

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Marta Pletichová

Střední management v současných firmách a možnosti jeho motivace

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Lišková

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Bc. Marta Pletichova

Middle management in contemporary company and their possible
motivation

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing Helena Liskova

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7.3.2013

Marta Pletichová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Liškové za její vedení a rady, které mi velmi pomohly při psaní této práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá středním managementem a možnostmi jeho motivace. Konkrétně jsou zde vysvětleny základní motivační teorie. Dále jsou v této práci shrnuty základní pohledy na manažerskou práci se zdůrazněním rozdílů jednotlivých stupňů manažerského řízení. V závěrečné kapitole je navržena motivace pro střední manažery s využitím poznatků motivačních teorií včetně zohlednění specifik manažerské práce.

Hlavním přínosem této práce je nejen navržení motivace pro střední management, ale i zdůraznění důležitosti středního managementu pro současné firmy.

Klíčové pojmy

Demotivace, komunikace, management, manažeri, motivace, organizační struktura, rozvoj manažerů, řízení lidských zdrojů.

Annotation

This diploma thesis objective is middle management and opportunities of its motivations. Concretely, there are explained some of the motivation theories. Further, there are elaborated the basic views on the managers work emphasizing the differences of the individual levels of the management control. In the last chapter, there is suggested the motivation for middle managers utilizing the learning's of the motivation theories including consideration of the specifics of the managerial work.

The main asset of this diploma thesis is suggestion of the motivation program for the middle management and emphasizing of an importance of the middle management role for the companies.

Key words

Communication, Demotivation, Development of the managers, Management, Managers, Managing People, Motivation, Organization structure.

OBSAH

1. ÚVOD.....	9
2. CÍL A METODOLOGIE PRÁCE.....	10
2.1. Cíl práce.....	10
2.2. Metodologie práce.....	11
3. TEORETICKÁ ČÁST.....	13
3.1. Obecný úvod.....	13
3.2. Základní myšlenky motivace.....	13
3.3. Teorie motivací.....	14
3.3.1. Taylorismus.....	15
3.3.2. Teorie potřeb.....	16
3.3.3. Herzbergova teorie dvou faktorů.....	19
3.3.4. Expektační teorie.....	21
3.3.5. Teorie očekávání.....	22
3.3.6. Teorie X, Y a sociální přístup k motivaci.....	23
3.3.7. Teorie úspěchu a motivace řídit.....	24
3.3.8. McClellandova teorie potřeby dosahování cílů.....	26
3.3.9. Teorie spravedlivosti a občanství.....	28
3.3.10. Teorie stanovení cílů.....	28
3.4. Vliv motivace na pracovní výkon.....	30
3.4.1. Pracovní morálka.....	30
3.4.2. Prostředky ke zvyšování motivovanosti.....	31
3.5. Demotivace.....	33
3.5.1. Příčiny demotivace.....	33
3.6. Management a manažeři.....	35
3.6.1. Kořeny managementu.....	35
3.6.2. Aktivity managementu.....	37
3.7. Organizační struktura.....	38
3.7.1. Organizační struktura podle obsahu.....	38
3.7.2. Organizační struktura podle rozložení pravomocí.....	39
3.8. Manažeři ve firmách.....	40
3.8.1. Organizační dělení manažerů.....	41
3.8.2. Rysy manažerské práce.....	42
3.8.3. Kompetence manažera.....	43
3.8.4. Manažerské role.....	45
3.9. Styly práce manažerů.....	46
3.9.1. Styly komunikace manažera.....	47
3.10. Rozvoj manažerů.....	50
3.10.1. Potřeby a priority v rozvoji manažerů.....	50
3.10.2. Učení manažerů.....	51
3.10.3. Ucelený přístup k rozvoji manažera.....	51
3.10.4. Development centra.....	53

4. PRAKTICKÁ ČÁST	54
4.1. Dotazník.....	55
4.2. Popis respondentů	56
4.3. Názory respondentů na současný stav ve firmě.....	56
4.3.1. Finanční odměňování	58
4.3.2. Nefinanční odměňování.....	59
4.3.3. Problémy středních manažerů ve firmách	61
4.3.4. Postupný vývoj firem a kroky, které firmy ke zlepšení činí	62
4.4. Názory respondentů na motivaci	64
4.4.1. Současná podoba motivace a její vhodnost	65
4.5. Srovnání finanční výkonové motivace a motivace navrhované pro manažerské pozice	66
4.6. Co musí motivace manažerů zohledňovat	67
4.7. Návrh motivace pro střední manažery	68
5. ZÁVĚR.....	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
SEZNAM POUŽITÉ CIZOJAZYČNÉ LITERATURY	75
INTERNETOVÉ ZDROJE	75
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	76
SEZNAM PŘÍLOH.....	77

1. ÚVOD

V současné době je na firmy a jejich pracovníky kladen velký tlak. Ten je způsoben konkurenčním bojem, rychlostí vývoje moderních technologií a také vzájemnou provázaností celosvětové ekonomiky. Zákazníci dnes, mnohem více, než v dřívějších dobách, zvažují, kterou firmu si zvolí. Proto se podniky předhánějí v nadstandardních službách, které nabízejí.

Všechna tato hlediska mají dopad do interního prostředí firem. Změny ve vnitřních procesech firem kladou velké nároky na všechny zaměstnance, zejména pak na manažery.

Skupina manažerů, která je nejvíce zasažena neustálými změnami, jsou střední manažeři. Hlavním úkolem středních manažerů je pochopit zamýšlené strategické plány předávané vrcholovými manažery a ty následně přetransformovat v plány a úkoly, které předávají na liniové manažery ke splnění.

Střední manažeři mají za úkol, kromě přeformulování strategických plánů do jednotlivých úkolů, i neustálé zlepšování a zefektivňování běžných činností. Motivačně působí jak na liniové manažery, tak jejich prostřednictvím i na výkonné pracovníky. K těmto pracovním úkolům musí tato skupina manažerů, více než kdokoliv jiný, neustále sledovat technologický pokrok. S tím jde ruku v ruce i sebezdokonalování a nepřetržité vzdělávání.

Ačkoliv jsou střední manažeři pro firmy nezbytní, některé firmy vynakládají mnohem méně energie na jejich motivování, než na motivování výkonných pracovníků.

2. CÍL A METODOLOGIE PRÁCE

Tato práce se zabývá motivovaností a motivací středního managementu. Informace o motivovanosti a postavení středních manažerů v rámci organizační struktury firmy jsou čerpány z dotazníkového šetření v praktické části práce. Teoretická část práce se zabývá teoriemi motivací a ve své druhé polovině i managementem a zejména pracovními úkoly a postavením středních manažerů v organizační struktuře.

2.1. Cíl práce

Cílem této práce bude návrh motivačního systému, který bude využitelný pro zvýšení motivace manažerů ve střední linii řízení v současných firmách. Motivace bude zohledňovat specifika manažerské práce a samotných osobností manažerů. V motivačním principu budou navržena i doporučení pro práci se středními manažery tak, aby byla jejich motivovanost co nejvíce podpořena.

V teoretické části této práce budou vysvětleny nejčastěji používané motivační teorie. U těchto teorií budou zdůrazněny jejich klady a zápory v reálném využití. Dále se teoretická část bude zabývat pojmy management a manažer. V rámci pojmu management budou vysvětleny i možné organizační struktury a linie řízení podle potřeb jednotlivých firem. Spolu s vysvětlením organizačních struktur budou v teoretické části vysvětleny i principy manažerské práce a možnosti motivování manažera.

V praktické části budou použita data z dotazníkového šetření v několika firmách. Tyto výsledky budou sloužit k vysvětlení a vysvětlení postojů středních manažerů k motivaci. Zároveň tato data poslouží k vytvoření představy o postavení středních manažerů v současných firmách a o problémech, se kterými se manažeři potýkají. Následně bude, na základě zjištěných dat a díky znalostem z teoretické části práce, navržen vhodný motivační princip pro střední manažery.

V závěru práce je navržena motivace, která odpovídá požadavkům středních manažerů a zároveň zohledňuje základní principy motivování.

2.2. Metodologie práce

V praktické části této práce jsou popsány současné pohledy na motivační teorie. Také jsou zde popsány současné i historické pohledy na firemní management a manažery jako jednu složku managementu.

Díky informacím z teoretické části bude moci být motivace nastavena tak, aby zohledňovala jak motivační teorie, tak i požadavky na osobu manažera a specifika manažerské práce.

Data do praktické části budou získána z dotazníkového šetření. Šetření se zúčastní pouze střední manažeři ze středních nebo velkých firem. Dotazník bude zaslán do vybraných firem s žádostí o rozeslání na střední manažery k vyplnění. Osloveno bude 8 firem, očekávaný počet vrácených dotazníků je 80. Z tohoto vzorku bude možné nastavit zjištěné závěry. Menší počet vyplněných dotazníků by neposkytl dostatečný vzorek pro zobecnění získaných informací.

Dotazníkový výzkum se řadí mezi techniky kvantitativního průzkumu. Dotazování patří k nejčastějším postupům jak získat dostatečné množství informací v určeném časovém období. Nicméně je třeba věnovat velkou pozornost stavbě otázek a případně i předvolených odpovědí, aby nedošlo k ovlivnění respondentů. Protože se v tomto případě jedná o dobrovolné vyplňování dotazníků, je třeba respondenty zaujmout. K tomu má výzkumník několik možností. Jednou z nich je grafická podoba dotazníku. Ovšem i dobře graficky zpracovaný dotazník může respondenty odradit, pokud nebude dostatečná pozornost věnovaná skladbě a délce otázek.

Dotazník by měl mít standardní velikost, nejvhodnější je formát A4, a také písmo musí být snadno čitelné. Menší formát nebo písmo nutí respondenty více se soustředit a to v první chvíli může odradit potencionálního respondenta od vyplnění. Naopak větší formát je nepraktický při manipulaci. Počet otázek je standardně uváděn mezi 30-50. Doba, po kterou by měl být dotazovaný dotazník vyplnit, by měla být kolem 20 minut. Pokud by vyplňování zabralo více času, je pravděpodobné, že dotazovaný od

vyplňování ustoupí anebo na poslední otázky bude odpovídat bez velkého soustředění a tím byla získaná data negativně ovlivněna.¹

Forma otázek se v dotazníkovém šetření využívá dvojí. První variantou jsou tzv. otevřené otázky, kdy dotazovaný sám formuluje odpověď. Druhou variantou jsou otázky uzavřené, ve kterých dotazovaný odpověď volí z předdefinovaných odpovědí.

Výhodou otevřených otázek je to, že při jejich psaní se respondent zamýšlí nad nastíněnou situací, nebo dotazem. Další z výhod je možnost získání zcela nového pohledu, který ten, kdo dotazník sestavoval, neměl. Zároveň, díky tomu, že respondent na dotaz odpovídá sám a podle svého uvážení, jsou odpovědi u otevřených otázek závažnější a více vypovídající. Nevýhodou u otevřených otázek je právě jejich volnost, která na druhou stranu způsobuje velké problémy u vyhodnocování. Tyto odpovědi musí výzkumník nejprve roztřídit a seskupit, aby je bylo možné použít u vyhodnocení.

Uzavřené otázky nabízejí respondentovi několik možných odpovědí. Z nich si musí dotazovaný vybrat tu, která se nejvíce blíží jeho názoru. Nevýhodou uzavřených otázek je omezená zpětná vazba. Možnost výběru odpovědí může vést k nižšímu soustředění a některé otázky mohou být vyplněny pouze náhodným výběrem odpovědi. Jedná se zejména o otázky, u kterých respondent nezná problematiku.

Tato nevýhoda je částečně eliminována ve formě otázek polootevřených, kde je na konci výběru vložené pole, většinou označené pojmem „jiné“ a pokud se respondent nemůže ztotožnit se žádnou z nabízených odpovědí, může zde vepsat vlastní názor. Ovšem ani polootevřené otázky neodstraní problém s náhodným výběrem odpovědi, pokud dotazovaný nemá vlastní názor, nebo zkušenost s nastíněnou situací.

V dotazníku, ze kterého budou čerpána data pro tuto práci, jsou použity otázky uzavřené a polouzavřené.²

¹ FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003 s. 33-35.

² FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003 s. 35-37.

3. TEORETICKÁ ČÁST

3.1. Obecný úvod

„I když motivace je klíčovým faktorem individuálního, skupinového i organizačního úspěchu, vedou se debaty o tom, jak ji vlastně definovat. V nejširším smyslu motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Jednodušeji řečeno, motivace je vůle k výkonu.“³ Tento úvod k problematice motivování pracovníků napsal již před 10-ti lety Iann Brooks ve své knize o firemní kultuře. Nicméně i přes stáří této myšlenky naprosto přesně vystihuje pohled na to, co některé lidi nutí pracovat více a lépe než ostatní.

3.2. Základní myšlenky motivace

Neexistuje jediná obecně přijímaná teorie motivace. Ale motivaci můžeme obecně považovat za impuls, který nutí pracovníky k tomu, aby vyvinuli větší úsilí k dosažení požadovaného výsledku. Tento impuls ovlivňuje tři složky, které najdeme ve většině teorií motivací. Každá teorie má jiný důraz na jednotlivé složky. To znamená, že každá motivace má jiný cíl, některé jsou zacílené na podporu samotného cíle. Jiné se zabývají tím, jak pracovníkům delší dobu udržet snahu o splnění úkolu. Další z motivací se mohou zaměřit na to, aby pracovník sám chtěl cíl splnit. Nicméně jen málokterá teorie se nezabývá ve svém výkladu všemi třeba složkami. Díky tomu je možné pojmenovat tři základní složky, které ovlivňují jednání lidí a na které se motivace zaměřují.⁴

Tři složky, které jednotlivé motivace u pracovníků ovlivňují, jsou směr, úsilí a přetrvávání.

Směrem je vnímáno, to, co se pracovník snaží udělat. Pracovník se nemusí vždy snažit splnit zadaný úkol, ale může se například snažit i práci se vyhnout. Ivo Toman ve své knize *Motivace* tuto směrovou složku přirovnal ke směru vnitřní šipky každého člověka. Směr této šipky je buď stejný jako je požadovaný, tedy cílem je splnění úkolu anebo může být směr opačný, pak je cílem vyhnout se úkolu. Někteří pracovníci mohou

³ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s. 42.

⁴ ARNOLD, John. A KOL. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007., s. 302.

mít šipku neutrální, tedy sice se nesnaží úkol aktivně plnit, ale ani se nesnaží úkolu vyhnout. Tyto pracovníky je možné podle Ivo Tomana motivací přimět k tomu, aby směr své šipky změnili.⁵

Úsilí je v obecném pohledu možno chápat jako sílu, kterou pracovníci vynakládají na udržení směru. Podle Tomana se jedná o intenzitu šipky. Čím má šipka menší intenzitu, tím menší je úsilí člověka dosáhnout cíle.

Poslední složkou je přetrvávání. Přetrvávání je charakterizováno jako časové období, po které člověk vyvíjí úsilí k tomu, aby dosáhl cíle. U každého člověka je jiná doba, kterou je ochoten věnovat tomu, aby splnil úkol. Správně zvolená motivace může tuto dobu prodloužit a tím pomoci pracovníkovi cíl splnit.

3.3. Teorie motivací

Teorie motivací je možné rozdělit do tří hlavních kategorií. Jimi jsou teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Jak již samotný název vypovídá, každá z teorií je zaměřena na jinou část motivovanosti pracovníků.⁶

Teorie instrumentality říkají, že lidé jsou motivováni k práci tím, že jejich činy jsou podpořeny odměnami a tresty. Tyto odměny a tresty jsou velmi úzce provázané na činnosti lidí.

Naproti tomu teorie zaměřené na obsah se zaměřují na vlastní obsah motivace. Někdy je tato kategorie rozčlenění principů motivací nazývána „Teorií potřeb“. Společným znakem v této kategorii je, že motivací člověka k práci je uspokojování vlastních potřeb.

Poslední z kategorií teorií motivací jsou teorie zaměřené na proces. Tyto teorie se zabývají procesy a jejich dopady na psychiku člověka. Společnou myšlenkou v této kategorii je spojení motivace s očekáváním pracovníka.

V další části této kapitoly se zaměříme na jednotlivé typy motivací podle výše uvedených teorií.

⁵ TOMAN, Ivo. *Motivace: zvenčl je jako smrad*. 1. vydání. Praha: TAXUS International s.r.o., 2010. s. 31-38.

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 222.

3.3.1. Taylorismus

Na začátku 20. století začal americký inženýr F. W. Taylor⁷ řešit otázku jak dělníky, kteří se věnují manuální práci, donutit nebo přesvědčit, aby plně využili své schopnosti a zvýšili svůj pracovní výkon. Přišel s názorem, že ten dělník, který je dobře finančně ohodnocen, pracuje lépe. Zároveň je třeba, aby dělník měl naučené správné postupy a omezilo se provádění neefektivních úkonů. S tím přišla i změna pracovních pomůcek, které měly být normalizované.

Tato teorie finanční motivace převzala jméno svého zakladatele a jmenuje se Taylorismus. Zabývá se finanční stimulací, která je navázána na reálný výkon pracovníka.⁸

V pozdější době začal F. W. Taylor řešit i otázku nastavování norem v pracovním výkonu. Za normu pracovního výkonu nepovažoval průměrný výkon, ale nejlepší výkon v pracovní skupině. Nastavené normy a efektivita práce měly zajistit, že dělníci využijí všechny své rezervy k tomu, aby splnili požadavky a díky tomu získali finanční odměnu.

V některých výrobních oblastech je tato teorie využívána i dnes. Nicméně její využití je v současné době podmíněno nastavením velmi přísných pravidel kontroly a neustálého upevňování pracovních návyků.⁹

V době svého zavedení nebyla tato teorie přijata příliš pozitivně. Projevila se jedna z velkých slabin a to její nerespektování dalších lidských potřeb. Pracovníci byli nuceni vykonávat určité úkony rutinně a jejich kvalifikace tím byla potlačována. F. W. Taylor prosazoval i to, že jakákoliv iniciativa dělníků na změnách je nežádoucí a odvádí je od výkonu. Zvětšoval se tak rozdíl mezi kvalifikovanými dělníky a dělníky z provozů, kde byl využíván tento princip výkonové finanční motivace, kteří byli pouze „vycvičení“ k vykonávání sledu úkonů v co nejrychlejším tempu, aby mohli dodržet nastavené normy a tím získat finanční odměnu.

⁷ Frederick Winslow Taylor (1856-1915); americký strojní inženýr, významná postava v dějinách managementu, zástupce klasické školy a technokratického přístupu

⁸ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 56.

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 223.

F. W. Taylor čelil tomuto negativnímu dopadu při následném obměňování dělníků, kdy na uvolněná místa vyhledával již pracovníky s konkrétními předpoklady.

Svou teorií motivace s nastavením pracovních norem a díky svému vědeckému přístupu k práci je Taylor považován za zakladatele normování a vědecké organizace práce.¹⁰

3.3.2. Teorie potřeb

Základem této teorie je myšlenka, že lidé jsou motivováni k nějaké činnosti vlastním nutkáním uspokojovat své potřeby. Impulsem k činnosti jsou tedy neuspokojené potřeby a snaha tento stav změnit.

Ačkoliv se potřeby dají stejně nazvat, ne pro každého člověka mají určité potřeby stejnou důležitost. Potřeby se většinou zakreslují do pyramidy tak, že na nejnižším stupni pyramidy jsou nejdůležitější potřeby pro existenci člověka. Čím výše v uspokojování potřeb člověk v této pyramidě postupuje, tím je pravděpodobnější, že se její vrstvy budou lišit v závislosti na každém člověku. Postup na vyšší patro pyramidy je nicméně pro každého jedince podmíněn uspokojením potřeby na nižším stupni.

Odborníci na motivační teorie zakreslují do motivačních pyramid různé potřeby, podle svého pohledu a vlastních formulací. Nejznámější je bezesporu pyramida potřeb A. H. Maslowa¹¹ (Obrázek 1). V této pyramidě platí striktní postup uspokojování potřeb na nižších stupních před tím, než člověk začne uspokojovat potřebu na vyšším stupni. Nicméně již tento samotný princip pyramidy je diskutabilní. Jak je uvedeno výše, ne pro každého člověka má jedna potřeba stejnou důležitost. Pokud by tento princip měl platit obecně, narazíme na skupiny lidí, kteří jsou silně motivováni k uspokojení určitých potřeb a přitom mohou přeskočit i základní patra pyramidy. Takovým případem mohou být například modelky, které pro potřebu uspokojení, nebo uznání dokáží minimalizovat hned první patro pyramidy, kterým jsou fyziologické potřeby. Tyto dívky, ale i muži, dokáží pro svou kariéru omezovat takové základní potřeby jako je jídlo a pití. Někteří

¹⁰ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 56.

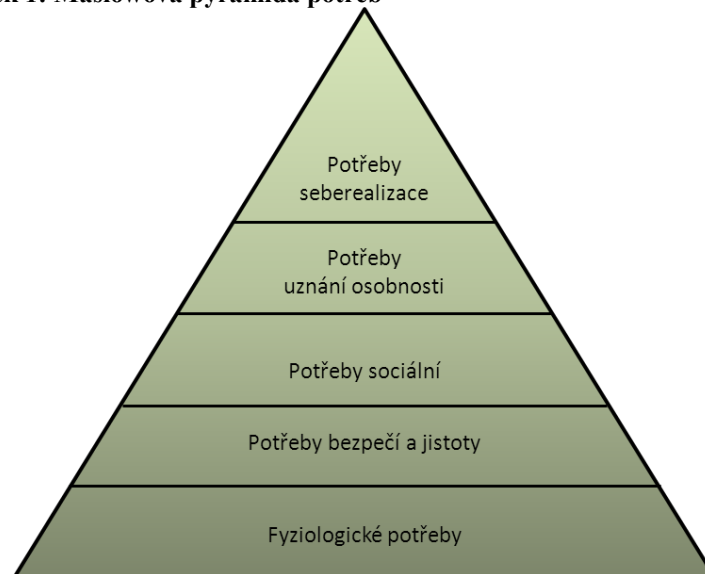
¹¹ Abraham Harold Maslow (1908-1970); americký psycholog, zakladatel humanistického proudu v psychologii, tvůrce nejznámější hierarchie lidských potřeb

pracovníci uspokojují své potřeby na vyšších stupních pyramidy díky mimopracovním aktivitám.

Sám Maslow vyslovil jisté pochybnosti o striktním fungování této pyramidy. Obecná platnost této pyramidy potřeb nebyla také nikdy ověřena empiricky.¹²

I přes to zůstává tato pyramida základním kamenem stavby teorií motivací zaměřených na uspokojování potřeb.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Častorál, Z.: *Základy moderního managementu*; Praha; 2009; Univerzita Jana Amose Komenského; s. 100

C. P. Alderfer¹³ doplnit tuto Maslowovu teorii potřeb o rozřídění do tří základních kategorií, a to podle jejich obsahu. Tato teorie se nazývá teorií tří motivačních faktorů, v literatuře se také uvádí zkratkou anglických slov, která jednotlivé kategorie pojmenovávají ERG¹⁴. Jedná se o rozřídění potřeb do kategorií podle jejich konkrétnosti, nebo abstraktnosti.

- Existenční potřeby (například se jedná o mzdu nebo jistotu zaměstnání)
- Vztahové potřeby (sem se řadí přátelství, uznání v okolí, spokojené mezilidské vztahy na pracovišti, společné cíle a jejich společné plnění)

¹² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 224.

¹³ Clayton Paul Alderfer (nar. 1940); americký psycholog

¹⁴ ERG; E = Existence z anj. existence; R = Vztahy na pracovišti z anj. relatedness; G = Osobní rozvoj z anj. growth

- Růstové potřeby (pokud bychom se podívali na potřeby v Maslowově pyramidě, do této kategorie by spadaly takové stupně, jako jsou seberealizace, profesní růst)

Uspokojování těchto tří kategorií podle Alderfera probíhá stejně jako uspokojování stupňů pyramidy podle Maslowa. Pokud jsou uspokojeny existenční potřeby, obrací se pracovníci k uspokojení vztahových potřeb a poté i růstových potřeb. A stejně tak platí obráceně, pokud nedochází k uspokojování růstových potřeb, soustředí se pracovník na uspokojení vztahových, nebo i existenčních, potřeb. Neuspokojení potřeb v některé kategorii nemusí mít příčinu v samotné kategorii, ale tato nespokojenost se může týkat pouze částečné spokojenosti s potřebou v některé ze zbývajících kategorií. Např. pracovník může pociťovat neuspokojení s vyšší mzdou, která ale nepramení přímo ve vyšší mzdě, ale týká se neuspokojených potřeb profesního růstu.¹⁵

Ačkoliv Alderfer vychází z Maslowovi teorie potřeb, jeho kategorie podle nejsou tak striktně hierarchicky seřazeny jako stupně pyramidy, ale mohou na sebe vzájemně působit a více se prolínají. Díky tomu je těžší zjistit, která potřeba je u pracovníka neuspokojena a na kterou se má motivace zaměřit. Ani tato teorie nebyla ověřena v praxi. Nicméně obecně je lépe přijímána než Maslowova pyramida, která je ovšem známější.¹⁶

Maslowova teorie inspirovala mnohé další psychology a odborníky v oblasti motivování pracovníků. Dvojice E. Lawler¹⁷ a J. L. Suttle¹⁸ ověřovali teorii uspořádání potřeb v praxi. Po několik měsíců sbírali informace od manažerů několika organizací. Protože ovšem údaje neodpovídali Maslowově seřazení potřeb, došli k závěru, že jiné uspořádání by bylo vhodnější a více odpovídalo realitě. Rozdělili tedy potřeby pouze do dvou skupin a to na fyziologické potřeby a potřeby ostatní. Ostatní potřeby budou uspokojovány až po té, co budou uspokojeny potřeby fyziologické. V tomto uspořádání se shodují s hierarchickým uspořádáním Maslowa. Vnitřní uspořádání potřeb

¹⁵ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, Publishing, a.s. s. 139-142.

¹⁶ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s. 51.

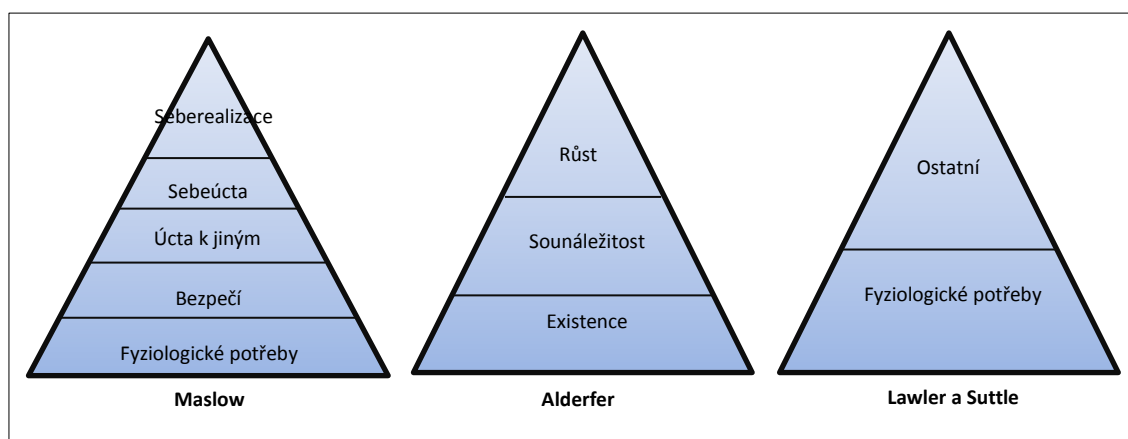
¹⁷ Edward Lawler (nar. 1938); americký profesor, psycholog, konzultant pro vlády v oblasti managementu

¹⁸ John Lloyd Suttle (nar. 1932); americký profesor univerzity Yale v oblasti managementu

v jednotlivých kategoriích, ale není hierarchické. Různí lidé upřednostňují jiné potřeby a také aktuální postavení v práci má vliv na to, jaké potřeby člověk upřednostňuje. S tím jak manažeři stoupají v pozicích, dávají přednost seberealizaci a uznání okolí před ostatními potřebami.¹⁹

Ani další výzkumy, které v průběhu let prováděli mnozí další odborníci, nepotvrdili jednoznačnost některé z uvedených teorií potřeb. Následující obrázek ukazuje porovnání teorií potřeb podle Maslowa, Alderferera a výsledek výzkumu Lawlera a Suttleho. (Obrázek 2)

Obrázek 2: Grafické srovnání teorií potřeb podle Maslowa, Alderferera a Lawlera a Suttleho



Zdroj: BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s. 50.

3.3.3. Herzbergova teorie dvou faktorů

Teorii dvou faktorů vypracovali Herzberg²⁰ a kolektiv v roce 1968 na základě proběhlého průzkumu. Herzberg je požádal 200 respondentů z řad účetních a techniků, aby si v průběhu pracovního dne zapisovali, jak se v který okamžik cítí a jaký byl impuls k těmto pocitům.

Na základě proběhlého průzkumu rozdělili Herzberg, se svou pracovní skupinou, potřeby pracovníků na dvě skupiny, jejichž sladěním je možné vytvořit účinnou motivaci. Tato motivace umožňuje podchytit to, co pracovníci vnímají jako

¹⁹ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s. 51.

²⁰ Frederick Irving Herzberg (1923 – 2000); americký psycholog

proti hodnotu k vynaloženému úsilí. Ovlivňuje tedy nejen pracovní výkon, ale i uspokojení z práce.²¹

Základní členění faktorů je na satisfaktory (= vnitřní, motivační faktory) a dissatisfaktory (= vnější, udržovací a hygienické faktory). Satisfaktory jsou motivy, které pracovníka nutí k vyššímu pracovnímu výkonu a tedy k vynaložení většího úsilí. Dissatisfaktory jsou naproti tomu zaměřeny na prevenci v nespokojenosti se zaměstnáním. Týkají se pracovních podmínek, pracovního prostředí, jistoty zaměstnání, výše platu. Mají malý vliv na pozitivní přístup k práci. V některé literatuře se těmito faktorům říká „hygienické faktory“. Tento termín se používá vzhledem k podobnosti s medicínou, jedná se o prevenci a zároveň o vnější prostředí.²²

Hygienické faktory mohou být zdrojem neuspokojení, nicméně při jejich uspokojení nedochází k posílení motivace, ale spíše k omezení demotivace. Pokud bychom hledali příklad, je možné uvést například výši platu. Pokud je pracovník přesvědčen, že jeho plat je neadekvátní jeho pracovnímu výkonu, je demotivovaný. Ovšem i když dojde k přesvědčení, že plat je dostatečný, nemusí to být důvod, proč je zaměstnanec více motivovaný a jeho výkon nemusí být vyšší. K posílení motivovanosti pracovníků slouží satisfaktory, které jsou primárně určeny právě k posilování motivovanosti. Tyto faktory nicméně nemusí mít vliv na výši finanční odměny. Většinou se týkají vnitřního uspokojení z vykonané práce, možnosti kariérního postupu, uznání kolegů a nadřízených. Jsou tedy přímo spojeny s prací a pracovními úkoly.²³

²¹ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s. 55.

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 227.

²³ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s. 55.

3.3.4. Expektační teorie

Výše uvedené teorie uspokojování potřeb jsou zaměřeny primárně na obsah motivace, teorie expektační patří do skupiny teorií očekávání a je tedy zaměřena na proces motivace.

V expektační teorii, která je někdy nazývána motivací VIE²⁴, se její autor V. H. Vroom²⁵ přiklání k názoru, že za zvýšením výkonu pracovníka je velikost a reálnost jeho očekávání. To znamená, že pracovník zvýší své úsilí v plnění pracovních úkolů, pokud očekává zisk, který je pro něj motivátorem. Velikost jeho vynaloženého úsilí se může odvodit podle základních tří otázek, resp. ukazatelů. Těmi jsou Valence, Instrumentalita a Expektace.

Valence udává, jak velkou hodnotu zaměstnanec přirovnává k daným výsledkům. Čím větší hodnotu má výsledek pro pracovníka, tím větší úsilí pracovník vyvine k dokončení úkolu. Instrumentalita říká, zda by provedení dané aktivity, vedlo k výsledkům, které by byly jasně identifikovatelné. Zaměstnanec tedy musí cíle nejen chápat a rozumět jim, ale také se s nimi musí identifikovat, tedy cíle pro něj musí být žádoucí. Expektace se dívá na hledisko vlastních schopností a vynaloženého úsilí, tedy pokud pracovník zkusí aktivitu udělat, zda bude schopen ji dokončit. Riziko spojené s určením Expektace souvisí s vlastním sebevědomím některých lidí. Manažer pak musí pracovníky nejen povzbuzovat, ale i zvyšovat jejich vlastní sebevědomí.²⁶

Tyto tři ukazatelé zastupují hodnotu (valence), přesvědčení, že pokud něco pracovník udělá, povede toto k dalšímu kroku (instrumentalita) a pravděpodobnost, že poslušnost činů povede k výsledku (expektace). Teorie motivace je založena na schopnosti člověka porovnávat očekávané výsledky a s tím, co pro jejich dosažení musí být vynaloženo. Základní tři složky motivace musí být v souladu. Pokud by některá z nich chyběla, nebo byla velmi nízká, není možné, resp. je velmi těžké pracovníka k danému úkonu namotivovat.²⁷

²⁴ VIE – zkratka z anglických slov; V = valence, I = instrumentalista, E = expektace

²⁵ Viktor H Vroom (1932 – dosud); profesor psychologie a managementu na Yale school of Management

²⁶ ARNOLD, John. a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 312.

²⁷ TOTH, Daniel. *Personální management*. 2. vydání. Praha: Galileo, 2012, s. 468.

3.3.5. Teorie očekávání

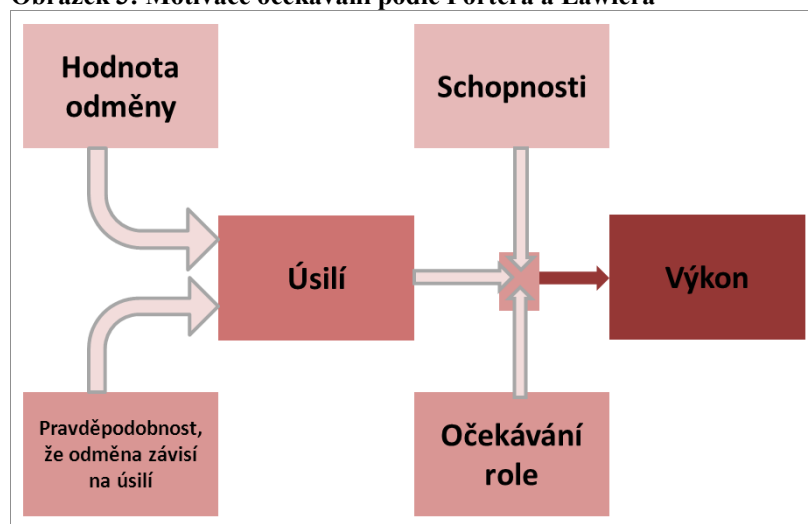
Vroomovu teorii posléze rozvinuli L. W. Porter a E. E. Lawler, kteří tuto motivaci obohatili o myšlenky Maslowa, Herzberga a McClellanda²⁸. Tím získali podobu motivace, která obsahuje dva základní faktory a dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolů.

Faktory vstupující do motivačního procesu jsou hodnota odměny a její schopnost uspokojit potřeby jistoty, uznání a seberealizace. Dalším faktorem je předpoklad vyrovnaného vztahu mezi vynaloženým úsilím a očekávanou odměnou.

Samotné úsilí a uspokojení některých potřeb díky hodnotě dosaženého cíle nestačí a proto do motivačního procesu vstupují i dvě proměnné. Jedná se o schopnosti pracovníka, kterými jsou jak fyzické a manuální předpoklady, tak i inteligence a získané znalosti a pak také o vnímání role, tedy to, co si pracovník přeje dělat, resp. co si myslí, že by na dané pozici měl dělat. (Pro organizaci je důležité, aby očekávání toho, co si pracovník myslí, že by na dané pozici měl dělat, bylo shodné s tím, co firma od dané pozice očekává.)²⁹

Na obrázku č. 3 je zakreslena teorie motivace podle Portera a Lawlera se zohledněním všech 4 vstupujících impulsů včetně okamžiku, kdy do motivačního procesu vstupují.

Obrázek 3: Motivace očekávání podle Portera a Lawlera



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 226

²⁸ viz kapitola 3.3.8 McClellandova teorie potřeby dosahování cílů

²⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 225.

3.3.6. Teorie X, Y a sociální přístup k motivaci

Ačkoliv název této kapitoly obsahuje slovo teorie, nejedná se o formální akademický význam tohoto slova. Teorie X a Y se více přibližuje výkladu principů chování a lidského jednání, než klasické teorii.

Teorie X a Y pojmenoval D. McGregor³⁰. Sociální přístup k těmto dvěma výkladům přidal E. H. Schein³¹. Všechny tři tyto přístupy se dívají na lidskou povahu, a vysvětlují způsoby chování. Zajímavé je i rozdělení příznivců jednotlivých teorií. Z testu, který prováděli autoři těchto přístupů mezi jejich studenty na univerzitách, vychází, že přibližně 50% studentů jsou příznivci sociálního přístupu, 40% se přiklání k teorii Y a pouze deseti procentům studentů je blízká teorie X.³²

Ačkoliv je tento procentuální rozpad ověřený průzkumem, při interpretaci těchto údajů je nutné si uvědomit, že se jednalo o průzkum mezi studenty, kteří většinou nemají zkušenosti z praxe.

Teorie X - hlavní myšlenkou tohoto přístupu je, že lidem nelze věřit. Lidé jsou podle této teorie nespolehliví a líní. Z tohoto důvodu je nutné volit pro takové lidi motivaci založenou na finančních pobídkách, odměnách a trestech. Důležitá je kontrola plnění cílů, protože bez ní, pracovníci začínají sledovat pouze své cíle a přestávají pracovat pro organizaci.

Teorie Y – lidé jsou zodpovědní a dodržují nastavený morální kodex. V práci hledají osobní rozvoj, nezávislost a možnost využití své kreativity. Motivace je pouze doplněním jejich přirozeného chování, kterým je pracovat pro dobro zaměstnavatele.

Sociální přístup – lidé hledají v práci vhodné společenské vztahy. Jejich chování a jednání ovlivňují společenské kontakty a na ně navazující pocity identity a sounáležitosti. Motivace je pouze doplňující a nedůležitá, protože přirozené jednání určuje, že pracovníci reagují na podněty a nastavená očekávání ze svého okolí.³³

³⁰ Douglas McGregor (1906-1964); americký psycholog

³¹ Edgar Henry Schein (1928 – dosud); německý psycholog, působící v USA

³² ARNOLD, John. a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 303.

³³ tamtéž

3.3.7. Teorie úspěchu a motivace řídit

Na základě teorií uspokojování potřeb byly koncem 20. století definovány další teorie. I když se opět jedná o teorie uspokojení potřeb, zaměřují se na úzce omezený okruh potřeb, které jsou uspokojovány. Tyto teorie se většinou týkají manažerských pozic a motivace manažerů k jejich konání. Dá se říct, že tyto otázky hledají odpovědi na otázky typu: Proč je manažer úspěšný? Čím je manažer motivovaný ke své práci?

Jednou z těchto potřeb je potřeba úspěchu. První kdo se zabýval touto potřebou a stanovil určitá pravidla pro její potřebu uspokojování, byl ve 40-tých letech 20. století H. A. Murray³⁴. Potřeby, které uvádí Maslow ve své pyramidě, konkretizoval a pojmenoval 20 z nich. Zásadní pro jeho myšlenku motivace k práci byla potřeba úspěchu. V 60-tých letech tuto potřebu a její dopad na motivovanost pracovníků více rozebral McClelland ve své teorii potřeby dosahování cílů (viz. kapitola 3.3.8.).

Motivace řídit je teorie, kterou jako první vyslovil J. B. Miner³⁵. Zároveň s touto motivací sestavil i princip, jak měřit míru motivovanosti. Jedná se o soubor 35 nedokončených vět, které manažer sám dokončuje. Tento způsob testování motivovanosti se nazývá MSCS (=Minerova stupnice dokončování vět). Dokončení těchto vět je poté hodnoceno odborníky podle určitých složek motivace řídit (tabulka 1).

Tabulka 1: Složky motivace řídit

Složka	Význam
Osoby zosobňující autoritu	Touha splnit požadavky manažerské role ve smyslu pozitivních vztahů s nadřízenými
Soutěživé hry	Touha účastnit se soutěží se sobě rovnými v různých hrách a sportech
Soutěživé situace	Touha účastnit se soutěží se sobě rovnými v aktivitách souvisejících v práci
Asertivní role	Touha chovat se aktivním a asertivním způsobem včetně aktivit, jež jsou často vnímány jako převážně maskulinní
Vnucování svých přání	Touha říkat ostatním, co mají dělat a využívat sankcí k ovlivňování jiných
Vyčnívat ze skupiny	Touha zaujmout výraznou pozici jedinečné a vysoce viditelné povahy
Rutinní administrativní funkce	Touha zvládnout každodenní požadavky manažerské role

Zdroj: ARNOLD, John. a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 311.

³⁴ Henry Alexander Murray (1893-1988); americký psycholog;

³⁵ John B. Miner; americký spisovatel, konzultant v oblasti personalistiky

Další průzkumy k motivaci řídit ukázaly, že je zde úzké spojení mezi stupnicí MSCS a kariérním růstem pracovníka. Tedy, čím vyšší bylo hodnocení manažera na stupnici MSCS, tím vyšší byla jeho manažerská pozice. S tím samozřejmě přicházel i vyšší plat a vyšší uznání okolí. Nicméně, je možné, že pracovníci v manažerských pozicích, jsou již natolik ovlivněni svým okolím, že se přizpůsobují okolí a své chování podřizují nepsaným pravidlům, jak by se manažer měl chovat.³⁶

Zajímavé je i srovnání motivace řídit v různých kulturách. Toto srovnání provedli další psychologové v průběhu 90-tých let 20. století.

Při srovnání amerických pracovníků se výše ve stupnici MSCS umístili běloši než Afroameričané. Ovšem při praktickém testu, který probíhal na zkušebním pracovišti a pracovník přiděleny úkoly, u kterých měl rozhodnout, které bude řešit s jakou prioritou a k tomu měl reagovat na další podněty, se Afroameričané umístili lépe. Tento test byl zaměřen na manažerský potenciál. Podobná situace byla i při průzkumu mezi muži a ženami. Ženy se lépe umístily v praktickém testu, ale muži měli lepší skóre v hodnocení MSCS.

Následně proběhl průzkum v Číně. Při srovnání s USA, se ukázalo, že i když Čína navenek působí jako kolektivní a sjednocená kultura, kde má každý svou danou úlohu, kterou s pokorou přijímá, jednotlivci jsou stejně soutěživí jako v USA. Díky této soutěživosti a vzájemné rivalitě lze i v tomto odlišném kulturním prostředí používat motivaci řídit. Při průzkumech zaměřených na současné pozice manažerů v Číně pomocí stupnice MSCS se ukázalo, že skutečně měli lepší výsledky manažeři na vyšších pozicích. Naopak proti USA zde nebyl skoro žádný rozdíl při hodnocení mužů a žen. Toto je pravděpodobně způsobeno větším zapojením čínských žen do pracovního řádu a také větší podporou ze strany mužů v 70 letech, při probíhající kulturní revoluci.³⁷

³⁶ ARNOLD, John. a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 310.

³⁷ tamtéž

3.3.8. McClellandova teorie potřeby dosahování cílů

Teorii definoval v 60-tých letech D. McClelland³⁸. Podle této teorie si lidé vytvoří v průběhu života, osobního i pracovního, tři základní potřeby, které se poté nejvíce podílejí na jejich přístupu k práci. U pracovníků se posléze vyvíjí dominantní sklon k jedné z těchto tří potřeb.

Potřeby jsou dosahování cílů, sounáležitost a moc.³⁹

Sklony k jedné z výše uvedených potřeb se projevují zvláštním jednáním. Například ti pracovníci, kteří mají vysokou potřebu dosahování cílů, často vyhledávají speciální úkoly, které jsou složité, ale ne neřešitelné. Tito lidé ochotně přebírají zodpovědnost a osobně se do řešení problémů zapojují. Pro splnění cíle, jsou ochotni obětovat čas i úsilí. Podle současné obecně užívané terminologie v oblasti hodnocení pracovních výkonů by se takovému jednání řeklo, že mají „velký tah na branku“. Tito manažeři často považují peněžní odměnu za odpovídající zpětnou vazbu ke svému jednání. Ačkoliv pro ně peníze nejsou základním motivem jejich činů, podle výše svých odměn soudí, jak dobře pracují.

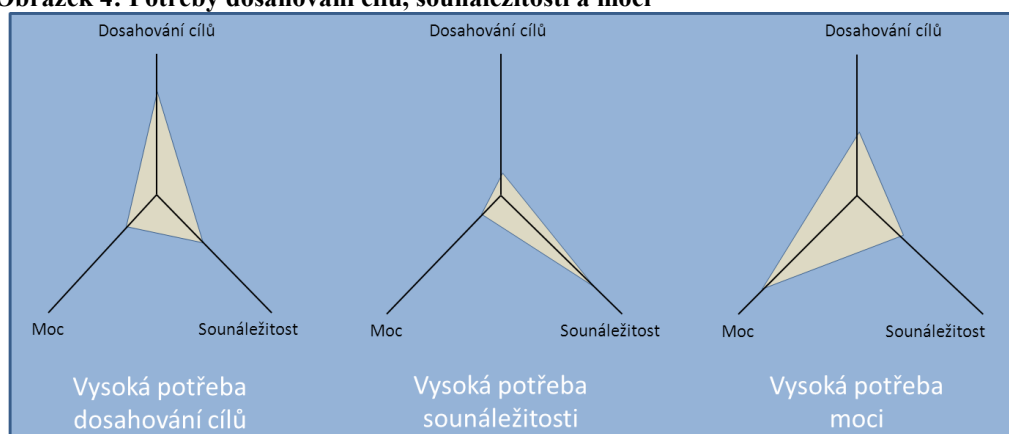
Na obrázku 4 jsou znázorněny všechny tři možnosti, které mohou v prioritizaci jednotlivých potřeb nastat. Pro grafické zobrazení bylo třeba stanovit obecná pravidla. Budeme říkat, že součet hodnot (velikost priority pro jedince) všech tří potřeb je roven 1. Díky tomuto předpokladu získáme číselné vyjádření kombinací, které mohou nastat. Extrémní situace jsou graficky znázorněny na obrázku 4, nicméně těchto variant je několika násobně víc. Dá se říct, že každý člověk má specifické vztahy mezi těmito potřebami.

Grafické znázornění, nemusí sloužit pouze k nastavení motivace, ale také se může použít k psychologickému rozboru jedince, případně může sloužit k lepšímu pochopení sebe sama.

³⁸ David McClelland (1917 – 1998); americký psycholog

³⁹ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s. 55.

Obrázek 4: Potřeby dosahování cílů, sounáležitosti a moci



Zdroj: BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s. 53.

V jedné navazující studii, kterou realizovali McClelland a Boyatzis v roce 1984, byli zkoumáni vysocí manažeři z pohledu motivace dosahování cílů a s přihlédnutím k možnostem grafického záznamu. Bylo zjištěno, že úspěšní manažeři, tedy ti, kteří byli ve vysokých pozicích již delší období a i podle svého okolí byli vnímáni jako úspěšní, mají vysokou potřebu moci, na úkor potřeby dosahování cílů. Aby nedošlo k mylnému výkladu, že moc je důležitý faktor úspěšného manažera, McClelland rozdělil moc na dvě části. První je moc společenská a druhá je moc osobní. Osobní moc slouží pouze k uspokojení pocitu dominance a je využívána pouze k dosažení osobního uspokojení. Naopak moc společenská je manažery využívána při dosahování organizačních a skupinových cílů.⁴⁰

Motivy v této teorii jsou velmi podobné jako v Maslowově pyramidě. Ovšem na rozdíl od Maslowa, který tvrdil, že potřeby jsou instinktivní a u všech lidí obdobné i se stejnou důležitostí, McClelland říká, že potřeby jsou individuální a mění se s rozvojem pracovníka, v tomto případě manažera.

McClellandova teorie je velmi vhodná pro pochopení principů chování manažerů. Velmi poučné a v praxi využitelné je i jeho tvrzení o tom, že posílení některého z motivů jednání lze i osobním příkladem, nebo zdůrazňováním. Tedy, pokud chce manažer u svých podřízených posílit motiv dosahování cílů, měl by jednat podle určeného scénáře, a tak bude mít velkou šanci vnímání motivu u podřízených ovlivnit.

⁴⁰ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s. 53.

Měl by používat zpětnou vazbu, která by měla být pozitivní, dále by měl zdůrazňovat již dosažené úspěchy a pomáhat vytyčovat nové úkoly a k nim i mentory, kteří pracovníka povedou po odborné stránce. Manažer sám by měl být pozitivním vzorem a měl by pracovníky učit přemýšlet o sobě lépe a budovat důvěru ve své schopnosti.⁴¹

3.3.9. Teorie spravedlivosti a občanství

Teorie spravedlivosti se zabývá tím, jak je s pracovníkem jednáno. Předpokladem této teorie je, že každý pracovník srovnává, jak se s ním zachází, s tím, jak se zachází s ostatními pracovníky v obdobných situacích. Nejde zde primárně o to, aby se všemi pracovníky bylo zacházeno stejně. Výstupem srovnání je odpověď na otázku; Pokud by se v mé situaci ocitl někdo jiný, jak by bylo zacházeno s ním?.⁴²

Nelze předpokládat, že pokud bude s pracovníkem zacházeno spravedlivě, zvýší se tak jeho motivace k plnění úkolů. Ovšem dopad nespravedlivého zacházení, nebo i jen přesvědčení, že je se zaměstnancem zacházeno nespravedlivě vede k demotivaci (viz kapitola 3.5. Demotivace).

J. S. Adams, když specifikoval teorii spravedlnosti, rozdělil pojem spravedlnosti na dvě formy. Distributivní spravedlnost a procedurální spravedlnost.

Distributivní spravedlnost se týká odměňování a srovnání výše odměn v porovnání s přínosem do firmy. Procedurální spravedlnost se zabývá pocity pracovníků vůči používaným postupům v oblasti kariérního růstu, personálního hodnocení a při řešení disciplinárních záležitostí.⁴³

3.3.10. Teorie stanovení cílů

Teorie cíle, kterou zformulovali Latham a Lock, říká, že motivace k výkonu je vyšší, když jsou cíle zadány jasně, jsou specifické, zároveň jsou cíle konkrétní, náročné, ale přitom dosažitelné. S tím je spojena i nutná podmínka existence zpětné vazby.

⁴¹ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s. 53.

⁴² TÓTH, Daniel. *Personální management*. 2. vydání. Praha: Galileo, 2012, s. 470.

⁴³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 226-227.

Při stanovování cílů je vhodné, aby pracovníci měli možnost tyto cíle ovlivnit, resp. odsouhlasit je odsouhlasit. Díky tomuto kroku a spolupráci může manažer cíle navrhnout náročnější, než by mohl bez aktivní spolupráce se zaměstnancem.⁴⁴

Tato teorie je jednou z nejdůležitějších v ohledu řízení pracovního výkonu. V praxi je často používána, bohužel ne vždy s podporou manažerů. Pokud tato metoda není manažery plně přijata, a to zejména část s odsouhlasením cílů a zpětnou vazbou, stává se metoda neúčinná a při specifikaci náročných cílů, může pracovníka od jejich plnění i odradit.

V 70. a 80. letech 20. století probíhal velký výzkum teorie motivace stanovení cílů. Při tomto výzkumu došlo k potvrzení následujících tvrzení. Prvním z prokázaných tvrzení, je že, náročné cíle vedou k vyšším výkonům zainteresovaných osob. Příčinou tohoto jevu je to, že náročné cíle nutí pracovníky k efektivnějšímu využití svých schopností a jednání.

Dalším tvrzením je, že specifické cíle vedou k vyššímu pracovnímu výkonu než cíle, které jsou obecné. Opět je příčinou větší efektivita pracovníků. Třetí tvrzení se týká zpětné vazby a předávání informací. Říká, že zpětná vazba a informování o dosažených výsledcích je důležitý krok, který způsobí udržení motivovanosti a pracovního výkonu na požadované úrovni.

Čtvrtým a posledním z prokázaných tvrzení je, že aby stanovení cílů mělo výše uvedený efekt na pracovní výkon, je třeba, aby pracovník měl možnost tyto cíle akceptovat a případně se i podílet na jejich stanovování.⁴⁵

Tyto 4 body tvoří základ celé motivace stanovování cílů. Vzhledem k tomu, že byla teorie stanovování cílů dlouhodobě zkoumána a ověřována v praxi, je tato motivace nejlépe zformulovaná a vyzkoušená. Její dopad na motivovanost pracovníků je až do dnes největší z výše zmíněných motivací. 90% všech provedených testů, ať již laboratorních, nebo provedených v terénu, potvrzuje účinnost této teorie.

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 226.

⁴⁵ ARNOLD, John. a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 320.

3.4. Vliv motivace na pracovní výkon

Vzájemná vazba motivace a pracovního výkonu je prověřována po dlouhou dobu. Obecně se dá říct, že pokud je pracovník správně namotivován, může se jeho pracovní výkon zvýšit. Motivační teorie se zabývají principy, podle kterých je vhodné pracovníky motivovat. Některé z teorií motivovanosti se dají použít obecně, některé jsou určeny pro konkrétní pracovníky v konkrétních firmách. Nicméně lze tvrdit, že každý motivovaný zaměstnanec lépe pracuje a to bez ohledu na to, zda je motivován svým okolím anebo zda příčiny motivace vycházejí z od něj.

3.4.1. Pracovní morálka

Pracovní morálka je většinou vnímána jako soubor norem a pravidel, jak se chovají a jednají jedinci v rámci pracovního kolektivu ve vztahu k plnění pracovních povinností.⁴⁶

Základními znaky pracovní morálky jsou ochota přinést obět', velikost vnitřního ne/uspokojení. Mezi hlavní znaky patří také míra sounáležitosti v pracovní skupině a ochota spolupráci na skupinových cílech. Do sady základních znaků patří také ne/spokojenost s hodnocením práce, společenským růstem a perspektivou postupu, stejně jako i srovnání perspektiv členů pracovní skupiny se širokou veřejností.⁴⁷

Pracovní morálka může být ovlivněna motivováním. Motivace může být vnější a vnitřní. Větší vliv na pracovní jednání má podle Ivo Tomana vnitřní motivace. Vnější pobídky působí dočasně a je třeba je opakovat a obměňovat.⁴⁸

Teorie motivace, které jsou uvedeny v kapitole 3.3., lze v některých případech využít k posílení vnitřní motivace. Zejména motivace stanovení cílů a aplikace poznatků z teorie úspěchů a motivace řídit jsou k tomuto velmi vhodné.

⁴⁶ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Brno: Management Press, 2008. s.

⁴⁷ TOTH, Daniel. *Personální management*. 2. vydání. Praha: Galileo, 2012, s. 473.

⁴⁸ TOMAN, Ivo. *Motivace: zvenčí je jako smrad*. 1. vydání. Praha: TAXUS International s.r.o., 2010.

3.4.2. Prostředky ke zvyšování motivovanosti

Motivovanost pracovníků je ovlivněna mnoha faktory. Aby bylo možné udržet motivovanost pracovníků dlouhodobě na vysoké úrovni, je třeba ji neustále podporovat.

Podpora motivace může být dvěma způsoby, jedná se buď o stimulační prostředky, nebo o stimulační techniky.

Stimulační prostředky jsou odměny a výhody. Proti tomu stimulační techniky jsou metody, které manažeři používají při motivování pracovníků.⁴⁹

Z psychologického hlediska je důležité jednat tak, jak je očekáváno. Tedy žádané chování odměňovat a nežádané chování trestat. Další variantou může být chování, které není nežádané, ale ani není aktivně vyhledáváno. V tomto případě psychologové doporučují tomuto chování nevěnovat pozornost. Tím nastane situace, že pracovníci toto chování budou omezovat, až ho zcela potlačí.

Důležitým pohledem na motivaci a sílu motivace je i důsledné prozkoumání dalších vlivů, které na pracovníka působí. Velmi snadno totiž může dojít k situaci, kdy požadované chování bude manažerem odměňováno, ale nežádané chování bude podporováno u kolegů. Pak záleží na tom, jak silně manažer posiluje vhodné chování. V tomto případě je vhodné použít k motivovanosti a k podpoře správného jednání i další metody personální práce a nespoléhat pouze na motivaci.

Jednou z těchto metod je koučing. Koučování je takový přístup manažera, resp. školitele, k druhé osobě, v rámci osobního setkání a rozhovoru. Koučování pomáhá pracovníkovi rozvíjet své schopnosti a dovednosti, ale primárně z jeho vůle. Nejedná se tedy o stanovení postupných školení podle názoru a přání manažera. Obecným cílem koučování je aby si pracovníci uvědomili, kde mají silné a slabé stránky, a jak mají pracovat, aby silné stránky posílili a slabé stránky pokud možno eliminovali. Velkým přínosem při koučování je to, že pracovník si sám uvědomí jak má svoje schopnosti a znalosti využívat. Ačkoliv koučování provádějí v některých firmách i interní školitelé, nejedná se o školení, ale spíše o dialog, který vede ke vzájemnému pochopení. Školitel resp. kouč nemá pracovníkovi vysvětlovat své myšlenky a názory, ale má usměřňovat proud myšlenek a názorů pracovníka a případně ho může dovést k novým názorům. Velmi dobře je teorie koučinku vysvětlena v knize Koučování v manažerské praxi:

⁴⁹ TOTH, Daniel. *Personální management*. 2. vydání. Praha: Galileo, 2012, s. 475.

„Kouč je jako horský vůdce, který vám pomůže vylézt na Mont Blanc v časovém limitu a s přijatelnými riziky. V naléhavém případě vám může hodit lano, nikdy však neleze za vás.“⁵⁰

Další metodou, která je velmi vhodná pro posílení motivovanosti pracovníků, je efektivní zpětné vazba. Současné firmy používají pro tuto metodu anglické slovo feedback, v doslovném překladu se jedná o spojení slov „nasytit“ a „zpětně“. I z tohoto spojení je zřejmé, že zpětná vazba je důležitá nejen pro manažera, který ji provádí a hodnotí tak splněný úkol, nebo postup v řešení úkolu, ale i pro pracovníka samotného.

Na rozdíl od koučinku se ve zpětné vazbě manažer osobně zapojuje do hodnocení a popisuje, jak jednání pracovníka vidí on, resp. jak na něj působí. Také navrhuje další kroky a případně navrhuje styly chování, které jsou pro probírané situace vhodnější.

Samotná metoda koučinku obsahuje profesionální přístup k pracovníkovi a manažer, který tuto metodologii striktně dodržuje, nemusí tolik kontrolovat vlastní chování při těchto jednáních. Zpětná vazba tento moment v sobě nezačleňuje, proto na manažera klade velké nároky v oblasti korektního a profesionálního vystupování. Při předávání zpětné vazby je velmi důležité neustále brát ohled na pocity pracovníka a na to, že vše co manažer říká, je jeho subjektivní názor. Proto je vhodné, aby i zaměstnanec dostal možnost vyjádření se ke zpětné vazbě a vysvětlení svých důvodů pro zvolený typ jednání.

Kromě metod, které se řadí ke stimulačním technikám, existují i stimulační prostředky. Mezi tyto prostředky jsou zahrnuty jak finanční odměny a pobídky, tak i nefinanční odměny. Například systém vzdělávání a nehmotné zaměstnanecké benefity se začleňují spíše do stimulačních prostředků. Například volné dny navíc od zaměstnavatele, využívání pracovních pomůcek pro soukromé účely (mobilní telefon, notebook, aj.) jsou zcela jistě pro pracovníky do určité míry motivací, nicméně hrají svou hlavní úlohu při samotném výběru zaměstnání a málokdy se přímo vážou na zvýšení pracovního výkonu.

Naopak hmotné odměny mají přímý vliv na pracovní výkon, ale jsou spíše krátkodobého rázu.

⁵⁰ NÁHLOVSKÝ, Pavel, SUCHÝ, Jiří. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. str. 15.

Z dlouhodobého hlediska jsou pro zlepšení pracovního výkonu nejefektivnější stimulační techniky, které jsou ovšem časově náročné a to zejména pro manažery, s větším počtem podřízených pracovníků.

3.5. Demotivace

Protipólem motivace je demotivace. Je způsobena především vnějšími vlivy. Těmi mohou být pracovní prostředí, podmínky k práci, ale pro některé lidi i práce samotná. Ačkoliv se tato práce zabývá nastavováním motivace, je důležité si uvědomit, že nemotivování pracovníků nemá tak zásadní dopad jako neřešení demotivace.

Stejně jako v motivaci i v demotivaci hrají hlavní úlohu potřeby lidí. Motivace se zaměřuje na možnost uspokojení těchto potřeb pomocí zvoleného typu jednání (např. zvýšeným pracovním výkonem uspokojím svoji potřebu po dosahování cíle). Demotivace naopak vzniká ve chvíli, kdy pracovník své potřeby nemůže nijak uspokojit. Pokud jsou potřeby neuspokojeny po určitý čas, dochází k demotivaci. Každý jedinec má rozdílnou dobu, po kterou je ochoten a schopen tolerovat neuspokojení některých potřeb. V krajním případě může své potřeby přehodnotit a věnovat své úsilí na uspokojení jiné potřeby.

Nicméně obecně stále platí, že pokud nedochází k uspokojování potřeb pracovníků, a tito nemají způsob, jak uspokojení svých potřeb dosáhnout, dochází k jejich demotivaci.⁵¹

3.5.1. Příčiny demotivace

Hlavní příčiny demotivace jsou 3. Jedná se o nekonečný kruh důvěry, nazývaný také bludným kruhem. Druhá příčina je nedostatek času. Zejména manažera. A třetí příčinou demotivace jsou omezené nebo žádné znalosti dopadu rozhodnutí do výsledků firmy.⁵²

Bludný kruh se týká více manažerů než zaměstnanců. Tato příčina je v manažerské práci, kdy manažer předpokládá, že jeho podřízení nechtějí pracovat a hledají způsoby,

⁵¹ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 2. vydání. 2. dotisk. Praha: Management Press, 2012. s. 156-163

⁵² COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 2. vydání. 2. dotisk. Praha: Management Press, 2012. s. 165

aby se práci vyhnuli. Takový manažer se snaží najít tyto uličky z pracovních povinností dříve než jeho podřízení a zaslepit tyto cesty různými nařízeními, kontrolami a výkaznictvím. To ovšem přináší pouze zvýšenou náročnost na práci na obou stranách, více vykazování a dokazování a přitom nedochází ke zvýšení efektivity. Podřízení posléze začnou být demotivováni množstvím úkonů, které přímo nesouvisejí s jejich prací. Demotivovaný pracovník začne skutečně hledat tyto cesty úniku a vždy se mu podaří najít způsob, na který manažer nepomyslel. Ten po tomto zjištění začne ještě důsledněji tyto možnosti vyhledávat a ve snaze jim zabránit.

Nedostatek času je téma, které je v dnešní době velmi časté. Všude slyšíme o tom, že dnešní svět je uspěchaný a pokud se rozhlédneme kolem sebe, vidíme spoustu spěchajících lidí, kteří dělají dvě až tři věci zároveň a pospíchají, aby zvládli další povinnosti. Stejně tak se projevují manažeři na všech úrovních řízení.

Manažeři musí řešit spoustu naléhavých problémů, které právě „hoří“ a nemají čas řešit problémy, které jsou důležité, ale nejsou naléhavé. Dobrý manažer se pozná i podle toho, že dokáže rozhodnout, kdy problém s motivací, resp. demotivací přerostl v naléhavý požadavek a je třeba ho řešit. Čas, kdy je manažer rozhodne, že již musí řešit i tyto problémy, by měl nastat dříve, než díky demotivaci ztratí zájem podřízených něco na svém přístupu k práci měnit.⁵³

V oblasti znalostí dopadů rozhodnutí pracovníků na cíle firmy se v poslední době mnohé změnilo. Vrcholový management firem se více soustředí na to, aby všichni zaměstnanci firmy byli instruováni o cílech a strategii podniku. Nicméně pokud tato spolupráce napříč organizační strukturou chybí, pracovníci, kteří skutečně mají rozhodnutí činit, mohou rozhodnout chybně. Pokud za toto rozhodnutí následuje jakýkoliv trest, je pracovník pro příště již demotivovaný vzít na sebe zodpovědnost rozhodování a raději bude vykonávat ty úkony, které jsou pro něj bezpečné.

⁵³ internetový zdroj: <http://www.fabav.eu/cs/demotivace/>

3.6. Management a manažeri

Management je vědní obor, soubor metod a doporučení a samozřejmě i lidí. Těm se říká manažeri a jsou vykonavateli managementu v organizacích.⁵⁴

Jiná z definicí managementu je konkrétnější a říká, že se jedná o systematický proces, který je zaměřený na dosažení cílů. Tento proces má určité fáze, které po sobě následují v přesně daném pořadí. Nicméně i tato definice obsahuje pojem manažerů, jako osob, které, které znalosti managementu aplikují tak, aby v podniku dosáhli stanovených cílů.⁵⁵

3.6.1. Kořeny managementu

Management existoval v lidské historii už dlouho před tím, než byl novodobě objeven a pojmenován. Kořeny managementu se dají vysledovat všude, kde bylo třeba, aby se lidská činnost organizovala.

Z dávné historie se dají jmenovat třeba stavby pyramid, nebo Čínské zdi. Ačkoliv v těchto případech nebylo třeba využít všechny možnosti, které moderní management nabízí, organizace práce a s nimi spojené řízení úkolů bylo nutné pro jakoukoliv velkou stavbu minulosti. Ale v historii se management neužíval pouze při řízení staveb, ale i řízení celých říší může dnes sloužit ke vzoru, jak lze management aplikovat. Každý vladař, který se rozhodoval a využíval k tomu zkušenosti svých rádců, nebo přenechával některé úkoly státním úředníkům, nevědomky využíval to, co je v moderní době pojmenováno management.⁵⁶

Jako vědní obor se management objevil až na konci 19. století. Myšlenkové etapy se následně dají rozdělit přibližně po 20-ti letech. První období se nazývá mechanistickým přístupem, následuje škola lidských vztahů, kterou ve čtyřicátých letech doplňuje humanistický přístup. Poslední dvě etapy jsou charakterizovány moderními názory a v 80-tých a 90-tých letech 20. století se jedná o postmoderní názory. Toto rozčlenění

⁵⁴ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 51.

⁵⁵ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 3. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2006. s. 24.

⁵⁶ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 3. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2006. s. 23.

není definitivní, neboť myšlenkové proudy a různé teorie se vzájemně prolínají a doplňují.⁵⁷

Mechanistický přístup zdůrazňuje přesné fungování strojů, které pro zastánce těchto myšlenek bylo vzorem při navrhování organizačních systémů. Jednotlivé části systému by podle mechanistického přístupu měly do sebe zapadat jako ozubená kolečka jednoho stroje.

Jak název druhé etapy napovídá, odborníci na management se v tomto období zabývali lidskými vztahy na pracovišti. Výzkum, který tuto etapu provázel, byl zaměřen na dělnice v továrně. Výsledkem bylo zjištění, že pracovnice zvyšovaly svůj výkon, pokud cítily větší sounáležitost s týmem. Také se projevilo, že pokud dělnice měly možnost cítit větší odpovědnost za splnění úkolů, zvýšil se výkon ve všech skupinách.

Humanistický přístup v letech 1940-1960 se zaměřil na osobní rozvoj pracovníků. K tomu přispěly i návrhy motivací zaměřených na potřeby jedinců. Hlavní myšlenkou této doby byla spokojenost pracovníků a názor, že spokojený pracovník zvyšuje své úsilí v dokončování přidělených úkolů.

V šedesátých letech se začala víc projevovat moderní doba, automatizace, zrychlování a modernizace ve všech oblastech lidského konání. Tedy i přístup k managementu jako vědnímu oboru zachytil tento myšlenkový směr a hlavním cílem této doby je popsat vše co nejdůležitěji a hlavně jednoduše a krátce. Úkolem těch, kteří se v této době zabývali managementem jako vědním oborem, bylo nalézt co nejsnazší a obecný princip, jak organizace fungují a jak využít management k jejich správnému vedení.

Postmoderní přístup se od teorií vzniklých v „moderní době“ odkloňuje. Uvědomuje si, že organizace nejsou stejné a není tedy možné nalézt jedinou všeobjímající teorii, která bude fungovat ve všech společnostech. Postmodernisté si tedy uvědomují odlišnosti jak společností, tak i lidí, doby a principů fungování. Nastavují proto více teorií, které se snaží řešit problémy vznikající z rozdílností.⁵⁸

⁵⁷ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 3. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2006. s. 34.

⁵⁸ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 3. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2006. s. 34-49.

3.6.2. Aktivity managementu

Management využívá několik aktivit. Každý manažer upřednostňuje tu aktivitu, pro kterou má nejvíce schopností. Upřednostňována může být i ta aktivita, na kterou je v organizaci kladen největší důraz.

Všechny aktivity jsou nedílnou součástí managementu a manažerský proces řízení by bez kterékoliv z nich byl neúplný. Jedná se o plánování, organizování, vedení a kontrolování.⁵⁹

Plánování obsahuje výběr úkolů, stanovení jejich priorit a srovnání termínů realizace tak, aby byly splněny cíle firmy. Podle toho jak velké části firmy se plán bude dotýkat, rozdělují se plány na strategické a operativní. Strategické plány se týkají celé firmy a většinou je vytváří vrcholový management. Naproti tomu operativní plány mohou zasahovat pouze malou část firmy a o některých může rozhodovat i liniový manažer.

Organizování se týká rozvržení, kdo bude zodpovídat za který úkol. Jedná se tedy o to, seznámit všechny zúčastněné s plánem a rozvrhnout úkoly na jednotlivé lidi. Spolu s úkoly se samozřejmě rozdělují i pravomoci a zdroje.

Vedení se týká konkrétních pracovníků a pracovních postupů. V tomto kroku manažer volí motivační praktiky a ovlivňování pracovníků. Cílem je podnítit pracovníky k co největšímu, nebo nejefektivnějšímu pracovnímu výkonu.

Poslední z aktivit, která je součástí procesu managementu v jeho obecné rovině, je kontrolování. Kontrola probíhá nejen po každém ukončeném úkolu, ale i průběžně. Je tedy důležité už v průběhu plánování myslet i na možnost průběžné kontroly a nastavit pravidla plnění úkolu tak, aby byla kontrola možná.⁶⁰

⁵⁹ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 3. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2006. s. 24.

⁶⁰ tamtéž

3.7. Organizační struktura

Organizační struktura je pojem, který označuje formální rozčlenění firmy na menší jednotky. Zároveň vymezuje vzájemné vztahy. Cílem rozdělení firmy na menší části, je usnadnění dosahování stanovených cílů. Jedním z dalších důvodů je předání pravomocí na nižší stupně řízení.

Jednotky mají mezi sebou dvojí vztahy. Při uspořádání vertikálním se jedná o vztahy podřízenosti a nadřazenosti. Při horizontálním uspořádání jsou tyto jednotky rozděleny podle činností a vzájemně spolupracují bez hierarchického členění.

Organizačních struktury se dělí podle toho, zda se jednotky tvořily na základě seskupeného obsahu anebo podle rozložení pravomocí. Doplněním těchto základních podmínek jsou i velikost organizace a také to, jak moc velký je zájem vrcholového managementu na delegování pravomocí.⁶¹

3.7.1. Organizační struktura podle obsahu

Seskupení funkcionální, patří mezi organizační struktury rozdělené podle obsahu. Pracovníci z různých oddělení, kteří spolu pravidelně úzce spolupracují, jsou zařazeni do stejných útvarů. Tím je posílen efekt vzájemné spolupráce.

Druhou variantou organizačních struktur, seskupených podle obsahu je divizní členění. Divize se využívají u velkých společností, které mají svoje pobočky na více místech. Sloučí se tak jednotky z jednoho regionu, nebo okresu pod jednoho ředitele. Ten pak nemá na starost jen určitou funkční skupinu, ale divize většinou obsahuje od každé jednotky část. Ačkoliv tyto divize mohou navenek působit samostatně, musí se stále řídit hlavními úkoly zadávanými z jiného místa. Toto členění klade vysoké nároky na vedoucího manažera a většinou se interně každá divize ještě třídí podle funkcionálního členění.

Zvláštní kategorií v organizačních strukturách členěných podle obsahu jsou specifické struktury. Například výrobové společnosti člení své organizace podle typů

⁶¹ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 81-83.

výrobků. I v tomto případě nicméně platí, že každá dílčí jednotka, je dále interně tříděna funkcionalistickým modelem.

Všechny výše uvedené modely jsou schematicky zakresleny v příloze A.

3.7.2. Organizační struktura podle rozložení pravomocí

Menší firmy využívají liniovou organizační strukturu. Řízení je v těchto firmách v rukách buď jednoho nebo malé skupiny manažerů. Tato struktura je také nazývána plochou, a to proto, že horizontální rozdělení organizačních jednotek, je velmi malé.

Další organizační strukturou, ve které je nejdůležitější rozdělení pravomocí, je štábní rozdělení. V takovém případě existuje vedle hlavního manažera společnosti štáb, který zpravidla nemá přímo podřízené pracovníky. Štáb funguje jako poradní orgán pro vedoucího manažera firmy. Nejčastější pro model štábní struktury je kombinace liniového a štábního řízení. Pak štáb funguje jako poradní orgán nejen pro vedoucího manažera, ale i pro všechny ostatní manažery ve firmě. V některých případech má štáb přidělené i pravomoci a částečně jsou mu tak podřízení manažeři na nižších úrovních řízení.

Poslední a nejvíce komplikovaná pro všechny zúčastněné je maticová organizační struktura. Tato struktura zahrnuje jak prvky liniového řízení, tak i prvky vertikálního řízení. Vzhledem k tomu, že pracovní týmy jsou v těchto případech řízeny dvěma nadřízenými, je tato struktura složitá nejen, pro manažery, ale i pro samotné pracovníky. Tento styl řízení se využívá primárně v projektovém vedení.⁶²

Nákresy jednotlivých organizačních struktur podle rozložení pravomocí jsou k dispozici v příloze B.

⁶² ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 85-87.

3.8. Manažeři ve firmách

Odborníci, kteří se zabývají managementem, si kladli otázku, proč se začali objevovat ve firmách manažeři. Na tuto otázku našly velmi rychle odpověď. Vše se odvíjí od hlavního cíle firem a to je zisk pro vlastníka. Vlastník tedy má firmu, která prosperuje. K tomu aby měl zisk větší, musí zaměstnat další pracovníci. Dokud je firma malá a zaměstnanců je málo, dokáže sám vlastník zabezpečit chod firmy a maximalizovat tak své zisky. Nicméně jak firma roste, je třeba přijmout více zaměstnanců a vlastník sám již není schopný dohlížet na všechny pracovníky. V tuto chvíli přichází první manažer do firmy. Převezme na sebe starost o pracovníky s ohledem na plnění cílů. K tomu převezme i část pravomocí.⁶³

Spolu s předáním povinností a pravomocí na manažery, se ale projeví i problémy, které do té doby nebylo třeba řešit. Nejzávažnějším problémem je, že vlastníci ztráceli přehled nad podnikem a byli odkázáni pouze na to, co se dozvěděli od manažerů. S postavením manažerů rostla i jejich moc, která byla postupně využívána jako důvod nepostradatelnosti. Manažeři se stávali hlavními postavami podniků, začali sami plánovat strategické cíle. I z tohoto důvodu se začaly více uplatňovat kontrolní mechanismy. Kontroly manažerů, které do té doby nebyly rozšířené a málokdo je v praxi využíval, nabývaly na důležitosti. S růstem firmy bylo třeba zaměstnávat více manažerů. A tak začalo docházet i ke komunikačním problémům na různých stupních řízení. Bylo tedy třeba rozdělit manažery podle jejich úkolů a pravomocí do skupin.⁶⁴

Ve firmách jsou velké rozdíly mezi jednotlivými úkoly a nároky na manažery. Tyto rozdíly umožňují členění manažerů a nabízí jim motivaci k osobnímu rozvoji a k profesnímu růstu.

⁶³ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 56-57.

⁶⁴ tamtéž

3.8.1. Organizační dělení manažerů

Manažeři se dělí na tři základní kategorie. (Obrázek 5). Vrcholoví manažeři, někdy nazývaní top manažeři, střední manažeři a na nejnižší úrovni řízení jsou linioví manažeři.⁶⁵

Obrázek 5: Organizační struktura manažerů



Zdroj: Vlastní zpracování

Linioví manažeři jsou manažeři nejnižší úrovně řízení. Jejich hlavní náplní práce je řízení výkonných pracovníků při jejich úkolech. Jedná se o provozní manažery, kteří každý den řeší provozní problémy a kontrolují své podřízené při plnění rutinních úkolů.

Další skupinou jsou střední manažeři. Ti zodpovídají za vedení liniových manažerů. Zároveň se také věnují taktickému plánování a přetransformování strategických plánů do jednotlivých kroků. Kontrolují plnění úkolů a nastavují cíle pro další období.

Vrcholoví manažeři zodpovídají za celkovou výkonnost organizace. Top manažeři přebírají hlavní úkoly od vlastníků a podle nich stanovují strategické plány. Do této skupiny manažerů patří generální ředitelé, členové představenstev atd. Skupina vrcholových manažerů je nejmenší skupina ze všech tří úrovní. V některých případech jsou vrcholovými manažery i samotní vlastníci organizací.⁶⁶

⁶⁵ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 3. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2006. s. 26.

⁶⁶ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 3. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2006. s. 26.

3.8.2. Rysy manažerské práce

S tím jak se mění společnost a požadavky na firmy, mění se i nároky na manažery. V současné době manažeři pracují většinou pod tlakem a vykonávají činnosti, které nejsou plánované. Většinu jejich pracovního dne vykonávají činnosti, které jsou krátkodobé, různorodé a přitom jsou velmi důležité pro správný chod firmy.⁶⁷

I přes výše zmíněné se dají definovat základní manažerské funkce, které využívá každý manažer. Tyto základní, někdy také zvané klasické, funkce jsou hlavní náplní práce manažera. Jedná se o plánování, organizování, rozhodování a kontrolování. Tyto funkce mají stejný obsah jako v případě funkcí managementu. Každá skupina v hierarchickém členění manažerů využívá stejné funkce, ovšem v každé skupině jsou zastoupeny v jiném poměru. Linioví manažeři se v největší míře zabývají kontrolami a v nejmenší míře plánováním. Plánování naopak převládá ve skupině vrcholových manažerů. (Obrázek 6).

Obrázek 6: Rozdělení času manažerů s ohledem na jednotlivé funkce.

Plánování	Plánování	Plánování
Organizování	Organizování	Plánování
Vedení	Organizování	Organizování
Kontrola	Vedení	Vedení
	Kontrola	Kontrola
LINIOVÍ MANAŽEŘI	STŘEDNÍ MANAŽEŘI	VRCHOLOVÍ MANAŽEŘI

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 3. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2006. str. 27

Dalším rysem manažerské práce je práce s lidmi. Manažer je pracovník, který svým jednáním, chováním a ovlivňováním řídí práci ostatních zaměstnanců. Ačkoliv tento přístup byl nejvýznamnější v první polovině 20-tého století, i v současné době je tento rys jedním z nejdůležitějších momentů manažerské práce.

⁶⁷ VEBER, Jaromír & kolektiv. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. s. 35-36.

Kromě dvou zásadních rysů má manažer i další aktivity, které vykonává ať již vědomě, nebo podvědomě většinu svého pracovního dne. Jedním z těchto úkonů je být vizionářem. Tedy manažer zaměřuje svou pozornost do budoucna a je otevřený vůči změnám a všemu novému. Tyto změny a nové myšlenky pak předává svým podřízeným tak, aby i jim usnadnil přijetí a pochopení těchto změn.

V poslední době se stále více manažeři zaměřují na zdokonalování svých schopností a znalostí. Důvodem je jak udržení kroku s dobou, která se velmi rychle mění, tak i nároky ze strany vlastníků firem, kteří očekávají, že manažeři povedou firmu efektivně a moderně s využitím všech dostupných prostředků.⁶⁸

3.8.3. Kompetence manažera

Kompetencí manažera je myšlena nejen jeho ochota přijímat zodpovědnost a dělat rozhodnutí, ale i soubor znalostí, schopností a zkušeností manažera spolu s jeho osobním přínosem, tedy principy jednání a chování. Kompetence se mohou rozvíjet a manažeři se o jejich rozvoj sami zaslouhují. Stejně tak mohou některé kompetence vyhasínat, většinou se jedná o kompetence, které manažer cíleně potlačuje, neboť jsou pro jeho práci nedůležité.⁶⁹

Různí odborníci pojmenovávají kompetence různě. Ovšem všeobecně panuje shoda v tom, že kompetence jsou dvojí povahy. První skupinou jsou tzv. kompetence odbornosti a druhou skupinou jsou kompetence chování.

Odborné znalosti, které patří do skupiny odborných kompetencí, získává manažer především vzděláváním. Jako u všech lidí, začíná vzdělávání standardním školním systémem. Nicméně manažeři pokračují v získávání znalostí i po dosažení požadovaného stupně vzdělání. Tomuto dalšímu stupni rozvoje se říká sebevzdělávání, a je charakterizováno ochotou zapojit se do vzdělávacích programů, nebo ochotnou obětovat čas na samostudium.⁷⁰

⁶⁸ VEBER, Jaromír & kolektiv. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. s. 35-36.

⁶⁹ TURECKIOVA, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 35-37

⁷⁰ VEBER, Jaromír & kolektiv. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. s. 36-38.

Další části odborných kompetencí jsou praktické dovednosti, většinou nazývané skills. Tyto dovednosti se získávají v praxi. Tedy aplikací nabytých znalostí anebo tréninkem v definovaném prostředí.

Druhou skupinou manažerských kompetencí jsou lidské vlastnosti manažera. Nejdůležitější pro každého manažera je schopnost komunikace a motivování podřízených. Další částí je tzv. sociální zralost, kterou odborníci na management označují charakterové rysy manažera. Je samozřejmé, že do charakteru manažera se promítá i dodržování zákonů a etické jednání. To jsou pouze minimální požadavky. Nadstavbou těmto minimálním požadavkům je takové chování, které ukazuje co je správné a co ne a zároveň motivuje podřízené k dosahování požadovaných cílů.

Chování manažera ovlivňují osobní vlastnosti, charisma a aktivita manažera. Osobní vlastnosti ukazují jaké vztahy má manažer k ostatním lidem, ale i sám k sobě. Aktivita manažera říká jak moc je manažer ochotný vyhledávat nová řešení, jak intenzivně hledá procesy, které by šly zlepšit.

Charisma je specifická vlastnost, kterou jako jedinou nelze ovlivnit cvičením, nebo studiem. Charismem se dá pojmenovat kouzlo osobnosti. Tedy to, jak člověk působí na ostatní lidi. Pokud jsou manažeři obdařeni větším charisma, lépe se jim komunikuje a jejich požadavky jsou ostatními pracovníky lépe přijímány.⁷¹

Na manažery na různých stupních organizační struktury jsou kladeny různé nároky. Čím výše je manažer zařazen, tím větší důraz je kladen na jeho vůdčí schopnosti. Vůdčí osobnost se vyznačuje velkou mírou sebejistoty, přesvědčivosti, důvěryhodnosti. Takoví manažeři se také projevují větší mírou iniciativy a proaktivního jednání.

Aby byl manažer úspěšný, musí mít na jedné straně dobré výsledky v plnění stanovených cílů, a na straně druhé je důležité aby ctil firemní hodnoty a měl dobré výsledky v práci s lidmi.⁷²

⁷¹ VEBER, Jaromír & kolektiv. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. s. 38-39.

⁷² tamtéž

3.8.4. Manažerské role

Ve svých činnostech manažeři v průběhu dne střídají určité role. Tyto role se mění podle toho s kým a o čem manažer jedná. Základní členění nabídl H. Mintzberg⁷³.

Interpersonální role se týká mezilidských vztahů, ve kterých manažer vystupuje jako vedoucí a spojovatel. Jako vedoucí se projevuje ve vztahu k podřízeným. Jako spojovatel působí ve vztahu k dalším manažerům a organizačním jednotkám na stejném stupni organizační struktury.

Informační roli manažer realizuje díky informacím, které získává v interpersonálních vztazích. V této roli působí manažer ve třech stupních, a sice jako pozorovatel, šířitel a mluvčí. V pozici pozorovatele vyhledává manažer informace. Účastní se porad, čte interní informační portály. Informace ale získává i z neformálních zdrojů jakými jsou rozhovory, společenské akce, firemní akce atd. Tyto informace slouží především manažerovi k pochopení organizačních náležitostí ve firmě.

Poté, co manažer informace získá, vyhodnotí je a rozhodne se, které informace jsou důležité i pro jeho podřízené, a to ať již pro pochopení vztahů a nebo ke splnění úkolů. Tato pozice se nazývá šířitel informací. Někteří manažeři využívají informace i k tomu, aby své podřízené ovlivnili a lépe namotivovali k požadovaným výkonům.

Poslední pozicí v rámci informační role manažera je mluvčí. Manažer vystupuje jako mluvčí ve chvílích kdy prezentuje své oddělení vůči ostatním ve firmě, a nebo když prezentuje firmu navenek. V případě prezentování firmy manažer hájí zájmy organizace a brání ji proti útokům z jiných stran. Pokud prezentuje své oddělení, nemusí ho hájit, ale spíše vysvětlovat nebo prezentovat, úkoly, které se v rámci oddělení plní.

Další rolí, kterou manažer přijímá, je role rozhodovací. V této roli manažer vytváří strategická rozhodnutí na základě svěřených pravomocí a získaných informací. V rámci této role manažer vystupuje jako podnikatel, řešitel, distributor zdrojů a jako vyjednávač.⁷⁴

Pozice podnikatele manažera staví do situace, kdy vymýšlí a navrhuje změny. Tato činnost nejvíce přispívá k rozvoji a optimalizaci firmy. V tomto kroku manažer musí

⁷³ Henry Mintzberg (nar. 1939); americký mezinárodně uznávaný akademik a autor publikací o managementu

⁷⁴ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 3. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2006. s. 26-29.

zvažovat i rizika, která s plány a aktivitami přicházejí a rozhodovat, které riziko je ještě přijatelné a které je již neúnosné.

Manažer jako řešitel se zabývá zejména rušivými událostmi. Snaží se jim předcházet a pokud nějaká taková situace nastane, tak ji vyřešit bez zbytečných prodlev a s co nejmenšími ztrátami.

Distributor zdrojů předznamenává hospodaření se zdroji, které jsou třeba ke splnění úkolů. Vedoucí pracovníci musí rozdělovat přidělené zdroje podle toho, aby byly co nejeftivněji využity. V některých případech má manažer za úkol i snižování nákladů a pak je velmi důležitá schopnost manažera vyjednávat.

Schopnost vyjednávat je zároveň poslední pozicí, kterou manažer může zastávat v rozhodovací roli. Čím výše v organizaci je manažer zařazen, tím větší část jeho práce bude zaměřena na vyjednávání.

Všechny výše uvedené role a jejich podkategorie se navzájem doplňují. I zde ovšem platí, že na každém organizačním stupni je více zastoupena některá z rolí na úkor jiné. Vysledovaným pravidlem je, že čím je manažer blíže vrcholovému managementu, tím více času tráví v rolích rozhodovacích proti liniovým manažerům, kteří zastávají většinou role interpersonální.⁷⁵

3.9. Styly práce manažerů

V průběhu let se měnily i názory na to, jak by měl manažer správně vést své podřízené. Styly práce se vyvíjeli stejně jako teorie managementu.

Situationalistická teorie rozděluje styly vedení manažerů podle dvou hledisek. Podle vztahového chování vedoucího a chování direktivního. Při vztahovém chování se vedoucí zaměřuje na lidi a jejich pocity. Při jednání direktivním se zaměřuje manažer na splnění úkolu. Kombinací těchto dvou hledisek získáme 4 typy manažerské práce. Příkazování, přesvědčování, participování a delegování.⁷⁶

Při stylu vedení nazvaném příkazování se manažer zaměřuje na splnění cíle. Zároveň se tento styl uplatňuje u týmů, které jsou nezralé a pracovníci jsou

⁷⁵ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s.26-28.

⁷⁶ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s.17-18.

nesamostatní. Proto je třeba tyto pracovníky vést krok za krokem a neustále dohlížet na jejich práci.

Dalším stylem řízení zaměřeným na úkol je přesvědčování. Tento styl se upřednostňuje u skupin, které si již osvojily základní pracovní návyky a pracovníci již umí úkol splnit bez větších zásahů vedoucího pracovníka. Ten se místo toho, aby lidem přikazoval, jak mají úkol plnit, zaměřuje na to, aby svým podřízeným vysvětlil své názory a důvody pro splnění cíle. Manažer tímto přístupem podřízené aktivně získává pro plnění přidělených úkolů.

Pro skupiny, které jsou ještě na vyšším stupni znalostí a schopností, je vhodné využít metodu vedení participováním. Při tomto stylu manažerské práce vedoucí pracovník postupně omezuje pozornost, kterou věnuje jednotlivým pracovníkům, protože ti jsou již na úrovni, kdy problémy dokáží řešit sami. Manažer u této skupiny participuje na navrhovaných řešení a návrhy na řešení probírá spolu s podřízenými a společně tato řešení odsouhlasují.

Posledním typem řízení podle situationalistické teorie je delegování. Tento styl řízení je vhodný pro velmi dobře zapracované týmy, které velmi dobře spolupracují. Manažer v tomto stylu vedení nechává standardní úkoly plně v rukou podřízených pracovníků a on se věnuje strategickému plánování. Jeho zásahy do řešení úkolů jsou pouze na popud podřízeného a týkají se zejména řešení mimořádných okolností.⁷⁷

3.9.1. Styly komunikace manažera

Jak již bylo v práci několikrát zmíněno, nejdůležitější schopností manažera je komunikace. Důležité pro správnou komunikaci je výběr média komunikace. Každé médium má své přednosti a nevýhody.

Psaná komunikace se používá pro ty nejdůležitější informace. Výhodou tohoto stylu komunikace je evidence o odeslání a přijetí. Zároveň je tato varianta komunikace je přesná a sdělení takto zasílaná nelze zpochybňovat. Nevýhodou je pracnost této metody. Také nedostatek zpětné vazby by mohl být v některých případech nevýhodou. Vzhledem k tomu, že se ale písemně většinou rozesílají informace o strategických

⁷⁷ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s.17-18.

plánech firmy, není tento nedostatek zásadní. Psaná komunikace v poslední době ustupuje komunikaci elektronické. Nevýhoda časové náročnosti je tak minimalizována, nicméně ostatní nevýhody zůstávají.

Ústní komunikace se využívá v první řadě jako podpora písemných sdělení. V běžném provozu firem je ústní komunikace častější a probíhá neustále ve všech úrovních řízení. Jedná se o přímý prostředek komunikace, který má velkou výhodu v okamžité zpětné vazbě. Nevýhodou je její nepoužitelnost v případě nutnosti informovat velkou masu lidí. Také následné diskuze a zpochybňování co bylo řečeno, resp. co bylo řečeným myšleno, mohou být v některých případech považovány za nevýhodu. Nicméně manažeři si jsou těchto následných diskuzí vědomi a k ústní komunikaci většinou přistupují s vědomím, že bude následovat diskuze. Mnohdy dokonce sami tuto diskuzi vyvolávají a sbírají tak aktivně zpětnou vazbu.

Poslední, ale ne zanedbatelnou, variantou komunikace je komunikace vizuální. Jedná se o gesta, výrazy, ale i o modely, grafy, tabulky a podobné pomůcky. Tyto zpravidla doprovázejí ostatní komunikační média. Výhodami jsou názornost, dodání důrazu a snazší vysvětlení daného problému. Nevýhodami vizuální komunikace je časová náročnost na přípravu podkladů, možnost chybné interpretace, pokud nedošlo k plnému pochopení zobrazované aktivity. V případě že se jedná o vizualizaci gesty a výrazy, může dojít k nepochopení těchto gest.⁷⁸

V komunikaci je důležitá nejen metoda, jak manažer komunikuje, ale i jakým kanálem komunikace probíhá. Vedoucí pracovník má na výběr tři možnosti. Vertikální kanál, horizontální kanál a kanál diagonální.

Volba kanálu se řídí organizační strukturou. Vertikální kanál značí, že komunikace probíhá směrem od nadřízeného k podřízeným a naopak. Horizontální kanál značí, že komunikace probíhá na stejné úrovni hierarchického začlenění v organizaci. Většinou mezi jednotlivými útvary. Nejméně využívaná je volba diagonálního kanálu, kdy komunikace probíhá od nadřízeného jednoho útvaru k podřízeným z jiného útvaru.

⁷⁸ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 3. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2006. s. 469-472.

Komunikace neprobíhá jednostranně, ale probíhá oběma směry. Směrem od vedení k pracovníkům se většinou komunikují plány a cíle. Obráceným směrem jsou to požadavky na plnění cílů a dosahované výsledky.⁷⁹

Komunikační struktury říkají, jakým směrem komunikace probíhá. V praxi se využívají tři modely komunikace.

V malých organizacích, nebo skupinách, se uplatní plný model, ve kterém je komunikace nastavena mezi všemi prvky skupiny. Všichni se tak podílejí na rozhodnutích. V tomto modelu je zaručena informovanost všech členů skupiny. Nevýhodou tohoto modelu je časování náročnost při rozhodování, které probíhá na několika místech současně. Dosažení jednotného rozhodnutí je časově náročné, nicméně pokud k tomuto rozhodnutí skupina dospěje, je pro členy skupiny nezpochybnitelné. Skupina tvoří kompaktní společenství, které se v mnoha situacích chová zcela jednotně.

Druhým modelem komunikační struktury je podoba hvězdy. Hvězda znázorňuje ústřední prvek skupiny, který informuje ostatní členy. Nejen že informace poskytuje všem členům, ale také se u tohoto ústředního prvku sbíhají všechny zpětné vazby a názory ve skupině. Všichni členové jsou stále velmi dobře informováni, nicméně jeden společný bod zaručuje rychlejší vyjednávání a rozhodování.

Poslední komunikační strukturou je podoba pyramidy. Tento model je využíván u větších firem, kdy není možné použít plný model a nebo model hvězdy. Pyramida značí, že informace postupují přes styčné body v jednotlivých patrech organizační struktury směrem od vrcholu dolů. Nevýhodou tohoto modelu komunikace je možnost zkreslení předávané informace při přestupu v jednotlivých patrech pyramidy.

Zároveň je v pyramidovém stylu komunikace velmi obtížné získat zpětnou vazbu. Tento model se také nehodí v případě, kdy je nutné přijmout rozhodnutí, na kterém se mají podílet ostatní členové organizace. Nejvíce je tento styl vhodný pro velké organizace s velkým podílem byrokratického řízení.

⁷⁹ tamtéž

3.10. Rozvoj manažerů

„Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu.“⁸⁰

Každá firma by měla rozvíjet své manažery, aby zabezpečila vlastní prospěch. Průběžným rozvojem manažerů zabezpečuje zvyšování jejich výkonu, nabízí manažerům příležitost k rozvoji a zároveň tím vytváří základnu pro nástupnictví v pozicích.

3.10.1. Potřeby a priority v rozvoji manažerů

Stejně jako se rozvíjí moderní společnost, musí i manažer udržet krok s dobou. Je nezbytné, aby manažeři rozvíjeli víc dovedností, než v dřívějších dobách.

Potřeby v rozvoji manažerů se rozumí ty dovednosti, které firma po manažerovi nejvíce vyžaduje. Tyto potřeby se prolínají manažerskými funkcemi, styly řízení, metodami komunikace a většinou jsou nedílnou součástí denních činností každého manažera. Cílem firmy je tyto dovednosti posílit, nebo upevnit jejich znalost. U začínajících manažerů je důležité naučit je tyto dovednosti. S postupným rozvojem se manažer stává pro firmu důležitější a postupuje v organizační struktuře výše k novým pozicím. Tak uvolňuje své dosavadní postavení pro nové manažery. Některé firmy využívají k obsazování manažerských pozic vlastní zaměstnance. Proto se věnují výchově, resp. výuce svých zaměstnanců.

Armstrong⁸¹ ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádí seznam potřeb rozvoje manažerů následovně:

- stimulace a rozvoj lidí
- řízení lidí a pracovního výkonu
- aktivní spolupráce přes hranice svého oboru
- vytváření vztahů se zákazníkem a orientaci na zákazníka

⁸⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 489-490.

⁸¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 489-490.

- vyvažování odborného zaměření s ohledem na lidské vztahy

Prioritami v řízení manažerů se rozumí důvody a směr, proč firmy přistupují k cílenému rozvoji manažerů. Pomocí tohoto rozvoje se smývají rozdíly mezi vrcholovým managementem a ostatními vedoucími pracovníky ve firmě. Dalším důvodem vzdělávání je vytvoření u manažera takové základní znalosti a vědomostí, které přispějí k uvědomění si potřeby rozvíjení sebe sama. Další prioritou je poskytování rad a informací, které díky tomuto přístupu nejsou určeny pouze vyšším manažerům, ale jsou dostupné pro všechny úrovně řízení. Poslední prioritou v plánovaném rozvoji manažerů je využívání specifických schopností manažera a jejich propojení na organizaci tak, aby úkoly, byly plněny co nejefektivněji.⁸²

3.10.2. Učení manažerů

Většina manažerů se učí ze zkušeností, které získávají v každodenních činnostech. Není ale správné domnívat se, že dobří manažeři nepotřebují žádný další rozvoj, protože se dostatečně učí během své práce.

Další možností k učení se jak řídit pracovníky je efektivní vedení od svého nadřízeného. Každý manažer by si měl uvědomit, že součástí jeho práce je rozvoj podřízených a to platí jak pro liniového manažera, tak pro manažera z vrcholu organizace.

Důležité je, aby měl manažer možnost zjistit, jak pracuje a kde by měl zlepšit své jednání. K tomu slouží zpětná vazba od nadřízeného.

Formální vzdělávání je při dodržení prvních dvou principů učení se, pouze doplněním a rozšířením získávaných znalostí a schopností.⁸³

3.10.3. Ucelený přístup k rozvoji manažera

Tento přístup k rozvoji manažerů obsahuje jak formální, tak neformální přístupy. Formální přístupy k rozvoji manažera jsou ty, kde je manažer cíleně vzděláván. To může být pomocí školení, seminářů, nebo i jiného odborného vzdělávání. Do kategorie

⁸² tamtéž

⁸³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 493.

formálního přístupu patří také koučování, konzultování a zpětná vazba ze strany nadřízených i podřízených. Oproti tomu neformální přístupy jsou založeny na každodenní práci manažera.

Myšlenkou neformálního přístupu je, že manažer se vzdělává pokaždé, když se setká s nečekanou situací a musí ji vyřešit. Manažeři musí vymýšlet nové, nestandardní řešení nebo se musí vypořádat s nečekanou situací (např. nečekané jednání, změna pracovního místa atd.). Následný rozbor výsledku rozhodnutí manažerovy poskytne zpětnou vazbu, která je důležitá pro jeho budoucí rozhodování. Neformální přístupy mají jako hlavní složku přístupu sebereflexi a kladou důraz na schopnost manažera hodnotit nezájatě své činy a jejich důsledky.

Ucelený přístup předkládá pět základních zásad, které je třeba při školení manažerů dodržovat.

První z těchto pěti zásad se dá shrnout do výroku „Reálnost a skutečná podstata řízení“. Ačkoliv existují i obecné představy o tom, co se má manažer v rámci svého rozvoje naučit a jaké znalosti má školením získat, tato zásada upozorňuje na nepraktičnost těchto představ v reálném světě. Manažerská práce je specifická a jak bylo výše vysvětleno, skládá se z mnoha malých nepředvídatelných úkolů. Při dodržení této zásady by se manažeři měli během vzdělávání učit jak zvládat nastalé situace a jak postupovat v situacích, které jsou reálné.

Další zásadou je relevance. Tedy to, aby se manažeři učili ty znalosti, které skutečně potřebují znát. Aby nebyli zahlcováni obecnými poučkami a teoriemi, ačkoliv tyto ve své práci nevyužijí. Tato zásada pokládá větší nároky na školitele, protože je třeba nejdříve zjistit, jaký má vedoucí pracovník manažerský potenciál a k tomu upravit plánovaný rozvoj. Manažer, se kterým je takto pracováno, by měl mít možnost rozvinout své schopnosti až na svou maximální úroveň, ačkoliv tato může někdy překračovat jeho současnou pozici.

Mnohokrát v této práci bylo již zmíněno, že manažer je ochotný se sám vzdělávat a rozvíjet ze své vůle. Rozvoj manažerů má za úkol tuto ochotu ještě více podpořit a při jejím nedostatku u manažera tuto chuť k sebevzdělávání nastartovat.

Čtvrtou zásadou, která je definovaná v rozvoji manažerů, je zásada učení se ze zkušeností. Manažeři by se měli učit ze zkušeností a to jak z těch, které sami v každodenní práci zažívají, tak i z modelových situací. Je velmi důležité poskytnout

manažerům možnosti k vyzkoušení si nabytých znalostí a je skutečně důležité, aby tyto impulsy přišly ve správný čas.

Formální vzdělání doplňuje pětici přístupů tím nejvíce běžným způsobem vzdělávání nejen v manažerských kruzích. Formální vzdělávání zahrnuje běžné vzdělávací kurzy a školení. Nicméně i v tomto případě se dá kurz připravit přímo na míru manažerovi. Obecné kurzy, kterými mohou procházet všichni manažeři, jsou vhodné pouze pro začínající vedoucí pracovníky. Tyto kurzy převážně pouze nastavují očekávání a pomáhají ukázat základní požadavky na budoucí manažery. Ovšem pro manažery, kteří jsou již zkušenější má toto společné vzdělávání minimální efekt. Při sestavování formálního vzdělávacího programu pro manažera se musí vždy brát v úvahu již nabyté znalosti a zkušenosti v kombinaci s aktuálními potřebami a požadavky.

3.10.4. Development centra

Development centra⁸⁴ jsou rozvojovým programem, který je založen na požadavcích, týkajících se schopností manažera. Cílem development centra je, aby si pracovníci vytvořili vlastní plány na osobní rozvoj.

Manažeři, kteří se development centra účastní, si postupně uvědomují, jaké požadavky na ně jejich práce klade, a společně s lektorem nacházejí problematická místa ve svých schopnostech. K tomu dochází na základě modelových situací, které nabízejí dostatek příležitostí k projevení standardního chování. Modelové situace se zaměřují na problematická místa v manažerské praxi, jako jsou zpětná vazba, komunikace, rozhodování, řešení konfliktních situací.

Spolu s modelovými situacemi vyplňují účastníci development centra dotazníky, které jsou zaměřeny na osobnostní rysy a týmové role.

Na závěr development centra probíhá rozhovor účastníka s lektorem, ve kterém se účastník aktivně zapojuje. Pod vedením lektora si tak stanovuje program rozvoje a vzdělávání, který přesně kopíruje problematické, nebo sporné body jeho kompetencí.⁸⁵

⁸⁴ Development centre z anj. rozvojové centrum

⁸⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 496.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části této práce je navržení principu motivace, který by se dal obecně využít pro motivování středních manažerů. K tomu aby bylo možné navrhnout fungující motivaci, bylo třeba zjistit, co manažery motivuje a jak si motivaci představují. Proto byly do vybraných firem zaslány dotazníky s prosbou o rozeslání na střední manažery. Celkem bylo osloveno 8 firem, které se řadí počtem zaměstnanců mezi střední až velké organizace. Většina těchto firem pracuje na finančním a pojišťovacím trhu. Pouze tři firmy ze vzorku jsou z jiných oblastí podnikání.

Protože byl dotazník zaslán do firem a ne na konkrétní osoby, nebylo dopředu možné stanovit návratnost dotazníku. Vyplňování dotazníku bylo dobrovolné a anonymní. Nebyli osloveni jednotliví manažeři, ale personální oddělení firem, nebo kontaktní osoby uvnitř firem. Pro věrohodný vzorek středních manažerů bylo třeba, aby se dotazníkového průzkumu zúčastnilo několik desítek manažerů. Aby se průzkum dal považovat za průřezový, bylo nutné, aby dotazníky vyplňovali jak muži, tak ženy. Stejně tak bylo vhodné, aby se průzkumu zúčastnili manažeři, kteří jsou v pozici krátce, tak i ti, kteří jsou již zkušení na manažerských pozicích. 98 vrácených vyplněných dotazníků vytvořilo dostatečný vzorek pro praktickou část této práce.

Manažeři zasílali vyplněné dotazníky zpět poštou nebo emailem na adresu autorky práce. Po jejich vytištění byly emaily z elektronické komunikace vymazány.

Pomocí rozeslaných dotazníků a zpětné vazby od respondentů byla zhodnocena aktuální situace ve firmách. Hlavní výzkumnou otázkou bylo, zda je v současné chvíli v organizacích nastaven princip motivace středního managementu a pokud ano, tak jak je tento princip efektivní pro samotné manažery. Další důležitou informací bylo zjištění vlastního názoru na motivaci a zjištění motivátorů, které jsou pro samotné manažery důležité.

Poslední zjištění z odpovědí se týkalo problémů, které manažeři ve své práci pocítují a jak moc velký dopad mají tato krizová místa na jejich pracovní výkon, resp. na motivovanost vykonávat úkoly i nad rámec pracovních povinností.

Všichni zúčastnění manažeři odpověděli na všechny otázky podle instrukcí.

4.1. Dotazník

Zdrojem informací použitých v praktické části je dotazník, který byl pro tuto práci speciálně sestaven (příloha C). Celkem obsahuje dotazník 35 otázek, seskupených do tří částí.

V první části odpovídají respondenti na obecné otázky. Ty se týkají věku, pohlaví, pracovního zařazení, a délky praxe na pozici. Dvě otázky z obecné části dotazníku jsou zaměřeny na spokojenost oslovených manažerů s aktuálním pracovním zařazením. Také zde byla položena otázka, která měla více upřesnit postoj manažera k jeho současnému zařazení. Tedy, zda manažerskou pozici aktivně vyhledával nebo zda přijal nabídku, která mu byla poskytnuta.

Druhá část dotazníku se zaměřuje na firmu, ve které respondenti pracují. Otázky jsou položeny tak, aby bylo možné zhodnotit, jak firma využívá možnosti motivace v práci s manažery. Třetí část dotazníku se zabývá osobním postojem manažera k motivaci a zjištěním toho, co dotazovaného nejvíce motivuje. Z odpovědí na otázky ve třetí části dotazníku bude možné získat také informace o tom, jaké problémy manažeři ve své práci pocítují.

Dotazník je postaven tak, aby na otázky bylo možné vybrat jednoznačnou odpověď. Odpovědi, které jsou předepsané, jsou lépe analyzovatelné. Nicméně předepsané odpovědi mohou ovlivnit názory manažerů a tak zkreslit výsledky. Proto je, v případě některých otázek, možné dopsat doplnění odpovědi vlastními slovy. Tyto informace poskytují lepší zpětnou vazbu a přesnější odpověď, bohužel jsou tyto odpovědi velmi těžce zařaditelné do analýz.

Příloha D obsahuje výsledek analýzy dotazníku. Tato analýza je pouze číselná a nezachycuje vzájemné vazby odpovědí. Procent uváděná u jednotlivých odpovědí značí, kolik z respondentů zvolilo v dané otázce konkrétní odpověď. Pro celkové zhodnocení dotazníku je třeba uvědomit si vzájemné vazby a doplnit celý průzkum o tyto vazby.

Otázka číslo 35, nelze analyzovat, protože zde respondenti odpovídají pouze svými slovy a popisují své pocity k motivaci a motivovanosti. Nicméně odpovědi na tuto otázku jsou zahrnuty ve všech bodech v praktické části práce. Názory a pocity jsou důležitou složkou nastavované motivace. Ta nelze nastavit pouze numericky na základě datových rozborů, ale pokud má být motivace úspěšná, je třeba zohlednit i pocity a přání manažerů.

4.2. Popis respondentů

Oslovení manažeři vyplňovali dotazníky na podzim roku 2012. Průzkumu se zúčastnilo 98 manažerů. Věkový průměr respondentů je 36-45 let a jejich praxe v dané pozici je v průměru 6 let. Mezi manažery, kteří se do průzkumu zapojili, bylo 39% mužů a 61% žen. K výše uvedeným průměrných číslům je třeba doplnit, že se do průzkumu zapojili i zcela mladí manažeři, kteří jsou na svých pozicích méně než dva roky a zároveň i zkušení vedoucí pracovníci, kteří pracují v pozicích středního managementu více než 20 let. Ačkoliv těchto manažerů nebylo ve vzorku mnoho, jejich názory jsou velmi ceněné.

V prvním případě je velmi zajímavý pohled nového manažery, který je plný očekávání a nadšení pro práci. K tomu je zajímavé srovnání s názory zkušených manažerů, kteří již prošli obdobím prvotního nadšení a na organizaci a motivační principy se dívají realisticky.

Rozdíly v odpovědích mužů a žen jsou zanedbatelné. Stejně tak nezáleží na věku nebo dosaženém vzdělání respondentů. Největší rozdíly v odpovědích jsou způsobeny délkou praxe.

Více než 80% z dotazovaných je spokojených se svou současnou pozicí. Tento údaj nevyovídá o tom, jestli jsou spokojeni na konkrétní dané pozici v aktuální firmě, ale pouze říká, že respondenti jsou uspokojeni manažerskou pozicí a obsahem práce.

4.3. Názory respondentů na současný stav ve firmě

Jedna z úvodních otázek se týkala firmy a toho, co ovlivňovalo respondenta k tomu, že se v této firmě ucházel o zaměstnání. Z vyhodnocení se ukázalo, že 82% dotazovaných pracuje v soukromých firmách. Vzhledem k tomu, že byly primárně osloveny firmy z finančního a pojišťovacího trhu, je toto sdělení vcelku očekávané.

Soukromý sektor umožňuje větší variabilitu v nastavování motivačních principů. Pravidla pro odměňování pracovníků nejsou natolik pevně daná jako v případě veřejných podniků.

Zajímavým zjištěním je, že 51% dotazovaných nevyhledávalo zaměstnání v současné firmě aktivně, ale přijalo nabídku, která jim byla poskytnuta, nebo se přihlásili na výběrové řízení, aniž by měli o firmě hlubší znalosti. Zbývajících 49%

respondentů oslovilo firmu cíleně nebo se aktivně přihlásili na výběrová řízení u původního zaměstnavatele. Část z 51%, kteří se nehlásili aktivně na nové pozice, nicméně postupovala v kariérních krocích u jednoho zaměstnavatele. Tento zdánlivý nesoulad v analýze je způsoben tím, že těmto pracovníkům byla nabídka postupu jim předložena a oni ji přijali.

Většina respondentů (více než 90%) pracuje ve firmě na dané pozici déle než 2 roky. Ovšem pouze 8% dotazovaných pracuje ve své pozici déle než 20 let. Se svou současnou pozicí je zcela nebo částečně spokojených 81% dotazovaných. Respondenti, kteří nejsou se svou současnou pozicí spokojeni, se v dalších otázkách nejvíce zabývali zlepšením komunikace napříč firmou.

79% dotazovaných uvádí, že v jejich firmě je používána i jiná než finanční motivace. Jedná se o benefity v podobě stravenek, volných dnů navíc k dovolené, příspěvků na finanční produkty (příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na životní pojištění, atd.). Dále se jedná o volnou pracovní dobu, možnost využívání zvýhodněných tarifů telefonování i pro soukromé účely. Někteří z respondentů uvedli, že v jejich firmě je možnost rozšířit si vzdělání, na které firma částečně finančně přispívá. V několika případech manažeři nepovažovali některé nabízené benefity jako výhodu, ale brali je jako nutnost k výkonu pracovních povinností.

Jedná se například o notebook anebo služební mobilní telefon. Je pravda, že v současné době by bez notebooku byl manažer ve velké nevýhodě a nemohl by svou práci vykonávat tak, jak od něj nadřízení očekávají. Notebook je možné využívat na pracovní úkoly i při cestách na jednání, případně v přestávkách mezi jednotlivými schůzkami.

Dalším benefitem, který někteří manažeři považují za nutnost, je volná pracovní doba. Pokud se manažer účastní jednání s externími partnery, probíhají tyto schůzky někdy i v pozdějších hodinách. Manažeři pak nemají na výběr, zda se schůzka koná v pracovní době anebo ne. Nicméně tato jednání probíhají většinou v neformální atmosféře a jejich cílem je kromě domluvení podmínek smlouvy i nastavení přátelských vztahů.

V dřívější době byla jako jedna z hlavních benefitů uváděna možnost jazykového kurzu. Nicméně moderní doba klade na manažery vysoké nároky, co se týká jejich znalosti cizích jazyků a pokud některé firmy jazykové vzdělávání nabízejí, nebývá to již

zpravidla v podobě benefitu. V některých případech se jedná o podmínku, kterou je podmíněna pracovní smlouva. Tato podmínka může být stanovena například tak, že manažer v průběhu 2 let získá certifikát znalosti požadovaného cizího jazyka v daném rozsahu anebo bude sankcionován. Někdy může být touto zkouškou podmíněno prodloužení pracovní smlouvy na další období.

Tento styl jazykového vzdělávání je většinou využíván ve firmách, které jsou součástí nadnárodních společností a jejichž jednacím jazykem nemusí být čeština. Naopak u firem, které jsou výhradně na českém trhu, s českým vlastníkem je tento přístup ojedinělý a jazykové kurzy jsou zde i nadále v podobě hrazeného benefitu.

4.3.1. Finanční odměňování

Ačkoliv je pro manažery finanční otázka nezanedbatelná, nejsou finanční odměny primárním důvodem, proč jsou tito zaměstnanci ochotni vynakládat ve své práci více úsilí. V otázce, kde měli respondenti seřadit důležitost jednotlivých typů odměn po splnění úkolu, skončila finanční odměna až na 5. pozici. (Tabulka 1)

Tabulka 1: Seřazení jednotlivých motivátorů v praxi středních manažerů

1.	Smysluplnost práce
2.	Pochvala, veřejný projev uznání
3.	Aktivní řízení změn
4.	Kariéerní růst
5.	Zvýšení mzdy
6.	Jednorázová finanční odměna
7.	Rozvoj podřízených pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento propad finanční odměny může být způsoben i tím, že dobrý manažer má na trhu práce vysokou cenu. Je tedy zřejmé, že finanční odměna pro manažera by nebyla dorovnáním základního platu, jak tomu mnohdy je u výkonných pracovníků. Manažer zpravidla může uspokojit své finanční potřeby ze základního platu. Další finanční odměna, je tedy považována za odměnu nad rámec finanční nutnosti. Manažeři

se tak mohou posunout v principech uspokojování potřeb na jiné potřeby ve svém životě.

67% z dotazovaných vyjádřilo v dotazníku spokojenost se svou finanční odměnou za vykonávanou práci. Toto pouze potvrzuje to, že manažeři již nepotřebují podmiňovat svůj výkon finanční odměnou. Svou pozornost upírají jiným směrem, k dalším potřebám. Pokud by ale nebyly finanční potřeby uspokojeny, manažer vrátí svou pozornost k této otázce a finanční odměna se pak posune v seznamu motivátorů na přední pozice.

Finanční odměňování je nastaveno u dlouhodobých cílů, většinou s roční frekvencí. Manažeři mají své finanční odměny navázány na splnění firemních cílů a také na ekonomický výsledek firmy. Provázáním finanční odměny středních manažerů na ekonomické výsledky firmy, se má povzbudit pocit důležitosti a loajality k firmě. Ne vždy má tato představa skutečný dopad. Tak jako ve všech ostatních motivacích může i zde nastat pocit demotivace a to zejména v případě, že pracovník nemůže aktivně ovlivnit fungování firmy. Stejně tak i nedostatečná komunikace o průběžných ekonomických výsledcích může způsobit laxnost a posléze demotivaci manažera.

4.3.2. Nefinanční odměňování

Nefinanční odměňování je pro manažery, podle odpovědí na otázky mnohem zajímavější a motivující, než finanční položky. Pouze 7% dotazovaných umístilo finanční odměnu na přední příčky seznamu. Naproti tomu celých 43% dotazovaných dalo jako první položku seznamu smysluplnost práce.

K tomu, aby mohla být práce považovaná na smysluplnou, je třeba, aby manažer přímo viděl její dopady anebo aby důkladně znal strategii firmy. Dopady může manažer vidět následně po rozhodnutí, kterým ovlivní výkonné pracovníky. Může se například jednat o rozhodnutí vrcholového managementu k implementaci nového technického řešení do firemních procesů. Střední manažer má pak za úkol rozdělit toto rozhodnutí na jednotlivé kroky a promyslet dopady do procesů ve firmě. Pokud v tomto okamžiku manažer vidí výhody, které tato nová technologie přináší, má pocit, že jeho práce je smysluplná, a cítí se být motivovaný úkol dokončit rychle a spolehlivě.

V opačném případě, kdy dochází k tomu, že manažer nevidí, jaký přínos má navrhované řešení, je třeba, aby byl seznámen s celkovou strategií firmy a měl možnost dohlédnout až ke konečnému přínosu pro firmu. Pokud toto nenastane, ať už z důvodu špatné komunikace anebo proto, že je třeba strategii po určitou dobu tajit, manažer nebude mít zájem úkol splnit rychle a efektivně. V některých případech může dokonce nastat situace, kdy manažer aktivně vyhledává důvody, proč úkol neplnit. Ačkoliv někdy firma musí přistoupit k utajení strategického plánu před konkurencí, je nutné, aby byli zaměstnanci seznámeni s plánem okamžitě, kdy důvody pro utajování pominou. Jsou známy případy, kdy se zaměstnanci dozvěděli o strategických plánech zaměstnavatele až z médií, nebo právě od konkurenční firmy. Toto působí na všechny pracovníky demotivačně a firma ztrácí loajalitu vlastních zaměstnanců. A to bez rozdílů, zda se jedná o výkonné pracovníky anebo o manažery.

Další položkou v seznamu motivátorů je veřejná pochvala za splněný úkol. Tento podnět je důležitý pro 23% dotazovaných. Podobně velký vzorek respondentů, celkem 17%, umístil jako nejdůležitější pro jejich pracovní morálku možnost ovlivňování chodu firmy a aktivní podílení se na změnách. Jak veřejná pochvala, tak i možnost zasahovat aktivně do probíhajících změn ve firmě jsou aktivity, které se úzce vztahují k nadřízenému manažerovi.

Podle typu manažerské práce, kterou preferuje vrcholové vedení firmy, mohou být oba motivátory uvedené v minulém odstavci naplněny nebo naopak potlačeny. Pokud vrcholový manažer preferuje autoritativní přístup k podřízeným, pravděpodobně bude velmi oslabena možnost podílení se aktivně na probíhajících změnách. Manažer bude také mít oslabenou rozhodovací roli. Naopak, pokud je přístup vrcholového manažera demokratický, je jemu podřízený manažer více motivovaný aktivně se podílet na rozhodnutích a změnách. 80% respondentů odpovědělo, že je pro ně důležitým motivátorem pravomoc rozhodovat a aktivně se na změnách podílet.

4.3.3. Problémy středních manažerů ve firmách

Vyhodnocení otázek z dotazníku se věnuje i problémům, kterým manažeři musí ve firmách čelit. Na prvním místě se jednoznačně umístil problém s komunikací. Komunikační problémy řeší manažeři ve všech úrovních řízení. Nicméně konkrétně na střední manažery má nedostatečná komunikace fatální dopad. Může za to i dvojitý efekt, který komunikace na střední manažery má. Problém nastává ve chvíli, kdy střední manažer nedostává dostatečné informace od vedení firmy. Rozkolísává se tak schopnost správně rozhodovat a efektivně rozdělovat úkoly. Zároveň manažer nemá informace, které by mohl předávat svým podřízeným.

Velmi podobná situace nastává, pokud manažer nemá k dispozici všechny informace od svých podřízených. K tomu může docházet z několika důvodů. Manažer může projevovat malý zájem o práci podřízených, kteří proto převzou rozhodovací pravomoci na sebe a přestanou s manažerem aktivně situace probírat. Jiným důvodem může být přílišný autoritativní styl řízení s velkým množstvím sankcí, namísto pochval. Pracovníci se mohou obávat příliš o pracovních situacích mluvit, aby nebyli za jejich průběh postihováni. Jiným důvodem špatné komunikace „zdola“ je laxní přístup zaměstnanců, kdy jsou zaměstnanci demotivováni a samotná práce je nezajímá. Ačkoliv je tento případ kritický a je třeba ho řešit co nejrychleji, nebývá příliš častý.

Problém s komunikací úzce souvisí s dalším problémem, který střední manažeři v dotazníku pojmenovávají. Jedná se o stres. Stres je podle manažerů druhým největším problémem manažerské profese. Čtvrtina dotazovaných manažerů se cítí být ve stresové situaci i několikrát denně. Všichni dotazovaní manažeři se do stresových situací dostávají minimálně jednou týdně.

Ačkoliv stres na pracovišti velmi souvisí se špatnou úrovní komunikace, nelze říct, že při zlepšení komunikace, by stres z pracovního života manažerů vymizel. Příčinou stresu mohou být i termíny úkolů, dodržování finančních rozpočtů a to zejména v případě snižování nákladů. Stresové situace mohou vyvolávat jak podřízení, tak i nadřízení. V nejednom případě se setkáváme s tím, že stresovou situaci si přivodí manažer sám, většinou tím, že zcela neovládá všechny metody, které mu management nabízí.

Velkou slabinou manažerů je schopnost delegování úkolů. Ačkoliv tato metoda patří mezi základní manažerské dovednosti, mnoho manažerů se obává úkoly delegovat,

a raději je řeší sami. Dostávají se tak pod velký časový tlak a v případě, že úkolů je mnoho anebo jsou termíny k vyřešení velmi krátké, manažeři jsou vystaveni stresu z nesplnění úkolů.

Personální práce s sebou přináší stresové situace poměrně často. Jedná se o hodnotící pohovory, podávání negativní zpětné vazby, nebo rozhovory při ukončení pracovního poměru.

Pokud se podaří nastavit ve firmě fungující komunikační kanály, a způsoby komunikace a zároveň budou manažeři neustále rozvíjet své manažerské schopnosti a dovednosti, velmi se sníží počet stresových situací. Bohužel stresové situace nelze z práce manažera zcela eliminovat. Dotazovaní manažeři neshledali ostatní nabízené problémy závažnými. Graf 1 zobrazuje názory manažerů na to, které aktivity by se měly ve firmě zlepšit, aby došlo ke zvýšení jejich motivovanosti.

Graf 1: Názory manažerů na zlepšení jednotlivých aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4. Postupný vývoj firem a kroky, které firmy ke zlepšení činí

V posledních letech se organizace více zabývají řízením lidských zdrojů. Uvědomují si potenciál, který mohou využít u svých zaměstnanců. V rámci pracovního poměru nabízejí zaměstnancům možnosti rozvoje a vzdělávání. Tím si firmy vytvářejí dostatečnou základnu pro doplnění manažerských pozic v organizaci.

Tento postupný rozvoj by neměl končit tím, že se pracovník posune v rámci kariérního plánování. Vzdělávací program by měl pokračovat, ovšem obsah by měl být uzpůsoben na míru danému jedinci, nebo pozici, na kterou postoupil.

62% respondentů odpovědělo, že ve firmě probíhají vzdělávací programy pro manažery. Zároveň ale 47 % zhodnotilo, že tyto vzdělávací programy jsou nepotřebné pro danou pozici. To znamená, že ačkoliv firmy pro manažery vzdělávací programy nastavily, obsah neodpovídá potřebám, které manažeři mají.

Pouze 26% dotazovaných zlepšilo svou pracovní pozici ve firmě, díky internímu vzdělávacímu programu. Tato otázka nebyla zaměřena na vzdělávání, které pracovníci absolvují samostatně. I proto je výsledkem zjištění tak nízké procento. Zároveň ale pracovníci v 54% postoupili na danou pozici v rámci firmy.

K práci s lidskými zdroji patří i pravidelná hodnocení zaměstnanců. Tato hodnocení probíhají ve firmách opakovaně. Zaměstnanci tak dostanou zpětnou vazbu a spolu s nadřízeným pracovníkem nastaví plán pro další období. Plány se týkají nejen úkolů na příští období, ale zejména v manažerských pozicích i vzdělávání a kariérního růstu.

Vrcholoví manažeři si jsou většinou vědomi toho, že ve firmě je problém s komunikací. Často se objevují pokusy, kdy se top manažeři pokoušejí najít si cestu k zaměstnancům. Může se jednat o podobu „rozhovoru“ při online rozhovorech, nebo například o emailové schránky, které mají vrcholoví pracovníci zřízeny, aby do nich mohli zaměstnanci psát své názory, nebo postřehy. Jednou z možností jak přiblížit vrcholové manažery k pracovníkům jsou neformální setkání. Ačkoliv se o tento styl jednání firmy pokoušejí, u velkých firem, s počtem zaměstnanců nad 1000 osob, jsou tato setkání velmi těžko proveditelná. I když se zaměstnanci rozdělí na skupiny, jsou skupiny tak velké, že se jen těžko získává zpětná vazba. A tak taková setkání končí v lepším případě prezentováním výsledků firmy a obecnými otázkami.

Tato setkání pak nemají smysl jako podpora komunikace, ale i tak mají vliv na zlepšení nálady pracovníků. Ti získávají pocit skupiny, která patří dohromady, a posílí se jejich loajalita k zaměstnavateli. Nicméně jako podpora komunikačního procesu je setkávání se s velkou skupinou lidí, naprosto nevyhovující. V teoretické části práce je psáno, jak by měla komunikace probíhat a jedním z pravidel je, že efektivní komunikace probíhá oběma směry.

Firmy hledají nové způsoby jak podpořit komunikaci uvnitř firmy. Vydávají interní časopisy, vytvářejí společné internetové stránky. Oba tyto způsoby mohou velmi dobře a rychle podpořit informační stránku komunikace. Ale ani jeden z těchto způsobů nepodporuje aktivní zpětnou vazbu, zejména „zdola“ organizační struktury.

4.4. Názory respondentů na motivaci

Ve třetí části dotazníku byly pokládány otázky, které se týkají osobního přístupu k motivaci a jejímu vlivu na výkon konkrétních manažerů. Graf 1 ukazuje, které podmínky by se měly ve firmě zlepšit, aby byl manažer více motivovaný (Graf 1, str. 62).

Nejdůležitějším je dělat práci, která je pro manažera smysluplná. Hned za tímto bodem je veřejná pochvala. Ta by mohla být jak v podobě veřejného vyzdvižení přínosu manažera pro tým, tak například v podobě rozhovoru v interním časopise.

Ostatní položky jsou velmi vyrovnané. V rozmezí 9-2% se pohybují kariérní růst, jednorázová odměna, zvýšení platu a možnost rozvoje podřízených.

Zajímavý je zejména názor manažera, že jeho motivace k práci je dána tím, zda může rozvíjet své podřízené pracovníky. V jedné z otázek manažeři přímo vybírali, co by se mělo změnit, aby se cítili motivovanější. Kromě ostatních očekávaných bodů to bylo i častější šance zvyšování platu podřízeným pracovníkům a jejich kariérní rozvoj. Jednalo se o 11% respondentů a to zejména o manažery s delší dobou praxe.

Pro dotazované manažery není motivací pouze konkrétní přínos pro ně samé, ale motivací pro ně může být i možnost odměnit někoho z podřízených. V tomto konkrétním případě se ovšem může jednat i o zlepšení rozhodovací role.

Stejně jako ostatní zaměstnanci i manažeři mohou být motivováni okolním prostředím a vztahy na pracovišti. Ačkoliv tento poznatek nepůjde zohlednit v nastavované motivaci, je dobré si uvědomit, že manažeři mají specifické požadavky na své okolí. Vzhledem ke složení manažerské práce, je dobré, aby měl k dispozici kancelář, nebo jednací místnost, kde mohou jednání probíhat. Vztahy na pracovišti manažer většinou upevňuje s nejbližšími podřízenými anebo nadřízenými. Pracovní podmínky jsou motivující nebo demotivující pro více než 80% respondentů. Nikdo

z dotazovaných neodpověděl, že by pracovní podmínky pro něj nebyly důležité. Pouze 7% zhodnotilo okolí a vztahy na pracovišti jako méně důležité.

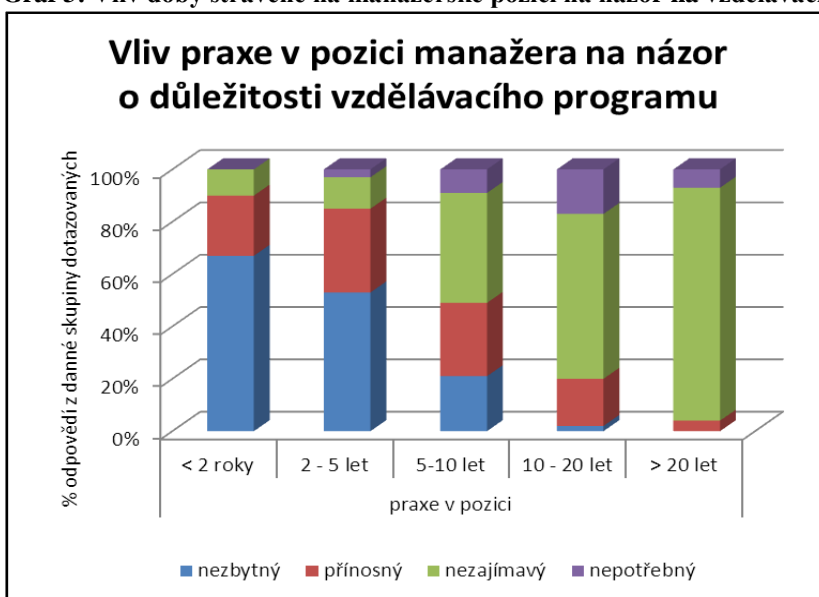
4.4.1. Současná podoba motivace a její vhodnost

Aktuálně firmy využívají pro motivaci manažerů finanční odměny. Většinou funguje tato motivace na principu stanovení cílů a odměny za jejich splnění. Jak bylo v této práci již několikrát zmíněno, tento styl motivování není pro manažery nejlepší. Dá se očekávat, že manažer by úkol splnil, i kdyby na jeho splnění nebyla finanční odměna vázána.

Další co má manažery motivovat v jejich práci, je možnost využívat firemní benefity. Vzhledem k tomu, že benefity většinou nejsou rozděleny podle pracovního zařazení, mají v motivaci na zlepšení pracovního úsilí minimální význam.

Pro zaměstnance je také ve většině firem připraven vzdělávací program. Ale podle odpovědí dotazovaných je zřejmé, že vzdělávací program je zajímavější pro manažery, kteří jsou v pozici krátce. Pokud je pracovník na manažerské pozici déle než 5 let, jeho názor na nastavený vzdělávací program se mění a z původního názoru, že je velmi vhodný pro pracovní pozici, se stává, názor, že vzdělávací program dané pozici nevyhovuje (Graf 3).

Graf 3: Vliv doby strávené na manažerské pozici na názor na vzdělávací programy.



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5. Srovnání finanční výkonové motivace a motivace navrhované pro manažerské pozice

Výkonová motivace se využívá nejvíce pro řadové pracovníky. Už v pracovní smlouvě, resp. v platovém výměru, bývá tato položka zohledněna. Pracovník tedy dostává už při nástupu do zaměstnání informaci o tom, že jeho mzda bude mít více složek. První složkou mzdy je základní plat. Druhou složkou je výkonová odměna.

Výkonová odměna je vázaná na reálný pracovní výkon. Ten je měřitelný a podle předem stanovených podmínek je navázaný na finanční odměnu. Většinou je výkonová odměna nastavena přímo úměrně, tedy čím více pracovník udělá úkonů, tím větší je finanční odměna. Ve finančních odměnách výkonných pracovníků je v převážné většině zohledněno i kvalita s jakou jsou požadavky zpracovány.

Výkonný pracovník má předem stanovené denní úkoly, většinou včetně denní normy. K denním úkolům má pracovník stanoveno, jakou kvalitu musí při zpracování požadavků dodržet. Pokud zpracuje požadavky ve snížené kvalitě, snižuje se jeho finanční odměna a to opět podle předem stanovených pravidel. Málokdy nastává situace, že by v průběhu dne bylo třeba pracovní program změnit. Proto může být motivace nastavena relativně pevně a většinou. Tedy pro většinu pracovníků budou platit stejná pravidla vyhodnocování.

Naproti tomu motivace pro manažery nelze nastavit výkonově. Výkon manažera, jak bylo řečeno v teoretické části, se skládá z mnoha neplánovaných aktivit, které jsou různorodé a většinou nezměřitelné. Manažeři své pracovní povinnosti dělí mezi své podřízené a mezi aktuální úkoly. I manažeři mají naplánované aktivity, které musí splnit, nicméně jejich splnění je většinou plánováno na dlouhé období.

Větší důraz manažerské práce je na jejích jiných složkách. Zejména na práci s lidmi a na plánování úkolů a kontrole plnění těchto úkolů. Motivace by se mohla dát nastavit na plnění dílčích cílů a stanovených termínů, nicméně těchto kroků je v běžné práci manažera hodně a bylo by velmi obtížné měřit tyto dílčí cíle a provádět jejich kontrolu.

Vzhledem k různorodosti manažerské práce je vhodné navrhnout motivaci tak, aby zohledňovala co nejvíce hledisek. Na druhou stranu, čím více složek bude motivace obsahovat, tím složitější bude její vyhodnocování a následná kontrola.

4.6. Co musí motivace manažerů zohledňovat

Při sestavování manažerské motivace je třeba vycházet z požadavků na manažerskou pozici. Pracovník na pozici středního manažera musí umět zkoordinovat několik důležitých pracovních povinností.

Aby byla motivace účinná, musí obsahovat ty prvky, které jsou pro manažery zajímavé. Pokud by například motivace obsahovala pouze finanční nabídky, byla by nevhodná. Další nevhodnou motivací by bylo postavit motivaci na postupném získávání výhod, které jsou nyní obecně dostupné. To by mohlo naopak vést k demotivaci pracovníků.

Manažerská profese vyžaduje, aby manažer plnil očekávání svých nadřízených a zároveň nastavoval očekávání pro své podřízené. Střední manažeři jsou zpravidla lidé, kteří mají vysoké ambice a mají potřebu seberealizace.

Motivace pro manažery musí zohledňovat specifika manažerské práce. Hlavním rysem manažerské práce je řízení lidských zdrojů. Dále se jedná o řešení aktuálních denních problémů a zároveň o plnění stanovených dlouhodobých cílů.

Motivace, která má zohlednit všechna požadovaná hlediska, bude poskládána z několika částí. Manažer pak při splnění jednotlivých kroků dosáhne na nastavené motivátory. Při nesplnění části motivace, pouze nedosáhne na přislíbenou odměnou, ale ostatní složky motivace, nebudou tímto neúspěchem dotčeny.

Z vyplněných dotazníků vyplývá, že manažeři upřednostňují některé aktivity před jinými. Aktivity, na kterých jim nejvíc záleží, jsou vlastní rozvoj, dlouhodobé úkoly, krátkodobé úkoly a práce s podřízenými. Motivace musí zohledňovat i nároky, které na manažery má zaměstnavatel. Zde se jedná zejména o plnění krátkodobých a dlouhodobých cílů a v případě středních manažerů je velmi důležitá loajalita vůči zaměstnavateli.

V následné kapitole bude navržena motivace v takové podobě, aby zohledňovala co nejvíce z uvedených požadavků.

4.7.Návrh motivace pro střední manažery

Navrhovaná motivace je složena ze tří částí. První část se týká výkonu manažera, tedy splnění přidělených úkolů. Jako jediná je tato část motivace ohodnocena finančně. Druhá část se zabývá podporou manažerské činnosti. Stimulem je v této části možnost plánování školení pro své pracovníky a jejich rozvoj. Třetí složka motivace se týká podpory komunikace v rámci firmy. Kritéria naplnění této složky jsou předávání informací a vytvoření komunikačních kanálů pro všechny zúčastněné. Motivátorem v tomto případě jsou účasti na neformálních akcích vrcholového managementu a možnost přímého zapojení do plánovaných změn.

První část motivace zohledňuje dlouhodobé cíle, které jsou odsouhlaseny vedením společnosti. Na konci období jsou tyto cíle zhodnoceny a v případě jejich splnění, je manažerovi vyplacena předem dohodnutá část finanční odměny.

V rámci pravidelných hodnocení pracovníků má manažer možnost s nadřízeným navrhnout své úkoly a termíny jejich splnění. Spolu s návrhem obsahu úkolů manažer navrhuje i jejich podíl na výsledném hodnocení. Podíl je určen procenty, s tím, že součet všech procent za přidělené úkoly je 100%. Při následném hodnocení pracovník, proběhne i odečet splnění cílů. Manažer buď získá celou odměnu, tedy celých 100% finanční odměny nebo, v případě nesplnění některého z ukazatelů, je mu odměna pokrácena podle procentuálního podílu daného úkolu.

Další část motivace je práce s lidskými zdroji. Manažer je hodnocen za znalostní a kariérní posun svých podřízených a to nejen přímých podřízených, ale i jejich podřízených. Nastavená kritéria tohoto cíle jsou udržení fluktuace zaměstnanců ve svěřené organizační jednotce pod 10% a zároveň obsazenost 15% pracovníků na pozicích seniorů a specialistů, případně na jiných pozicích, které odpovídají vyšší znalostní bázi řadových pracovníků. Pokud je tento cíl splněn, může manažer vybrat určitý počet svých podřízených a naplánovat jim i sobě školení nad rámec interního vzdělávání. Pracovníci, kterým toto školení je přiděleno, nemusí být stejní pracovníci, jako jsou ti, kteří byli posunuti do seniorských pozic. Pokud nedojde ke splnění výše uvedených ukazatelů, má manažer pro další období snížený rozpočet na vlastní vzdělávání.

Třetí složka motivace pro střední manažery je zaměřena na získávání a následné předávání informací v rámci organizační struktury. Jedním z úkolů v této části motivace

je účast na pravidelných setkáních s vrcholovým managementem a aktivní zapojení do plánování změn. Měřitelnost tohoto cíle je velmi malá, nicméně účast na setkáních s vrcholovým managementem a následné porady mohou být částečně kontrolovatelné. Motivátorem v této složce jsou účasti na neformálních akcích. Zde se manažer může setkat s ostatními manažery a sledovat další směr firemní strategie. Tyto akce většinou probíhají s cílem seznámit manažery na jednotlivých úrovních řízení i plánovanou strategií. V posledních letech vrcholoví manažeři přistupují k tomu, aby i střední manažeři byli zapojeni do plánování strategických změn. Toto probíhá také na podobných neformálních akcích.

Z dotazníků vyplývá, že většina manažerů vidí jako nejdůležitější bod své osobní motivace smysluplnost práce. Toto jde jen těžko podchytit cílenou motivací. Proto jsou dále uvedeny body jako doporučení pro vrcholový management, jak pracovat se středními manažery.

Část motivace, která nelze zakomponovat do jednotlivých složek, se zabývá oceněním práce nejen při dobře zpracovaném úkolu, ale i při významných životních jubileích. Stejně jako výkonní pracovníci, i manažeři, ocení, pokud budou v den, kdy slaví významné životní, nebo pracovní jubileum, vyzdvižení a vedení firmy dá najevo, svou spokojenost s jejich dosavadními výsledky. Nemusí se jednat o veřejné gratulace, ale například rozhovor ve firemním časopise je pro středního manažera vhodnou pobídkou k plnění dalších úkolů.

Pro firemní pohodu je důležité nastavit pravidla komunikace a komunikační kanály. V tomto případě se nejedná tolik o klasické předávání informací o strategii firmy a probíhajících změnách, ale toto doporučení se týká pravidelných schůzek, kde dochází k hodnocení a přidělování úkolů.

Je nezbytné, aby komunikace na těchto jednáních probíhala oběma směry a pravidelné schůzky se neodehrávaly za pasivní účasti manažera. Manažer musí mít možnost úkoly plně pochopit a ujistit se v provázanosti úkolu na firemní cíle. Stejně tak je důležité, aby měl manažer dostatek času sdělit nadřízenému své starosti a mohl s ním probrat navrhovaná řešení. Tento přístup nelze zaměňovat s direktivním řízením. Manažer by měl mít možnost probírat jednotlivé úkoly, ale ne povinnost. Nastavení povinnosti konzultace navrhovaných řešení, by mohla vést k demotivaci.

Manažerům je nutné poskytovat zpětnou vazbu a v případě úspěchu je vhodné podpořit manažera veřejně a projevit mu uznání za vykonanou práci. Zpětná vazba by měla probíhat pravidelně ať už na pravidelných individuálních schůzkách anebo při hodnotících rozhovorech. Schůzky manažera s jeho nadřízeným by měly být pravidelné a v dostatečném časovém rozsahu. Nicméně vyžaduje to disciplínu na straně středního i vrcholového manažera. Schůzka má sloužit k pracovnímu jednání a neměla by se změnit v nezávaznou konverzaci, která ve výsledku nebude mít efekt ani pro jednoho účastníka. Dopad takto neefektivní schůzky by mohl způsobit nárůst stresu z nedostatku času na splnění přidělených úkolů.

Další velmi důležitou podmínkou spolupráce středního a vrcholového manažera, je aby manažer cítil při svém jednání podporu od svého nadřízeného. To se dá zajistit tak, že při pravidelných setkáních se společně domluví na dalším postupu a předejdou tak nečekaným situacím, kdy by mohli jednat rozdílně. Diskuze k úkolu mezi oběma manažery, je třeba vyřešit dopředu. Není vhodné, aby diskuze probíhala za účasti liniových manažerů, nebo jiných pracovníků. Na středního manažera by mohlo působit demotivačně, pokud by byl těmito situacím opakovaně vystavován.

I v případě domlouvání společných kroků, by nemělo být jednání ze strany vrcholového manažera autoritativní. Pokud má být manažer motivovaný ke své práci, je třeba, aby cítil, že se do řešení problémů může aktivně zapojovat.

Princip motivace pro střední manažery se tedy skládá ze tří složek. Tyto složky se zaměřují na různé manažerské kompetence. První složka, která je nejsnáze hodnotitelná, se zabývá výkonem manažera v oblasti plnění cílů. Druhá složka je zaměřena podporu efektivního řízení lidských zdrojů. Třetí složka podporuje manažerské chování a zároveň působí mnohem více na pocity manažera a jeho vlastní iniciativu při plánování změn. K navrženému principu motivace jsou přidány návrhy, za jakých podmínek se manažeři cítí lépe a motivovanější.

5. ZÁVĚR

V každé z oslovených firem existuje finanční motivace pro výkonné pracovníky. Zároveň firmy využívají benefity, ke zlepšení pracovních podmínek. Benefity firmy převážně nabízejí zaměstnancům podle odpracovaných let ve firmě a nikoliv podle jejich zásluh. Finanční motivace je využívána pro zlepšení výkonu řadových zaměstnanců. Ani jedna z firem neměla nastavenou speciální motivaci pro střední manažery.

Ačkoliv je střední management pro chod firmy nepostradatelný, málokterá firma si uvědomuje, že i střední manažery je třeba motivovat. Manažeři na této úrovni řízení jsou většinou schopni motivovat se do určité míry sami. Nicméně podpoření jejich motivovanosti by mohlo jejich výkon a spokojenost s pracovní pozicí zlepšit.

Stejně jako řadoví zaměstnanci i manažeři potřebují povzbudit k lepším výkonům. Ovšem způsob tohoto povzbuzení by měl být různý. Řadové zaměstnance motivuje k většímu výkonu finanční odměna. Manažery zpravidla finanční nabídka nemotivuje. Manažeři se nemotivují k vyšším výkonům, ale motivace v těchto případech působí více na spokojenost a pracovní morálku. Je tedy třeba tuto motivaci více přizpůsobovat jedincům, než pozicím.

Manažerská motivace navržená v této práci je složena ze tří částí. První část se zabývá výkonovou částí manažerské práce a také motivace je v tomto případě finanční. Druhá část se dotýká manažerské práce s lidmi, tedy rozvojem podřízených. V této části je motivátorem možnost školení a většího rozvoje pro podřízené pracovníky. Třetí složka motivace obsahuje zlepšení komunikace napříč firmou. Zde je zohledněn motivační potenciál setkávání s vrcholovými manažery. Komunikace s top manažery přináší možnost zapojení se do strategického plánování a větší znalost plánovaných změn.

Vrcholoví manažeři by se neměli spoléhat na to, že střední manažer se umí namotivovat sám, ale měli by více času trávit aktivní spoluprací se svými podřízenými. Z průzkumu vyšlo, že největší problém v současných firmách vidí střední manažeři v nedostatečné komunikaci. Tento problém může být odstraněn, pokud si vrcholoví manažeři naplánují pravidelné osobní schůzky s podřízenými, budou se více zajímat o práci, kterou střední manažeři vykonávají a budou poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu.

Motivační princip založený na třech složkách, ovlivní pohodu a pracovní morálku středních manažerů. Zvýšená komunikace ze strany nadřízených jim ukáže, kterým směrem se mají ve svém pracovním úsilí ubírat a kterou část svých znalostí mají zdokonalovat. Střední manažeři také budou více zapojení do ovlivňování procesů ve firmě a zároveň budou moci pracovat na seberealizaci pod aktivním vedením nadřízeného.

Dopad tohoto nastavení je i druhotný, a sice vrcholoví manažeři získají tímto nastavením lepší přehled o činnostech jednotlivých útvarů a o samotném podřízeném manažerovi. Lépe tak budou moci vybírat způsob zadávání úkolů, resp. dokáží usměrnit tlak na středního manažera. Střední manažer díky tomuto vzorovému chování přenesse tento princip jednání do svého řízení a i on tak získá lepší přehled o tom, jak pracují jeho podřízení a s jakými úkoly se musí vypořádávat. Tím se zlepší komunikace v celé firmě a ve všech stupních řízení se sníží počet stresových situací.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1
- ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership: Nejnovější přístupy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 3. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2006. ISBN 80-251-0396-8
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1978-8
- CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
- COLLISON, Chris, PARCEL, Geoff. *Knowledge management*. 1. vydání. Brno, Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0760-4
- COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 2. vydání. 2. dotisk. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-241-3
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1
- EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. ISBN 978-80-247-2607-6

FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0385-8

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1389-6

NÁHLOVSKÝ, Pavel, SUCHÝ, Jiří. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1692-3

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

SENGE, Peter, M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. 1. vydání. Dotisk. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-162-1.

SCHUSTER Klaus. *11 manažerských hříchů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3456-9

TOMAN, Ivo. *Motivace: zvenčí je jako smrad*. 1. vydání. Praha: TAXUS International s.r.o., 2010. ISBN 858-601-1220-30-6.

TOTH, Daniel. *Personální management*. 2. vydání. Praha: Galileo, 2012. ISBN 978-80-87415-05-4

TURECKIOVA, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8

VALIŠOVÁ, Alena. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2282-5

VEBER, Jaromír & kol. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

VOSOBA, Pavel a kol. *Firemní inteligence*. 1. vydání. Praha: Ekopress, spol. s.r.o., 2001. ISBN 80-86119-42-4

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM POUŽITÉ CIZOJAZYČNÉ LITERATURY

BOGARDUS, Anne M.: *PHR/SPHR: Professional in Human Resources certification study guide*. San Francisco: SYBEX. 2004. ISBN: 0470430966

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge*. 2. vydání. USA: Harvard business school press, 1998. ISBN 0-87584-655-6

INTERNETOVÉ ZDROJE

<https://managementmania.com/cs/>

<http://www.haygroup.com/cz/>

<http://www.learnmanagement2.com/porterandlawlerexpectancytheory.htm>

<http://www.fabav.eu/cs/demotivace/>

<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/306-umeni-demotivace-ii.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB

OBRÁZEK 2: GRAFICKÉ SROVNÁNÍ TEORIÍ POTŘEB PODLE MASLOWA, ALDERFERERA A
LAWLERA A SUTTLEHO

OBRÁZEK 3: MOTIVACE OČEKÁVÁNÍ PODLE PORTERA A LAWLERA

OBRÁZEK 4: POTŘEBY DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ, SOUNÁLEŽITOSTI A MOCI

OBRÁZEK 5: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MANAŽERŮ

OBRÁZEK 6: ROZDĚLENÍ ČASU MANAŽERŮ NA JEDNOTLIVÉ FUNKCE

Seznam tabulek

TABULKA 1: SLOŽKY MOTIVACE ŘÍDIT

TABULKA 2: SEŘAZENÍ JEDNOTLIVÝCH MOTIVÁTORŮ V PRAXI STŘEDNÍCH MANAŽERŮ

Seznam grafů

GRAF 1: NÁZORY MANAŽERŮ NA ZLEPŠENÍ JEDNOTLIVÝCH AKTIVIT

GRAF 2: VLIV DOBY STRÁVENÉ NA MANAŽERSKÉ POZICI NA NÁZOR NA VZDĚLÁVACÍ
PROGRAM

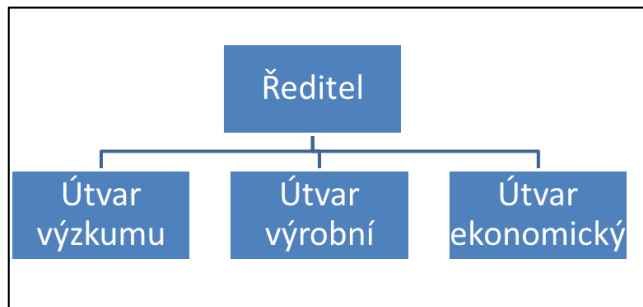
SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODLE SESKUPENÉHO OBSAHU ČINNOSTÍ.....	I
PŘÍLOHA B - ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SESKUPENÉ PODLE ROZLOŽENÍ MOCI.....	II
PŘÍLOHA C - DOTAZNÍK TÝKAJÍCÍ SE MOTIVACE A MOTIVOVANOSTI STŘEDNÍCH MANAŽERŮ V SOUČASNÝCH FIRMÁCH	III
PŘÍLOHA D - VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	VII

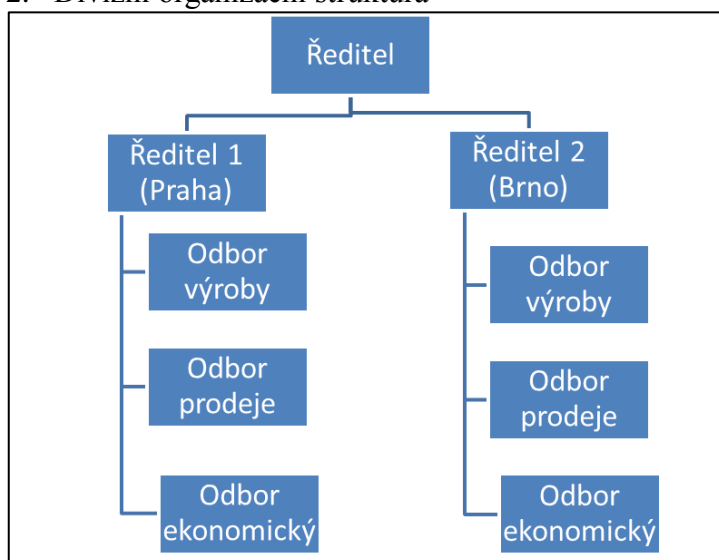
PŘÍLOHY

Příloha A – Organizační struktury podle seskupeného obsahu činností

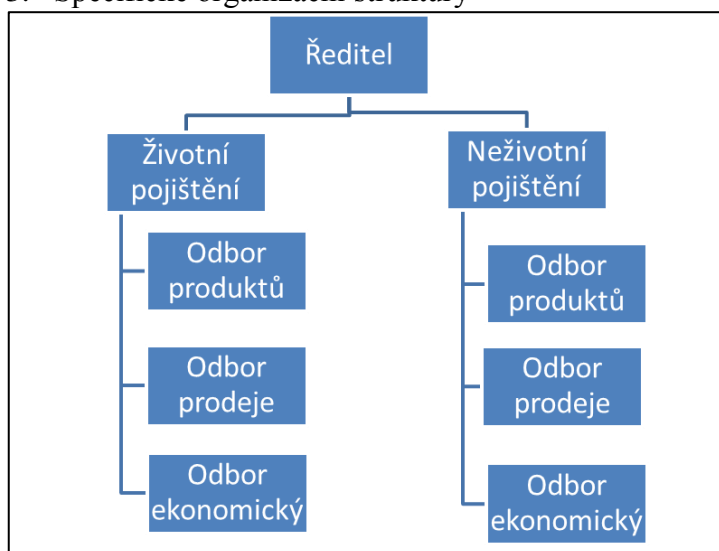
1. Funkcionální organizační struktura



2. Divizní organizační struktura

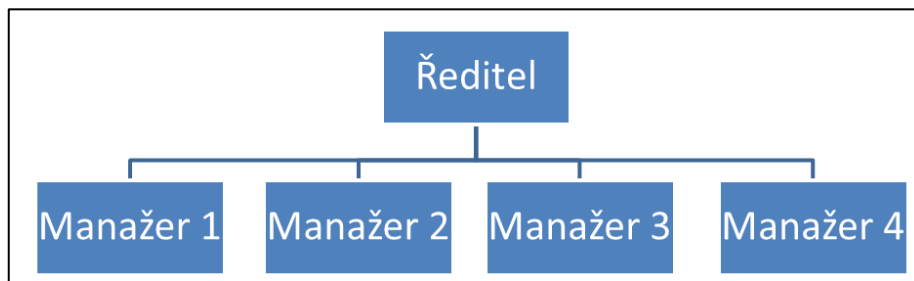


3. Specifické organizační struktury

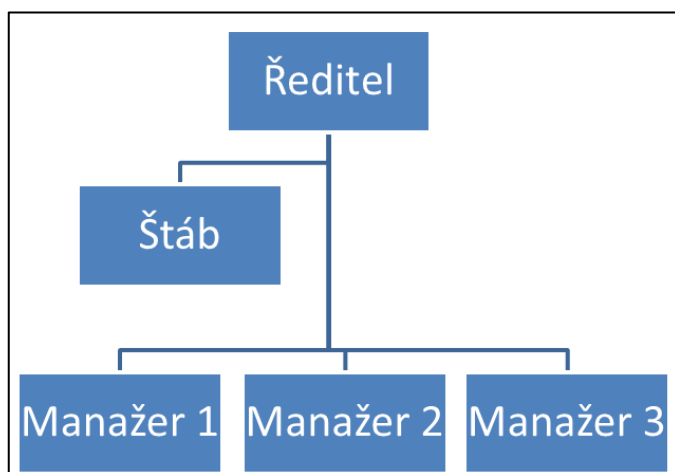


Příloha B – Organizační struktury seskupené podle rozložení pravomocí

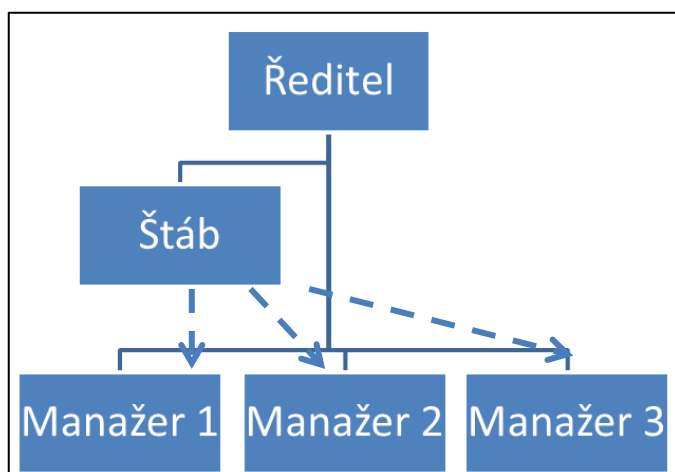
1. Liniová organizační struktura



2. Štábní organizační struktura



3. Liniově-štábní organizační struktura



Příloha C – Dotazník týkající se motivace a motivovanosti středních manažerů v současných firmách

Dotazník k diplomové práci zabývající se motivací středních manažerů

Pokyny k vyplnění:

- Dotazník je anonymní, prosím neuvádějte nikde své jméno ani konkrétní firmu, ve které pracujete.
- U každé otázky zakroužkujte jednu z odpovědí, případně můžete odpověď doplnit o vlastní názor, pokud u otázky je tato možnost nabídnuta
- Vyplněný dotazník prosím zašlete zpět k mým rukám. Výsledky z analýzy dotazníku budou použity do diplomové práce.

1. Jaký je váš věk?
 - a. < 25 let
 - b. 26 - 35 let
 - c. 36 – 45 let
 - d. 46 – 55 let
 - e. > 56 let
2. Jste muž nebo žena
 - a. muž
 - b. žena
3. Jaké je vaše nevyšší dosažené vzdělání?
 - a. SŠ odborné
 - b. SŠ s maturitou
 - c. VŠ odborné
 - d. VŠ
4. V jakém sektoru pracujete?
 - a. v soukromém
 - b. ve veřejném
5. Jaký je obor podnikání vaší firmy?
 - a. finančnictví a pojišťovnictví
 - b. telekomunikace
 - c. služby
 - d. výroba
6. Na jaké pozici pracujete?
 - a. liniový manažer
 - b. střední manažer
 - c. vrcholový manažer
7. Jak dlouho pracujete na manažerské pozici?
 - a. < 2 roky
 - b. 2 – 5 let
 - c. 5 – 10 let
 - d. 10 – 20 let
 - e. > 20 let
8. Na Vaší pozici jste se do současné firmy hlásili...
 - a. náhodou, bez hlubší znalosti firmy
 - b. firmu a pozici jste cíleně vyhledávali
9. Posunuli jste se na současnou pozici v rámci interního kariérního postupu?
 - a. ano
 - b. ne
10. Jste spokojeni ve své současné pozici?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
11. Jak hodnotíte svou pracovní pozici a pracovní náplň?
 - a. stereotypní
 - b. nudné
 - c. motivující
 - d. stresující
 - e. zajímavé
 - f. jiné:
.....
.....
(doplňte vlastními slovy)

Dotazník k diplomové práci zabývající se motivací středních manažerů

12. Probíhají ve vaší firmě vzdělávací programy pro manažery

- a. ano
- b. ne

13. Považujete tyto vzdělávací programy za...

- a. nezbytné
- b. přínosné
- c. nezajímavé
- d. nepotřebné

14. Zlepšila se vaše pozice ve firmě díky internímu vzdělávacímu programu?

- a. ano
- b. ne

15. Existují ve Vaší firmě pravidla firemní kultury?

- a. ano
- b. ne

16. Jaký je váš názor na firemní kulturu?

- a. nic bych neměnil/a, pravidla mi vyhovují
- b. uvolnil/a bych pravidla oblékání
- c. chybí mi otevřenější komunikace napříč jednotlivými liniemi řízení
- d. jiné:

.....
.....

(doplňte vlastními slovy)

17. Jste spokojeni s vyšší finanční odměny za svou práci?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

18. Využívá váš zaměstnavatel jiné odměny (benefity) než finanční?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

19. Jaké odměny (benefity) využívá váš zaměstnavatel?

- a. stravenky
- b. příspěvky na finanční produkty (penzijní spoření, životní pojištění...)
- c. zvýhodněné telefonní sazby pro soukromé účely
- d. dny volna navíc
- e. pružná pracovní doba
- f. vzdělávací programy
- g. jiné

.....
.....

(doplňte vlastními slovy)

20. Probíhají ve vaší firmě pravidelná hodnocení pracovníků?

- a. neprobíhají
- b. ano, jednou ročně
- c. ano, každý půlrok
- d. ano, každé čtvrtletí
- e. probíhají častěji, než 1x za čtvrtletí

21. Existuje ve vaší firmě výkonová motivace řadových zaměstnanců?

- a. ano
- b. ne

22. Co by se mělo ve vaší firmě zlepšit, aby se zvýšila vaše motivovanost?

- a. komunikace
- b. uvolnění firemní kultury
- c. větší počet vzdělávacích a rozvojových programů
- d. zavedení motivačních pravidel
- e. nastavení pravidel pro kariérní řád a zvyšování mezd
- f. zlepšení prostředí a vztahů na pracovišti
- g. jiné

.....
.....

(doplňte vlastními slovy)

Dotazník k diplomové práci zabývající se motivací středních manažerů

23. Je pro vaši motivovanost důležité uznání za odvedenou práci?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
24. Je pro vás motivující dokončení úkolu?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
25. Jsou pro vaši výkonost důležité pracovní podmínky a vztahy na pracovišti?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
26. Ovlivňuje váš pracovní výkon styl vedení vašeho nadřízeného?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
27. Bude vaše motivace k práci větší, pokud budete mít zvýšenou mzdu?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
28. Je pro vás motivující, když rozumíte úkolu a můžete se s ním identifikovat?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
29. Motivuje vás možnost zapojení se do hledání řešení daného problému?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
30. Sníží se vaše motivace k práci, pokud budete mít pocit nespravedlnosti ze strany vašeho nadřízeného?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
31. Zlepší se vaše pracovní úsilí, pokud budete mít větší možnost kariérního růstu?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
32. Jste spokojeni s úrovní komunikace ve vaší firmě?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
33. Jak často se dostanete v rámci pracovních povinností do stresové situace?
- skoro nikdy
 - 1x měsíčně
 - 1x týdně
 - 3x týdně
 - 1x denně
 - několikrát denně

Dotazník k diplomové práci zabývající se motivací středních manažerů

34. Označte podle důležitosti nejčastější problém ve vaší práci (nejdůležitější=1, nejméně důležitý=5)

- a. komunikace
- b. stres
- c. práce s podřízenými
- d. dodržování termínů
- e. motivační programy
- f. jiné

.....
.....

(doplňte vlastními slovy)

35. Jaký je váš názor na motivaci a nastavování motivačních pravidel?

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

Děkuji za váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Vyplněný dotazník prosím zašlete na e-mailovou adresu marta.pletichova@generali.cz

V případě potřeby mne můžete kontaktovat na telefonním čísle: 737 270 545

Marta Pletichová

Příloha D – Vyhodnocení dotazníku

Dotazník k diplomové práci zabývající se motivací středních manažerů	Dotazník k diplomové práci zabývající se motivací středních manažerů
<p>Pokyny k vyplnění:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotazník je anonymní, prosím neuvádějte nikde své jméno ani konkrétní firmu, ve které pracujete. • U každé otázky zakroužkujte jednu z odpovědí, případně můžete odpověď doplnit o vlastní názor, pokud u otázky je tato možnost nabídnuta • Vyplněný dotazník prosím zašlete zpět k mým rukám. Výsledky z analýzy dotazníku budou použity do diplomové práce. 	<p>19. Jaké odměny (benefity) využívá váš zaměstnavatel (vyberte více možností)?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. stravenky b. příspěvky na finanční produkty (penzijní spoření, životní pojištění...) c. zvýhodněné telefonní sazby pro soukromé účely d. dny volna navíc e. pružná pracovní doba f. vzdělávací programy g. jiné <p>..... (doplňte vlastními slovy)</p>
<p>12. Prohlašuje vaší firmě vzdělávací programy pro manažery</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ano 62% b. ne 38% <p>13. Považujete tyto vzdělávací programy za...</p> <ul style="list-style-type: none"> a. nezbytné 38% b. přínosné 27% c. nezajímavé 29% d. nepotřebné 6% <p>14. Zlepšila se vaše pozice ve firmě díky internímu vzdělávacímu programu?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ano 26% b. ne 74% 	<p>20. Prohlašuje vaší firmě pravidelné hodnocení pracovníků?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. neprobíhají 1% b. ano, jednou ročně 32% c. ano, každý půlrok 48% d. ano, každé čtvrtletí 13% e. probíhají častěji, než 1x za čtvrtletí 6% <p>21. Existuje ve vaší firmě výkonná motivace řadových zaměstnanců?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ano 100% b. ne 0% <p>22. Co by se mělo ve vaší firmě zlepšit, aby se zvýšila vaše motivovanost?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. komunikace 42% b. uvolnění firemní kultury 9% c. větší počet vzdělávacích a rozvojových programů 2% d. zavedení motivačních pravidel 27% e. nastavení pravidel pro kariéru řád a zvyšování mezd 11% f. zlepšení prostředí a vztahů na pracovišti 9% g. jiné <p>..... (doplňte vlastními slovy)</p>
<p>7. Jak dlouho pracujete na manažerské pozici?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. < 2 roky 10% b. 2 – 5 let 46% c. 5 – 10 let 32% d. 10 – 20 let 4% e. > 20 let 8% <p>8. Na Vaší pozici jste se do současné firmy hlásil/la...</p> <ul style="list-style-type: none"> a. náhodou, bez hlubší znalosti firmy 51% b. firmu a pozici jste cíleně vyhledávali 49% <p>9. Posunul jste se na současnou pozici v rámci interního kariéřního postupu?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ano 54% b. ne 46% <p>10. Jste spokojeni ve své současné pozici?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ano 48% b. spíše ano 33% c. spíše ne 12% d. ne 14% <p>11. Jak hodnotíte svou pracovní pozici a pracovní náplň?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. stereotypní 4 b. nudná 5 c. motivující 2 d. stresující 1 e. zajímavé 3 f. jiné: <p>..... (doplňte vlastními slovy)</p>	<p>15. Existuje vaší firmě pravidla firemní kultury?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ano 71% b. ne 29% <p>16. Jaký je váš názor na firemní kulturu?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. nic bych neměl/a, pravidla mi vyhovují 36% b. uvolnil/a bych pravidla oblákání 15% c. chybí mi otevřenější komunikace napříč jednotlivými liniemi řízení 47% d. jiné: <p>..... (doplňte vlastními slovy)</p> <p>17. Jste spokojeni s vyšší finanční odměny za svou práci?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ano 16% b. spíše ano 41% c. spíše ne 26% d. ne 17% <p>18. Využívá váš zaměstnavatel jiné odměny (benefity) než finanční?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ano 57% b. spíše ano 22% c. spíše ne 12% d. ne 9%

Dotazník k diplomové práci zabývající se motivací středních manažerů

23. Je pro vaši motivovanost důležité uznání odvedené práce?
- a. ano 62%
 - b. spíše ano 35%
 - c. spíše ne 3%
 - d. ne 1%

24. Je pro vás motivující dokončení úkolu?
- a. ano 68%
 - b. spíše ano 28%
 - c. spíše ne 2%
 - d. ne 3%

25. Jsou pro vaši výkonnost důležité pracovní podmínky a vztahy na pracovišti?
- a. ano 50%
 - b. spíše ano 39%
 - c. spíše ne 11%
 - d. ne 0%

26. Ovlivňuje váš pracovní výkon styl vedení vašeho nadřízeného?
- a. ano 29%
 - b. spíše ano 61%
 - c. spíše ne 9%
 - d. ne 2%

27. Bude vaše motivace k práci větší, pokud budete mít zvýšenou mzdu?
- a. ano 19%
 - b. spíše ano 25%
 - c. spíše ne 33%
 - d. ne 23%

28. Je pro vás motivující, když rozumíte úkolu a můžete se s ním identifikovat?
- a. ano 48%
 - b. spíše ano 35%
 - c. spíše ne 10%
 - d. ne 8%

29. Motivuje vás možnost zapojení se do hledání řešení daného problému?
- a. ano 48%
 - b. spíše ano 32%
 - c. spíše ne 6%
 - d. ne 14%

30. Sníží se vaše motivace k práci, pokud budete mít pocit nespravedlnosti ze strany vašeho nadřízeného?
- a. ano 66%
 - b. spíše ano 24%
 - c. spíše ne 9%
 - d. ne 2%

31. Zlepší se vaše pracovní úsilí, pokud budete mít větší možnost kariérního růstu?
- a. ano 31%
 - b. spíše ano 45%
 - c. spíše ne 18%
 - d. ne 6%

32. Jste spokojeni s úrovní komunikace ve vaší firmě?
- a. ano 2%
 - b. spíše ano 33%
 - c. spíše ne 42%
 - d. ne 23%

33. Jak často se dostanete v rámci pracovních povinností do stresové situace?
- a. skoro nikdy 0%
 - b. 1x měsíčně 0%
 - c. 1x týdně 12%
 - d. 3x týdně 32%
 - e. 1x denně 31%
 - f. několikrát denně 25%

Dotazník k diplomové práci zabývající se motivací středních manažerů

34. Označte podle důležitosti nejčastější problém ve vaší práci (nejdůležitější=1, nejméně důležitý=5)
- a. komunikace 1
 - b. stres 2
 - c. práce s podřízenými 5
 - d. dodržování termínů 4
 - e. motivační programy 3
 - f. jiné
- (doplňte vlastními slovy)

35. Jaký je váš názor na motivaci a nastavování motivačních pravidel?
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Děkují za váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Vyplněný dotazník prosím zašlete na e-mailovou adresu marta.pletichova@genetali.cz
V případě potřeby mne můžete kontaktovat na telefonním čísle: 737 270 545

Marta Pletichová

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Marta Pletichová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Střední management v současných firmách a možnosti jeho motivace

Rok: 2012-2013

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů české literatury a pramenů: 28

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: Ing. Helena Lišková