

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Radim Zeman

Problematika motivace v teorii a praxi řízení lidských zdrojů

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Valerij Šulc, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2014-2016

BACHELOR THESIS

Radim Zeman

**Theory and Practice of Motivation in the Management of
Human Resources**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Supervisor: PhDr. Valerij Šulc, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 2. 2016

Zeman Radim

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat PhDr.Valeriji Šulcovi, CSc. za vedení bakalářské práce, odbornou pomoc a cenné rady při jejím zpracování.

Anotace

Bakalářská práce má dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část pojednává o problematice řízení lidských zdrojů jako významném aspektu sociální komunikace a jejím cílem je prezentovat rozdíly mezilidské komunikace v obchodní, marketingové a manažerské komunikaci. Věnuje se především jejímu hlavnímu poslání, struktuře a různým formám. Pozornost je věnována také motivaci zaměstnanců a především jejímu vývoji v historickém kontextu. Práce se dále věnuje nejdůležitějším motivačním teoriím a jejich současnému uplatňování u řídicích pracovníků. Především se snaží prezentovat nové trendy a vědecké poznatky v oblasti motivace.

Praktická část se zabývá sociologickým zaměřením na problematiku používání motivačních nástrojů v zaměstnání. Šetření proběhlo s využitím dotazníků u respondentů s přímou zkušeností s řízením a motivací v pracovním prostředí.

Klíčová slova

Firemní kultura, koučink, leadership, lidské zdroje, management, mentoring, motivace, sociální komunikace, vedení lidí.

Annotation

Bachelor thesis has two main parts, theoretical and practical. The theoretical part explains the issues of motivation in theory and practice of human resources as an important aspect of social communication. The focus is primarily on its main function, structure and its various forms. Motivation of employees and particularly its evolution in the historical context is an important theme of this thesis, as well as the most significant theories of motivation and their practical use by the managers. Above all, it attempts to present new trends and scientific findings in the area of motivation.

The practical part focuses on the sociological aspects of the use of motivational tools at work. Respondents with a direct experience in management and work motivation were surveyed by questionnaires for that purpose.

Keywords

Coaching, company culture, human resources, leadership, leading, management, mentoring, motivation, social communication.

OBSAH

TEORETICKÁ ČÁST

ÚVOD.....	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1 Poslání, struktura, formy a cíle řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Sociální komunikace na pracovišti.....	13
1.3 Role liniových manažerů v komunikaci na pracovišti.....	15
1.4 Rozdíly v marketingové, obchodní a manažerské komunikaci.....	18
2 MANAGEMENT A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	20
2.1 Psychologické a sociální faktory působící na motivační procesy.....	20
2.1.1 Motivace.....	20
2.1.2 Motiv.....	21
2.1.3 Stimul a stimulace.....	22
2.1.4 Zdroje motivace.....	23
2.1.5 Dynamika motivace.....	25
2.2 Historický pohled na vývoj motivačních nástrojů a postupů.....	27
2.2.1 Počátky motivace zaměstnanců na začátku 20. století.....	27
2.2.2 Vývoj motivace zaměstnanců v průběhu 20. století.....	29
2.2.3 Změny na přelomu tisíciletí a jejich vliv na motivaci.....	34
3 ROZVOJ ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ V OBLASTI MOTIVACE.....	36
3.1 Význam celoživotní manažerské přípravy a vzdělávání.....	37
3.2 Moderní trendy vývoje managementu.....	37
3.2.1 Emoční inteligence.....	37
3.2.2 Leadership.....	39
3.2.5 Manažerské styly vedení.....	39
3.2.6 Použití tvůrčích řešení problémů.....	43
3.2.7 Další příklady moderních rozvojových nástrojů a metod.....	45
3.2.8 Pět faktorů k úspěchu manažera.....	46

PRAKTICKÁ ČÁST.....	48
4 PRŮZKUM.....	48
4.1 Předmět šetření, jeho cíle a hypotézy.....	48
4.2 Přípravná fáze – pracovní postup.....	49
4.3 Charakteristika výzkumného vzorku.....	49
4.4 Metodika výzkumu.....	53
5 HODNOTÍCÍ ČÁST.....	55
5.1 Výsledky průzkumu.....	55
5.1.1 První hypotéza.....	55
5.1.2 Druhá hypotéza.....	58
5.1.3 Třetí hypotéza.....	63
5.1.4 Čtvrtá hypotéza.....	66
5.2 Interpretace výsledků šetření.....	68
5.3 Shrnutí významných zjištění a doporučená opatření.....	69
ZÁVĚR.....	71
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	73
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	75
SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá problematikou motivace jak v teorii, tak v praxi řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem práce je prezentovat rozdíly mezilidské komunikace v obchodní, marketingové a manažerské komunikaci. Dále prezentovat problematiku motivace zaměstnanců v historickém vývoji motivačních forem a postupů především v průběhu 20. a začátku 21. století a analyzovat moderní trendy managementu a sociální psychologie ve zvolené oblasti zkoumání.

Autor práce se po 20 letech praxe v řízení a vedení lidí u různých společností domnívá, že některé metody řízení lidského kapitálu jsou nadále využívány bez ohledu na jejich funkčnost v oblasti motivace a možnosti využívat jiné mnohem efektivnější způsoby řízení lidských zdrojů.

Vzhledem k možnostem rozsahu této práce jsou vysvětleny a popsány pouze ty nejdůležitější metody, které se v historickém kontextu vyvíjely. V současné době je stále více využíváno moderních metod řízení lidského kapitálu, které se zakládají především na výzkumech o fungování mozku. Autor zde popisuje především ty metody, které jsou již vědeckou veřejností uznávány a snaží se vyhnout komerčním a módním trendům, které se snaží především prezentovat starší teorie v novém podání, se záměrem komerčně využít vědeckých podání, které jsou pro laickou veřejnost neznámé a působí dojmem velkých objevů. Důkazem může být současná nabídka literatury na téma motivace, leadershipu, řízení lidských zdrojů či vedení týmů, která je veřejností stále více vyhledávána .

Důvodem zpracování tohoto tématu je autorova pracovní zkušenost ze zpětné vazby účastníků vzdělávacích programů v oblasti motivace a komunikace, kterou lektoruje a školí. Dalším impulsem je zároveň autorovo vyjednávání s odděleními řízení lidských zdrojů, jako zadavatelů těchto tréninků a školení. Díky možnosti porovnat nejčastější nespokojenost ze strany zadavatelů a zároveň zpětné vazby zaměstnanců, které takové programy absolvují, chce autor v této práci více popsat tuto problematiku a její možná řešení.

Práce se také snaží poukázat na největší nesoulady mezi teoretickými poznatky a jejich následným uplatňováním v praxi. Teoretická část je rozdělena na tři kapitoly. První kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů jako významném aspektu sociální komunikace a to především jejímu poslání, struktuře, formám a hlavním cílům. Nezapomíná na specifika sociální komunikace na pracovišti a její největší nástrahy.

Druhá kapitola se zaměřuje především na motivaci a management zaměstnanců. Vysvětluje základní psychologické a sociální faktory, které motivační procesy ovlivňují. Část je též věnována historickému pohledu a vývoji motivačních nástrojů a postupů.

Třetí kapitola nahlíží na problematiku motivace z úrovně vyššího a středního managementu. V této části je zdůrazněn význam celoživotní manažerské průpravy a vzdělávání ve vedení a motivaci podřízených pracovníků. Součástí tohoto tématu je využívání nejnovějších vědeckých poznatků v oblasti motivace a také nových vědeckých výzkumů o fungování mozku.

Praktická část se následně snaží ověřit čtyři hypotézy, které jsou založeny na poznatcích z teoretické části. Především se jedná o potvrzení častého využívání direktivního stylu řízení a problematiky nepřesného zacílení vzdělávacích potřeb řídicích pracovníků. Zároveň se snaží přiblížit problematiku vzdělávání těchto pracovníků a největší úskalí řešení tohoto tématu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ JAKO VÝZNAMNÝ ASPEKT SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE

Tato kapitola pojednává o řízení lidských zdrojů jako prostředku k vyšším a kvalitnějším výkonům v pracovním prostředí, sociální komunikaci na pracovišti a roli liniových manažerů.

1.1 Poslání, struktura, formy a cíle řízení lidských zdrojů

Posláním řízení lidských zdrojů je především fungování organizace takovým způsobem, aby byla schopna prostřednictvím správných lidí na správné pozici úspěšně dosahovat svých stanovených cílů.¹

Řízení lidských zdrojů je tedy definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tedy lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Funguje prostřednictvím systému, který logickým a promyšleným způsobem propojuje filozofii, strategii, politiku, procesy, praxi a programy v oblasti lidských zdrojů.²

Mezi základní formy či modely řízení lidských zdrojů patří model shody a Harvardský systém.

Model shody neboli souladu, byl jeden z prvních formulací pojetí řízení lidských zdrojů. Vytvořila ho tzv. Michiganská škola. Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace má být řízena způsobem, který je v souladu se strategií firmy.

¹ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 24. ISBN 978-80-247-1407-3

Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který je tvořen čtyřmi následujícími procesy:

- 1) Výběrem – tedy spojováním lidských zdrojů s pracovními místy.
- 2) Hodnocením – řízení pracovního výkonu.
- 3) Odměňováním – což je jeden z nejhůře využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů.
- 4) Rozvojem – ten se zabývá rozvojem vysoce kvalitních pracovníků.

Harvardský systém byl založen o něco později v roce 1984 a jeho hlavní myšlenkou je zjištění, že v současné době je díky většímu tlaku na lidské zdroje, potřeba mnohem komplexnějšího a strategičtějšího vedení ze strany lidských zdrojů. Jeho koncepce navazuje na tradice human relations a staví na výše uvedeném modelu souladu. Zdůrazňuje však problémy strategického managementu a lidského aspektu řízení. Harvardský model definuje management lidských zdrojů jako všechna manažerská rozhodnutí a činnosti, které ovlivňují podstatu vztahu mezi organizací a zaměstnanci. Argumentuje tím, že pouze generální manažeři mohou řešit problémy řízení lidí, pokud vytvoří filozofii či názor, jak si přejí vidět zaměstnance zapojené a rozvíjené.

Hlavní výhodou tohoto modelu je, že zahrnuje mnohem širší spektrum zainteresovaných stran a rozšiřuje pracovní náplň lidských zdrojů díky ponechání vlivu pracovníků, organizaci práce a s tím souvisejících otázek stylu řízení.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle a to především řízením v oblastech efektivnosti organizace, lidského kapitálu, znalostí, odměňování, zaměstnaneckých vztahů a uspokojování rozdílných potřeb. Harvardský systém také jako první zdůraznil úlohu liniových manažerů v oblasti motivace.³

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 26. ISBN 978-80-247-1407-3

1.2 Sociální komunikace na pracovišti

Člověk je v pracovním procesu, stejně jako v osobním životě v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Tato sociální interakce představuje významný proces vzájemného působení jedince na druhé a jejím nejdůležitějším nástrojem je sociální komunikace.⁴

Sociální komunikace na pracovišti je zde tedy chápána především jako jeden z nejdůležitějších aspektů manažerských dovedností. Samotný pojem sociální komunikace je však potřeba nejdříve vysvětlit. J. Musil ve své knize uvádí: „*Ve skutečnosti není sociální komunikace druhem komunikace, nýbrž je to způsob nazírání na komunikaci. Tento termín je běžně používán v oborech, kde jsou přednostně nebo výlučně studovány důsledky komunikace pro jednotlivé lidi, ještě častěji však pro skupiny nebo pro společnost jako celek*“⁵.

Jak je výše uvedeno je zřejmé, že pokud jde o komunikaci na pracovišti a obzvláště komunikaci vedoucího vůči podřízenému, tak se vždy jedná o komunikaci sociální. Komunikace jako taková znamená přenos informací pomocí znakového systému, který je uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo nepřímo za pomoci technicko - organizačních prostředků⁶.

Pro účely této práce je pro komunikaci na pracovišti použito základního rozdělení na verbální a neverbální komunikaci.

Verbální komunikace může být jak přímá v podobě přímých slov mezi dvěma zaměstnanci, tak nepřímá za použití slov ve formě písma například formou emailu, stanov, různých nařízení či pracovních řádů atd.

Neverbální komunikací je pak myšlena všechna další komunikace jako je proximika, haptika, mimika, řeč těla atd.

⁴ BEDRNOVÁ, E., et. al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 193. ISBN 80-7261-064-3

⁵ MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. s. 35. ISBN 978-80-7452-002-0

⁶ Tamtéž s. 11

Důležitost a význam neverbální komunikace nejen v pracovním prostředí popisuje studie Alberta Mehrabiana. Jeho výzkum potvrdil, že v komunikačním sdělení mezi dvěma pracovníky hrají různou roli a důležitost tři prvky. Z celkových 100% takového sdělení přidělil 55% řeči těla, 38% tónu, rytmu a barvy hlasu a pouze 7% skutečnému významu slov a jejich obsahu. To však neznamená, že by nezáleželo na obsahu sdělení, ale pouze zdůrazňuje význam neverbální komunikace v podobě řeči těla.

Jak uvádí Borg: „*Pokud je oněch 55 procent, tvořených vizuální řečí těla, v nepořádku, lidé se ani nebudou obtěžovat s tím, aby naslouchali zbylým 45 procentům!*“⁷

Pro řídicí pracovníky to tedy znamená naučit se komunikovat na celé řadě úrovní, pokud chtějí, aby měla taková komunikace co největší přínos. Vzhledem k tomu, že řídicí pracovníci či manažeři jsou placeni za dosahování výsledků skrze jiné pracovníky, je schopnost dobře komunikovat jednou z nejdůležitějších dovedností, kterou by takový pracovník měl zvládat. Situací, kde je potřeba, aby manažer komunikoval i na neverbální úrovni je celá řada. Jedná se především o různé porady, briefingy, školení, pohovory, prezentace, konference či přímo vedení pracovníků jako jsou například koučovací či mentoringové schůzky a podobně. Dalšími nástroji, které by manažer měl správně využívat při komunikaci a být si jejich vlivu dobře vědom jsou haptika, proxemika a gestika. Především v případě haptiky, tedy využívání fyzického kontaktu formou doteků druhé osoby, je potřeba být velmi obezřetný, aby taková komunikace nebyla vnímána jako nátlaková, manipulativní či dokonce sexuální. Naopak správné načasování podání ruky při uvítání nebo lehký dotek ramene podřízeného jako zdůraznění porozumění v těžké osobní situaci může naopak důvěru a budování vztahů na pracovišti spíše posílit. Proxemika tedy využívání vzdáleností mezi komunikujícími je také často využívána manažery v nejrůznějších podobách. Rozhodnutí jestli bude hodnotící pohovor veden v jednací místnosti, kde oba komunikující mají k sobě menší vzdálenost a nebo rozhodnutí dát zpětnou vazbu podřízenému ve vlastní kanceláři, kde manažer sedí ve svém koženém křesle a podřízený na druhé straně místnosti, bude mít velký vliv nejen na atmosféru celé komunikace, ale zároveň i na její cílené účinnosti. Gestikou se pak rozumí využívání gest při komunikaci jako nástroje pro zdůraznění toho, co je komunikováno. Jako

⁷ BORG, J. *Řeč těla*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 35. ISBN 978-80-247-4474-2

příklad často používaných negativních gest může být vztyčení prstu či ukazování perem na podřízeného pro zdůraznění autority manažera vůči podřízenému.

Při verbální komunikaci je pak v roli manažera důležitá správná volba média, které pro svoji komunikaci využije. Rozhodnutí vedoucího komunikovat roční výsledky týmu ve formě hromadného emailu nebo raději zorganizovat týmovou poradou má velmi rozdílný dopad na efektivitu takové komunikace. Dalším příkladem může být dovednost mluvit před více posluchači či schopnost zaujmout připravenou prezentací.

Další důležité prvky neverbální komunikace, které je důležité si uvědomovat a vhodně používat, jsou paralingvistika (modulace hlasu), mimika (projevy obličeje), posturika (postoj těla), kinesika (pohyb těla) nebo prostředí ve kterém se komunikace odehrává.⁸

Vzhledem k tomu, že si tato práce rozsahem a tématem nedává za cíl vysvětlit veškeré techniky a postupy v prezentačních dovednostech ať již ve formě verbální či neverbální komunikace, bude výše zmíněné jako příklad pro pochopení tématu sociální komunikace na pracovišti dostačující.

1.3 Role manažerů v komunikaci na pracovišti

Manažeři mají pro úspěch personální politiky zásadní význam. Odpovídají za práci skupiny vyšším úrovním hierarchie řízení. Role manažerů z pohledu komunikace je uplatňována ve většině jeho činností jako je například:

- 1) Přijímání nových pracovníků formou pohovorů.
- 2) Hodnocení pracovníků.
- 3) Řešení konfliktů.

⁸ KODÝM, M. *Metody rozvoje sociálních dovedností*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2014. s. 59-60. ISBN 978-80-7452-046-4

- 4) Řízení lidí.
- 5) Organizování porad.
- 6) Poskytování zpětné vazby.
- 7) Vedení projektů a jejich prezentace.
- 8) Rozhodování a vyjednávání.

Z výše uvedeného vyplývá, že podstatnou součástí pracovní činnosti manažera je sociální styk uskutečňovaný prostřednictvím interakce a komunikace s lidmi, při nichž manažer uplatňuje svůj osobní příklad a vlastní styl řízení.⁹ Jednotlivým stylům řízení se více věnuje třetí kapitola.

Přestože je tato dovednost sociální komunikace velmi důležitá a její využívání v motivaci zaměstnanců zásadní, z následující studie vyplývá, že realita v praxi je jiná.

Výzkum britského Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) o spokojenosti pracovníků a psychologické smlouvě zjistil, že příliš mnoho manažerů selhává při motivování a zlepšování pracovního výkonu lidí, které sami řídí. Méně než polovina respondentů uvedeného výzkumu uvedla, že byla svými manažery pravidelně motivována, pouze 45 % bylo spokojeno s úrovní zpětné vazby, které se jim dostávalo, a jen 37 % řeklo, že jim jejich manažeri pomáhali se zlepšováním jejich pracovního výkonu. To naznačuje, že dotyčné organizace selhávaly ve vedení a motivaci svých manažerů k pochopení jejich role při motivování lidí, a rovněž selhávaly v tom, že neřídily výkon tak efektivně, jak měly. Jak zpráva zdůraznila, jednou z největších výzev pro personální útvar je podporovat manažery v řízení a rozvíjení jejich spolupracovníků a to znamená, že je třeba pochopit odpovídající role manažerů a personálních manažerů v komunikaci¹⁰

⁹ BEDRNOVÁ, E., et. al. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 156. ISBN 80-7261-064-3

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 94. ISBN 978-80-247-1407-3

Pro zlepšení kvality těchto manažerů Armstrong uvádí, že je potřeba učinit následující kroky:

- 1) Manažeři potřebují čas na plnění svých povinností v řízení lidí; to je však často zatlačeno do pozadí jinými manažerskými povinnostmi.
- 2) Manažeři musejí být pečlivě vybíráni s mnohem větším důrazem na potřebné schopnosti a chování.
- 3) Manažeři se potřebují opírat o silné a přesvědčivé hodnoty organizace týkající se vedení a řízení lidí.
- 4) Manažeři potřebují dobré pracovní vztahy se svými vlastními manažery (nadřízenými).
- 5) Manažeři potřebují absolvovat dostatečný výcvik dovedností umožňujících jim vykonávat jejich činnosti v oblasti řízení lidí, jako je například řízení pracovního výkonu.¹¹

Z výše uvedeného vyplývá, že role řízení lidských zdrojů je především o správném nastavování prostředí a postupů, které manažerům pomáhají v jejich praktickému uplatňování u svých podřízených. Velmi často se však stává, že právě v této oblasti dochází u řady firem ke klíčovým neshodám a problémům v komunikaci.

V manažerské praxi se často objevují poznámky typu: „*to je zase nějaké rozhodnutí od stolu, které udělali tam na HR. Ti vůbec neví, co se tady děje v praxi*“. A naopak personalistky si často stěžují: „*My se tady snažíme manažery co nejvíce podpořit a oni nám házejí klacky pod nohy*.“

Tyto situace jdou napříč mnoha společnostmi a je potřeba opravdu zlepšit komunikaci mezi těmito dvěma odděleními. Více se tomuto klíčovému faktoru věnuje praktická část této práce.

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 102. ISBN 978-80-247-1407-3

1.4 Rozdíly mezi marketingovou, obchodní a manažerskou komunikací

Jedním z cílů této práce je objasnit rozdíly mezi marketingovou, obchodní a manažerskou komunikací. Přestože se může laické veřejnosti zdát, že rozdíly zde žádné nejsou, v praxi je tento rozdíl zásadní. Vzhledem k autorově mnohaletým obchodním zkušenostem a komunikací s marketingovým oddělením, je potřeba tyto rozdíly v této práci nastínit.

Pro marketingovou komunikaci je vhodné použít jednoho z nejuznávanější autorů marketingové komunikace, kterým je Kotler Phillip, který říká: „ *Marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat a přesvědčovat spotřebitele, a připomínat jim, ať již přímo či nepřímo, výrobky a značky, které prodávají. Marketingová komunikace představuje v jistém smyslu hlas značky a je prostředkem, jímž lze podnítit dialog a vytvářet vztahy se spotřebiteli*“.¹²

Rozdíl mezi Marketingovou a obchodní komunikací Kotler v podstatě neuvádí. Prodej jednoduše zahrnuje jako součást marketingového komunikačního mixu, jehož další části jsou reklama, podpora prodeje, události a zážitky, public relation a direct marketing. Přesto rozdíly mezi nimi najít můžeme. Marketingová komunikace se více zaměřuje na dobu před prodejem, zatímco obchodní komunikace se týká samotného zprostředkování či uspokojování zákaznickových potřeb. Dalším rozdílem pak může být i zacílení komunikace, kdy marketingová komunikace probíhá více otevřeně a všeobecně, zatímco obchodník musí svoji komunikaci přizpůsobit konkrétní osobě, jejímu osobnostnímu typu, potřebám a skutečným motivům tak, aby mohl prodat.

Obchodní komunikace a manažerská komunikace se cílem příliš neliší. Jak zmiňuje Kabátek, to v čem se hlavně liší je to, komu je komunikace určena, a ve kterém prostředí se odehrává. Zatímco manažer bude komunikovat především se zaměstnanci či interními klienty společnosti, obchodník bude komunikovat nejčastěji s externími klienty (zákazníky). Manažer bude spíše komunikovat v prostředí, jenž je mu známé a

¹² KOTLER, P., LANE, K. *Marketing management*, 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 574. ISBN 978-80-247-1359-5

kde může využít různé pomůcky k podpoře své komunikace, jako například flipchart, dataprojektor, různou audiovizuální techniku a místnost vybavenou stoly se židlemi. Obchodník většinu těchto výhod ztrácí, protože jeho komunikace probíhá převážně u jeho zákazníků, v neznámém prostředí a velmi často musí improvizovat. Proto je na obchodní komunikaci potřeba více se připravit.¹³

Z výše uvedeného je zřejmé, že jak obchodník tak manažer chce, aby jeho komunikace byla druhou stranou co nejvíce přijímána. Další rozdíl je však právě v situacích, kdy taková komunikace přijímána není. V případě obchodníka se taková neúspěšná komunikace projeví okamžitě v podobě neúspěchu celého prodeje a tedy i okamžité zpětné vazbě druhé strany. Dalším efektem, který z takové špatné komunikace vyplývá je ekonomický ukazatel v podobě malého nebo žádného nárůstu finančního přínosu.

Na druhé straně, v případě neefektivní manažerské komunikace, se následky projevují mnohem pozvolněji a v některých společnostech dokonce vůbec. Autor se mnohokrát potkal se situací, kdy manažer naprosto neovládal základní schopnosti komunikace vůči podřízeným, a přesto jej vedení společnosti ponechalo na takto důležité pracovní pozici.

¹³ KABÁTEK, A., LOŠŤÁKOVÁ, O. *Obchodní a manažerská prezentace*, 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 22. ISBN 978-80-247-3344-9

2 MANAGEMENT A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Druhá kapitola se věnuje psychologickým a sociálním faktorům, které mají přímý vliv na motivaci zaměstnanců a také prezentuje vývoj různých motivačních teorií v historickém kontextu od konce 19. století do současnosti.

2.1 Psychologické a sociální faktory působící na motivační procesy

2.1.1 Motivace

Termínů motivace existuje celá řada, například, jak uvádí Nakonečný: „*Pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle.*“¹⁴

Nebo Farková: „*Souhrnným termínem motivace rozumíme v psychologii hybné momenty v činnostech, prožívání, chování a osobnosti. Tedy vše to, co člověka pobízí, někam směřuje, ale také to, co mu brání něco vykonat, nějak se chovat*“.¹⁵

A dále Provazník, Komárková: „*Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (chování, jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání*“.¹⁶

Jak je tedy výše zmíněno, určit pouze jednu definici motivace obecně platnou, není jednoduché. Pro účel této práce je pak mnohem důležitější zmínit ještě jedno malé doplnění od Armstronga: „*Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle. Aby své potřeby*

¹⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Academia, 1997. s. 12. ISBN 80-200-0592-7

¹⁵ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. PRAHA: UJAK, 2008. s. 83. ISBN 978-80-86723-64-8

¹⁶ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomia, 2004. s. 23. ISBN 80-245-0703-X

*uspokojili podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč předpoklady, na nichž je založena víra v to, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor, jsou zjednodušující. Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.*¹⁷

Z tohoto citátu je zřejmé, že motivace by měla být vždy velmi individuální a měli by k tomu posloužit všechny dostupné prostředky. Pokud bychom tedy chtěli stručně shrnout význam motivace, aby byl v praxi lehce pochopitelný, můžeme hovořit o tom, že motivace:

- 1) Je příčinnou pohybu.
- 2) Je abstrakcí v průběhu aktivace.
- 3) Je důsledkem změn stavu organismu.
- 4) Je určující při zaměřeném chování.
- 5) Je výsledkem souvislostí duševního života.
- 6) Dává směr rozhodování v situacích volby.¹⁸

2.1.2 Motiv

Motiv představuje určitou vnitřní příčinu, psychologickou pohnutku nebo důvod lidského chování, který dává lidskému jednání smysl. Člověk jedná tak, aby dosáhl určitého cíle. Motivy lidského jednání působí, dokud není potřeba nasycena. Motivy nejsou stejně silné, ale působí různou intenzitou, která závisí na tom, jakou subjektivní hodnotu připisuje jedinec určitému cíli (uspokojení potřeby). Na člověka obvykle působí několik motivů současně. Pokud jsou orientovány podobným směrem, vzájemně se posilují (např. seberealizace v zaměstnání a snaha získat uznání od spolupracovníků

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁸ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. PRAHA: UJAK, 2008. s. 84. ISBN 978-80-86723-64-8

se mohou vzájemně posilovat a vést k lepším pracovním výkonům), opačně orientované motivy se mezi sebou oslabují.¹⁹

Dle Bělohávky je motiv určitý podnět, který vede ke konkrétnímu jednání, které dále dělí na dvě složky. Energetizující, která dodává sílu a energii k jednání, a složku řídicí, která dává motivaci směr a postup, jak cíle za pomoci nejrůznějších prostředků dosáhnout.²⁰ Dále existují motivy cílové (terminální), které působí, dokud není dosaženo cílového stavu (např. potřeba získat vysokoškolský titul), a motivy instrumentální, u kterých nelze definovat cílový stav a nelze tedy cíle úplně dosáhnout.²¹

2.1.3 Stimul a stimulace

Od pojmu motiv a motivace je třeba odlišit pojmy stimul a stimulace. Stimuly jsou podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka. Stimuly jsou odměny nebo pobídky, které podporují výkon jedince při dosahování cíle. Stimul jako iniciátor pracovní aktivity bývá využíván k regulaci pracovního chování. Stimuly můžeme rozdělit na vnitřní, signalizující změnu v těle nebo mysli člověka (bolest zubu, nervozita), a vnější, přicházející z okolí (možnost pracovního postupu, pochvala). Nelze všeobecně určit, jestli je konkrétní podnět stimulem – záleží na motivační struktuře konkrétního člověka, na tom, jestli daný podnět koresponduje s motivací jedince. Na každého člověka působí stejné stimuly různou intenzitou.

Stimulace představuje takové působení vnějších vlivů na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických

¹⁹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomia, 2004. s. 24. ISBN 80-245-0703-X

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 170. ISBN 80-85839-09-1

²¹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomia, 2004. s. 24. ISBN 80-245-0703-X

procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je, že stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku.²²

2.1.4 Zdroje motivace

Pokud chceme motivaci nejen pochopit, ale zároveň i využít v praxi, je potřeba se podívat na základní zdroje motivace, tedy na oblasti, ze kterých je možné čerpat při vedení pracovníků. Obecně jako zdroje motivace považujeme skutečnosti, které významným způsobem ovlivňují stálost tendencí vedoucích k určité činnosti jejímž výsledkem má být dosažení cíle takového jednání. Za základní zdroje motivace považujeme:

- 1) potřeby
- 2) návyky
- 3) zájmy
- 4) hodnoty a hodnotové orientace
- 5) ideály

Potřeby jsou člověkem prožívané, ne vždy uvědomované nedostatky něčeho pro daného jedince subjektivně významného. V rovině prožívání se většinou projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendenci (motivaci) k odstranění tohoto napětí. Předpokladem ovšem je, že taková potřeba nalezne svůj „předmět“, který danou potřebu uspokojí.²³

Potřeby jako takové jsou hybnou silou lidské společnosti a při jejich neuspokojení vzniká frustrace a deprivace.²⁴ Frustraci a deprivaci se věnuji podrobněji v kapitole o dynamice motivace. Stanovit jednotné potřeby samozřejmě není možné a v odborné psychologii je celá řada nejrůznějších principů. Jedno ze základních rozdělení těchto

²² PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomia, 2004. s. 24. ISBN 80-245-0703-X

²³ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomia, 2004. s. 27. ISBN 80-245-0703-X

²⁴ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. UJAK, 2008. s. 86. ISBN 978-80-86723-64-8

potřeb pochází od H. A. Muraye, který s tzv. indexem viscerogenních (fyziologických) a psychogenních potřeb. Viscerogenní pak dále dělí na nedostatkové potřeby (potrava, dojmy), nadbytkové (exkrementy) a potřeby vyhnutí se (škodliviny, horko, zima). Jiné rozdělení je pak na biogenní (biologické potřeby organismu jako je potrava, pohyb, odpočinek) a sociogenní (potřeby člověka jako sociální bytosti tedy uznání, výkon, kompetence či sebeuplatnění).²⁵ S dalším rozdělením pak přišel dánský psycholog K. B. Madsen, který tyto motivy rozdělil na primární (hlad, žízeň, sex, spánek atd.) a sekundární (sociální kontakt, výkon, prestiž, vlastnictví).²⁶ Nejznámějším rozdělením potřeb však stále zůstává Maslowova hierarchická teorie potřeb, která je podrobněji popsána v následující kapitole o teorii motivace.

Návyky jsou určitými stereotypy, které u člověka vznikají pravidelným opakováním určitého vzorce chování, který přechází až v automatickou reakci na určitou situaci. Návyk pak představuje jakýsi naučený a zafixovaný vzorec chování, který člověka nutí reagovat v určité situaci stejným způsobem jakým reagoval v minulosti. Návyky jsou vytvářeny jednak výchovou, ale i sebe utvářecích aktivit každého z nás.

Zájmy lze chápat jako určitou odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité zájmové činnosti.

Hodnoty a hodnotové orientace si každý vytváříme v průběhu celého života. Tím, že se neustále setkáváme s různými podněty, které posuzujeme, a dáváme jim různou hodnotu a důležitost. Tyto hodnoty si pak s sebou neseme již jako dané a přibíráme k tomu i hodnoty kolektivní. Tím se nám vytváří jakási mapa, dle které přisuzujeme určitým skutečnostem hodnotu vyšší a jiné naopak nižší. Hodnotový systém pak ovlivňuje jednání a prožívání každého z nás a je velkým zdrojem motivace.

Ideály rozumíme určitou ideovou nebo názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi ideální cíl jeho snažení či skutečnost, o kterou více či méně usiluje a o jejíž dosažení se více či méně snaží.²⁷

²⁵ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. UJAK, 2008. s. 86. ISBN 978-80-86723-64-8

²⁶ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Academia, 1997. s. 146. ISBN 80-200-0592-7

²⁷ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomia, 2004. s. 27. ISBN 80-245-0703-X

Velký vliv na účinnost různých zdrojů motivace má také osobnostní typologie. Těch je v současné době využívána celá řada. Jednou z typologií, která dělí typy dle hodnot, které jsou pro člověka motivační, je od Edvarda Sprangera. Ten rozlišuje 6 typů takto:

Teoretický – zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální a nejvyšší hodnotu má v poznání

Ekonomický – měří všechno dle poměru cena výkon, dbá na praktičnost, prosperitu, hromadění majetku, prospěch a nejvyšší hodnotou je užitek

Estetický – hodnotu spatřuje v harmonii, individualismu, soběstačnosti a nejvyšší hodnotou je krása

Sociální – většinou nesobečtí altruisté pro které je nejvyšší hodnotou láska

Politický – hledá soutěž, vliv, příležitost ovládat druhé a nejvyšší hodnotou je moc

Náboženský – hledá mystickou zkušenost, je zaměřen k absolutním až božským hodnotám, nejvyšší hodnotou je jednota²⁸

2.1.5 Dynamika motivace

Aktivace představuje především údaj o míře nabuzení či mobilizaci organismu a je nezbytná pro vznik motivačních procesů. Její míra je ukazatelem pohotovosti organismu a jeho nervové soustavy. Aktivace tedy slouží především k energetizaci organismu, ať již vnější či vnitřní, ale sama o sobě nesměřuje k žádné činnosti nebo konkrétnímu cíli. To je také hlavní rozdíl mezi aktivací a motivací, která takové zaměření má. V praxi by míra aktivace měla být ukazatelem především toho, nakolik je použita motivace funkční.²⁹

Frustrace a deprivace jsou úzce spojeny právě se skutečností, že veškerá motivovaná činnost směřuje k určitému cíli. Frustrace tedy nastává, pokud někdo motivovanou činnost zmaří nebo znemožní. Tím znemožní dosažení cíle a uspokojení potřeby, které v člověku vytváří pocity vzteku, agresivity, neúspěchu nebo zklamání. Pokud dochází

²⁸ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomia, 2004. s. 33 ISBN 80-245-0703-X

²⁹ Tamtéž s. 36

k frustraci stabilně po dlouhou dobu, tak dochází k deprivaci, která má mnohem negativnější dopad na člověka.

Mezi základní druhy deprivací patří:

- 1) **Senzorická** – důsledek je omezení nebo neexistence zásadních smyslových podnětů.
- 2) **Emocionální** – důsledkem je omezení citových projevů ať již v rovině kvalitativní či kvantitativní.
- 3) **Sociální** – důsledkem je neuspokojení člověka stýkat se s druhými lidmi.
- 4) **Deprivace z absence základních biologických potřeb** – absence spánku, odpočinku, jídla, tekutin.³⁰

Frustrace rozeznáváme především jako:

- 1) **Konflikt motivů** je specifický druh frustrace a vzniká při střetnutí či vzájemném konfliktu dvou nebo více neslučitelných motivů. Je často doprovázen nepříjemnými emocemi. Je možné jej rozdělit na pět základních typů a to:
- 2) **Apetence – apetence**: volba mezi dvěma cíli s pozitivní hodnotou. Zde je konflikt nejméně náročný a jedinec ho snadno zvládá. Příkladem může být nutnost volby mezi jednorázovou finanční odměnou nebo náhradním volnem v práci.
- 3) **Averse – averse**: nucená volba mezi dvěma cíli s negativní hodnotou. Charakteristické je nutnost rozhodnout se pro jednu z variant, přičemž obě jsou pro jedince negativní, jako například zůstat v práci přesčas nebo si vzít práci na víkend domů.
- 4) **Apetence – averse**: vnitřní konflikt nikoli volba mezi dvěma protikladnými objekty s týmž cílem. Tím dochází k ambivalenci tedy současné přitažlivosti i odpudivosti motivačního objektu. Jedná se o nejčastější konflikt. Příkladem může být situace, kdy chceme od svého kolegy jasnější nastavení pravidel, ale zároveň se obáváme následných nepříjemností na pracovišti.

³⁰ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomia, 2004. s. 33. ISBN 80-245-0703-X

- 5) **Nechci, ale musím:** motivační cíl má jasnou negativní hodnotu z vnějšku, ale je mu tlačena hodnota pozitivní. Například nutnost dodělat si vysokoškolské vzdělání, aby nedošlo ke ztrátě zaměstnání.
- 6) **Chci, ale nesmím:** jde o opak předchozího, kdy například chceme propustit špatného pracovníka, ale není nám to z důvodu absence náhrady této osoby povoleno.³¹

2.2 Historický pohled na vývoj motivačních nástrojů a postupů

O systematickém rozvoji a studiu řízení lidí lze hovořit až od konce devatenáctého století. Do té doby převládal názor, že člověk pracuje pro práci samotnou.³² Zde jsou uvedeny pouze ty nejznámější v historické posloupnosti.

2.2.1 Počátky motivace zaměstnanců na začátku 20. století.

Teorie instrumentality

Tato teorie se objevila na přelomu devatenáctého a dvacátého století a vychází z předpokladu, že lidé jsou převážně líní a pracovat se jim nechce. Pokud pracují, tak pouze pro peníze. Nástrojem motivace jsou tedy odměny a tresty, které slouží k žádoucímu způsobu chování. Jejím zakladatelem byl Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) a jedná se o první pokus motivace lidí, kdy jsou odměny a tresty přímo provázány s výkonem. Svoji teorii publikoval v roce 1911. Taylor také napsal, že : „*Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než*

³¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Academia, 1997. s. 126. ISBN 80-200-0592-7

³² BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 30. ISBN 80-85839-09-1

*průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny“.*³³

Této teorii se také říká zákon příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Má však celou řadu nevýhod. První nevýhodou je založení této teorie výhradně na systému kontroly, nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. Druhá nevýhoda je, že odměny a požadovaný výkon se musejí stále zvyšovat, aby působily stále motivačně či naopak trest za nesplnění úkolu musí být tvrdší. Přestože se dnes jedná spíše o přežitou metodu, její používání je natolik zažité, že jej celá řada společností a jejich vedoucích stále používá. Pravděpodobně je to zapříčiněno její jednoduchostí, rychlostí a tím, že neklade velké nároky na řídicího pracovníka. Daniel Pink ve své knize uvádí dokonce sedm hlavních nevýhod tohoto způsobu vedení, který může:

- 1) Zadusit vnitřní motivaci.
- 2) Snížit výkon.
- 3) Zničit kreativitu.
- 4) Vytěsnit správné chování.
- 5) Vést k podvádění, neetickému chování a obcházení pracovního postupu.
- 6) Vést k návykovosti.
- 7) Podporovat krátkodobě zaměřené myšlení.³⁴

³³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 228. ISBN 978-80-247-1407-3

³⁴ PINK, D.M. *Pohon, překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. 1. vyd. Olomouc:ANAG, 2011. s. 47. ISBN 978-80-7263-671-6

2.2.2 Vývoj motivace zaměstnanců v průběhu 20. Století

Teorie zaměřená na obsah (potřeby)

Jedná se pravděpodobně o nejznámější teorii motivace (1943) jejíž zakladatelem byl Abraham Harold Maslow, který se zaměřil na obsah motivace jako takové. Identifikoval pět základních potřeb, které po jejich uspokojení přestávají být motivátory. Těchto pět potřeb, pokud nejsou uspokojeny vytváří u zaměstnance nerovnováhu a pocit napětí. K tomu, aby se znovu nastolila rovnováha je potřeba, aby vedoucí rozpoznal hlavní motiv, který takovou potřebu uspokojí. Z toho plyne, že chování a jednání zaměstnance je motivováno především neuspokojenými potřebami.³⁵

Proto je důležité si uvědomit, že ne všechny potřeby jsou v danou chvíli stejně důležité. Některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů, a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb - např. nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „*člověk je živočich s přáními*“; pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací.

Jedním z důsledků Maslowovi teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul - když jsou uspokojovány, nabývají na síle,

³⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3

zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidem nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná. Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv, přestože byla kritizována za příliš konzervativní a nepružnou. Hlavní potřeby dle Maslowa jsou:

- 1) **Fyziologické** - potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
- 2) **Jistoty a bezpečí** - potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
- 3) **Sociální** - potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- 4) **Uznání** - potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž).
- 5) **Seberealizace (sebenaplnění)** - potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.³⁶

Teorie dvou faktorového modelu

Tuto teorii nelze sice označit za teorii potřeb, ale Frederick Herzberg opravdu základní potřeby velmi dobře identifikoval a v roce 1959 publikoval. Rozdělil je na vnitřní a vnější motivátory. **Za vnitřní** (motivační, satisfaktory - tedy ty, co souvisejí vnitřně s prací) považuje úspěch, odpovědnost, uznání, dosažení cíle, postup, růst, práce sama o sobě. Tyto faktory mají přímý vliv na pozitivní motivaci.

Za vnější (hygienické, dissatisfaktory) pak považuje plat, mzdu, pracovní podmínky, dohled, vztahy s kolegy, osobní život a vliv práce na něj, jistotu, společenský status, politiku a administrativní procesy společnosti. Všechny tyto potřeby jsou vnější faktory, které mají určitý dopad na něj samotného. Pokud je tato oblast v pořádku, je po motivační stránce vše v pořádku. Jestliže se však stane, že tyto vnější podmínky jsou narušeny, hrozí nebezpečí, že motivační pocity zaměstnance budou narušeny. Na

³⁶ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Academia, 1997. s. 146. ISBN 80-200-0592-7

druhou stranu je potřeba zmínit, že u této části vzniká určité omezení. Ani jedna ze zmíněných věcí nedokáže sama o sobě výrazně „zvýšit“ motivaci, ale pouze zabránit demotivaci, která by při nenaplnění těchto faktorů nastala.³⁷

Herzbergova dvou faktorová teorie je často napadána. Je kritizována metoda výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo řečeno, že dvou faktorová povaha teorie je nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli. Bylo rovněž řečeno, že dalekosáhlé a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu.

Navzdory této kritice (nebo snad právě proto, že pochází vesměs od teoretiků) má Herzbergova teorie pořád úspěch; z části proto, že je pro laika snadno srozumitelná a zdá se být založena spíše na „skutečném životě“ než na teoretických abstrakcích, a z části proto, že dobře ladí s vysoce uznávanými myšlenkami Maslowa a McGregora, zdůrazňujícími pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. Je také v souladu s elementární vírou v důstojnost práce a s protestantskou etikou - že práce je dobrá sama o sobě. Výsledkem toho je, že Herzberg měl nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce, hledající takovou podobu práce a pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života. Jeho důraz na rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací je rovněž důležitý.³⁸

Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

³⁷ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. s. 17. ISBN 80-7226-386-2

³⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3

Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní teorie motivace mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- 1) Očekávání (expektační teorie).
- 2) Dosahování cílů (teorie cíle).
- 3) Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

Teorie očekávání (Expektační teorie)

Původním autorem je Victor Vroom, významný představitel současné psychologie pracovního jednání a motivace. Výchozím bodem pro tuto teorii je zjištění, že lidé o skutečnostech, se kterými se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich a vytvářejí si představy o budoucích možných souvislostech. Na základě těchto zkušeností a závěrů pak následně určitým způsobem jednají. Klíčovou roli zde pak sehrává expektace a valence, kdy expektací rozumíme očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku. Valence je následně posouzení jedince, zda hodnota, která z výsledku jednání vyplývá, mu přinese uspokojení, které z této pracovní činnosti vyplývá.³⁹

Teorie cíle

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením. A konečně, pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů je životně důležitá zpětná vazba.

Teorie cíle je propojena s koncepcí řízení podle cílů, pocházející ze šedesátých let. Ta však často selhávala, protože byla používána byrokraticky, aniž by byla poskytována příslušným pracovníkům skutečná podpora, a co je důležité, aniž by se zabezpečilo, aby si manažeři byli vědomi významu takových postupů, jako je

³⁹ BEDRNOVÁ, E., et. al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 272. ISBN 80-7261-064-3

dosahování souhlasu, podpora pracovníků a zpětná vazba, a aniž by byli kvalifikováni v používání těchto postupů. Teorie cíle však hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu, který se vyvinul z dosti zdiskreditovaného řízení podle cílů.⁴⁰

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. K jejím předním představitelům patří J. S. Adams. Základem této teorie je sociální srovnávání mezi jedinci, kteří vykonávají srovnatelnou pracovní činnost a především efekt, který z této činnosti pro ně vyplývá. Tímto efektem může být uznání vedoucího, finanční ohodnocení, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, pracovní postup a podobně. Pokud pracovník nabyde dojmu, že jeho vklady a efekt, který z jeho činnosti vyplývá není v rovnováze, dostavuje se tendence (motivace) tuto nerovnováhu (nespravedlnost) odstranit.⁴¹

Teorie X a Y

Poslední zajímavou teorií je teorie X a Y. Přišel s ní v roce 1960 Douglas McGregor. Tato teorie rozděluje pracovníky a manažery v organizaci do dvou typických skupin podle toho, jak manažeri vedou své podřízené, respektive jak se podřízení chovají.

Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající **teorii X**:

- Zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci
- Motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny)
- Práce zaměstnanců musí být kontrolována
- Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti
- Zaměstnanci jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost
- Zaměstnanci mají nechuť ke změnám

Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající **teorii Y**:

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3

⁴¹ BEDRNOVÁ, E., et. al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 273. ISBN 80-7261-064-3

- Pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek
- Zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost a dokonce ji aktivně vyhledává
- Zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi
- Zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace
- Zaměstnanec prokazuje aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů organizace

Chris Argyris sledoval uplatňování teorie X v praxi a především se zaměřil na to jak lidé reagují na nadměrný kontroling či direktivní řízení. Zjistil, že lidé ztrácejí zájem o práci, jsou demotivováni a frustrováni. Z tohoto důvodu se jejich hlavní aktivity soustředí na to, jak se práci vyhnout či jak kontrolu obelstít. Vedení se pak těmito reakcím brání a tím ještě více posiluje negativní reakce. Takto vzniká velký rozpor mezi zaměstnanci a vedením.⁴²

2.2.3 Změny na přelomu tisíciletí a jejich vliv na motivaci

Abraham Maslow a Carl Rogers se stali hlavními zakladateli humanistické psychologie, která přišla po psychoanalýze, behaviorismu a kognitivní psychologii. Jako první obrátili pozornost od duševních nemocí, patologických jevů a začali se zabírat zdravým člověkem a snažili se pochopit jeho podstatu. Tím přispěli k trendu zaměření se na osobní rozvoj člověka, který od přelomu tisíciletí neustále graduje.⁴³

V roce 1995 vyšla kniha amerického psychologa Daniela Golemana o emoční inteligenci. Díky této knize se stala oblast emoční inteligence nejenom známější, ale dnes je již považována za podmínku úspěchu ve vedení lidí. Průzkumy D. Golemana prokázaly, že emocionální inteligence je dvakrát důležitější než do té doby považované IQ. Jak sám ve své knize cituje: „*Firmy prošly v tomto století radikální revolucí, kterou provázela i odpovídající transformace emočního prostředí na pracovišti. Dříve panovala dominance vedoucích pracovníků ve firemní hierarchii a odměňování byli*

⁴² BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. s. 37. ISBN 80-85839-09-1

⁴³ WHITMORE, J. *Koučování*. 3. vyd. Management press, 2011. s. 213. ISBN 978-80-7261-209-3

*především rázní vedoucí s ostrými lokty. Avšak tato rigidní hierarchie se v osmdesátých letech našeho století začala pod nátlakem rozvoje informačních technologií a globalizace ekonomiky rozpadat. Bojovník z džungle je symbolem toho, čím byly firmy v minulosti. Virtuos mezilidských vztahů je vedoucím pracovníkem budoucnosti.*⁴⁴

Další změny, které vzhledem k pracující populaci vyvstávají, vychází i z měnících se pohledů na práva a role nejrůznějších skupin společnosti jako jsou například ženy, cizinci či handicapovaní. Především pak u žen jsou to tendence pracovat z domova či na nejrůznější formy zkrácených úvazků.

Z toho plyne, že největší trendy, které souvisejí s přelomem tisíciletí jsou :

- Velký rozvoj komunikačních technologií a s tím související forma práce na dálku
- Vyšší požadavky na vedoucí pracovníky v oblasti emoční inteligence
- Vyšší nároky na osobní rozvoj ze strany zaměstnanců
- Větší využívání sociálních sítí v komunikaci

J. Arnold také připomíná možný vliv celosvětových trendů na změny práce:

- Stárnutí populace
- Rostoucí zátěž pracovníků
- Tlak firem na snižování nákladů
- Zredukované, nestrukturalizované organizace využívající externí zdroje
- Pomalý nárůst poměru žen vůči mužům na pracovních pozicích
- Rostoucí vliv trhu práce na rovnoprávnost etnických menšin či postižených⁴⁵

⁴⁴ GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. 2. vyd. Praha: Metafora, 2011. s. 141. ISBN 978-80-7359-334-6

⁴⁵ ARNOLD, J. et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. vyd. 1. Brno: Computer Press. 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

3 ROZVOJ ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ V OBLASTI MOTIVACE

Tato kapitola si dává za cíl poukázat na možné směry v rozvoji motivačních schopností řídicích pracovníků a na některé moderní trendy a metody, které se v oblasti managementu stále více uplatňují.

3.1 Význam celoživotní manažerské přípravy a vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj manažerů by měl být považován spíše za určitý soubor propojených činností, než za nějaký jeden všeobsahující program. Představa, že je dostačující zorganizovat jedno školení pro skupinu manažerů, je naprosto chybné. Jednou z hlavních pracovních náplní manažera či řídicího pracovníka by mělo být celoživotní vzdělávání v oblasti komunikace, vedení, motivování podřízených pracovníků a odborný růst.

Jako první bod, který je však potřeba zvládnout, je specifikovat, proč a v čem je potřeba daného manažera vzdělávat. Velmi často tento bod souvisí s analýzou firemní kultury a jejího cílového stavu.

Firemní kultura se totiž projevuje zejména v oblastech jako je například:

- zvyšování výkonnosti a ziskovost
- iniciativa zaměstnanců
- týmová spolupráce
- ochota hledat nové přístupy
- participace vedení společnosti
- postoje orientované na společné řešení problémů⁴⁶

Právě firemní kultura je velmi důležitá nejen k prosazování změn, ale k celkové atmosféře, která inspiruje k větší motivaci zaměstnanců a jejich sounáležitosti se společností.

⁴⁶ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 2006. s. 77. ISBN 80-86851-17-6

Následně je tedy možné vytvořit definici kompetenčního modelu takového manažera, který zahrnuje požadované schopnosti, znalosti, dovednosti a kompetence, které jsou žádané. Teprve v tomto bodě je potřeba zjistit, jak na tom daná osoba aktuálně v požadovaných dovednostech je. Velmi často se tato fáze v praxi provádí prostřednictvím DC nebo-li development center, kde se formou rolových her, testů a pohovorů získá velmi přesný obraz o kondici daných manažerů. Bohužel z důvodu finanční náročnosti takového development centra a omezeném budgetu řízení lidských zdrojů, je často tento způsob využíván spíše pro vyšší management, a tak často potřeby a zaměření vzdělávacích tréninků a kurzů manažerů střední a nižší úrovně, zjišťuje velká část firem dotazníkem.

Potřebné aktivity v rozvoji manažerů tak závisejí na vedení organizace, na její technologii, jejím prostředí a její filozofii. Tradiční byrokratický či mechanistický typ organizace však často inklinuje k používání programovaného rutinního přístupu, uskutečňovaného pomocí řady nejrůznějších kurzů, postupů podle předem daných bodů, plánů následnictví ve funkcích, plánů kariéry a systémů přezkoumávání výsledků.⁴⁷

Velmi často se také stává, že společnost dá přednost způsobu rozvoje formou:

„*naučíš se za pochodu*“. Tato taktika je užitečná pouze pro některé obory, kde se do jisté míry náplň práce takového manažera neustále opakuje a nevyžaduje širší přehled či dovednosti a týká se pouze liniových manažerů.

3.2 Moderní trendy vývoje managementu

3.2.1 Emoční inteligence

Stále častěji platí, že mít vysokou úroveň emoční inteligence je nezbytnou vlastností úspěšného lídra a že pro celkové výsledky práce týmu vedeného manažerem je emoční inteligence mnohem důležitější než IQ.

⁴⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 492. ISBN 978-80-247-1407-3

Jak uvádí Bradberry: „Lidé s mimořádně vysokou inteligencí (IQ) výkonnostně překonávají ty s průměrným IQ jen ve 20% případech, zatímco lidé s průměrnou inteligencí podávají v 70% případech lepší výkony než nadprůměrně inteligentní jedinci“.⁴⁸

Daniel Goleman definoval čtyři složky emoční inteligence takto:

- 1) **Sebeuvědomění** – je schopnost jakoby z nadhledu vnímat vlastní úmysly a emoce ve chvíli, kdy jsou emoce prožívány. Důkazem pokročilosti je dovednost zvládnout zautomatizované reakce na určité situace, výzvy či lidi. Je to zároveň základní dovednost z emoční inteligence, kterou by měl zvládat každý manažer.
- 2) **Self-management** - schopnost ovládat a kontrolovat vlastní emoce. Je to další krok po zvládnutí sebeuvědomění. Umožňuje použít vlastní povědomí o svých emocích k vyššímu výkonu. Nejde pouze o jednorázové „potlačení“ emocí, ale schopnost dlouhodobě se zaměřit na cíle a nenechat se unést emočním výbuchem.
- 3) **Sociální povědomí** – jde o umění všimnout si emocí u ostatních lidí a umožňuje pochopit, co se uvnitř nich děje. Tato schopnost obnáší vnímání pocitů a myšlenek druhých i ve chvíli, kdy máme úplně odlišný pohled na věc.
- 4) **Řízení vztahů** – je schopnost využívat znalosti emocí jak svých tak ostatních k tomu, aby vzájemná součinnost byla úspěšná. Zajišťuje jasnou komunikaci a efektivní zvládnutí konfliktů. Jedná se o nejtěžší část neboť její zvládnutí umožňuje komunikovat a pracovat na společném cíli i s osobou, kterou nemáme v oblibě.⁴⁹

⁴⁸ BRADBERRY, T., GREAVES, J. *Emoční inteligence*. 1 vyd. Praha: Albatros media, 2013. s. 22. ISBN 978-80-265-0039-1

⁴⁹ Tamtéž s. 54

3.2.2 Leadership

Rozvoj manažerů by se měl také zabývat zvyšováním vůdcovských dovedností neboli leadershipu, a také rozšiřováním a zlepšováním všeobecných manažerských dovedností. Pojem leadership nebo vůdcovství je v posledních letech stále častěji zmiňován v kontextu schopností práce manažera. Často se mluví o tom, že být manažerem ještě automaticky neznamená, že je člověk i vůdcem a ještě větším omylem je pak představa, že se jedná o to to samé. Skutečným měřítkem toho, zda člověk je vůdcem či není, je vliv. Margaret Thatcherová jednou řekla: *“ Mít moc, je jako být dámou. Pokud musíte lidem říkat, že jí jste, tak jí nejste “*.⁵⁰

Whitmore ve své knize dokonce charakterizuje čtyři základní rysy, které budou do budoucna u vůdců nezbytné.

Za prvé jsou to hodnoty, které leader prezentuje. Měl by se oprostít od finančního a osobního prospěchu a více se soustředit na kolektivní hodnoty a prospěch celé skupiny. Pokud by však zůstalo pouze u hodnot, tak by to nikam nevedlo. Proto je důležité, aby měl vůdce i jasnou vizi ve smyslu vidět následky či dopady svých činů na ostatní. V současné době se význam skutečné vize často zjednodušuje a podceňuje. Dalším důležitým rysem osobnosti vůdce je autenticita. Vůdce by měl jednat v souladu s tím, kým skutečně je, ať ho již někdo vidí či ne.

Další vlastností je agilita. Jde o více schopností jako je pružné jednání, schopnost měnit sama sebe, inovovat, vzdát se starých programů jednání atd. Tato dovednost je především o schopnosti změnit směr pokud to okolnosti vyžadují.⁵¹

3.2.3 Manažerské styly vedení

Jednou z mnoha teorií manažerského stylu vedení je situační teorie. Jejími autory byl Paul Hersey a Ken Blanchard. Jeho největší výhodou je, že reaguje na aktuální situaci a

⁵⁰ MAXWELL, J. 21 *zákonů vůdcovstva*, Bratislava: Slovo života international, 2008. s. 35. ISBN 978-80-89165-19-3

⁵¹ WHITMORE, J. *Koučování*. 3. vyd. Management press, 2011. s. 204. ISBN 978-80-7261-209-3

schopnosti podřízených. Schopnostmi se v tomto případě rozumí především psychologická zralost přijmout odpovědnost za splnění úkolu. Pro větší názornost jsou na obrázku č.1 znázorněny čtyři oblasti, které určují styl vhodný pro určitou situaci.⁵²

Tabulka 1: Situační teorie

<p>Koučink – naslouchání, vyjednávání</p> <p>Oba víme</p> <p>On více C</p>	<p>Mentoring – přesvědčování, vysvětlování</p> <p>Oba víme</p> <p>Já více B</p>
<p>Delegování – iniciování, podpora</p> <p>Já nevím (nechci vědět)</p> <p>On ví D</p>	<p>Direktiva – příkazování, kontrola</p> <p>Já vím</p> <p>On neví A</p>

Zdroj: BĚLOHLÁVEK⁵³

V sektoru A je uveden první způsob vedení lidí a to direktivní. Jde o nejjednodušší styl, který nemá příliš vysoké nároky ani na vedoucího pracovníka ani na podřízeného. Jeho největší výhodou je rychlost a jeho využití je velmi vhodné v situacích, kde jde o záchranu života, primitivní či velmi jednoduché stále se opakující pracovní úkoly (práce v pásové výrobě, armáda, hasičský záchranný sbor apod.).

V mentoringu tedy sektoru B se přistupuje k podřízenému jako jeho „zkušenější“ partner. Je dovoleno druhému poskytovat rady a ukazovat mu cestu správným směrem. Velkou výhodou tohoto stylu je jeho rychlost a zároveň posiluje autoritu vedoucího jakožto specialisty, který danou problematiku zná. Nevýhodou je na druhé straně posilování určité závislosti podřízeného a jeho pomalejší růst dovedností.

⁵² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2000. s. 17. ISBN 80-7226-308-0

⁵³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2000. s. 17. ISBN 80-7226-308-0

Barták dodává, že mentoring představuje dlouhodobější vedení, vysvětlování, iniciování rozvoje, sdělování připomínek a periodickou kontrolu pracovníka, přičemž školenému pracovníkovi se ponechává určitá iniciativa a odpovědnost⁵⁴

Dalším sektorem je C a jde o koučink. Slovo kouč v našem regionu Čech, Slovenska a Polska u běžné veřejnosti stále evokuje osobu která pracuje jako trenér. Důvod je pravděpodobně ten, že koučink vznikl a začal se poprvé uplatňovat hlavně v oblasti sportu. V personálním řízení se však již většina velkých společností v této oblasti orientuje. Rozděluje jej na dvě odlišné kategorie a to vedení lidí koučovacím stylem, ke kterému jsou manažeři směřováni, a služby profesionálního koučinku, nejčastěji využíváno od externího kouče.

V manažerské praxi při koučovacím stylu vedení se často setkáváme s koučinkem ve formě: „ *Tak ho to hlavně odkoučujte, aby to konečně pochopil* “, kdy manažer ponechává svůj přístup ke koučovanému stále jako k někomu, kdo nemá odpovídající dovednosti či znalosti a je potřeba, aby byl dotlačen žádoucím směrem. Tento nešvar je pak společností šířen jako epidemie, kdy u některých podřízených slovo koučink vyvolává nepříjemné pocity.

Pokud tedy jde o správný koučovací přístup, tak se jedná o využití koučovacích technik a aktivit, které mohou vedoucí pracovníci integrovat do své praxe. Předpokladem však je neustálá sebereflexe vedoucího týkající se jeho vlastní role, osobního postoje k pracovníkům a k sobě samému. Samozřejmostí je i sebereflexe vlastních sociálních a komunikačních kompetencí.⁵⁵

Mezi základní přístupy ke koučinku patří:

- 1) Každý člověk je jedinečnou individualitou a vnímá svět jinak.
- 2) Lidé se mohou změnit pouze sami.
- 3) Malé změny mohou mít velký dopad.
- 4) Lidé jsou z principu dokonalí, ne neschopní.
- 5) Lidé mají sklon chovat se podle očekávání druhých.
- 6) Za vším stojí dobré úmysly a konkrétní užitek.

⁵⁴ BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 43. ISBN 80-86851-17-6

⁵⁵ HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 30. ISBN 978-80-247-2654-0

- 7) Změna je možná kdykoli.
- 8) Prověřovat je dobré důvěřovat je lepší.
- 9) Každý člověk má vždy prostor k jednání.⁵⁶

Hlavní a zásadní rozdíl mezi koučovacím přístupem vedoucího a externím nezávislým koučem je ten, že u nezávislého profesionálního kouče je potřeba dobrovolnosti koučovaného, který si navíc sám definuje cíl a mezi koučem a koučovaným je naprosto symetrický vztah. U koučování vedoucím pracovníkem či manažerem platí odlišná pravidla, protože takový vedoucí musí mít neustále na mysli firemní cíle, svoji odpovědnost za přidělené oddělení a tým daný i směr a cíl koučinku.⁵⁷

Mezi největší výhody koučinku pro koučovaného patří posílení sebedůvěry a schopnost dosáhnout úspěchu sám. Dochází zároveň ke zlepšení pracovní atmosféry a motivace pracovníka. Velký význam má koučink i pro manažera, který získává více času pro sebe, rozvíjí se zároveň i s koučovaným pracovníkem a získává přirozenou autoritu, která je pro moderní lídry zásadní.⁵⁸

Nevýhodou je pak větší časová náročnost, kterou koučink vyžaduje a potřeba, aby kouč i koučovaný byl koučinku vůbec schopen, protože ne úplně každý je pro koučink vhodný. To se samozřejmě týká i tématu, které koučovat chceme.

Posledním sektorem je D a jde o delegování. Schopnost manažera dobře delegovat je jedna z klíčových vlastností, které by takový pracovník měl ovládat. Často dochází k nedorozumění, že delegování je přesun úkolů, které manažer nemá rád, na někoho jiného. Je třeba chápat, že zde se jedná o dovednost jak vést své podřízené. Největší výhodou tohoto stylu je jednak ušetření času, ale zároveň rozvíjí pracovníka, kterému je takový úkol delegován. Spíše se tedy jedná o přenesení odpovědnosti za nějaký úkol na podřízeného pracovníka. Takový pracovník má v případě zvládnutí delegovaného úkolu dobrý pocit sám ze sebe a navíc se i více naučí. Aby však tento způsob vedení dobře fungoval, je nezbytné dodržet několik zásad delegování:

- 1) Nejprve manažer stanoví, zda a jaký úkol je delegovatelný.

⁵⁶ HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 41. ISBN 978-80-247-2654-0

⁵⁷ HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 33. ISBN 978-80-247-2654-0

⁵⁸ Tamtéž s. 27

- 2) Pak je potřeba vybrat správnou osobu, které takový úkol bude delegován.
- 3) Stanovit správně cíl, kterého je potřeba dosáhnout nejlépe v definici SMARTER
- 4) Zkontrolovat a ujistit se, že úkol byl pracovníkem správně pochopen.
- 5) Dát pracovníkovi co největší možnou podporu, aby úkol zvládl.
- 6) Sledovat, jak si pracovník vede v průběhu plnění cíle.
- 7) Ohodnotit splnění úkolu a ocenit pracovníka.⁵⁹

Přestože delegování může vypadat jako snadná disciplína, má mnoho nástrah a někdy až příliš bariér. Mezi nejčastější překážky patří pocit manažerské nenahraditelnosti, který pramení z pocitu, že nikdo jiný ten úkol nezvládne. Další bariérou může být nedůvěra k podřízeným pracovníkům. Tam je potřeba, aby se manažer zamyslel, zda nabral kompetentní zaměstnance a věnoval dostatek úsilí k jejich rozvoji. Často se taky může jednat o strach z neoblíbenosti u podřízených, který pramení z touhy mít dobré vztahy na pracovišti, které by mohlo delegování v případě neúspěchu narušit. Poslední bariérou pak může být nechut' manažera pustit úkol, který dobře zvládá či je u něj oblíbený. Zde je potřeba, aby si manažer uvědomil, za co je placený, a kterým úkolům má věnovat svoji prioritu.⁶⁰

3.2.6 Použití tvůrčích řešení problémů

Barták uvádí některé další příklady možností, které se v praxi velmi osvědčily.

Brainstorming – jedná se o metodu, kdy moderátor motivuje skupinu k vytvoření co nejvíce variant na vyřešení zadaného problému. Cílem je najít co nejrychleji řešení za využití kreativity zúčastněných. Podmínkou je svoboda projevu, žádná diskuze, atmosféra důvěry a vhodná skupina lidí.

Ganttovy diagramy - cílem je vytvořit diagnostiku pro plánování a kontrolu plnění plánu. Jde o grafické znázornění do dvou časových os znázorňujících čas a úkoly.

⁵⁹ JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 493. ISBN 978-80-247-1279-6

⁶⁰ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. s. 99. ISBN 80-85839-89-X

Nejdříve se rozdělí plán na postupné kroky, následně k nim přidělíme odpovědnosti a určíme, kolik času bude potřeba na každý úkol. Pak stanovíme termín dokončení a určíme orientační body pro kontrolu plnění. Na závěr pak vypracujeme záložní plán pro případ neplnění.

Ishikawův diagram – záměrem tohoto diagramu je najít co nejrychleji příčinu řešeného problému. Ishikawa vycházel z přesvědčení, že se není možné zlepšit, pokud neodhalíme příčinu nedostatků. Postup je opět vizuální v podobě rybí kosti, kdy k hlavě napíšeme problém který nastal. Je možné použít buď postup rozptylu (v případě více příčin následku) nebo postup součástí v případě, kdy se jedná pouze o jedinou příčinu. Na pomyslnou rybí páteř přikresluje v podobě kostí možné oblasti, které problému způsobily. Někdy se pro to využívá i metoda 5M (manpower, machines, materials, methods, management). Pro každou oblast se pak detailně hledají příčiny a ty se dají dále škálovat či obodovat dle jejich síly vlivu na zadaný problém.

Paretův diagram – 80/20 tedy přeloženo 20% zaměstnanců vytváří 80% celkového zisku a podobně. Zde se jedná o využití principu respektování hierarchie dat a jejich rozdělení dle důležitosti. Nutnost je tedy sběr dostatečného množství dat, rozdělení do kategorií, součet všech dat, procentový podíl každé kategorie a kumulativní procentuální rozdělení.

Benchmarking – průběžné komparativní vyhodnocování zkušeností z jiných firem ve všech základních oblastech personálního managementu a jejich následné přehodnocování kritických faktorů personálního managementu za účelem zefektivnění řízení lidských zdrojů.

Maticе priorit – metoda představuje vzájemné porovnávání různých možností řešení podle určitých kritérií. Kritéria se uspořádají do matice. Jejich váha odpovídá umístění příslušného kritéria v matici. Přijetí nejvhodnější varianty řešení vyplyne z celkové váhové hodnoty kritérií, podle nichž jsou shromážděné náměty posuzovány.

Vyvážené sladění – zde dochází ke kvantifikaci hledisek a preferencí členy hodnotící skupiny. Každý člen dostane určitý počet hlasů, který přesahuje nabídku výběru. Pak se hlasuje a přiřazováním bodů je jasné, kde jsou shody a kde největší rozdíly. Tím se zobrazí priority a pozice jednotlivých členů týmu.

Porovnávání dvojic – usnadňuje rozhodování členů hodnotící skupiny tím, že složitý problém se zjednoduší na párová srovnání, z nichž úspěšnější postupuje vždy do dalšího kola výběru. Každá volba se srovnává s ostatními. Vybere se kandidát, který uspěl ve finále.⁶¹

3.2.7 Další příklady moderních rozvojových nástrojů a metod

Jak je výše zmíněno, moderních rozvojových nástrojů je celá řada. Jan Barták pak například ještě navíc od již uvedených metod zařazuje do moderních nástrojů také vedení, řízení, systemický management, facilitaci, mediaci a synergetizaci.

Vedení – umožňuje stanovení strategických cílů, určení směru a cesty vývoje

Řízení – péče o efektivní fungování firmy pomocí stanovení dílčích cílů, úkolů a hodnocení dosažených výsledků pomocí zpětné vazby.

Systemický management – vede podřízené k partnerství, samostatnosti, iniciativnosti a týmovému duchu. Snaží se o posílení kompetencí a odpovědnosti u zaměstnanců. Podporuje v rozvoji a uvolnění skupinového potenciálu.

Facilitace – schopnost pochopení a pomoci v řešení konfliktních situací či diskuze. Cestou k úspěšné facilitaci je schopnost ocenit oba partnery a stavět na jejich znalostech, zkušenostech a dovednostech.

Mediace – umožňuje získání dohody mezi podřízenými či ve skupinách. Jde o jednání v konfliktních situacích bez použití autoritativního řízení.

Synergetizace – jde o vytváření podmínek, které vedou k větší týmové spolupráci. Aktivuje přechod od soutěžení ke spolupráci a rozdílnosti podřízených využívá k větší synergii týmu.⁶²

⁶¹ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 117-118. ISBN 978-80-7452-020-4

⁶² BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0

Co se týká forem a metod rozvoje způsobilosti manažerů, které zde byly již uvedeny, doplňuje stejný autor navíc ještě:

- 1) Formální programy
- 2) Sebevzdělávání
- 3) Učení se akcí
- 4) Smluvní vzdělávání
- 5) Rozvoj založený na práci
- 6) Workshopy
- 7) Hraní rolí a modelové chování
- 8) Manažerské hry a simulace
- 9) Semináře se zpětnou vazbou⁶³

3.2.8 Pět faktorů k úspěchu manažera

1. Sebekontrola – úspěšní manažeři jsou schopni řídit své myšlení a nedovolují, aby je řídili jiní lidé či okolnosti. Posilují svoji sebeúctu a pozitivní postoj. Rozumějí dobře sami sobě a jsou si vědomi svých potřeb, emocí, silných a slabých stránek. Jsou poctiví sami k sobě i ke svým podřízeným.

2. Víra – úspěšní manažeři jdou za tím, čemu věří. Stanovují si cíle, vize a sami sebe motivují k jejich dosažení. Záleží na schopnosti kontrolovat své myšlení a vnitřním monologu, který vedou sami se sebou. Zdravá víra v sama sebe pohání motivaci a dodává potřebnou energii.

3. Energie – úspěšní manažeři mají dostatek energie, zvládají stress a umějí odpočívat. Energii potřebují jak psychickou, tak tělesnou. Jelikož jsou obě dvě neustále spotřebovávány, je nutné, aby byly doplňovány.

4. Dobré vztahy – jsou dobří v komunikaci, umějí vycházet s lidmi a přesvědčit je, aby přijali jejich názor. Dobře komunikovat neznamena jen hezky mluvit, ale zároveň i

⁶³ BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2015. s. 139. ISBN 978-80-7452-113-3

dobře naslouchat a pochopit druhé, jak danou situaci vidí. Stejně důležitá je i schopnost vnímat jejich pocity, která souvisí s emoční inteligencí, která byla popsána výše.

5. Odvaha – úspěšní manažeři se nebojí pokusů. Jsou připraveni dělat chyby, trvat na svém a příliš se nestarat o to, co si o nich myslí ostatní. Úspěšný manažer by měl mít odvahu řídit své myšlení, kriticky zkoumat a případně měnit vlastní naprogramování.⁶⁴

⁶⁴ FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*, 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 30. ISBN 978-80-247-3003-8

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PRŮZKUM

Průzkum navazuje na teoretickou část a snaží se ověřit uplatnění motivačních teorií a moderních trendů řízení lidí v praxi.

4.1 Předmět šetření, jeho cíle a hypotézy

Předmětem šetření je rozvoj schopností motivace manažerů a vedoucích pracovníků s akcentem na slabá místa komunikační praxe v rámci řízení lidských zdrojů. Cílem dotazníkového šetření je ověřit použitelnost a aplikační hodnotu zjištěných poznatků z teoretické části předkládané bakalářské práce v praxi. Hypotézami, které chce autor potvrdit či vyvrátit jsou:

Hypotéza č. 1: **Jako manažerský styl vedení je nejčastěji používána direktiva.**

Hypotéza č. 2: **Manažeři a řídící pracovníci jsou svými nadřízenými motivováni spíše intuitivně než používáním nejnovějších poznatků v oblasti motivace.**

Hypotéza č. 3: **Development centra, jsou organizována jen pro střední a vyšší management.**

Hypotéza č. 4: **Komunikace mezi oddělením lidských zdrojů a manažery má značné nedostatky.**

4.2 Přípravná fáze – pracovní postup

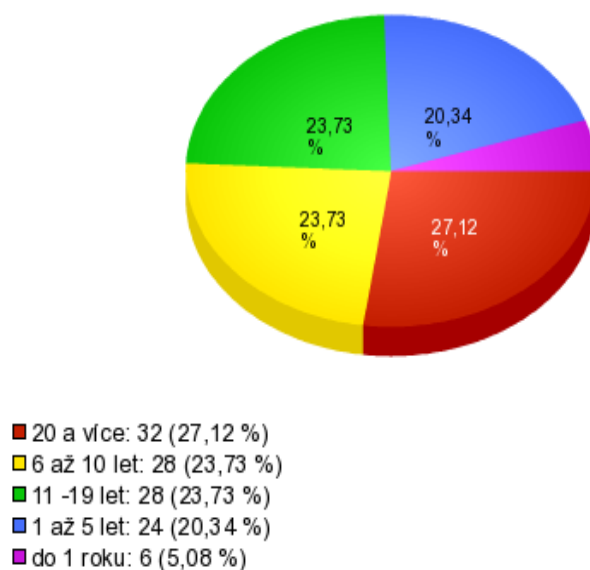
Dotazníkové šetření proběhlo od 1. 1. 2016 do 7. 2. 2016. Anketa byla zveřejněna na serveru Vyplňto.cz. V průběhu 38 dnů dotazník vyplnilo 118 respondentů. Po uzavření termínu zpřístupnění dotazníku autor zpracoval primární data, analyzoval jednotlivé otázky pomocí grafů i slovních vysvětlení a vyhodnotil hypotézy.

4.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Průzkum proběhl na 118 respondentech. Záměrem bylo oslovit přednostně cílovou skupinu, která má přímou zkušenost s vedením či řízením jiných zaměstnanců a zjistit celkovou délku praxe respondentů. Ukázalo se, že minimálně 74,58 % (88 z celkových 118) dotázaných má dobu praxe delší než 5 let.

Otázka č. 1: Celková délka Vaší pracovní praxe

Graf 1: Délka praxe

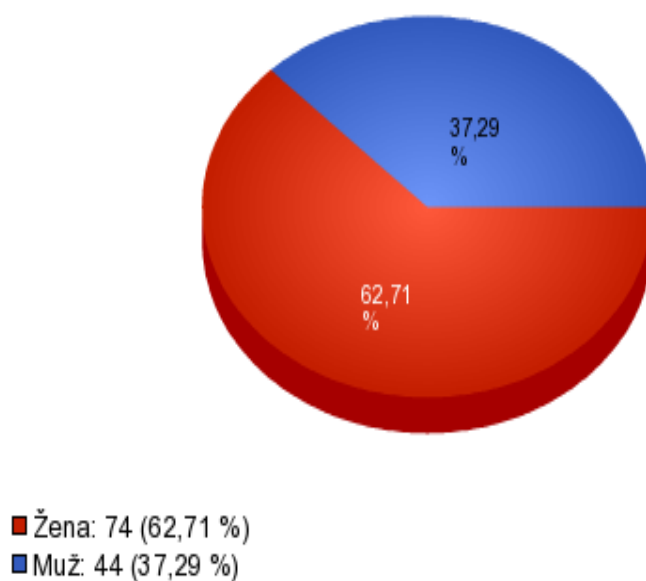


Zdroj: autor práce

Osloveni byly jak muži tak ženy, ale z oslovených reagovali častěji ženy a to v poměru 62,71 % (74 z 118) pro ženy vůči 37,29 % (44 z 118) pro muže.

Otázka č. 2: Jste muž nebo žena?

Graf 2: Muži versus ženy

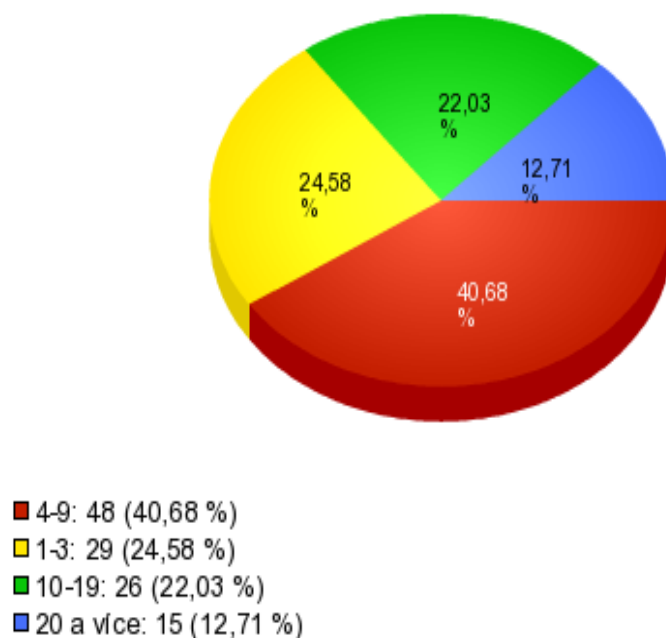


Zdroj: autor práce

Z pohledu loajality vůči zaměstnavateli, byla největší skupinou respondentů ta s celkovou délkou 4 až 9 let, kdy se jednalo o 40,68 % (48 z 118). Naopak nejmenší skupinou v počtu 12,71 % (15 z 118), byla doba strávená u jednoho zaměstnavatele více jak 20 let.

Otázka č. 3: Kolik let pracujete nebo jste pracoval/a nejdéle u jednoho zaměstnavatele?

Graf 3: Loajalita

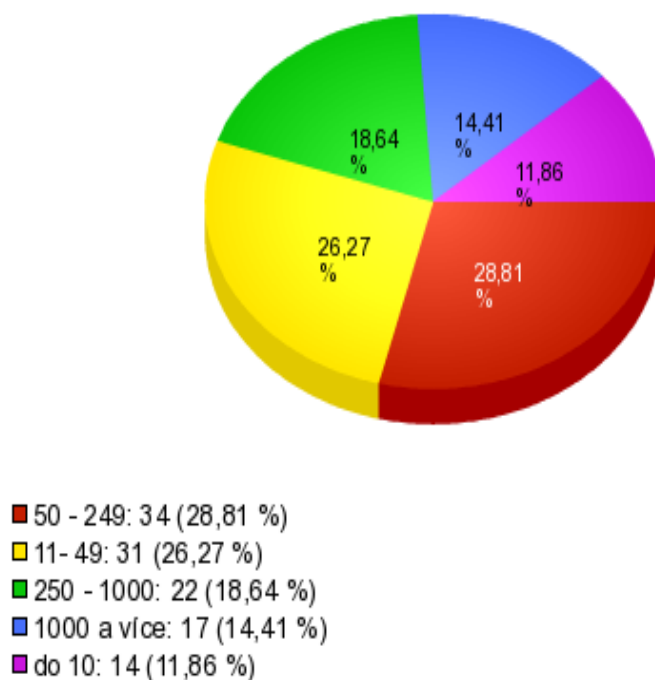


Zdroj: autor práce

Respondenti nejčastěji pochází z firem o velikosti 50 až 249 zaměstnanců. Nejmenší počet byl z firem o velikosti do 10 zaměstnanců. Pro výsledek průzkumu na téma motivace je pozitivní, že větší část odpovědí je od respondentů ze středně velkých a velkých společností.

Otázka č. 4: Velikost vašeho zaměstnavatele v počtu zaměstnanců, kde jste pracoval/a, nejdéle působil/a?

Graf 4: Velikost zaměstnavatele

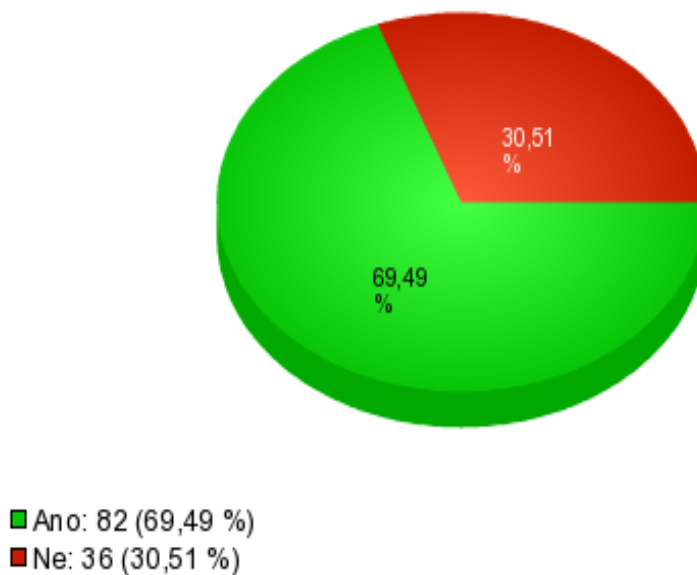


Zdroj: autor práce

Přímou zkušenost z pozice vedoucího či manažera potvrdilo 69,49 % (82 z 118) a zbývajících 30,51 % (36 z 118) respondentů, bylo pouze samo řízeno jinými pracovníky. Lze tedy říci, že většina odpovědí má vysokou valenci v kontextu přímé zkušenosti s vedením a řízením lidí.

Otázka č. 5: Řídíte nebo jste řídil jiné zaměstnance?

Graf 5: Praxe v řízení zaměstnanců



Zdroj: autor práce

4.3 Metodika výzkumu

Praktická část využila k realizaci průzkumu anonymní šetření formou dotazníku. Tento dotazník byl sestaven z otázek, které po jejich zodpovězení vedly k vyvrácení či potvrzení hypotézy.

Pro hypotézu č. 1 – „**Jako manažerský styl vedení je nejčastěji používána direktiva**“, byly stanoveny tyto otázky:

- Byla nejčastějším stylem řízení u vaší společnosti direktiva?
- Používal Váš přímý nadřízený i jinou formu řízení?
- Jaké jiné formy řízení či odborné přípravy na Vás byly uplatňovány?

Pro hypotézu č. 2 – „**Manažeři a řídicí pracovníci jsou svými nadřízenými motivováni spíše intuitivně než používáním nejnovějších poznatků v oblasti motivace**“, byly stanoveny tyto otázky:

- Cítíte se dostatečně pracovně motivován/a svým nadřízeným?
- Svoji současnou pracovní motivaci hodnotíte (špatně, dobře, velmi dobře)
- Patří mezi nejčastěji používané motivační metody u vaší společnosti odměna a trest?
- Ocenil/a byste jinou formu pracovní motivace než je ta současná?
- Jak by mohl Váš nadřízený lépe poznat Vaše skutečné motivy a potřeby, které by Vás více motivovali?

Pro hypotézu č. 3 – „**Development centra jsou organizována jen pro střední a vyšší management**“, byly stanoveny tyto otázky:

- Jak hodnotíte zacílení vzdělávacích a rozvojových tréninků u vaší společnosti?
- Organizuje vaše společnost pravidelně development centra pro střední a nižší management?
- Dělá vaše společnost nějaký jiný průzkum vzdělávacích potřeb zaměstnanců?

Pro hypotézu č. 4 – „**Komunikace mezi oddělením lidských zdrojů a manažery má značné nedostatky**“, byly stanoveny tyto možnosti reakcí:

- Komunikaci mezi oddělením lidských zdrojů a manažery považují za dobrou/špatnou/výbornou
- Na svém pracovišti vnímám soulad mezi strategií řízení lidských zdrojů a celkovou strategií managementu: ANO/NE
- Řídicí pracovníci jsou dostatečně školeni v dovednostech, jak řídit, motivovat a vést své podřízené: NE/ANO

5 HODNOTÍCÍ ČÁST

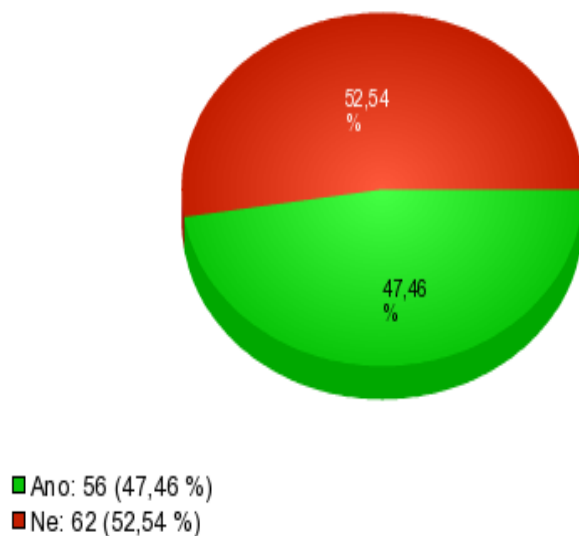
5.1 Výsledky průzkumu

Shromážděné informace byly statisticky zpracovány, graficky vyjádřeny a interpretovány následujícím způsobem.

5.1.1 První hypotéza: Jako manažerský styl vedení je nejčastěji používána direktiva.

Otázka č. 6: Byla nejčastějším stylem řízení u vaší společnosti direktiva?

Graf 6: Direktiva

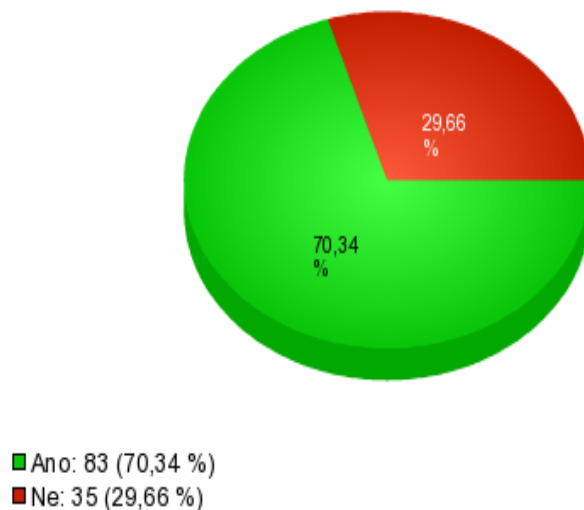


Zdroj: autor práce

Z odpovědí respondentů je patrné, že pouze 47,46 % (56 z 118) dotázaných je řízena přímou direktivou a větší část, tedy 52,54 % (62 z 118) řídí nebo je řízena jinými styly.

Otázka č. 7: Používal Váš nadřízený i jinou formu řízení?

Graf 7: Jiné formy řízení

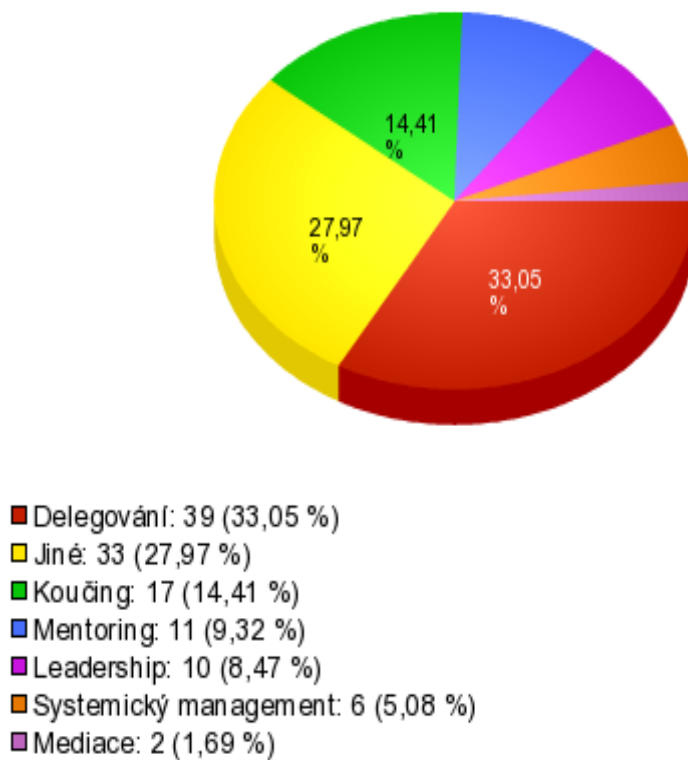


Zdroj: autor práce

70,34 % (83 z 118) dotázaných je nebo bylo řízeno více formami. Pouze direktivou potvrdilo 29,66 % (35 z 118) respondentů. Z výsledků porovnání odpovědí z grafu 6 a 7 vyplývá, že pro 28 respondentů byla direktiva jedinou metodou řízení.

Otázka č. 8: Mezi nejčastější jiné formy odborné přípravy a řízení, které byly na Vás uplatňovány, patřily:

Graf 8: Další formy řízení a odborné přípravy



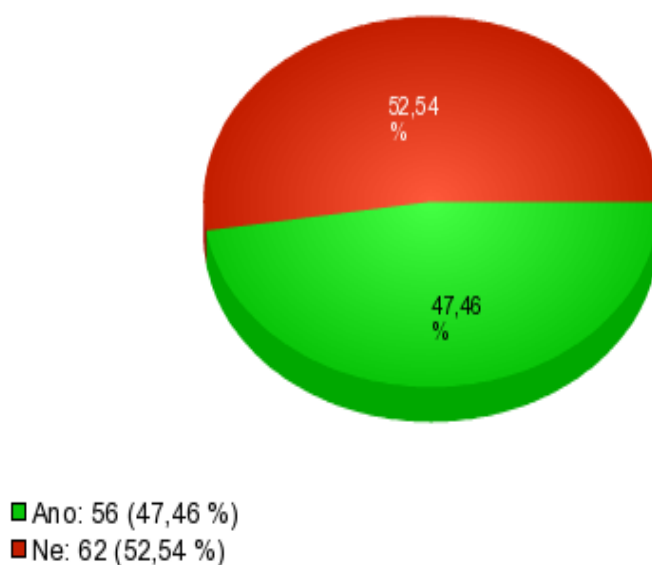
Zdroj: autor práce

Mezi nejrozšířenější formy řízení patří delegování s 33,05 % (39 z 118), koučink s 14,41 % (17 z 118) a mentoring s 9,32 % (11 z 118). Pro jiné neuvedené formy řízení hlasovalo 27,97 % (33 z 118).

5.1.2 Druhá hypotéza: Manažeři a řídící pracovníci jsou svými nadřízenými motivováni spíše intuitivně, než používáním nejnovějších poznatků v oblasti motivace

Otázka č. 9: Cítíte se dostatečně pracovně motivován/a svým nadřízeným?

Graf 9: Dovednost motivovat podřízené

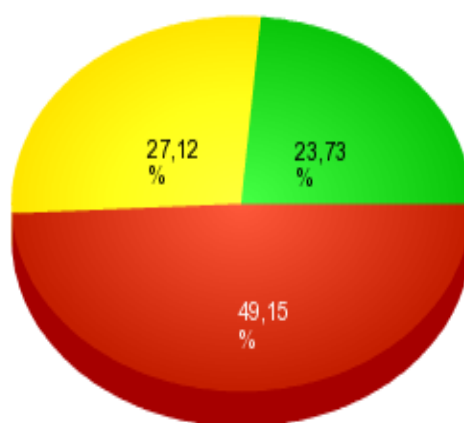


Zdroj: autor práce

Při hodnocení schopnosti či dovednosti motivovat své podřízené, uvedlo 52,54% (62 z 118) respondentů, že se tak necítí. Jako spokojené se uvedlo 47,46% (56 z 118) dotázaných. Lze tedy konstatovat, že větší část společnosti se necítí být motivována svým nadřízeným.

Otázka č. 10: Svoji současnou pracovní motivaci hodnotíte: Špatně/Dobře/Velmi dobře

Graf 10: Současná úroveň motivace



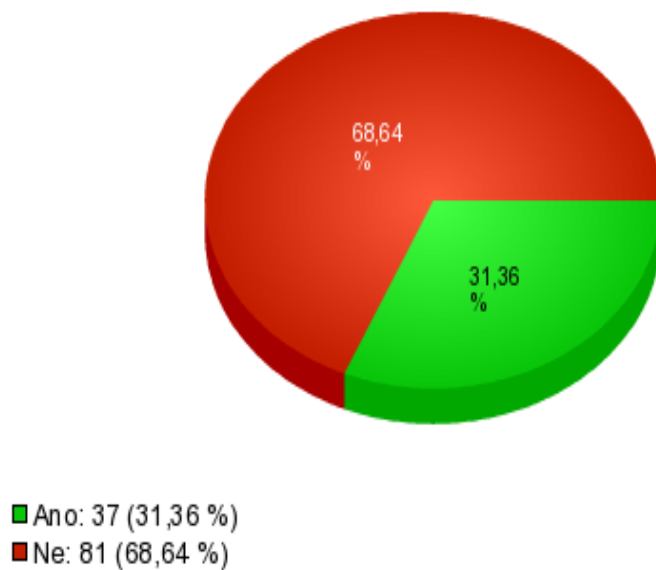
- Dobře: 58 (49,15 %)
- Špatně: 32 (27,12 %)
- Velmi dobře: 28 (23,73 %)

Zdroj: autor práce

Jako velmi dobře motivovaní se hodnotí 23,73 % (28 z 118) dotázaných. Dobře motivovaných je většina a to 49,15 % (58 z 118). Jako špatně motivovaní se cítí 27,12 % (32 z 118).

Otázka č. 11: Patří mezi nejčastější používané motivační metody u vaší společnosti odměna a trest?

Graf 11: Odměna a trest

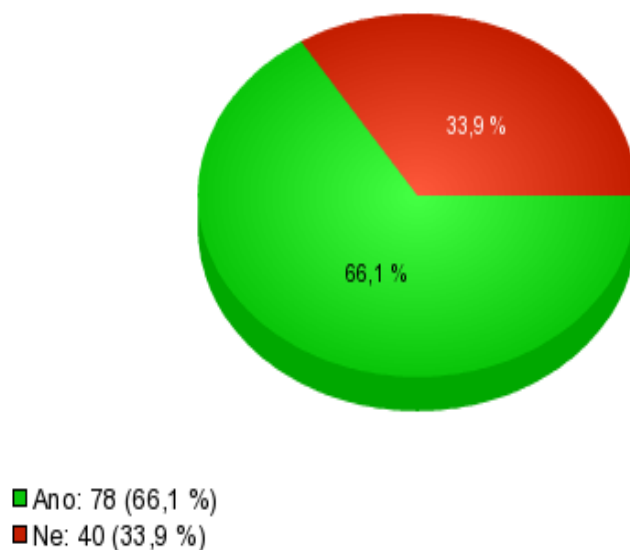


Zdroj: autor práce

Pouze 31,36 % (37 z 118) dotázaných je nejčastěji řízena metodou odměny a trestu. Většina, tedy 68,64 % (81 z 118) tuto formu nepoužívá nebo nezažívá.

Otázka č. 12: Ocenil/a byste jinou formu motivace, než je ta současná?

Graf 12: Změna formy současné motivace



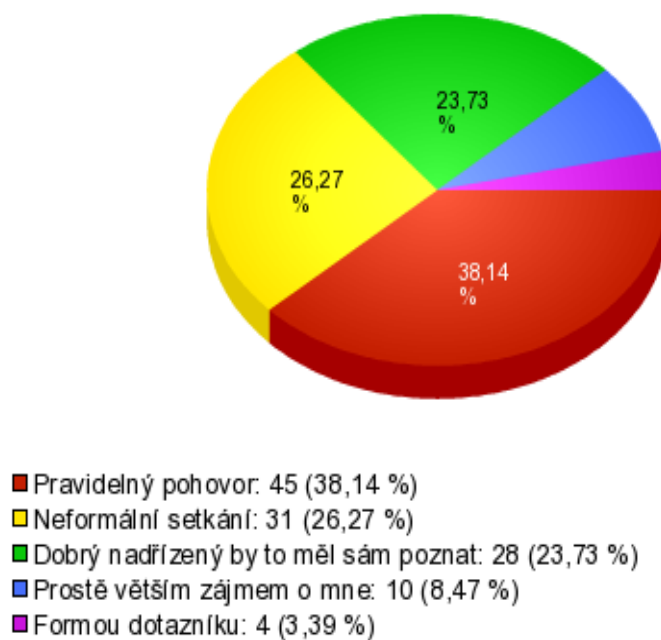
Zdroj: autor práce

Přestože skoro 70 % dotázaných není řízeno metodou odměny a trestu, 66,1 % (78 z 118) respondentů by ocenilo změnu současné formy motivace od svého nadřízeného.

Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že ačkoli se 86 z 118 respondentů cítí motivováno, zároveň 78 dotázaných uvádí, že by ocenili jinou formu motivace než je ta současná.

Otázka č. 13: Jak by mohl Váš nadřízený lépe poznat Vaše skutečné motivy a potřeby, které by Vás více motivovali?

Graf 13: Odhalení skutečných motivátorů u podřízených



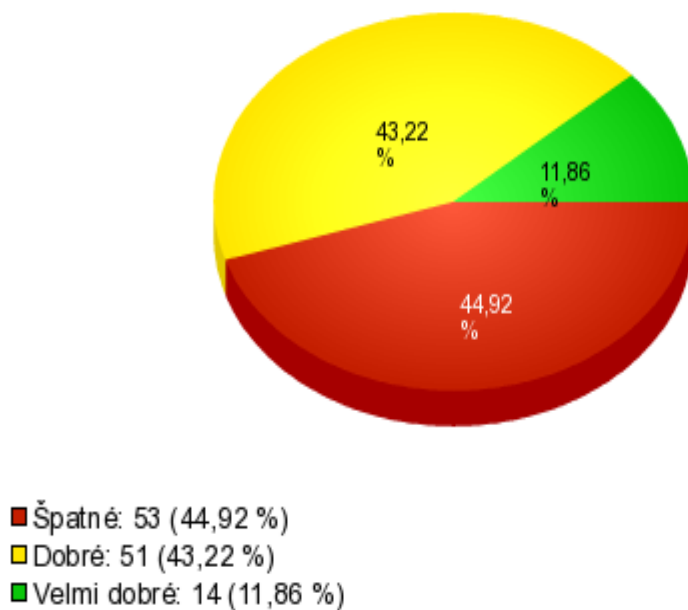
Zdroj: autor práce

Mezi nejžádanější formy odhalení skutečných motivátorů považují respondenti pravidelný pohovor 38,14 % (45 z 118), neformální setkání 26,27 % (31 z 118) a 23,73 % (26 z 118) si myslí, že dobrý nadřízený by to měl poznat sám.

5.1.3 Třetí hypotéza: Development centra jsou organizována jen pro střední a vyšší management

Otázka č. 14: Jak hodnotíte zacílení vzdělávacích a rozvojových tréninků u vaší společnosti?

Graf 14: Zacílení vzdělávacích tréninků

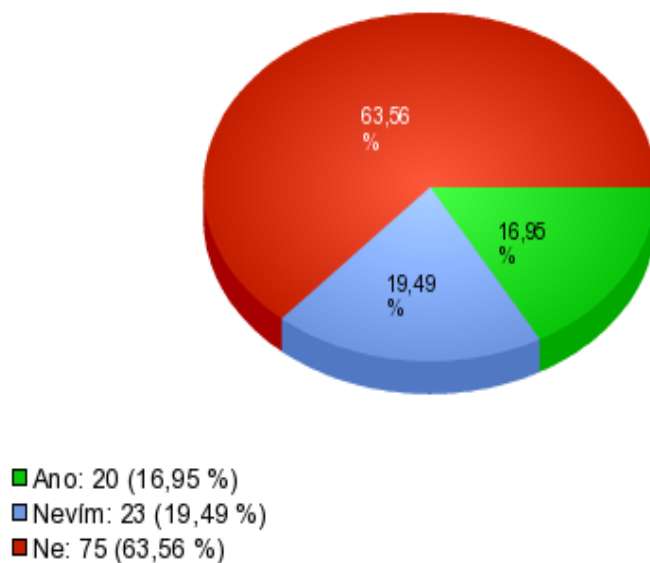


Zdroj: autor práce

Za vyloženě špatné zacílení vzdělávacích tréninků považuje 44,92 % (53 z 118) respondentů. Za dobré 43,22 % (51 z 118) a pouze 11,86 % (14 z 118) si myslí, že zacílení je velmi dobré.

Otázka č. 15: Organizuje vaše společnost pravidelně development centra pro střední a nižší management?

Graf 15: Organizace development centra

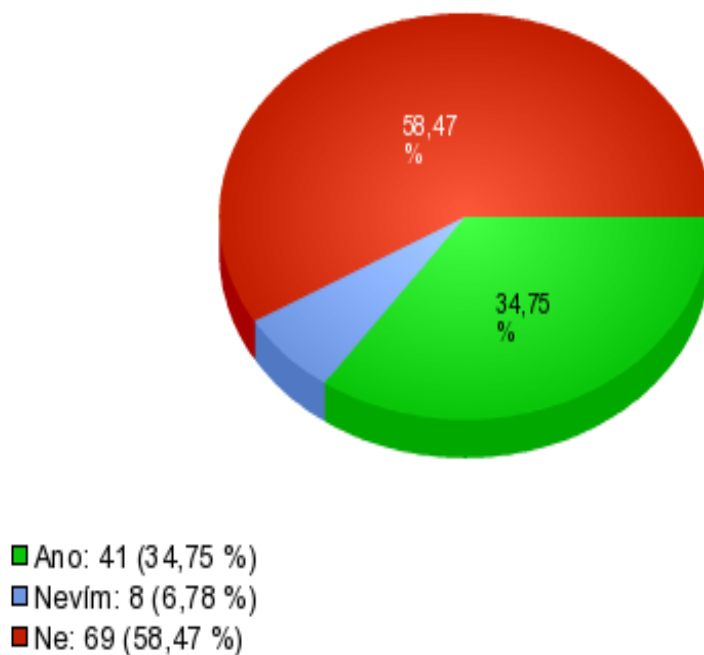


Zdroj: autor práce

Nejvíce respondentů, tedy 63,56 % (75 z 118) uvedlo, že nedělají pravidelná development centra pro lepší zacílení vzdělávacích potřeb. 16,95 % (20 z 118) pak naopak tento nástroj používá a 19,49 % (23 z 118) neví.

Otázka č. 16: Dělá vaše společnost nějaký jiný průzkum vzdělávacích potřeb zaměstnanců?

Graf 16: Jiná forma průzkumů vzdělávání



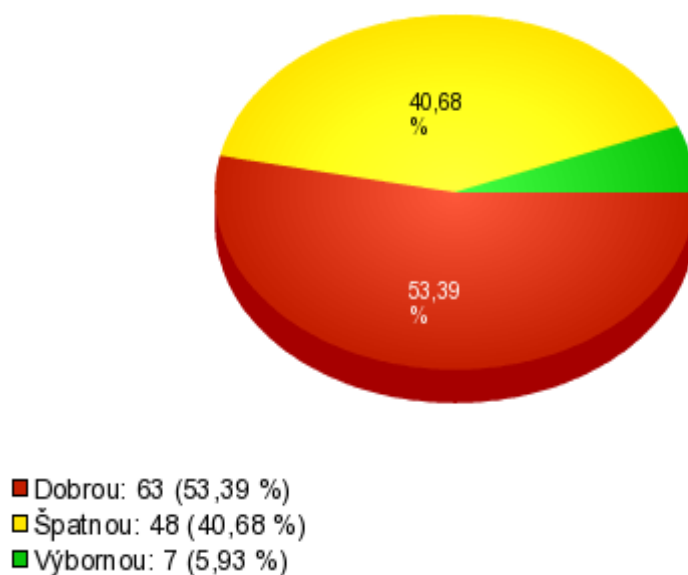
Zdroj: autor práce

Nejvíce firem 58,47 % (69 z 118) nedělá jiné průzkumy vzdělávání a pouze 34,75 % (41 z 118) ano.

5.1.4 Čtvrtá hypotéza: Komunikace mezi oddělením lidských zdrojů a manažery má značné nedostatky

Otázka č. 17: Komunikaci mezi oddělením řízení lidských zdrojů (HR) a manažery považují za: Výbornou/Dobrou/Špatnou

Graf 17: Komunikace mezi odděleními

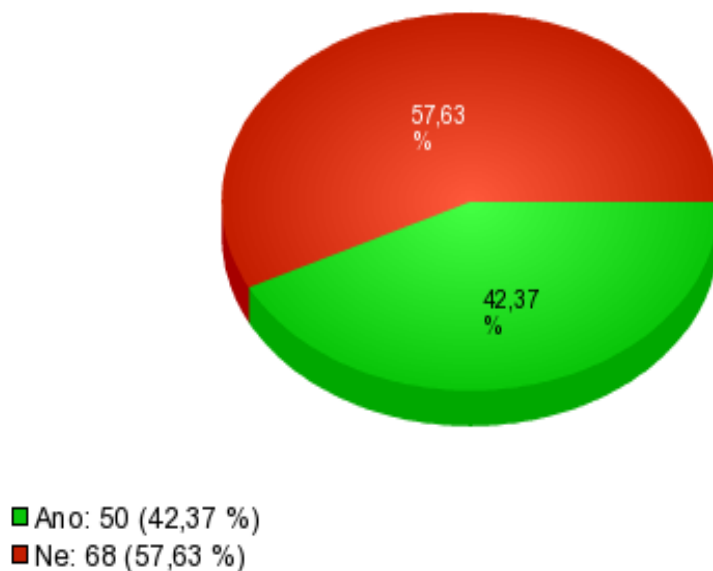


Zdroj: autor práce

Jako dobrou komunikaci mezi oddělením řízení lidských zdrojů a manažery považuje 53,39 % (63 z 118) a výbornou 5,93 % (7 z 118). Za vyloženě špatnou jí hodnotí 40,68 % (48 z 118) respondentů.

Otázka č. 18: Na svém pracovišti vnímám soulad mezi strategií řízení lidských zdrojů a celkovou strategií managementu/Ano/Ne

Graf 18: Soulad strategií

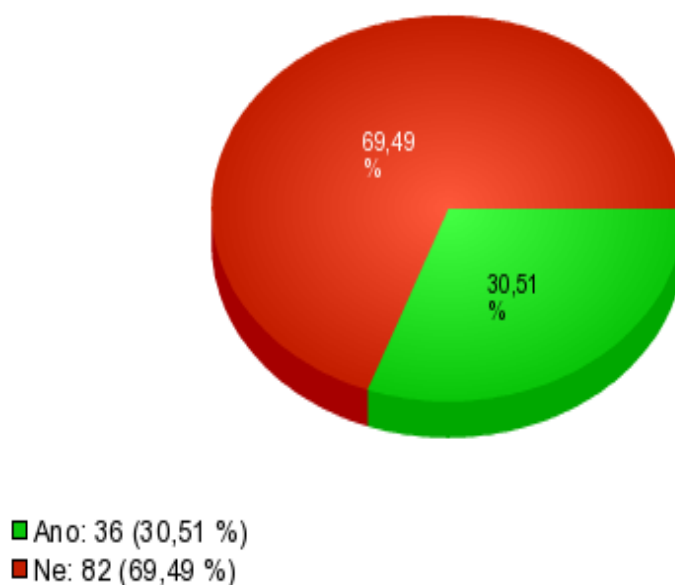


Zdroj: autor práce

Větší část 57,63 % (68 z 118) dotázaných má pocit, že dochází k nesouladu mezi odděleními řízení lidských zdrojů a strategií managementu. 42,37 % (50 z 118) se naopak domnívá, že k takovému souladu dochází.

Otázka č. 19: Řídící pracovníci jsou dostatečně školeni v dovednostech, jak řídit, motivovat a vést své podřízené/Ano/ne

Graf 19: Vzdělávání řídicích pracovníků v motivaci



Zdroj: autor práce

Větší část respondentů si myslí, že řídicí pracovníci nejsou dostatečně školeni v dovednostech motivovat své podřízené. 30,51 % (36 z 118) si naopak myslí, že jsou školeni dostatečně.

5.2 Interpretace výsledků šetření

Hypotéza č. 1: „**Jako manažerský styl vedení je nejčastěji používána direktiva**“ se **nepotvrdila**, neboť 52,54 % respondentů (62 z celkových 118) uvedla, že direktiva není nejčastějším stylem řízení. Přesto fakt, že pro 47,46 % (56 z celkových 118) respondentů je direktiva nejčastějším stylem řízení, není pro současnou společnost příliš

příznivý. Mezi nejčastější styly se řadí delegování, koučink, mentoring a dle respondentů další formy řízení.

Hypotéza č. 2: „ **Manažeři a řídicí pracovníci jsou svými nadřízenými motivováni spíše intuitivně než používáním nejnovějších poznatků v oblasti motivace** “ se **potvrdila**, neboť 52,54 % (62 z celkových 118) respondentů uvedla, že se necítí nadřízeným dostatečně motivováni a ocenili by jinou formu motivace (76 z celkových 118) než je ta stávající. Zároveň 68,64 % (81 z celkových 118) respondentů popřelo tvrzení, že by odměna a trest byly nejčastějším nástrojem pro zvýšení motivace. Zajímavé je, že přes všechna tato fakta 72,88 % (60 z celkových 118) dotázaných hodnotí svoji současnou pracovní motivaci jako dobrou až velmi dobrou.

Hypotéza č. 3: „ **Development centra jsou organizována jen pro střední a vyšší management** “, se **potvrdila** neboť 63,56 % (75 z celkových 118) dotázaných potvrdilo, že jejich společnosti development centra neorganizují a skoro polovina dotázaných má pocit, že celkové zacílení vzdělávacích a rozvojových programů je špatné. U 58,47 % (69 z celkových 118) dotázaných nejsou v jejich společnostech dokonce pořádány ani jiné formy průzkumu vzdělávacích potřeb.

Hypotéza č. 4: „ **Komunikace mezi oddělením lidských zdrojů a manažery má značné nedostatky** “, se **nepotvrdila**, neboť 59,32 % (70 z celkových 118) dotázaných si myslí, že komunikace je dobrá až velmi dobrá. Zajímavé zjištění však je, že většina, tedy 57,63 % (68 z celkových 118) nevnímá soulad mezi strategií řízení lidských zdrojů a celkovou strategií managementu.

5.3 Shrnutí významných zjištění a doporučená opatření

Z průzkumu jasně vyplynula potřeba firem více se zaměřit na potřeby vzdělávání zaměstnanců a především řídicích pracovníků a manažerů. Je to především z důvodu nepřesného, pokud vůbec nějakého, průzkumu vzdělávacích potřeb. Vedoucí pracovníci

a manažeři jsou tak často vzdělávání především v jiných dovednostech, než jak motivovat své podřízené, a tak k této dovednosti přistupují spíše intuitivně. Řešení této situace je několik. Pravidelné organizování development center, které nyní neprobíhá u 63,56 % firem, dále vytváření vnitrofiremních průzkumů týkajících se tématu motivace a také pravidelná setkání vedoucích pracovníků a manažerů se svými podřízenými, ať již formou pravidelných pohovorů či neformálních setkání.

Dobrou zprávou je pokles využívání direktivního stylu řízení, který má na motivaci podřízených spíše negativní vliv.

Z výsledků průzkumu také vychází najevo, že komunikace mezi řídicími pracovníky a oddělením řízení lidských zdrojů je spíše dobrá, ale často se stává, že strategie tohoto oddělení nekopíruje tu firemní. Důvodem však může být nedostatečná specifikace dotazníkového průzkumu v definování měřitelných odchylek takové strategie, které může být následně posuzováno velmi individuálně až pocitově.

Autor práce se domnívá, že pro větší vypovídající hodnotu takového průzkumu, by mohlo být užitečné definovat firemní strategii u konkrétní společnosti a následně ji porovnat s cíli a strategií oddělení řízení lidských zdrojů.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla problematika motivace v teorii a praxi řízení lidských zdrojů. Autor zde poukázal na skutečnost, že oddělení řízení lidských zdrojů pečuje o to nejcennější co firma má a v oblasti motivace by měla nastavovat procesy, které ji co nejvíce podporují. V teoretické části se povedlo nastínit základní přehled této problematiky a zdůraznit některé z neznámějších teorií a přístupů. Hlavní cíle bakalářské práce byly naplněny především v teoretické části. V praktické části se prokázala nedostatečná analýza vzdělávacích potřeb u řídicích pracovníků. Právě z výsledků analýzy nejvíce požadovaných dovedností je možné postavit skutečně efektivní vzdělávací systém pro danou společnost. Pokud však taková analýza chybí, dochází následně k tomu, že vedoucí pracovníci motivaci podřízených řeší spíše intuitivně a v případě neúspěchu se odvolávají na neschopnost oddělení řízení lidských zdrojů najít správné zaměstnance, nebo přechází k direktivnímu způsobu řízení.

Dalším tématem teoretické části je sociální komunikace na pracovišti a role manažerů, která má takovou komunikaci podporovat. Bylo poukázáno na skutečnost, že schopnost komunikovat, je u řídicího pracovníka hlavní dovedností, bez které lze těžko očekávat výborné výsledky celého týmu, který řídí. V praktické části se následně ukázalo, že vedoucí pracovníci činnost komunikovat a přizpůsobit svým podřízeným opomíjí a někteří si ani neudělají čas pro osobní pohovory či neformální setkání mimo pracovní prostředí. Přitom právě tato činnost by byla jejich podřízenými nejvíce oceňována.

Druhá kapitola teoretické části se věnovala managementu a motivaci zaměstnanců. Byly vysvětleny psychologické a sociální faktory, které mají na motivaci největší vliv a také byly popsány základní pojmy, které s motivací souvisejí. Autor se také snažil zaměřit na historický vývoj motivačních teorií, aby poukázal na fakt, že některé metody, které jsou dnes již překonané, jsou stále často používané. To se však v praktické části neprokázalo, neboť ani metoda trestu a odměny a ani čistá direktiva nebyly v průzkumu hodnoceny jako ty nejčastější. Pro autora to znamená, že by další takový průzkum měl být více zaměřen na zjištění používání nejnovějších trendů. To,

že respondenti hlasovali pro delegování, koučing a mentoring, připisuje autor tomu, že takové metody zmínil. Přesto skoro 28 % respondentů uvedlo, že nadřizený používá i jiné formy než ty uvedené v dotazníku a právě do této oblasti by bylo zajímavé směřovat příští průzkum.

Poslední kapitola teoretické části se věnovala rozvoji řídicích pracovníků a manažerů. Zdůraznila význam celoživotního vzdělávání těchto pracovníků a nastínila některé nové trendy, které se v posledních letech stále častěji objevují. Jednalo se především o emoční inteligenci, leadership, čtyři styly řízení, které vychází ze situační teorie a některé další nástroje či přístupy, které mohou pomoci v rozvoji lidského kapitálu.

Praktická část nám však ukázala, že v praxi se často zavádění těchto nových přístupů nevěnuje dostatek času a pozornosti, což bylo potvrzeno průzkumem, kdy skoro 70 % respondentů uvedlo, že v této oblasti jejich nadřizení či oni sami rozvíjeni nejsou.

Důvodem bude především častá přetíženost řídicích pracovníků, kteří se pak věnují především úkolům, které jsou akutní a důležité, ale nevěnují se dostatečně úkolům, které sice akutní nejsou, ale důležité rozhodně ano. Řešením by mohla být v této oblasti právě podpora ze strany řízení lidských zdrojů, které by mohlo zdůraznit tuto náplň pracovní činnosti řídicích pracovníků a přesunout ji tak do úkolů akutních.

Autorova zkušenost z firem nad 500 zaměstnanců ukazuje, že právě u těchto firem k takovým změnám a přístupům ze strany řízení lidských zdrojů dochází a vede jednak k mnohem lepším ekonomickým výsledkům, ale především mnohem silnější firemní kultuře a větší spokojenosti motivovaných zaměstnanců.

Vypracování bakalářské práce a především její praktická část, přinesla autorovi možnost otevřít následnou diskuzi na toto téma s personálními manažerkami a manažery jako hlavními představiteli oddělení řízení lidských zdrojů, se kterými autor takové cílené vzdělávání tvoří a realizuje.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARNOLD, J., et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4
- BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6
- BEDRNOVÁ, E., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0
- BORG, J. *Řeč těla*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4474-2
- BRADBERRY, T., GREAVES, J. *Emoční inteligence*. 1. vyd. Praha: Albatros media, 2013. ISBN 978-80-265-0039-1
- FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*, 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3003-8
- FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8
- FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2

- GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. 2. vyd. Praha: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6
- HABERLAITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0
- JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-1279-6
- KABÁTEK, A., LOŠŤÁKOVÁ, O. *Obchodní a manažerská prezentace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3344-9
- KODÝM, M. *Metody rozvoje sociálních dovedností*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2014. ISBN 978-80-7452-046-4
- KOTLER, P., LANE, K. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7
- PINK, D.M. *Pohon, překvapivá pravda o tom co nás motivuje*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-671-6
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomia, 2004. ISBN 80-245-0703-X
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-89-X
- WHITMORE, J. *Koučování*. 3. vyd. Management press, 2011. ISBN 978-80-7261-209-3

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- MAXWELL, J. *21 zákonů vodcovstva*. Bratislava: Slovo života international, 2008. ISBN 978-80-89165-19-3

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Situační teorie.....	39
---------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1: Délka praxe.....	47
Graf 2: Muži versus ženy.....	48
Graf 3: Loajalita.....	49
Graf 4: Velikost zaměstnavatele.....	50
Graf 5: Praxe v řízení zaměstnanců.....	51
Graf 6: Direktiva.....	53
Graf 7: Jiné formy řízení.....	54
Graf 8: Další formy řízení a odborné přípravy.....	54
Graf 9: Dovednost motivovat podřízené.....	55
Graf 10: Současná úroveň motivace.....	56
Graf 11: Odměna a trest.....	56
Graf 12: Změna formy současné motivace.....	57
Graf 13: Odhalení skutečných motivátorů u podřízených.....	57
Graf 14: Zacílení vzdělávacích tréninků.....	58
Graf 15: Organizace development centra.....	59
Graf 16: Jiná forma průzkumů vzdělávacích potřeb.....	59
Graf 17: Komunikace mezi odděleními.....	60
Graf 18: Soulad strategií.....	61
Graf 19: Vzdělávání řídicích pracovníků v motivaci.....	61

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – Dotazník.....	I
PŘÍLOHA B – Vyhodnocení dotazníku.....	II

PŘÍLOHA A – Dotazník

Motivace v teorii a praxi řízení lidí

1. Celková délka Vaší pracovní praxe:				
do 1 roku	1 až 5	6 až 10	11 až 19	20 a více
2. Jste muž nebo žena?				
Muž	Žena			
3. Kolik let pracujete nebo jste pracoval/a nejdéle u jednoho zaměstnavatele?				
1 až 3	4 až 9	10 až 19	20 a více	
4. Velikost vašeho zaměstnavatele v počtu zaměstnanců kde jste pracoval/a, nejdéle?				
Do 10	11 až 49	50 až 249	250 až 1000	1000 a více
5. Řídíte nebo jste řídil/a jiné zaměstnance?				
Ano	Ne			
6. Byla nejčastějším stylem řízení u vaší společnosti direktiva?				
Ano	Ne			
7. Používal Váš přímý nadřízený i jinou formu řízení?				
Ano	Ne			
8. Mezi nejčastější jiné formy odborné přípravy a řízení, které byly na Vás uplatňovány, patřily:				
Koučing	Mentoring	Delegování	Leadership	
Systemický management		Synergetizace	Mediace	jiné
9. Cítíte se dostatečně pracovní motivován/a svým nadřízeným?				
Ano	Ne			
10. Svoji současnou pracovní motivaci hodnotíte:				
Špatně		Dobře	Velmi dobře	
11. Patří mezi nejčastější používané motivační metody u vaší společnosti odměna a trest?				
Ano	Ne			

12. Ocenil/a byste jinou formu motivace, než je ta současná?		
Ano	Ne	
13. Jak by mohl Váš nadřízený lépe poznat Vaše skutečné motivy a potřeby, které by Vás více motivovaly?		
Dobrý nadřízený by to měl sám poznat		
Pravidelný pohovor		
Neformální setkání		
Formou dotazníku		
Prostě větším zájmem o mne		
14. Jak hodnotíte zacílení vzdělávacích a rozvojových tréninků u vaší společnosti?		
Špatné	Dobré	Velmi dobré
15. Organizuje vaše společnost pravidelně development centra pro střední a nižší management?		
Ano	Ne	Nevím
16. Dělá vaše společnost nějaký jiný průzkum vzdělávacích potřeb zaměstnanců?		
Ano	Ne	Nevím
17. Komunikaci mezi oddělením řízení lidských zdrojů (HR) a managery považují za:		
Výbornou	Dobrou	Špatnou
18. Na svém pracovišti vnímám soulad mezi strategií řízení lidských zdrojů a celkovou strategií managementu.		
Ano	Ne	
19. Řídicí pracovníci jsou dostatečně školeni v dovednostech, jak řídit, motivovat a vést své podřízené		
Ano	Ne	

PŘÍLOHA B – Primární data

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ

1. 1. Celková délka Vaší pracovní praxe

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
20 a více	32	27,12 %	27,12 %	✓ ✗
6 až 10 let	28	23,73 %	23,73 %	✓ ✗
11 –19 let	28	23,73 %	23,73 %	✓ ✗
1 až 5 let	24	20,34 %	20,34 %	✓ ✗
do 1 roku	6	5,08 %	5,08 %	✓ ✗

2. 2. Jste muž nebo žena?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Žena	74	62,71 %	62,71 %	✓ ✗
Muž	44	37,29 %	37,29 %	✓ ✗

3. 3. Kolik let pracujete nebo jste pracoval/a nejdéle u jednoho zaměstnavatele?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
4-9	48	40,68 %	40,68 %	✓ ✗
1-3	29	24,58 %	24,58 %	✓ ✗
10-19	26	22,03 %	22,03 %	✓ ✗
20 a více	15	12,71 %	12,71 %	✓ ✗

4. 4. Velikost vašeho zaměstnavatele v počtu zaměstnanců, kde jste pracoval/a, nejdéle působil/a?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
50 - 249	34	28,81 %	28,81 %	✓ ✗
11 - 49	31	26,27 %	26,27 %	✓ ✗
250 - 1000	22	18,64 %	18,64 %	✓ ✗
1000 a více	17	14,41 %	14,41 %	✓ ✗
do 10	14	11,86 %	11,86 %	✓ ✗

5. 5. Řídíte nebo jste řídil/a jiné zaměstnance?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Ano	82	69,49 %	69,49 %	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ne	36	30,51 %	30,51 %	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

6. 6. Byla nejčastějším stylem řízení u vaší společnosti direktiva?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Ne	62	52,54 %	52,54 %	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ano	56	47,46 %	47,46 %	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

7. 7. Používal Váš přímý nadřízený i jinou formu řízení?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Ano	83	70,34 %	70,34 %	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ne	35	29,66 %	29,66 %	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

8. 8. Mezi nejčastější jiné formy odborné přípravy a řízení, které byly na Vás uplatňovány, patřily:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Delegování	39	33,05 %	33,05 %	✓ ✗
Jiné	33	27,97 %	27,97 %	✓ ✗
Koučing	17	14,41 %	14,41 %	✓ ✗
Mentoring	11	9,32 %	9,32 %	✓ ✗
Leadership	10	8,47 %	8,47 %	✓ ✗
Systemický management	6	5,08 %	5,08 %	✓ ✗
Mediace	2	1,69 %	1,69 %	✓ ✗

9. 9. Cítíte se dostatečně pracovní motivován/a svým nadřízeným?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Ne	62	52,54 %	52,54 %	✓ ✗
Ano	56	47,46 %	47,46 %	✓ ✗

10. 10. Svoji současnou pracovní motivaci hodnotíte:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Dobře	58	49,15 %	49,15 %	✓ ✗
Špatně	32	27,12 %	27,12 %	✓ ✗
Velmi dobře	28	23,73 %	23,73 %	✓ ✗

11. 11. Patří mezi nejčastěji používané motivační metody u vaší společnosti odměna a trest?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Ne	81	68,64 %	68,64 %	✓ ✗
Ano	37	31,36 %	31,36 %	✓ ✗

12. 12. Ocenil/a byste jinou formu pracovní motivace, než je ta současná?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Ano	78	66,1 %	66,1 %	✓ ✗
Ne	40	33,9 %	33,9 %	✓ ✗

13. 13. Jak by mohl Váš nadřízený lépe poznat Vaše skutečné motivy a potřeby, které by Vás více motivovali?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Pravidelný pohovor	45	38,14 %	38,14 %	✓ ✗
Neformální setkání	31	26,27 %	26,27 %	✓ ✗
Dobrý nadřízený by to měl sám poznat	28	23,73 %	23,73 %	✓ ✗
Prostě větším zájmem o mne	10	8,47 %	8,47 %	✓ ✗
Formou dotazníku	4	3,39 %	3,39 %	✓ ✗

14. 14. Jak hodnotíte zacílení vzdělávacích a rozvojových tréninků u vaší společnosti?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Špatné	53	44,92 %	44,92 %	✓ ✗
Dobré	51	43,22 %	43,22 %	✓ ✗
Velmi dobré	14	11,86 %	11,86 %	✓ ✗

15. 15. Organizuje vaše společnost pravidelně development centra pro střední a nižší management?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Ne	75	63,56 %	63,56 %	✓ ✗
Nevím	23	19,49 %	19,49 %	✓ ✗
Ano	20	16,95 %	16,95 %	✓ ✗

16. 16. Dělá vaše společnost nějaký jiný průzkum vzdělávacích potřeb zaměstnanců?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Ne	69	58,47 %	58,47 %	✓ ✗
Ano	41	34,75 %	34,75 %	✓ ✗
Nevím	8	6,78 %	6,78 %	✓ ✗

17. 17. Komunikaci mezi oddělením řízení lidských zdrojů (HR) a managery považují za:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Dobrou	63	53,39 %	53,39 %	✓ ✗
Špatnou	48	40,68 %	40,68 %	✓ ✗
Výbornou	7	5,93 %	5,93 %	✓ ✗

18. 18. Na svém pracovišti vnímám soulad mezi strategií řízení lidských zdrojů a celkovou strategií managementu

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Ne	68	57,63 %	57,63 %	✓ ✗
Ano	50	42,37 %	42,37 %	✓ ✗

19. 19. Řídící pracovníci jsou dostatečně školeni v dovednostech, jak řídit, motivovat a vést své podřízené

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %	Akce
Ne	82	69,49 %	69,49 %	✓ ✗
Ano	36	30,51 %	30,51 %	✓ ✗

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radim Zeman

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Problematika motivace v teorii a praxi řízení lidských zdrojů

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 73

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Valerij Šulc, CSc.