Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra práva

Bakalářská práce

Charakteristika pracovního chování Čechů a Ukrajinců

Vypracoval: Bykova Sofiia
Vedoucí práce: Nichtburgerová Danuše, PhDr.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2014/2015**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sofia BYKOVA**
Osobní číslo: **E14394**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Charakteristika pracovního chování Čechů a Ukrajinců**

Zadávající katedra: **Katedra práva**

Zásady pro vypracování:

Cíl:
Cílem práce bude srovnání pracovního chování Čechů a Ukrajinců zaměstnaných na území České republiky.

Metodický postup:
Autorka se teoreticky zorientuje ve zvolené problematice a poté provede srovnávací analýzu faktorů pracovního chování zástupců těchto národů. Bude použita kombinace kvalitativních a kvantitativních metod. Vztahy mezi analyzovanými daty bude porovnávat s literaturou a klasickou teorií pracovní psychologie. V závěru práce stanoví doporučení, která se budou týkat možností spolupráce Čechů a Ukrajinců v rámci pracovního procesu, případně eliminace problémů, způsobených kulturními rozdíly.

Rámcová osnova:
1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíl, hypotézy a metodika práce. 4. Praktická část. 5. Zhodnocení. 6. Závěr. 7. Summary. 8. Seznam literatury. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

1. **Frank, R. (2015).** *Mikroekonomie a chování*. **Praha: Nakl. Svoboda.**

2. **Provazník, V. (2013).** *Psychologie pro ekonomy*. **Praha: VŠE.**

3. **Rymeš, M. (2013).** *Základy psychologie trhu*. **Praha: Karolinum.**

4. **Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2013):** *Psychologie ve světě práce*. **Praha: Karolinum.**

5. **Weiner, B. (2012).** *Theories of motivation*. **Chicago Rand McNally.**

Původní téma bylo zadané v roce 2015 a dne 13. 4. 2016 došlo k jeho úpravě.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Danuše Nichtburgerová**
Katedra práva

Konzultant bakalářské práce: **PhDr. Miloslav Lapka, CSc.**
Katedra regionálního managementu

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2016**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

L.S.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice

JUDr. Rudolf Hrubý
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. dubna 2016

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum Podpis studenta

Poděkování

Děkuji Nichtburgerové Danuši, PhDr. za pomoc při vedení bakalářské práce.
Mé poděkováni patři též PhDr. Miloslavovi Lapce za konzultace při výběru tématu.

OBSAH

1. Úvod. Cíl práce 2
2. Přehled řešené problematiky 3
2.1. Člověk a ekonomika. Behaviorální ekonomie 3
2.2. Psychologické a sociologické hledisko. Psychologie práce. 9
2.3. Mentalita 20
3. Metodika 22
4. Řešení a výsledky 24
4.1. Analýza a zkoumání dat, získaných ve vybraném podniku 24
4.1.1. Charakteristika a popis podniku 24
4.1.2. Charakteristika získaných informací 24
4.2. Sekundární data. Mentalita 25
4.3. Interpretace získaných dat. Srovnatelná charakteristika. 30
4.4. Doporučení a návod. 35
5. Závěr 37
I. Summary a keywords v anglickém jazyce. 38
II. Seznam použitých zdrojů 39
III. Seznam obrázků a tabulek s uvedením názvů. .....
IV. Seznam příloh .....
V. Přílohy (vybraná data ze zkoumaného podniků). .....

1. Úvod. Cíl práce

Tématem mé bakalářské práce je pracovní chování v rámci vybraného podniku, zaměstnávajícího pracovníky českého a cizího (ukrajinského) původu. Pojem pracovního chování je zde chápan jako souhrn všech aspektů jednání a chování jedince v rámci pracovní činností. A to chování zaměstnanců v pracovním procesu, jejich vnitřní pohnutky a motivace z hlediska psychologie, dále jejich vzájemná spolupráce a komunikace.

Cílem teto práce je vytvoření přehledné a srovnatelné charakteristiky jevu pracovního chování v rámci kultur uvedených států – co mají společného a rozdílného, případně neslučitelného, analýza případných konfliktů a souvislost těchto aspektů s mentalitou. Zdůvodněním tohoto cíle je především obor, který studuji. Práce obsahuje informace, které by mohly být zajímavé a přínosné, nejen pro mé osobní účely a budoucí povolání, jak v roli nadřízené, tak i podřízené, ale případně i pro manažery.

Dalším důvodem je osobní zájem o psychologii a personalistiku. V neposlední řadě je výběr tématu a cílů opodstatněn mojí národností a původem. Přehled zkoumané problematiky obsahuje specifické body, jako např. základy ekonomické psychologie a behaviorální ekonomie (symbióza psychologického a ekonomického názoru na motivaci a racionalitu jedince), teorie pracovní motivace a reakce na různorodé podněty, charakteristiku pojmu "mentalita", obecná východiska o působení člověka ve světě ekonomiky.

Důrazy, které jsou kladeny na behaviorální ekonomii, také slouží k dalšímu zdůvodnění vybraného tématu, jako potvrzení významů psychologie v ekonomické činnosti, a zvlášť v pracovním prostředí, kde je lidský faktor projevován v nejvyšší míře. V závislosti na zjištěných informací, následuje sestavení účinného návodu ke spolupráci a podnikovému jednání mezi zkoumanými kulturami. S ohledem na to, že ve vybraném podniku nebyly zjištěné žádné problémy, spojené s pracovním chováním a rozdíly v mentalitě, těžko se definuje nějaký přínos pro danou organizaci.

Pro naplnění cílů mé práce jsem stanovila následující hypotézy:

- Ukrajinská a česká mentalita mají určité podstatné rozdíly, i když jsou tyto národy kulturně blízké.
- Pracovníci ukrajinského a českého původu dokážou efektivně fungovat v týmu a vycházet mezi sebou v pracovní činnosti. Rozdíl v mentalitě jim v tom nebrání.
- Ukrajinští pracovníci by mohli být žádoucí pro zaměstnavatele v ohledu na vyšší zájem a motivaci.

2. Přehled řešené problematiky

2.1. Člověk a ekonomika. Behaviorální ekonomie

Čím dál více se zdůrazňuje význam psychologie v ekonomickém oboru. Je samozřejmostí, že lidská psychologie se projevuje ve všech sférách lidského života, včetně pracovní činnosti. Jelikož tématem mé práce je pracovní chování, chtěla bych rozebrat podrobněji tento pojem a jevy s ním souvislé. Cílem je prohloubení znalostí o původu a vzájemných vztazích ekonomiky a psychologie. Pracovní chování je součástí ekonomického chování.

Ekonomické chování lze chápat jako chování jedince (ať už jako spotřebitele nebo ředitele firmy) v rámci ekonomických procesů. Základními prvky v tomto jevu jsou: člověk (jedinec), psychologie (vnitřní motivace, možnosti vnějšího vlivu, postoje, rozhodovací procesy atd.) a ekonomika jako celek. Detailní zkoumání součásti pracovní psychologie následuje v dalších částech mé práce.

Podle názoru na ekonomické chování a rozhodování domácností, firem (podniků), jednotlivců či státu, dělí se ekonomie na:

- Mikroekonomii, která zkoumá např. relativní ceny statků a výrobních faktorů, vliv daní na podnik a podnikatele apod. Dále se zabývá ekonomickým chováním jednotlivých subjektů, firem a státu, též jednotlivých osob, domácností.
- Makroekonomii, která zkoumá ekonomiku jako celek (na úrovni ekonomických agregátů). Dále zkoumá např. HDP a hospodářský růst, cenovou hladinu, inflaci, nezaměstnanost a další ekonomické jevy.

Přístup klasické ekonomie vychází z představy jedince, který vždy usiluje o maximalizaci užitkové funkce. Užitek je přitom funkcí množství spotřebovaného zboží nebo služeb – a nic více. Čili užitek individua = U (x1, x2, …, xn), kde xi je množství spotřebovaného zboží nebo služby i. Jedním z druhů služeb je zde volný čas. Tento přístup byl v ekonomii velmi přínosný, jak pro vysvětlování chování, tak pro návody pro hospodářskou politiku. Jeho síla vychází z faktu, že individuální spotřeba je pro lidi velmi důležitá. Užitková funkce staví individuum doprostřed jeviště. Nebere v úvahu takové motivy jako patriotismus, náboženství či pověrčivost (McDonald, 2008, s. 222).

Podle této užitkové funkce, tedy jedinec obvykle upřednostňuje vyšší množství zboží před menším. Výjimku tvoří situace, kdy klesající mezní užitek ze spotřeby dosáhne záporných hodnot. Má-li

si spotřebitel vybrat mezi dvěma balíčky zboží, vybere si ten, kde je (ceterisparibus) vyšší množství některého produktu. Jedinec, který se takto chová a jeho chování je v tomto směru konzistentní, je považován za jedince racionálního (Marinescu, 2012, s. 146). A díky racionálnímu chování spotřebitelů celý ekonomický systém spěje do stavu sociálního a ekonomického optima (Baláž, 2009, s. 19).

Autorem pojmu užitek byl už Jeremy Bentham (1748-1842). Domníval se, že sledování vlastních zájmů je u lidí projevem racionální aktivity, která je u každého založena na výpočtu možného užitku nebo újmy (Baláž, 2009, s. 15). Při rozhodování za podmínek rizika, vstupuje do rozhodování ještě pravděpodobnost, s níž dojde k užitku. Třebaže má volba i více různých výsledků (užitků), podle pravděpodobností jednotlivých realizací lze vypočítat tzv. očekávanou hodnotu užitku (Skapa & Vémola, 2012). Volba přinášející nejvyšší očekávaný užitek, je volbou optimální (Houdek, 2010).

Základy teorie očekávaného užitku položil Daniel Bernoulli v roce 1738 (Bernoulli, 1738) a později byla a formována Johnem von Neumannem a Oskarem Morgensternem v roce 1947 (von Neumann a Morgenstern, 1947). Oba navrhli řadu axiomů a základních podmínek, které jsou nutné a posta- čující pro tuto teorii (Skapa & Vémola, 2012, s. 100).

Koncept užitku i s uvedenou teorií očekávaného užitku se stal základem neoklasické ekonomie.

Shrňme si i ostatní axiomy tohoto ekonomického směru:

- Aktivity jednotlivců se agregují lineárně a často mechanicky. Všechny ekonomické jevy se dají objasnit součtem aktivit jednotlivých aktérů.
- Rozhodnutí jednotlivců se přenášejí jen pomocí cenového mechanizmu na principu aukce, která vytváří nabídku a poptávku. Nepřipouští se možnost výběru na základě značky nebo tradice.
- Informace jsou k dispozici okamžitě a v úplné podobě.
- Ekonomický cyklus, selhání trhu, ale i ekonomický růst vyplývají z technologického pokroku. Jsou považovány za exogenní vlivy, mimo samotný ekonomický systém.
- Jednotlivci jsou dokonale racionální a znají hodnoty pravděpodobností při rozhodování. Firmy i jednotlivci jsou racionálními subjekty a usilují o maximalizaci svého užitku (Baláž, 2009, s. 20).

Neoklasická ekonomie, která je dnes stále hlavním proudem ekonomie i významnou teorií lidského chování v psychologii, sociologii i politické volbě, vytvořila koncept homo economicus – dokonale racionálního jedince (De Ven & Van & Lifschitz, 2013).

Politické poselství neoklasické ekonomie bylo, že čím blíže je země ideálnímu stavu dokonalé konkurence (bez škodlivých intervencí státu), tím dříve se její ekonomika dostane do stavu ekonomického optima. Budeme-li v práci hovořit o tradičním ekonomickém pohledu, budeme mít na mysli právě tento ekonomický směr (Baláž, 2009, s. 19).

Trhy jsou tudíž sebe-regulující a volný trh je nejefektivnější metodou rozdělování zdrojů (Pettinger, 2013). (cit. podle Suchomelová, 2015)

Ekonomie následně odmítla psychologické faktory pro jejich vratkost a nejednoznačnost, začala budovat své teorie na zjednodušujícím předpokladu racionálního chování – homoeconomicus v naději, že se přiblíží přírodním vědám. Tohle ale není jediný způsob vnímání ekonomických jevů.

Behaviorální ekonomie je vědní obor, který se zabývá vlivem sociálních, kognitivních (poznávacích) a emocionálních faktorů na ekonomické chování jednotlivců a útvaru. Zatímco standardní ekonomie se věnuje důsledkům a vnějším okolnostem lidského jednání za předpokladu racionality, behaviorální ekonomie zkoumá systematické způsoby lidského rozhodování a jejich vliv na lidské jednání za podmínky omezené racionality, soustředí se zejména na výzkum heuristik (metod řešení problému nebo úkolů, za podmínky nejistého algoritmu nebo nepřesné cesty), systematických tendencí lidského chování a rozhodovaní, a na jejich důsledky pro trhy a chování jednotlivých osob.

Stále neexistuje konkrétní definice, zahrnující, kam přesně behaviorální ekonomie zasahuje a co je již mimo její dosah. Většina autorů se omezuje poznámkou o teorii omezené racionality.

Zmiňují otázky rozhodování v podmínkách rizika, popřípadě je definicí ještě zmíněna aplikace poznatků psychologie do behaviorálně ekonomických modelů (Švabenská, 2012).

Docela důvěryhodná je definice Diamonda a Vartianena: *„Behaviorální ekonomie je řada přístupů, která hledá způsob, jak rozšířit rámec standardní ekonomie a zasadit do něho znaky lidského chování, která ve standardních ekonomických teoriích scházejí.“*(Zajonc, 1968) (podle Suchomelová, 2015)

Tato definice v sobě propojuje behaviorální a klasickou ekonomií.

Může se zdát, že behaviorální ekonomie se snaží svého klasického protivníka potlačit a nahradit. Podle Burnhama, je behaviorální ekonomie vůči té neoklasické opoziční, je protichůdným přístupem ke klasické teorii (Burnham, 2013) a příznivce poslední mají zvyk ke konzervativnímu chování, těžko si připouští vznik nových názorů a tendenci.

Ale spíše behaviorální ekonomie se snaží existující ekonomické přístupy vylepšit. Výzkumníci z těchto nepřátelských táborů mezi sebou moc nekomunikují, čím docela omezují vývoj a pokrok ekonomické vědy. Přesto ale nelze říct, že behaviorální a neoklasická ekonomie jsou neusmiřitelnými nepřáteli. Spíše naopak (Smelser & Swedberg, 2005, s. 91), jak dokládá i definice od Franciscové, Maddena, Borrera: *„Behaviorální ekonomie je hybridní oblastí výzkumu, která inkorporuje principy, koncepty a myšlenky především z psychologie (ale také z jiných sociálních věd jako sociologie, filosofie a politiky) do ekonomické teorie za účelem zreálnění ekonomických předpokladů."* (Francisco & Madden, 2009)

Jinými slovy, behaviorální přístup vkládá do jednoduchých ekonomických modelů nové proměnné a nové nejistoty. Behaviorální modely obsahují více empiricky zjištěných parametrů a odrážejí pozorované vzory chování skutečných lidí (Baláž, 2009, s. 34).

Přidání dodatečných parametrů může způsobit, že behaviorální model bude komplikovanější a některé jeho předpoklady bude těžké specifikovat. Na druhou stranu, predikce behaviorálního modelu mohou být přesnější. Při určitých hodnotách parametrů se navíc behaviorální modely redukují na modely standardní, čili v tomto pojetí jsou standardní modely ekonomického chování speciálním případem modelů behaviorálních. Stále můžeme uvažovat o tom, že se člověk snaží maximalizovat svůj užitek. Přitom je ale nutné zohlednit nové faktory, které se při vnímání užitku projevují – např. rozdílnost v motivaci mezi lidmi či chyby ve vnímání a v hodnocení užitků (Baláž, 2009, s. 34).

Sunstein, Jolls a Thaler na rozdíl od předchozích výzkumníků definují behaviorální ekonomii pomocí některých jejích základních předpokladů: *„Je to přístup, jehož úkolem je prozkoumat reálné lidské chování. Přičemž reálné lidské chování se vyznačuje nestabilními preferencemi, omezenou racionalitou, nedokonalým zpracováním informací a neracionálním očekáváním."* (Wright & Ginsburg, 2012) (cit. podle Suchomelová, 2015)

Existuje mnoho názorů podporujících existenční právo behaviorální ekonomie.

„Nyní platíme strašnou cenu za naší slepou víru v moc neviditelné ruky trhu. Jsme bolestivě blikající nahoru k falši standardní ekonomické teorie, tvrdicí, že lidské bytosti jsou schopny vždy dělat racionální rozhodnutí a že trhy a instituce, v souhrnu, jsou schopné k zdravé samoregulaci. Pokud se nesplnila očekávání o věcech, které by zdánlivé měli fungovat v hyper racionálním světě Wall Street, jaké škody to muže způsobit v jiných institucích a organizacích, které se rovněž skládají z nedokonalých a méně-než-logických lidí?…" (Ariely, 2009, s. 80)

„Je nezbytně nutná teorie postihující zákonitosti chování trhu. Teorie schopná vysvětlit a aplikovat anebo alespoň předpovídat celé soubory jevů." (Štikar & Rymeš & Riegel & Hoskovec, 2003, s. 215)

Takovou teorii nám poskytuje psychologie trhu, která v sobě spojuje tržní jevy a lidský faktor. Jelikož jsou účastníci trhu vybaveni vědomím, schopni sebereflexe a složitého chování, je silně omezená možnost řešení problémů trhu pouze ekonomickými prostředky. Na druhé straně, je-li tu vůbec možnost pro psychologii podílet se na řešení problémů tohoto řádu, pak je to něco jako poslání - bez ohledu na současnou, zatím elementární úroveň dosažených výsledků (Štikar & Rymeš & Riegel & Hoskovec, 2003, s. 215).

„… trh není imunní vůči systémovým chybám. Řeknou-li si účastníci trhu, že „asi nastane inflace“, tedy pokles reálné hodnoty peněz a začnou urychleně nakupovat, aby se pojistili před ztrátou. Obchodníci prudce zvýší ceny, aby využili situace a inflace je zde.“ (Štikar & Rymeš & Riegel & Hoskovec, 2003, s. 215) Klasická ekonomika považuje racionalitu za základ ekonomického chování. Behaviorální ekonomie vychází především z omezené racionality.

Podstatou teorie omezené racionality je tvrzení, že existence poznávacích limitů lidského myšlení, komplikovanost struktury okolního prostředí, ale i omezené časové podmínky, kterými při rozhodování disponujeme, neumožňuje jedinci se ve většině případů rozhodovat optimálně. Kvůli omezenosti poznávacího orgánu jsme k dořešení rozhodovacího procesu v reálném čase donuceni zjednodušovat rozhodovací mechanismy a používat pouze přibližné metody. Rozhodování má v tomto případě podle zásad omezené racionality spíše podobu hledání přijatelného řešení pomocí různých heuristik, nežli hledání nejlepšího optimálního řešení, jak uvádí teorie racionálního rozhodování.

Jelikož účinnost jednotlivých heuristik závisí na struktuře okolního prostředí, modely omezené racionality popisují nejenom, jak je rozhodnutí dosaženo na základě nějaké zvolené heuristiky, ale posuzuje v kterých oblastech je určitá heuristika prospěšná a v kterých ne (Gigerenzer & Selten).

Kromě nestabilních preferencí, omezené racionality, nedokonalého zpracovávání informací a neracionálního očekávání, staví behaviorální ekonomie ještě např. na těchto předpokladech a konceptech:

- neegoistické chování (např. altruismus) – oponuje jedné z hlavních hypotéz neoklasické ekonomie – zájmu o vlastní užitek. Behaviorální ekonomie říká, že sebezájem má svá omezení. (Existuje ale opoziční názor, že se v tom případě preferuje "nemateriální užitek".)
- emoce, etika, spravedlnost, blahobyt, sociální preference

- intertemporální (mezičasový, přechodný) volba
- rozhodování za rizika nebo nejistoty
- rovnováha – centrální otázka behaviorální ekonomie, která implikuje, že se tato nová disciplína neomezuje jen na individuální rozhodování, ale analyzuje i trh (Diacon & Donici & Maha, 2013). (podle Suchomelová, 2015)

„Ekonomická psychologie aspiruje převážně na spoluúčast na řešení mikroekonomických problémů. Oblast makroekonomie je lépe postižitelná prostředky sociologie, i když na úrovní kauzální analýzy je psychologie nezastupitelná.“ (Štikar & Rymeš & Riegel & Hoskovec, 2003, s. 217-218)

Říká se, že makroekonomie je zatím relativně méně přístupná psychologickému šetření. Je to proto, že se týká celých populací. Nicméně výkaznictví, statistiky dostupné na úrovni státu nebo mezinárodních organizací umožňují nejen klasifikační, ale i vztahovou analýzu určitých druhů chování. Tato data mají většinou ustálenou formu a jsou poskytována pravidelně, lze je považovat za časové řady a vysuzovat z nich závěry o předmětu našeho zájmu. Vysoká úroveň agregace makroekonomických dat umožňuje matematické modelování ekonomických procesů. Otázkou je, a zřejmě ještě nadlouho bude, jak v matematických simulačních modelech respektovat člověka s jeho subjektivitou a variabilitou. Těžiště pozornosti psychologie směřuje k jedinci. Naopak v ekonomii jde spíše o jevy hromadného charakteru a ekonomie se zabývá "průměrným člověkem", který ovšem reálně neexistuje (Štikar & Rymeš & Riegel & Hoskovec, 2003, s. 217-218).

V souvislosti se snahami o prosperitu se pozornost přesunula od průměru ke špičkovým výkonům. Pak je logická otázka, v čem a proč se ona špička od průměru liší a jak ji dále rozvinout. K řešení této otázky však ekonomie sama nemá dostatek prostředků (Štikar & Rymeš & Riegel & Hoskovec, 2003, s. 217-218).

Víceméně, v praxi jsou častěji a častěji slyšet názory, že psychologie není méně důležitou složkou, než jsou např. odborné znalosti a zkušenosti. A tyto názory se vyskytují, jak v manažerské, tak i ve výrobní sféře.

2.2. PSYCHOLOGICKÉ A SOCIOLOGICKÉ HLEDISKO. PSYCHOLOGIE PRÁCE.

Motivace

Nespočet autorů (podobně definují motivaci autoři Madsen (1979); Gibson et al. (1991); Provazník a Komárková (1996); Nakonečný (1998); Hartl a Hartlová (2000); Bedrnová a Nový (2007) nahlíží na motivaci jako na všechny proměnné, které aktivují, udržují a usměrňují naše chování (Madsen, 1979).

Tyto proměnné neboli motivy jsou vnitřními hybnými silami a nemusí být jedincem vždy zcela vědomé či uvědomované (Balcar, 1983). Navenek se pak působení těchto sil projevuje jako motivované jednání (Bedrnová, 1998, s. 221.)

V praxi se často pletou a vzájemně si nahrazuji pojmy motiv a stimul, existuje však mezi nimi zásadní rozdíl.

- Motiv: Pojem odvozený z latinského *movere* (hýbat, pohybovat) představuje pohnutku, popud či sílu, která něco/někoho uvádí do pohybu. Podle Bedrnové (1998) motiv individualizuje jedincovo prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. Plháková (2004, s. 319) doplňuje, že jde o intrapsychickou (vnitřní, skrytě duševní) dynamickou sílu, která aktivizuje a organizuje chování a prožívání s cílem nasycení – resp. vnitřního uspokojení v důsledku změny výchozí situace. Působnost motivu tedy platí do doby, než je naplněn jeho cíl. Kromě těchto cílových motivů se však vyskytují i motivy instrumentální, k nimž cíl nelze jednoznačně přiřadit (příkladem je např. zájem o určitou oblast – hudbu, sport apod.), hovoříme tedy spíše o směřování.
- Stimul: Působí na psychiku člověka vně a vědomě, a to za účelem záměrné změny motivace určené ke změně činností jedince (Bedrnová, 1998, s. 223.). Na stimul tedy reaguje jedinec až podle své vnitřní motivační struktury. Následně jestli je stimul s touto motivační strukturou v souladu, dochází k ovlivnění a změně jedincovy motivace od nežádoucí k žádoucí (resp. od klidu k pohybu).

Další definice tvrdí, že motivace shrnuje označení pro vnitřní pohnutky jednotlivce, které si vytváří sám, a na základě individuálně stanovených potřeb dosahuje díky této hybné síle subjektivně vytyčeného cíle. V kontextu psychologie práce to znamená – člověk se snaží hledat a vykonávat takovou pracovní činnost, která odpovídá jeho vnitřním potřebám tak, jak je vnímá. Tato motivace tedy nevyžaduje žádnou vnější odměnu, nýbrž vede k aktivitám a činnostem, které jsou uspokojující samy o sobě (Facová, 2009, s. 7.) Jak uvádí Hajer, Müllerová (2007),

a) Vnitřní motivace je velice stálá a napomáhá trvale motivaci k výkonu. Zahrnuje zejména autodeterminační (představení jedince primárním zdrojem svého chování, samosměrování) potřeby, jako je odpovědnost, autonomie, seberealizace a rozvoj dovedností a schopností a uznání. Zatímco uspokojení těchto potřeb vede k zvyšování

motivace, výkonu a seberozvoji, nedostatečný pocit kompetentnosti a sebeurčení jedincovu vnitřní motivaci oslabuje.

b) Vnější motivace, stimul (označována také jako externí, extrinsická) Vnější motivace naopak představuje soustavu z vnějšku působících prvků. Tyto stimuly směřují k podněcování a udržování motivace druhých – pobídky vytváří a uplatňuje vzhledem k jedinci někdo zvenčí za účelem navození jedincovy motivace, zatímco jedinec vyžaduje za vykonanou činnost odměnu. Na rozdíl od vnitřních pohnutek má vnější motivace bezprostřední a výrazný účinek, nemusí však působit dlouhodobě. Mezi nástroje vnější motivace se řadí odměny, pochvaly ale i tresty. (Armstrong, 2007)

Motivace jakožto hybná síla působí současně ve třech dimenzích:

- zaměřenost: směřování k cíli, který vychází z potřeby, kterou se jedinec snaží naplnit;
- aktivizace (též intenzita);
- stálost: udržování chování po určitou dobu (Bedrnová, 1998, s. 221).

Šmahel dále zdůrazňuje, že pro motivované jednání jsou rozhodující psychické stavy, neboť v souvislosti s určitými objekty prožíváme různé emoce. Jde o stavy excitace, emočního napětí, bdělosti a pozornostního vyladění. *„Smysl, význam a hodnotu přisuzujeme lidem, věcem, okolnímu světu v závislosti na tom, jaké pocity, obecně jaké psychické stavy v nás objekty a situace okolního světa vyvolávají.“* (Šmahel, 2000, s. 29)

Šmahel tímto tvrzením dokládá subjektivitu motivace, která se odráží od našeho individuálního vnímání, prožívání a preferencí. Podle Nakonečného (1998) ale člověk není motivován pouze jedním motivem. Jedná se vždy o komplex, v němž jsou motivy propojeny a dochází k vzájemnému ovlivňování. Proto není jednoduché motivy měřit a odhalovat. Stejné motivy mohou být vyjadřovány různým chováním, ale zároveň může být stejné chování výsledkem rozdílných pohnutek, přičemž se skrze motivace jedinec nemusí snažit pouze něco získat, ale také se něčemu pokusit vyhnout.

Základní zdroje motivace podle názorů mnoha autoru (např. Bedrnová (1998, s. 224), Bedrnová a Nový (1994); Provazník a Komárková (1996); Hroník (1999) jsou:

- Potřeby: Cílem potřeby je změna dosavadní neuspokojivé situace, přičemž každá z potřeb je obvykle doprovázena afektem, nepříjemným vnitřním napětím a má vlastní vzorec vyjádření a uspokojování (Madsen, 1979). Obecně ji lze vyjádřit jako nedostatek (např. peněz, uznání) anebo nadbytek (např. energie, elánu někomu pomoci) (Tureckiová, 2007), a to buď fyziologické, sociologické nebo psychologické povahy (Gibson et al., 1991). Pakliže se jedinci něčeho nedostává nebo naopak něčím přebývá, dochází k porušení jeho vnitřní rovnováhy. Potřeba tak vzniká při odchylce od ideální hodnoty – pokud nemůže být odchylka automaticky upravena, je aktivován pud a vybuzený organismus zahajuje činnost ke znovuobnovení rovnováhy. Potřeba je tedy spouštěčem výchozího motivačního stavu a snaží se nasměrovat jedincovo chování k dosažení cíle (Nakonečný, 1996). Od přání se liší nutností. Její dlouhodobé nenaplnění se nepříznivě odráží v pocitu dobré pohody (Hartl & Hartlová, 2000).

- Návyky: Pojem návyk (také stereotyp) lze definovat jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Může se vytvořit, jak na základě výchovy a socializace, tak i vlastních jedincových aktivit, pakliže je pravidelně praktikován a postupem času zautomatizován. Stereotypní činnosti jsou následně člověkem asociovány ve chvíli, kdy nastanou obvyklé podmínky k provozování této činnosti. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele můžeme návyk vymezit jako naučený vzorec chování, který se v rovině prožívání projevuje jako relativně fixovaná tendence, vnitřní tlak a pohnutka učinit něco konkrétního v konkrétní situaci (Bedrnová, 1998, s. 226)

- Zájmy: Tímto pojmem můžeme podle Hroníka (1999) chápat výběrovou činnost trvalejšího zaměření s cílem dozvědět se více o předmětu zájmu, a to za doprovodu příjemných prožitků.

- Hodnoty: Hodnoty neboli osobní principy ovlivňují naše jednání v závislosti na kolektivním pojetí toho, co je pokládáno za dobré, žádoucí a vhodné a naopak za špatné, nežádoucí a nevhodné v konkrétní kultuře. (Schaefer podle Nakonečný, 1998, str. 197) Jde o přisuzování vlastního významu a smyslu skutečnostem, které potkáváme v běžném životě. Takové počínání směřuje k vytváření individuálního hodnotového systému, který reflektuje hierarchii subjektivních hodnot a projevuje se v základním motivačním zaměření.

- Ideály: Ideálem rozumíme formu myšlenky či názorné představy něčeho pozitivně hodnoceného a subjektivně žádoucího, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení. Tato představa je získávána a přetvářena v průběhu života a ovlivňována působením sociálního okolí. (Bedrnová, 1998, s. 230.) Ideály mohou mít podobu životních cílů, osobního profilu apod. (Provazník & Komárková, 1996). Motivační proces, jak vyplývá ze specifikace podstaty motivace, si můžeme motivované jednání představit jako mobilizaci energie orientované k dosažení subjektivně významné změny, tedy uspokojení potřeby. Hybatelem motivačního procesu je motivační napětí, které vychází z narušení vnitřní rovnováhy. Obnovení této rovnováhy je podmíněno odstraněním stávajícího nedostatku nebo nadbytku. Pokud je tento cíl dostatečně atraktivní a vyžadované úsilí na jeho dosažení je subjektivně vyhodnoceno jako reálné, dochází k instrumentálnímu chování, které vede k uspokojení potřeby – naplnění cíle. Touto dovršující reakcí vzniká cykličnost procesu, neboť zánik původního motivu vytváří prostor pro vznik nových motivů. (tamtéž).

Existují i další možnosti klasifikace pohnutek. Tak, např. Homola (1977) řadí motivy podle:

- vzniku: primární a sekundární narušení rovnováhy, motivační napětí, instrumentální chování, uspokojení potřeby, vyhodnocení situace, zánik původního motivu uvolňuje prostor pro vznik nových motivů

- znaménka: pozitivní a negativní - orientace: terminální a instrumentální a intenzity.

Smékal (2002) přichází s dělením na motivy vědomé a neuvědomované podle míry vědomí, které se podílí na vzniku a uplatnění motivu. Nesčetně citovanou typologií je rozlišování vnitřních a vnějších motivů (stimulu) podle Hezberga a kol. (In Armstrong, 2007, str. 221) a) vnitřní motivace (označována také jako interní, intrinsická). (cit. podle Faltová, 2015)

Dalšími faktory, ovlivňujícími motivaci a chování mohou být:

- Kultura: Vytváří určitý rámec, v němž si jednotlivci a sociální skupiny vytvářejí určitý životní způsob. Působením existující hodnotové orientace společností, ovlivňováním struktury potřeb a hmotnými podmínkami společnosti je významně ovlivňováno individuální a skupinové chováni.
- Hodnoty: Kulturní hodnoty vytvářejí kritéria, v jejichž duchu posuzujeme, co je přijatelné či nikoliv, co je krásné nebo ošklivé, dobré nebo zlé.
- Demografické znaky: Demografickými údaji můžeme přesněji identifikovat a začlenit populaci do menších, homogenních celků, které jsou nějak specifické vzhledem ke způsobu života (např. podle věku, výše příjmu nebo regionálního začlenění). Může se projevovat jako národní mentalita (o ni budu mluvit dále).
- Sociální status: Je chápán jako znak významný z hlediska odlišnosti v projevech chování.
- Referenční skupiny: Referenční skupiny (především zájmové skupiny a skupiny přátel) značně ovlivňují životní způsob a chováni.
- Rodina: Je zdrojem základních hodnot a zvyku jedince. Nejčastěji se tyto hodnoty zachovávají po celou dobu života.
- Osobnost: Persona, člověk sám o sobě, jeho zvyky, názory, postoje, zájmy, psychické a biologické složky, chápané komplexně a vzájemně se ovlivňující.
- Postoje: Relativně stála připravenost subjektu reagovat stejně na určitý druh podnětů.
- Emoce: Citové projevy, prožívaní.
- Vnímání: Přijímání informací z vnější a vnitřní složky světa.
- Učení a paměť.

Psychologie se spekulativním postupům vyhýbá a je daleko těsněji spjata s nižšími úrovněmi abstrakce, což je dáno v rozmanitosti zkoumaných jevů a procesů. Psycholog tedy potřebuje především určitě schéma pro orientaci v poli možných interakcí psychologických a ekonomických problémů. Takové schéma předloží např. Van Raaij (1981) (podle Štikar & Rymeš & Riegel & Hoskovec, 2003, s. 217-218).

OE – obecné ekonomické podmínky

EP – ekonomické prostředí

OF – osobnostní faktory

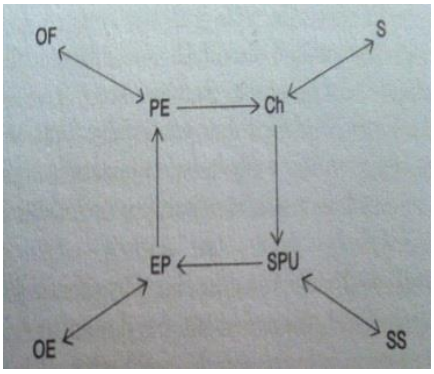
PE – percepce ekonomických podmínek

Ch – chování

S – situace

SPU – subjektivní pocit uspokojení

SS – míra sociálního souhlasu.



OBRÁZEK 1 INTERAKCE EKONOMICKÝCH A PSYCHOLOGICKÝCH ČINITELŮ.

Jednotlivé vztahy tohoto schématu zachycují:

1. OE – PE percepce ekonomických skutečností, a to pod vlivem masmédií, agentur veřejného mínění, např. iluze týkající se peněz
2. PE – Ch percepce, preference a postoje vztažené k chování.
3. Ch – SPU (ne)uspokojení spotřebitelů (nebo jiných ekonomických agentů).
4. Ch – EP vztahy nabídky a poptávky, zboží a služeb.
5. SPU – EP návrhy a vývoj výrobků, služeb a programů založených na spokojenosti spotřebitele a jeho zkušenostech.
6. SPU – PE zjišťování míry upevnění spotřebitelských percepcí.
7. OE – PE vztah obecných ekonomických podmínek a osobních financí a příležitostí pro vedení domácnosti.
8. OF – PE vliv osobnosti, kognitivního stylu a životního stylu na percepci a kategorizaci ekonomické reality.
9. S – Ch vliv situačních faktorů na ekonomické chování.
10. SS – SPU korespondence ekonomické a životní spokojenosti.

Schéma vyjadřuje, jak základní vstupy (nezávislé proměnné) – osobnostní situace, obecné ekonomické podmínky a míra sociálního souhlasu – vstupují do systémových vztahů a vytvářejí vzájemně zpětné vazby: chování není prostou reakcí na jednoznačný laboratorní podnět, ale podnět sám musíme nejprve identifikovat a je jím nejen sama situace, ale také osobností zprostředkovaná percepce obecných

ekonomických podmínek a ekonomického prostředí. Ekonomické chování je proces, v němž se uplatňuje autoregulace – ekonomické chování působí i samo na sebe (Štikar & Rymeš & Riegel & Hoskovec, 2003, s. 216-217).

Ekonomická psychologie zasazuje pracovní proces a vztahování se člověka k němu do širších, ekonomických souvislostí. Plynule navazuje na témata klasické psychologie práce, jako jsou např. fyzikální pracovní podmínky, resp. sociální determinace produktivity práce a táže se nejen po motivaci, ale i po příčinách, proč lidé pracují (práce má stránku instrumentální, příjmovou, ale také jde o práci, jako potěšení, jako seberealizaci, jako sociální instituci, o vztah práce i volného času, o otázky dobrovolné práce bez nároku na odměnu, zaměstnanost a nezaměstnanost.

Ačkoliv jak uvádí Armostrong (2007), management by měl dbát na podněcování a udržování vnější motivace zaměstnanců skrze finanční odměnu a benefity. K nejvýznamnějším podnětům právě osobní zájem vlastníka firmy, jeho vnitřní uspokojení a pocit morální zodpovědnosti, touhu realizovat moderní podnikatelské postupy a snahu vrátit něco zpět místní komunitě. Zatímco vnitřní motivace napomáhá kontinuální motivaci k výkonu, vychází z individuálně stanovených potřeb a nevyžaduje žádnou vnější odměnu, jelikož vede k aktivitám a činnostem, které jsou uspokojující samy o sobě, motivace vnější představuje působení vnějších pobídek, tzv. stimulů, za jejichž naplnění jedinec odměnu vyžaduje.

Díky svému akceleračnímu charakteru nás motivace jako hybná síla provází napříč všemi oblastmi života. Pracovní motivaci lze označit jako předpoklad úspěšného vedení zaměstnanců a v důsledku celé organizace. Vyjadřuje totiž podobu ochoty zaměstnance k plnění pracovních úkolů. (Bedrnová & Nový, 2002, s. 262.)

Vzhledem k základnímu cíli organizace, tedy zvyšování efektivity výkonu prostřednictvím pracovníků, je proto nezbytné, aby management věnoval pracovní motivaci adekvátní pozornost a vhodně nastavil motivační a stimulační program. Pracovní motivace by však měla být dostatečně flexibilní, aby byla schopna reflektovat různé potřeby jednotlivých pracovníků. Častou chybou přitom bývá opomíjení motivů jako je uznání, spoluúčast, respekt apod. vycházející z názoru vedení, že podřízeného lze motivovat výhradně pobídkou ekonomického charakteru. (Mayerová & Růžička, 2000, s. 112)

Do sociálního rámce zasazuje pracovní motivaci i Nakonečný (1992, s. 28), podle kterého je práce sice instrumentální aktivitou vyžadující výdej energie a úsilí, uplatnění schopností a respektování závazků, norem a očekávání, vztahuje se ale zároveň k těm podmínkám práce, které vytvářejí pracovní prostředí. Vztah jedince k práci proto vyjadřuje pomocí tří dimenzí: - postojové (práce jako hodnota) - motivační (psychologický důvod pracovní činnosti) - a výkonové (faktický pracovní výkon). (tamtéž).

Při nastavování motivačního a stimulačního programu by proto měly být zahrnuty skutečnosti, které pracovní kolektiv motivují k výrobním úkolům v souladu se společensky odpovědným přístupem

(Horalíková, 2006, s. 75.) Podle Hajera a Müllerové (2007) je úkolem manažera pomoci zaměstnancům objevit jejich vlastní vnitřní motivaci a následně na ni zacílit tak, aby zaměstnanci ze svého vlastního popudu plnili stanovené úkoly, tedy nastolili proces, který u zaměstnance způsobí změnu v jeho přístupu k práci.

Dospět ke zvýšení vnitřní motivace zaměstnance lze např. zaměřením se na zvýšení:

- odpovědnosti (skrze zapojení zaměstnance do rozhodovacích procesů)
- spolupráce (vytvoření příjemné pracovní atmosféry skrze podporu spolupráce mezi nadřízenými a zaměstnanci)
- komunikace (posílení vertikální firemní komunikace např. formou pravidelných porad)
- různorodosti (podpora flexibility a střídání podoby práce a prostředí vedoucí k odstranění rutinních činností, které mohou vést k upadnutí zaměstnanců do letargie) - možnosti kariérního postupu (seberozvoj, osobní růst). (podle Faltová, 2015)

Weber, který zkoumá vliv systémového myšlení na veřejné dění ve svém slavném díle: "Etika protestantismu" tvrdí, že počátky kapitalismu mají kořeny ve filosofii protestantismu.

"Implementace povolání v každodenním životě, byla postavena na racionalitě, na takovém způsobu působení podnikavého člověka, který je systematicky a rozumně zaměřen na realizaci svého cíle. Obecně platí, že tato skutečnost rozhodovala o duchu kapitalismu. Ve skutečnosti termín "duch kapitalismu" slouží Weberovi jako definice takového systému myšlení, který se vyznačuje systematickou a racionální snahou o legitimní zisk v rámci své profese.

Weber ukazuje, že snaha o realizaci v povolání, dosažení cílů - je pouze kapitalistickou vlastností. Kapitalistická etika předpokládá určitý ideál. Člověk podle tohoto ideálu musí mít řadu vlastností a projít určitou cestu předepsaným způsobem. Především "kapitalistický" člověk se vyznačuje tvrdou prací a spořivostí. S těmito vlastnostmi se věnuje své práci a získává určitý výsledek - řeší to problém jeho sociálního zabezpečení. Jako nejvyšší odměnu dostává uznání druhých. V tom je podstata seberealizace.

Weber a Maslow dávají popis motivačních zásad západního člověka:

- je třeba usilovat o dosažení (stanovení cílů);

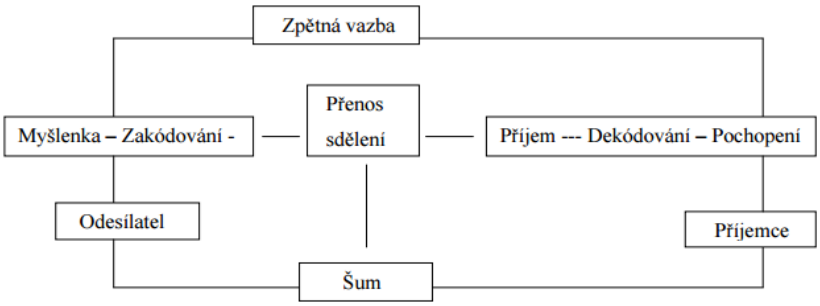
- je nutné se spoléhat jen sám na sebe, svoje síly - projevovat "soukromou iniciativu";
- k dosažení požadovaného cíle se posouvat po etapách, realizovat postupně své potřeby (plánování);
- akce musí být racionální, tj. jednotlivec musí jasně definovat, o co se snaží a pomocí jakých prostředků;
- "racionalita" je chápána pro západní jednotlivce jako "správný" postup.

Na počátku dvacátého století, Frederick Taylor a Henry Ford pochopili tento princip, který byl následně vypracován jako základ motivačního systému v západní společnosti. Motivační systém byl postaven na individuální stimulaci. Nicméně, tento princip čelí mnoha problémům v jiných kulturách (např. Japonsko), kde se ukázal jako nepoužitelný (Stražny, 2008).

Komunikace

Značná část pracovního života člověka je naplněna nejen činností, ale i sociálním stykem. V jeho rámci je nejvýznamnější sociální interakce, která představuje proces vzájemného působení (reagování, ovlivňování) jedince a druhého člověka či skupiny. Jejím východiskem a zároveň i důležitou skladebnou součástí je sociální percepce. Nejdůležitějším nástrojem nebo prostředkem pak sociální komunikace (Bedrnová, 2004).

V sociální komunikaci nejde o pouhou výměnu informací, i když se při definování a charakteristice komunikace z hlediska informační teorie pozornost soustřeďuje pouze na přenos informace. Důležité je však i její změna, formování, resp. zkreslování. Přenos informace pak předpokládá a umožňuje navázání společné činnosti. Proces komunikace charakterizuje na následujícím obrázku Koontz a Weihrich (1993).



OBRAZEK 2 PROCES KOMUNIKACE

Zdroj: Bedrnová, 2004, s. 204

Z pohledu sociální psychologie je důležité, že odesílatel a příjemce se navzájem ovlivňují, že neexistuje žádný optimální, nezkreslený přenos informací. Navíc se vytváří, mezi jednotlivými účastníky komunikačního procesu, vždy alespoň minimální vztahová vazba, která tento přenos umožňuje.

Smeltzer a Waltman (1984), kteří vytvořili podobný komunikační model, se snaží dále zdůraznit, že je velmi důležité, a to především v hospodářské organizaci, kde výsledek komunikačního procesu může mít značný ekonomický dopad. Informaci opatrně kódovat, což znamená volit slova, která mají pro všechny účastníky podobný význam a následně průběžně kontrolovat, jak byla informace dekódována (Bedrnová, 2004).

Významnou a nedílnou stránkou komunikace je její obsah, tedy to, co sdělujeme. Důležitý je však také způsob, jak to sdělujeme, jak při tom vypadáme, jak se tváříme, jak gestikulujeme.

Z hlediska užívaných znakových systémů komunikaci rozdělujeme na verbální a neverbální. Ve skutečnosti, ale tyto dva druhy komunikace nemůžeme od sebe oddělit. V situaci, kdy spolu jedinci komunikují přímo, se vždy uplatňuje jak verbální, tak i neverbální komunikace (Bedrnová, 2004).

1) Neverbální komunikace: Příkladem neverbální komunikace je výraz obličeje, oddálení, dotek, postoj, pohyb, pohled, tón řeči, její tempo a další paralingvistické projevy. Zařadit do ní můžeme ale také i úpravu zevnějšku. Prostřednictvím těchto signálů se snažíme sdělit a vyjádřit to, jak se cítíme a co prožíváme.
2) Verbální komunikace: Verbální komunikace používá specifický znakový systém (řeč a písmo), který je dán konvencí a představuje obecný systém významů přijímaný všemi členy určitého společenství.

Kromě jazyka je důležitou složkou verbální komunikace paralingvistika. Jde o nejrůznější zvukové mimoslovní projevy, které běžnou řeč mezi jedinci doprovázejí. Může jít například o opakování slov, o vyplňování mezer mezi slovy.

Ve verbální komunikaci se můžeme setkat s formou písemnou, která je specifická především tím, že je málo bezprostřední. Její výhoda spočívá v tom, že sdělení je uchováno a může se dále použít i pro případnou kontrolu. Dále se setkáváme s formou mluvenou, která je nejčastější používanou formou komunikace. Jednotliví účastníci spolu komunikují přímo. Nezáleží na jejich počtu, ani na tom, zda jsou spolu v bezprostředním kontaktu.

Zařadit sem můžeme dialog, ale i komunikace v malých a velkých skupinách. V sociální komunikaci se často objevují různé druhy problémů a nedostatků. Tyto poruchy mohou být

jednak vnější, jednak vnitřní, a to buď momentální (fyzické a psychické), nebo dlouhodobější (osobnostní) (Berdnová, 2004).

Mezi vnější rušení komunikačního procesu řadíme například nadměrný hluk, nepohodlnou židli, cizí osobu v místnosti, přílišné horko či chladno. Jako vnitřní rušivé fyzické a psychické faktory označujeme například nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, bolest hlavy, pociťovaný časový stres či momentální emocionálně nepříznivé vyladění.

Z hlediska průběhu komunikačního procesu a jeho optimalizace jsou nejproblematičtější zejména vnitřní osobností faktory, protože každý jedinec je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak prochází tímto "filtrem" (Berdnová, 2004).

Každý člověk má podobný "filtr", v němž se odráží několik již zmiňovaných složek, jako jsou:

- znalosti
- kultura
- status
- postoje
- emoce
- komunikační dovednosti (Smeltzer & Waltman, 1992, cit. podle Bedrnová, 2004).

Kromě zmíněných nedostatků se může v komunikaci nepříznivě projevit také nedostatečná příprava, unáhlené hodnocení, neosobní přístup, přemíra informací nebo ztráty při přenosu, pokud je zpráva zprostředkována několika osobami. Narušení komunikace pak může vést v některých případech i ke vzniku konfliktů. Může jít o konflikty představ, konflikty názorů, konflikty postojů a další. Základním problémem konfliktů ve vztahu ke komunikaci bývá skutečnost, že v konfliktní situaci dochází u jedinců k potlačení racionálního jednání různými emocionálními reakcemi (Koontz & Weihrich, 1993, cit. podle Hrubá 2014)

Postoje

Poslední zkoumanou složkou pracovního chování jsou postoje. Pro posuzování pracovního chování je velmi důležité poznat význam a funkci pracovních postojů a jejich vztah k pracovní motivaci a pracovní spokojenosti.

Nejčastěji jsou postoje charakterizovány jako *„relativně stálé psychické soustavy, které vyjadřují vztah člověka k světu a jeho jednotlivým složkám.“* (Štikar, 2003, s. 109). Vyjadřují hodnotící vztahy člověka ke všemu, co se nachází v jeho bezprostředním okolí i vzdáleném prostředí. Jsou v nich zahrnuty všechny složky

psychiky. Jejich výrazným znakem je polarita a subjektivní významnost. Je prokázáno, že ne vždy se postoj, který jedinec zaujímá, projeví v jeho chování. Tento poznatek je důležitý z hlediska předpovídání budoucího pracovního chování. (podle Štikar & Rymeš & Riegel & Hoskovec, 2003, s. 109). Pracovní postoje vychází z osobnostních vlastností zaměstnance (např. svědomitost má vztah k pozitivním pracovním postojům), ale zároveň souvisí i s jeho motivací, potřebami. Jako jedním z nejdůležitějších rysů, které se projevují v pracovních postojích zaměstnance, je potřeba osobního úspěchu a výkonu, dosažení výsledku práce. K žádoucím pracovním postojům lze zařadit i sociální chování zaměstnance. K dalším významným pracovním postojům patří například i iniciativa, či vytrvalost. K důležitým vlastnostem pracovních postojů patří i to, že je lze vytvářet či trénovat. Zejména těch, které souvisí s pracovní motivací (Urban, 2005).

Dle Štikara (2003, s. 109) lze pracovní postoje rozdělit do několika skupin:

- postoje k organizaci – do této skupiny lze zařadit postoje k cílům organizace, k personální politice, k firemní kultuře, vrcholovému vedení organizace, k sociální politice organizace
- postoje k nadřízeným
- postoje k pracovní skupině – sem řadíme postoje k úrovni spolupráce, interpersonálních vztahů na pracovišti, sociálnímu klimatu
- postoje k práci a jejím podmínkám – do této skupiny se řadí vztah k obsahu práce, k finančnímu ohodnocení, k fyzikálním podmínkám práce
- postoje k mimopracovním podmínkám – bydlení, dojíždění do zaměstnání

Za nejvýznamnější jsou považovány tři následující:

- pracovní spokojenost
- ztotožnění se s organizací
- ztotožnění s organizací, vztah k ní, představuje pracovní postoj "silného pocitu sounáležitosti"

Pocit sounáležitosti neboli identifikace s organizací obecně podmiňují tři faktory:

- osobnostní rysy zaměstnance
- způsob, jakým zaměstnanec vnímá své pracoviště

- poziční faktory (délka zaměstnání, úroveň pracovní pozice v hierarchii)
- ztotožnění se s pracovní pozicí (zájem o práci)

K identifikaci s pracovní pozicí, ztotožnění se s prací, dochází u osob, které uspokojuje a naplňuje práce jako taková, její obsah. Dle Štikara et al. (2003) lze logicky očekávat, že vysoká pracovní spokojenost je přímo úměrná takovému pracovnímu chování, důsledkem kterého je vysoká produktivita práce, nízké absence a nízká fluktuace.

2.3. MENTALITA

Pro účely mé práce je primárním pojmem národní (etnická) mentalita. Jako i v předchozích případech existuje spousta různých definicí pro tento pojem. Obecně lze říct, že mentalita je soubor norem, hodnot, cítění pojmu a stereotypu reakce na podněty, společných pro větší množství lidi, patřících ke stejné etnické skupině nebo dlouhodobě žijící na stejném území.

Etnickou skupinu můžeme definovat jako seskupení osob stejného rasového původu, jež používá společný jazyk a vykazuje shodné kulturní prvky. (Velký sociologický slovník, 1996)

Také se používá výraz národní charakter. *„Národní charakter je souhrn znaků kolektivu zahrnující hodnotový systém, způsoby myšlení, postoje, pocity a porozumění. Je pro něj příznačné také specifické kulturní klima představované sociálními normami, zvyky, vzdělání, uměním, náboženstvím aj.“* (Hayashi, 1998, s. 92-93)

Přítomnost zástupců různých etnik v rámci jedné společnosti tvoří takzvané rozdíly v mentalitě. Časem se tento rozdíl může zkreslit, dochází ke smíšení nebo potlačení určitých prvků. Mentalita sama o sobě je ovlivněna mnoha jevy (např. historií, tradicemi, zvyky a náboženstvím atd.)

Jako základní rozdíly jsou uváděné:

- rozdíl v orientaci: dlouhodobá nebo krátkodobá

Dlouhodobá orientace v určité kultuře spočívá v pěstování vlastností vztažených k budoucím odměnám, k vytrvalosti, k ochotě pěstovat si dlouhodobé cíle a podřídit se jim. Krátkodobá orientace se upíná pouze k okamžitým cílům.

„Tato dimenze je spjata s hodnotami a postoji odrážejícími rozdíly v západním myšlení (pro něž je příznačná orientace na rychlý výsledek a zisk) a východním myšlením (zejména s konfuciánskou filosofií, orientovanou dlouhodobě).“ (Průcha, 2010, s. 82)

Země s dlouhodobou orientací jsou obecně typické nižším životním tempem, velký důraz je kladen na hodnoty, jako je úcta, pokora a tolerance vůči druhým lidem.

- mocenský odstup:

„Rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně.“ To znamená vztah k sociální, ekonomické nebo jiné nerovnosti ve společnosti. (Hofstede & Hofstede, 1999, s. 45)

- kolektivizmus a individualismus:

Je chápan jako sklon jedinců spíše ke společnosti a kolektivnímu jednání nebo introverzi a izolovanosti.

- genderové role:

Zkoumá se vztah ke genderovým stereotypům ve společnosti, temperament, celková úroveň aktivity a agresivity obyvatelstva.

- reakce na riziko a nejistotu:

Pro použití pojmu mentalita je však nezbytná identifikace jedince se svým národem nebo etnikem.

3. Metodika

Pro získání podkladu k tématu byla vybraná společnost Arstav s.r.o. Po kontaktování vedení firmy byl zaměstnancům poskytnut krátký strukturovaný dotazník, věnovaný názorům na pracovní chovaní v rámci národnosti spolupracovníků dotazovaných osob. Při sestavování otázek jsem se snažila maximálně respektovat etickou stránku poskytnutí názorů. Také byl kladen důraz na anonymitu, vyhýbaní se uvedení konkrétních pozic při hodnocení a popisu spolupracovníků, nebo možnosti utajení a nezveřejňování těchto podrobností. Údaje by měly sloužit pouze k vypracování výsledků, ale nebyly by specifikované blíže. Tyto informace byly uvedené v poznámkách k vyplňování. Tamtéž bylo požadováno o upřímnost a maximální podrobnost odpovědí.

Dotazník obsahoval následující body:

1. *Jaká je vaše pozice (funkce v podniku)?*

2. *Jaká je vaše národnost a občanství?*

3. *Jak byste hodnotil(a) svoje pracovní chování (přístup k práci, spolehlivost a pečlivost, komunikaci s jinými pracovníky, motivaci – spíše zájem o materiální nebo nepeněžitou odměnu)?*

4. *Popište svůj názor na pracovní chování, se kterým se potkáváte na pracovišti (přístup k práci, spolehlivost a pečlivost, komunikaci s jinými pracovníky, motivaci – spíše zájem o materiální nebo nepeněžitou odměnu) v rámci své národnosti (uveďte prosím, více příkladů, jestli se charakteristiky liší; mohou být označené libovolně, podle pozice, nebo např. jen osoba 1, osoba 2 atd.).*

5. *Popište svůj názor na pracovní chování, se kterým se potkáváte na pracovišti (přístup k práci, spolehlivost a pečlivost, komunikaci s jinými pracovníky, motivaci – spíše zájem o materiální nebo nepeněžitou odměnu) u odlišné národnosti (uveďte prosím, více příkladů, jestli se charakteristiky liší; mohou být označené libovolně, podle pozice, nebo např. jen osoba 1, osoba 2 atd.).*

6. *Jestli dochází k nějakým konfliktům na pracovišti, jakým konkrétně a jestli považujete za jejich důvod rozdíly v mentalitě a kultuře?*

7. *Případné poznámky k tématu.*

Dále v dotazníku byly uvedené krátké specifikující informace pro lepší pochopení a sjednocení poznatků dotazovaných: "Níže uvedené otázky slouží k získání podkladu pro doplnění mé bakalářské práce, věnované problematice pracovního chování ke vztahu k mentalitě. Pro účely dotazování bych chtěla upřesnit předpokládaný význam pojmu pracovní chování. Chování - je soubor vnějších vědomých a cílevědomých (pozorovatelných) projevů člověka. Nejsou tím myšlené rozumové, fyzické schopnosti, ale zahrnuje to osobní vlastnosti a postoje. Jako výsledek je pracovní chování chápáno jako soubor těchto projevů na pracovišti a v souvislosti s pracovní činností a pracovní komunikací". Na závěr byly uvedené kontaktní údaje a poděkovaní.

Dalším zdrojem dat jsou vlastní zkušenosti z působení v sociálních, vzdělávacích a pracovních prostředí, jak na území České republiky, tak i Ukrajiny. K této složce patří také současná pracovní praxe v personální agentuře. V tomto případě se jedná spíše o pozorování a rozhovory s pracovníky v oboru.

Literární rešerši a získání dat následuje řešení. Je tím myšleno naplnění cílů, analýza a srovnání dat, ohodnocení a případně zamítnutí hypotéz na závěr. V analytické části práce se věnuji srovnání výsledků, získaných z primárních a sekundárních zdrojů a klasické teorii pracovního chování.

4. Řešení a výsledky

4.1. Analýza a zkoumání dat, získaných ve vybraném podniku

4.1.1. Charakteristika a popis podniku

Vybraným podnikem je: společnost ARSTAV s.r.o.

Datum vzniku: 29. 11. 2000

Sídlo: Jindřichův Hradec, Ke Mlýnu 190, PSČ 37701

Identifikační číslo: 26030152

Klasifikace ekonomických činností - podle norem CZ-NACE:

Výstavba bytových a nebytových budov, lesnictví a těžba dřeva, sladkovodní akvakultura, shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití, nepravidelná pozemní osobní doprava, silniční nákladní doprava, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Institucionální sektor: Nefinanční podniky soukromé národní

Počet zaměstnanců: 25 - 49 zaměstnanců

Základní kapitál: 100 000 Kč

Statutární orgán: Ladislav Ayrer - jednatel

Adresa: Nová Včelnice, Kostelní Radouň 118, PSČ 378 42.

Jménem společnosti jedná jednatel společnosti samostatně.

Prokura: Ing. VLADISLAV SVOBODA

Adresa: Jindřichův Hradec - Jindřichův Hradec II, sídliště U Nádraží, PSČ 377 01

Prokurista se za společnost bude podepisovat tak, že k napsané, vytištěné nebo jinak vyznačené firmě společnosti připojí svůj podpis s uvedením dodatku per procura.

4.1.2. Charakteristika získaných informací

Došlo k extrémně nízké návratnosti dotazníků. Důvod není známý, nejspíše je to v důsledku nízké pozornosti, věnované kontaktní osobou zařízení a vyplnění dotazníků kolegy a podřízenými. Přesto je ale možné z těchto zdrojů určité informace čerpat a

vycházet z faktu, poskytnutých kontaktní osobou na manažerské pozici. Dále tato skutečnost mě nutí obracet se více na sekundární zdroje pro kompletaci a zpracováni praktické části mé práce.

4.2. SEKUNDÁRNÍ DATA. MENTALITA

Především je nutné poznamenat, že jakékoliv pokusy o definici národní mentality jsou založené na statistických údajích nebo na subjektivních názorech a zkušenostech konkrétních autorů. Dále existují určité typy osobnosti, a tak v praxi se nemusí určitá složka mentality shodovat s osobnostní složkou, i přes to, že dotyčná osoba k určitému národu patří.

Co se týká statistiky jako vědy, říká se, že by člověk neměl věřit žádné statistice kromě té, kterou zfalšoval sám. Takové východisko by ale zbavovalo smyslu samotnou mojí prací. Proto budu považovat následující údaje za pravděpodobné a relativně spolehlivé.

První poznámky o pokusech definovat českou mentalitu sahají k 18.–19. století. V té době se vyskytovaly politické a kulturní procesy, směřované na vykořenění takzvaných neslavných vlastností (lenost, hloupost, zloba, netečnost). Češi se obecně zobrazovali jako pracovití, perzistentní, vytrvalí, talentovaní, vždy tuční a veselí lidé.

Existovaly i částečně kontroverzní názory: mohou být delikátní, složití a pracovitý, pilní a nepoddajní v obtížných situacích, ale žádostiví, prostopášní, nedbalí ve vztahu k budoucnosti, nestálí, nespoutaní atd.

V literatuře se objevuje pojem fiktivní humanismus (je složkou evropské kultury obecně). Mluvil o něm např. ještě T. G. Masaryk. Zvláštní vlastností je častá neschopnost dokončit úkol nebo dosáhnout cílů, neochota vytěžit z nápadů nebo situace dosažitelné maximum. Lze tento jev částečně popsat i jako opak ctižádosti, souvisí to z nedočkavostí a již zmíněné nestálosti.

Mezi jiné charakteristiky je nutné zdůraznit také toleranci. Často se zmiňuje pasivita, "držení se své půdy". To se potvrzuje faktickou tolerancí k mnoha jevům chování, jak společností, tak i konkrétních osob. V porovnání s jinými slovanskými národy lze vyčlenit určitý infantilismus dospělého obyvatelstva.

Nechci tím dávat nějaké negativní hodnocení, ale nelze odmítat takové skutečnosti:

- Menší sklon ke klasické kultuře (často považovaný za složku dospělosti a vyspělosti osobnosti), oproti tomu se někdy uvádí za dospělost právě jedinečnost a výjimečnost osobnosti. Tento bod je diskutabilní z hlediska pravděpodobnosti stereotypnosti mého názoru (v důsledku cizího původu a jiných kulturních zvyků).
- Vysoký výskyt dospělých osob, žijících s rodiči.
- Vyšší věk v okamžiku dosažení vysokoškolského vzdělání.

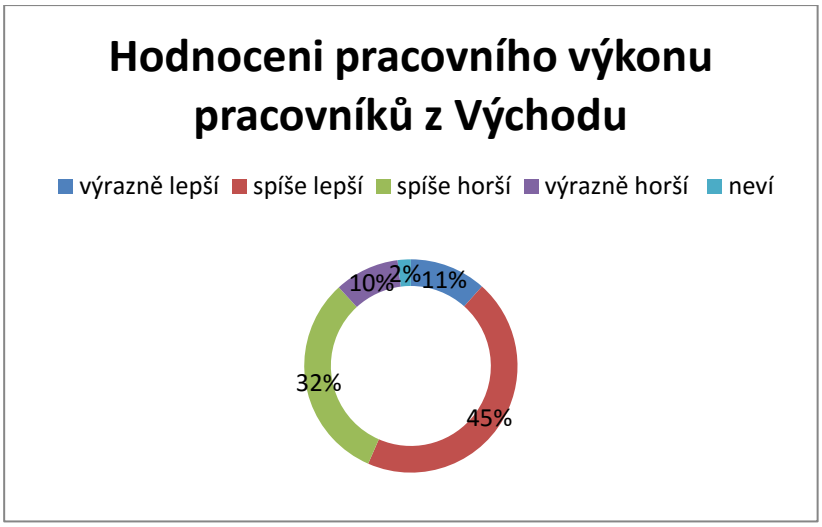
Typickou složkou české povahy je zvyk k naříkání a stěžování si. A tím je myšlen nejenom bezprostřední způsob jednání (nelze říct, že je to typické pro každého člověka), ale spíše hodnoty a způsob hodnocení. Češi jsou zvyklí porovnávat určité jevy vždy s lepším příkladem, a tak se jim vždy zdá, že se mají špatně. Např. životní úroveň je nejčastěji porovnávaná s Rakouskem a Německem. Nikoho ale nenapadá provést srovnání např. s Afghánistánem nebo Tanzanií za podmínky, že Česká republika patří, jestli ne k špičce ale k 30-ti nejpříznivějších států. Češi jsou velice ateistickým národem, tvrdí o tom nespočet statistických výzkumů a potvrzuje se to i vlastním pozorováním. Zároveň se tato charakteristika může lišit podle regionu, stejně jako jakákoliv jiná charakteristika.

Vyskytuje se určitá úroveň neúcty ke svému národu a institucím. Je to ovšem diskutabilní. Životní úroveň a základní charakteristiky státu svědčí o tom, že se stát relativně stará o svůj národ. Je-li to pravděpodobné v případě značně negativního vztahu národa samého k sobě? Autoři se často obrací ke slovu "zbabělost" ve vztahu k české mentalitě. Pro mě toto tvrzení přijde přehnané a určitým způsobem neuctivé. I když např. je pozorované časté až systematické nejisté chování studentů při školních aktivitách nebo na cvičeních. Dá se to spojit i s nízkými ambicemi.

Vztah k migrantům a cizincům je často založen na stereotypech nebo jedinečné zkušenosti. Také stereotypní negace k občanům bývalého sovětského svazu je stále typická pro starší obyvatelstvo. Mládež je v tomto více otevřená a tolerantní. Není jednoznačný názor na vztah Čechů k přítomnosti cizinců a migrantů, ale převažuje buď negativní vztah, nebo připouštění určitého počtu přistěhovalců pro přírodní osvěžení genofondu. Také lidi s nižší úrovní vzdělání a nižším sociálním statusem jsou méně tolerantní. Lze ale předpokládat, že tato vrstva projevuje negaci k mnoha jevům obecně. Jsou příklady, že mnoho států, kdy např. lidé na vyšší sociální pozici mají lepší vztah k

vládě, než na nižší. Tato tendence říká o tom, že životní úroveň ovlivňuje samotné názory na určité jevy více než skutečnost.

Podle průzkumu 66% dotázaných věří, že přistěhovalci jsou odpovědní za nárůst kriminality, pouze 15% nesouhlasí s tímto názorem. Dále 63% věří, že přistěhovalci nepřinášejí ekonomický přínos pro zemi, 15% mají opačný názor, 41% respondentů si myslí, že přistěhovalci jsou zodpovědní za pokles pracovních míst, opozice tohoto názoru stanoví 32%. Názory jsou velice protikladné, ale např. pracovní výkon se podle výzkumů hodnotí relativně kladně (Leontiyeva & Vávra, 2009).



GRAF 1HODNOCENI PRACOVNÍHO VÝKONU PRACOVNÍKŮ Z VÝCHODU

Zdroj: CVVM květen 2003 (podle Leontiyeva & Vávra, 2009).

Z hlediska pracovního chování jsou Češi adaptivní a přizpůsobiví, rychle se učí, považují činy podstatnější za status nebo obsahovanou pozici. Mají dobré nápady, ale ve většině případů je nedokážou prosadit. Kladou důraz na důvěru v pracovních vztazích, dlouhodobých kontaktech a spolupráci. Projevuje se v tom původně přátelská povaha.

Starší generace se hodně opírá o normy a formalitu, opakem je mládež, která je flexibilnější a otevřenější. Jsou nepřekotní, respektují "deadline" a časové meze, ale nespěchají. Dále jsou tolerantní, asertivní, neagresivní a nekonfliktní. V rámci svého etnika se mohou zdávat poslední charakteristiky nepodstatné a přeháněné, z hlediska jiné kultury jsou ale velice výrazné.

M. Shlemkevich píše v knize "Ztracena ukrajinská duše", - základem je zaměření se na vnitřní citově-emoční svět, ve kterém vládne ne chladný výpočet, ale žhavá “pohnutka” od srdce. (podle Belajev, on line)

Agrární životní styl spolu s blízkostí k přírodě porodil nejen citlivost a provinciální sentimentalitu, ale také sebevědomí, sebejistotu, mírný kolektivismus a spíše převládání individualismu nad kolektivismem.

Životní filozofie Ukrajince říká: "Není to moje věc." Je pozorovaná, ale dualita ve vnitřním světě, který kombinuje v sobě dobrodružný (aktivní) psychologický typ a druh "tajné existence" (pasivní).

Ukrajinští lidé měli vždy náklon k více demokratické a republikánské formě vlády. Ale již zmíněný individualismus, který je opakem demokracie, byl jeden z hlavních důvodů neschopností vybudovat vlastní stát. Pro Ukrajince je typický dokonce bolestivý pocit spravedlnosti, nenávist k porušení, co nutí Ukrajince k permanentnímu vyhledávání pravdy.

Nejvíce projevované vlastnosti: citlivost, emotivní motivace, "selský" rozum, pohostinství, soucit, vytrvalost, nedostatek "duchu kapitalismu" u většiny obyvatelstva, sociální závislost, sociální závist, časová nepřesnost, často vynikající hospodárnost, nesledování technologických kázní. Ukrajinci jsou loajální a šetrní. Zase třeba vzít v úvahu nerovnoměrné rozložení výše uvedených faktorů i na území Ukrajiny.

Dalším charakteristickým rysem pro ukrajinské etnikum jsou: nedůvěra a podezření. Pro většinu Ukrajinců bude důvěryhodným zdrojem informace spíše soused, než celebrita v televizi. Pro Ukrajinu je typický jev vyrovnání (ve smyslu rovnosti všech lidí), který je nejspíše pozůstatkem sovětské kultury.

Ukrajinec je sedavý, konzervativní, klidný, odvážný, s láskou ke svobodě, dekorativní, talentovaný, mystifikovaný, otevřený, inteligentní, chytrý, umíněný, dále jsou mu připisované vlastnosti jako optimismus, veselost, smysl pro humor, úcta k ženě, úcta k rodině. Uvádí se také provincialismus, nízké sebevědomí, nezralost a infantilismus, zanedbávání, izolace ve vlastní skupině, hrabivost, nenasytnost, neúcta k sobě a okolí, anarchie, nesoudržnost, nezvědavost, neopatrnost, sklon k milostnému dobrodružství. U Ukrajince nejsou příliš dobře vyvinuté vlastnosti, jako je obětavost a odhodlání. Je to vlastní opatrností, setrvačností a pomalostí. Nemá rád riziko, žije podle principu "nějak to dopadne", dlouho se rozhoduje o "kladech" a "záporech" a dělá

dualistická rozhodnutí. I s vědomím, erudicí, zkušeností, trpí kvůli nerozhodnosti, což významně snižuje "faktor užitku". Ukrajinci jsou pasivní, bezstarostní, ale náchylní k anarchii. Snění a cítění - to jsou typické vlastnosti občanů této země.

Mentalitu občanů ovlivňuje skutečnost, že Ukrajina se snaží ne existovat, ale ukázat všem, že existuje. Způsobuje to zvyk, předstírat blahobyt a pořádek. Ukrajinec si myslí jednu věc, říká jinou a nakonec dělá třetí. Nicméně v důsledku činnosti těchto kvalit jsou neposloupnost, nespolehlivost, neférové jednání v podnikatelské činnosti. Funguje také zastaralá představa a pohled na podnikání, který se vyznačuje nízkou úrovní podnikavosti, simulace aktivity, stínových schémat, korupce, protekce, touhou chytit všechno a najednou, ale nic pro to nedělat. Říká se, že funguje určitý typ "italské stávky" - každý je na svém místě, ale nikdo nic nedělá.

Ukrajinský pracovník - univerzální. Snadno ovládne několik souvisejících profesí, v obtížných situacích dokáže rychle najít nestandardní řešení. V tomto mu pomáhá jeho zvláštní vnímání světa - s vyumělkovaně-optimistickou podstatou, abstraktním myšlením a touhou zdobit. Je pro něj typická aktivita, nestandardní přístup, "asymetrické odpovědi" a zdravý pragmatismus. Ukrajinská povaha je obecně mírumilovná, neagresivní, obsahuje schopnost zabránit konfliktům. Nízké mzdy ve srovnání s Evropou jsou pozitivním faktorem pro zaměstnavatele. Je pozorovaná touha po blahobytu, ale ne po bohatství.

Ukrajinci si cení známost a kontakty. Známé osobě mohou být poskytnuty lepší podmínky nebo výhody, než neznámé. Dá se i požádat o nějakou službu prostřednictvím dárků či laskavostí. Nejedná se ale o podplácení nebo úplatky, nenese to negativní hodnotu.

V důsledku zvyku a špatným pracovním podmínkám doma, vzniká u Ukrajinců ochota pracovat déle a za menší peníze. Tak si ale člověk více váží příznivých pracovních podmínek. Příkladem by mohl být osobní názor vedoucího agentury, ve které absolvuji svoji praxi. Mluvil o tom, jak si jeden zaměstnanec vážil a cenil vytvořené podmínky pro práci, o to se více snažil, plnil očekávání a požadavky. Jednalo se o pracovníka ukrajinského původu.

Experti často tvrdí, že jednoduchý přenos západního systému motivace a stimulace, není pro ukrajinské pracovníky účinný a měl by být založen na jiných hodnotách, než jsou např. americké nebo evropské.

4.3. INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT. SROVNATELNÁ CHARAKTERISTIKA.

Z ohledu na nízkou návratnost dotazníků jsem se rozhodla, že budu vycházet z dat, poskytnutých kontaktní osobou na manažerské pozici. Dá se předpokládat, že jsou dostatečně spolehlivé, a to na základě mínění o tom, že se manažer dostatečně vyzná v problémech a jevech svého malého týmu. Zbylá data z tohoto podniku jsou brána spíše jako doplňující než jako primární.

- První hypotéza je zkoumána v dále následující srovnatelné tabulce.
- Druhá hypotéza se nezamítá již na základě toho, že ve vybraném podniku nebyly pozorované žádné konflikty, způsobené rozdíly v mentalitě.
- Poslední hypotéza by mohla být již opodstatněná následujícími poznámkami. Z hlediska podniku zaměstnání cizinců (nejen Ukrajinců) přináší spoustu výhod, a to především z hlediska pracovního chování. Cizinec se obecně snaží na pracovišti více, než občan příslušného státu. Už se nejedná o studenty – v případě studentů, motivace není vůbec jednoznačná. V případě člověka pracujícího nebo hledajícího práci se dá říct, že už ví, co chce, a jaké úsilí je ochoten vynaložit pro dosažení svého cíle. Schopnost fungovat v cizojazyčném prostředí, ochota jet za prací do ciziny, je již ukázkou ambice a sebevědomí pracovníka. H. R. Frank v své knize uvádí příklad, že např. studium na elitní vysoké škole nemusí být skutečnou příčinou vysoké produktivity zaměstnance. Nikdo nepochybuje, že by absolventy takovéto školy nepatřili k těm nejvýkonnějším a nejúspěšnějším pracovníkům. Přesto si skeptikové myslí, že spíše mimořádná produktivita je podmínkou, ze které se student dostává na elitní vysokou školu a získává kvalitnější vzdělání a ne naopak. (Frank, 1995, st. 204) Dá se předpokládat, že v tomto případě funguje podobný algoritmus a souvislost.

Dalším bodem může sloužit potřeba zdůvodnit a vynahradit vynaložené úsilí, vytvoření podmínky a získanou pozici, potřeba využít možnost a maximum dostupných zdrojů. Jako poslední faktor bych uvedla určitý druh znevýhodněné situace, do které se dostává cizinec. Často to slouží jako stimul k vyniknutí nad jinými pracovníky, a to pomocí mimořádného výkonu, snahy a ochoty. Zvláštním typem této situace by mohla být závislost pobytu cizince na jeho zaměstnání. Ve výsledku je také silným motivátorem a stimulátorem.

Srovnatelná charakteristika národní mentality a pracovního chování vybraných národů:

TABULKA 1 SROVNATELNÁ CHARAKTERISTIKA NÁRODNÍ MENTALITY

	Pracovníci ukrajinského původů	Pracovníci českého původu
Základní prvky mentality	Základní vlastnosti jsou: • Citlivost a provinciální sentimentalita, sebevědomí, sebejistota, převládání individualismu nad kolektivismem, dualita ve vnitřním světě, který kombinuje v sobě dobrodružný (aktivní) psychologický typ a druh "tajnou existenci" (pasivní). • Náklon k více demokratické a republikánské formě vlády, přesto respektují subordinaci, autoritu a "pozici" člověka, bolestivý pocit spravedlnosti, nenávist k porušení práv citlivost, emotivní motivace, selský rozum, pohostinství, soucit, vytrvalost, nedostatek "duchu kapitalismu" u většiny obyvatelstva, sociální závislost, sociální závist, časová nepřísnost, často vynikající hospodárnost, nesledování technologických kázní, loajalita, nedůvěra a podezření, šetrnost atd. (viz kap. 4.2.). • Životní filozofie Ukrajince říká: "Není to moje věc."	Základní vlastnosti jsou: • Perzistentní (stálé, statické, neměnné), vytrvalí, talentovaní, veselí, delikátní (osobně nesouhlasím, neodpovídá to vlastním zkušenostem), složití a pracovití (v současnosti vyvolává pochybnosti, jestli to je platné pro celý národ jako složka mentality, používá se výraz "chytrolín", což ve výsledku nelze považovat za negativní charakteristiku). Líný člověk se nebude věnovat zbytečným věcem, s větší pravděpodobností odhalí nejrychlejší a nejjednodušší způsob řešení problémů. • Pilní a nepoddajní v obtížných situacích, ale žádostiví, prostopášní, nedbalí ve vztahu k budoucnosti a infantilní, nestálí, nespoutaní, nedočkaví, "drží se své půdy", mají zvyk k naříkání a stěžování si, velice tolerantní a trpěliví, nesmělí a často pasivní, často neschopní prosadit svůj nápad či názor (tak často dochází k rozpracování a realizaci nápadů třetími osobami, např. v zahraničí, nebo nedochází vůbec, nejsou využívané všechny možnosti a zdroje, dochází k ztraceným příležitostem a neopodstatněným nákladům obětované příležitosti, derealizaci potenciálů- lidí, zdrojů, podmínek atd.), jsou pro ně typické konzervativní/stereotypní názory (odlišné pro různé generace nebo sociální třídy).

Složky mentality, podstatné pro pracovní činnost	• Univerzální pracovník, snadno ovládne několik souvisejících profesí, v obtížných situacích dokáže rychle najít nestandardní řešení, je typické zvláštní vnímání světa - s vyumělkovaně -optimistickou podstatou, abstraktním myšlením a touhou zdobit, touhou po blahobytu, ale ne po bohatství. Je pro něj typická aktivita, nestandardní přístup, "asymetrické odpovědi", zdravý pragmatismus, ochota pracovat déle a za menší peníze. Povaha je obecně mírumilovná, neagresivní, obsahuje schopnost zabránit konfliktům, cení si známost a kontakty. V důsledku historického rozvoje mají místo negativní složky: neposloupnost, nespolehlivost, neférové jednání v podnikatelské činnosti, zastaralá představa a pohled na podnikání, pocházející z devadesátých let.	• Z hlediska pracovního chování jsou Češi adaptivní a přizpůsobivý, rychle se učí, považují činy podstatnějšími za status nebo obsahovanou pozici. Mají dobré nápady, ale ve většině případů je nedokážou prosadit. Kladou důraz na důvěru v pracovních vztazích, dlouhodobých kontaktech a spolupráci. Projevuje se v tom původně přátelská povaha. Starší generace se hodně opírá na normy a formalitu. Opakem je mládež, která je flexibilnější a otevřenější. Jsou nepřekotní, respektují "deadline"a časové meze, ale nespěchají, tolerantní a asertivní, neagresivní a nekonfliktní.

TABULKA 2 POROVNÁNI Z KLASICKOU TEORII

	Pracovníci ukrajinského původů	Pracovníci českého původu	Klasická teorie
Pracovní chování	Převážně odpovídá obecným vlastnostem, typickým pro národ. Ve zkoumaných podmínkách projevují vysoké pracovní nasazení, jsou motivovaní a snaživí, což se neshoduje s popisem národní mentality. Lze to vysvětlit vlivem okolí, vrozenými vlastnostmi osobnosti, vnitřní motivací na základě soukromých potřeb a podmínek, potřebou v seberealizaci a vyniknutí v dané societě.	Převážně odpovídá obecným vlastnostem, typickým pro národ. Výjimkou je vysoká pracovitost, mají srovnatelně nižší pracovní nasazení a jsou méně iniciativní.	(viz kap. 2.2)

Motivace a stimulace	Převažuje zájem o materiální odměnu (nejspíše je to zdůvodněno oborem a převažováním dělnických i řemeslných pozic).	Převažuje zájem o materiální odměnu (vzhledem k průměrným výdělkům). Nejspíše je to zdůvodněno oborem a převažováním dělnických i řemeslných pozic.	Obecně se stimulace pracovníků rozděluje na hmotnou a nehmotnou složku. Mezi hmotné tak v tomto případě patří dostatečné finanční ohodnocení, mezi nehmotné: seberealizace, uspokojení potřeby zodpovědnosti, jistota, příjemné pracovní prostředí, možnost práce z domova. Podle názoru manažerů, ale převažuje zájem o hmotnou odměnu, což lze vysvětlit specifikou oborů (i když se jedná i o pozice s vyšším podílem intelektuální činnosti, ale v menším počtu).
Komunikace	Větší sklon k individualismu, introverzi a sociální uzavřenosti, přesto ale dostatečně komunikativní, chápaví a přátelští.	Komunikativní, otevření, dobře vychází s lidmi, považují slušnost v jednání za součást profesionality, asertivní, dokážou se vyhýbat konfliktům, snaží se o navazování kontaktů a dlouhodobou spolupráci.	Za výjimkou jazykových rozdílů (nebyly zmíněné v poskytnutých informacích, a tak se dá předpokládat, že i k nim nedochází), probíhá verbální a neverbální složka komunikace bez problémů, nedochází ke konfliktům ze zkoumaného hlediska.
Postoje k prací a organizaci	Mnoho manažerů zdůrazňují vyšší zájem a pečlivost při vykonávaní úkolů, vyšší pracovní nasazení v porovnání s českými zaměstnanci, situace ve vybraném podniku není výjimkou v tomto názorů.	V rámci vybraného podniku převažuje snaha o profesionální přístup k práci, hodně ovlivněno osobnostní typem, nelze paušalizovat a specifikovat.	Dá se říct, že individuální postoj je především zaměřen na odměně, dále technické profese s vyšším podílem intelektuální činnosti předpokládají podstatný zájem o svoji činnost, obor a souvislá témata. Podporuje to osobnostní a profesní růst. Symbióza těchto dvou jevů se projevuje v relativní spokojenosti a kladném vztahu k práci a organizaci.

Zdroj: vlastní výzkum ve vybraném podniku, pozorování, sekundární informace uvedené v kap. 4. 2., vlastní poznatky.

Na základě těchto údajů lze první hypotézu, že ukrajinská a česká mentalita mají určité podstatné rozdíly, i když jsou tyto národy kulturně blízké, přijmout. Rozdílné složky a charakteristiky je možné vidět v tabulce. Mají ale i několik společných vlastností. Např. nesmělost, neiniciativnost a neschopnost prosadit své názory či nápady, sklon ke stálosti, demokratickém uspořádání společností, "selský rozum", adaptivita, přizpůsobivost, nespěšnost a šetrnost. Oba tyto národy jsou ve své podstatě nekonfliktní a přátelští, a tak by nemělo docházet ke komplikacím, jak v pracovní, tak i osobní komunikaci a interakci. Víceméně, pracovní chovaní Ukrajinců na území Ukrajiny a na území České republiky se podstatně liší.

Druhá hypotéza je taktéž přijata. Pracovníci ukrajinského a českého původu dokážou efektivně fungovat v týmu a vycházet v pracovních činnostech. Rozdíl v mentalitě jim v tomto nebrání. Potvrzením slouží celkově příjemná a nekonfliktní atmosféra na pracovišti, absence konfliktu, založených na rozdílech v mentalitě a kladné hodnocení manažera pracovního týmu.

Třetí hypotéza je též přijata. Ukrajinští pracovníci by mohli být žádoucí pro zaměstnavatele v ohledu na vyšší zájem a motivaci. Opodstatněním slouží názory manažerů a pracovních agentur na pracovní vlastnosti takových zaměstnanců. Potvrzuje se také názor, že okolní podmínky a život v cizí zemi, velice ovlivňuje jedince a stimuluje ho k vyšší výkonnosti a produktivitě, podporuje jeho sebemotivaci.

Vyskytují se i nedůvěryhodní zaměstnanci neboli nelegální pracovníci. V mé práci se především jedná o legální a oficiální zaměstnance, a to nejenom ve stavebním oboru a nejenom na dělnických pozicích. Zjištěné názory se týkají Ukrajinců, kteří pracují nebo hledají práci na území republiky. Nakonec skutečnost, zda postupuje potenciální zaměstnanec oficiální cestou nebo ne, lze důvěryhodně ocenit jeho vztah k pracovní činnosti a respektování požadavků, tj. předpovídat budoucí pracovní chování.

4.4. DOPORUČENÍ A NÁVOD.

I přestože v podniku nebyly zjištěné žádné komplikace či situace, vztahující se k tématu mé práce a vyžadující řešení, lze sestavit základní doporučení o vhodném pracovním jednání, jak pro zaměstnance, tak i pro manažery. Toto doporučení je založené na zjištěných základních vlastnostech zkoumaných mentalit.

Kritickými body pro ukrajinské zaměstnance nejčastěji jsou:

- Stereotypní názory a negativní vztah ze strany kolegů. Tento jev je stálé často pozorován v praxi a často není opodstatněn něčím jiným, než zastaralým stereotypem o zemí původu a politických názorech. Je nezbytné pochopit, že občan není zodpovědný za jednání vlády svého státu, zvlášť za jeho zahraniční politiku a zvlášť před mnoha lety. Takové stereotypy často souvisí s věkem osoby, poskytující názor -starší generace tomu dává větší význam, mladší generace buď se nevyzná v tomto tématu, nebo již nepovažuje za podstatné to nějakým způsobem řešit.
- Určitá úroveň izolovanosti na základě cizího původů či introverze. Většinou se tento problém řeší s časem sám, v průběhu přírodního procesu spolupráce se zjišťuje, že dotyčný spolupracovník "nekouše", je dostatečně kompetentní a komunikativní, dochází k vybudování přátelských vztahů s většinou pracovního kolektivu. Pro české zaměstnance by bylo optimální nepodporovat nad mírnou izolovanost, snažit se o navazování kontaktu, neprovokovat vznik pocitů, že do dané společnosti nepatří.
- Podceňování úrovně kultury, vzdělanosti, osobnostních a profesních schopnosti. Tento názor je založen na nedostatku informací a poznatků o současném stavu kultury a společnosti. Přechází to většinou samo o sobě, až na případy kdy spolupracovník nechce měnit své názory na základě osobní antipatie. Takový případ je spíše otázkou osobnostní psychologie a svědčí o určitých poruchách osobnosti.

Pracovní jednání by mělo být především přínosné pro pracovní činnost. Je to jeho primární funkce. Toto jednání ale úzce souvisí se sociálním jednáním - často dochází k problémům ve výměně pracovních informací, pokud existuje problém v osobnostních vztazích.

Pro úspěšnou vnější a vnitropodnikovou komunikaci je nezbytné pochopení jazyka spolupracovníka, případně být připraven komunikovat v angličtině nebo jiném

vybraném jazyce. Z vlastních zkušeností lze říct, že oba zkoumané národy operují přibližně se stejnými pojmy, mají podobnou strukturu myšlení a větný rámec. Podobnost slovní zásoby jazyku jen podporuje úspěšnou komunikaci.

Jsou nezbytné základní podmínky úspěšné komunikace a přátelského chovaní ve společnosti, chuť navazovat kontakt, mít zdravé a realistické názory, jak na sebe sama, tak i na spolupracovníky. Poslední je otázka sebepoznání a sebehodnocení. Člověk, který rozumí sám sobě, své motivaci a pohnutkám, lépe porozumí jinému člověku a jiné kultuře, dokáže ji respektovat a přizpůsobit se ji. Nejsou zjištěné žádné aspekty v obecných požadavcích na komunikaci, co by oponovaly požadavkům na komunikaci ve zkoumaném druhu multikulturní společnosti. Tak lze obecně tvrdit, že splnění těchto obecných požadavků zajistí správný průběh výměny informací i v tomto případě.

5. Závěr

V roce 2015 vzrostlo procento pracovních emigrantů na 23%, včetně Ukrajiny. Důvodem se uvádí blízkost jazyková a kulturní. Výsledky mé práce tyto důvody potvrzují a dopují o určité společné a rozdílné vlastnosti, které ale nejsou překážkou v úspěšném fungovaní a pracovní interakci.

Všechny tři stanovené hypotézy byly přijaté na základě zjištěných údajů a srovnání charakteristik mentality. Češi jsou často tolerantní k jiným kulturám, navíc ukrajinská kultura se tolik neliší a nezpůsobuje komplikace v pracovních vztazích.

I přestože se často potkávají se stereotypními názory a negativním vztahem, měly by byt ukrajinští zaměstnanci být zajímavý pro české zaměstnavatele, nejenom jako přínos profesní, ale jako produktivní a jako poctivá pracovní síla.

Přínosem mé práce by měly být informace o ukrajinské mentalitě jako takové, v bezprostředním porovnání s českou mentalitou. Pro sebe jsem odhalila některé dosud neobjevené souvislosti a vlastnosti těchto mentalit a jejich skutečné podobnosti. I když se vcelku dostatečně liší, objevila se kultura pracovního chování jako velmi podobná.

I. Summary a keywords v anglickém jazyce.

The aim of this work is to create a transparent and comparable characteristics of the work behavior phenomenon within the cultures of those states - what is common and what is different between them, or maybe incompatible .It is supposed to have some analysis of possible conflicts and their connection with the mentality. The primary reason of this aim choosing is the specialty I study. My work contains information that could be interesting and useful not only for me and my future job, but also for managers and other employees.

Overview of examined issues contains specific points, such as the fundamentals of economic psychology and behavioral economics (symbiosis of psychological and economic opinion on motivation and rationality of individuals), theories of motivation and reaction to different occurrence, characteristic of the term “mentality”, general points about the human impact of the world economy.

For realizing the goals of my work the following hypotheses have been proposed

- Czech and Ukrainian mentality have significant differences, though these cultures are close.
- Ukrainian and Czech employees are able to work effectively in a team and find a “common language” in the workplace. The difference in mentality does not obstruct on it.
- Employers could be interested in the Ukrainian employees taking into account their high concernment and motivation.

All three of the hypotheses were confirmed by observed data and comparison of mentality characteristics. Czechs are often tolerant to other cultures, moreover Ukrainian culture is not much different and does not create difficulties in the working relationship.

Based on the fact that the chosen company has no conflicts associated with work behavior and differences in mentality, it's hard to define my contribution to this organization work.

Key words: work behavior; cultural differences; work relationships; communication; business negotiation; cultural economics; mentality;

II. Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Baláž, V. (2009). *Riziko a neistota: úvod do behaviorálnej ekonómie a financií. 1. vyd*. Bratislava: Veda

Bedrnová E., Pauknerová D. (2004). *Psychologie obchodní činnosti, 1. vydání originálu: 2004*. Nakladatelství: Fortuna Libri

Bedrnová, E., Nový, I. & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vyd*. Praha: Management Press.

Bedrnová, E., Nový, I. & kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Cass R., Sunstein & Richard Thaler. *Nudge (Šťouch): Jak postrčit lidi k lepšímu rozhodování o zdraví, majetku a štěstí.*

Diamond, P. & Vartianen, H. (2007). *Behavioral Economics and Its Application.* Princeton: Princeton University.

Facová, V. (2009). *Motivace a sociální potřeby v praxi.* Valašské Meziříčí: Obchodní akademie a VOŠ.

Frank, R. H. (1995), *Mikroekonomie a chování.* Praha: Svoboda.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1991). *Organizations: behavior, structure, processes*. Homewood: Irwin.

Hajer, M. & Müllerová, L. (2007). *Řízení organizace: modul ekonomika a finanční management.* Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Pedagogická fakulta.

Hartl, P.; Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.

Hayashi, Ch. (1998). *The Quantitive Study of International Character*.

Hofstede,G. & Hofstede G.J. (1999). *Kultury a organizace. Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití [překlad Luděk Kolman].*

Homola, M. (1977). *Motivace lidského chování.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

Horalíková, M. (2006). *Personální řízení. 5. vyd.* V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.

Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press.

Leontiyeva, Y. & M. Vávra (eds.). (2009). *Postoje k imigrantům.* Praha: Sociologický ústav AV ČR.

Madsen, K. B. (1979). *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia

Madsen, K. B. (1979). *Moderní teorie motivace.* Praha: Academia.

Mayerová, M. & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management.* Jinočany: H & H

Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd*. Praha: Management Press.

Nakonečný, M. (1998). *Základy psychologie*. Praha: Academia.

Provazník, V. & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.

Průcha, J. (2010). *Interkulturní psychologie : Sociologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*.

Šmahel, I. (2000). *Motivace a zákony lidského chování. Empirická studie*. Brno:

Smelser, N. J. & R. Swedberg. (2005). *The Handbook of Economic Sociology. 2nd ed.* New York: Russell Sage Foundation.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce.1. vydání.* Praha: Karolinum.

Stražny, A. (2008). *Ukrajinskij mentalitet: illuziji, mify, realnost.* Kijev: Podolina.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

Veber, J et.al. (2007). *Management : Základy - prosperita - globalizace. 1. vyd*. Praha : Management Press.

Velký sociologický slovník, (1996).

Warneryd, K. E., Van Raajj, W. F. & Van Veldhove, G. M. (1998). *Handbook of economics psychology.* Dotrecht, Boston, London, Kluver Academic Publishers

Citace kvalifikační práce:

Faltová, V. (2015). *Motivace středně velkého podniku ke společensky odpovědnému chování* (Diplomová práce). Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/333405/fss_m/>.

Hrubá, A. (2014*). Spokojenost a pracovní chování* (Bachelor's thesis). University of South Bohemia in České Budějovice, Faculty of Economics. Dostupné z: <http://theses.cz/id/e4itxw/>

Suchomelová, A. (2015). *Behaviorální ekonomie a využití jejích poznatků v marketingu* (Diplomová práce). Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/348857/esf_m/>.

Švabenská, P. (2012) *Behaviorální veřejná ekonomie: Možnosti a limity* (Bakalářská práce). Masarykova univerzita.

Elektronické zdroje:

Ariely, D. (2009). *The End of Rational Economic.* Dostupné z: https://hbr.org/2009/07/the-end-of-rational-economics

Belajev, S. *Ukrajinskij mentalitet.* Dostupné z: http://www.navigator.lg.ua/arts.php?mode=r&art=r0073

Burnham, T. C. Toward. (2013). *Neo-Darwinian Synthesis of Neoclassical and Behavioral Economics. Journal of Economic Behavior & Organization*. Jun. DOI: 10.1016/j.jebo.2012.12.015. Dostupné z: EBSCOhost.

De Ven, A. H. Van & A. Lifschitz. (2013). *Rational and Reasonable Microfoundations of Markets and Institutions. Academy of Management Perspectives.* DOI: 10.5465/amp.2012.0036. Dostupné z: EBSCOhost.

Diacon, P., G. Donici & L. Maha. (2013*). Perspectives of Economics – Behavioural Economics. Theoretical & Applied Economics.* Dostupné z: EBSCOhost.

Francisco, M. T., G. J. Madden & J. Borrero. (2009). *Behavioral Economics: Principles, Procedures, and Utility for Applied Behavior Analysis. Behavior Analyst Today*. Dostupné z: EBSCOhost.

Francisco, M. T., G. J. Madden A J. Borrero. (2009). *Behavioral Economics: Principles, Procedures, and Utility for Applied Behavior Analysis. Behavior Analyst Today*. Dostupné z: EBSCOhost.

Gigerenzer, G. & Selten, R. Bounded rationality: the adaptive toolbox [online].

Houdek, P. (2010). *Preference, užitek a dosahování štěstí (přístup behaviorální ekonomie).* Dostupné z: http://nf.vse.cz/files/useruploads/ws_houdek.pdf

Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1991 5 (1). *.Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias; Journal of Economic Perspectives* 193-206 Dostupné z: http://www.princeton.edu/~kahneman/docs/Publications/Anomalies_DK_JLK_RHT_1991.pdf

Marinescu, C. (2012). *The Limit between the Rational and Irrational Behaviour in the Economic Science. Theoretical & Applied Economics.* Dostupné z: EBSCOhost.

McDonald, I. M. (2008). *Behavioural Economics. Australian Economic Review.* DOI: 10.1111/j.1467-8462.2008.00503.x. Dostupné z: EBSCOhost.

Pettinger, T. (2013). *Neo-Classical Synthesis. Economics Help.* Dostupné z: http://www.economicshelp.org/blog/6930/economics/neo-classical-synthesis/.

Skapa, S. A M. Vémola. (2012). *Teorie prospektů – alternativa k teorii očekávaného užitku?. Trendy ekonomiky a managementu*. 2012, č. 10. Dostupné z: https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/19540/10_10.pdf?sequence=1

Tversky, A. & Kahneman D. (1974). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*; Science Sep 27;185(4157):1124-31. Dostupné z: http://psiexp.ss.uci.edu/research/teaching/Tversky_Kahneman_1974.pdf

Tversky, A. & Kahneman, D. (30 January 1981). *The framing of decisions and the psychology of choice*, Science,Vol. Dostupné z: http://psych.hanover.edu/classes/cognition/papers/tversky81.pdf

Urban, J. *Individuální rozdíly v pracovním chování.* Publ. 5. 1. 2005. Dostupné z:

Wright, J. D. & D. H. Ginsburg. (2012). *Behavioral Law And Economics: Its Origins, Fatal Flaws, And Implications For Liberty. Northwestern University Law Review.* Dostupné z: EBSCOhost.

Zajonc, R. B. (1968). *Attitudinal Effects of Mere Exposure. Journal of Personality & Social Psychology.* Jun68. Dostupné z: EBSCOhost.

III. Seznam obrázků a tabulek s uvedením názvů.

Obrázek 1 Interakce ekonomických a psychologických činitelů. 13
Obrazek 2 Proces komunikace 16

Tabulka 1 Srovnatelná charakteristika národní mentality 31
Tabulka 2 Porovnáni z klasickou teorii 32

Graf 1Hodnoceni pracovního výkonu pracovníků z Východu 27

IV. Seznam příloh

Příloha 1Vybrane citace, názory o pracovním chovaní Ukrajinců 2

V. Přílohy (vybraná data ze zkoumaného podniků).

Příloha 1Vybrane citace, názory o pracovním chovaní Ukrajinců

Hodnocení zaměstnance – ukrajinské národnosti:

“Kandidát na nás působil velmi příjemným dojmem, možná si připadá nedoceněný. Na dělníka velmi chytrý, slušný. Je to aktivní sportovec – 5x v týdnu trénink (bojový sport). Působí velmi inteligentně. Je to typ kandidáta, který se rychle učí, sžije se s novým prostředím. Je manuálně zručný a má technické myšlení (pochopení výrobního procesu). Má rád přehled o kompletním provozu, aby svou práci mohl odvádět co nejlépe. Je velmi uvědomělý a cílevědomý. Jako profesi chce dělat seřizovače, nebojí se manuální práce.“

Reference od předchozího zaměstnavatele:

“Podle předchozího zaměstnavatele je tento kandidát pohodový, oblíbený v týmu, vstřícný, slušný. Na pracovišti s ním nebyl nikdy problém. Díky jeho pracovitosti měl velmi dobré osobní ohodnocení. Byl nekonfliktní a jeho docházka byla vždy bez problémů.“

“…vyšší zájem a pečlivost při vykonávaní úkolu. Vyšší pracovní nasazeni. Nedochází ke konfliktům kterém by měly původ v mentalitě.“

Zdroj: dotazovaní