osobních vlastností největší význam loajálnost (23 %), tvořivost (22 %), konstruktivnost (19 %) a schopnost přiznat chybu (19 %).

Vedle těchto osobních vlastností by měl mít úspěšný manažer podnikatelský talent, odborné znalosti, vůdčí charisma a schopnost nadchnout lidi pro cíle podniku. Hlavním předpokladem manažera je však schopnost obklopit se lidmi, kteří mají nové myšlenky a nápady.

Ve firmě Farmtec velmi oceňují, pokud je manažer autoritativní. Avšak i autorita se může někdy mýlit, proto z těchto možností jako nejdůležitější zvolili respondenti schopnost přiznat chybu. Jako další se opět umístili vlastnosti rozumové (konstruktivnost a disciplína cti manažera).

Ve firmě Kostečka se na první místa opět zařadili vlastnosti emočního charakteru jako loajálnost a tvořivost.

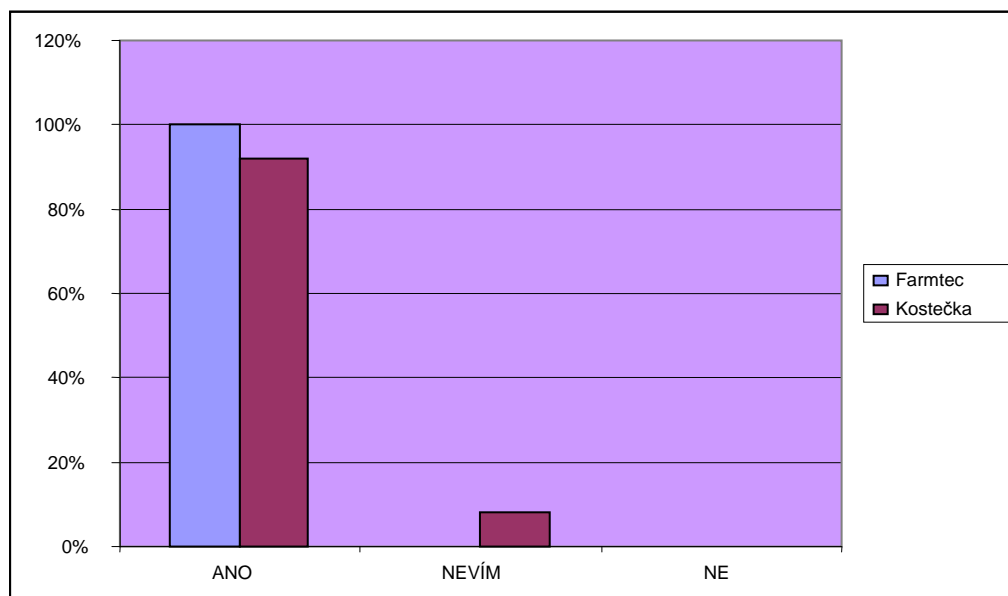
5.3. Vyhodnocení dotazníku č.2: Motivace a stimulace

Otázka č.1: Považujete působení motivace (vnitřní síly) v zaměstnání za důležité?

Tabulka č.14: Důležitost působení motivace v zaměstnání.

Odovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	22	86	29	92
NEVÍM	4	14	2	8
NE	0	0	0	0

Graf č.12: Důležitost působení motivace v zaměstnání.



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec 86 % a ve firmě Kostečka 92 % respondentů považuje působení motivace v zaměstnání za důležité. Jen malé procento dotázaných neví na tuto otázku odpověď.

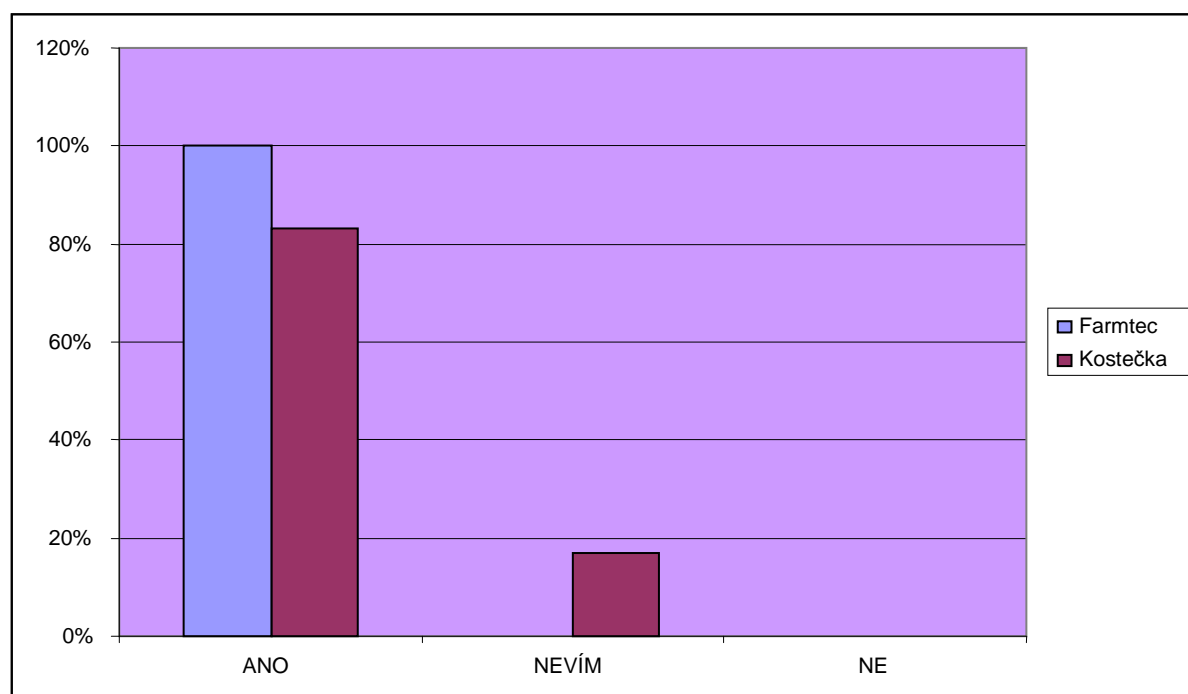
Motivace je vnitřní síla, jež nás aktivuje a povzbuzuje k nějaké činnosti. Tato hnací síla je nezbytná k dosažení jak osobních tak pracovních cílů. Je tedy velice důležité, aby vedoucí pracovníci znali metody, jak zaměstnance i sebe správně motivovat. Tudíž je jen logické, že je působení motivace v zaměstnání považováno za důležité.

Otázka č.2: Ví leader ve Vaší firmě, jak motivovat zaměstnance?

Tabulka č.15: Ví leader ve Vaší firmě, jak motivovat zaměstnance?

Odovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	26	10	29	92
NEVÍM	0	0	2	8
NE	0	0	0	0

Graf č.13: Ví leader ve Vaší firmě, jak motivovat zaměstnance?



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec jsou zaměstnanci stoprocentně přesvědčení, že jejich vedoucí pracovníci vědí jak je motivovat. Ve firmě Kostečka uvedlo odpověď ano 92 % dotázaných a odpověď nevím 8 % respondentů.

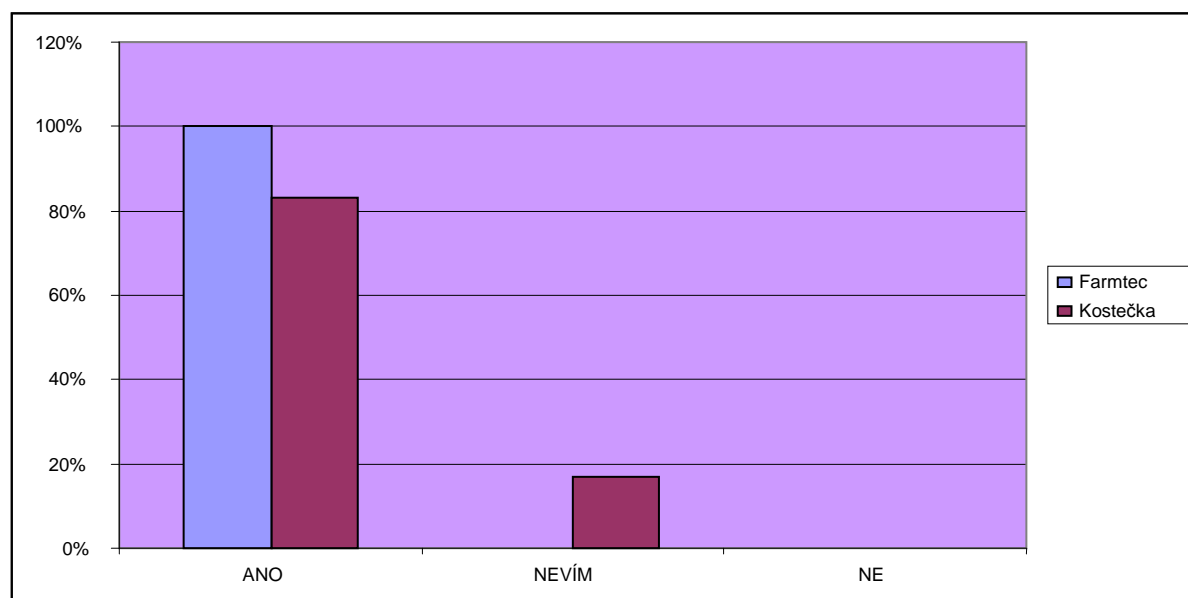
Respondenti obou firem se shodli, že firemní manažeři vědí, jak své zaměstnance motivovat. Jako nejčastější motivační faktory uvedli respondenti firemní benefity, odpovídající plat, pracovní podmínky, vztahy mezi pracovníky na pracovišti, uspokojení z práce a odpovědnost.

Otázka č.3: Jsou Vaše vklady do práce vyváženy výstupy?

Tabulka č.16: Jsou Vaše vklady do práce vyváženy výstupy?

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	26	100	26	83
NEVÍM	0	0	5	17
NE	0	0	0	0

Graf č.14: Jsou Vaše vklady do práce vyváženy výstupy?



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec jsou všichni manažeři přesvědčeni, že jsou jejich vklady do práce náležitě vyváženy výstupy. To samé si myslí 83 % respondentů z firmy Kostečka a 17 % neví.

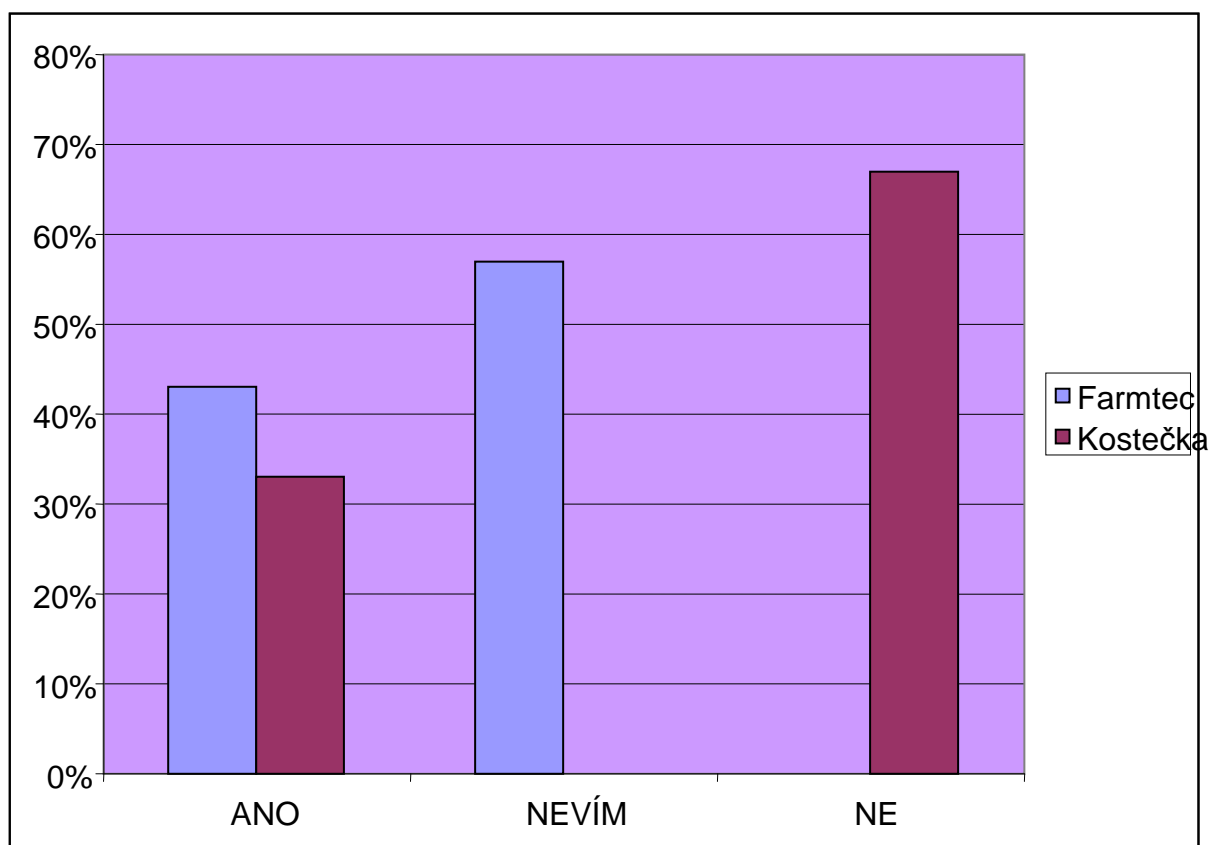
Tato otázka je velice důležitá. Jelikož všichni pracovníci vždy srovnávají, co do práce vkládají (čas, úsilí, spolehlivost, flexibilitu) s tím, co od ní získávají (benefity, plat a finanční odměny, uznání a ocenění). V obou firmách mají respondenti pocit, že jejich vstupy a výstupy jsou vyváženy, tudíž jsou motivováni pokračovat ve stejné úrovni vstupů. Pokud by však byli přesvědčeni, že jejich vstupy nejsou náležitě oceněny, jejich motivace na vstupu by se automaticky snižovala, nebo naopak, pokud by byli přeceňováni, tak by buď své pracovní úsilí zvýšili a nebo by spíše přehodnocením zvýšili hodnotu svých vstupů.

Otázka č.4: Máte v zaměstnání potřebu častého potvrzování toho, jak jste dobrý?

Tabulka č.17: Potřeba častého potvrzování toho, jak je pracovník dobrý.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	11	43	10	33
NEVÍM	15	57	0	0
NE	0	0	21	67

Graf č.15: Potřeba častého potvrzování toho, jak je pracovník dobrý.



Výsledky:

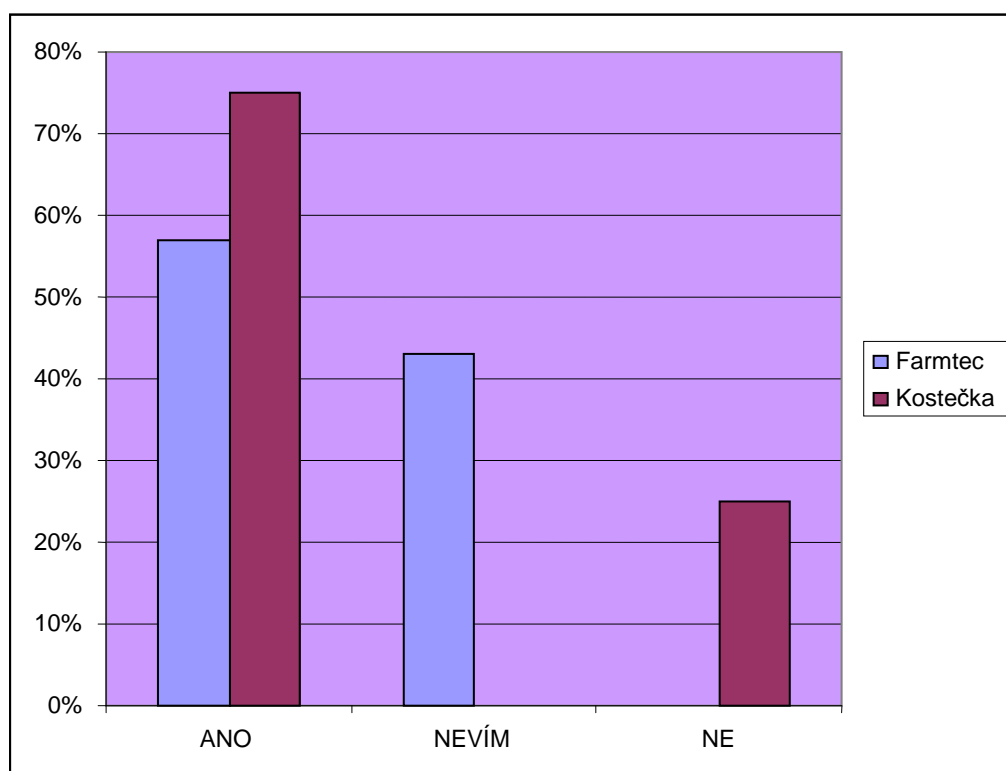
Ve firmě Farmtec má potřebu častého potvrzování toho, jak je dobrý, 43 % respondentů. Více než polovina dotázaných na tuto otázku nezná odpověď. Ve firmě Kostečka má tuto potřebu pouze 33 % manažerů a 67 % dotázaných o takové potvrzování vůbec nestojí.

Otázka č.5: Vyhýbáte se riziku, pokud je pravděpodobnost neúspěchu vysoká?

Tabulka č.18: Riziko.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	15	57	23	75
NEVÍM	11	43	0	0
NE	0	0	8	25

Graf č.16: Riziko.



Výsledky:

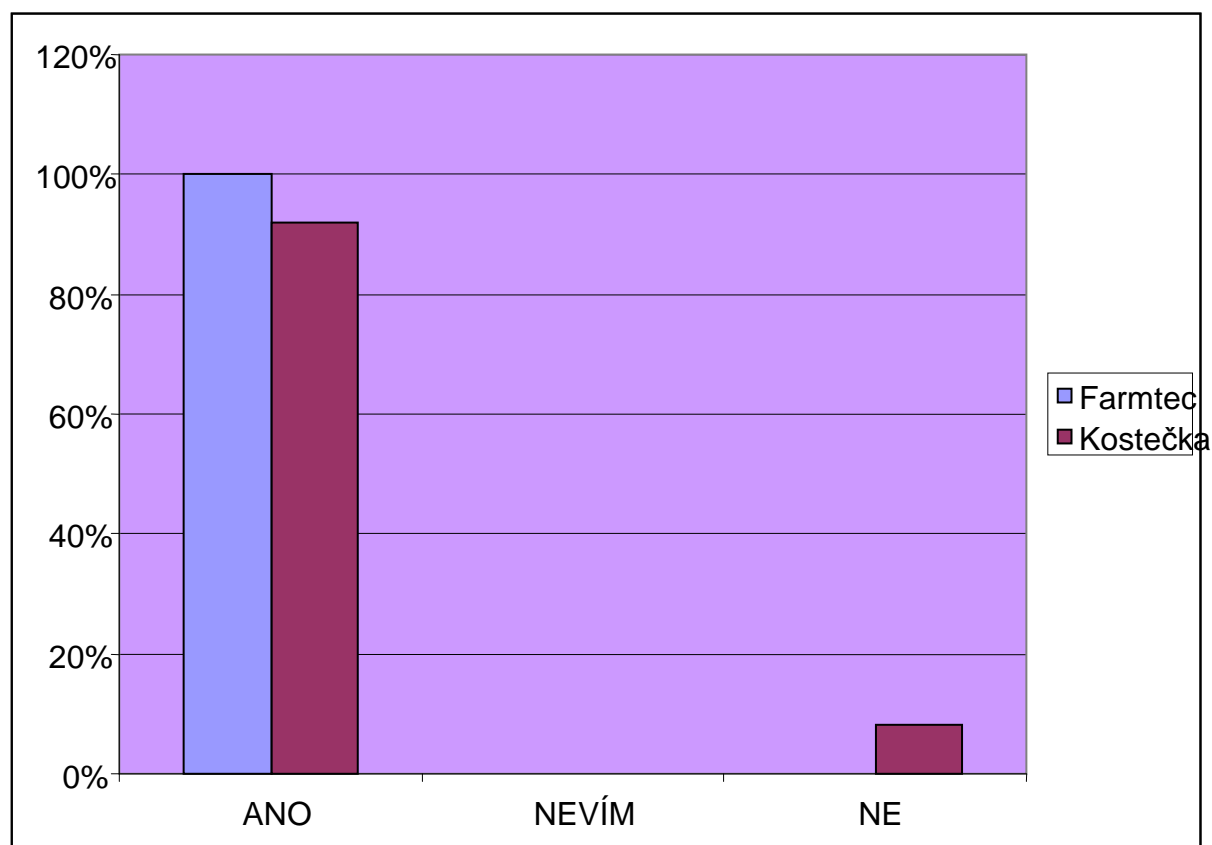
Přes polovinu respondentů z firmy Farmtec se vyhýbá riziku, pokud je pravděpodobnost neúspěchu vysoká. Méně než polovina dotázaných se s podobnou situací ještě nesetkalo, tudíž neví, jak by reagovali. Ve firmě Kostečka při vysoké možnosti neúspěchu nerado riskuje 75 % dotázaných, zatímco čtvrtina dotázaných se nebojí riskovat ani za situace, že možnost neúspěchu je vysoká.

Otázka č.6: Vyhledáváte na pracovišti harmonické vztahy s ostatními lidmi?

Tabulka č.19: Harmonické vztahy s ostatními lidmi.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	26	100	29	92
NEVÍM	0	0	0	0
NE	0	0	2	8

Graf č.17: Harmonické vztahy s ostatními lidmi.



Výsledky:

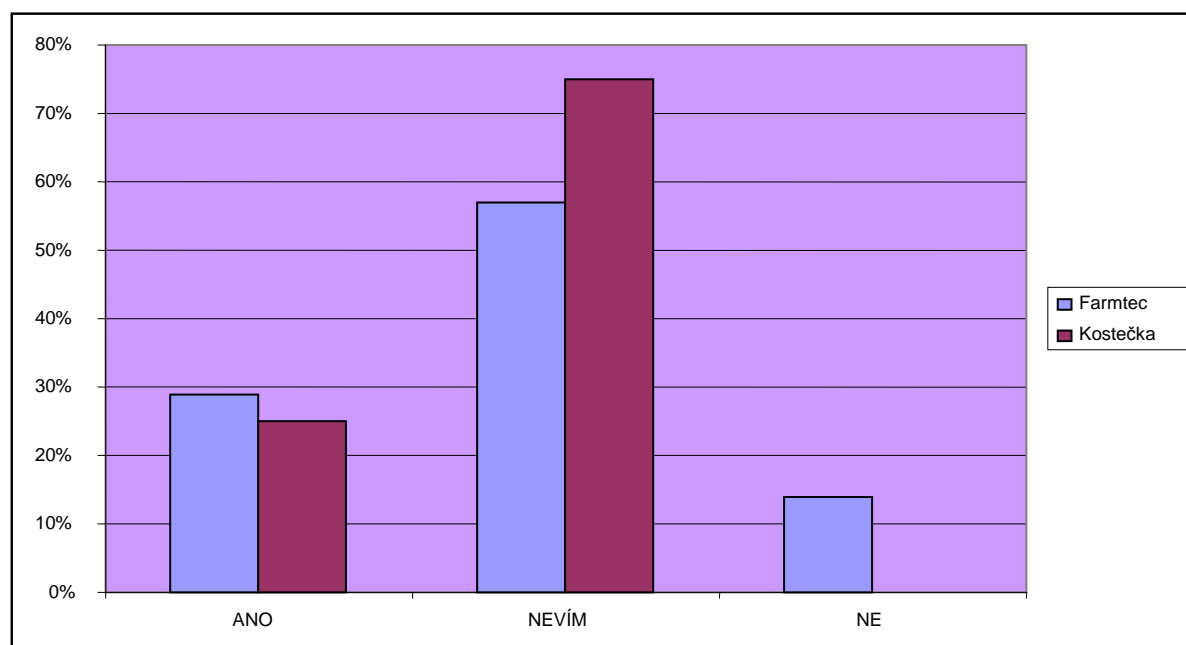
Všichni manažeři firmy Farmtec se snaží na pracovišti navazovat harmonické vztahy. S tímto názorem se ztotožňuje také většina (92 %) vedoucích pracovníků ze společnosti Kostečka. Pouze 2 (8%) respondenti z této firmy se domnívají, že harmonické vztahy na pracovišti nejsou tolik důležité a tak nemají potřebu je navazovat.

Otázka č.7: Vyhledáváte spíše souhlasnou dohodu než uznání a ocenění?

Tabulka č.20: Vyhledáváte spíše souhlasnou dohodu než uznání a ocenění?

Odovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	7	29	8	25
NEVÍM	15	57	23	75
NE	4	14	0	0

Graf č.18: Vyhledáváte spíše souhlasnou dohodu než uznání a ocenění?



Výsledky a diskuse:

V této otázce se většina respondentů nedokázala přiklonit k jednoznačné odpovědi. Na otázku souhlasná dohoda versus uznání a ocenění odpovědělo 7 (29%) respondentů firmy Farmtec ano, 15 (57%) nevím a 4 (14%) ne. Ze společnosti Kostečka vyhledává spíše souhlasnou dohodu než uznání a ocenění 8 (25%) manažerů a 13 (75%) nazná odpověď.

Poslední čtyři otázky (Máte v zaměstnání potřebu častého potvrzování toho, jak jste dobrý?, Vyhýbáte se riziku, pokud je pravděpodobnost neúspěchu vysoká?, Vyhledáváte na pracovišti harmonické vztahy s ostatními lidmi?, Vyhledáváte spíše souhlasnou dohodu než uznání a ocenění?) měli zjistit, která ze tří vnitřních potřeb převažuje u manažerů. Tato teorie je známá pod názvem teorie tří potřeb a jejím autorem je americký sociální psycholog David

C. McClelland. McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, potřebu někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto hodnot.

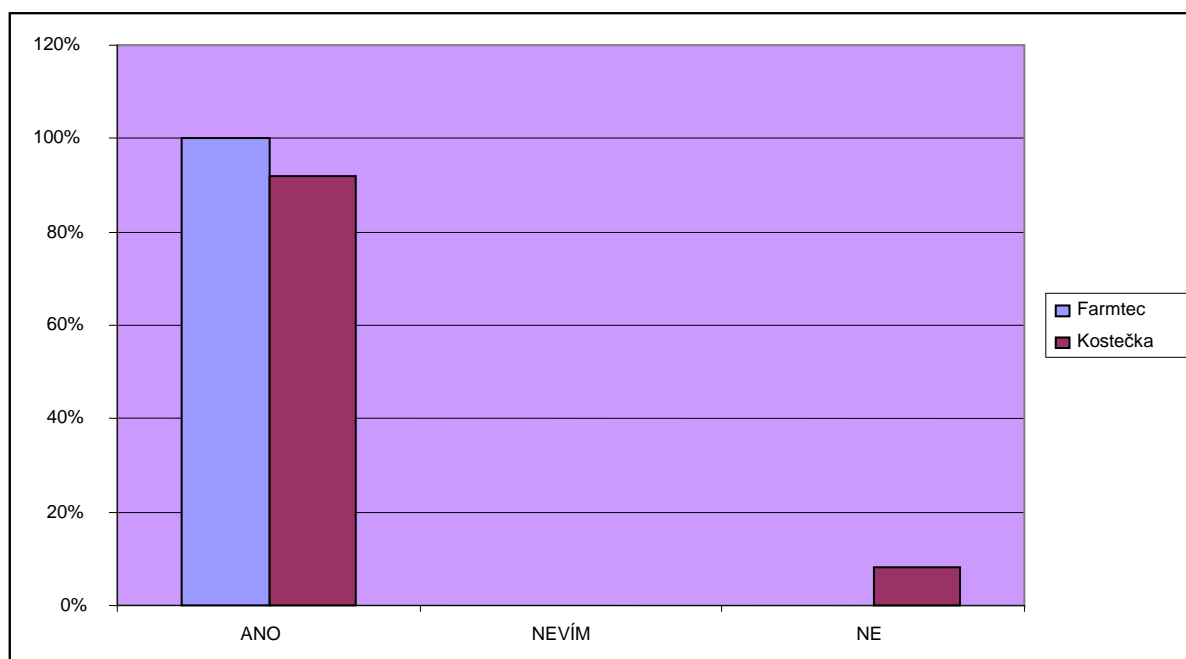
Manažeři obou firem považují za nejdůležitější potřebu někam patřit. Proto vyhledávají zejména harmonické vztahy s lidmi na pracovišti. Jako další potřebu uvedli potřebu něčeho dosáhnout. Manažeři, kteří mají silnou tendenci excelovat, oceňují časté potvrzování toho, jak jsou dobří. Ale na druhou stranu se vyhýbají rizikům, kde není patrný zisk nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká. Jako poslední a nejméně důležitou v žebříčku hodnot uvedli potřebu moci. Těmto lidem stačí pouze souhlasná dohoda. Ale jelikož se manažeři obou firem snaží mít se spolupracovníky i podřízenými harmonické vztahy, vyhledávají spíše uznání a ocenění než pouze souhlasnou dohodu.

Otázka č.8: Jste v zaměstnání dostatečně stimulováni (vnější pobídky)?

Tabulka č.21: Stimulace v zaměstnání.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	26	100	29	92
NEVÍM	0	0	0	0
NE	0	0	2	8

Graf č.19: Stimulace v zaměstnání.



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec jsou všichni respondenti v zaměstnání dostatečně stimulováni. Ve firmě Kostečka je dostatečně stimulováno 92 % dotázaných, a 8 % respondentů považuje pracovní stimulace za nedostatečné.

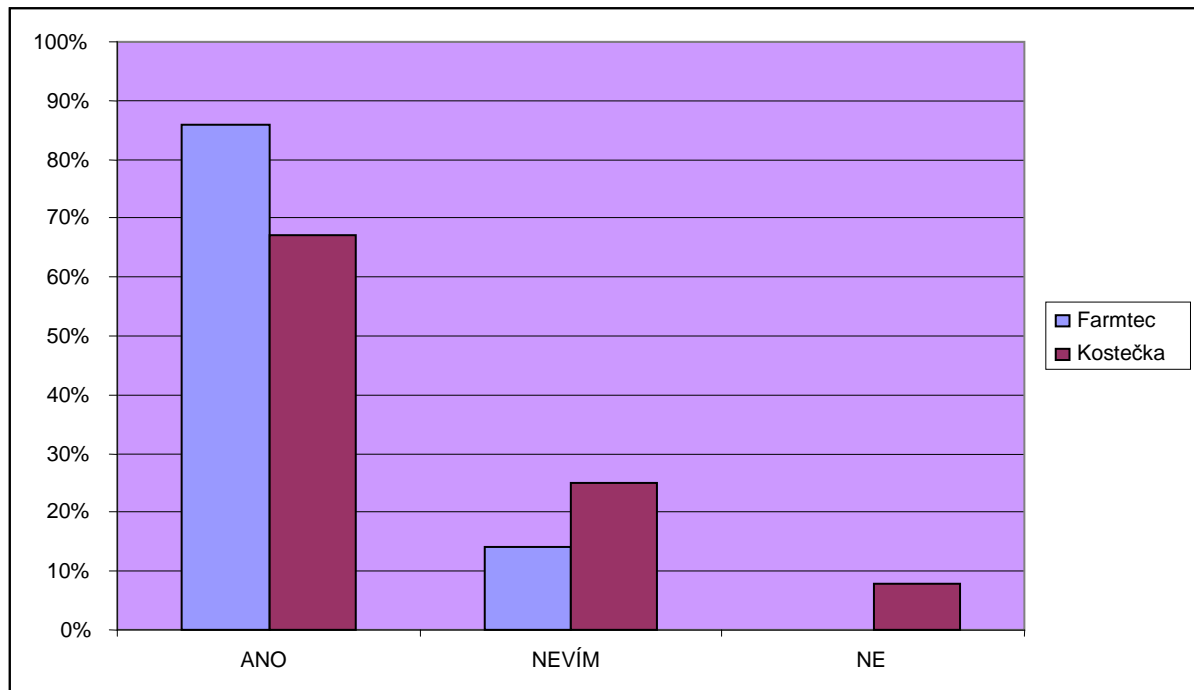
Mezi základní stimulační prostředky patří hmotná odměna, obsah práce, neformální hodnocení, identifikace s prací, atmosféra pracovní skupiny a pracovní podmínky. Je velmi důležité, aby byli lidé v zaměstnání dostatečně stimulováni. Jelikož podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. A úspěšnost tohoto působení je závislé na tom, zda jsme v danou chvíli zvolili nejlepší množství nejvhodnějších stimulačních prostředků.

Otázka č.9: Zvolil pro Vás podnik nejvhodnější stimulační prostředky?

Tabulka č.22: Vhodné stimulační prostředky.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	22	86	21	67
NEVÍM	4	14	8	25
NE	0	0	2	8

Graf č.20: Vhodné stimulační prostředky.



Výsledky a diskuse:

Pro 86 % dotázaných z firmy Farmtec zvolil podnik nejvhodnější stimulační prostředky. Ve firmě Kostečka je se stimulačními prostředky spokojeno 67 % respondentů, čtvrtina neumí vhodnost posoudit a 8 % respondentů není s výběrem stimulačních prostředků spokojeno.

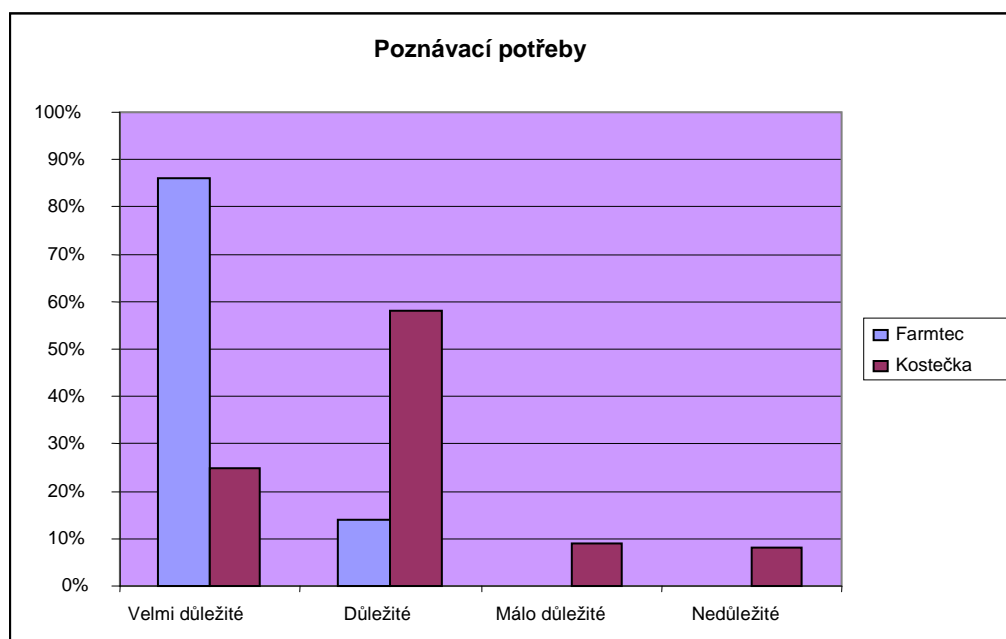
Respondenti jsou většinou spokojeni se stimuly jako hmotná odměna a obsah práce. Naopak za často nedostačující označují možnost identifikace s firemními cíly či atmosféru pracovní skupiny. Je třeba stimulační prostředky velmi dobře volit, jelikož i dobře míněná stimulace může mít ve svém závěru zcela opačný efekt.

Otázka č.10: Jak jsou pro Vás důležité.....?

Tabulka č.23: Poznávací potřeby (znalosti, smysl, sebeuvědomění,...)?

Poznávací potřeby	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
Velmi důležité	22	86	8	25
Důležité	4	14	18	58
Málo důležité	0	0	3	9
Nedůležité	0	0	2	8

Graf č.21: Poznávací potřeby (znalosti, smysl, sebeuvědomění,...)?



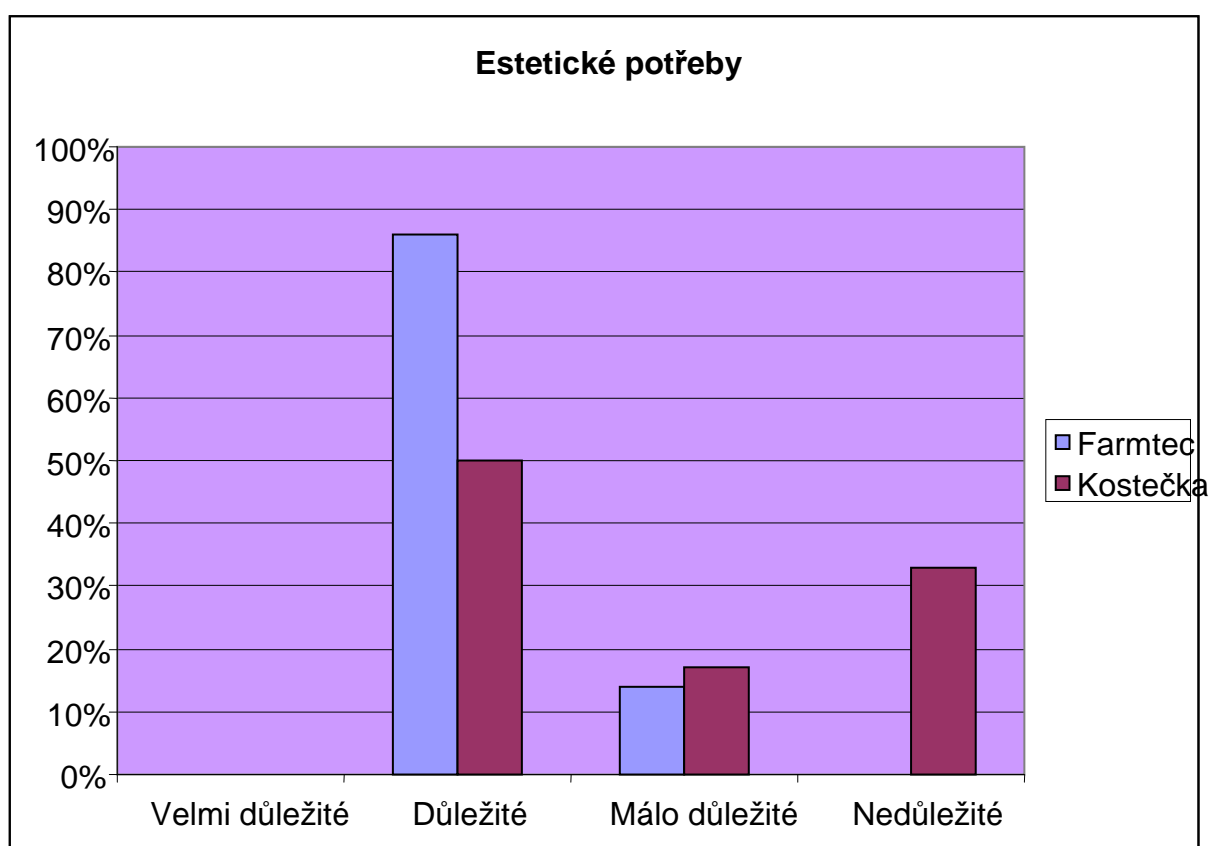
Výsledky a diskuse:

Pro 86 % manažerů firmy Farmtec jsou poznávací potřeby velmi důležité a 14 % za důležité. Ve firmě Kostečka považuje tyto potřeby za velmi důležité jen čtvrtina respondentů, pro 58 % dotázaných jsou důležité, 9 % respondentů je má za málo důležité a 8 % dotázaných je považuje dokonce za nedůležité.

Tabulka č.24: Estetické potřeby (krása, harmonie, rovnováha,...)?

Estetické potřeby	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
Velmi důležité	0	0	0	0
Důležité	22	86	15	50
Málo důležité	4	14	5	17
Nedůležité	0		11	33

Graf č.22: Estetické potřeby (krása, harmonie, rovnováha,...)?



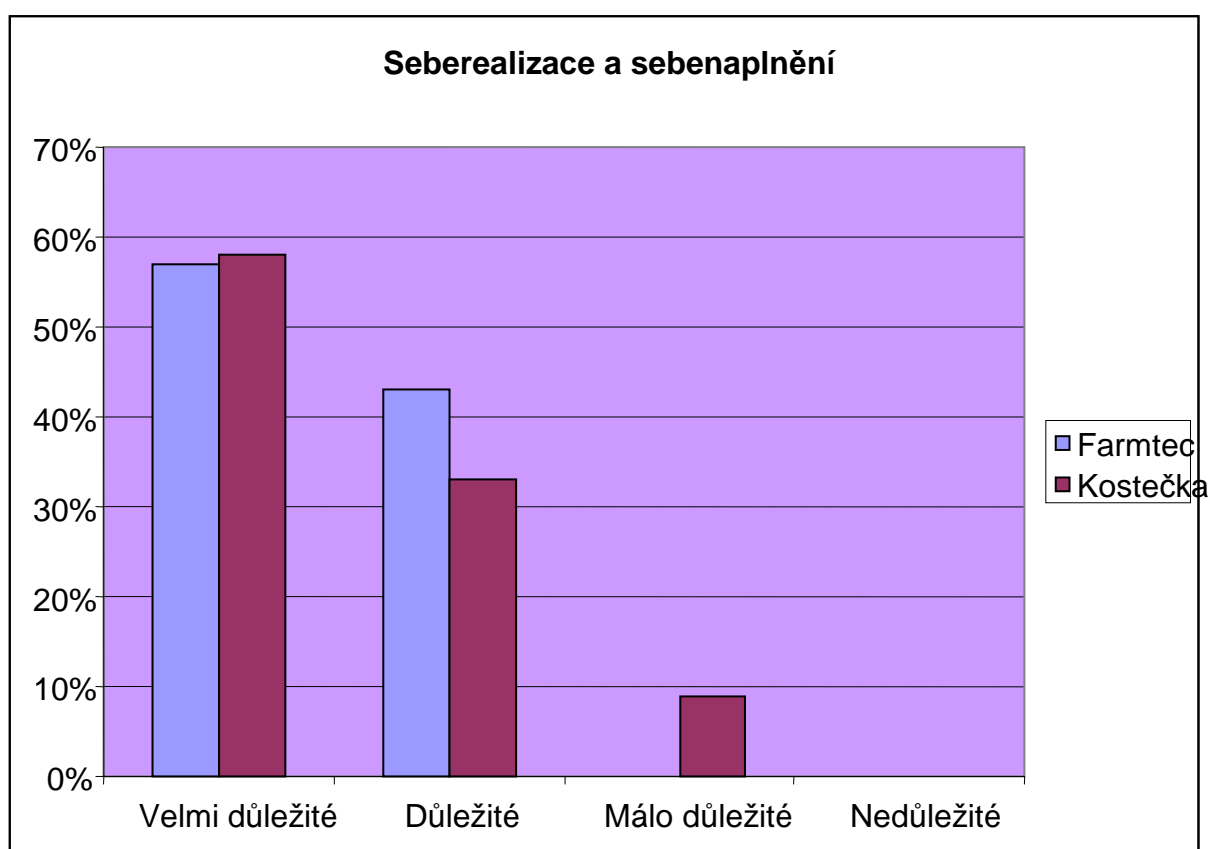
Výsledky a diskuse:

Estetické potřeby považuje za důležité 86 % dotázaných a za málo důležité 14 % respondenti z firmy Farmtec. Ve firmě Kostečka zařadila estetické potřeby polovina respondentů do kategorie důležité, 17 % respondentů do kategorie málo důležité a třetina dotázaných je má za nedůležité.

Tabulka č.25: Seberealizace a sebenaplnění.

Seberealizace a sebenaplnění	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
Velmi důležité	15	57	18	58
Důležité	11	43	10	33
Málo důležité	0	0	3	9
Nedůležité	0	0	0	0

Graf č.23: Seberealizace a sebenaplnění.



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec je pro 57 % dotázaných seberealizace velmi důležitá a pro 43 % důležitá. Pro 58 % manažerů firmy Kostečka je seberealizace a sebenaplnění velmi důležité, třetina ho považuje za důležité a pro 9 % respondentů jsou tyto potřeby nedůležité.

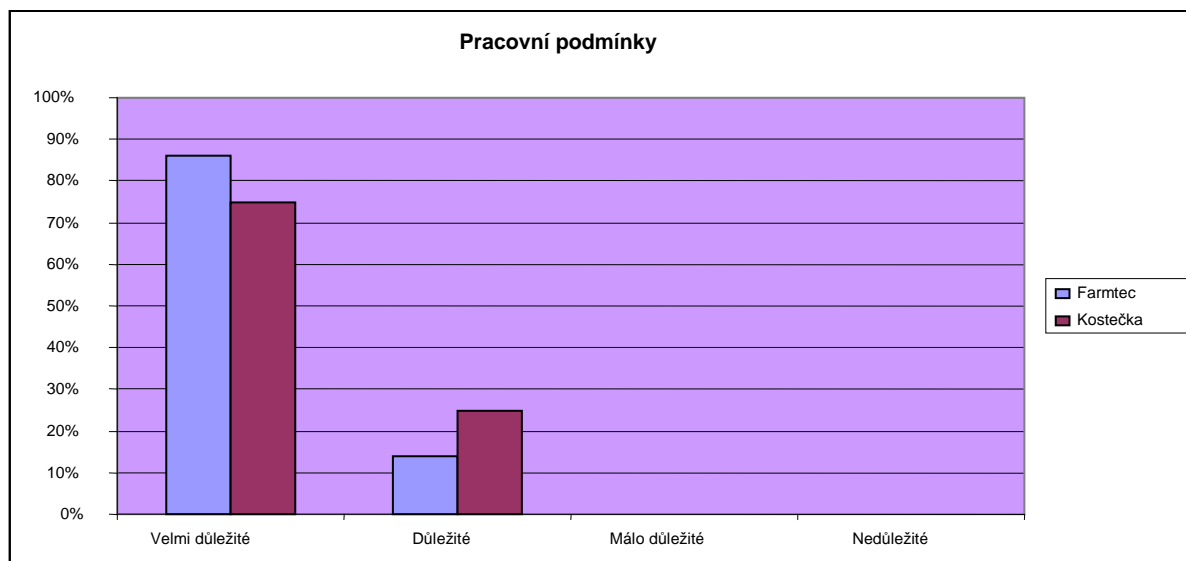
Poslední 3 potřeby (poznávací potřeby, estetické potřeby, seberealizace a sebenaplnění) jsou B – potřeby z Maslowovy hierarchické teorie potřeb. Tato skupiny B obsahuje potřeby, které po svém naplnění způsobují dobrý pocit a jsme jimi motivováni.

Z výsledku je jednoznačné, že manažeři firmy Farmtec dávají na tyto potřeby větší důraz, než vedoucí pracovníci firmy Kostečka. Žebříček důležitosti B – potřeb však vyšel u obou společností shodně. Za nejdůležitější B – potřebu jsou považovány poznávací potřeby. Mezi tyto potřeby patří znalosti, smysl, sebeuvědomění, atd. Na druhém místě pomyslného žebříčku se umístila seberealizace a sebenaplnění. Za nejméně důležité považují manažeři estetické potřeby (krása, harmonie,...). Ve firmě Kostečka dokonce třetina respondentů považuje estetické potřeby za nedůležité. Je to dané tím, že ve společnosti Kostečka spadá většina manažerů do mladší konzumní věkové kategorie než ve firmě Farmtec.

Tabulka č.26: Pracovní podmínky.

Pracovní podmínky	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
Velmi důležité	22	8	23	75
Důležité	4	14	8	25
Málo důležité	0	0	0	0
Nedůležité	0	0	0	0

Graf č.24: Pracovní podmínky.



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec jsou pracovní podmínky velmi důležité pro 86 % respondentů a důležité pro 14 % respondentů. Ve firmě Kostečka je tento poměr obdobný. Pracovní podmínky jako velmi důležité hodnotí 75 % manažerů a za důležité je považuje čtvrtina dotázaných.

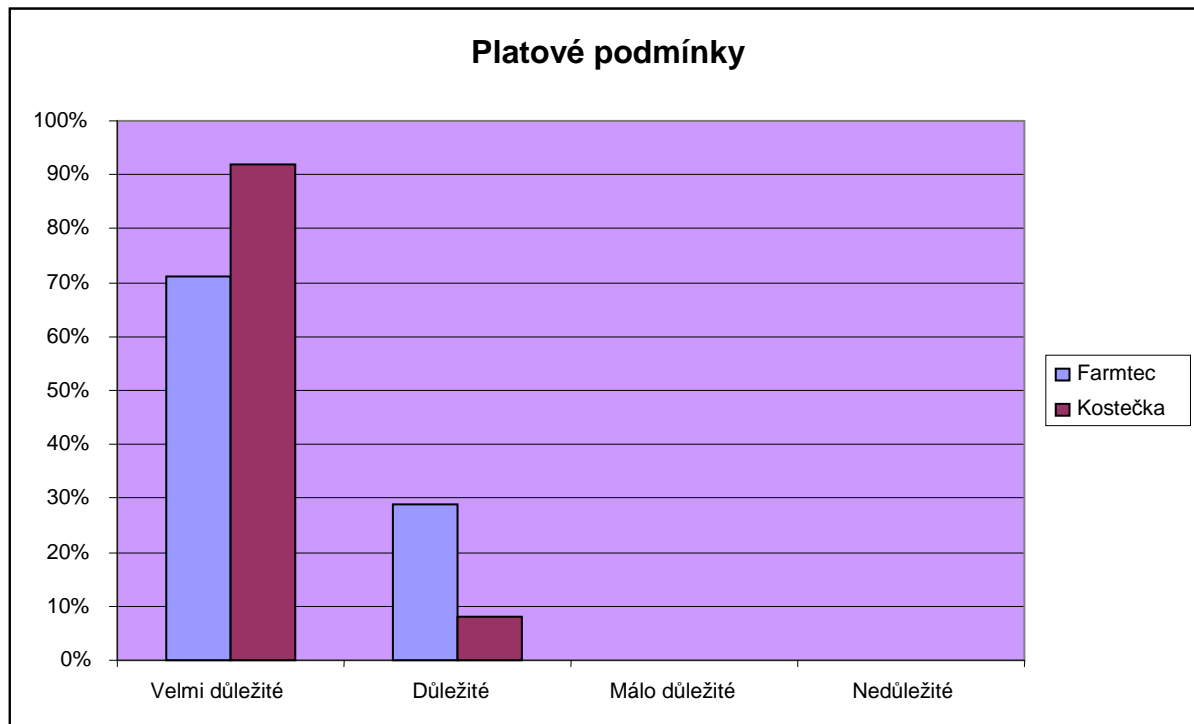
Tento malý rozdíl je dán tím, že ve firmě Farmtec se více pracuje v interiéru firmy než ve společnosti Kostečka, kde manažeři mnohem více času tráví na pracovních cestách.

Na pracovní podmínky je v obou firmách dáván velký důraz, jelikož zlepšením pracovních podmínek se zvyšuje produktivita práce a management tak dává najevo svým pracovníkům, že si jich váží.

Tabulka č.27: Platové podmínky.

Platové podmínky	Farmtec		Kostečka	
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
Velmi důležité	18	71	28	92
Důležité	8	29	3	8
Málo důležité	0	0	0	0
Nedůležité	0	0	0	0

Graf č.25: Platové podmínky.



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec jsou platové podmínky velmi důležité pro 18 (71%) respondentů a pro 8 (29%) jsou důležité. Ve firmě Kostečka zařadilo 28 (92%) respondentů platové podmínky do kategorie velmi důležité a v kategorii důležité je uvedli 3 (8%) manažeři.

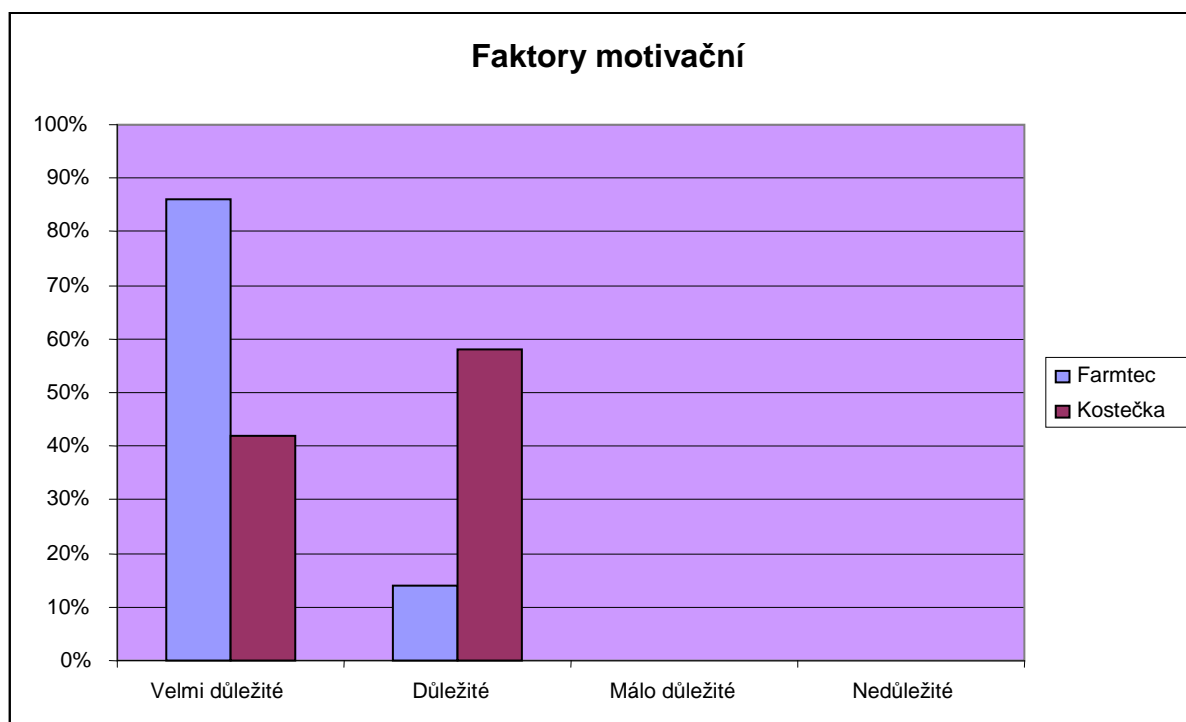
Tento výsledek byl předem jasný. Jelikož hmotná odměna je považována za nejsilnější stimulační prostředek, jelikož je základem existenčních prostředků pro člověka.

Ve firmě Kostečka jsou platové podmínky vnímány silněji, jelikož jsou manažeři mladší generace. Ve firmě Farmtec také vnímají platové podmínky silně, ale dávají větší důraz na seberealizaci.

Tabulka č.28: Faktory motivační (úspěch, uznání, odpovědnost, osobní rozvoj,...).

Motivační faktory	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
Velmi důležité	22	86	13	42
Důležité	4	14	18	58
Málo důležité	0	0	0	0
Nedůležité	0	0	0	0

Graf č.26: Platové podmínky.



Výsledky a diskuse:

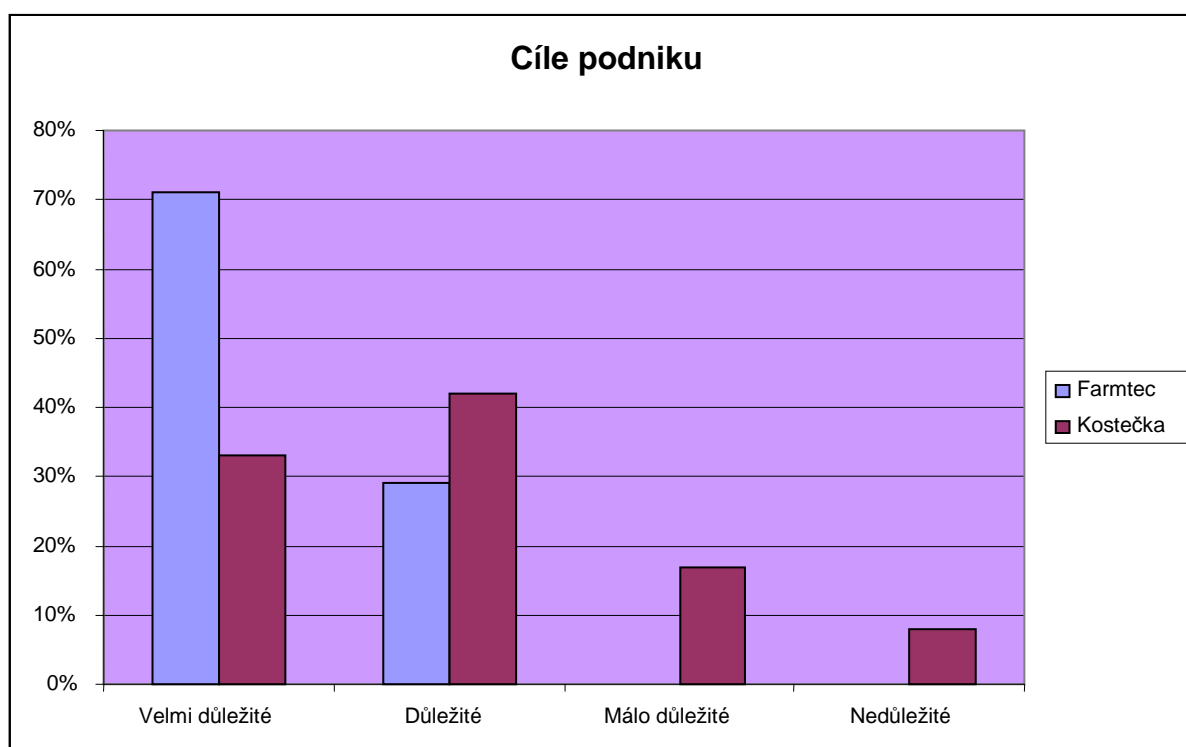
Tyto faktory jsou ve Farmtecu považovány za velmi důležité 86 % manažerů a důležité jsou pro 14 % dotázaných. Přes polovinu manažerů společnosti Kostečka je považuje za důležité a 42 % z celkového počtu 31 dotázaných je řadí do velmi důležitých faktorů.

Tyto výsledky jsou u obou společností velmi uspokojivé, jelikož souhlasí s Herzbergovou teorií. Ten považuje motivační faktory za velmi důležité zvláště v časovém rámci. Uspokojení motivačních faktorů totiž přináší relativně dlouhou spokojenost.

Tabulka č.29: Cíle podniku (identifikace s podnikem).

Cíle podniku (identifikace)	Farmtec		Kostečka	
	absolutně	relativně (%)	absolutně	relativně (%)
Velmi důležité	18	71	10	33
Důležité	8	29	13	42
Málo důležité	0	0	5	17
Nedůležité	0	0	3	8

Graf č.27: Cíle podniku (identifikace s podnikem).



Výsledky a diskuse:

Cíle podniku jsou velmi důležité pro 71 % dotázaných z firmy Farmtec a pro 29 % respondentů jsou důležité. Naopak ve firmě Kostečka řadí mezi velmi důležité pouze 33 % dotázaných, mezi důležité je řadí 42 %, mezi málo důležité 17 % a 8 % dotázaní považují firemní cíle za nedůležité.

Tento rozdíl je dán strukturou a zaměřením obou společností. Zatímco pobočky firmy Farmtec jsou rozděleny podle regionů a tvoří tak malé samostatné orgány, kde jsou obsaženy všechny pracovní pozice (administrativa, obchod, technické služby a projekce a plánování).

Firma Kostečka je spíše rozdělena podle zaměření, například pouze sekce administrativní, sekce na vývoj nových technologií atd. Ve firmě Farmtec je tedy dáván důraz na identifikaci s podnikem, zatímco ve firmě Kostečka je důležitější identifikace s prací.

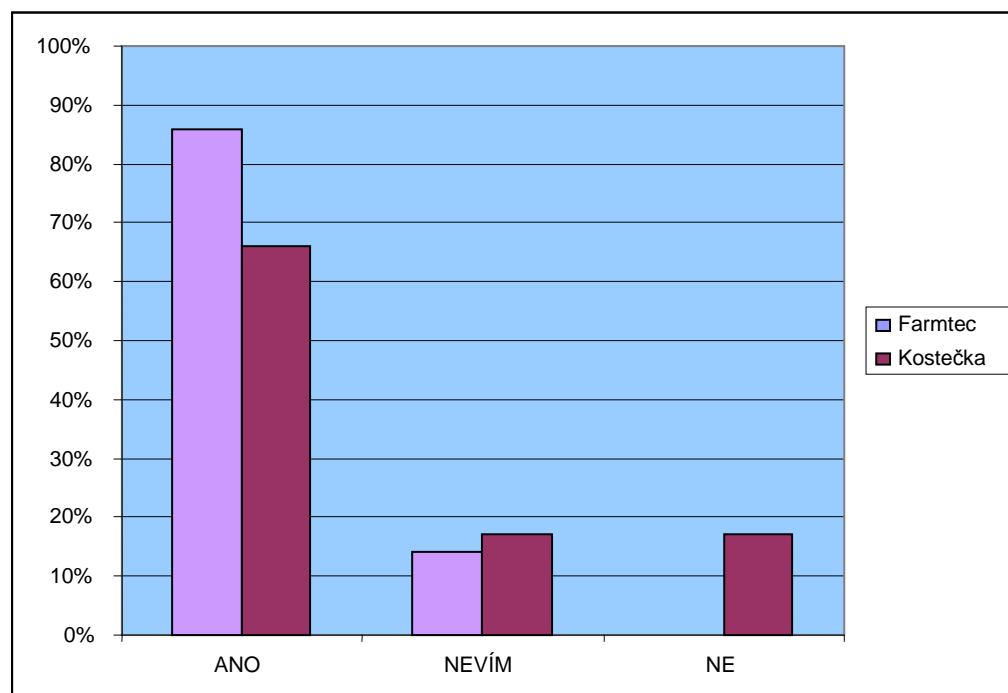
5.3. Vyhodnocení dotazníku č.3: Znalostní ekonomika a celoživotní učení

Otázka č.1: Umožňuje Vám zaměstnavatel další rozvoj ve formě celoživotního učení?

Tabulka č.30: Možnost dalšího rozvoje formou celoživotního učení.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	22	86	21	66
NEVÍM	4	14	5	17
NE	0	0	5	17

Graf č.28 : Možnost dalšího rozvoje formou celoživotního učení.



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec si 86 % manažerů myslí, že jim zaměstnavatel umožňuje další rozvoj, 14 % dotázaných nedokáže tuto otázku posoudit. Ve firmě Kostečka považuje možnost

k celoživotnímu učení 66 % dotázaných za dostatečnou, 34 % neví nebo ji považuje za nedostatečnou.

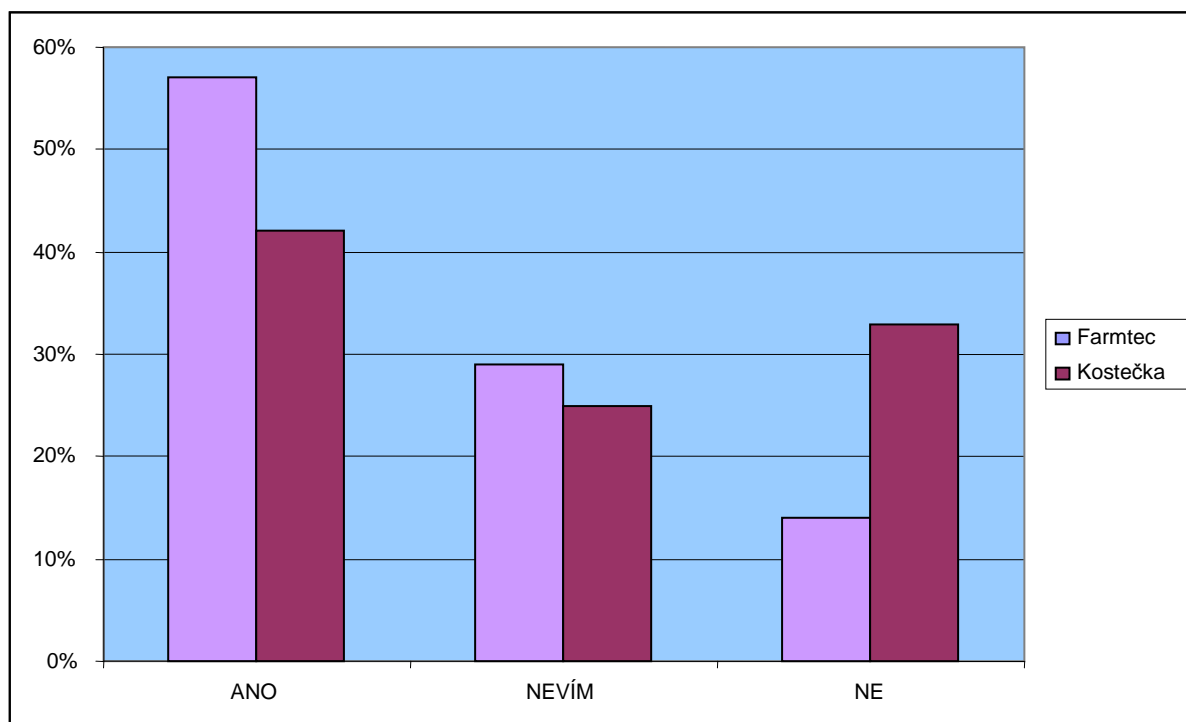
Firma Kostečka by měla zlepšit svůj přístup k celoživotnímu učení. Jelikož je nedostatečné, aby organizace poskytovala lidem vzdělání pouze na začátku. Vzdělání je třeba chápat jako celoživotní proces. Avšak jelikož je celoživotní učení relativně novým směrem v řízení lidských zdrojů, je pochopitelné, že se firmy teprve učí přikládat tomu větší důležitost.

Otázka č.2: Snaží se vaše firma soutěžit o nejlepší pracovníky?

Tabulka č.31 : Soutěžení o nejlepší pracovníky.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	15	57	13	42
NEVÍM	7	29	8	25
NE	4	14	10	33

Graf č.29: Soutěžení o nejlepší pracovníky.



Výsledky a diskuse:

Z firmy Farmtec je 57 % dotázaných přesvědčeno, že se jejich společnost snaží získat nejlepší pracovníky, 14 % respondentů si myslí, že organizace takovou snahu nevyvíjí a 29 % respondentů neví. Z firmy Kostečka 42 % manažerů tvrdí, že se organizace snaží získat nejlepší pracovníky, 25 % neví a 33 % si myslí, že tato snaha neexistuje.

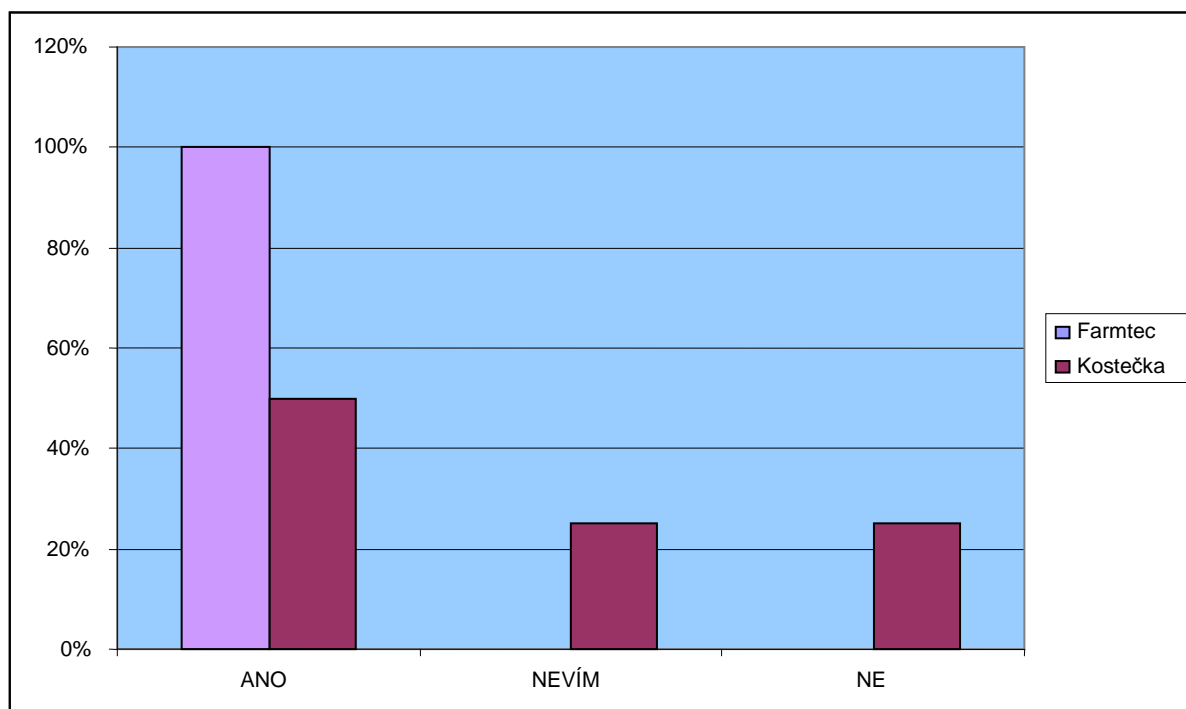
V dnešní době, kdy se úloha manažerů přesouvá z pozice pouze vedoucí na pozici spíše neformálního rádce a učitele, by se měl zájem firem soustředit na výběr nejlepších lidí, kteří se dokáží permanentně vzdělávat a učit. Je tedy samozřejmé, že organizace začínají více soutěžit o získání těch nejlepších pracovníků, kteří budou kvalifikačně i profesně na výši.

Otázka č.3: Je vám umožněno získat větší podíl na organizačním rozvoji?

Tabulka č.32 : Možnost získat větší podíl na organizačním rozvoji.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	26	100	15	50
NEVÍM	0	0	8	25
NE	0	0	8	25

Graf č.30 : Možnost získat větší podíl na organizačním rozvoji.



Výsledky :

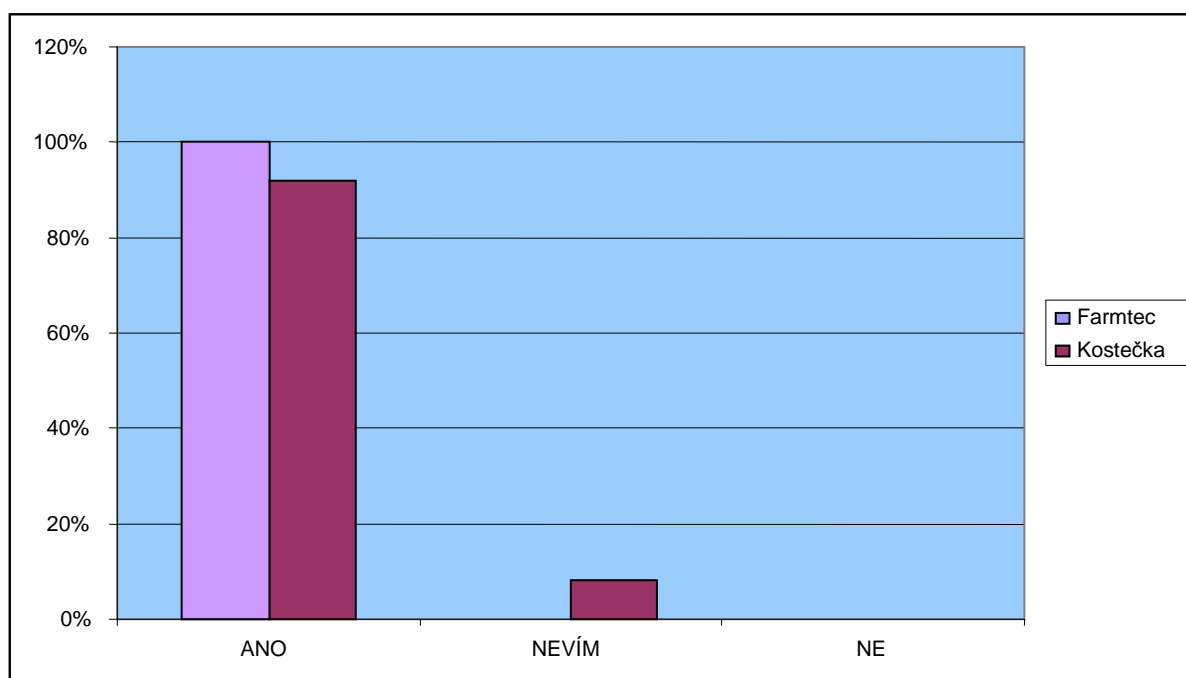
Na tuto otázku odpověděli všichni manažeři firmy Farmtec ano. Polovina respondentů firmy Kostečka si myslí, že jim organizace poskytuje dostatečnou možnost získat větší podíl na organizačním rozvoji, čtvrtina respondentů si myslí, že tuto možnost nemají a čtvrtina neví.

Otázka č.4: Šíří se ve vaší firmě informace rychle?

Tabulka č.33 : Rychlé šíření informací.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	26	100	28	92
NEVÍM	0	0	3	8
NE	0	0	0	0

Graf č.31 : Šíří se ve vaší firmě informace rychle?



Výsledky:

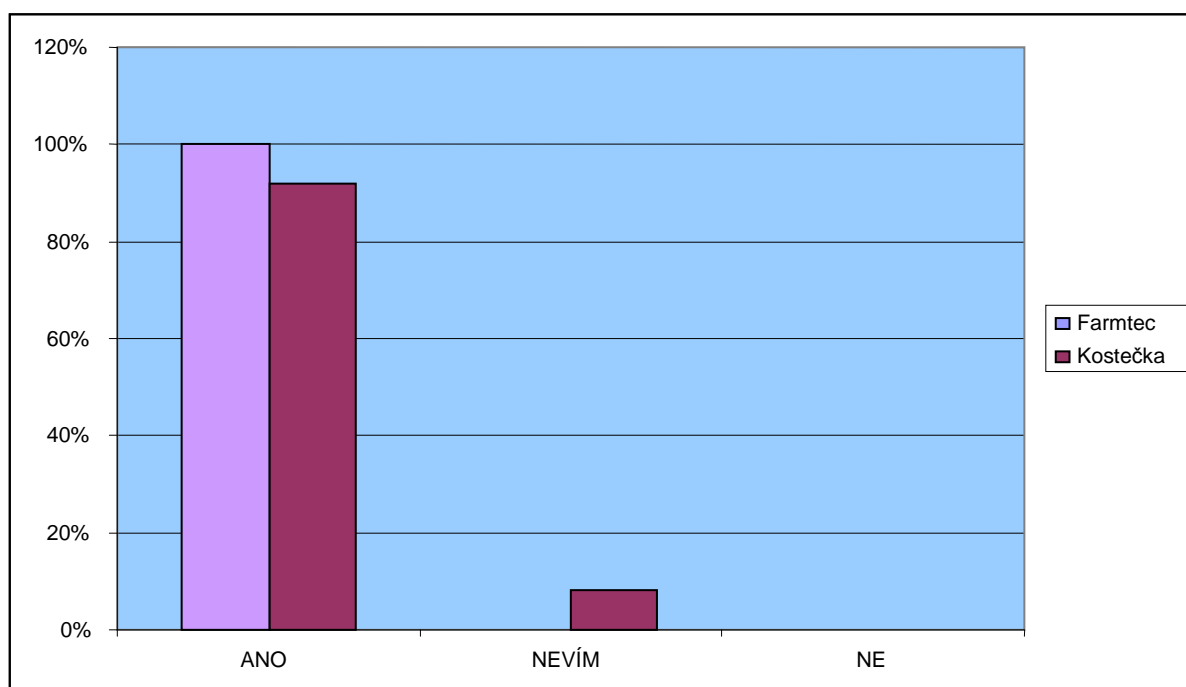
V podniku Farmtec se dle názoru všech dotázaných šíří informace rychle. Totéž si myslí 92 % manažerů z firmy Kostečka a 8 % na tuto otázku neumí odpovědět.

Otázka č.5: Má vaše vedení jasně definovanou vizi do budoucnosti?

Tabulka č.34 : Jasně definovaná vize do budoucnosti.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	26	100	28	92
NEVÍM	0	0	3	8
NE	0	0	0	0

Graf č.32 : Jasně definovaná vize do budoucnosti.



Výsledky a diskuse:

Podle všech manažerů má podnikové vedení firmy Farmtec jasně definovanou vizi. 92 % dotázaných ze společnosti Kostečka považuje podnikovou vizi za jasně danou, pouze 8 % dotázaní nevěděli jak odpovědět.

Tři poslední otázky (Je vám umožněno získat větší podíl na organizačním rozvoji? , Šíří se ve vaší firmě informace rychle?, Má vaše vedení jasně definovanou vizi do budoucnosti?) spolu souvisejí a proto je zhodnotím zároveň. Podle *Krninské (2002)* musí moderní organizace neustále kultivovat lidský potenciál, aby byli schopni usilovat o zlepšování svých činností a o využití nejlepších zkušeností. Proto by organizace měli věnovat neustálou

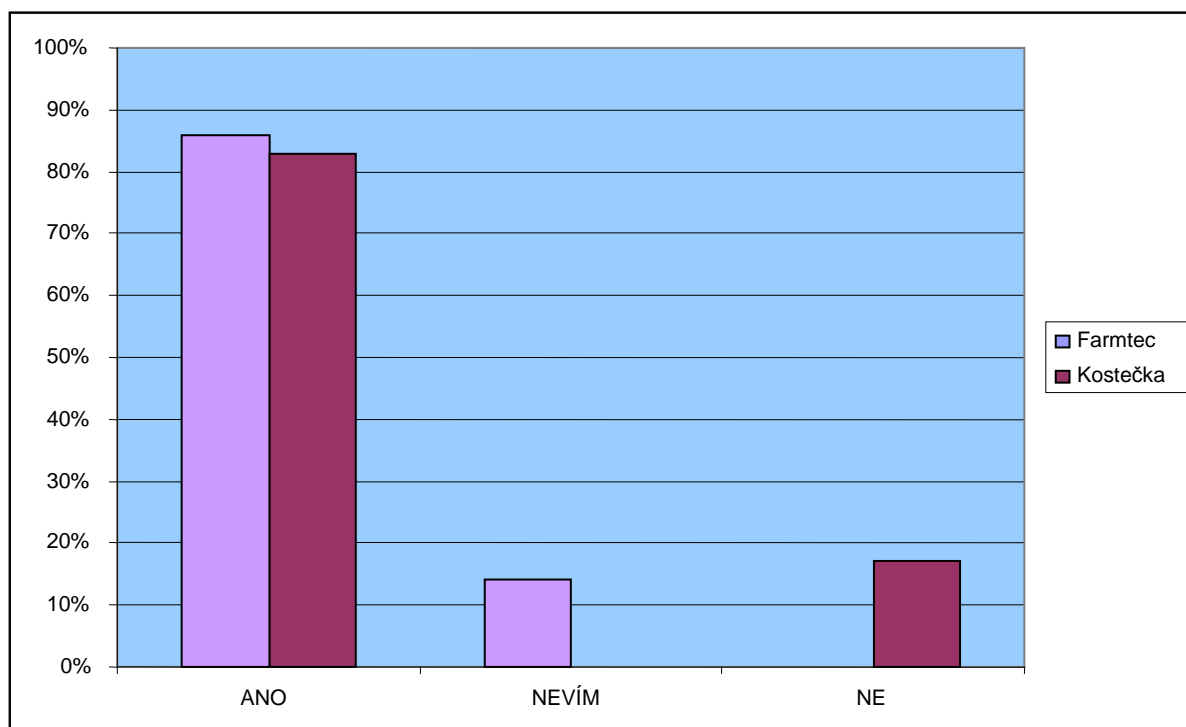
pozornost schopným jedincům a těm umožnit získat větší podíl na organizačním rozvoji. Úspěšné firmy jsou také charakterizovány rychlostí šíření informací a vizí. Šíření informací by mělo být v úspěšné organizaci velmi rychlé a mělo by fungovat jak ve směru horizontálním tak i vertikálním, Podniková vize by měla být jasně definovaná. Pokud má podnik jasně danou podnikovou vizi, zaměstnanci mají větší možnost identifikovat se s podnikem, což má za následek zvýšení výkonnosti.

Otázka č.6: Školil/a jste se v tomto zaměstnání za pomoci zkušenějšího spolupracovníka?

Tabulka č.35 : Školení za pomoci zkušenějšího spolupracovníka.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	22	86	26	83
NEVÍM	4	14	0	0
NE	0	0	5	17

Graf č.33 : Školení za pomoci zkušenějšího spolupracovníka.



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec se školilo za pomoci zkušenějšího pracovníka 86 % dotázaných. 14 % dotázaných neumí odpovědět. Ve firmě Kostečka se takto školilo 83 % manažerů a 17 % tuto možnost nemělo.

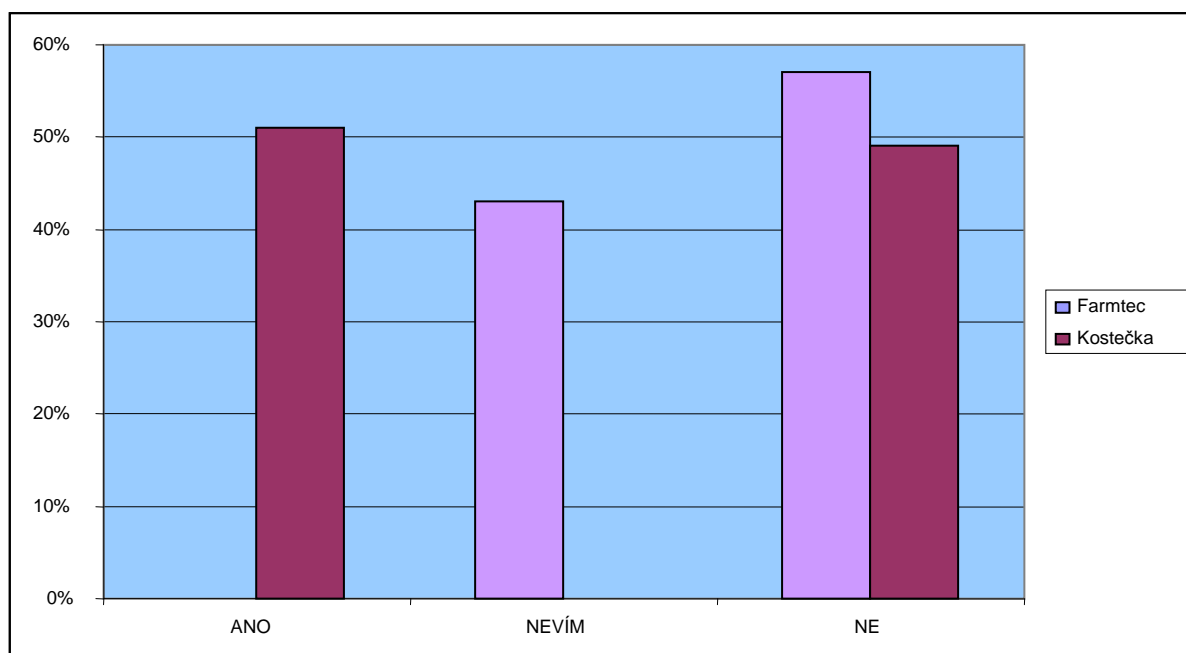
Školení nových zaměstnanců za pomoci zkušenějšího pracovníka je nejjednodušší metodou podnikového vzdělávání. Je používáno především tam, kde je časová potřeba k získání určitých poznatků delší. Jedinou nevýhodou této metody je nebezpečí, že se školený naučí od svého školitele nevhodné pracovní návyky či převeze jeho názory na podnikovou kulturu.

Otázka č.7: Používáte v podniku rotaci práce, aby jste se seznámili s pracovními postupy a problematikou v celém podniku?

Tabulka č.36 : Rotace práce.

Odpoředi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	0	0	16	51
NEVÍM	11	43	0	0
NE	15	57	15	49

Graf č.34 : Rotace práce.



Výsledky a diskuse:

V firmě Kostečka se metoda rotace zřejmě nepoužívá. Přes polovinu dotázaných se s touto metodou dosud nesešlo a 43 % neví. Zato ve společnosti Kostečka 51 % respondentů prošlo v podniku rotací práce a 49 % tuto metodu ještě nezkusilo.

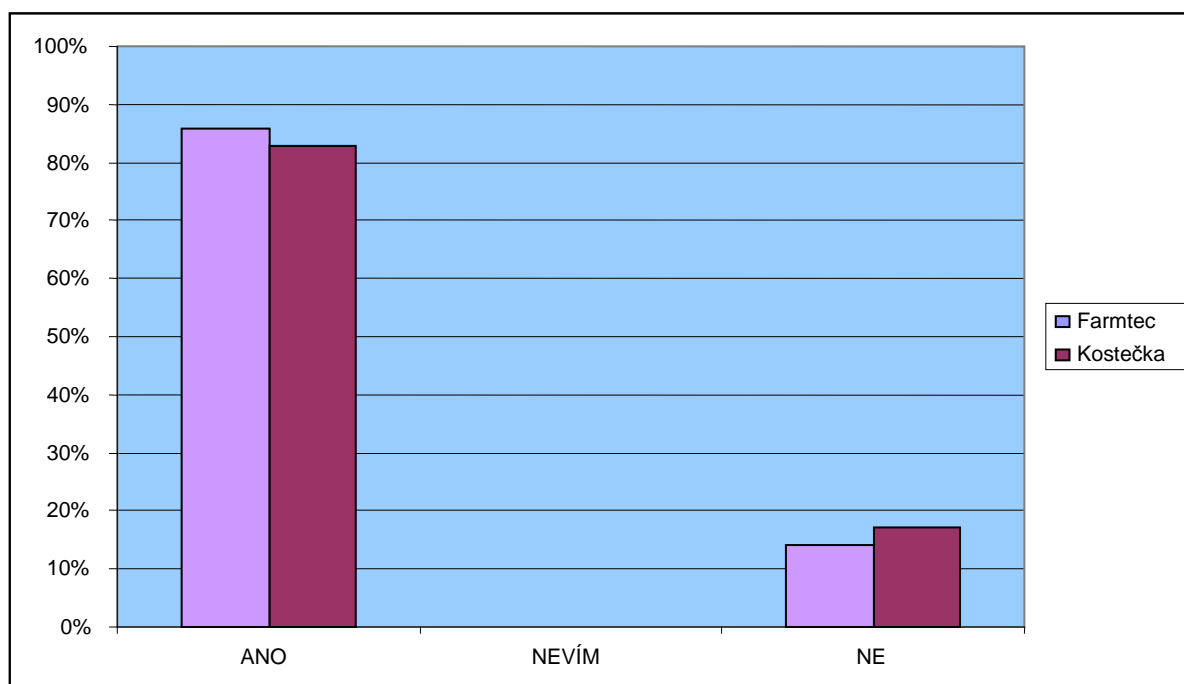
Rotace práce je velice oblíbený způsob, jak se může manažer seznámit s pracovními postupy a problematikou v celém podniku. Tato metoda vzdělávání rozvíjí flexibilitu manažerů. Musí však být předem stanovené, co by se měl školený na daném pracovním úseku či pracovním místě naučit.

Otázka č.8: Předával/a jste někdy dobrovolně své zkušenosti mladším spolupracovníkům?

Tabulka č.37 : Dobrovolné předávání zkušeností.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	22	86	26	83
NEVÍM	0	0	0	0
NE	4	14	5	17

Graf č.35 : Dobrovolné předávání zkušeností.



Výsledky a diskuse:

Přes 86% manažerů firmy Farmtec někdy předávalo své zkušenosti mladším spolupracovníkům a 14 % respondentů k tomu nikdy neměli příležitost. Ve firmě Kostečka předávalo své zkušenosti 83 % dotázaných a 17 % tuto metodu vzdělávání méně zkušených pracovníků nikdy nepoužilo.

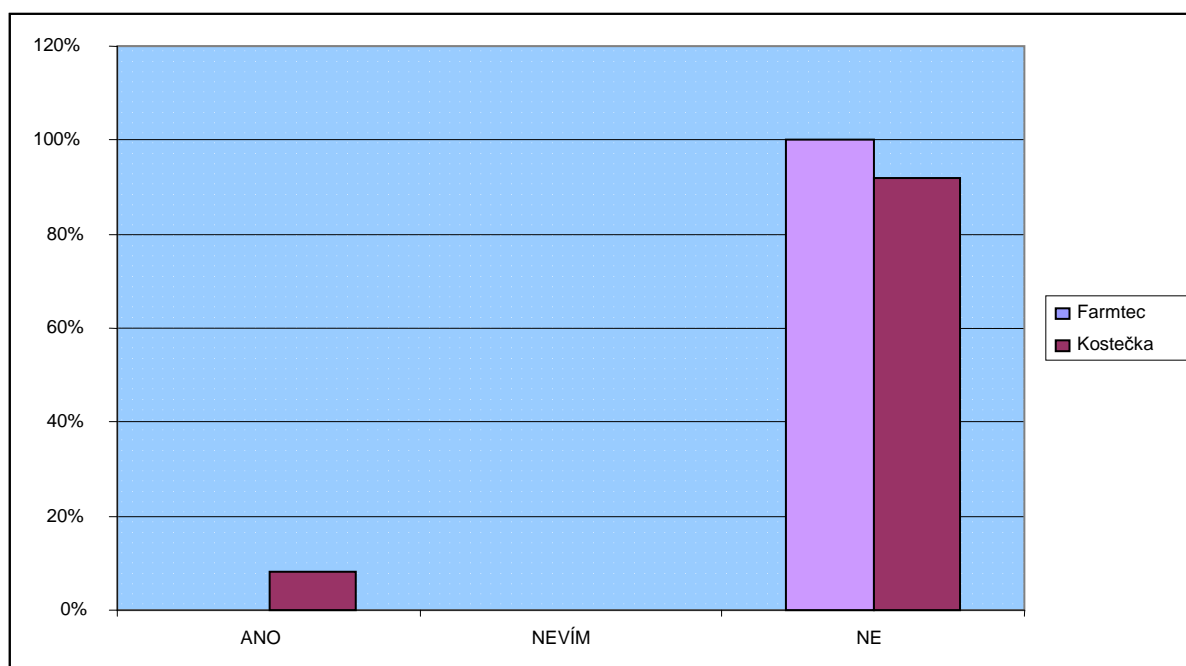
Manažeři obou organizací považují zkušenosti za cenný přínos do podniku a proto jim nečiní problémy se o ně dobrovolně podělit s mladšími a méně zkušenými spolupracovníky. Předávání zkušeností mezi manažery jednoho podniku je nejoblíbenější a nejčastěji používaná metoda vzdělávání.

Otázka č.9: Míváte pracovní porady častěji než čtyřikrát měsíčně?

Tabulka č.38 : Pracovní porady.

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	0	0	3	8
NEVÍM	0	0	0	0
NE	26	100	28	92

Graf č.36 : Pracovní porady.



Výsledky a diskuse:

Ve firmě Farmtec nikdy nemají porady častěji než čtyřikrát týdně. Ve skutečnosti se manažeři shodli na tom, že optimální rozvrhnutí pracovních porad je jedenkrát za 14 dní. Ve firmě Kostečka 92 % manažerů nemá porady častěji než čtyřikrát za měsíc. Ve firmě Kostečka mají pracovní porady obvykle jedenkrát za týden. Avšak 8 % vedoucí pracovníci je mají častěji, jelikož tito tři manažeři tvoří s ředitelem nejvyšší vedoucí tým.

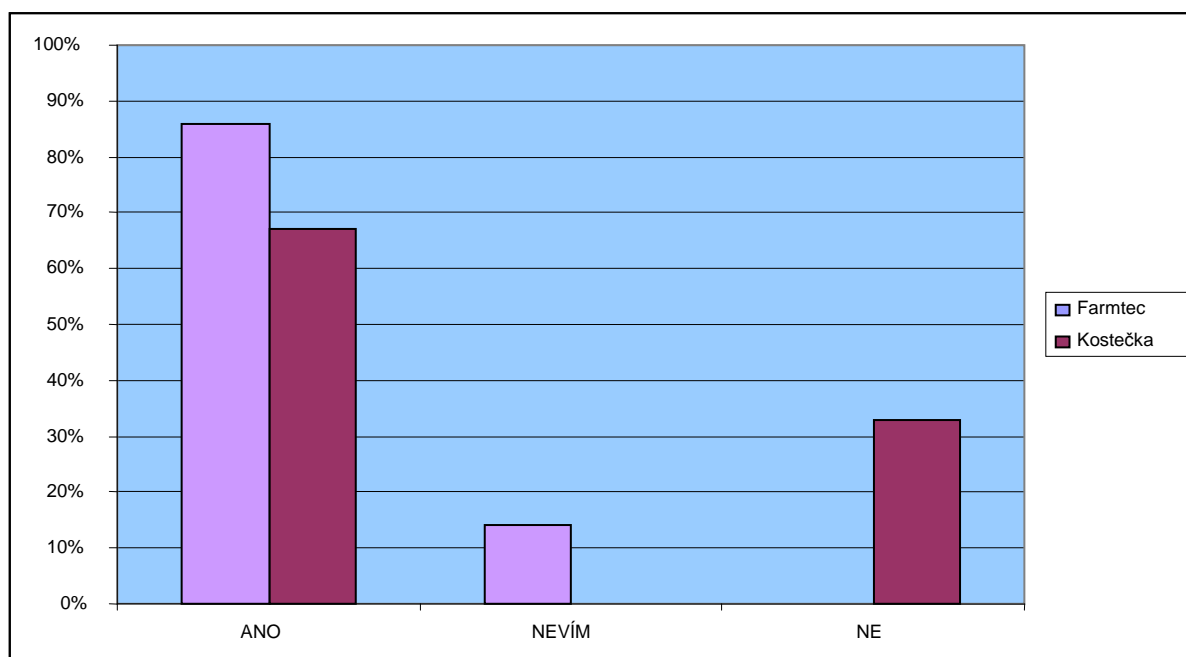
Pracovní porady velmi důležité, jelikož jejich přínosem je informovanost, výměna zkušeností a pocit sounáležitosti do pracovního týmu. Účastníci pracovních porad s seznamují s problémy v podniku a snaží se je vyřešit. Podle názoru manažerů firem Kostečka a Farmtec je optimální konat porady pravidelně jedenkrát týdně a častěji jen při zvláštních příležitostech.

Otázka č.10: Můžete si sami stanovit co je Vaším úkolem a cílem práce?

Tabulka č.39: Stanovení úkolů a cílů práce?

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	22	86	21	67
NEVÍM	4	14	0	0
NE	0	0	10	33

Graf č.37: Stanovení úkolů a cílů práce?



Výsledky:

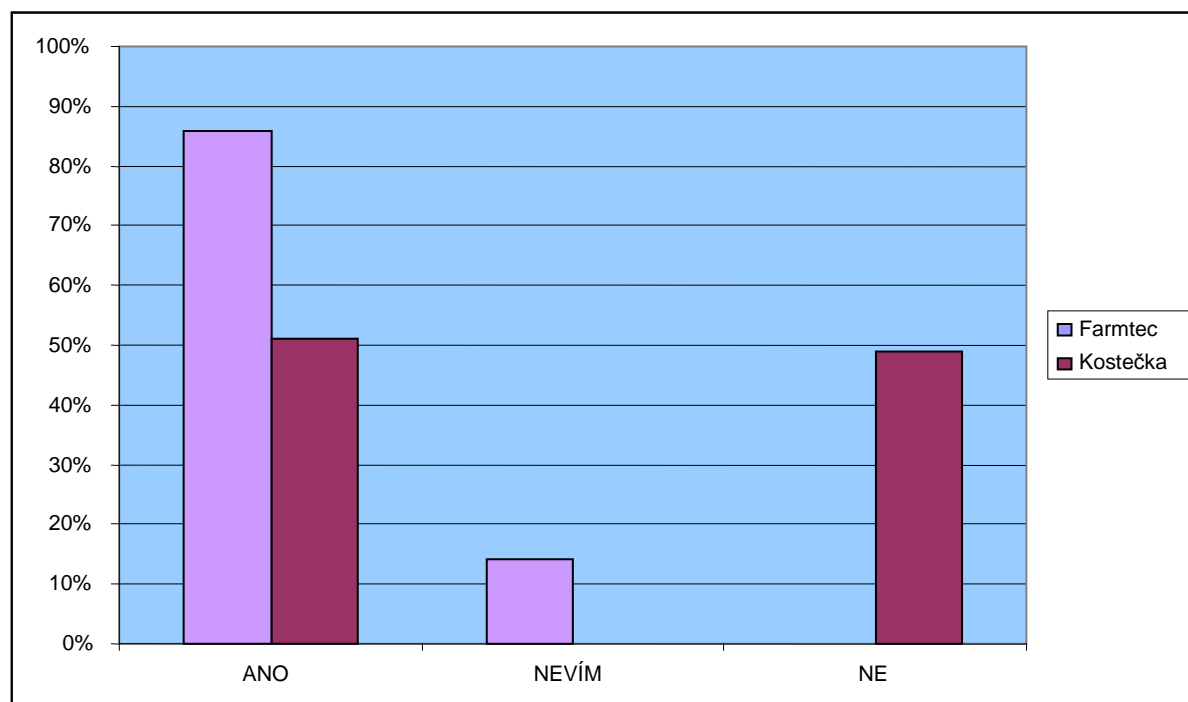
Ve firmě Farmtec má 86 % manažerů možnost samostatného stanovení cílů práce. Ve společnosti Kostečka si samostatně stanoví své pracovní úkoly 67 % dotázaných a 33 % respondentů tuto možnost nemá.

Otázka č.11: Máte dostatečnou autonomii (možnost řídit se sám)?

Tabulka č.40 : Autonomie (možnost řídit se sám).

Odpovědi	Farmtec	Farmtec	Kostečka	Kostečka
	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>	<i>absolutně</i>	<i>relativně (%)</i>
ANO	22	86	16	51
NEVÍM	4	14	0	0
NE	0	0	15	49

Graf č.38 : Autonomie (možnost řídit se sám).



Výsledky:

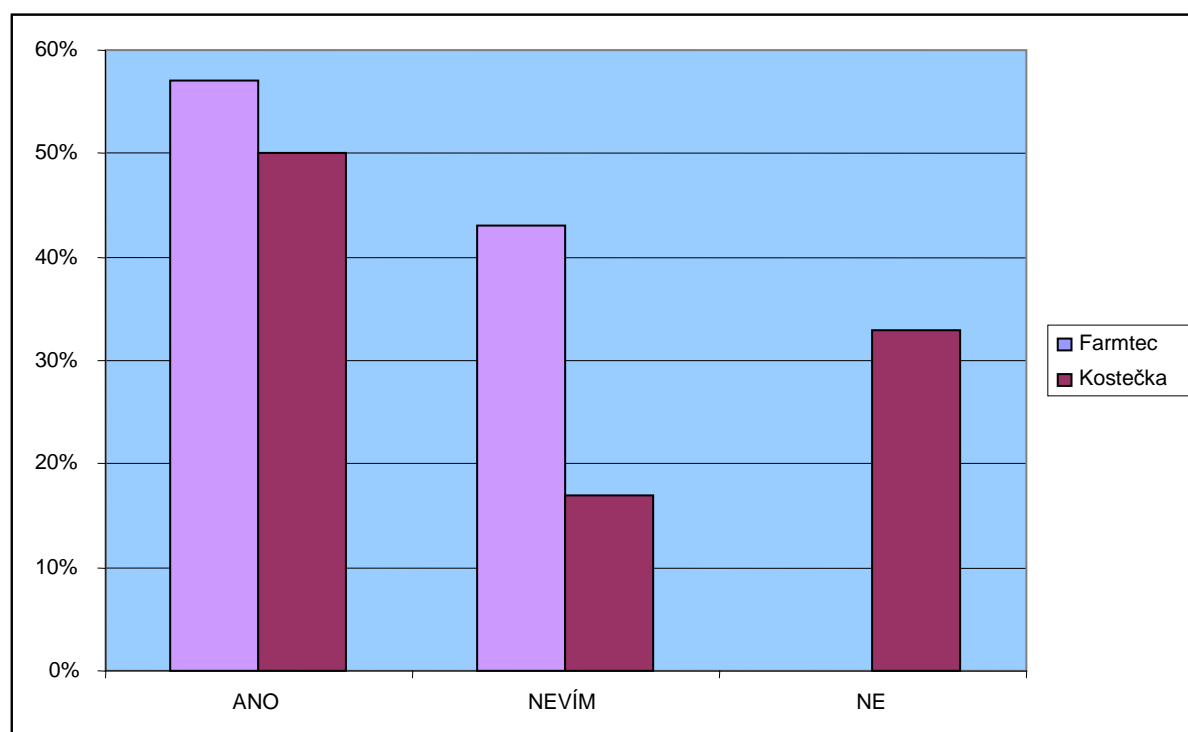
Ve firmě Farmtec má dostatečnou autonomii 86 % respondentů a 14 % to nedokáže posoudit. Ve firmě Kostečka je spokojeno s úrovní autonomie 51 % dotázaných a 49 % ocenilo, kdyby měli větší možnost řídit se sami.

Otázka č.12: Jsou nepřetržité inovace součástí Vaší práce?

Tabulka č.41 : Inovace.

Odpovědi	Farmtec		Kostečka	
	absolutně	relativně (%)	absolutně	relativně (%)
ANO	15	57	16	50
NEVÍM	11	43	5	17
NE	0	0	10	33

Graf č.39 : Inovace.



Výsledky a diskuse:

Pro 57 % manažerů Farmtecu jsou inovace přirozenou součástí jejich práce. Necelá polovina tuto otázku nedokáže jednoznačně posoudit. Ve firmě Kostečka pracuje s inovacemi polovina respondentů, 17 % to nedokáže posoudit a pro třetinu dotázaných nejsou inovace součástí práce.

Poslední 3 otázky, týkající se volby cíle práce, autonomie a inovací jsou dohromady součástí problematiky znalostního pracovníka. Mnoho odborníků v dnešní době řeší problém, jak posoudit produktivitu pracovníka disponujícího znalostmi. Tato produktivita je dána 6 faktory, z nichž 3 jsem si vybrala, abych posoudila produktivitu znalostních pracovníků

v obou organizacích. Při těchto faktorech má vyšší produktivitu práce znalostní pracovník z firmy Farmtec. Pracovníci této firmy mají větší autonomii, tudíž se mohou sami řídit a zvolit si, co bude jejich úkolem a cílem práce. Manažeri společnosti Farmtec také více pracují s inovacemi, jelikož je mají v práci zabudované jako systém. Firma Kostečka by měla svým manažerům dát větší autonomii a volnost na volbu cílů.

6. Diskuse

Pro svou práci jsem si zvolila dvě odlišné společnosti. Firma Farmtec poskytuje služby při investicích v živočišné výrobě. Manažeři společnosti se pohybují převážně ve věkové skupině 41 – 50 let a pouze 38 % má vysokoškolské vzdělání. Na dotazníky mi ve firmě Farmtec odpovědělo 31 respondentů. Firma Kostečka se specializuje na technické a obchodní služby se zaměřením na špičkově technologie z oblasti vzduchotechniky. Její manažerský tým je mladší a více než 70 % manažerů má vysokoškolské vzdělání. Z této společnosti jsem získala 26 respondentů.

Ve své diplomové práci jsem se nejdříve zaměřila na zkoumání osobnosti člověka. Manažeři obou společností dávají důraz na znalost osobnosti, jelikož díky ní dokáží předpovědět, co zřejmě učiní osoba v konkrétní situaci. Tato znalost je důležitá nejen u vedoucích pracovníků, ale také u řadových zaměstnanců. Na manažery jsou však kladeny vyšší nároky na osobní kvalitu, jelikož pracovníci přejímají jejich hodnoty a přesvědčení. Jako nejdůležitější charakteristiky vybrali respondenti pracovní a osobní kompetence, pochopení a toleranci, schopnost sebekontroly, tvořivost a schopnost neustále na sobě pracovat.

V předchozí problematice se vedoucí pracovníci obou firem ve svých názorech spíše shodovali, avšak v otázkách týkajících se vrozených předpokladů a rozumových schopností měli respondenti naprosto odlišné odpovědi. Ve firmě Farmtec kladou větší důraz na vrozené předpoklady. Manažeři jsou toho názoru, že člověk se narodí s určitými vlohami. A čím je tato míra vyšší, tím jsou vyšší i biologické základy pozdějších schopností. Společnost Kostečka přikládá větší důležitost postupně vytvářeným schopnostem. Respondenti této firmy považují za spíše nejdůležitější rozumové schopnosti, které jsou potřeba k tomu, aby se člověk mohl celý život učit a rozvíjet své schopnosti.

V otázkách motivace se manažeři obou firem opět spíše shodli. Působení motivace považují za důležité. Podle respondentů jejich leadři vědí, jak je správně motivovat. Také jsou spokojeni s vyvážením svých pracovních vstupů a výstupů.

Ve firmě Farmtec mají manažeři větší potřebu potvrzování toho, jak jsou dobří a snaží se spíše vyhýbat riziku. Zatímco manažeři společnosti Kostečka mají spíše potřebu někam patřit.

Proto vyhledávají harmonické vztahy a spokojí se spíše se souhlasnou dohodou, než aby se domáhali uznání a ocenění.

S výběrem a množstvím stimulačních prostředků jsou více spokojeni ve firmě Farmtec. Za nejdůležitější stimulační prvky jsou respondenty všeobecně považovány platové a pracovní podmínky.

Ze třetí části dotazníkového šetření týkajícího se znalostní ekonomiky a celoživotního učení jasně vyplývá, že principy řízení lidských zdrojů jsou nové a podniky se s nimi ještě úplně neztotožnily.

Respondenti společnosti Farmtec sice v dotazníku uvedli, že mají možnost rozvoje formou celoživotního učení a je jim umožněno získat větší podíl na organizačním rozvoji, avšak při pozorování v podniku jsem došla k závěru, že tyto možnosti příliš nevyužívají. Ve firmě Kostečka by se management měl na tuto problematiku více zaměřit, jelikož respondenti by uvítali jakýkoliv posun směrem dopředu.

Na otázky předávání informací a zkušeností uvnitř podniku reagovali téměř všichni kladně. Pouze v každé firmě používají jiný systém předávání těchto znalostí a zkušeností. Ve firmě Farmtec se nový zaměstnanec učí od profesně staršího a ve firmě Kostečka velmi dobře funguje rotace práce, kde má pracovník možnost seznámit se celým podnikem.

Ve firmě Farmtec jsou manažeři spokojeni se svou autoritou a většina má dokonce možnost, sám si zvolit obsah práce. Ve firmě Kostečka by naopak respondenti uvítali větší možnost řídit se sám a chtěli by si častěji sami určovat, co bude jejich úkolem a cílem práce.

7. Závěr

Tato diplomová práce se převážně věnuje znalosti osobnosti manažera, jeho motivaci, stimulaci a celoživotnímu učení. Výzkum byl prováděn ve firmách Farmtec a.s. a Kostečka Group s.r.o. Ve své práci jsem s snažila výzkumem získat podstatné informace o rozvoji osobnosti, o důležitosti a významu motivace a stimulace a o možnostech celoživotního učení. Pro vypracování této diplomové práce jsem použila odborné poznatky uvedené v literárním přehledu. V kapitole výsledky dotazníkového šetření jsem zhodnotila n informace získané vyplněním dotazníků od respondentů obou firem. Do diskuse jsem shrnula všechny poznatky získané z dotazníkového šetření.

Manažeři firmy Farmtec přikládají znalosti osobnosti velký význam. Díky tomu mají dostatečně vytvořenou strukturu motivace a stimulace a respondenti jsou spokojeni s vnitřními a vnějšími pobídkami. Za dostatečnou také považují možnost celoživotního vzdělávání, ale manažeři firmy Farmtec nepřikládají tomuto učení vysokou důležitost, jelikož většina respondentů klad větší důraz na vrozené předpoklady. U manažerů jsou též vyzdvihovány rozumové schopnosti jako sebekontrola, autorita a schopnost motivace. Manažeři firmy Farmtec by měli být více motivováni k celoživotnímu učení.

Ve firmě Kostečka není kladen na znalost osobnosti takový důraz. Před rozumovými schopnostmi preferují spíše postupně vytvářené schopnosti. Manažeři této společnosti mají větší potřebu sounáležitosti. U osobní kvality manažerů upřednostňují charakteristiky jako pochopení a tolerance, loajalita a pozitivní uvažování. V podniku používají rotaci práce, aby se pracovník seznámil s postupy a problematikou v celém podniku. Typické pro tento podnik jsou také častější pracovní porady. Jisté nedostatky se objevily u motivace a stimulace. Respondenti by ocenily větší vnější podněty a například více jasnou vizi do budoucnosti, aby se mohli více ztotožnit s podnikem. Respondenti by také uvítali, kdyby měli větší možnost sami se řídit a získat větší podíl na organizačním rozvoji.

8. Summary

Cílem této diplomové práce je specifikace přístupů k rozvoji osobnosti manažera, identifikace způsobů motivace a stimulace a získávání názorů o potřebě celoživotního učení. Průzkum byl realizován v podnicích Farmtec a.s. a Kostečka Group s.r.o. V první části této práce jsou shrnuty teoretické znalosti o osobnosti manažera, jeho motivaci, stimulaci, celoživotním učení a znalostní ekonomice. Použitou metodou sběru dat je dotazníkové šetření. Po metodice práce následuje charakteristika obou firem. Ve výsledcích dotazníkového šetření je každá otázka zpracována do tabulky a grafu, poté následují výsledky a diskuse. V závěru jsem shrnula nejdůležitější poznatky o obou firmách.

Firma Farmtec dává důraz na znalosti a rozum. Manažeři jsou dostatečně motivováni a stimulováni. Před celoživotním studiem upřednostňují vrozené předpoklady.

Firma Kostečka preferuje postupně utvářené znalosti. Manažeři mají větší potřebu sounáležitosti. Respondenti by uvítali vyšší míru motivace a stimulace a větší autonomii a možnost řídit se sám.

manažer, osobnost, motivace, stimulace, celoživotní učení, znalostní ekonomika, dotazníkové šetření

The aim of this diploma work is the specification of approaches to the development of manager's personality, the identification of different ways of motivation and stimulation and getting of opinions of lifetime learning need. The research work was realized in the companies Farmtec and Kostečka. In the first part of this work are summarized the theoretical knowledge. The used method of data collection was questionnaire examination. The characteristic of the both companies follows after the methodology of this work. In the results of the questionnaire examination every question is compiled into a chart and a graph, followed by results and a discussion. In the conclusion the most important pieces of knowledge are summarized.

The Farmtec company focuses on the knowledge and common sense. Their managers are efficiently motivated and stimulated. They prefer in born abilities to the lifetime learning.

The Kostečka company prefers the gradual creation of knowledge. Their managers feel the need of solidarity. The respondents would more motivation and stimulation, more autonomy and the opportunity to get on their own.

manager, personality, motivation, stimulation, lifetime learning, knowledge economic, questionnaire examination

9. Seznam použité literatury

1. **Armstrong, M.** *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. **Bedrnová, E. – Nový, I.** *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7
3. **Bedrnová, E. – Nový, I. A kol.** *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3
4. **Belcourt, M. - Wright, P.C.** *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing,1998, ISBN 80-7169-459-2
5. **Davis, K. – Werther, B.** *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, 611 s. ISBN 80-85605-04-2
6. **Donnelly, H. J. – Gibson, J. L.** *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
7. **Horalíková, M.** *Personální řízení*. 4. vyd., Praha: Credit, 2000, 245 s. ISBN 80-213-0646-7
8. **Krninská, R.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002, 187 s. ISBN 80-7040-571-3
9. **Mayerová, M. – Růžička, J.** *Sociální psychologie řízení*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství, 1998, 136 s. ISBN 80-7082-420-4
10. **Mužík, J.** *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd.. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, ISBN 80-86432-00-9

11. **Nakonečný, M.** *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Akademia, 1996, 270 s.
ISBN 80-200-0592-7
12. **Nakonečný, M.** *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Akademia, 1997, 336 s.
ISBN 80-200-0628-1
13. **Prokopenko, J. – Kubr, M. a kol.** *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha:
Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-250-6
14. **Provazník, V. kol.** *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada
Publishing, 2004, 228 s. ISBN 80-247-0470-6
15. **Růžička, J.** *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1992, 170 s.
ISBN 80-7079-626-X
16. **Růžička, J. a kol.** *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1993,
132 s. ISBN 80-7169-531-X
17. **Tepper, B. B.** *Manažerské znalosti a dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,
1996, 110 s. ISBN 80-7169-347-2
18. **Truneček, J.** *Management*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995, 217 s. ISBN 80-7079-929-3
19. <http://www.vedeme.cz/pojmy-motivace/motivace>
20. <http://www.vzdelavani.ihned.cz/c1-18526320-proc-celozivotni-vzdelavani>
21. <http://www.agora-praha.cz/page-o-koucovani.html>
22. <http://www.cpkp.cz/mentoring/co-je-mentoring.html>

10. Přílohy

Příloha č.1: **Základní dotazník**

Příloha č.2: **Dotazník č.1: Osobnost manažera**

Příloha č.3: **Dotazník č.2: Motivace a stimulace**

Příloha č.4: **Dotazník č.3: Znalostní ekonomika a celoživotní učení**

Základní dotazník

Dotazník je anonymní. Odpovědi budou zanalyzovány a použity jako podklad diplomové práce Rozvoj osobnosti manažera, jeho motivace, stimulace a celoživotní učení.

Vybrané odpovědi prosím zakroužkujte.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

1.) Jakého jste pohlaví?

- žena
- muž

2.) Jaký je Váš věk?

- 20 – 30 let
- 31 - 40 let
- 41 – 50 let
- nad 50 let

3.) Jak dlouho (v letech) již působíte v tomto zaměstnání?

.....

4.) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- středoškolské
- vysokoškolské

5.) Jaká je Vaše pracovní pozice?

.....

Dotazník č.1: Osobnost manažera

Dotazník je anonymní. Odpovědi budou zanalyzovány a použity jako podklad diplomové práce Rozvoj osobnosti manažera, jeho motivace, stimulace a celoživotní učení.

Vybrané odpovědi prosím zakřížkujte.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

1.) Je pro Vás důležité znát osobnost člověka s nímž pracujete?	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
2.) Odráží se ve Vašem týmu osobnost manažera?	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
3.) Přejímáte hodnoty a přesvědčení vedoucích pracovníků?	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
4.) Myslíte, že znalost osobnosti dokáže předpovědět, co učiní osoba v určité situaci?	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
5.) Jsou v pracovní úspěšnosti důležitější vrozené předpoklady než postupně vytvářené schopnosti?	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
6.) Myslíte si, že jsou rozumové schopnosti pro člověka nejdůležitější?	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
7.) Máte na vůdčí manažery vyšší požadavky na osobní kvalitu?	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE

8.) Zvolte 4 nejdůležitější charakteristiky osobní kvality u manažerů.

- pracovní a osobní kompetence
- sociální kompetence
- pozitivní uvažování
- pracovní ochota a proaktivní chování
- vyšší nároky na život
- schopnost sebekontroly
- rozvinuté etické a estetické cítění
- tvořivost
- pochopení a tolerance
- smysl pro humor
- způsobilost stále na sobě pracovat

9.) Vyberte 3 osobní vlastnosti manažera, které nejvíce oceňujete.

sebevědomí

autorita

schopnost motivovat sebe i ostatní

průbojnost

loajalita

takt a korektnost

schopnost seberozvoje a neustálého sebevzdělávání

10.) Z následujícího seznamu vyberte 3 nejdůležitější osobní vlastnosti manažera.

konstruktivnost

disciplína cti manažera

loajálnost

schopnost přiznat chybu

velkorysost

tvořivost

postojová otevřenost,

Dotazník č.2: Motivace a stimulace

Dotazník je anonymní. Odpovědi budou zanalyzovány a použity jako podklad diplomové práce Rozvoj osobnosti manažera, jeho motivace, stimulace a celoživotní učení.

Vybrané odpovědi prosím zakřížkujte.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

1.) Považujete působení motivace (vnitřní síly) v zaměstnání za důležité?	ANO	NEVÍM	NE
2.) Ví leader ve Vaší firmě, jak motivovat zaměstnance?	ANO	NEVÍM	NE
3.) Jsou Vaše vklady do práce vyváženy výstupy?	ANO	NEVÍM	NE
4.) Máte v zaměstnání potřebu častého potvrzování toho, jak jste dobrý?	ANO	NEVÍM	NE
5.) Vyhýbáte se riziku, pokud je pravděpodobnost neúspěchu vysoká?	ANO	NEVÍM	NE
6.) Vyhledáváte na pracovišti harmonické vztahy s ostatními lidmi?	ANO	NEVÍM	NE
7.) Vyhledáváte spíše souhlasnou dohodu než uznání a ocenění?	ANO	NEVÍM	NE
8.) Jste v zaměstnání dostatečně stimulováni (vnější pobídky)?	ANO	NEVÍM	NE
9.) Zvolil pro Vás podnik nejvhodnější stimulační prostředky?	ANO	NEVÍM	NE

Ohodnoťte známkou 1 – 4 podle důležitosti.

- 1.....velmi důležité
- 2.....důležité
- 3.....málo důležité
- 4.....nedůležité

10.) Jak jsou pro Vás důležité:

Vybrané známky prosím zakřížkujte.

poznávací potřeby (znalosti, smysl, sebeuvědomění,...)	1	2	3	4
estetické potřeby (krása, harmonie, rovnováha,...)	1	2	3	4
seberealizace a sebenaplnění	1	2	3	4
pracovní podmínky	1	2	3	4
platové podmínky	1	2	3	4
faktory motivační (úspěch, uznání, odpovědnost, osobní rozvoj,...)	1	2	3	4
cíle podniku (identifikace s podnikem)	1	2	3	4

Dotazník č.3 : Znalostní ekonomika a celoživotní učení

Dotazník je anonymní. Odpovědi budou zanalyzovány a použity jako podklad diplomové práce Rozvoj osobnosti manažera, jeho motivace, stimulace a celoživotní učení.

Vybrané odpovědi prosím zakřížkujte.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

1.) Umožňuje Vám zaměstnavatel další rozvoj ve formě celoživotního učení?	ANO	NEVÍM	NE
2.) Snaží se vaše firma soutěžit o nejlepší pracovníky?	ANO	NEVÍM	NE
3.) Je vám umožněno získat větší podíl na organizačním rozvoji?	ANO	NEVÍM	NE
4.) Šíří se ve vaší firmě informace rychle?	ANO	NEVÍM	NE
5.) Má vaše vedení jasně definovanou vizi do budoucnosti?	ANO	NEVÍM	NE
6.) Školil/a jste se v tomto zaměstnání za pomoci zkušenějšího spolupracovníka?	ANO	NEVÍM	NE
7.) Používáte v podniku rotaci práce, aby jste se seznámili s pracovními postupy a problematikou v celém podniku?	ANO	NEVÍM	NE
8.) Předával/a jste někdy dobrovolně své zkušenosti mladším spolupracovníkům?	ANO	NEVÍM	NE
9.) Míváte pracovní porady častěji než čtyřikrát měsíčně?	ANO	NEVÍM	NE
10.) Můžete si sami stanovit co je Vaším úkolem a cílem práce?	ANO	NEVÍM	NE
11.) Máte dostatečnou autonomii (možnost řídit se sám)?	ANO	NEVÍM	NE
12.) Jsou nepřetržité inovace součástí Vaší práce?	ANO	NEVÍM	NE