

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

STUDIJNÍ PROGRAM: M4101 ZEMĚDĚLSKÉ INŽENÝRSTVÍ

STUDIJNÍ OBOR: PROVOZNĚ PODNIKATELSKÝ OBOR

DIPLOMOVÁ PRÁCE

FORMOVÁNÍ OSOBNOSTI MANAŽERA VE SPOJITOSTI
S MOTIVACÍ A STIMULACÍ

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor:

Jiří Křiklava

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Formování osobnosti manažera ve spojitosti s motivací a stimulací“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.

.....

Jiří Kříklava

V Českých Budějovicích, 23. dubna 2007

Děkuji Doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování této práce.

OBSAH:	STRANA
1. ÚVOD	7
2. LITERERNÍ PŘEHLED	9
2.1. Člověk jako osobnost	9
2.2. Vnitřní vlivy působící na rozvoj osobnosti	11
2.2.1. Struktura osobnosti	11
2.2.2. Vývoj osobnosti	12
2.2.3. Temperament	13
2.2.4. Charakter	14
2.2.5. Dynamika osobnosti	15
2.3. Vnější vlivy působící na rozvoj osobnosti	16
2.3.1. Sociální skupina	16
2.3.2. Pracovní skupina	16
2.3.3. Rodina	17
2.3.4. Prostředí a podniková kultura	17
2.4. Osobnost manažera	18
2.4.1. Osobní kvalita	19
2.4.2. Role manažera	21
2.5. Motivace	22
2.5.1. Motiv	24
2.5.2. Zdroje motivace	25
2.5.2.1. Potřeby jako základní zdroj motivace	25
2.5.2.2. Návyky jako zdroj motivace	26
2.5.2.3. Zájmy jako zdroj motivace	26
2.5.2.4. Hodnoty jako zdroj motivace	27
2.5.2.5. Ideály jako zdroj motivace	28
2.5.3. Motivace k práci	28
2.5.3.1. Intrinsická motivace	30
2.5.3.2. Extrinsická motivace	30
2.6. Stimulace	31
2.6.1. Stimulace; stimul	31
2.7. Překážky motivace	32

2.7.1. Stres	32
2.7.2. Frustrace	33
2.8. Nové směry v řízení lidských zdrojů	33
2.8.1. Nové trendy ve vývoji systému hodnocení pracovníka	34
2.8.2. Nové trendy v pojetí významu lidské práce	35
3. METODICKÝ POSTUP	36
3.1. Vymezení zkoumaného souboru	36
3.2. Techniky sběru dat	36
3.2.1. Dotazníková metoda	36
3.2.2. Tvorba dotazníků	37
3.2.3. Pozorování	38
3.2.4. Rozhovor	38
3.3. Vlastní sběr dat	39
3.4. Technika zpracování dat	39
4. STRUČNÉ CHARAKTERISTIKY FIREM	41
5. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	44
6. DISKUZE	93
7. ZÁVĚR	98
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	101
9. SUMMARY	103
10. PŘÍLOHY	105

1. ÚVOD

Období posledních deseti, patnácti let je v moderním managementu označováno jako období stálých a kritických změn. Týká se to především vyspělých ekonomik, ale vzhledem k působení globalizace se zlomová dynamika rozvoje ve větší nebo menší míře přenáší i na ostatní části světa. Tyto změny zasáhly většinu oborů lidské činnosti, soukromý i společenský život každého z nás. Dotýkají se fungování společnosti, jejich principů a mezilidských vztahů. Proto jsou také kladeny větší nároky na řídicí pracovníky – manažery.

Manažeři na všech úrovních budou muset stále častěji dělat mnohem více než jen uskutečňovat plány, které vznikly na vyšších úrovních, bude se od nich očekávat, že rozpoznají problémy, které hrozí jejich organizacím v rychle se měnícím a stále komplexnějším světě, v němž jejich podniky pracují, a že své poznatky budou předávat dál příslušným výkonným pracovníkům. Získávání informací a jejich interpretace budou představovat základní dovednosti.

Umění manažera motivovat a stimulovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich zájem a chuť aktivně se angažovat při plnění úkolů odpovídajících cílům organizace. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí pracovníka s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka.

V současné době se stále více setkáváme s pojmem „intelektuální kapitál“, který je definován jako organizované znalosti, používané k vytváření nejenom hmotného bohatství. Proto vzrůstá význam lidského faktoru, který disponuje širokým polem vědomostí.

Cílem této diplomové práce je specifikace vlivů působících na formování rozvoje manažerů a kladoucích na ně zvýšené požadavky při výkonu profese oproti ostatním pracovníkům. Jde o specifikaci vlivů působících na řídicí pracovníky tak, jak jsou popsány v literatuře a jejich ověření v praxi ve dvou podnicích zabývajících se výrobou a distribucí nápojů. Jedná se o firmu Budějovický Budvar n.p. a Coca – Cola Beverages Česká republika, spol. s r.o., formou průzkumu názorů středního a vrcholového managementu na vlivy, které mají dopad na profesní a kariérní rozvoj manažerů. Důraz je kladen jak na vlivy vnější (odměňování a hodnocení, spokojenost s pracovními podmínkami, vztahy, metody užívané ve vedoucí pozici), tak vlivy vnitřní, jež jsou vnitřní výbavou jedince (vztah k práci, ke změnám, ke vzdělání). Dále je zde zohledněna problematika motivace a stimulace (morální stimuly –

pochvaly, uznání, výše výdělku, možnost kariérního postupu, možnost seberealizace, uznání a úspěch). Toto vše je propojeno s novými směry v řízení lidských zdrojů, které jsou spojeny s větší péčí o rozvoj osobnosti, a to nejen po stránce profesní, ale především osobnostní (školení, semináře, vzdělávací programy).

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Člověk jako osobnost

Nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků jsou pracovníci – lidé. Působí v podniku jako jednotlivci, častěji však svou pracovní činnost vykonávají seskupení do určitých ekonomicko-sociálních celků – pracovních skupin či týmů.

Přestože je úvodní myšlenka považována za samozřejmou a neoddiskutovatelnou, do praxe se uvádí jen velmi těžko. Překážkou jsou zde především specifika lidských zdrojů, které se svou podstatou značně liší od zdrojů ostatních. Za obtížné lze přitom považovat jak snahy interpretovat člověka jako jedince (osobnost), tak i úsilí o postižení zákonitostí vzniku, utváření a fungování sociálních skupin, resp. týmů. Tato obtížnost je dána jednak značně komplikovanou podstatou člověka, jakož i společnostmi, do nichž vstupuje, jednak malou připraveností a spíše technickým zaměřením těch, kteří v pracovním procesu usilují o vedení lidí, tzn. řídicích pracovníků – **manažerů**.

Aby byli tito manažeři ve své práci úspěšní, musí vědět o podstatě člověka a jeho činnosti v pracovních skupinách přinejmenším tolik jako o své původní odborné profesi. Nemusí přitom zacházet do všech obecně psychologických zákonitostí, měli by však být schopni co nejvšestranněji porozumět člověku. Považujeme proto za nezbytné zmínit se jednak o některých obecnějších poznacích o osobnosti člověka a dále o poznacích týkajících se zapojení jednotlivců do pracovního procesu nejen individuálně, ale i v rámci sociálních skupin, a jejich uplatnění v podnicích (Bedrnová – Nový a kol., 2004).

„Osobnost je individuální jednotka člověka; je to jednotka jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích“ (Balkar in Bedrnová – Nový a kol., 2004).

„Osobnost je individuum chápané jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím“ (Říčan in Bedrnová – Nový a kol., 2004).

„Osobnost je jedinečný vzorec rysů, tj. trvalých způsobů, jimiž se jedinec liší od druhých“ (Balkar in Bedrnová – Nový a kol., 2004).

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

„Osobnost je daleko spíše nepřetržitým procesem než definitivním výtvozem. Má sice některé rysy stabilní, ale zároveň prochází kontinuálními změnami“ (Allport in Bedrnová – Nový a kol., 2004).

„Psychologický pojem osobnost vyjadřuje organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychofyzických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů“ (Nakonečný in Bedrnová – Nový a kol., 2004).

Přes tyto, na první pohled dosti odlišné definice lze však vymezit některé **obecné znaky osobnosti**, k nimž se uvedené a případně i další způsoby definování tohoto pojmu vztahují:

JEDINEČNOST:

Osobnost je to, co člověka (individuum) psychologicky odlišuje od ostatních.

SOUHRNNOST A JEDNOTA:

Osobnost je souhrnem psychologických prvků, jakýchsi substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek).

RELATIVNÍ STÁLOST:

Osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci.

PŘIZPUSOBENÍ A VÝVOJ:

Osobnost je nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí (Bedrnová – Nový a kol., 2004).

2.2. Vnitřní vlivy působící na rozvoj osobnosti

2.2.1 Struktura osobnosti

Jedním z uvedených znaků osobnosti je souhrnnost a jednota psychologických prvků. Pojem struktura osobnosti pak vyjadřuje vnitřní uspořádání těchto psychologických prvků, současně naznačuje určitou stálost jejich uspořádání.

Úrovně vědomí (psychiky):

vědomí – obsahuje ty skutečnosti (počítky, vjemy, představy, myšlenky, city apod.), které si jedinec v dané chvíli uvědomuje;

předvědomí – obsahuje skutečnosti (počítky, vjemy apod.), které si jedinec v dané chvíli neuvědomuje, ale zaměří-li na ně svou pozornost, je schopen si je uvědomovat;

nevědomí – představuje úroveň lidské psychiky, jejímž obsahem jsou skutečnosti, které si člověk neuvědomuje a které se za běžných okolností vědomými stát ani nemohou, jsou vědomí nedostupné.

Tři složky osobnostní struktury:

Ono (Id) – je „temná, nepřístupná část naší osobnosti“ (Freud in Bedrnová – Nový a kol., 2004). Není ostře ohraničena od oblasti somatické, tělesné. Je naplněna energií, jejímž zdrojem jsou pudy, jejím charakteristickým rysem je snaha po uspokojení pudů, vedená principem slasti. Zkráceně: „Ono“ představuje „nezkrocené vášně“.

Já (Ego) – složka osobnosti, která zprostředkovává jednak spojení a konfrontaci člověka s vnějším reálným světem, jednak propojení všech tří složek osobnosti navzájem, a kromě toho i uvědomování si signálů přicházejících z nitra duševního života jedince. Zkráceně: „Já“ představuje „rozum a rozvahu“.

Nadjá (Superego) – je tvořeno soustavou vnějších, nejčastěji rodičovských či jim na roveň postavených (autoritativních) příkazů a zákazů, které vykonávají „dohled“ nad veškerou činností jedince (Bedrnová – Nový a kol., 2004).

2.2.2. Vývoj osobnosti

Vývoj osobnosti je časově náročným a vnitřně rozporuplným procesem, v jehož rámci se uplatňuje celá řada vnitřních a vnějších činitelů. Za vnitřní činitele vývoje osobnosti se považuje:

1. dědičná výbava převzatá od rodičů při početí (genově zakódovaný program dalšího vývoje),
2. genová výbava, která navíc zahrnuje změny v dědičném vkladu (prostřednictvím mutací a segregací v genech),
3. vrozená výbava daná vývojovými účinky vnitřního prostředí negenové povahy (v době početí do porodu),
4. konstituční výbava, která zahrnuje účinky prostředí na vývoj jedince v době po narození (fyzické a psychologické vlivy vyplývající z přírodních a společenských podmínek života).

Tyto vrozené předpoklady jedince se zhodnocují a formují v procesu biologického zrání (Provazník a kol., 1997).

Mezi vnější činitele vývoje osobnosti řadíme proces socializace. Socializace je postupné vrůstání jednotlivce do sociálních rolí s jejich specifickým chováním, do systému sociálních norem a mezilidské interakce s jejími pravidly. Znamená osvojit si sociální motivy, způsoby chování, normy a hodnotové systémy, které umožňují život v lidské společnosti.

Jedinec vystavený působení vnějších (sociálních) vlivů se s nimi vyrovnává prostřednictvím učení. Vnějšími vlivy jsou určovány motivační a charakterové vlastnosti jedince, vnitřními vlivy především tělesná konstituce a vnější fyzická podoba (Provazník – Komárková, 1998).

2.2.3. Temperament

Bývá vymezován jako osobnostní dispozice k emocionálním (citovým) reakcím (Nakonečný in Bedrnová – Nový a kol., 2004), jako relativní konstanta individuálního zabarvení a formy prožívání i osobního způsobu reagování a pohybu (Remplein in Bedrnová – Nový a kol., 2004), jako dynamický aspekt osobnosti – aspekt charakterizující dynamiku její psychické činnosti (Rubištejn in Bedrnová – Nový a kol., 2004), jako specifický aspekt celkového uzpůsobení člověka, charakterizovaný dispozicemi, k určitým vzorcům emocionálních reakcí, k určitému způsobu jejich proměn a k určité úrovni intenzity citlivosti na vnější i vnitřní podněty (Ruber in Bedrnová – Nový a kol., 2004).

Temperament určuje formální vlastnosti reagování, jako je jeho síla a trvání. Obecně jde o formální vlastnosti osobnostní dynamiky, které se projevují např. intenzitou pohybů, jejich tempem, ale i např. hloubkou prožívání a dalšími znaky. Temperament je označován pojmem vzrušivost, která se zaměřuje u někoho spíše navenek (extraverze), u jiného spíše dovnitř (introverze) a spojuje se s určitou mírou sebekontroly (Nakonečný, 1995).

Temperamentové vlastnosti jsou podmíněny především tím, jak v nervové soustavě vznikají, probíhají a jak rychle se střídají základní nervové procesy – vzruch a útlum. Tyto vlastnosti vystupují u každého člověka různě výrazně a mají také vždy odlišnou podobu. Temperament je v převážné míře vrozený, proto ho výchovou lze ovlivnit jen málo (Provazník a kol., 1997).

Temperament – pocitová oslovitelnost, jeden z nejstarších výrazů výzkumu osobnosti. Dnes se ví: Podle okamžitého stavu a podle procesu učení jednotlivce lze jeho původní, v konstituci zakotvené temperamentové vlohy přetvářet (Schmidbauer, 1994).

Dle Provazníka (1997) lze rozlišit čtyři typy temperamentu:

- sangvinik (člověk stabilní a otevřený);
- flegmatik (člověk stabilní a uzavřený);
- choleric (člověk labilní a otevřený);
- melancholik (člověk labilní a uzavřený).

Osobnostní substruktura temperamentu představuje souhrn obecných vlastností fungování lidské psychiky. Jde o vlastnosti, které se projevují jak v prožívání, tak v chování (souhrnně v psychické činnosti), a které určují formální způsob, styl veškeré lidské činnosti (Bedrnová – Nový a kol., 2004).

2.2.4. Charakter

Temperament postihuje především formální stránky fungování osobnosti. Oproti tomu **charakter je možné chápat jako soustavu obsahových charakteristik každého člověka.** Lze ho vymezit např. jako soustavu „relativně stálých duševních vlastností člověka, které se projevují v jeho vztazích k různým stránkám skutečnosti, včetně vztahů člověka k sobě samému“ (Provazník a kol., 1997).

Různými stránkami skutečnosti, k nimž si člověk vždy vytváří určité vztahy, se nejčastěji rozumějí:

- druzí lidé,
- společnost, svět, vesmír obecně, včetně určitých (byť implicitních, ne vždy vědomých) společenských, filozofických představ a koncepcí apod.,
- vlastní činnost, včetně činnosti pracovní,
- vlastní osobnost, člověk sám.

V této souvislosti považujeme za důležité upozornit na rozdílnosti v chápání a v používání pojmu „charakter“. V běžné společenské konverzaci se „charakterem“ rozumí „morální charakter“ ve smyslu osobnostně příznačné tendence chovat se a jednat podle určitých, společensky uznávaných a preferovaných etických principů. V tomto pojetí pak charakter vystihují takové vlastnosti, jako jsou např. odpovědnost, čestnost, pracovitost, disciplinovanost, pravdomluvnost apod.

Ve smyslu psychologickém však „charakterem“ rozumíme „individuální svéráz“ člověka, soubor osobnostně příznačných vlastností, projevujících se především ve vztazích člověka k výše uvedeným aspektům skutečnosti, které vtiskují určitý ráz veškeré činnosti jedince, jeho prožívání i chování. V tomto pojetí tvoří charakter jak výše uvedené, tak i další vlastnosti, a to s eticky pozitivně i negativně akcentovaným obsahem, a také vlastnosti, které jsou eticky neutrální, např. přesnost, vytrvalost apod. Charakter v psychologickém slova

smyslu tedy představuje další důležité aspekty osobnosti, které nelze dobře začlenit do substruktur dříve uvedených.

Poznání charakteru konkrétního člověka tak nejen dotváří celkovou představu o něm, ale umožňuje i předpověď jeho chování v určitých situacích:

- Ve vztazích k druhým lidem lze identifikovat takové vlastnosti jako přátelskost, kooperativnost, důvěřivost, shovívavost, obětavost apod.
- Ve vztazích ke společnosti, ke světu lze identifikovat vlastnosti jako např. zásadovost, mravnost, humanismus, úcta k přírodě, ale také nemravnost, nacionalismus apod.
- Ve vztazích k vlastní činnosti (včetně vztahů k práci) jsou to pozornost, pracovitost, vytrvalost, svědomitost, přesnost apod.
- K vlastnostem, které postihují vztah člověka k sobě samému, lze počítat např. sebekritičnost, skromnost, sebeúctu, egoismus apod. (Bedrnová – Nový a kol., 2004).

2.2.5. Dynamika osobnosti

Pojem „dynamika“ reprezentuje osobnostní dění určované působením vnitřních sil. Na tomto dění se podílejí všechny substruktury osobnosti: kromě motivačních také poznávací, temperamentové, charakterové i postojevé.

Významnou funkci v organizaci duševního života člověka – v dynamice osobnosti – plní specificky lidský fenomén označovaný „Já“. Toto „Já“ představuje „1.obraz sebe sama, sebepojetí (představy, smýšlení, které si jedinec vytváří o sobě samém, a pocity, které s tím souvisejí), 2. zvláštní psychický aparát, který vyjadřuje nejvyšší úroveň integrace osobnosti a je činitelem specificky lidské organizace duševního života člověka a jeho dynamiky“. (Nakonečný in Provazník – Komárková, 1998).

Struktura „Já“ je úzce propojena také s vývojem motivace a s charakteristickými rysy motivační struktury člověka. Základní funkcí „Já“ je integrace, sjednocování dílčích zkušeností na jednotné bázi. Na tomto základě pak veškeré činnosti jedince – dynamika osobnosti – vykazují určitou konzistenci (vnitřní pružnost a jednotu). V dynamice osobnosti se uplatňuje také vůle, resp. procesy vědomé, volní regulace jednání. Úroveň vědomého

sebeovládání, vědomého sebeprosazování, obecně úmyslného jednání se vyznačuje vědomou volbou cíle a způsobů a prostředků jeho dosažení (Provazník – Komárková, 1998).

2.3.Vnější vlivy působící na rozvoj osobnosti

2.3.1. Sociální skupina

Sociální skupinu tvoří určitý počet lidí, kteří se (zpravidla) vzájemně znají. Mezi nimi dochází k interakci (ke vzájemnému působení), vytvářejí se určité vzájemné vztahy a podobné či shodné názory, postoje, cíle, hodnoty apod. (Provazník a kol., 1997).

Sociální skupina je klíčový sociologický a sociálně psychologický pojem. Bývá nejčastěji definována jako skupina tří nebo více jedinců, mezi nimiž existuje určitý společenský vztah (Bedrnová – Nový a kol., 2004).

Sociální skupiny lze třídit z mnoha různých hledisek. Jedním ze základních je kritérium velikosti skupiny. Velké sociální skupiny jsou např. skupina obyvatel určitého města nebo národnostní skupiny. Malé sociální skupiny bývají vymezovány kvantitativně jako skupiny o velikosti od 3 do 30 – 40 osob (Provazník kol., 1997).

2.3.2 Pracovní skupina

Pracovní skupiny vznikají v rámci určité organizace (podnik apod.) v důsledku společenské dělby práce.

Pracovní skupina je jednou z typických představitelk malých sociálních skupin. Tvoří ji skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých určitou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením. Pro práci člověka mají sociální podmínky práce v bezprostřední pracovní skupině základní význam, ovlivňují jeho pracovní výkonnost i celkovou pracovní i životní spokojenost (Provazník a kol., 1997).

2.3.3. Rodina

Rodina je typickou primární skupinou, která uspokojuje základní potřeby člověka (potřeby biologické, potřeby bezpečí, afilace, lásky) (Provazník a kol., 1997).

Rodina je nejstarší společenská instituce. Plní socializační, ekonomické, sexuálně-regulační, reprodukční a další funkce. Vytváří určité emocionální klima, formuje interpersonální vztahy, hodnoty a postoje, základy etiky a životního stylu. Z hlediska sociologického je formou začlenění jedince do sociální struktury (Sobotková in Průcha – Walterová – Mareš, 2003).

2.3.4. Prostředí a podniková kultura

Rozsáhlou kategorií společenských vlivů tvoří všechna setkání člověka s jinými lidmi. Tedy nejen v rodině, ale také ve škole, v zaměstnání a v nejrůznějších sociálních skupinách.

Velmi podstatně ovlivňuje člověka po celý život soubor prostředků hromadné komunikace (tisk, rozhlas, televize, film aj.). Většina z nich působí více na citovou než rozumovou stránku psychiky člověka.

Přemíra dalších a dalších společenských vlivů formujících a vymezujících v průběhu celého života psychiku každého jedince svádí k přeceňování sociální determinace. Avšak střízlivý, reálný pohled na člověka a jeho život nás nutí uznávat také biologickou podstatu lidské psychiky.

Názory, že psychika člověka je provokována jen společenským prostředím a jeho organizovaným působením (výchovou), jsou stejně mylné jako tvrzení, že veškeré psychické dění je předurčováno a vymezeno pouze biologickou podstatou.

Prostředí, které psychiku spoluvytváří, je možno nazvat také faktorem vnějším, kdežto organismus člověka sám je pak vnitřním faktorem (Vacínová – Langová, 1995).

Podniková kultura je modelovým souhrnem sdílených postojů, názorů, přesvědčení, domněnek a očekávání, které nebývají nikde zaznamenány, ale utvářejí způsob jednání lidí v organizaci a podporují způsob pracovní činnosti. Obsahuje dominantní ideologie podniku a její vyjádření lze nalézt v podnikových mýtech, příbězích, žargonu, rituálech a legendách (Armstrong, 1995).

2.4. Osobnost manažera

V každé organizaci, v každém podniku je tedy řídicí pracovník tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají. V současné době se sice silně vžilo označení manažer, zdá se však, že toto substantivum odpovídá spíše příklonu k anglosaským přístupům a pramenům, než aby představovalo skutečně významově odlišný pojem.

Odlišný význam má však již označení vedoucí pracovník, které více vyjadřuje pro řízení podstatnou skutečnost, totiž fakt, že cílem jeho působení jsou lidé, jejich podněcování k práci, ovlivňování a usměrňování při jejím výkonu, kontrola, hodnocení, odměňování a řízení jejich profesní kariéry.

Nemusí tomu tak být vždy, jde-li o pracovníka řídicího. Jeho práce s lidmi může mít jen nepatrný rozsah, zejména tam, kde řídí malou firmu s naprostým minimem zaměstnanců, nebo tam, kde se zabývá spíše řízením v oblasti techniky a technologie, usměrňováním finančních toků či dalších ekonomických procesů v podniku. Dopad jeho činnosti na řadové pracovníky bývá sice mnohdy značný, protože však na ně obvykle působí jen zprostředkovaně (přes usměrňování určitých věcných záležitostí), málokdo z nich si toho bývá v plné míře vědom.

Závaznost postavení vedoucího pracovníka je v tomto směru výrazně větší. Je to dáno především tím, že přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti, a to:

- směrem k vysokým výkonům a spolupráci, podmiňujícím prosperitu podniku,
- s ohledem na jejich spokojenost,
- se zaměřením na jejich další rozvoj.

Ani manažer nemůže totiž ke svým lidem přistupovat tak, že by se zajímal jen o ty jejich předpoklady, které těsně souvisí s pracovním výkonem. Nemůže nebrat v úvahu jejich představy, názory, city, hodnoty či motivy. Naopak, má-li být jako „kouč“ ve své činnosti úspěšný, musí se naučit svým svěřencům rozumět a zacházet s nimi tak, aby jim umožnil z objektivního i subjektivního hlediska co nejvhodnější a současně i co nejefektivnější seberealizaci.

Říká se, že každého lze nahradit. Není tomu tak však doslova. Někteří lidé jsou pro své specifické či mimořádné charakteristiky nahraditelní jen těžko. U mnoha jiných však jejich pracovní předpoklady nedozrály třeba jen proto, že nebyl po ruce vhodný „kouč“.

Souvisí to s již dříve zmiňovanou zkušeností, že totiž lidé přicházejí do pracovního procesu jen málo adresně připraveni ve vztahu k nárokům a podmínkám konkrétní práce. Až na jejich vedoucím proto bývá, aby je v tomto směru nejprve zorientoval a pak jim pomáhal průběžně doladřovat jejich individuální „výbavu“ tak, aby byla co nejlépe využitelná. To klade specifické požadavky zejména na každého prvního vedoucího, s nímž se pracovník ve své praxi setká. A každý manažer bývá pro řadu lidí právě tím prvním.

Kromě osobnosti a činnosti manažera jsou v této souvislosti důležité i náležitosti jeho pozice a role a jeho pracovní kariéry. Významnou roli pak hrají konkrétní otázky práce vedoucího s lidmi, s jednotlivci a s pracovními skupinami a jeho působení v měnící se organizaci.

Za obecně již dobře známou skutečnost lze považovat to že u manažerů záleží více, než u všech dalších zaměstnanců, na jejich osobnostních charakteristikách. V jejich případě dokonce jako by důraz na osobnost překračoval čistě psychologický přístup považující za osobnost každého člověka. Očekávají a berou se v úvahu takové osobnosti charakteristiky, které lze svým způsobem již označit za mimořádné. V této souvislosti se dnes často setkáváme např. s pojmem osobní kvalita (Bedrnová – Nový a kol., 2004).

2.4.1. Osobní kvalita

Tento pojem začal být užíván v důsledku zvýšeného důrazu na kvalitu obecně a dále na základě zkušeností s tím, že kvalita v průběhu a výsledcích činnosti každého podniku je vždy závislá na kvalitě v jednání člověka. Determinují ji konkrétní parametry jeho pracovních a osobnostních předpokladů. Pokud jsou tyto předpoklady u určitého člověka v pásmu optima, vykazuje obvykle jak jeho pracovní činnost, tak i další formy jeho jednání neklamné rysy kvality.

Prakticky u každého člověka se však aktuální osobní kvalita liší od osobní kvality ideální. Přitom pouze lidé s lepší profilací osobní kvality mívají tendenci směřovat ke stavu ideálnímu, i když nelze počítat s tím, že by ho v plné míře dosáhli.

Řídící pracovník výkonem své řídicí činnosti ovlivňuje poměrně mnoho lidí, působí přitom jak na jednotlivce, tak na menší či větší pracovní skupiny. Měl by proto umět:

- vždy jasně a konkrétně vymezit pracovníkům záměr a cíl,
- zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, podněty apod.,
- přesně formulovat své myšlenky a věcně a srozumitelně je pracovníkům sdělovat,
- rozhodovat i ve složitých situacích,

- akceptovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je a usměrňovat,
- poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich přijímat a očekávat,
- snadno se orientovat i v náročných problémech,
- tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích situací,
- dobře organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků,
- pružně reagovat v nových situacích,
- zvládat i náročnější psychickou zátěž,
- jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledný, čestný a odpovědný.

Charakteristické vizitky osobní kvality mohou být:

- **pracovní a osobní kompetence**, které vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení (není nikdy možná bez dostatečné sebedůvěry, dále přiměřeného sebehodnocení a také bez odpovídajícího hodnocení vnější situace);
- **sociální kompetence**, tedy způsobilost lidí vhodně se prosadit v sociálních vztazích, a to jak mezi svými blízkými, tak i ve vztahu k podmínkám svého zařazení ve společnosti;
- **pozitivní uvažování a proaktivní jednání**, interpretovat vlastní životní situaci jako situaci poskytující příležitosti, nabízející možnosti a působící jako výzva;
- **pracovní ochota a výkonová motivace**, vyjádřené v zájmu o práci a v potřebě vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvantitě i kvalitě;
- **vyšší hladina aspirací a volního úsilí**, projevující se v celkově vyšší úrovni nároků na život, spjatých s nároky na sebe a s přirozeným uplatňováním volního úsilí při dosahování stále náročnějších životních cílů, včetně vytrvalosti a způsobilosti překonávat případné překážky;
- **schopnost sebekontroly**, ve smyslu „mít se v rukách“, jednat racionálně, dospěle, umět přiměřeně ovládat své prožívání a svůj citový život, být sociálně spontánní;
- **rozvinuté etické a estetické cítění**, tj. způsobilost citlivě registrovat a do svého prožívání a následného jednání promítat hlediska morálky a současně i krásna (jednat v souladu se svým svědomím a mít smysl pro estetické rozměry života);
- **tvořivost**, jako schopnost vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy a nová řešení;

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

Kvalita lidského potenciálu a především rozvoj tvůrčích schopností se odvíjí od sebepoznání, pokračujícího seberozvojem a v ideálním případě vrcholí seberealizací jedince. Záleží tedy na stupni vývoje a rozvoje lidské osobnosti, jež rozhoduje o kvalitě lidského potenciálu. Stejně tak kvalita lidské osobnosti se stává předpokladem kvality manažera. Nakolik je jedinec schopen poznat a řídit sám sebe, natolik je také schopen poznávat a řídit druhé lidi. Čím je ve společenství větší míra individuální svobody, tím více záleží na osobní zralosti, odpovědnosti a tvořivosti každého jedince (Krninská, 2002b).

2.4.2. Role manažera

Výkon role nelze přitom chápat pouze jako „divadlo“, jímž jedinec v dané pozici reaguje na očekávání ostatních členů skupiny. Je důležitým projevem přiměřeného začlenění jedince v dané pozici a výrazem jeho upřímné snahy předejít případným nedorozuměním s ostatními členy skupiny, resp. dostát očekáváním, která jsou s danou pozicí spojena (Bedrnová – Nový a kol., 2004).

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě linií či provozní manažeři, o vrcholovém vedení nemluvě (Koubek, 2001).

2.5. Motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu (Armstrong, 2002).

Motivace je síla vyvolávající chování zaměřené na uspokojení určité potřeby. Působení této síly nemusí být nutně pozitivní nebo negativní, tzn. že nemusí přinášet pouze uspokojení nebo frustraci (Kim, 1999).

Motiv je každá vnitřní pohnutka, podněcující jednání člověka. Když jsme hladoví, chceme si opatřit jídlo. V tomto případě je hlad motiv, který usměřňuje naše jednání. Člověk je ovlivňován množstvím motivů, vnějších i vnitřních, které na něho neustále doléhají. Člověk je hodnotí a provádí z nich výběr podle toho, jakým směrem je zaměřen. Výběr závisí jak na vnitřních podmínkách (tělesný stav, duševní rozpoložení), ale také na cílech, přáních, tužbách nebo úmyslech člověka. Motivace člověka je soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly jeho činnosti. Motivovat k výkonu pak znamená mobilizovat úsilí pracovníka, aby chtěl úkol zvládnout. Důležitou úlohu v tomto směru má odměna za práci a její formy (Vaněček a kol., 2001).

Motivace

Slovo „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech výše uvedených forem lidské činnosti, včetně jejího dílčího aspektu – motivace pracovního jednání – chápeme jako jednu ze tří (event. čtyř) základních osobnostních substruktur. Z určitého hlediska je možné tuto

substrukturu, tento aspekt osobnosti považovat za nejzajímavější, současně však také za nejsložitější či nejkomplicovanější.

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

Uvedená stručná charakteristika pojmu motivace vyžaduje rozvedení a bližší vysvětlení.

Především dané vymezení v sobě obsahuje implicitní rozlišení činnosti nemotivované a činnosti motivované (činnosti vnější, z vnějšku pozorovatelné, a činnosti vnitřní, např. myšlení). Ne každá činnost člověka je motivovaná: např. automaticky vybavované reflexy, prvky tzv. molekulárního chování, existenci a působení motivačních sil nepředpokládají a nevyžadují.

Dalším významným rysem motivace (motivačního působení vnitřních psychických sil) je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích.

Především je to dimenze směru, ta se uplatňuje tím, že motivace člověka – jeho činnost – vždy určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí. V rovině prožívání lze tuto skutečnost vyjádřit obraty „*chci to a to*“, „*rád bych to a to*“, „*toužím po tom a tom*“, „*je pro mne přitažlivé to a to*“ atp.

Další dimenzí je dimenze intenzity: činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě motivace vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí) vynakládá více či méně energie. V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit – v odstupňování právě podle míry intenzity – výrazy jako například „*docela bych chtěl...*“, „*chci...*“, „*velmi toužím...*“ atp.

Dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní bariéry, překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy (Provazník – Komárková, 1998).

Superšéf se nijak neliší od svých lidí a ví to. Jejich motivace vyplývá z té jeho, a ta se projevuje v plném zaujetí pro splnění úkolu, ve výsostné spokojenosti s dobrými výsledky

a v podpoře, kterou prokazuje lidem. Superšéf dělá všechno pro to, aby odstranil demotivující prvky, jako je špatný plat, zanedbané pracoviště, nedostatečné vybavení pracovníků, podnikové intrikaření, šikanování ze strany mistrů a nespravedlivé zacházení. Ví ale, že ve své nejhlubší podstatě je motivovanost pozitivní způsob myšlení, který se penězi vynutit nedá (Freemantle, 1995).

2.5.1. Motiv

Z výkladu motivace lze již odvodit, že motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.

K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, uspokojení z dosažení cíle motivu.

Působení motivu trvá tedy tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Zde je však třeba zdůraznit, že tak, jako existují motivy, které lze považovat za motivy cílové, terminální, tj. motivy, jejichž cíle lze (třeba i opakovaně) dosáhnout (např. motiv jídla v situaci hladu), existují i motivy, kterým dost dobře nelze přiřadit určitý cílový stav. K takovým motivům může patřit například zájem člověka o určitou oblast, např. o literaturu. Naznačenou skupinu motivů je možné označit za motivy instrumentální.

Je zřejmé, že motiv, resp. motivy, ještě přesněji výsledná podoba motivace výrazným způsobem determinuje lidskou činnost, zvláště jednání a prožívání člověka. Není však jedinou determinantou. Motiv jakožto psychologická příčina činnosti určuje pouze směr činnosti, její intenzitu a perzistenci (vytrvalost). Činnost motivované jednání člověka vedené určitým směrem a uskutečňované s určitou intenzitou (nasazením), může však být realizována nejrůznějšími způsoby a formami. A právě tyto způsoby, formy uskutečňování motivované činnosti, jsou významným způsobem spoludeterminovány kognitivním zpracováním situace, v níž se jedinec nalézá, tedy procesy poznávacími.

Dalším fenoménem, který činí problematiku motivace podstatně složitější a komplikovanější, než by se na první pohled mohlo zdát, že v psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně hned několik, celý soubor motivů! Tyto

motivy pak mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, mohou mít shodnou, ale i rozdílnou intenzitu, totéž pak platí i o perzistenci motivů. V praktické rovině se pak zpravidla vynoří otázka, jakým směrem, s jakou intenzitou a s jakou perzistencí se bude ubírat činnost člověka?

Na tuto otázku nelze dát jednoznačnou, jednotnou a zcela spolehlivou odpověď. Obecně však platí, že motivy orientované stejným, resp. podobným směrem, se vzájemně posilují (jakoby sčítají) a tím zdůrazňují motivovanou činnost, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých (krajních) podmínek dokonce znemožnit (Provazník – Komárková, 1998).

2.5.2. Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (persistenci, přetrvávání) těchto tendencí.

Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. K základním zdrojům motivace patří:

- **potřeby,**
- **návyky,**
- **zájmy,**
- **hodnoty a hodnotové orientace,**
- **ideály.**

2.5.2.1. Potřeby jako základní zdroj motivace

V psychologii (na rozdíl od ekonomického vymezení potřeb) je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného), jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti.

Potřeby jsou za základní zdroj motivace považovány z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že tímto psychologickým konstruktem označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším, subhumánním živočichům.

Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako zpravidla nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění onoho napětí, tj. který zpravidla vede k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku (přebytku), resp. k uspokojení (saturaci) příslušné potřeby. Předpokladem ovšem je, že „aktualizovaná potřeba nalezne svůj předmět“, tj. že subjekt nalezne cíl, určitou skutečnost, která umožní uspokojení dané aktualizované potřeby (Provazník – Komárková, 1998).

2.5.2.2. Návyky jako zdroj motivace

V průběhu života každého jedince dochází k tomu, že některé činnosti (vnější, ale i vnitřní) realizuje častěji, dokonce pravidelně, většinou v situacích určitého typu či charakteru. Navíc tyto činnosti se u daného jedince – právě díky oné pravidelnosti – často automatizují, fixují, stávají se jakýmsi stereotypy – návyky. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá určitému typu situací, s nímž již má asociované určité činnosti, „probouzejí se“ u něj – víceméně automaticky – tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná (chová se, obecně: je činný) v souladu se svým návykem.

Návykem tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se návyk projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako jakýsi vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit cosi konkrétního v určité podnětové situaci.

Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc – mohou vznikat nejen jako jakýsi vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činnosti, ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka (Provazník – Komárková, 1998).

2.5.2.3. Zájmy jako zdroj motivace

Pojem zájmu patří v psychologii k pojmům s velmi proměnlivým obsahem. Bývá spojován se schopnostmi člověka (např. ve smyslu: zajímá se o to, co umí, pro co má přiměřené schopnosti), je pojímán jako složka charakteru osobnosti, která je buď přímo

totožná s postojem nebo alespoň má s postojem mnohé společné, zpočátku byl dokonce ztotožňován s pozorností.

Podstatné však je, že zájem je v obecné poloze chápán také jako motiv. „Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem.“ Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti (Růžička in Provazník – Komárková, 1998). Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti (Říčan in Provazník – Komárková, 1998).

Není bez zajímavosti – už vzhledem k výše zmíněné nejednotnosti ve vymezení zájmů – uvedení čtyř tzv. operacionálních definic zájmu:

- za zájem jedince je možné považovat to, co jedinec prohlašuje za zajímavé – tzv. **zájem vyjádřený**,
- zájem je to, čemu jedinec dává přednost v situaci volby, to na čem se podílí svou činností – tzv. **zájem manifestovaný**,
- zájem je to, na co jedinec v experimentální situaci upíná svou pozornost, co z podnětů vnímá a co si pamatuje – tzv. **zájem testový**,
- zájem je to, co vyplývá z analýzy řady odpovědí jedince na otázky týkající se oblíbených činností, předmětů apod. – tzv. **zájem inventovaný**.

Zájem je tedy specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizuje, navíc s určitou persistencí. Je patrné, že ve smyslu tohoto vymezení lze zájem chápat jako zvláštní druh motivu. Navíc právě v činnostech, jimiž se zájmy projevují či naplňují, se dále rozvíjí a obohacuje osobnost člověka v podstatě ve všech substrukturách, tj. i v oblasti zaměření, motivace. Zájem je tedy ve smyslu tohoto vymezení možné chápat též jako zvláštní druh zdrojů, jakýchsi příčin motivace (Provazník – Komárková, 1998).

2.5.2.4. Hodnoty jako zdroj motivace

Člověk se na své „cestě životem“ setkává neustále se skutečnostmi (věcmi, jevy) pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Kritérium mu může být jak jeho osobní prospěch, tak prospěch širších sociálních skupin (rodiny, známých, spolupracovníků

v podniku apod.), dokonce prospěch člověka obecně, resp. prospěch lidské společnosti vůbec. Hodnocení některých skutečností více či méně přejímá „již hotové“ od svého sociálního prostředí, někdy nekriticky. Tato hodnocení pak u každého jedince představují jakousi „osobní hodnotovou mapu“ – hodnotový systém, hierarchii hodnot: některým skutečnostem jedinec přisuzuje hodnoty vyšší (cení si jich více, považuje je za významnější), jiným naopak hodnoty nižší.

Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka, je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti (Provazník – Komárková, 1998).

2.5.2.5. Ideály jako zdroj motivace

Ideálem rozumíme určitou ideovou (myšlenkovou), event. názorovou (obraznou) představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží.

Již z uvedeného vymezení je zřejmé, že ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů: mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života či oblasti pracovní, mohou mít podobu představy určitého životního stylu, ale také představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání atp.

Je pochopitelné, že individuální ideály vznikají především vlivem působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – především rodiny a autorit obecně, významné uplatnění v tomto procesu nacházejí procesy učení, nápodoby a identifikace, zcela vyloučit nelze ani vliv návyku (především ve smyslu např. návyku dospívajícího jedince na určitý životní styl orientační – výchozí rodiny, který pro něj může představovat jakýsi model či ideál hodný naplnění, apod.) (Provazník – Komárková, 1998).

2.5.3. Motivace k práci

V naší (západní) kultuře je více či méně obvyklé, že lidé (dospělí lidé) pracují. Tím nemáme na mysli pouze, že člověk v zaměstnání podává určitý výkon, spíše tím myslíme, že jednou ze sociálních rolí, které člověk zpravidla přijímá a určitým způsobem realizuje, je role pracovní, role, která vyplívá z jeho pracovní pozice, z jeho pracovního uplatnění.

Pracovní činnost je – podobně jako téměř každá jiná činnost člověka, jeho jednání či chování – **činností motivovanou**. Přesto pouze výjimečně se ptáme, proč člověk pracuje? Odkud pramení jeho motivace k práci? Ptáme se spíše: „Proč ten či onen jedinec dělá právě to a ne ono?“, po okolnostech, které jej vedou k tomu, že vůbec pracuje, se ptáme zřídka.

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozici příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Zpravidla prvním důvodem k práci – motivem, který nás napadne, jsou peníze. Aby člověk mohl žít, potřebuje peníze, které získává zpravidla prací. Tato v zásadě nepochybná pravda je do té míry uznávaná, že mnohdy dochází k jejímu „přetvoření“ až do podoby: „Člověk pracuje pouze pro peníze.“ Peníze jsou však pouze jedním z mnoha motivů k práci (Provazník – Komárková, 1998)!

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisejí s prací samotnou, tzv. motivace **intrinsická**,
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. motivace **extrinsická** (Nakonečný in Horalíková, 1999).

Motiv je vždy záležitostí intrapsychickou, tj. jde vždy o fenomén vnitřní. Je však vždy určován souhrou jak procesů a stavů intrapsychických, vnitřních, tak skutečností extrapsychických, vnějších. (Například hlad, motiv jídla, je vzbuzován nejen aktuálními fyziologickými procesy a stavy, ale i vnějšími podněty. Pravděpodobně všichni známe pocit, který zažijeme ve chvíli, kdy nejsme právě „nacpaní“ a kdy se před námi objeví lákavá pochutina.)

Podobně v teoriích pracovní motivace bývají rozlišovány motivy vnitřní a motivy vnější. Vnitřní, intrinsickou motivací k práci se rozumí takové pohnutky či motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou. O motivaci vnější, extrinsické, uvažujeme v těch případech, je-li tato pracovní motivace uspokojována důsledky či okolnostmi (podmínkami) práce. Uvedené rozlišení, jehož vztažným rámcem není člověk – subjekt pracovní činnosti, ale sama

práce, bude zřetelnější a srozumitelnější, uvedeme-li typické příklady obou skupin motivací (Provazník – Komárková, 1998).

2.5.3.1. Intrinsická motivace

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec, potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi, již lze za intrinsický motiv považovat zvláště u těch profesí, jejichž pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi (např. obchodní profese, ale i vedoucí pracovníci),
- potřeba výkonu, jejíž součástí je radost nebo uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu,
- touha po moci, jejíž uspokojení do jisté míry nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic (pozice vedoucích pracovníků),
- potřeba smyslu života a seberealizace, jejíž uspokojení práce nabízí prostřednictvím poskytování příležitostí k smysluplným činnostem, jejichž výsledky představují pro ostatní hodnotu; člověk v nich může prokázat nejen osobní kvality, ale také rozvíjet osobní předpoklady (Horalíková, 1999).

2.5.3.2. Extrinsická motivace

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:

- motiv (potřeba) peněz,
- motiv (potřeba) jistoty, který je spojen s budoucností člověka,
- motiv potvrzení vlastní důležitosti, sebepotvrzení, spojovaný s prestiží zastávané pracovní nebo jiné společenské pozice,
- motiv sociálních kontaktů, styku s lidmi vůbec, pro jehož uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor,
- „sexualita“ - pro mnohé lidi je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty (mnoho manželských párů se poznalo na pracovišti) (Horalíková, 1999).

2.6. Stimulace

Stimulace je soubor vnějších podnětů nebo pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Stimul je tedy vnější pohnutka, motiv je pohnutka vnitřní.

Někdy se nesprávně hovoří o tom, že vedoucí „motivuje pracovníky k výkonu“. Vedoucí je muze pouze stimulovat. Stimul podnítí jednání člověka jen tehdy, jestliže je v souladu s jeho motivačním profilem a aktuální situací. Například stimulující účinek hmotné odměny je závislý na životní úrovni pracovníka a na subjektivním hodnocení této úrovně. Stimulující účinek je zpravidla značný, když pracovník pociťuje, že jeho životní a společenská úroveň je neuspokojivá a on usiluje o změnu této situace. Pokládá-li však pracovník svůj životní standard za přiměřený, podněcující účinek hmotné odměny se snižuje ve srovnání s působením jiných faktorů (např. zajímavost práce, celkový klid na pracovišti aj.). Z těchto hledisek je třeba posuzovat praktické uplatnění jednotlivých forem mezd, které budou dále rozebírány (Vaněček a kol., 2001).

2.6.1. Stimulace; stimul

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoli však totožné pojmy – pojem „stimulace“ a pojem „stimul“. Většina z nás se pravděpodobně setkala ve svém životě s tím, že jsou obě skupiny pojmů používány jakoby se jednalo o synonyma či ekvivalenty. Také někteří psychologové tyto pojmy (zvláště pojmy motivace – stimulace) striktně nerozlišují nebo alespoň nevymezují explicitně jejich obsah.

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace

Toto vymezení pojmu stimulace vyžaduje určité přiblížení či vysvětlení.

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji reprezentované činnosti druhého (jiného) člověka.

Zmíněné vnější působení na psychiku jedince může mít samozřejmě rozmanité podoby a formy, jeho společným jmenovatelem však bývá (ne vždy záměrně) ovlivňování

(měnění) činnosti druhého člověka. Tohoto ovlivnění nelze dosáhnout jinak, než právě změnou psychických procesů, tj. změnou motivace druhého člověka.

Ve vymezení obsahu pojmu stimulace není explicitně zdůrazněno, že by se muselo jednat o působení vědomé, záměrné. Je totiž skutečností, že k ovlivňování psychiky člověka dochází prakticky vždy v procesu sociální (interpersonální) interakce, a to i bez vědomého záměru jejích účastníků.

Stimulem je de facto jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy – endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, a incentive – exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, podněty, které aktivují („uvádějí v život“) určitý motiv.

Mezi impulsy lze zařadit takové stavy těla, jako například bolest zubu (která může vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře) či tělesnou únavu (... motiv odpočinku), resp. stavy mysli typu nervozita před zkouškou (může vyvolat motiv vyhnout se zkoušce) apod.

Incentivem může být například nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků, pochvala za dobrý výkon atp.

V této souvislosti považujeme za velmi naléhavé upozornění na skutečnost, která se může zdát být jaksí samozřejmou, ale jejíž časté nezohledňování v praktickém (pracovním i mimopracovním) životě nasvědčuje spíše opaku : impulsem či incentive může být v podstatě cokoli, ale právě pouze může, tj. nemusí! Zda určitý podnět bude či nebude stimulem, záleží – mj.- především na tzv. motivační struktuře konkrétního člověka, tj. na podobě jeho relativně trvalé motivační zaměřenosti, na tom, zda daný podnět koresponduje s motivační jedince (Provazník – Komárková, 1998).

2.7. Překážky motivace

2.7.1. Stres

Stav organismu vznikající vzájemným působením vnějších zátěžových vlivů (očekávání jisté události, hrozba, extrémní zatížení po fyzické nebo psychické stránce, duševní trauma, nemoc) a schopností člověka odolat této zátěži. Výsledkem je vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.

Stres můžeme dělit podle:

- intenzity (nadměrný, tzv. hyperstres; nízký, zatím zvládnutelný, tzv. hypostres)
- kvality (kladně působící, tzv. eustres; záporně působící, tzv. distres)
- způsobu zvládnání apod. (Křivohlavý in Průcha – Walterová – Mareš, 2003).

2.7.2. Frustrace

Psychický stav, který vzniká tehdy, je-li jedinci znemožněno:

- dosáhnout cíle, na němž mu záleží, protože se mu do cesty postaví překážka,
- uspokojit důležité potřeby,
- uspokojovat své zájmy,
- rozhodovat o svých záležitostech.

Zdroj obtíží může být vůči jedinci vnější (fyzická překážka, velká vzdálenost, rozhodnutí jiných lidí apod.) nebo vnitřní (plachost, úzkost, nedůvěra ve vlastní síly, tělesný či smyslový handicap, nemoc apod.) (Průcha – Walterová – Mareš, 2003).

2.8. Nové směry v řízení lidských zdrojů

Nové principy řízení lidských zdrojů jsou spojeny s větší péčí o rozvoj osobnosti, a to nejen po stránce profesní, ale především osobnostní. Jde o koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy bytost nadanou vlastním rozumem, zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi, a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. Rozvoj celkového lidského potenciálu klade důraz na tvůrčí schopnosti osobnosti, tolik potřebné k řešení změn, které přináší globalizující se svět třetího tisíciletí.

Pojem „**intelektuální kapitál**“ je dnes definován jako organizované znalosti, které lze použít pro vytváření bohatství. To znamená, že stoupá hodnota lidského faktoru, který disponuje vědomostmi. Mají-li být pracovníci disponující znalostmi produktivní, musí být považováni za kapitálové aktivum, spolu s tím musí docházet k zásadní změně v pojetí řízení. Základním východiskem adaptace na změny je kvalifikovaná strategie firmy. Formulace strategie ovšem sama o sobě rozvoj firmy nezajistí. Strategie musí být realizována a k tomu jsou nezbytné právě lidské zdroje (Krninská, 2002a).

Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku (Armstrong, 2002).

Vůdčí osobnosti se musí naučit rozvíjet sociální architekturu, v níž budou neuvěřitelně inteligentní lidé, kteří mají obvykle obrovské sebevědomí, vedeni k tomu, aby úspěšně spolupracovali a využívali vlastních tvůrčích schopností (Bennis in Gibson, 1998).

„Posilováním pravomocí ostatních manažer neoslabuje svou pozici, naopak ji tím může posílit – zvláště pokud pak celý podnik dosahuje lepších výsledků“ (Kanterová in Crainer, 2000).

2.8.1. Nové trendy ve vývoji systému hodnocení pracovníka

Tržní hodnota firmy podstatně převyšuje její účetní hodnotu. Důvodem je existence "nehmatatelné hodnoty" **intelektuálního kapitálu**, kterým se rozumí lidský kapitál, organizační kapitál a kapitál zákazníků. Třebaže se přijímá, že perspektivní organizace je jen taková, která se učí a intelektuálně roste, je dosud pro řadu společností nejasné, jakými kritérii mají intelektuální kapitál měřit. Při analýze komerčních předností firmy se posuzuje u podnikové pracovní síly spokojenost a stabilizace zaměstnanců a produktivita práce. K nastavení náročných, realistických a časově splnitelných cílů se používá **benchmarking**, neboť systematicky porovnává, jaké personální nástroje a metody praktikují ostatní organizace a kam při řízení lidských zdrojů směřují.

Součástí hodnocení by vždy mělo být rozpoznání rozvojového potenciálu pracovníka pro jeho další rozvoj a řízení kariéry. Výsledky hodnocení jsou základem pro objektivní odměňování i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci (rozmíst'ování, povyšování). Výsledkem objektivního hodnocení výkonu pracovníka je jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje (Kleibl - Dvořáková - Šubrt, 2001).

2.8.2. Nové trendy v pojetí významu lidské práce

Vývoj v pracovní oblasti může obsahovat následující procesy:

- **zvyšování flexibility práce** - vznikají nové formy zaměstnávání na krátké a jednoznačně vymezené časové období, zpravidla jen několik měsíců, na jednotlivé projekty, na výpomoc apod. Navíc nově konstruované ukazatele ekonomické efektivity pak společně vytvářejí tlak na najímání takovýchto zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur ve formě tzv. *personálního leasingu*,

- **posilování individualizace práce** - ukazuje se, že logickým důsledkem pružnosti je potřeba velmi specifických činností, které není nutné ani ekonomicky žádoucí řešit uvnitř firmy vlastními silami nebo jinou větší firmou. Optimální řešení z úzce ekonomického hlediska spočívá v nalezení individuálního řešení, které je schopen nabídnout často právě jednatel nebo malá externí firma,

- **nové pojetí zdraví pracovníků** - zdraví pracovníka - jaké souvislosti s ním lze najít? Je zcela zřejmé, že naznačené tendence kladou mimořádně vysoké nároky na osobnost pracovníka. Nejen ve smyslu jeho věcných znalostí a dovedností, ale zejména na sílu jeho osobnosti (Nový - Surynek, 2002).

3. METODICKÝ POSTUP

Cílem mé práce je specifikace vlivů působících na rozvoj osobnosti manažera spolu s novými směry v řízení lidských zdrojů a s důrazem na jeho motivaci a stimulaci u dvou různých podniků a na základě zjištěných dat provedení popisu a porovnání jednotlivých výsledků a informací. Průzkum byl prováděn v podnicích zaměřených na výrobu a distribuci nápojů.

3.1. Vymezení zkoumaného souboru

Celkový soubor, zahrnující dvě vyšetřované firmy zaměřené na výrobu a distribuci nápojů, je tvořen 55 manažery.

Ve firmě Budějovický Budvar n. p. bylo osloveno 25 manažerů a ve firmě Coca – Cola Beverages Česká republika, spol. s r. o. 30 vedoucích pracovníků.

3.2. Techniky sběru dat

3.2.1. Dotazníková metoda

Tato metoda zkoumá jevy písemně. Dotazníky jsou určeny k vyplňování samotnými respondenty. Mají pevně fixované pořadí, obsah i formu otázek.

Dotazníky dělíme podle předmětu zjištění na:

- osobní,
- zájmové,
- postojové,
- klinické.

Odpovědi na otázky jsou jednoznačně formulované a mohou být alternativní (ano-ne), odstupňované (určitě ano, spíše ano, spíše ne, vůbec ne), nebo indiferentní (splňující cíle, částečný přínos, nepostačující k aktivitě).

Dotazník a rozhovor patří mezi nepřímé typy sledování, při nichž jsou údaje zjišťovány prostřednictvím subjektivních výpovědí zkoumaných osob.

Dotazníky jsou zpravidla založeny na standardizaci. Základem je čestnost odpovědi dotázaných osob. Použití dotazníku předpokládá, že jednotlivé rysy osobnosti jsou postižitelné ve strukturálních celcích, které lze analyzovat a kvantifikovat. Dále se zde předpokládá ochota spolupracovat, upřímnost, určitý stupeň inteligence a rozumové zralosti.

Dotazníky vylučují zásah jiných osob do vyplňování – zaručují intimitu pro vyjadřování a anonymitu. Umožňují odosobnění vztahu respondent – výzkumník.

Tato výhoda se snižuje tím, že při vyplňování dotazníků může dojít k chybám. Např. respondent nepochopí otázku nebo požadovaný způsob vyplnění.

K dalším výhodám patří rychlost práce s dotazníky a jednodušší a objektivnější interpretace dat oproti jiným testům. Dotazníky lze získat poměrně velké množství údajů za malý časový úsek.

Základním prvkem dotazníků jsou otázky. Podle vnější formy je lze rozdělit:

- otázky otevřené – odpověď je realizována formou volného vyjádření,
- otázky uzavřené – varianty odpovědí jsou předem zformulovány,
- otázky polootevřené – varianty odpovědí jsou uvedeny, jedna z nich není zformalizována, umožňují volné vyjádření.

3.2.2. Tvorba dotazníku

Před vlastním šetřením je třeba vědět, čeho chceme dosáhnout. Snižuje se tak riziko, že na konci výzkumu nezískáme odpovědi na své otázky.

Při stylizaci otázek je třeba dbát na jednoduchost a přímé a nezaujaté formulace. Otázky se mají logicky odvíjet, avšak respondent by neměl prohlédnout záměr.

Při shromažďování informací je třeba dbát na:

- stejný obsah (informace musí být shromážděny ve stejném období, stejná struktura pro všechny);
- dostatečně velký počet jednotek tak, aby bylo možno znaky kombinovat a sledovat vzájemné souvislosti;
- nezávislost dat – nezískávat informace ovlivněné vytvářením společného názoru ve skupině, ale informace od jednotlivce.

3.2.3. Pozorování

Pozorování je označováno jako technika, v níž je událost zachycována očitým svědkem. Na rozdíl od běžného pozorování musí být stanoven cíl a objekt pozorování, musí být systematické, plánované, předem připravené a zjištěné jevy je třeba registrovat. Tato metoda nechává pozorovaným jevům co nejvolnější průběh a bývá označována jako jedna z nejobektivnějších.

Je možno pozorovat:

- vnější projevy lidí,
- chování lidí,
- sociální, kulturní a přírodní prostředí.

3.2.4. Rozhovor

Rozhovor je taková technika sběru dat, při které jsou potřebné informace od zkoumaných osob získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek. Tyto otázky jsou dotazované osobě kladeny tváří v tvář.

Rozhovor lze rozdělit:

- Nestandardizovaný rozhovor – nemá stanovenou přesnou formulaci otázek, ani jejich pořadí. Je určen pouze směr a cíl dotazování. Podle aktuální potřeby je možné rozebírat některé otázky do větší hloubky a naopak některé rychle přejít nebo je vynechat. Tato forma klade větší nároky na tazatele. Bývá používán v počátečních fázích. Výsledky není možné považovat za hromadné jevy a nelze je tedy zpracovávat statistickými postupy.
- Standardizovaný rozhovor – rozhovor se vyvíjí na základě předem stanovených otázek, u kterých jsou uvedené varianty odpovědí. Pořadí otázek je předem stanovené. Výhodou je možnost získání údajů v jevech hromadného charakteru, které se dají dobře statisticky zpracovat.
- Polostandardizovaný rozhovor – postrádá některou z charakteristik standardizovaného rozhovoru. Využívá výhod standardizovaného i nestandardizovaného rozhovoru. K nevýhodám patří velké nároky na tazatele, obtížná statistická zpracovatelnost nebo předem dané téma rozhovoru bez ohledu na respondenta.

Tazatel do rozhovoru nesmí vkládat svůj osobní zájem nebo přesvědčení. Musí zaujímat nestranný postoj, působit neutrálně a výroky respondenta nesmí hodnotit nebo komentovat.

Tazatel má s respondentem navázat dobrý kontakt, udržovat jej a prohlubovat. Rozhovor upřesňuje poznatky získané jiným způsobem, doplňuje je a ověřuje.

3.3. Vlastní sběr dat

Používal jsem dotazníkovou metodu, pro kterou jsem vytvořil dotazník, který obsahuje 35 otázek (příloha 1). Tento dotazník byl použit pro dva sledované podniky.

Respondenti byli seznámeni s účelem a s obsahem dotazníků, zároveň byli ujištěni o anonymitě.

Odpovědi na otázky byly odstupňované a indiferentní. Při tvorbě dotazníku jsem kladl důraz na jeho věcnost, jasnost, jednoduchost s ohledem na jednoznačné vyhodnocení.

Otázky č. 1 – 5 byly identifikační (pohlaví, věk, vzdělání), následující otázky se týkaly pracovního kolektivu, platového ohodnocení, motivace, stimulace, možnosti dalšího vzdělávání.

Průzkum byl prováděn v listopadu roku 2006. Dotazník vyplnilo celkem 55 manažerů, z toho 25 z Budějovického Budvaru n. p. a 30 z Coca – Coly Beverages Česká republika, spol. s r. o.

Dále byl používán nestandardizovaný rozhovor, dotazy jsem kladl podle vzniklé situace a s návazností na reakce respondentů. Otázky se týkaly zejména motivace a stimulace, výkonu vedoucí funkce, spokojenosti s prací. Výsledky jsou zařazeny v diskuzích.

Při sběru dat jsem využíval také pozorování. Zajímaly mě reakce při oslovení a ochota vlastního vyplňování dotazníku.

3.4. Technika zpracování dat

Získaná data z dotazníkového šetření bylo zpracována formou tabulek, grafů a textu.

Tabulky udávají absolutní i procentuální podíl odpovědí u každého podniku zvlášť i souhrnně za oba.

V části označené jako výsledky jsou informace z tabulek vyjádřeny také slovně.

Ke každé otázce se vytvořen sloupcový graf, který znázorňuje procentuální podíl za jednotlivé podniky a souhrnně.

Ke zpracování jsem využil Microsoft Word 2000 a Microsoft Excel 2000.

Pro zjednodušení tabulek, grafů a textu je označován Budějovický Budvar n. p. jako „Budvar“ a Coca – Cola Beverages Česká republika, spol. s r. o. jako „Coca-Cola“.

4. STRUČNÉ CHARAKTERISTIKY FIREM

Budějovický Budvar, n. p.

Kvalita a věhlas budějovického piva, jehož historie sahá až do 13. století, vedly k tomu, že originální receptura i jeho jméno byly často předmětem napodobování a kopírování.

Pivovar Budějovický Budvar je dlouhodobě jedním z nejúspěšnějších potravinářských podniků v České republice. Téměř polovina produkce je úspěšně prodávána ve více než 60 zemích celého světa.

Novodobá historie pivovaru se datuje do roku 1967, kdy Ministerstvo zemědělství České republiky založilo národní podnik Budějovický Budvar jako přímého nástupce Českého akciového pivovaru, který vařil pivo v Českých Budějovicích již od roku 1895. Ten byl založen českými právníky, kteří navázali na více než 700 let starou historii vaření piva v Českých Budějovicích (dříve Budweis).

Budějovický Budvar vlastní cenné duševní vlastnictví v podobě více než 380 ochranných známek registrovaných ve 101 zemích světa. Mezi nejznámější patří Budweiser, Budvar, Budweiser Budvar, Bud, Budějovický Budvar a Czechvar. Toto ohromné duševní bohatství souvisí s místem svého původu, městem České Budějovice, dříve Budiwoyz či Budweis.

Postupnou a cílevědomou expanzí na zahraniční trhy a posilováním prodeje doma dosáhl Budějovický Budvar pozice klíčového hráče na trhu piva nejen v České republice. Objem exportovaného výstavu řadí prémiový originální ležák Budweiser Budvar k jedné z nejexportovanějších pivních značek České republiky. V Budějovickém Budvaru, n. p., dnes pracuje přes 670 zaměstnanců (Anonym a).

Národní podnik Budějovický Budvar je dnes moderní a akční firmou, která je postavena na pevných základech. Pivovar obstál v tvrdém boji s konkurencí, za níž stojí obří

nadnárodní koncerny. V současné době je posledním z velkých pivovarů, které mají výhradně český kapitál.

Díky vynikajícím hospodářským výsledkům mohl podnik investovat značné prostředky do svého rozvoje. Část zisku je každoročně věnována na podporu kultury, školství a zdravotnictví především v Jihočeském kraji. Důkazem dynamičnosti a osobního vztahu k milovníkům budějovického piva jsou novinky, s nimiž Budvar pravidelně přichází na trh (Anonym b).

V Budějovickém Budvaru v současnosti pracuje více než 600 zaměstnanců, kteří se starají o rozvoj společnosti, nejen v oblasti výroby, ale i obchodu, marketingu, financí, apod.

Budějovický Budvar je odpovědný a sociálně citlivý zaměstnavatel, který nabízí stabilitu a jistotu práce v prestižní společnosti s možností dalšího kariérního růstu a vzdělávání.

Kromě běžných podmínek nabízí i řadu zaměstnaneckých výhod, mezi které patří pravidelný mzdový nárůst podle kolektivní smlouvy, třináctý plat, týden dovolené navíc, finanční příspěvek na dovolenou, kulturu a sportovní vyžití, závodní stravování za výhodných podmínek, smluvní lékařská péče a zaměstnanecké pivo (Anonym c).

Coca – Cola Beverages Česká republika, spol. s r. o.

Společnost Coca-Cola Beverages Česká republika dnes zaměstnává přibližně 1150 pracovníků v deseti obchodních a prodejních centrech, včetně výrobního závodu v Praze 9 - Kyjích (konkrétně jde dále o Brno, České Budějovice, Frýdek-Místek, Hradec Králové, Liberec, Olomouc, Ostrov, Plzeň a Ústí nad Labem). Jedná se o pracovní místa ve výrobě, prodeji, logistice, financích, marketingu, informačních technologiích, personalistice a vnějších vztazích.

Naše výrobky, služby, prezentace na trhu - a tím i spokojenost našich spotřebitelů a zákazníků - závisí na kvalitě jejich práce. Od našich kolegů tedy očekáváme, že budou poskytovat to nejlepší ze svých znalostí a schopností, budou otevření vůči všemu novému

a sami budou iniciovat změny a inovace a svou práci budou odvádět takovým způsobem, aby si zasloužili důvěru svých spolupracovníků a našich partnerů.

I jako zaměstnavatel děláme vše pro to, abychom vytvořili takové pracovní podmínky a prostředí, které vybízí k vynikajícím výkonům.

Naše společnost působí v dynamicky se rozvíjejícím obchodním odvětví, ve kterém si můžeme udržet svou čelní pozici na trhu pouze v případě, že budeme naše obchodní systémy průběžně rozvíjet a své práce se zhostíme s nejvyšší profesionalitou. Proto klademe mimořádně velký důraz na neustálý rozvoj individuálních a skupinových schopností. Naši pracovníci se průběžně zúčastňují profesních tréninků, podporujeme také jejich plány související s dalším sebevzděláváním.

Vnitropodnikový konkurzní systém nabízí možnost všem pracovníkům, aby vyzkoušeli a rozvinuli své profesní vědomosti v nové oblasti, v nové funkci, ba co víc, třeba i u nového podniku v jiné části světa.

Klademe velký důraz na **průběžné hodnocení** výkonu našich pracovníků a hodnocení u nás skutečně motivuje. **Odvíjí se totiž od současného pracovního výkonu, nikoli od počtu let strávených na pracovišti.**

Velkou pozornost věnujeme i tomu, abychom pro naše pracovníky vytvořili náročné pracovní prostředí a pomáhali jim v jejich práci zajištěním vysoce kvalitního technického zázemí. Je pro nás důležité, abychom pracovali v atmosféře důvěry, v dobré náladě a abychom v případě potřeby vždy podali pomocnou ruku (Anonym d).

5. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

Cílem mé práce je specifikace vlivů působících na rozvoj osobnosti manažera spolu s novými směry v řízení lidských zdrojů a s důrazem na jeho motivaci a stimulaci u dvou různých podniků a na základě zjištěných dat provedení popisu a porovnání jednotlivých výsledků a informací. Průzkum byl prováděn v podnicích zaměřených na výrobu a distribuci nápojů.

Identifikační údaje (otázka 1 – 5)

Otázka č. 1: Jste:

- a) muž
- b) žena

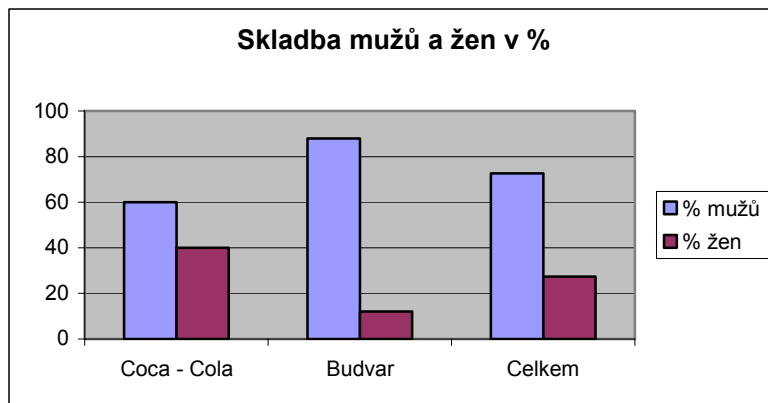
Tabulka č. 1: Skladba mužů a žen

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Muži	18	60 %	22	88 %	40	72,7 %
Ženy	12	40 %	3	12 %	15	27,3 %

Výsledky:

Celkem bylo dotázáno 40 mužů (72,7 %) a 15 žen (27,3 %). Ve firmě Coca-Cola zodpovědělo dotazník 18 mužů (60 %) a 12 žen (40 %). V Budvaru dotazník vyplnilo 22 mužů (88 %) a 3 ženy (12 %).

Graf č. 1: Skladba mužů a žen



Diskuze:

U obou podniků vykonávají vedoucí funkce spíše muži. Ve firmě Coca-Cola není tak propastný rozdíl v zastoupení mužů a žen. Domnívám se, že je to způsobeno oslovením spíše střední úrovně managementu firmy Coca-Cola než v případě Budvaru, kdy se jednalo v podstatě o vrcholové řízení podniku. Z toho lze usoudit, že na nejvyšších stupních řízení lze spatřit spíše muže než ženu. Ve střední úrovni vedení podniku se setkáváme už s větším zastoupením žen. Myslím si, že je to dáno historicky, kdy vedoucí funkce zastával zpravidla muž a také si jako své spolupracovníky vybíral spíše muže.

Otázka č. 2: Patříte do věkové kategorie:

- a) do 30 let
- b) 31 - 40 let
- c) 41 - 50 let
- d) 51 a více let

Tabulka č. 2: Věkové složení manažerů

Věk	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Do 30 let	13	43,3 %	1	4 %	14	25,5 %
31-40 let	14	46,7 %	12	48 %	26	47,3 %
41-50 let	2	6,7 %	8	32 %	10	18,2 %
51 a více	1	3,3 %	4	16 %	5	9 %

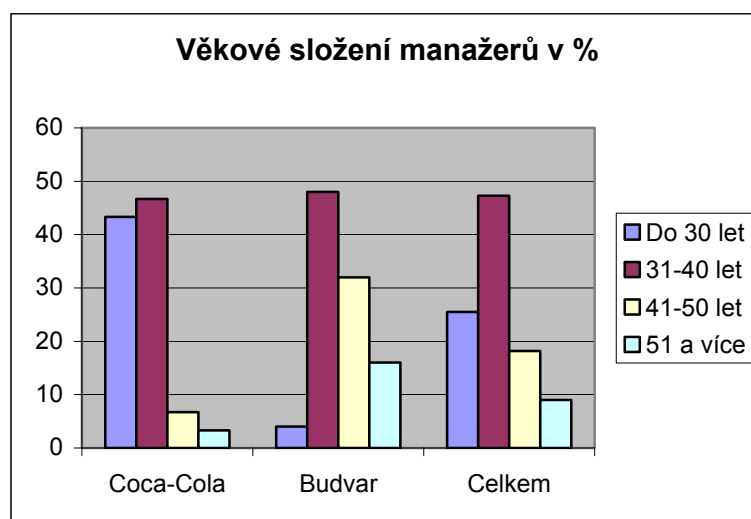
Výsledky:

Celkem pracuje v obou firmách 14 lidí (25,5 %) ve věku do 30 let, 26 lidí (47,3 %) 31-40 let, 10 lidí (18,2 %) 41-50 let a 5 lidí (9 %) 51 a více, z dotázaných

Ve firmě Coca-Cola pracuje 13 lidí (43,3 %) ve věku do 30 let, 14 lidí (46,7 %) 31-40 let, 2 lidé (6,7 %) 41-50 let a 1 člověk (3,3 %) 51 a více.

Ve firmě Budvar pracuje 1 člověk (4 %) ve věku do 30 let, 12 lidí (48 %) 31-40 let, 8 lidí (32 %) 41-50 let a 4 lidé (16 %) 51 a více.

Graf č. 2: Věkové složení manažerů



Diskuze:

Nejvíce je zastoupena věková skupina 31 – 40 let a to v případě Coca–Coly i Budvaru. Tento fakt je patrně dán tím, že se jedná o relativně mladé lidi, kteří však už mají značné zkušenosti, několik let praxe, jsou flexibilní, kreativní, snadno se přizpůsobují rychle se měnícím podmínkám a požadavkům, jsou ochotni se neustále vzdělávat, využívat nejmodernější techniku atd. Ve firmě Coca–Cola je veliké procento manažerů do 30 let, kdežto v Budvaru je velké procento manažerů ve věku 41 – 50 let. Předpokládám, že je to dáno tím, že Coca-Cola vstoupila na český trh v roce 1994, ve srovnání s Budvarem, který zde působil před rokem 1989, kdy byl management složen ze starších vedoucích pracovníků a tato tendence je patrná doposud. Podle mého názoru mají starší manažeři velkou praxi, ale zároveň také sklon k rutinnímu řešení problémů, nejsou tolik flexibilní, a proto jsou nahrazováni mladšími.

Otázka č. 3: Váš rodinný stav:

- a) svobodný
- b) ženatý, vdaná
- c) rozvedený(á)
- d) vdovec, vdova
- e) nežiji s rodinou

Tabulka č. 3: Rodinný stav

Rodinný stav	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Svobodný(á)	11	36,7 %	5	20 %	16	29,1 %
Ženatý, vdaná	18	60 %	17	68 %	35	63,6 %
Rozvedený(á)	1	3,3 %	2	8 %	3	5,5 %
Vdovec, vdova	0	0 %	1	4 %	1	1,8 %
Nežijí s rodinou	0	0 %	0	0 %	0	0 %

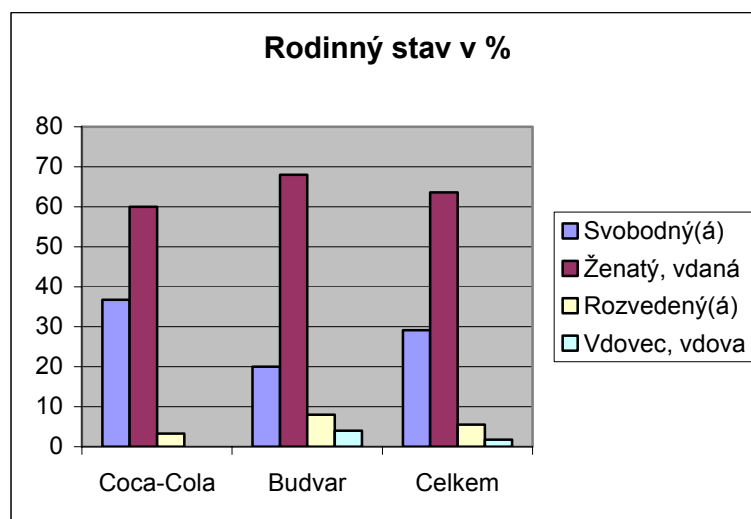
Výsledky:

Celkem pracuje v obou firmách 16 lidí (29,1 %) svobodných, 35 lidí (63,6 %) ženatých, 3 lidé (5,5 %) rozvedených a 1 člověk (1,8 %) vdovec, z dotázaných.

Ve firmě Coca-Cola pracuje 11 lidí (36,7 %) svobodných, 18 lidí (60 %) ženatých a 1 člověk (3,3 %) rozvedený.

Ve firmě Budvar pracuje 5 lidí (20 %) svobodných, 17 lidí (68 %) ženatých, 2 lidé (8 %) rozvedení a 1 člověk (4 %) vdovec, vdova.

Graf č. 3: Rodinný stav



Diskuze:

Všeobecně je známo, že dobře fungující rodina je základem zázemí člověka, a proto je manažer schopen podat lepší výkony. Z výsledků je patrné, že dvě třetiny respondentů žijí v manželském svazku. V Coca-Cole je velká skupina manažerů svobodných, je to dáno také velkým zastoupením lidí do 30 let, kteří ještě neuzavřeli manželství.

Otázka č. 4: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- a) základní
- b) odborné (výuční list)
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

Tabulka č. 4: Vzdělání

Vzdělání	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Základní	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Odborné	4	13,3 %	0	0 %	4	7,3 %
Středoškolské	23	76,7 %	8	32 %	31	56,4 %
Vysokoškolské	3	10 %	17	68 %	20	36,4 %

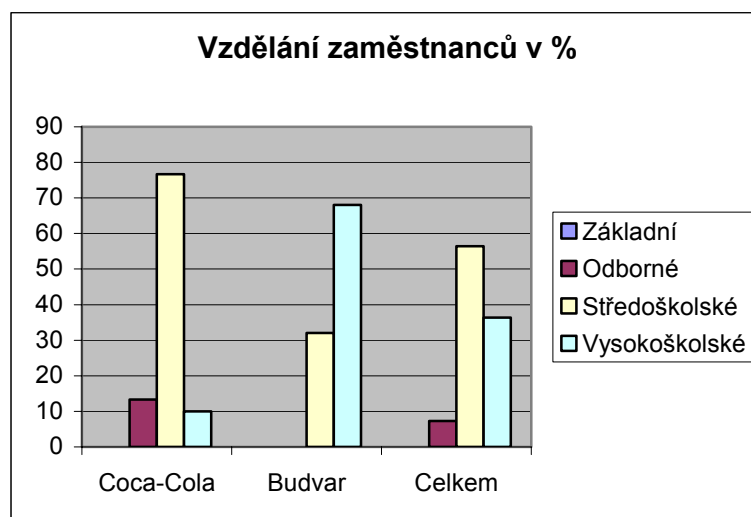
Výsledky:

Celkem pracují v obou firmách 4 lidé (7,3 %) vyučení, 31 (56,6 %) středoškoláků a 20 lidí (36,4 %) vysokoškolsky vzdělaných.

Ve firmě Coca-Cola pracují 4 lidé (13,3 %) vyučení, 23 (76,7 %) středoškoláků a 3 lidé (10 %) vysokoškolsky vzdělaní.

Ve firmě Budvar pracuje 8 (32 %) středoškoláků a 17 lidí (68 %) vysokoškolsky vzdělaných.

Graf č. 4: Vzdělání zaměstnanců



Diskuze:

V Coca – Cole převládá středoškolské vzdělání, je to dáno oslovením spíše střední úrovně managementu, zatímco v Budvaru převládá ze dvou třetin vzdělání vysokoškolské – byl osloven především top-management firmy. Z tohoto vyplývá, že od top-manažerů se očekává také adekvátní vzdělání (vysokoškolské). Požadavky na vzdělání neustále rostou, proto se dá předpokládat, že se počet vysokoškolsky vzdělaných pracovníků bude zvyšovat.

Otázka č. 5: Jak dlouho jste zaměstnán(a) v podniku?

- a) 0 - 5 let
- b) 6 - 10 let
- c) 11 - 20 let
- d) 20 a více let

Tabulka č. 5: Doba zaměstnání v podniku

Doba	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
0-5 let	15	50 %	9	36 %	24	43,6 %
6-10 let	9	30 %	4	16 %	13	23,6 %
11-20 let	6	20 %	7	28 %	13	23,6 %
20 a více	0	0 %	5	20 %	5	9,1 %

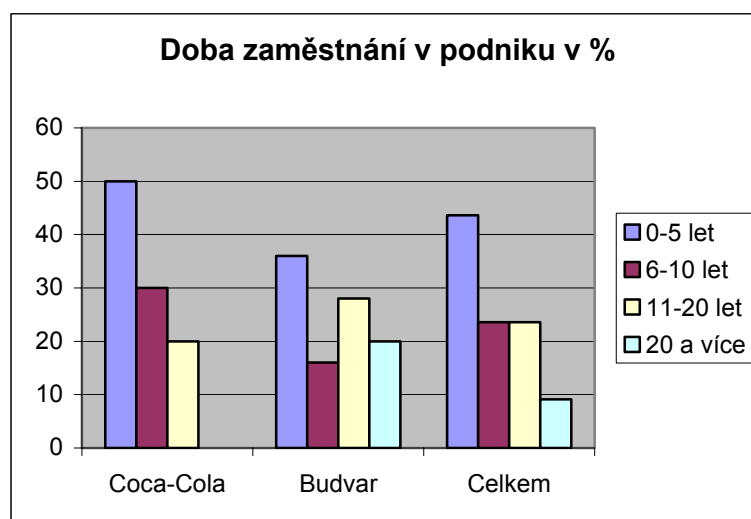
Výsledky:

Celkem v obou podnicích pracuje 24 lidí (43,6 %) 0 - 5 let, 13 lidí (23,6 %) 6 - 10 let, 13 lidí (23,6 %) 11 - 20 let a 5 lidí (9,1 %) 20 a více let.

Ve firmě Coca-Cola pracuje 15 lidí (50 %) 0 - 5 let, 9 lidí (30 %) 6 - 10 let a 6 lidí (20 %) 11 - 20 let.

Ve firmě Budvar pracuje 9 lidí (36 %) 0 - 5 let, 4 lidé (16 %) 6 - 10 let, 7 lidí (28 %) 11 - 20 let a 5 lidí (20 %) 20 a více let.

Graf č. 5: Doba zaměstnání v podniku



Diskuze:

V obou podnicích je nápadně vysoký počet manažerů, kteří zde pracují 0 – 5 let. Je to dáno rozvojem a potřebou trhu, v Budvaru se jedná o nové odborníky, v Coca-Cole se manažeři na vedoucích pozicích často obměňují. Polovina manažerů je zde zaměstnána méně než 5 let. Nikdo zde nepracuje déle než 20 let, což je dáno tím, že se firma v uplynulých dvaceti letech začala teprve rozvíjet na českém trhu. V Budvaru je ostatní spektrum doby zaměstnání v podniku poměrně vyrovnané, zhruba polovina manažerů je zde zaměstnána méně než 10 let, ale druhá polovina tu pracuje více než 10 let, přičemž celá 1/5 setrvává v podniku více než 20 let.

Vlastní výsledky (otázka 6 – 35)

Otázka č. 6: Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

Tabulka č. 6: Vztah dosažené vzdělání – pracovní zařazení

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Určitě ano	18	60 %	11	44 %	29	52,7 %
Spíše ano	10	33,3 %	11	44 %	21	38,2 %
Spíše ne	1	3,3 %	3	12 %	4	7,3 %
Vůbec ne	1	3,3 %	0	0 %	1	1,8 %

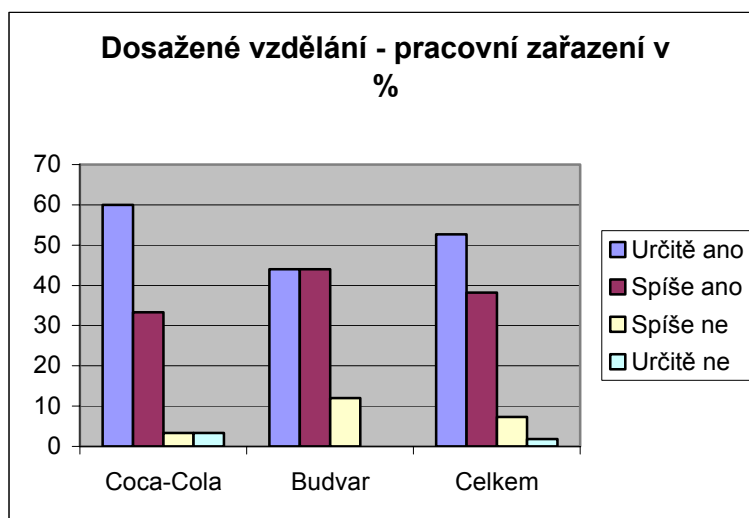
Výsledky:

Celkem odpovědělo 50 dotázaných (90 %), že vzhledem ke svému vzdělání je dobře zařazeno. 5 respondentů (10 %) si myslí, že nejsou dobře zařazeni.

Ve firmě Coca-Cola 28 respondentů odpovědělo (93 %), že je dobře zařazeno, 2 respondenti (7 %) nejsou se svým zařazením spokojeni.

Ve firmě Budvar 22 manažerů (88 %) je se svým zařazením spokojeno. Pouze 3 manažeři (12 %) nejsou se svým zařazením spokojeni.

Graf č. 6: Dosažené vzdělání – pracovní zařazení



Diskuze:

Většina manažerů si myslí, že jejich dosažené vzdělání odpovídá jejich pracovnímu zařazení. Velký počet kladných odpovědí vypovídá o spokojenosti oslovených manažerů na jejich pracovní pozici. Avšak v Budvaru si poměrně vysoké procento vysokoškoláku (12 %) myslí, že je bez odpovídajícího zařazení.

Otázka č. 7: Rozhodující pro Vaše postavení v podniku bylo:

- vzdělání
- odbornost
- praxe
- pracovní nasazení
- jiné.....

Tabulka č. 7: Faktory rozhodující o postavení v podniku

Faktory	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Vzdělání	1	3,3 %	5	20 %	6	10,9 %
Odbornost	6	20 %	10	40 %	16	29,1 %
Praxe	9	30 %	6	24 %	15	27,3 %
Pracovní nasazení	14	46,7 %	4	16 %	18	32,7 %
Jiné.....	0	0 %	0	0 %	0	0 %

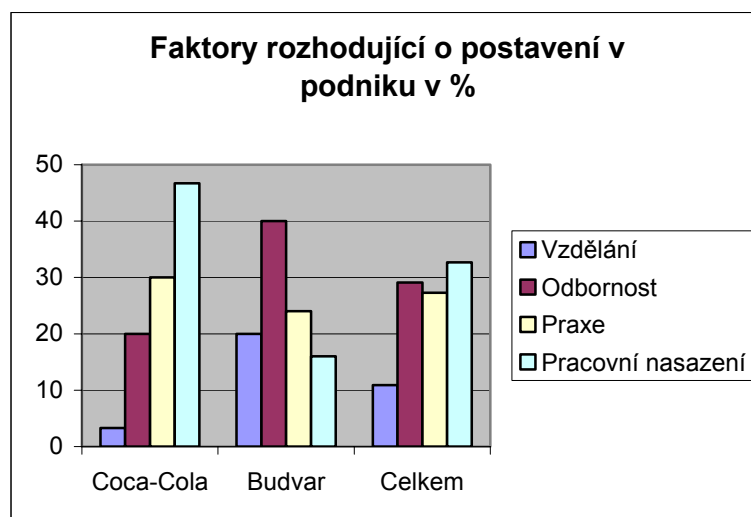
Výsledky:

Celkově bylo pro 6 lidí (10,9 %) nejdůležitější pro postavení v podniku vzdělání, pro 16 lidí (29,1 %) odbornost, pro 15 lidí (27,3 %) praxe a pro 18 lidí (32,7 %) pracovní nasazení.

Ve firmě Coca-Cola bylo pro 1 člověka (3,3 %) nejdůležitější pro postavení v podniku vzdělání, pro 6 lidí (20 %) odbornost, pro 9 lidí (30 %) praxe a pro 14 lidí (46,7 %) pracovní nasazení.

Ve firmě Budvar bylo pro 5 lidí (20 %) nejdůležitější pro postavení v podniku vzdělání, pro 10 lidí (40 %) odbornost, pro 6 lidí (24 %) praxe a pro 4 lidi (16 %) pracovní nasazení.

Graf č. 7: Faktory rozhodující o postavení v podniku



Diskuze:

Ve firmě Coca-Cola bylo nejdůležitějším faktorem pro postavení v podniku pracovní nasazení (téměř u 1/2 dotázaných), potom praxe. Ve firmě Budvar byla preferována odbornost, dále praxe (u 2/3 dotázaných).

U obou podniků hraje významnou roli praxe, která je nezbytná pro výkon manažerské funkce. V Budvaru byla nejdůležitější odbornost, je to dáno tím, že na daném úseku výroby musí být skutečný odborník, který rozumí dané problematice. Na střední úrovni řízení v Coca-Cole je nejdůležitější pracovní nasazení.

Otázka č. 8: Jste spokojen(a) s prací, přináší Vám uspokojení?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

Tabulka č. 8: Spokojenost manažerů s prací

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Určitě ano	11	36,7 %	13	52 %	24	43,6 %
Spíše ano	19	63,3 %	11	44 %	30	54,5 %
Spíše ne	0	0 %	1	4 %	1	1,8 %
Vůbec ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %

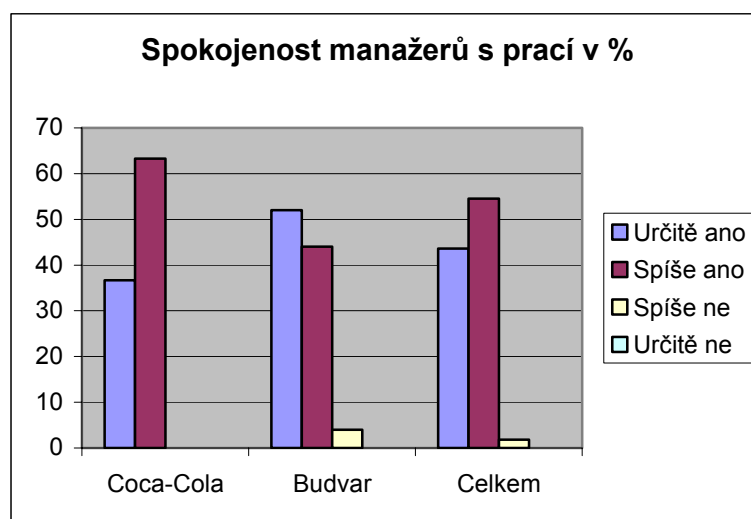
Výsledky:

Celkem 24 lidí (43,6 %) odpovědělo, že je se svou prací naprosto spokojeno, 30 lidí (54,5 %) je spíše spokojeno, 1 člověk (1,8 %) je spíše nespokojen.

Ve firmě Coca-Cola odpovědělo, že je se svou prací naprosto spokojeno 11 lidí (36,7 %) a 19 lidí (63,3 %) je spíše spokojeno.

Ve firmě Budvar je se svou prací naprosto spokojeno 13 lidí (52 %), 11 lidí (44 %) je spíše spokojeno a 1 člověk (4 %) je spíše nespokojen.

Graf č. 8: Spokojenost manažerů s prací



Diskuze:

Většina manažerů je se svou prací spokojena. Ačkoliv mají mnohdy ke své práci výhrady, 43 % jich je naprosto spokojeno a zbytek spíše spokojen.

V Budvaru je více než 1/2 manažerů určitě spokojena se svou prací, v Coca-Cole je 63 % manažerů spíše spokojeno. Je to poměrně vysoké procento lidí, kteří se domnívají, že by mohli být s prací, kterou vykonávají, spokojenější. Zřejmě tu opět hraje roli věkové složení zaměstnanců, které je nízké, a oslovení středního managementu.

Otázka č. 9: Práci, kterou vykonáváte považujete za:

- a) stereotypní
- b) různorodou
- c) různorodou a zajímavou

Tabulka č. 9: Různorodost práce

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Stereotypní	0	0 %	1	4 %	1	1,8 %
Různorodá	14	46,7 %	7	28 %	21	38,2 %
Různorodá a zajímavá	16	53,3 %	17	68 %	33	60 %

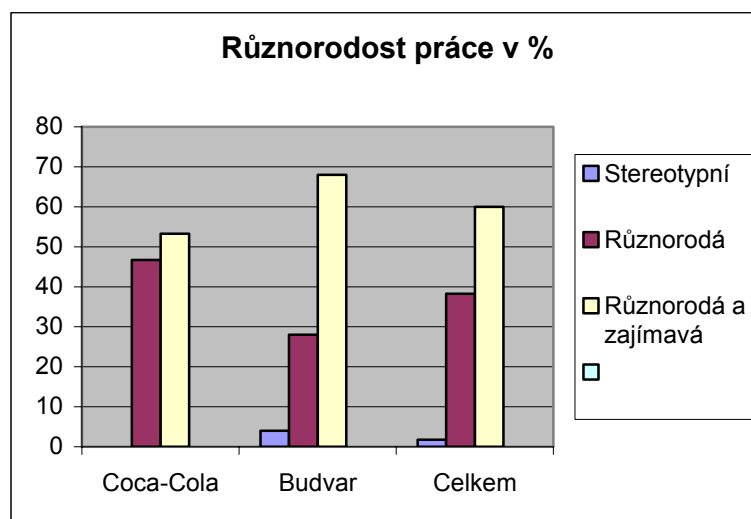
Výsledky:

Celkem je pouze 1 člověk (1,8 %) přesvědčen o stereotypnosti své práce, pro 21 lidí (38,2 %) je různorodá a pro 33 lidí (60 %) je jejich práce různorodá a zajímavá.

Ve firmě Coca-Cola je pro 14 lidí (46,7 %) jejich práce různorodá a pro 16 lidí (53,3 %) je různorodá a zajímavá.

Ve firmě Budvar je pro 1 člověka (4 %) jeho práce stereotypní, pro 7 lidí (28 %) je různorodá a pro 17 lidí (68 %) je různorodá a zajímavá.

Graf č. 9: Různorodost práce



Diskuze:

Většině dotázaných se zdá být jejich práce různorodá nebo dokonce častěji různorodá a zajímavá. Pro podstatnou většinu manažerů Budvaru je jejich práce různorodá a zajímavá (68 %), což svědčí o tom, že zde pracují vrcholoví manažeři, často úzce specializovaní, které jejich práce uspokojuje, což je hlavním předpokladem pro odvádění kvalitních výsledků.

Otázka č. 10: Co si myslíte, mluví-li se o vaší firmě dobře?

- a) jsem velmi hrdý
- b) jsem celkem rád
- c) je mi to lhostejné
- d) o mé firmě se nemluví dobře

Tabulka č. 10: Odpovědi respondentů

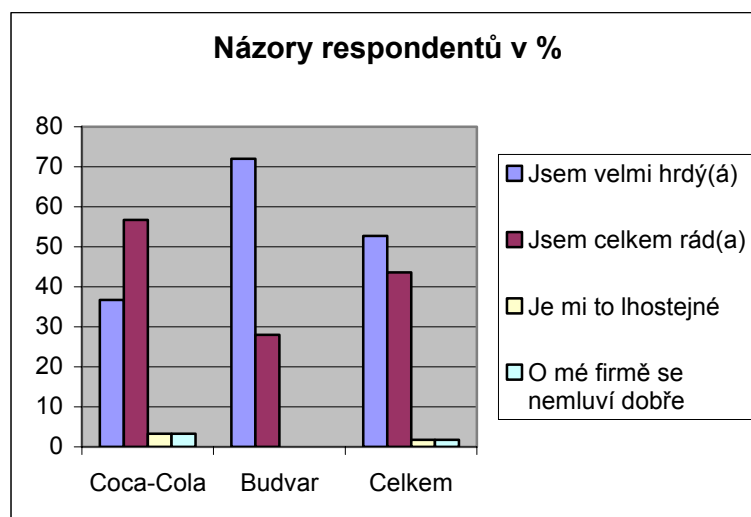
	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Jsem velmi hrdý	11	36,7 %	18	72 %	29	52,7 %
Jsem celkem rád	17	56,7 %	7	28 %	24	43,6 %
Je mi to lhostejné	1	3,3 %	0	0 %	1	1,8 %
O mé firmě se nemluví dobře	1	3,3 %	0	0 %	1	1,8 %

Výsledky:

Celkem je 29 lidí (52,7 %) na svou firmu velmi hrdých, 24 lidí (43,6 %) je celkem rádo, mluví-li se o jejich firmě dobře, 1 člověku (1,8 %) je to lhostejné a 1 člověk (1,8 %) si myslí, že se o jeho firmě nemluví dobře.

Ve firmě Coca-Cola je 11 lidí (36,7 %) na svou firmu velmi hrdých, 17 lidí (56,7 %) je celkem rádo, mluví-li se o jejich firmě dobře, 1 člověku (3,3 %) je to lhostejné a 1 člověk (3,3 %) si myslí, že se o jeho firmě nemluví dobře.

Ve firmě Budvar je 18 lidí (72 %) na svou firmu velmi hrdých a 7 lidí (28 %) je celkem rádo, mluví-li se o jejich firmě dobře.

Graf č. 10: Názory respondentů**Diskuze:**

U obou podniků odpovědělo téměř 97 % manažerů kladně.

Jsem přesvědčen, že kariérní postup na pozici managementu vyžaduje spoustu úsilí, sebezapření a zdokonalování se, také hraje nemalou roli časová délka od pozice k nové – vyšší pozici. Tím je dáno, že pokud nejsou manažeři přesvědčeni o dobrém jménu

společnosti, nejsou ani ochotni v ní déle setrvávat a odcházejí již v začátcích. Nelze ani zapomínat na psychologický moment, kdy i sám dotázaný je přesvědčen, že dobré jméno firmy je z velké části jeho úspěchem.

V Budvaru se téměř 3/4 manažerů silně identifikují s firmou. V Coca-Cole není identifikace tak silná, avšak více než 1/2 manažerů „je celkem ráda“, mluví-li se o jejich podniku dobře.

Otázka č. 11: Organizace a způsob řízení je:

- a) výborný
- b) dobrý
- c) špatný
- d) velmi špatný

Tabulka č. 11: Organizace a způsob řízení

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Výborný	7	23,3 %	2	8 %	9	16,4 %
Dobrá	21	70 %	22	88 %	43	78,2 %
Špatný	2	6,7 %	1	4 %	3	5,5 %
Velmi špatný	0	0 %	0	0 %	0	0 %

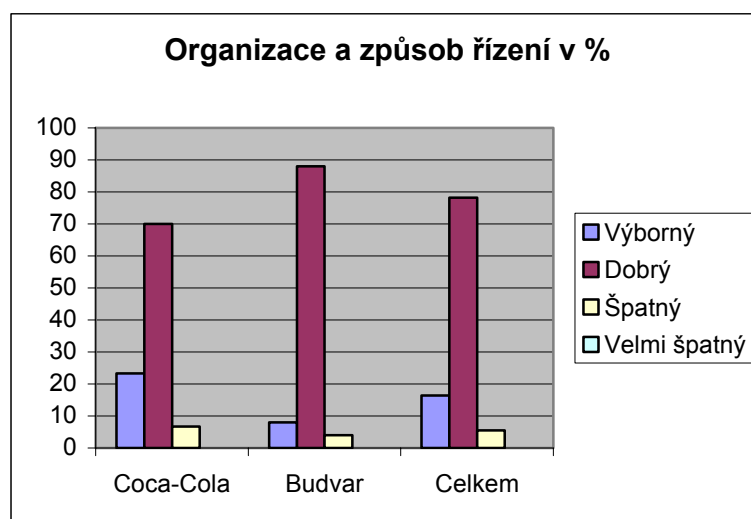
Výsledky:

Celkem 9 (16,4 %) dotázaných odpovědělo, že organizace a způsob řízení v jejich podniku je výborný, 43 lidí (78,2 %) si myslí že je dobrý a 3 lidé (5,5 %) označilo odpověď špatný.

Ve firmě Coca-Cola 7 (23,3 %) dotázaných odpovědělo, že organizace a způsob řízení v jejich podniku je výborný, 21 lidí (70 %) si myslí že je dobrý a 2 lidé (6,7 %) označilo odpověď špatný.

Ve firmě Budvar 2 (8 %) dotázaných odpovědělo, že organizace a způsob řízení v jejich podniku je výborný, 22 lidí (88 %) si myslí že je dobrý a 1 člověk (4 %) označilo odpověď špatný.

Graf č. 11: Organizace a způsob řízení



Diskuze:

Většina manažerů se o způsobu řízení vyjadřuje jako o dobrém, tudíž se domnívá, že je tu stále ještě velký prostor ke zlepšení. Bez rozdílu, zda jde na našem území o krátce působící Coca-Colu nebo o tradiční Budvar. Lidé postrádají možnost vyjádřit se k novým projektům, zásadně zasáhnout do vedení firmy.

V Budvaru je o výborném způsobu organizace a řízení přesvědčeno necelých 10 % dotázaných, v Coca-Cole je to celá 1/5. V Budvaru tento způsob považuje za dobrý téměř 90 % manažerů, avšak také 2x větší množství manažerů Coca-Coly než manažerů Budvaru považuje tento způsob za špatný.

Otázka č. 12: Vaše práce je kontrolována a hodnocena:

- a) vždy, pravidelně
- b) často, namátkově
- c) velmi zřídka
- d) vůbec ne

Tabulka č. 12: Kontrola a hodnocení práce

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Vždy, pravidelně	25	83,3 %	12	48 %	37	67,3 %
Často, namátkově	4	13,3 %	12	48 %	17	30,1 %
Velmi zřídka	1	3,3 %	1	4 %	2	3,6 %
Vůbec ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %

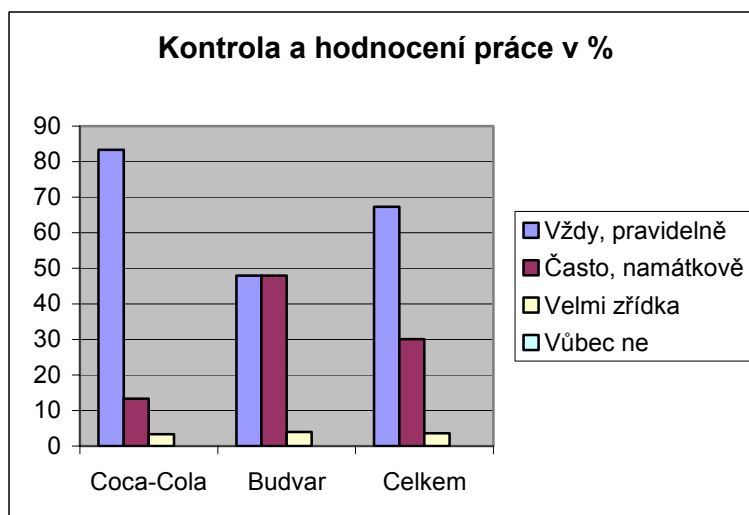
Výsledky:

Celkem odpovědělo 37 (67,6 %) dotázaných, že jejich práce je kontrolována a hodnocena vždy a pravidelně, 17 lidí (30,1 %) často a namátkově 2 lidé (3,6 %) velmi zřídka.

Ve firmě Coca-Cola odpovědělo 25 (83,3 %) dotázaných, že jejich práce je kontrolována a hodnocena vždy a pravidelně, 4 lidí (13,3 %) často a namátkově 1 člověk (3,3 %) velmi zřídka.

Ve firmě Budvar odpovědělo 12 (48 %) dotázaných, že jejich práce je kontrolována a hodnocena vždy a pravidelně, 12 lidí (48 %) často a namátkově 1 člověk (4 %) velmi zřídka.

Graf č. 12: Kontrola a hodnocení práce



Diskuze:

Každá organizace má své vnitřní normy a nařízení, musí zde být zakotven i systém kontroly k včasnému odhalení chyb a k případnému zjištění ztrát pro společnost. Čím dříve se chyba objeví, tím nižší jsou celkové ztráty. Cílem firmy je vždy co nejvyšší výnos a zisk, proto jsou zaměstnanci v obou podnicích často, většinou s určitou pravidelností kontrolováni.

V Coca-Cole odpověděly více než 4/5 manažerů, že jejich práce je kontrolována a hodnocena vždy, pravidelně, což souvisí s kulturou prostředí. V Budvaru odpověděla polovina manažerů „vždy, pravidelně“ a druhá polovina „často, namátkově“. Tento výsledek ukazuje na to, že Češi nemají rádi pravidelné kontroly.

Otázka č. 13: Zajímáte se o hospodářské výsledky podniku?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

Tabulka č. 13: Zájem zaměstnanců o hospodářské výsledky

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Určitě ano	14	46,7 %	23	92 %	37	67,3 %
Spíše ano	14	46,7 %	2	8 %	16	29 %
Spíše ne	2	6,7 %	0	0 %	2	3,6 %
Vůbec ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %

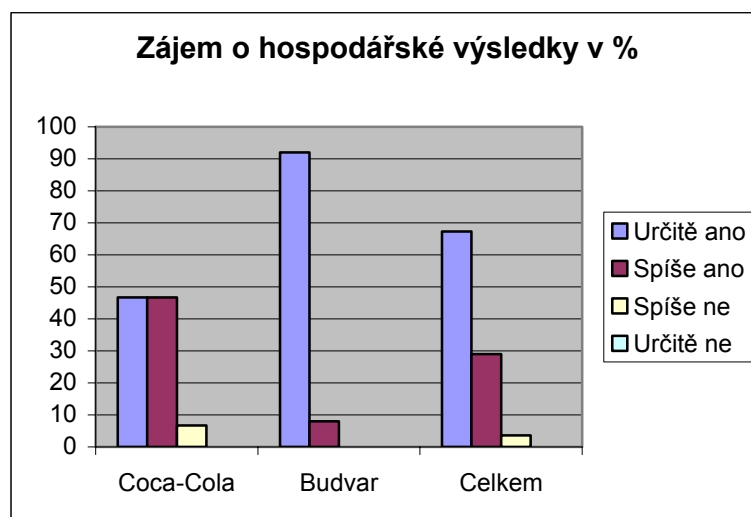
Výsledky:

Celkem 37 lidí (67,3 %) má zájem o hospodářské výsledky, 16 lidí (29 %) odpovědělo spíše ano a 2 lidé (3,6 %) spíše ne.

Ve firmě Coca-Cola 14 lidí (46,7 %) má zájem o hospodářské výsledky, 14 lidí (46,7 %) odpovědělo spíše ano a 2 lidé (6,7 %) spíše ne.

Ve firmě Budvar 23 lidí (92 %) má zájem o hospodářské výsledky a 2 lidé (8 %) odpovědělo spíše ano.

Graf č. 13: Zájem o hospodářské výsledky



Diskuze:

O hospodářské výsledky podniku se zajímá většina dotázaných vysokou měrou. Hospodářské výsledky poukazují na to, do jaké míry je společnost stabilní, zároveň jsou přímým faktorem ovlivňujícím mzdové ohodnocení ve formě pohyblivých bonusů. Jsou-li výsledky firmy dobré, stoupá také spokojenost zaměstnanců, mají totiž lepší platové podmínky. V Budvaru je u top managementu zájem o hospodářské výsledky výrazně vysoký (92 %), což svědčí o tom, že vrcholový management může tímto způsobem částečně hodnotit i výsledky své vlastní práce. Kdežto u středního managementu odpověděla téměř polovina „spíše ano“.

Otázka č. 14: Hodláte setrvat ve Vašem podniku i v budoucnu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

Tabulka č. 14: Zájem o setrvání v podniku

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Určitě ano	14	46,7 %	16	64 %	30	54,5 %
Spíše ano	16	53,3 %	9	36 %	25	45,5 %
Spíše ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Vůbec ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %

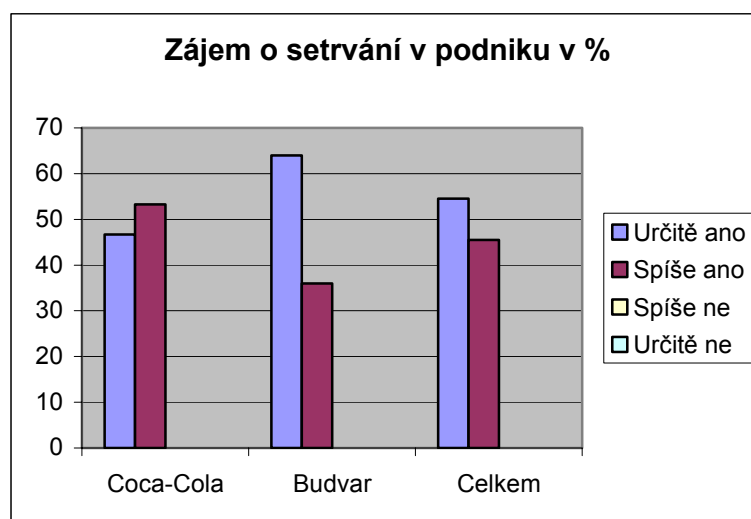
Výsledky:

Celkem 30 lidí (54,5 %) má zájem setrvat v podniku a 25 lidí (45,5 %) odpovědělo spíše ano.

Ve firmě Coca-Cola 14 lidí (46,7 %) má zájem o setrvat v podniku a 16 lidí (53,3 %) odpovědělo spíše ano.

Ve firmě Budvar 16 lidí (64 %) má zájem setrvat v podniku a 9 lidí (36 %) odpovědělo spíše ano.

Graf č. 14: Zájem o setrvání v podniku



Diskuze:

U společnosti Coca-Cola odpověděla více než polovina dotázaných na otázku, zda má zájem o setrvání v podniku, „spíše ano“. Předpokládám, že je to dáno nižším průměrným věkem dotazovaných, kteří již mají za sebou kariérní postup a tudíž se dá předpokládat, že budou chtít u společnosti setrvat a postupovat na vyšší pozice. Ovšem není vyloučeno, že jim bude nabídnuto jiné perspektivní zaměstnání a svůj současný názor rychle změní.

V Budvaru 2/3 dotázaných hodlají určitě zůstat u společnosti a pouze 1/3 odpovídá „spíše ano“. Toto zjištění opět koresponduje s otázkou č. 2, kde věkový průměr dotazovaných v Budvaru je vyšší. Starší manažer s již vybudovanou pozicí ve stabilní firmě dává přednost této jistotě před riskem, byť s vyšším mzdovým oceněním. Zároveň tu můžeme vidět souvislost s otázkou č. 13, kde je patrná větší identifikace s firmou, s jejími hospodářskými výsledky.

Otázka č. 15: Myslíte na Vaši práci v soukromí?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

Tabulka č. 15: Myslí na svou práci v soukromí - výsledky

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Určitě ano	15	50 %	17	68 %	32	58,2 %
Spíše ano	9	30 %	7	28 %	16	29,1 %
Spíše ne	4	13,3 %	1	4 %	5	9,1 %
Vůbec ne	2	6,7 %	0	0 %	2	3,6 %

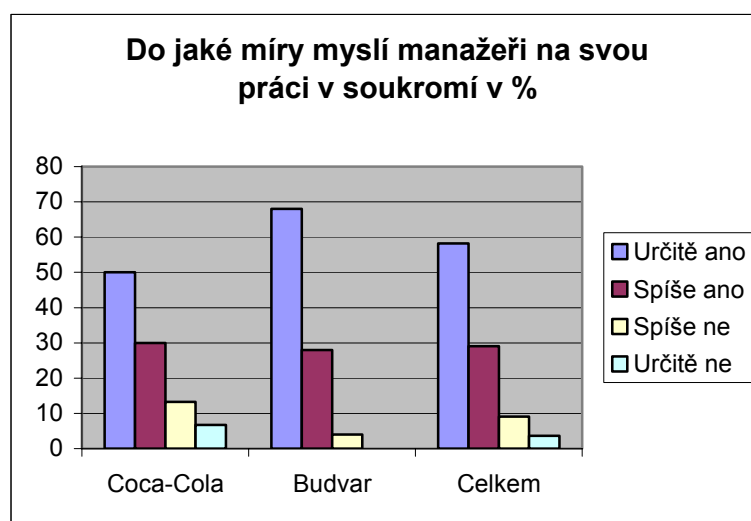
Výsledky:

Celkem 32 lidí (58,2 %) myslí na svou práci v soukromí, 16 lidí (29 %) odpovědělo spíše ano, 5 lidí (9,1 %) spíše ne a 2 lidé (3,6 %) vůbec ne.

Ve firmě Coca-Cola 15 lidí (50 %) myslí na svou práci v soukromí, 9 lidí (30 %) odpovědělo spíše ano, 4 lidé (13,3 %) spíše ne a 2 lidé (6,7 %) vůbec ne.

Ve firmě Budvar 17 lidí (68 %) myslí na svou práci v soukromí, 7 lidí (28 %) odpovědělo spíše ano a 1 člověk (4 %) spíše ne.

Graf č. 15: Do jaké míry myslí manažeři na svou práci v soukromí



Diskuze:

I zde je vidět rozdíl mezi porovnávanými podniky. U firmy Coca-Cola se najde asi 1/5 zaměstnanců, kteří na svou práci v soukromí nemyslí. Manažeři zaměstnaní v Budvaru (96 %) více přemýšlejí o své práci i doma. Je to dáno tím, že zde byl osloven vrcholový management, který se s firmou identifikuje. V Coca-Cole se zaměstnanci s firmou tolik neidentifikují. Celkové výsledky ukazují na to, že práce manažerů se ve velké míře prolíná i do jejich soukromí.

Otázka č. 16: Jednáte v zaměstnání často ve stresu (časové tísní)?

- a) velmi často
- b) často
- c) pouze v určitém období
- d) vůbec ne

Tabulka č. 16: Stres v zaměstnání

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Velmi často	13	43,3 %	8	32 %	21	38,2 %
Často	11	36,7 %	8	32 %	19	34,5 %
Pouze v určitém období	6	20 %	9	36 %	15	27,3 %
Vůbec ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %

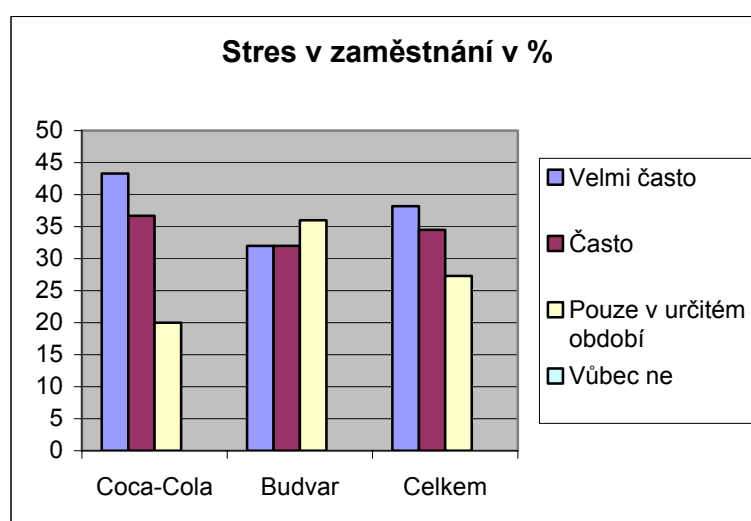
Výsledky:

Celkem 21 lidí (38,2 %) odpovědělo, že v zaměstnání jedná velmi často ve stresu, 19 lidí (34,5 %) často a 15 lidí (27,3 %) pouze v určitém období.

Ve firmě Coca-Cola odpovědělo 13 lidí (43,3 %), že v zaměstnání jedná velmi často ve stresu, 11 lidí (36,7 %) často a 6 lidí (20 %) pouze v určitém období.

Ve firmě Budvar odpovědělo 8 lidí (32 %), že v zaměstnání jedná velmi často ve stresu, 8 lidí (32 %) často a 9 lidí (36 %) pouze v určitém období.

Graf č. 16: Stres v zaměstnání



Diskuze:

Vzhledem k tomu, že Coca-Cola je velmi dynamická a kreativní společnost, která se snaží přizpůsobit jednotlivým trhům, přináší spoustu nových produktů, je tedy jasné, proč 4/5 respondentů odpovídají, že pracují velmi často nebo často ve stresu. Také se zde mohou odrážet výsledky k otázce č. 12, kdy jde u této firmy o pravidelné nasazování kontroly.

Oproti tomu v Budvaru téměř 40 % dotázaných pracuje ve stresu pouze v určitém období. Předpokládám, že to pramení z konzervativního způsobu řízení podniku, kde změny nejsou tak časté, jako je tomu u Coca-Coly.

Otázka č. 17: Do jaké míry ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost stres?

- a) nemá vliv na moji pracovní výkonnost
- b) pozitivně zvyšuje moji pracovní výkonnost
- c) zvyšuje moji pracovní výkonnost, současně se dopouštím častějších chyb
- d) snižuje moji pracovní výkonnost

Tabulka č. 17: Vliv stresu na pracovní výkonnost

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Nemá vliv na moji pracovní výkonnost	6	20 %	7	28 %	13	23,6 %
Pozitivně zvyšuje moji pracovní výkonnost	10	33,3 %	6	24 %	16	29,1 %
Zvyšuje moji prac. výkonnost, současně se dopouštím častějších chyb	9	30 %	8	32 %	17	30,1 %
Snižuje moji pracovní výkonnost	5	16,7 %	4	16 %	9	16,4 %

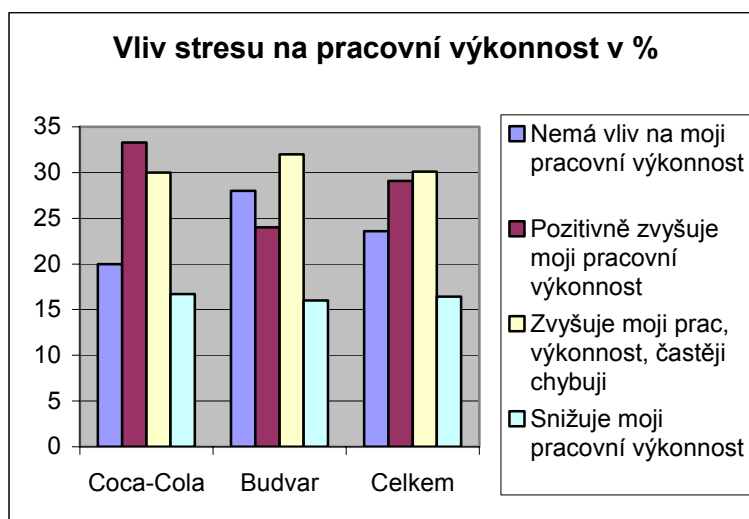
Výsledky:

Celkem odpovědělo 13 dotázaných (23,6 %), že stres nemá vliv na jejich pracovní výkonnost, 16 lidí (29,1 %), že stres pozitivně zvyšuje jejich pracovní výkonnost, 17 lidí (30,1 %), že stres zvyšuje jejich pracovní výkonnost, současně se ale častěji dopouštějí chyb a pro 9 lidí (16,4 %) znamená stres snížení pracovní výkonnosti.

Ve firmě Coca-Cola odpovědělo 6 dotázaných (20 %), že stres nemá vliv na jejich pracovní výkonnost, 10 lidí (33,3 %), že stres pozitivně zvyšuje jejich pracovní výkonnost, 9 lidí (30 %), že stres zvyšuje jejich pracovní výkonnost, současně se ale častěji dopouštějí chyb a pro 5 lidí (16,7 %) znamená stres snížení pracovní výkonnosti.

Ve firmě Budvar odpovědělo 7 dotázaných (28 %), že stres nemá vliv na jejich pracovní výkonnost, 6 lidí (24 %), že stres pozitivně zvyšuje jejich pracovní výkonnost, 8 lidí (32 %), že stres zvyšuje jejich pracovní výkonnost, současně se ale častěji dopouštějí chyb a pro 4 lidi (16 %) znamená stres snížení pracovní výkonnosti.

Graf č. 17: Vliv stresu na pracovní výkonnost



Diskuze:

Na dotaz do jaké míry ovlivňuje stres pracovní výkonnost, jsou odpovědi poměrně vyrovnané. Myslím, že je to velice individuální. Otázkou zůstává, do jaké míry je stres faktorem posilujícím výkon člověka, a kdy už je důvodem k častějšímu chybování. Častý nebo déle trvající stres vede dokonce ke ztrátě motivace.

V Budvaru je jasně vidět, že starší manažeři jsou vůči stresu odolnější, zatímco u mladších manažerů Coca-Coly je stres prostředkem, který vede častěji ke zvýšení pracovní výkonnosti.

Otázka č. 18: Jste spokojen(a) s pracovním kolektivem na Vašem pracovišti?

- a) plně spokojen(a)
- b) částečně spokojen(a)
- c) spíše nespokojen(a)
- d) nespokojen(a)

Tabulka č. 18: Spokojenost s pracovním kolektivem

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Plně spokojen(a)	8	26,7 %	17	68 %	25	45,5 %
Částečně spokojen(a)	18	60 %	7	28 %	25	45,5 %
Spíše nespokojen(a)	3	10 %	1	4 %	4	7,3 %
Nespokojen(a)	1	3,3 %	0	0 %	1	1,8 %

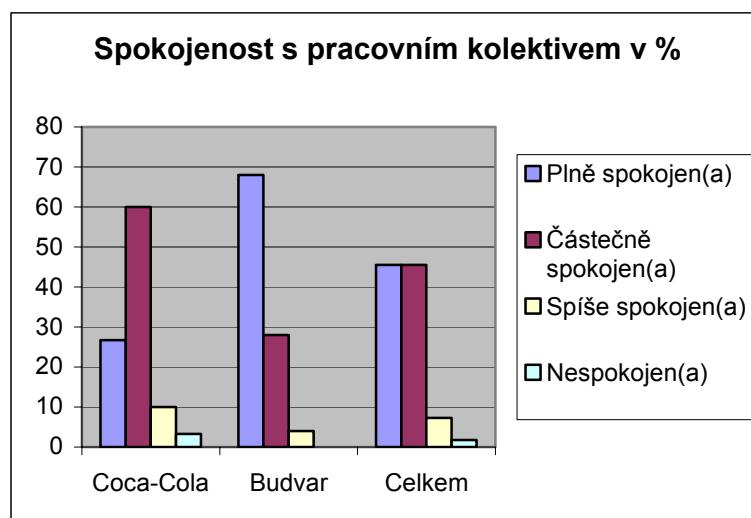
Výsledky:

Celkem odpovědělo 25 lidí (45,5 %), že je se svým pracovním kolektivem plně spokojeno, 25 lidí (45,5 %) částečně spokojeno, 4 lidé (7,3 %) spíše spokojeno a 1 člověk (1,8 %) je nespokojen.

Ve firmě Coca-Cola odpovědělo 8 lidí (26,7 %), že je se svým pracovním kolektivem plně spokojeno, 18 lidí (60 %) částečně spokojeno, 3 lidé (10 %) spíše spokojeno a 1 člověk (3,3 %) je nespokojen.

Ve firmě Budvar odpovědělo 17 lidí (68 %), že je se svým pracovním kolektivem plně spokojeno, 7 lidí (28 %) částečně spokojeno a 1 člověk (4 %) spíše spokojen.

Graf č. 18: Spokojenost s pracovním kolektivem



Diskuze:

Zarážející je velký rozdíl mezi plně spokojeným kolektivem Budvaru (68 %) a pouze čtvrtinou zaměstnanců Coca-Coly. Jsem přesvědčen, že tyto výsledky souvisí s otázkou č. 17 – vliv stresu na pracovišti. Pokud jsou zaměstnanci Coca-Coly často ve stresu, nemají prostor pro budování vztahů s kolegy. Jen 2/3 manažerů jsou „částečně spokojeny“.

V Budvaru je vyzrálejší a stabilnější kolektiv, o čemž svědčí i to, že plně nebo částečně spokojeno je tu 96 % manažerů.

Otázka č. 19: Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami pro práci na Vašem pracovišti?

- a) plně spokojen(a)
- b) částečně spokojen(a)
- c) spíše nespokojen(a)
- d) nespokojen(a)

Tabulka č. 19: Spokojenost s pracovními podmínkami

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Plně spokojen(a)	13	43,3 %	13	52 %	26	47,3 %
Částečně spokojen(a)	14	46,7 %	12	48 %	26	47,3 %
Spíše nespokojen(a)	2	6,7 %	0	0 %	2	3,6 %
Nespokojen(a)	1	3,3 %	0	0 %	1	1,8 %

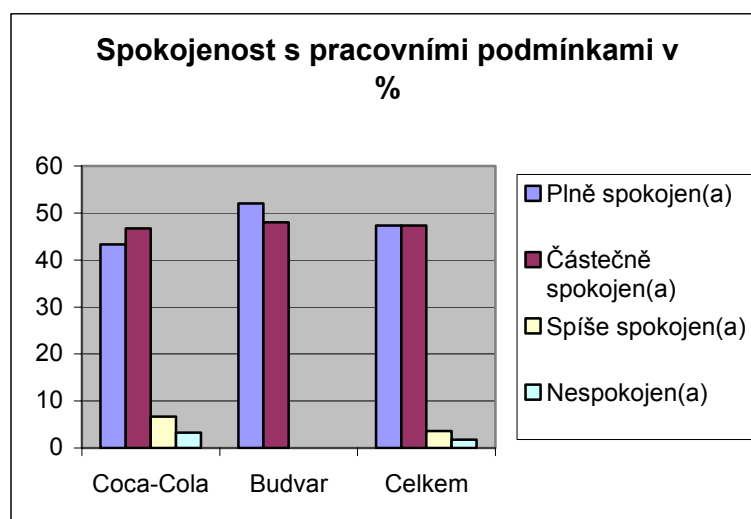
Výsledky:

Celkem odpovědělo 26 lidí (47,3 %), že je se svými pracovními podmínkami plně spokojeno, 26 lidí (47,3 %) částečně spokojeno, 2 lidé (3,6 %) spíše spokojeno a 1 člověk (1,8 %) je nespokojen.

Ve firmě Coca-Cola odpovědělo 13 lidí (43,3 %), že je se svým pracovním kolektivem plně spokojeno, 14 lidí (46,7 %) částečně spokojeno, 2 lidé (6,7 %) spíše spokojeno a 1 člověk (3,3 %) je nespokojen.

Ve firmě Budvar odpovědělo 13 lidí (52 %), že je se svým pracovním kolektivem plně spokojeno a 12 lidí (48 %) částečně spokojeno.

Graf č. 19: Spokojenost s pracovními podmínkami



Diskuze:

Z výsledků obou firem je zřejmé, že zaměstnanci jsou s podmínkami na pracovišti celkem spokojeni. V Budvaru je spokojenost vyšší, více než 1/2 manažerů je dokonce plně spokojena. V Coca-Cole je nejvyšší počet manažerů (46,7 %) spokojen jen částečně a celá jedna desetina je buď spíše spokojena nebo nespokojena. Myslím si, že tyto výsledky jsou dány především přístupem vedení firem k práci ve svých podnicích. V obou sledovaných firmách se vedoucí pracovníci přímo podílí na chodu podniku, pracují společně, takže podmínky pro práci také ovlivňují.

Otázka č. 20: Je v rámci Vaší pracovní skupiny spravedlnost v přidělování odměn?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

Tabulka č. 20: Spravedlnost v přidělování odměn

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Určitě ano	9	30 %	8	32 %	17	30,9 %
Spíše ano	17	56,7 %	16	64 %	33	60 %
Spíše ne	4	13,3 %	1	4 %	5	9,1 %
Vůbec ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %

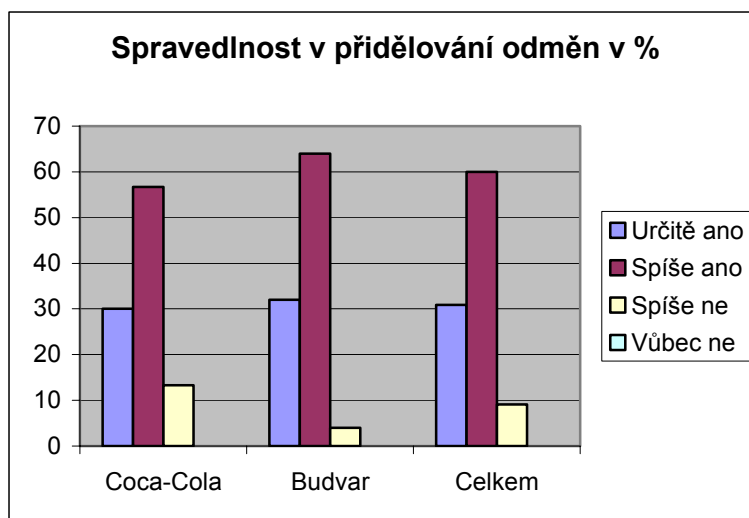
Výsledky:

Celkem 17 lidí (30,9 %) odpovědělo, že je v jejich pracovní skupině naprostá spravedlnost v přidělování odměn, 33 lidí (60 %) odpovědělo spíše ano a 5 lidí (9,1 %) spíše ne.

Ve firmě Coca-Cola 9 lidí (30 %) odpovědělo, že je v jejich pracovní skupině naprostá spravedlnost v přidělování odměn, 17 lidí (56,7 %) odpovědělo spíše ano a 4 lidé (13,3 %) spíše ne.

Ve firmě Budvar 8 lidí (32 %) odpovědělo, že je v jejich pracovní skupině naprostá spravedlnost v přidělování odměn, 16 lidí (64 %) odpovědělo spíše ano a 1 člověk (4 %) spíše ne.

Graf č. 20: Spravedlnost v přidělování odměn



Diskuze:

Výsledky ukazují na to, že převážná většina respondentů je přesvědčena o tom, že odměny jsou přidělovány „spíše“ spravedlivě. V Budvaru je toto mínění o spravedlnosti v přidělování odměn vyšší. Je zajímavé, že část manažerů Coca-Coly (13,3 %) odpověděla „spíše ne“. Myslím, že obě firmy mají dobře propracovanou strategii v odměňování, jde jim o to, aby si udržely zkušené odborníky, k čemuž napomáhá i spravedlivé odměňování za vykonanou práci.

Otázka č. 21: Nakolik můžete rozhodovat o záležitostech podniku

- a) rozhodujícím způsobem
- b) Váš názor je důležitý
- c) menší měrou
- d) vůbec ne

Tabulka č. 21: Možnost rozhodovat

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Rozhodujícím způsobem	2	6,7 %	3	12 %	5	9,1 %
Váš názor je důležitý	3	10 %	10	40 %	13	23,6 %
Menší měrou	17	56,7 %	10	40 %	27	43,6 %
Vůbec ne	8	26,7 %	2	8 %	10	18,2 %

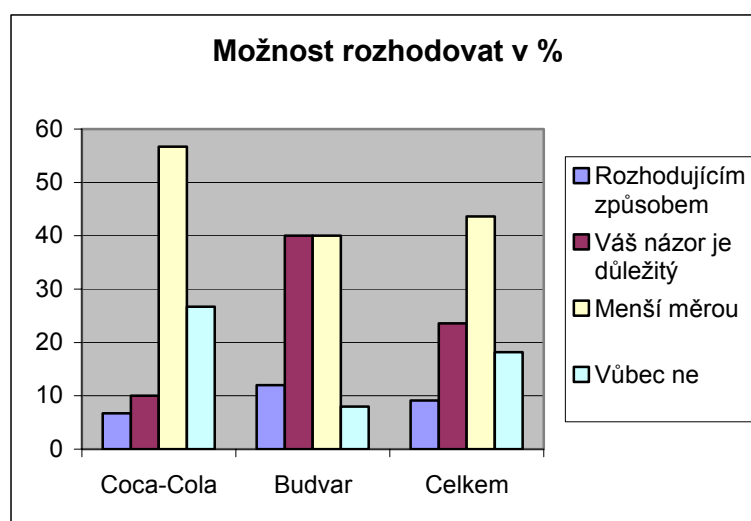
Výsledky:

Celkem 5 lidí (9,1 %) odpovědělo, že rozhodují o záležitostech podniku, názor 13 lidí (23,6 %) je důležitý, 27 lidí (43,6 %) může rozhodovat pouze menší měrou a 10 lidí (18,2 %) vůbec ne.

Ve firmě Coca-Cola 2 lidé (6,7 %) odpověděli, že rozhodují o záležitostech podniku, názor 3 lidí (10 %) je důležitý, 17 lidí (56,7 %) může rozhodovat pouze menší měrou a 8 lidí (26,7 %) vůbec ne.

Ve firmě Budvar 3 lidé (12 %) odpověděli, že rozhodují o záležitostech podniku, názor 10 lidí (40 %) je důležitý, 10 lidí (40 %) může rozhodovat pouze menší měrou a 2 lidé (8 %) vůbec ne.

Graf č. 21: Možnost rozhodovat



Diskuze:

Více než 1/2 manažerů v Coca-Cola se domnívá, že o záležitostech podniku může rozhodovat menší měrou, dokonce velké procento zaměstnanců (26,7 %) si myslí, že rozhodovat o firmě nemůže vůbec. Je to dáno tím, že zde byl osloven střední management. Naopak v Budvaru se nemalá část oslovených domnívá, že jejich názor je důležitý, což vyplývá z toho, že zde byl dotazován vrcholový management. Celých 52 % manažerů si myslí, že jejich názor je rozhodující nebo důležitý. U obou firem jsou ještě značné rezervy v možnostech posílení rozhodovacích schopností manažerů. Tím by se posílilo i jejich vědomí o sounáležitosti s firmou, což vede k lepším výsledkům celého podniku.

Otázka č. 22: Cíle Vašeho podniku:

- a) znáte a souhlasíte s nimi
- b) znáte částečně a částečně s nimi souhlasíte
- c) znáte a nesouhlasíte s nimi
- d) neznáte

Tabulka č. 22: Znalost cílů podniku

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Znáte a souhlasíte s nimi	17	56,7 %	14	56 %	31	56,4 %
Znáte částečně a částečně s nimi souhlasíte	12	40 %	8	32 %	20	36,4 %
Znáte a nesouhlasíte s nimi	1	3,3 %	0	0 %	1	1,8 %
Neznáte	0	0 %	3	12 %	3	5,5 %

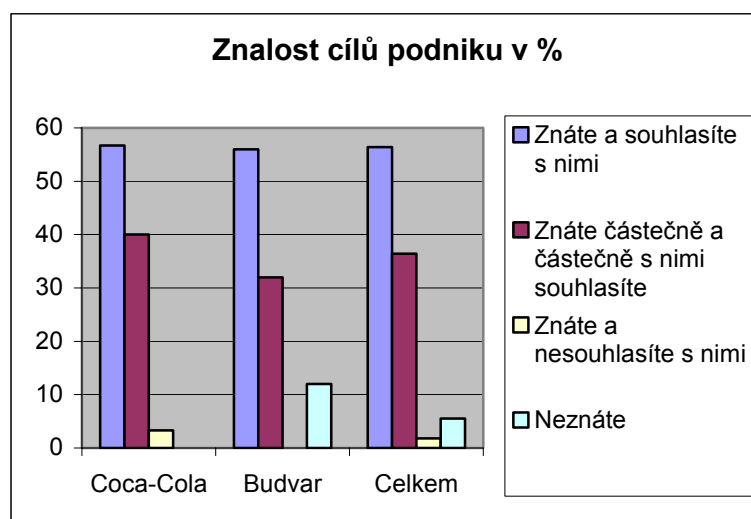
Výsledky:

Celkem 31 lidí (56,4 %) odpovědělo, že zná cíle podniku a souhlasí s nimi, 20 lidí (36,4 %) zná cíle podniku částečně a částečně s nimi souhlasí, 1 člověk (1,8 %) je zná a nesouhlasí s nimi a 3 lidé (5,5 %) cíle podniku neznají.

Ve firmě Coca-Cola 17 lidí (56,7 %) odpovědělo, že zná cíle podniku a souhlasí s nimi, 12 lidí (40 %) zná cíle podniku částečně a částečně s nimi souhlasí a 1 člověk (3,3 %) je zná a nesouhlasí s nimi.

Ve firmě Budvar 14 lidí (56 %) odpovědělo, že zná cíle podniku a souhlasí s nimi, 8 lidí (32 %) zná cíle podniku částečně a částečně s nimi souhlasí a 3 lidé (12 %) cíle podniku neznají.

Graf č. 22: Znalost cílů podniku



Diskuze:

Výsledky jasně ukazují, že více než polovina manažerů v obou podnicích zná jejich cíle a souhlasí s nimi nebo je zná alespoň částečně a částečně s nimi souhlasí. Jde o velmi pozitivní zjištění, protože pokud zaměstnanci znají cíle podniku, souhlasí s nimi, mohou se snadněji identifikovat s podnikem, mít zájem a snahu plnit jeho cíle, vytvořit si vlastní představy, jak k těmto cílům dojít, což může být velmi užitečné.

V Coca-Cole odpověděl výrazněji vyšší počet manažerů (43,3 %), že cíle svého podniku „zná částečně a částečně s nimi souhlasí“, či „zná a nesouhlasí s nimi“. V Budvaru dokonce 12 % manažerů odpovědělo, že cíle podniku nezná.

Otázka č. 23: Morální stimuly (pochvaly a uznání) jsou uplatňovány:

- a) často a účinně
- b) málo uplatňované
- c) nepřikládám tomu význam
- d) nejsou uplatňovány

Tabulka č. 23: Uplatňování morálních stimulů

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Často a účinně	10	33,3 %	7	28 %	17	30,9 %
Málo uplatňované	20	66,7 %	15	60 %	35	63,6 %
Nepřikládám tomu význam	0	0 %	1	4 %	1	1,8 %
Nejsou uplatňovány	0	0 %	2	8 %	2	3,6 %

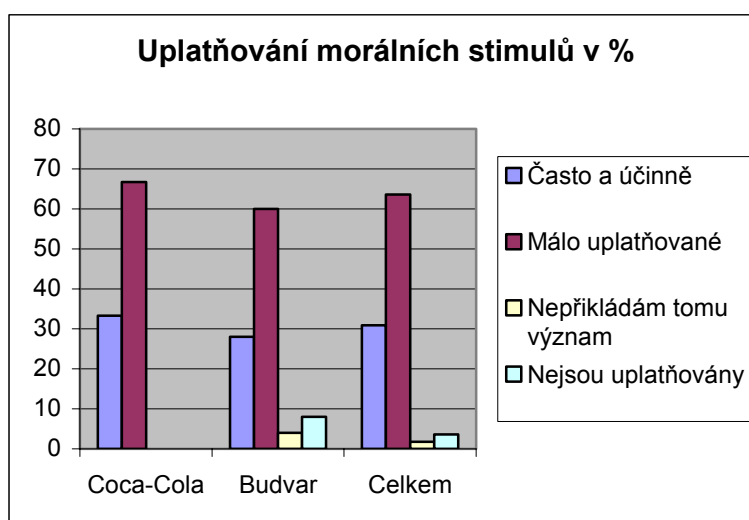
Výsledky:

Celkem 17 lidí (30,9 %) odpovědělo, že u nich v podniku se uplatňují morální stimuly často a účinně, 35 lidí (63,6 %), že jsou málo uplatňované, 1 člověk (1,8 %) tomu nepřikládá význam a 2 lidé (3,6 %) si myslí, že nejsou uplatňované.

Ve firmě Coca-Cola 10 lidí (33,3 %) odpovědělo, že se uplatňují morální stimuly často a účinně a 20 lidí (66,7 %), že jsou málo uplatňované.

Ve firmě Budvar 7 lidí (28 %) odpovědělo, že se uplatňují morální stimuly často a účinně, 15 lidí (60 %), že jsou málo uplatňované, 1 člověk (4 %) tomu nepřikládá význam a 2 lidé (8 %) si myslí, že nejsou uplatňované.

Graf č. 23: Uplatňování morálních stimulů



Diskuze:

V současných podmínkách řízení se klade velký důraz na uplatňování morálních stimulů. Jak vyplývá z výsledků, které jsou v obou firmách poměrně vyrovnané, menší část respondentů se domnívá, že morální stimuly jsou uplatňovány často a účinně (v Coca-Cole tak odpověděla 1/3 dotázaných), avšak největší část dotázaných je považuje za málo uplatňované, např. v Coca-Cole to jsou 2/3 dotázaných. Pracovníci tím dávají najevo, že morální stimuly jako je uznání nebo pochvala patří mezi jevy, se kterými se setkávají zřídka. Z toho vyplývá, že zde jsou ještě velké rezervy a bylo by velmi prospěšné celý systém uplatňování morálních stimulů dobře propracovat a častěji aplikovat v praxi.

Otázka č. 24: Provádí firma hodnocení, které by Vás motivovalo k vyššímu výkonu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

Tabulka č. 24: Hodnocení jako motiv k vyššímu výkonu

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Určitě ano	10	33,3 %	1	4 %	11	20 %
Spíše ano	15	50 %	13	52 %	28	50,9 %
Spíše ne	5	16,7 %	10	40 %	15	27,3 %
Vůbec ne	0	0 %	1	4 %	1	1,8 %

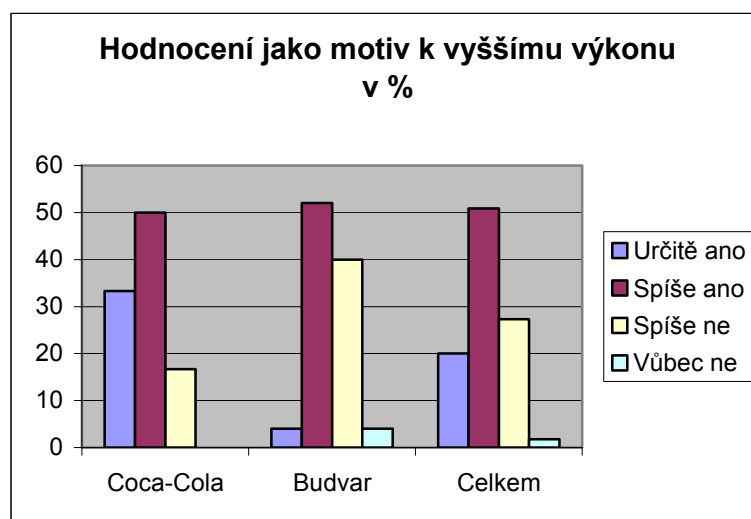
Výsledky:

Celkem 11 lidí (20 %) odpovědělo, že jejich firma provádí hodnocení které je motivuje k vyššímu výkonu, 28 lidí (50,9 %) odpovědělo spíše ano, 15 lidí (27,3 %) spíše ne a 1 člověk (1,8 %) vůbec ne.

Ve firmě Coca-Cola 10 lidí (33,3 %) odpovědělo, že jejich podnik provádí hodnocení které je motivuje k vyššímu výkonu, 15 lidí (50 %) odpovědělo spíše ano a 5 lidí (16,7 %) spíše ne.

Ve firmě Budvar 1 člověk odpověděl, že jeho podnik provádí hodnocení které ho motivuje k vyššímu výkonu, 13 lidí (52 %) odpovědělo spíše ano, 10 lidí (40 %) spíše ne a 1 člověk (4 %) vůbec ne.

Graf č. 24: Hodnocení jako motiv k vyššímu výkonu



Diskuze:

Hodnocení, které motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu je podle výsledků patrných z dotazníků lépe uplatňováno ve firmě Coca-Cola. Jde tady o pružnější uplatňování již letitých zkušeností ze zahraničí. Dále zde byla oslovena skupina středního managementu, kde si 1/3 dotázaných myslí, že hodnocení je prováděno „určitě ano“ a 1/2 se domnívá, že „spíše ano“. Také 1/2 manažerů v Budvaru si myslí, že toto hodnocení je uplatňováno „spíše ano“, avšak velká část dotázaných (40 %) si myslí, že firma hodnocení motivující k vyšším výkonům spíše neprovádí. Je třeba tuto problematiku více rozpracovat, protože lepší výkony jednotlivců vedou k lepšímu fungování celého podniku.

Otázka č. 25: Jste spokojen(a) s výší Vašeho platu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

Tabulka č. 25: Spokojenost s výší platu

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Určitě ano	5	16,7 %	4	16 %	9	16,4 %
Spíše ano	19	63,3 %	13	52 %	32	58,2 %
Spíše ne	6	20 %	8	32 %	14	25,5 %
Vůbec ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %

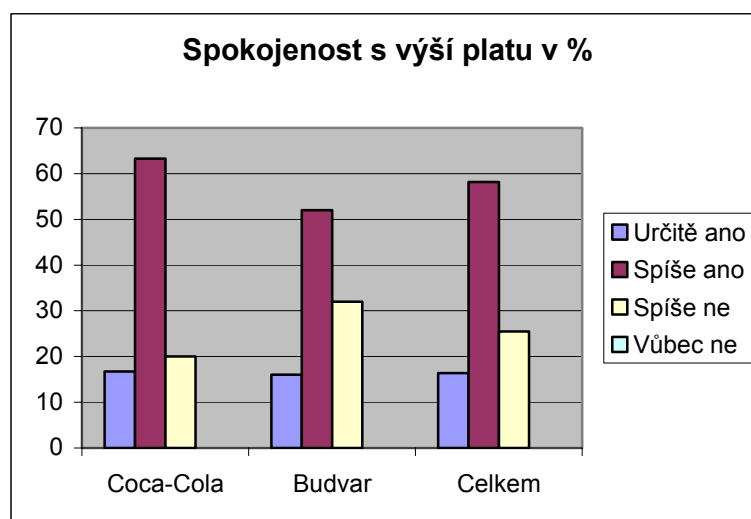
Výsledky:

Celkem 9 lidí (16,4 %) je naprosto spokojeno s výší svého platu, 32 lidí (58,2 %) je spíše spokojeno a 14 lidí (25,5 %) je spíše nespokojeno.

Ve firmě Coca-Cola je 5 lidí naprosto spokojeno s výší svého platu, 19 lidí (63,6 %) je spíše spokojeno a 6 lidí (20 %) je spíše nespokojeno.

Ve firmě Budvar jsou 4 lidé (16 %) naprosto spokojeni s výší svého platu, 13 lidí (52 %) je spíše spokojeno a 8 lidí (32 %) je spíše nespokojeno.

Graf č. 25: Spokojenost s výší platu



Diskuze:

V Coca-Cole je 80 % manažerů spokojeno s výší svého platu, zatímco v Budvaru je to 68 %. Spíše nespokojena je nezanedbatelná část respondentů s převahou zaměstnanců Budvaru (32 %). Top manažeři v Budvaru by očekávali vyšší platové ohodnocení vzhledem k náročnosti jimi vykonávané práce a úrovni vzdělání. Výše platu je jedním z nejdůležitějších motivačních prostředků.

Otázka č. 26: Dosavadní formy motivace a stimulační na pracovišti považujete za:

- a) dobře organizované, splňující cíle
- b) málo propracované, částečný přínos
- c) formální, nepostačující k aktivitě
- d) absolutně neúčinné

Tabulka č. 26: Motivace a stimulační na pracovišti

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Dobře organizované, splňující cíle	17	56,7 %	5	20 %	22	40 %
Málo propracované, částečný přínos	10	33,3 %	17	68 %	27	49,1 %
Formální, nepostačující k aktivitě	3	10 %	3	12 %	6	10,9 %
Absolutně neúčinné	0	0 %	0	0 %	0	0 %

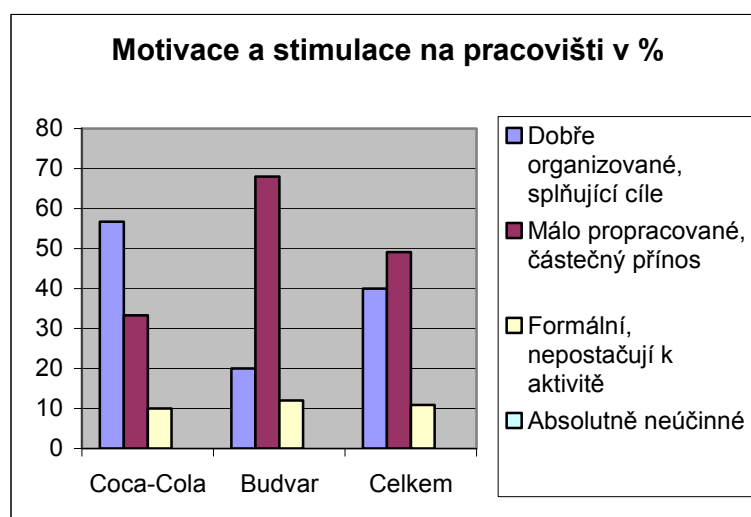
Výsledky:

Celkem 22 lidí (40 %) považuje dosavadní formy motivace a stimulace na jejich pracovišti za dobře organizované a splňující cíle, pro 27 lidí (49,1 %) jsou málo propracované a mají pro to jen částečný přínos a pro 6 lidí (10,9 %) jsou formální a nepostačují k aktivitě.

Ve firmě Coca-Cola 17 lidí (56,7 %) považuje dosavadní formy motivace a stimulace na jejich pracovišti za dobře organizované a splňující cíle, pro 10 lidí (33,3 %) jsou málo propracované a mají pro to jen částečný přínos a pro 3 lidi (10 %) jsou formální a nepostačují k aktivitě.

Ve firmě Budvar 5 lidí (20 %) považuje dosavadní formy motivace a stimulace na jejich pracovišti za dobře organizované a splňující cíle, pro 17 lidí (68 %) jsou málo propracované a mají pro to jen částečný přínos a pro 3 lidi (12 %) jsou formální a nepostačují k aktivitě.

Graf č. 26: Motivace a stimulace na pracovišti



Diskuze:

Dosavadní formy motivace a stimulace na pracovišti považuje za dobře organizované a splňující cíle více než polovina manažerů Coca-Coly (56,7 %). Naopak většina manažerů Budvaru (68 %) považuje tyto formy za málo propracované s pouze částečným přínosem. Odráží se zde výsledky předchozích otázek týkajících se motivování, stimulování. Je zřejmé, že tyto otázky nejsou ještě dostatečně propracovány a uplatňovány především v Budvaru. Je možné, že vrcholoví manažeři Budvaru mají větší nároky na uskutečňování těchto forem v praxi. Toho lze dosáhnout pomocí výběru manažerů s dobře rozvinutými schopnostmi vést lidi, rychle řešit konflikty, neprodleně reagovat na problémy.

Otázka č. 27: Které podněty Vás motivují a stimulují k setrvání u firmy?

- a) výše výdělku
- b) dobrý pracovní kolektiv
- c) další vzdělávání
- d) možnost seberealizace
- e) tvůrčí a zajímavá práce
- f) pružná pracovní doba
- g) jistota zaměstnání a příjmu

Tabulka č. 27: Podněty motivující k setrvání u firmy

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Výše výdělku	10	33,3 %	1	4 %	11	20 %
Dobrý pracovní kolektiv	3	10 %	1	4 %	4	7,3 %
Další vzdělávání	0	0 %	2	8 %	2	3,6 %
Možnost seberealizace	7	23,3 %	5	20 %	12	21,8 %
Tvůrčí a zajímavá práce	3	10 %	13	52 %	16	29,1 %
Pružná pracovní doba	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Jistota zaměstnání a příjmu	7	23,3 %	3	12 %	10	18,2 %

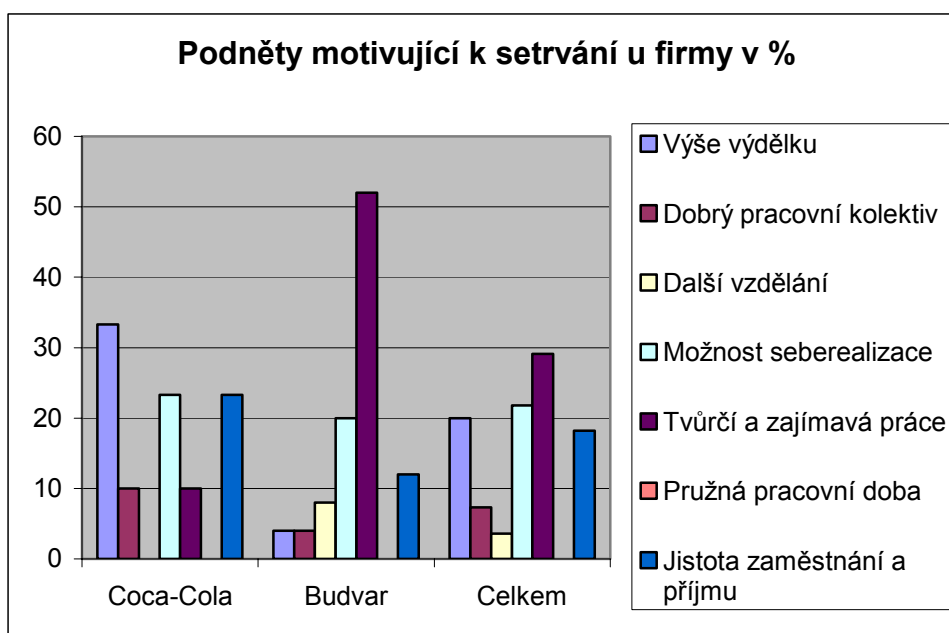
Výsledky:

Celkem je pro 11 lidí (20 %) nejdůležitějším podnětem k setrvání u firmy výše výdělku, pro 4 lidi (7,3 %) je to dobrý pracovní kolektiv, pro 2 lidi (3,6 %) další vzdělání, pro 12 lidí (21,8 %) možnost seberealizace, pro 16 lidí (29,1 %) tvůrčí a zajímavá práce a pro 10 lidí (18,2 %) jistota zaměstnání a příjmu.

Ve firmě Coca-Cola je pro 10 lidí (33,3 %) nejdůležitějším podnětem k setrvání u firmy výše výdělku, pro 3 lidi (10 %) je to dobrý pracovní kolektiv, pro 7 lidí (23,3 %) možnost seberealizace, pro 3 lidi (10 %) tvůrčí a zajímavá práce a pro 7 lidí (23,3 %) jistota zaměstnání a příjmu.

Ve firmě Budvar je pro 1 člověka (4 %) nejdůležitějším podnětem k setrvání u firmy výše výdělku, pro 1 člověka (4 %) je to dobrý pracovní kolektiv, pro 2 lidi (8 %) další vzdělání, pro 5 lidí (20 %) možnost seberealizace, pro 13 lidí (52 %) tvůrčí a zajímavá práce a pro 3 lidi (12 %) jistota zaměstnání a příjmu.

Graf č. 27: Podněty motivující k setrvání u firmy



Diskuze:

Z podnětů motivujících a stimulačních k setrvání u firmy je v Coca-Cole na prvním místě výše výdělku u 1/3 manažerů, dále pak jistota zaměstnání ve 23,3 % a možnost seberealizace též ve 23,3 %. V Budvaru odpověděla nadpoloviční většina (52 %), že tvůrčí a zajímavá práce, dále pak možnost seberealizace u 1/5 manažerů a jistota zaměstnání a příjmu, ale 2x nižší než u Coca-Coly. Je zřejmé, že mzda bývá nejvýraznějším stimulačním prostředkem, což se potvrdilo v Coca-Cole. Velmi pozitivně působí fakt, že převážnou část zaměstnanců Budvaru motivuje a stimuluje k setrvání u firmy tvůrčí a zajímavá práce. Z toho lze usuzovat, že zde nacházíme důležitý motivační faktor spočívající v tom, že práce se stává i něčím, co obohacuje vnitřní život pracovníka, protože jde o činnost, která ho baví. U top managementu je to velmi významné. Tato skutečnost by se měla velmi příznivě odrážet ve výsledcích celého podniku.

Otázka č. 28: Vyberte variantu, která Vám u Vašeho podniku nejvíce chybí:

- a) výše výdělku
- b) dobrý pracovní kolektiv
- c) další vzdělávání
- d) možnost seberealizace
- e) tvůrčí a zajímavá práce
- f) pružná pracovní doba
- g) jistota zaměstnání a příjmu

Tabulka č. 28: Co v podniku chybí

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Výše výdělku	10	33,3 %	10	40 %	20	36,4 %
Dobrá pracovní kolektiv	7	23,3 %	2	8 %	9	16,4 %
Další vzdělávání	4	13,3 %	2	8 %	6	10,9 %
Možnost seberealizace	3	10 %	4	16 %	7	12,7 %
Tvůrčí a zajímavá práce	0	0 %	3	12 %	3	5,5 %
Pružná pracovní doba	1	3,3 %	2	8 %	3	5,5 %
Jistota zaměstnání a příjmu	5	16,7 %	2	8 %	7	12,7 %

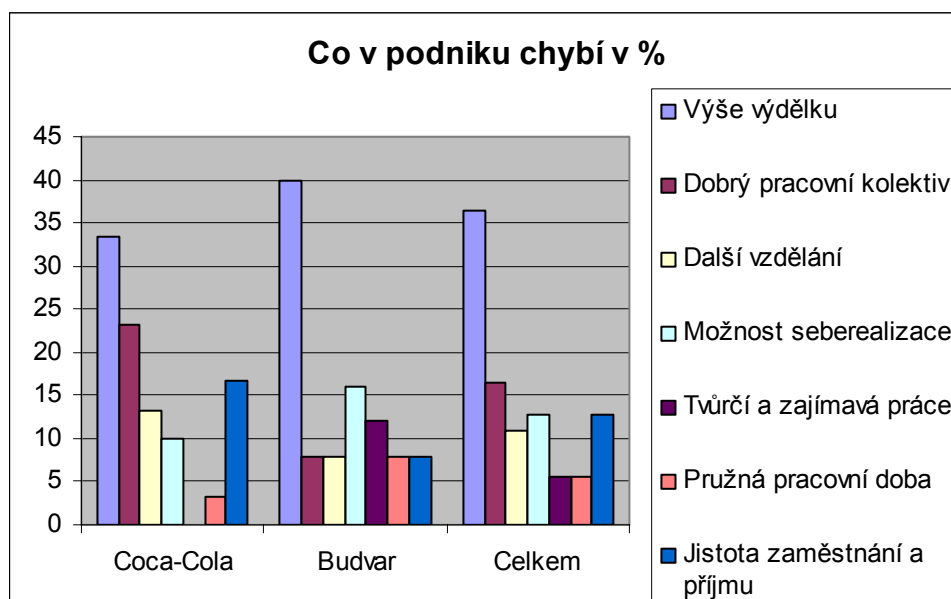
Výsledky:

Celkem 20 lidí (36,4 %) odpovědělo, že jim nejvíce chybí vyšší výdělek, 9 lidí (16,4 %) dobrý pracovní kolektiv, 6 lidí (10,9 %) další vzdělání, 7 lidí (12,7 %) možnost seberealizace, 3 lidi (5,5 %) tvůrčí a zajímavá práce, 3 lidi (5,5 %) pružná pracovní doba a 7 lidem (12,7 %) nejvíce chybí jistota zaměstnání a příjmu.

Ve firmě Coca-Cola 10 lidí (33,3 %) odpovědělo, že jim nejvíce chybí vyšší výdělek, 7 lidí (23,3 %) dobrý pracovní kolektiv, 4 lidé (13,3 %) další vzdělání, 3 lidé (10 %) možnost seberealizace, 1 člověk (3,3 %) pružná pracovní doba a 5 lidem (16,7 %) nejvíce chybí jistota zaměstnání a příjmu.

Ve firmě Budvar 10 lidí (40 %) odpovědělo, že jim nejvíce chybí vyšší výdělek, 2 lidé (8 %) dobrý pracovní kolektiv, 2 lidé (8 %) další vzdělání, 4 lidé (16 %) možnost seberealizace, 3 lidi (12 %) tvůrčí a zajímavá práce, 2 lidé (8 %) pružná pracovní doba a 2 lidem (8 %) nejvíce chybí jistota zaměstnání a příjmu.

Graf č. 28: Co v podniku chybí



Diskuze:

Na tuto otázku odpověděli shodně respondenti z obou podniků, že nejvíce „chybí“ – měl by být kladen větší důraz na výši výdělků. Je přirozené, že lidé chtějí získávat stále více prostředků, což jim umožní lepší, pohodlnější život, ale na druhé straně pak mohou lépe odvádět svoji práci, přicházet s novými nápady, a tím přispět k lepšímu fungování celého podniku. To pak ve svém důsledku umožní i zvyšování výdělků. V Coca-Cole se ještě objevila nespokojenost s pracovním kolektivem u 23,3 % manažerů. Dále zde manažeři postrádají jistotu zaměstnání a příjmu (16,7 %). V Budvaru pak manažerům chybí více možností seberealizace a tvůrčí a zajímavé práce (28 %).

Otázka č. 29: Kdyby jste mohl(a) ve Vaší firmě něco změnit, byly by to:

- a) platové podmínky
- b) pracovní stereotyp
- c) vedení firmy
- d) možnost seberealizace
- e) jsem spokojen(a)

Tabulka č. 29: Co by zaměstnanci změnili

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Platové podmínky	13	43,3 %	11	44 %	24	43,6 %
Pracovní stereotyp	3	10 %	2	8 %	5	9,1 %
Vedení firmy	4	13,3 %	1	4 %	5	9,1 %
Možnost seberealizace	5	16,7 %	4	16 %	9	16,4 %
Jsem spokojen(a)	5	16,7 %	7	28 %	12	21,8 %

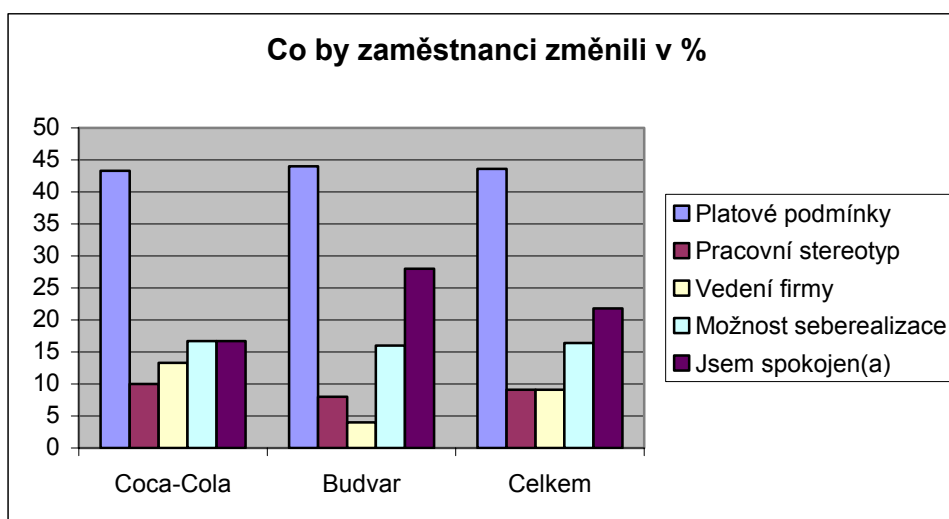
Výsledky:

Celkem 24 lidí (43,6 %) by změnilo platové podmínky, 5 lidí (9,1 %) pracovní stereotyp, 5 lidí (9,1 %) vedení firmy, 9 lidí (16,4 %) možnost seberealizace a 12 lidí (21,8 %) je spokojeno.

Ve firmě Coca-Cola by 13 lidí (43,3 %) změnilo platové podmínky, 3 lidé (10 %) pracovní stereotyp, 4 lidé (13,3 %) vedení firmy, 5 lidí (16,7 %) možnost seberealizace a 5 lidí (16,7 %) je spokojeno.

Ve firmě Budvar by 11 lidí (44 %) změnilo platové podmínky, 2 lidé (8 %) pracovní stereotyp, 1 člověk (4 %) vedení firmy, 4 lidé (16 %) možnost seberealizace a 7 lidí je spokojeno.

Graf č. 29: Co by zaměstnanci změnili



Diskuze:

Na první pohled je patrné, že v obou firmách by zaměstnanci nejvíce chtěli změnit platové podmínky. Vypovídá to o tom, jak je otázka platů důležitým motivačním a stimulačním faktorem, což se potvrdilo i v předcházející otázce. Tato oblast bude vyžadovat velmi schopné manažery, kteří budou pružně reagovat na platové podmínky na trhu práce, a tím si nejenom udržet, ale i nově získávat kvalitní odborníky.

Dále je zde vidět i velké procento zaměstnanců Budvaru, kteří jsou ve své firmě spokojeni (28 %) oproti (16,7 %) v Coca-Cole. Kromě shody na zlepšení platových podmínek se manažeři u obou firem shodují, že v podnicích chybí možnost seberealizace (16 %). V české kultuře je již od pradávna silně zakořeněna potřeba seberealizace, tvůrčích činností, jimiž si Češi snaží práci usnadňovat, vylepšovat, utvářet podle vlastních představ a možností, narozdíl od ostatních národů, kde se tyto potřeby vlastní seberealizace neobjevují v takové míře.

Otázka č. 30: Za dobře odvedenou práci si nejvíce ceníte:

- a) vyššího výdělku
- b) pochvaly
- c) možnosti kariérního postupu
- d) uznání a úspěchu

Tabulka č. 30: Čeho si zaměstnanci nejvíce cení

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Vyššího výdělku	11	36,7 %	8	32 %	19	34,5 %
Pochvaly	2	6,7 %	4	16 %	6	10,9 %
Možnosti kariérního postupu	5	16,7 %	2	8 %	7	12,7 %
Uznání a úspěchu	12	40 %	11	44 %	23	41,8 %

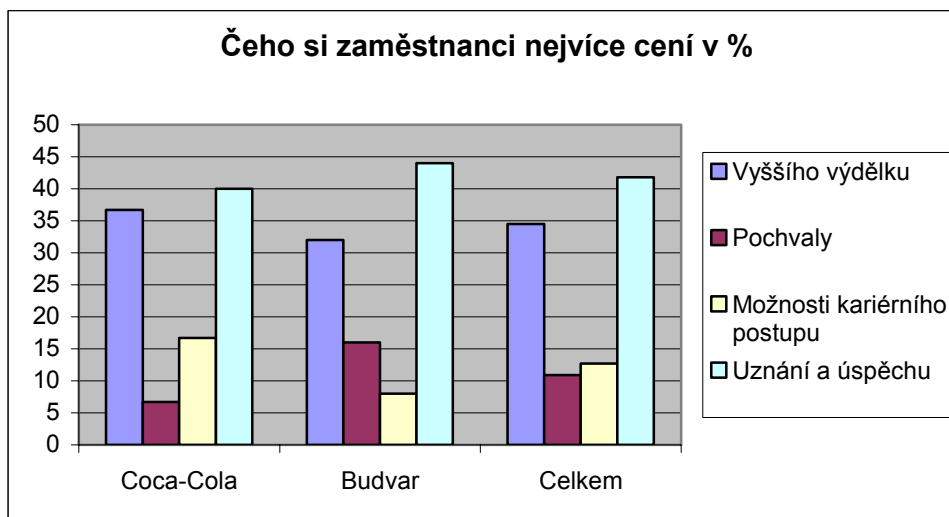
Výsledky:

Celkem 19 lidí (34,5 %) odpovědělo, že si nejvíce cení vyššího výdělku, 6 lidí (10,9 %) pochvaly, 7 lidí (12,7 %) možnosti kariérního postupu a 23 lidí (41,8 %) uznání a úspěchu.

Ve firmě Coca-Cola 11 lidí (36,7 %) odpovědělo, že si nejvíce cení vyššího výdělku, 2 lidé (6,7 %) pochvaly, 5 lidí (16,7 %) možnosti kariérního postupu a 12 lidí (40 %) uznání a úspěchu.

Ve firmě Budvar 8 lidí odpovědělo, že si nejvíce cení vyššího výdělku, 4 lidé (16 %) pochvaly, 2 lidé (8 %) možnosti kariérního postupu a 11 lidí (44 %) uznání a úspěchu.

Graf č. 30: Čeho si zaměstnanci nejvíce cení



Diskuze:

Za dobře odvedenou práci si shodně zaměstnanci v obou podnicích cení nejvíce uznání a úspěch 40 % v Coca-Cole, u vrcholového managementu v Budvaru 44 %, vyšší výdělek zůstává u obou s poměrně vysokým procentuálním zastoupením až na druhém místě - 36,7 % v Coca-Cole a 32 % v Budvaru. To opět dokazuje, podobně jako u otázky č. 23, jak

důležité jsou morální stimuly v podobě uznání a úspěchu. Mladý střední management u Coca-Coly si velice cení možnosti kariérního růstu (16,7 %). Vrcholový management v Budvaru více cení pochvaly (16 %).

Otázka č. 31: Je Vám umožněno navštěvovat semináře či školení na zvýšení Vaší odbornosti?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

Tabulka č. 31: Možnost navštěvování seminářů či školení

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Určitě ano	24	80 %	13	52 %	37	67,3 %
Spíše ano	6	20 %	10	40 %	16	29,1 %
Spíše ne	0	0 %	2	8 %	2	3,6 %
Vůbec ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %

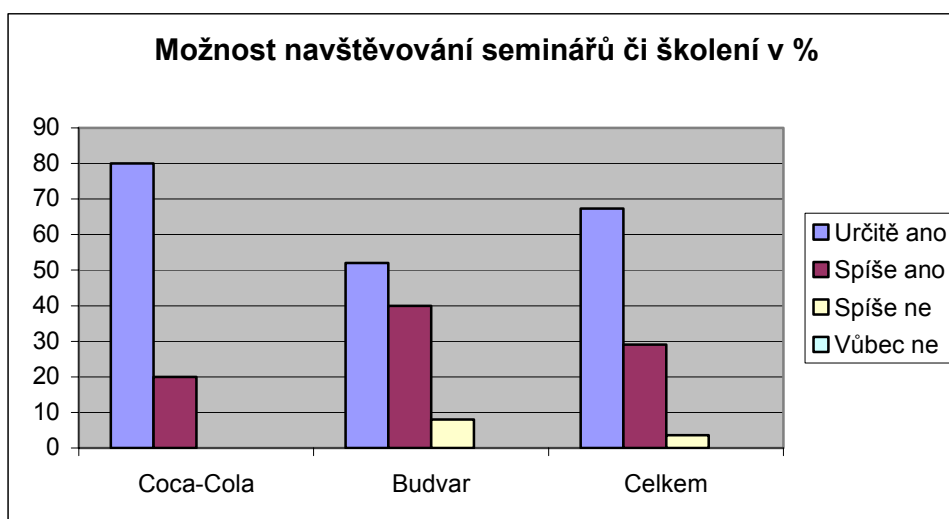
Výsledky:

Celkem 37 lidí (67,3 %) odpovědělo, že jim je umožněno navštěvovat semináře a školení, 16 lidí (29,1 %) spíše ano a 2 lidé (3,6 %) spíše ne.

Ve firmě Coca-Cola 24 lidí (80 %) odpovědělo, že jim je umožněno navštěvovat semináře a školení a 6 lidí (20 %) spíše ano.

Ve firmě Budvar 13 lidí (52 %) odpovědělo, že jim je umožněno navštěvovat semináře a školení, 10 lidí (40 %) spíše ano a 2 lidé (8 %) spíše ne.

Graf č. 31: Možnost navštěvování seminářů či školení



Diskuze:

V Coca-Cole odpovídá na otázku možnosti navštěvovat semináře či školení velká většina respondentů (80 %) jednoznačně ano, zbylí pak spíše ano. Svědčí to o tom, že tato firma využívá opravdu v hojně míře seminářů či školení, které vedou ke zvyšování odbornosti zaměstnanců. K těmto výsledkům jsem dospěl i z osobních pohovorů. V Budvaru odpovědělo na otázku možnosti dalšího vzdělávání určitě ano 52 % respondentů, 40 % dopovědělo spíše ano a 8 % spíše ne. Výsledky ukazují na to, že se bude podnik muset více zaměřit na to, aby se mohli jeho zaměstnanci účastnit veškerých aktivit v podobě školení, seminářů, které povedou ke zvyšování odbornosti. V dnešní době se investování do znalostního kapitálu již stává samozřejmostí.

Otázka č. 32: Jste ochoten se ještě vzdělávat a rozšiřovat si tím znalosti a možnost dalšího postupu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

Tabulka č. 32: Ochota rozšiřovat si znalosti

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Určitě ano	27	90 %	17	68 %	44	80 %
Spíše ano	2	6,7 %	8	32 %	10	18,2 %
Spíše ne	1	3,3 %	0	0 %	1	1,8 %
Vůbec ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %

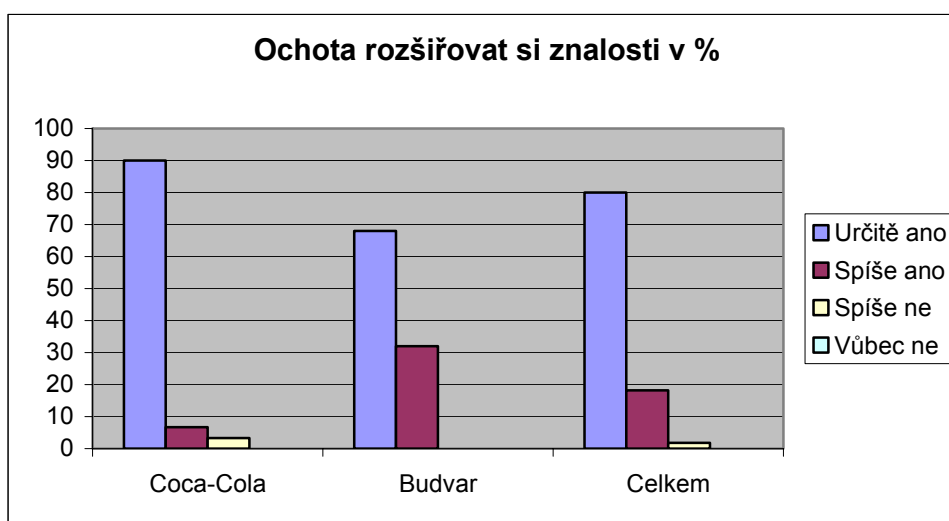
Výsledky:

Celkem 44 lidí (80 %) je naprosto ochotno si rozšiřovat znalosti, 10 lidí (18,2 %) spíše ano a 1 člověk spíše ne.

Ve firmě Coca-Cola je 27 lidí (90 %) naprosto ochotno si rozšiřovat znalosti, 2 lidé spíše ano a 1 člověk (3,3 %) spíše ne.

Ve firmě Budvar je 17 lidí ochotno si rozšiřovat znalosti a 8 lidí (32 %) je spíše ochotno.

Graf č. 32: Ochota rozšiřovat si znalosti



Diskuze:

Na otázku ochoty se dále vzdělávat a rozšiřovat si tím znalosti a možnost dalšího postupu odpověděla naprostá většina manažerů Coca-Coly jednoznačně ano. Svědčí to o touze po zvyšování odborného a kariérního růstu. Dále se tu projevuje nízké věkové složení zaměstnanců, což také ukazuje na vysokou ochotu se dále vzdělávat a tím si zajistit možnost dalšího postupu.

V Budvaru odpověděly více jak 2/3 manažerů, že jsou ochotny se dále vzdělávat. Avšak 1/3 na tuto otázku odpověděla, že je ochotna si dále rozšiřovat znalosti „spíše ano“.

což zřejmě svědčí o tom, že se tu projevilo vyšší věkové složení manažerů, kdy bývá u některých starších jednotlivců chuť k dalšímu vzdělávání již nižší.

Otázka č. 33: Máte možnost přicházet s tvůrčími podněty a příležitost je prezentovat?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

Tabulka č. 33: Možnost prezentace tvůrčích podnětů

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Určitě ano	14	46,7 %	13	52 %	27	49,1 %
Spíše ano	14	46,7 %	11	44 %	25	45,5 %
Spíše ne	2	6,7 %	1	4 %	3	5,5 %
Vůbec ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %

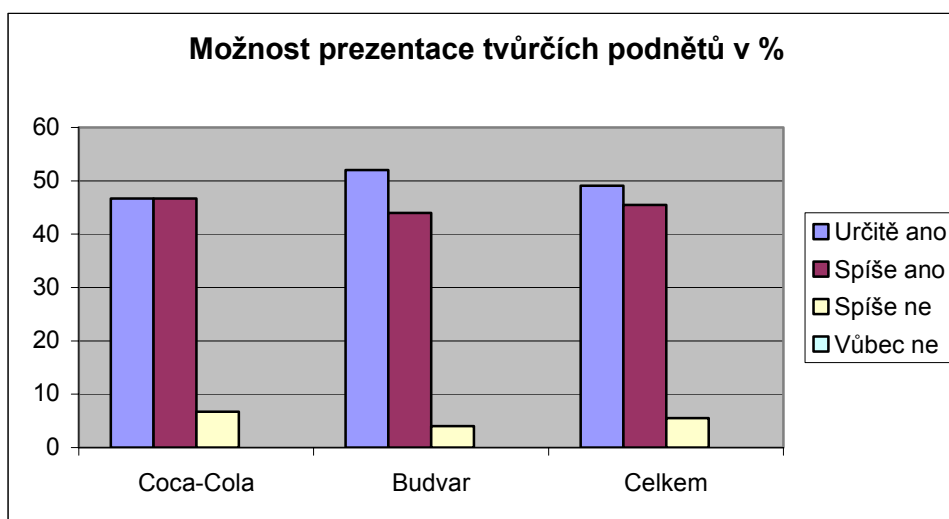
Výsledky:

Celkem 27 lidí (49,1 %) odpovědělo, že má možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je, 25 lidí (45,5 %) spíše ano a 3 lidé (5,5 %) spíše ne.

Ve firmě Coca-Cola 14 lidí (46,7 %) odpovědělo, že má možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je, 14 lidí (46,7 %) spíše ano a 2 lidé (6,7 %) spíše ne.

Ve firmě Budvar 13 respondentů (52 %) odpovědělo, že má možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je, 11 lidí (44 %) spíše ano a 1 člověk (4 %) spíše ne.

Graf č. 33: Možnost prezentace tvůrčích podnětů



Diskuze:

Možnost přicházet s tvůrčími podněty a příležitost je prezentovat je u obou podniků hodnocena kladně. Uplatnění vlastních návrhů je pro manažery velmi důležitým motivačním prvkem, který pozitivně působí na rozvoj podniku. Je zjevné, že v obou firmách si tuto skutečnost uvědomují, nutností zůstává, aby byl tento prvek neustále zdokonalován a spolu s novými směry v řízení lidských zdrojů nepřetržitě rozvíjen. Jde o způsob, který vede k lepšímu ztotožnění se manažerů s firmou.

Více než polovina manažerů v Budvaru má možnost přicházet s novými podněty a příležitost je prezentovat. Odpovídá to tomu, že zde byl osloven vrcholový management.

Otázka č. 34: Domníváte se, že by se manažeři měli rozvíjet prostřednictvím:

- a) vzdělávacích programů
- b) učením se od ostatních manažerů
- c) pomocí literatury
- d) vlastními zkušenostmi
- e) prostřednictvím poradců
- f) kombinace

Tabulka č. 34: Rozvíjení manažerů

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Vzdělávacích programů	19	63,3 %	15	60 %	24	43,6 %
Učením se od ostatních manažerů	3	10 %	3	12 %	6	10,9 %
Pomocí literatury	0	0 %	1	4 %	1	1,8 %
Vlastními zkušenostmi	2	6,7 %	1	4 %	3	5,5 %
Prostřednictvím poradců	1	3,3 %	0	0 %	1	1,8 %
Kombinace	5	16,7 %	5	20 %	10	18,2 %

Výsledky:

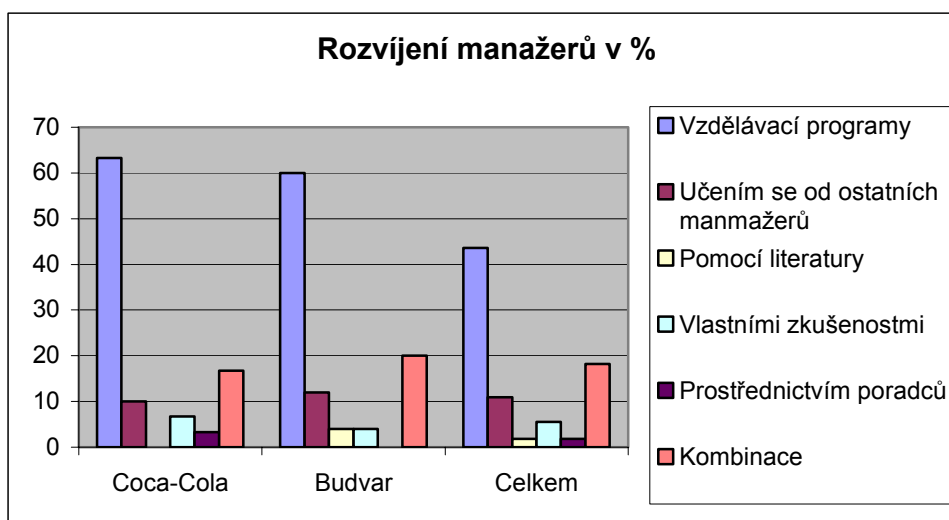
Celkem 24 lidí (43,6 %) odpovědělo, že nejlepším prostředkem pro rozvoj jsou vzdělávací programy, 6 lidí (10,9 %) učením se od ostatních manažerů, 1 člověk (1,8 %) pomocí literatury, 3 lidé (5,5 %) vlastními zkušenostmi, 1 člověk (1,8 %) prostřednictvím poradců a 10 lidí (18,2 %) si myslí, že nejvhodnější je kombinace vyjmenovaných prostředků.

Ve firmě Coca-Cola 19 lidí (63,3 %) odpovědělo, že nejlepším prostředkem pro rozvoj jsou vzdělávací programy, 3 lidé (10 %) učením se od ostatních manažerů, 2 lidé

(6,7 %) vlastními zkušenosti, 1 člověk (3,3 %) prostřednictvím poradců a 5 lidí (16,7 %) si myslí, že nejvhodnější je kombinace vyjmenovaných prostředků.

Ve firmě Budvar 15 lidí (60 %) odpovědělo, že nejlepším prostředkem pro rozvoj jsou vzdělávací programy, 3 lidé (12 %) učením se od ostatních manažerů, 1 člověk (4 %) pomocí literatury, 1 člověk (4 %) vlastními zkušenosti a 5 lidí (20 %) si myslí, že nejvhodnější je kombinace vyjmenovaných prostředků.

Graf č. 34: Rozvíjení manažerů



Diskuze:

Výsledky jasně ukazují na to, že převážná část manažerů jak v Budvaru, tak v Coca-Cole, preferuje jako nejvýznamnější pro svůj další rozvoj vzdělávací programy (60 %). Tyto programy jsou vedeny odborníky, kteří mají k dispozici nejnovější poznatky, jenž jsou nejcenějším přínosem. Značná část manažerů by dala přednost kombinaci všech výše uvedených možností - v Budvaru (20 %) a v Coca-Cole (16,7 %).

Otázka č. 35: Který styl řízení upřednostňujete?

- a) úkolový
- b) sousedský a lhostejný
- c) týmový
- d) demokratický
- e) kompromisní
- f) pokrokový
- g) orientovaný na postupy
- h) orientovaný na vztahy pracovníků
- i) tvůrčí

Tabulka č. 35: Styl řízení

	Coca-Cola		Budvar		Celkem	
Úkolový	2	6,7 %	2	8 %	4	7,3 %
Sousedský a lhostejný	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Týmový	17	56,7 %	15	60 %	32	58,2 %
Demokratický	3	10 %	1	4 %	4	7,3 %
Kompromisní	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Pokrokový	2	6,7 %	2	8 %	4	7,3 %
Orientovaný na postupy	1	3,3 %	1	4 %	2	3,6 %
Orientovaný na vztahy pracovníků	2	6,7 %	0	0 %	2	3,6 %
Tvůrčí	3	10 %	4	16 %	7	12,7 %

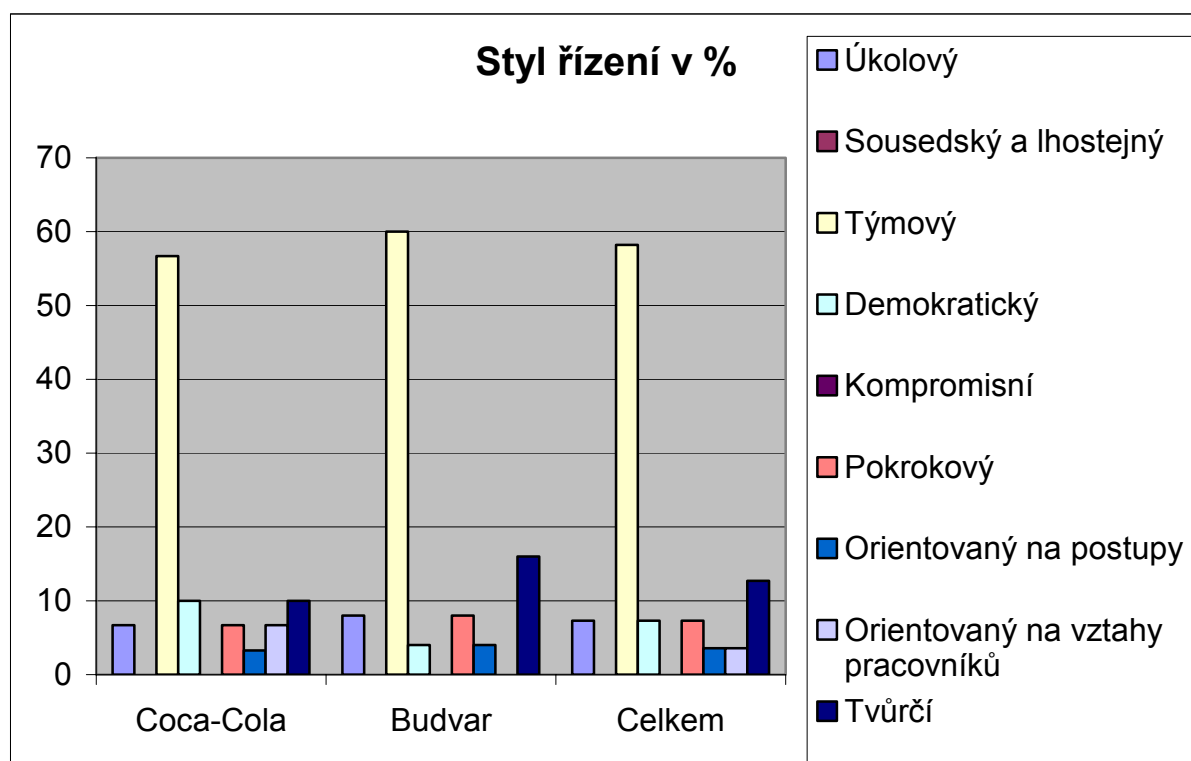
Výsledky:

Celkem 4 lidé (7,3 %) odpověděli, že upřednostňují úkolový styl řízení, 32 dotázaných (58,2 %) sousedský a lhostejný, 4 lidé (7,3 %) týmový, 4 lidé (7,3 %) pokrokový, 2 lidé (3,6 %) orientovaný na postupy, 2 lidé (3,6 %) orientovaný na vztahy pracovníků a 7 lidí (12,7 %) upřednostňují tvůrčí styl řízení.

Ve firmě Coca-Cola 2 lidé (6,7 %) odpověděli, že upřednostňují úkolový styl řízení, 17 lidí (56,7 %) týmový, 3 lidé (10 %) demokratický, 2 lidé (6,7 %) pokrokový, 1 člověk (3,3 %) orientovaný na postupy, 2 lidé (6,7 %) orientovaný na vztahy pracovníků a 3 lidé (10 %) upřednostňují tvůrčí styl řízení.

Ve firmě Budvar 2 lidé (8 %) odpověděli, že upřednostňují úkolový styl řízení, 15 lidí (60 %) týmový, 1 člověk (4 %) demokratický, 2 lidé (8 %) pokrokový, 1 člověk (4 %) orientovaný na postupy a 4 lidé (16 %) upřednostňují tvůrčí styl řízení.

Graf č. 35: Styl řízení



Diskuze:

V obou sledovaných podnicích je jednoznačně upřednostňován týmový styl řízení, kterému se v poslední době přikládá stále vyšší význam. Je nejvíce uznávaný díky kooperativnosti a inovačnímu přístupu. Obě firmy mají způsoby řízení rozpracovány podle nejnovějších poznatků, zkušeností ze zahraničí, proto nejsou tyto výsledky až tolik překvapující. Styl řízení nesporně patří k významným bodům manažerské profese, protože jasně ukazuje, zda je manažer dobrý či špatný. Z literatury se dovídáme, že prakticky neexistuje žádný čistý styl v řízení, že jde o směsici různých stylů. Podstatné je, aby rozhodnutí manažera bylo důvěryhodné.

6. DISKUZE

Budějovický Budvar, n. p.

V Budvaru bylo osloveno vrcholové řízení podniku. Z toho lze usoudit, že na nejvyšších stupních řízení lze spatřit spíše muže než ženu. Myslím si, že je to dáno historicky, kdy vedoucí funkce zastával zpravidla muž a také si jako své spolupracovníky vybíral spíše muže. Nejvíce je zastoupena věková skupina 31 – 40 let (48 %) a také 32 % manažerů ve věku 41 – 50 let. V Budvaru převládá ze dvou třetin vzdělání vysokoškolské – byl osloven především top-management firmy. Z tohoto vyplývá, že od top-manažerů se očekává také adekvátní vzdělání (vysokoškolské). Je zde vysoký počet manažerů, kteří v podniku pracují 0 – 5 let (36 %), jedná se o nové odborníky. Po dobu 11 – 20 let tu pracuje 28 % a 20 a více let 20 % manažerů. Pro tento podnik je typické, že vedoucí funkce zastávají starší manažeři a zůstávají v nich déle.

Většina manažerů si myslí, že jejich dosažené vzdělání odpovídá jejich pracovnímu zařazení. Nejdůležitějším faktorem rozhodujícím o postavení v podniku je odbornost a praxe (64 %). Více než 1/2 manažerů je se svou prací určitě spokojena a přináší jim uspokojení. Pro podstatnou většinu manažerů Budvaru je jejich práce různorodá a zajímavá (68 %), což svědčí o tom, že zde pracují vrcholoví manažeři, často úzce specializovaní, které jejich práce uspokojuje, což je hlavním předpokladem pro odvádění kvalitních výsledků. Téměř 3/4 manažerů se silně identifikují s firmou. Je to dáno tím, že pokud nejsou manažeři přesvědčeni o dobrém jménu společnosti, nejsou ani ochotni v ní déle setrvávat a odcházejí již v začátcích. Nelze ani zapomínat na psychologický moment, kdy i sám dotázaný je přesvědčen, že dobré jméno firmy je z velké části jeho úspěchem. Většina manažerů se o způsobu řízení vyjadřuje jako o dobrém (88 %), tudíž se domnívá, že je tu stále ještě velký prostor ke zlepšení. Každá organizace má své vnitřní normy a nařízení, musí zde být zakotven i systém kontroly k včasnému odhalení chyb a k případnému zjištění ztrát pro společnost. Čím dříve se chyba objeví, tím nižší jsou celkové ztráty. Cílem firmy je vždy co nejvyšší výnos a zisk, proto jsou zaměstnanci často, většinou s určitou pravidelností kontrolováni. Polovina manažerů odpověděla, že jsou kontrolováni a hodnoceni „vždy, pravidelně“ a druhá polovina „často, namátkově“. U top managementu Budvaru je zájem o hospodářské výsledky výrazně vysoký (92 %), což svědčí o tom, že vrcholový management může tímto způsobem částečně hodnotit i výsledky své vlastní práce a silně si identifikuje s podnikem. V Budvaru 2/3 dotázaných hodlají určitě zůstat u společnosti a pouze 1/3 odpovídá „spíše ano“. Starší

manažer s již vybudovanou pozicí ve stabilní firmě dává přednost této jistotě před riskem, byť s vyšším mzdovým oceněním. Zároveň je tu patrná větší identifikace s firmou, s jejími hospodářskými výsledky. Manažeři přemýšlí o své práci i v soukromí (96 %). Je to dáno tím, že zde byl osloven vrcholový management, který se s firmou identifikuje. Téměř 40 % dotázaných pracuje ve stresu pouze v určitém období. Předpokládám, že to pramení z konzervativnějšího způsobu řízení podniku. V Budvaru je jasně vidět, že starší manažeři jsou vůči stresu odolnější, z 28 % nemá vliv na jejich pracovní výkonnost. Budvar má vyzrálejší a stabilnější kolektiv, o čemž svědčí i to, že s kolektivem je plně nebo částečně spokojeno 96 % manažerů. Spokojenost s pracovními podmínkami je velmi vysoká, více než 1/2 manažerů je dokonce plně spokojena. Nemalá část oslovených se domnívá, že jejich názor je důležitý, což vyplývá z toho, že zde byl dotazován vrcholový management. Celých 52 % manažerů si myslí, že jejich názor je rozhodující nebo důležitý.

Hodnocení jako motiv k vyššímu výkonu je uplatňováno „spíše ano“ (52 %), avšak velká část dotázaných (40 %) si myslí, že firma hodnocení motivující k vyšším výkonům spíše neprovádí. Je třeba tuto problematiku více rozpracovat, protože lepší výkony jednotlivců vedou k lepšímu fungování celého podniku. Spíše nespokojeno s výší platu je 32 % manažerů, kteří by očekávali vyšší platové ohodnocení vzhledem k náročnosti jimi vykonávané práce a úrovni vzdělání. Výše platu je jedním z nejdůležitějších motivačních prostředků. Většina manažerů (68 %) považuje formy motivace a stimulace na pracovišti za málo propracované s pouze částečným přínosem. Z podnětů motivujících a stimulujících k setrvání u firmy odpověděla nadpoloviční většina (52 %), že je to tvůrčí a zajímavá práce, dále pak možnost seberealizace u 1/5 manažerů a jistota zaměstnání a příjmu (12 %). Velmi pozitivně působí fakt, že převážnou část zaměstnanců motivuje a stimuluje k setrvání u firmy tvůrčí a zajímavá práce. Z toho lze usuzovat, že zde nacházíme důležitý motivační faktor spočívající v tom, že práce se stává i něčím, co obohacuje vnitřní život pracovníka. Manažeři si myslí, že v podniku nejvíce chybí vyšší výděly, proto by měl být na výdělek kladen větší důraz, dále manažerům chybí možnost seberealizace a tvůrčí a zajímavá práce (28 %). Za dobře odvedenou práci si vedoucí pracovníci nejvíce cení uznání a úspěchu (44 %).

V Budvaru odpovědělo na otázku možnosti dalšího vzdělávání „určitě ano“ 52 % respondentů, 40 % odpovědělo „spíše ano“ a 8 % „spíše ne“. Výsledky ukazují na to, že se bude podnik muset více zaměřit na to, aby se mohli jeho zaměstnanci účastnit veškerých aktivit v podobě školení, seminářů, které povedou ke zvyšování odbornosti. Více jak 2/3 manažerů odpověděly, že jsou ochotny se dále vzdělávat. Avšak 1/3 na tuto otázku odpověděla, že je ochotna si dále rozšiřovat znalosti „spíše ano“, což zřejmě svědčí o tom, že

se tu projevilo vyšší věkové složení manažerů, kdy bývá u některých starších jednotlivců chuť k dalšímu vzdělávání již nižší. Vzdělávací programy jako prostředek vzdělávání preferuje 60 % manažerů. Více než polovina manažerů má možnost přicházet s novými podněty a příležitost je prezentovat. Odpovídá to tomu, že zde byl osloven vrcholový management.

Jednoznačně je upřednostňován týmový styl řízení, kterému se v poslední době přikládá stále vyšší význam. Je nejvíce uznávaný díky kooperativnosti a inovačnímu přístupu. Z literatury se dovídáme, že prakticky neexistuje žádný čistý styl v řízení, že jde o směsici různých stylů. Podstatné je, aby rozhodnutí manažera bylo důvěryhodné.

Coca – Cola Beverages Česká republika, spol. s r. o.

Ve firmě Coca - Cola není tak propastný rozdíl v zastoupení mužů a žen. Domnívám se, že je to způsobeno oslovením spíše střední úrovně managementu. Je zde zastoupeno velké procento manažerů do 30 let (43,3 %). Nejvíce je zastoupena věková skupina 31 – 40 let (46,7 %). Převládá středoškolské vzdělání (76,7 %), je to dáno oslovením spíše střední úrovně managementu. Polovina manažerů je zde zaměstnána méně než 5 let. Manažeři na vedoucích pozicích se často obměňují. Nikdo zde nepracuje déle než 20 let, což je dáno tím, že se firma v uplynulých dvaceti letech začala teprve rozvíjet na českém trhu.

Většina manažerů si myslí, že jejich dosažené vzdělání odpovídá jejich pracovnímu zařazení (60 %). Nejdůležitějším faktorem pro postavení v podniku je pracovní nasazení (téměř u 1/2 dotázaných), potom praxe. Se svou prací je 63 % manažerů spíše spokojeno. Více než 1/2 manažerů „je celkem ráda“, mluví-li se o jejich podniku dobře. Jsem přesvědčen, že kariérní postup na pozice managementu vyžaduje spoustu úsilí, sebezapření a zdokonalování se, také hraje nemalou roli časová délka od pozice k nové – vyšší pozici. Tím je dáno, že pokud nejsou manažeři přesvědčeni o dobrém jménu společnosti, nejsou ani ochotni v ní déle setrávat a odcházejí již v začátcích. O výborném způsobu organizace a řízení je přesvědčena 1/5 vedoucích, většina manažerů se o způsobu řízení vyjadřuje jako o dobrém, tudíž se domnívá, že je tu stále ještě velký prostor ke zlepšení.

Více než 4/5 manažerů odpověděly, že jejich práce je kontrolována a hodnocena vždy, pravidelně, což souvisí s kulturou prostředí. Systém kontroly vede k včasnému odhalení chyb a k případnému zjištění ztrát pro společnost. Čím dříve se chyba objeví, tím nižší jsou celkové ztráty. Na úrovni oslovení středního managementu není identifikace s firmou tak silná, o hospodářské výsledky se téměř 1/2 zajímá „spíše ano“. Více než polovina dotázaných odpověděla na otázku, zda má zájem o setrvání v podniku, „spíše ano“. Předpokládám, že je

to dáno nižším průměrným věkem dotazovaných, kteří již mají za sebou kariérní postup a tudíž se dá předpokládat, že budou chtít u společnosti setrvat a postupovat na vyšší pozice. Ovšem není vyloučeno, že jim bude nabídnuto jiné perspektivní zaměstnání a svůj současný názor rychle změní. Na svou práci v soukromí myslí polovina manažerů, avšak celá 1/5 na práci v soukromí nemyslí, což svědčí u této skupiny respondentů o slabší míře identifikace s firmou.

Vzhledem k tomu, že Coca-Cola je velmi dynamická a kreativní společnost, která se snaží přizpůsobit jednotlivým trhům, přináší spoustu nových produktů, je tedy jasné, proč 4/5 respondentů odpovídají, že pracují velmi často nebo často ve stresu. U mladších manažerů je stres prostředkem, který vede častěji ke zvýšení pracovní výkonnosti (33,3 %). Plně spokojena s pracovním kolektivem je pouze 1/4 dotázaných, 2/3 jsou částečně spokojeny. Pokud jsou zaměstnanci často ve stresu, nemají prostor pro budování vztahu s kolegy. Více než polovina manažerů si myslí, že odměny jsou přidělovány spíše spravedlivě. Je zajímavé, že část manažerů (13,3 %) odpověděla „spíše ne“. Myslím, že firma má dobře propracovanou strategii v odměňování, jde jim o to, aby si udržely zkušené odborníky, k čemuž napomáhá i spravedlivé odměňování za vykonanou práci. Více než 1/2 manažerů se domnívá, že o záležitostech podniku může rozhodovat menší měrou, dokonce velké procento zaměstnanců (26,7 %) si myslí, že rozhodovat o firmě nemůže vůbec. Je to dáno tím, že zde byla oslovena střední vrstva manažerů. Celých 56,7 % vedoucích pracovníků zná cíle svého podniku a souhlasí s nimi. Jde o velmi pozitivní zjištění, protože pokud zaměstnanci znají cíle podniku, souhlasí s nimi, mohou se snadněji identifikovat s podnikem, mít zájem a snahu plnit jeho cíle, vytvořit si vlastní představy, jak k těmto cílům dojít, což může být velmi užitečné.

V současných podmínkách řízení se klade velký důraz na uplatňování morálních stimulů. Morální stimuly za málo uplatňované považují 2/3 manažerů. Dávají tím najevo, že morální stimuly jako je uznání nebo pochvala patří mezi jevy, se kterými se setkávají zřídka. Bylo by prospěšné klást větší důraz na jejich uplatňování. Hodnocení, které motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu je podle výsledků patrných z dotazníků uplatňováno ve vysoké míře. Jde tady o pružnější aplikování již letitých zkušeností ze zahraničí. Dále zde byla oslovena skupina středního managementu, kde si 1/3 dotázaných myslí, že hodnocení je prováděno „určitě ano“ a 1/2 se domnívá, že „spíše ano“. S výší svého platu je spokojeno 80 % manažerů. Výše platu je jedním z nejdůležitějších motivačních prostředků. Dosavadní formy motivace a stimulace na pracovišti považuje za dobře organizované a splňující cíle více než polovina manažerů. Z podnětů motivujících a stimulujících k setrvání u firmy je na

prvním místě výše výdělku u 1/3 manažerů, dále pak jistota zaměstnání ve 23,3 % a možnost seberealizace též ve 23,3 %. Opět se zde potvrdilo, že mzda je významným stimulačním prostředkem.

Podle manažerů by měl být kladen větší důraz na výši výdělků, ještě se objevila nespokojenost s pracovním kolektivem u 23,3 % manažerů. Dále zde manažeři postrádají jistotu zaměstnání a příjmu (16,7 %). Kdyby mohli manažeři něco v podniku změnit, byly by to platové podmínky, dále postrádají větší možnost seberealizace. V zaměstnání si za dobře odvedenou práci překvapivě nejvíce cení uznání a úspěchu, vyššího výdělku a možnosti kariérního postupu. Tato skutečnost ukazuje, že mladí lidé v Coca – Cole si velice cení kariérního růstu, což zároveň odpovídá tomu, že zde byl osloven střední management. Drtivá většina dotázaných má možnost a je ochotna navštěvovat semináře a školení. Svědčí to o tom, že tato firma využívá opravdu v hojné míře prostředků, které vedou ke zvyšování odbornosti zaměstnanců. K těmto výsledkům jsem dospěl i z osobních pohovorů. Manažeři mají možnost přicházet s tvůrčími podněty a příležitost je prezentovat, což je důležitým motivačním prvkem. Za nejvýznamnější prostředek pro svůj další rozvoj považují vzdělávací programy.

Podle výsledků šetření je zřejmé, že i zde je jednoznačně upřednostňován týmový styl řízení. To nasvědčuje tomu, že při kolektivní práci je na jedince kladen menší tlak a zodpovědnost, čímž se také snižuje výše negativního stresu.

7. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce je specifikace vlivů vnitřního a vnějšího prostředí na formování rozvoje osobnosti manažera spolu s novými směry v řízení lidských zdrojů a s důrazem na jeho motivaci a stimulaci. V průzkumu jsem si vybral dva podniky zabývající se výrobou a distribucí nápojů. Jedná se o Budějovický Budvar, n. p. a Coca – Cola Beverages Česká republika, spol. s r. o. Na základě získaných výsledků jsem dospěl k níže uvedeným závěrům.

U obou podniků vykonávají vedoucí funkce spíše muži. Ve firmě Coca-Cola není tak propastný rozdíl v zastoupení mužů a žen. Domnívám se, že je to způsobeno oslovením spíše střední úrovně managementu firmy Coca-Cola než v případě Budvaru, kdy se jednalo v podstatě o vrcholové řízení podniku. Z toho lze usoudit, že na nejvyšších stupních řízení lze spatřit spíše muže než ženu. Ve střední úrovni vedení podniku se setkáváme už s větším zastoupením žen. Myslím si, že je to dáno historicky, kdy vedoucí funkce zastával zpravidla muž a také si jako své spolupracovníky vybíral spíše muže.

Nejvíce je zastoupena věková skupina 31 – 40 let a to v případě Coca-Coly i Budvaru. Tento fakt je patrně dán tím, že se jedná o relativně mladé lidi, kteří však už mají značné zkušenosti, několik let praxe, jsou flexibilní, kreativní, snadno se přizpůsobují rychle se měnícím podmínkám a požadavkům, jsou ochotni se neustále vzdělávat, využívat nejmodernější techniku atd. Ve firmě Coca-Cola je velké procento manažerů do 30 let, kdežto v Budvaru je velké procento manažerů ve věku 41 – 50 let. Předpokládám, že je to dáno tím, že Coca-Cola vstoupila na český trh v roce 1994, ve srovnání s Budvarem, který zde působil před rokem 1989, kdy byl management složen ze starších vedoucích pracovníků a tato tendence je patrná doposud.

V Coca-Cole převládá středoškolské vzdělání (osloven střední management), zatímco v Budvaru převládá ze dvou třetin vzdělání vysokoškolské – byl osloven především top-management firmy. Z tohoto vyplývá, že od top-manažerů se očekává také adekvátní vzdělání (vysokoškolské). Požadavky na vzdělání neustále rostou, proto se dá předpokládat, že se počet vysokoškolsky vzdělaných vedoucích pracovníků bude zvyšovat.

V obou podnicích je nápadně vysoký počet manažerů, kteří zde pracují 0 – 5 let. Je to dáno rozvojem a potřebou trhu, v Budvaru se jedná o nové odborníky, v Coca-Cole se manažeři na vedoucích pozicích často obměňují. Polovina manažerů je zde zaměstnána méně než 5 let. Nikdo zde nepracuje déle než 20 let, což je dáno tím, že se firma v uplynulých dvaceti letech začala teprve rozvíjet na českém trhu. V Budvaru je ostatní spektrum doby

zaměstnání v podniku poměrně vyrovnané, zhruba polovina manažerů je zde zaměstnána méně než 10 let, ale druhá polovina tu pracuje více než 10 let, přičemž celá 1/5 setrvává v podniku více než 20 let.

Ve firmě Coca-Cola bylo nejdůležitějším faktorem pro postavení v podniku pracovní nasazení. Ve firmě Budvar byla preferována odbornost a praxe. V Budvaru se téměř 3/4 manažerů silně identifikují s firmou. V Coca-Cole není identifikace tak silná, avšak více než 1/2 manažerů „je celkem ráda“, mluví-li se o jejich podniku dobře. V Budvaru je o výborném způsobu organizace a řízení přesvědčeno necelých 10 % dotázaných, v Coca-Cole je to celá 1/5. V Budvaru tento způsob považuje za dobrý téměř 90 % manažerů, avšak také 2x větší množství manažerů Coca-Coly než manažerů Budvaru považuje tento způsob za špatný. V Coca-Cole odpověděly více než 4/5 manažerů, že jejich práce je kontrolována a hodnocena vždy, pravidelně, což souvisí s kulturou prostředí. V Budvaru odpověděla polovina manažerů „vždy, pravidelně“ a druhá polovina „často, namátkově“. Tento výsledek ukazuje na to, že Češi nemají rádi pravidelné kontroly. V Budvaru je u top managementu zájem o hospodářské výsledky výrazně vysoký (92 %), což svědčí o tom, že vrcholový management může tímto způsobem částečně hodnotit i výsledky své vlastní práce. Kdežto u středního managementu odpověděla téměř polovina „spíše ano“. V Coca-Cole se pracuje více ve stresu, i proto, že je vyžadován větší pracovní výkon a práce je často kontrolována. V Budvaru je jasně vidět, že starší manažeři jsou vůči stresu odolnější, zatímco u mladších manažerů Coca-Coly je stres prostředkem, který vede častěji ke zvýšení pracovní výkonnosti. Více než 1/2 manažerů v Coca-Cole se domnívá, že o záležitostech podniku může rozhodovat menší měrou. V Budvaru si 52 % manažerů myslí, že jejich názor je rozhodující nebo důležitý. Manažeři obou firem se shodli, že morální stimuly jako je uznání nebo pochvala patří mezi jevy, se kterými se setkávají zřídka.

Hodnocení, které motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu je podle výsledků patrných z dotazníků lépe uplatňováno ve firmě Coca-Cola. V Coca-Cole je 80 % manažerů spokojeno s výší svého platu, zatímco v Budvaru je to 68 %. Výše platu je jedním z nejdůležitějších motivačních prostředků.

Dosavadní formy motivace a stimulace na pracovišti považuje za dobře organizované a splňující cíle více než polovina manažerů Coca-Coly (56,7 %). Naopak většina manažerů Budvaru (68 %) považuje tyto formy za málo propracované s pouze částečným přínosem. V obou firmách by zaměstnanci nejvíce chtěli změnit platové podmínky. Kromě shody na zlepšení platových podmínek se manažeři u obou firem shodují, že v podnicích chybí možnost seberealizace (16 %). V české kultuře je již od pradávna silně zakořeněna potřeba

seberealizace, tvůrčích činností, jimiž si Češi snaží práci usnadňovat, vylepšovat, utvářet podle vlastních představ a možností, narozdíl od ostatních národů, kde se tyto potřeby vlastní seberealizace neobjevují v takové míře.

Za dobře odvedenou práci si shodně zaměstnanci v obou podnicích cení nejvíce uznání a úspěch 40 % v Coca-Cole, u vrcholového managementu v Budvaru 44 %, vyšší výdělek zůstává u obou s poměrně vysokým procentuálním zastoupením až na druhém místě - 36,7 % v Coca-Cole a 32 % v Budvaru. Mladý střední management u Coca-Coly si velice cení možnosti kariérního růstu (16,7 %). Vrcholový management v Budvaru si více cení pochvaly (16 %).

V Coca-Cole odpovídá na otázku možnosti navštěvovat semináře či školení velká většina respondentů (80 %) jednoznačně ano, zbylí pak spíše ano. V Budvaru odpovědělo na otázku možnosti dalšího vzdělávání určitě ano 52 % respondentů, 40 % dopovědělo spíše ano a 8 % spíše ne. Výsledky ukazují na to, že se bude podnik muset více zaměřit na to, aby se mohli jeho zaměstnanci účastnit veškerých aktivit v podobě školení, seminářů apod. Možnost přicházet s tvůrčími podněty a příležitost je prezentovat je u obou podniků hodnocena kladně. Uplatnění vlastních návrhů je pro manažery velmi důležitým motivačním prvkem, který pozitivně působí na rozvoj podniku. Výsledky jasně ukazují na to, že převážná část manažerů jak v Budvaru, tak v Coca-Cole, preferuje jako nejvýznamnější pro svůj další rozvoj vzdělávací programy (60 %).

Na závěr lze říci, že nejcennějším bohatstvím každého podniku je lidský kapitál a úlohou vedoucího pracovníka je, aby dokázal efektivně, v dostatečné míře motivovat, stimulovat a neustále rozvíjet své podřízené i sebe samého.

8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ANONYM a: www.budvar.cz/web/O-firme/Nase-mise.html, 18.4.2007, 13:35.
2. ANONYM b: www.budvar.cz/web/Znacka-Budvar/Budvar-dnes.html, 18.4.2007, 13:38.
3. ANONYM c: www.budvar.cz/web2/Kariera-v-Budvaru.html, 18.4.2007, 14:01.
4. ANONYM d: www.coca-cola.cz/cs/svet-coca-cola/kariera/index.shtml, 18.4.2007, 13:47.
5. ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
6. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
7. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, Vydání 2. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
8. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
9. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, 411s. ISBN 80-7175-010-7.
10. CRAINER, S. *Moderní management (Základní myšlenkové směry)*. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-72261-019-8.
11. FREEMANTLE, D. *Superšéf (O úspěšném řízení lidí od A do Z)*. Praha: Management Press, 1995, 279 s. ISBN 80-85603-72-1.
12. GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 1998, 261 s. ISBN 80-85943-80-8.
13. HEGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
14. HESKOVÁ, M. a kol. *Marketing*. České Budějovice: JCU Zemědělská fakulta, 2003, 191 s. ISBN 80-7040-620-8.
15. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU, 1999, 254 s. ISBN 80-213-0562-2.
16. KIM, S. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha: Management Press, 1999, 162 s. ISBN 80-85943-96-4.

17. KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
18. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání 3. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
19. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002a, 200 s. ISBN 80-8069-105-3.
20. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JU Zemědělská fakulta, 2002b, 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
21. MISKELL, J. – MISKELL, V. *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, 1996, 80 s. ISBN 80-7169-317-0.
22. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
23. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995, 336 s. ISBN 80-200-0525-0.
24. NOVÝ, I. – SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0384-X.
25. NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997, 168 s. ISBN 80-7169-433-9.
26. PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
27. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997, 232 s. ISBN 80-7169-434-7.
28. PRŮCHA, J. – WALTEROVÁ, E. – MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Vydání 4. Praha: Portál, 2003, 322 s. ISBN 80-7178-772-8.
29. SCHMIDBAUER, W. *Psychologie (Lexikon základních pojmů)*. Praha: Naše vojsko, 1994, 208 s. ISBN 80-206-0459-6.
30. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261097-X.
31. VACÍNOVÁ, M. – LANGOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 127 s. ISBN 80-7187-011-0.
32. VANĚČEK, D. a kol. *Organizace výroby a práce*. České Budějovice: JCU Zemědělská fakulta, 2001, 242 s. ISBN 80-7040-480-9.
33. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

9. SUMMARY

Formování osobnosti manažera ve spojitosti s motivací a stimulací

Developing manager personality in connection with motivation and stimulation

Cílem diplomové práce je specifikace vlivů vnitřního a vnějšího prostředí na formování rozvoje osobnosti manažera spolu s novými směry v řízení lidských zdrojů a s důrazem na jeho motivaci a stimulaci. Průzkum byl prováděn v podniku Budějovický Budvar n. p. a Coca – Cola Beverages Česká republika, spol. s r. o. První část této práce obsahuje teoretické shrnutí problematiky osobnosti manažera, motivace, stimulace, nových směrů v řízení lidských zdrojů. Použitá metodika je dotazníkové šetření, rozhovor a pozorování. Jednotlivé otázky jsou zpracovány do tabulek, grafů, doplněných výsledky a diskusemi. Výzkum byl zaměřen na vedoucí pracovníky – manažery. V obou firmách je velice dobře propracovaný systém motivace a stimulace, který zaručuje rozvoj osobnosti manažera. Dále je kladen velký důraz na vzdělávání, péči o osobnost vedoucího pracovníka. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že čeští manažeři upřednostňují týmový styl vedení lidí, seberealizaci, kariérní postup a odpovídající výdělek. Nejcennějším bohatstvím každého podniku je lidský kapitál a úlohou vedoucího pracovníka je, aby dokázal efektivně, v dostatečné míře motivovat, stimulovat a neustále rozvíjet své podřízené i sebe samého.

osobnost manažera, motivace, stimulace, nové směry v řízení lidských zdrojů

The aim of this thesis is to determine the influence of both inner and outer environments on the formation and growth of the manager's personality as well as to explore new trends in human resources management with an emphasis on his/her motivation and stimulation. The research has been carried out in two companies: Budějovický Budvar n. p. and Coca – Cola Beverages Česká republika, spol. s r. o. The first part of the work summarizes the theory of the manager's personality, his/her motivation, stimulation and the new trends in human resources management. The applied methods are a questionnaire survey, an interview and observation. The answers to individual questions are shown in charts and graphs and they are supplemented with results and discussions. The research in the companies was aimed at senior executives and managers. The system of motivation and stimulation in both companies is very elaborate, which ensures the managers' personality development. Moreover, a great emphasis is placed on further training and care for their personal growth. The questionnaire survey revealed that Czech managers favour team leadership, self-realization, career advance and appropriate income. Human capital is the most valuable asset of any company and the role of its executives is to be able to motivate, stimulate and develop their subordinates and themselves sufficiently, effectively and continually.

the manager's personality, motivation, stimulation, new trends in human resources management

10. PŘÍLOHY

1. Dotazník

2. Kodex českého manažera

3. McGregorova teorie X a teorie Y

4. Maslowova teorie potřeb

Dotazník

Vážený respondente, dostáváte dotazník týkající se motivace a stimulace manažerů. Tento dotazník je anonymní a získané údaje budou využity v diplomové práci.

Z možných variant odpovědí vyberte a označte jednu nejvhodnější variantu.

Za Vaši ochotu a pravdivé vyjádření předem děkuji.

1. Jste:

- a) muž
- b) žena

2. Patříte do věkové kategorie:

- a) do 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 a více

3. Váš rodinný stav:

- a) svobodný(á)
- b) ženatý, vdaná
- c) rozvedený(á)
- d) vdovec, vdova
- e) nežijí s rodinou

4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- a) základní
- b) odborné (výuční list)
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

5. Jak dlouho jste zaměstnán(a) v podniku?

- a) 0 – 5 let
- b) 6 – 10 let
- c) 11 – 20 let
- d) 20 a více let

6. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

7. Rozhodující pro Vaše postavení v podniku bylo?

- a) vzdělání
- b) odbornost
- c) praxe
- d) pracovní nasazení
- e) jiné

8. Jste spokojen(a) s prací, přináší Vám uspokojení?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

9. Práci, kterou vykonáváte považujete za:

- a) stereotypní
- b) různorodou
- c) různorodou a zajímavou

10. Co si myslíte, mluví-li se o Vaší firmě dobře?

- a) jsem velmi hrdý
- b) jsem celkem rád
- c) je mi to lhostejné
- d) o mé firmě se nemluví dobře

11. Organizace a způsob řízení je:

- a) výborný
- b) dobrý
- c) špatný
- d) velmi špatný

12. Vaše práce je kontrolována a hodnocena:

- a) vždy, pravidelně
- b) často, namátkově
- c) velmi zřídka
- d) vůbec ne

13. Zajímáte se o hospodářské výsledky podniku?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

14. Hodláte setrvat ve Vašem podniku i v budoucnu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

15. Myslíte na Vaši práci i v soukromí?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

16. Jednáte v zaměstnání často ve stresu (časové tísní)?
- velmi často
 - často
 - pouze v určitém období
 - vůbec ne
17. Do jaké míry ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost stres?
- nemá vliv na moji pracovní výkonnost
 - pozitivně zvyšuje moji pracovní výkonnost
 - zvyšuje moji pracovní výkonnost, současně se dopouštím častějších chyb
 - snižuje moji pracovní výkonnost
18. Jste spokojen(a) s pracovním kolektivem na Vašem pracovišti?
- plně spokojen(a)
 - částečně spokojen(a)
 - spíše nespokojen(a)
 - nespokojen(a)
19. Jste spokojen(a) s podmínkami pro práci na Vašem pracovišti?
- plně spokojen(a)
 - částečně spokojen(a)
 - spíše nespokojen(a)
 - nespokojen(a)
20. Je v rámci Vaší pracovní skupiny spravedlnost v přidělování odměn?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - vůbec ne
21. Nakolik můžete rozhodovat o záležitostech podniku?
- rozhodujícím způsobem
 - Váš nároz je důležitý
 - menší měrou
 - vůbec ne
22. Cíle Vašeho podniku:
- znáte a souhlasíte s nimi
 - znáte částečně a částečně s nimi souhlasíte
 - znáte a nesouhlasíte s nimi
 - neznáte
23. Morální stimuly (pochvaly, uznání) jsou uplatňovány:
- často a účinně
 - málo uplatňované
 - nepřikládám tomu význam
 - nejsou uplatňovány

24. Provádí firma hodnocení, které by Vás motivovalo k vyššímu výkonu?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) vůbec ne
25. Jste spokojen(a) s výší vašeho platu?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) vůbec ne
26. Dosavadní formy motivace a stimulace na pracovišti považujete za:
- a) dobře organizované, splňující cíle
 - b) málo propracované, částečný přínos
 - c) formální, nepostačující k aktivitě
 - d) absolutně neúčinné
27. Které podněty Vás motivují a stimulují k setrvání u firmy?
- a) výše výdělku
 - b) dobrý pracovní kolektiv
 - c) další vzdělávání
 - d) možnost seberealizace
 - e) tvůrčí a zajímavá práce
 - f) pružná pracovní doba
 - g) jistota zaměstnání a příjmu
28. Vyberte variantu, která Vám u Vašeho podniku nejvíce chybí:
- a) vyšší výdělek
 - b) dobrý pracovní kolektiv
 - c) další vzdělávání
 - d) možnost seberealizace
 - e) tvůrčí a zajímavá práce
 - f) pružná pracovní doba
 - g) jistota zaměstnání a příjmu
29. Kdyby jste mohl(a) ve Vaší firmě něco změnit, byly by to:
- a) platové podmínky
 - b) pracovní stereotyp
 - c) vedení firmy
 - d) možnost seberealizace
 - e) jsem spokojen
30. Za dobře odvedenou práci si nejvíce ceníte:
- a) vyššího výdělku
 - b) pochvaly
 - c) možnosti kariérního postupu
 - d) uznání a úspěchu

31. Je Vám umožněno navštěvovat semináře či školení na zvýšení Vaší odbornosti?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) vůbec ne
32. Jste ochoten se ještě dále vzdělávat a rozšiřovat si tím znalosti a možnost dalšího postupu?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) vůbec ne
33. Máte možnost přicházet s tvůrčími podněty a příležitost je prezentovat?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) vůbec ne
34. Domníváte se, že by se manažeři měli rozvíjet prostřednictvím:
- a) vzdělávacích programů
 - b) učením se od ostatních manažerů
 - c) pomocí literatury
 - d) vlastními zkušenostmi
 - e) prostřednictvím poradců
 - f) jinak
35. Který styl řízení upřednostňujete?
- a) úkolový
 - b) sousedský a lhostejný
 - c) týmový
 - d) demokratický
 - e) kompromisní
 - f) pokrokový
 - g) orientovaný na postupy
 - h) orientovaný na vztahy pracovníků
 - i) tvůrčí

Kodex českého manažera

Manažeři jsou podnikatelsky myslící a jednající lidé, kteří mají odpovědnost vůči svému podniku a spolupracovníkům. Nesou spoluzodpovědnost jak za rozvoj vědy a společnosti, tak za zachování životního prostředí.

Manažeři jednají a orientují se v rámci zákona a zásad sociálních, ekologických, etických a hodnotových představ. Pociťují odpovědnost vůči kultuře a duchovnímu bohatství této země.

U manažerů je nutné oceňovat jejich vystupování, znalosti a schopnosti, a ne pouze společenské postavení. Spolehlivost, osobní odvaha a připravenost nést riziko jsou neodmyslitelné předpoklady jejich práce.

1.

Manažeři se hlásí k systému parlamentní demokracie, k demokratickému právnímu státu a k sociálnímu tržnímu hospodářství. Hlásí se k osobní svobodě a odpovědnosti.

2.

Manažer nepovažuje zaměstnance podniku za pouhé vykonavatele svých příkazů, ale za spolupracovníky, kterým připravuje podmínky k tomu, aby mohli dobrovolně přijímat své odpovědnosti a tvůrčím způsobem přispívat k rozvoji firmy.

3.

Manažer nese spoluzodpovědnost za životní úroveň v této zemi. Má povinnost hospodařit a rozhodovat tak, aby bylo zachováno životní prostředí, aby se zacházelo šetrně s energií a surovinami, a pokračovalo se ve stálém zlepšování pracovních podmínek.

4.

Manažeři se zasazují za výkonné a konkurenceschopné hospodářství a jsou proti zásahům, které poškozují soutěžní prostředí. Požadují strategické myšlení v hospodářské politice za účelem vytváření rámcových podmínek a pravidel pro další strukturální a technický vývoj, a stejně tak podporují mezinárodní spolupráci.

5.

Manažeři rozvíjejí vnitropodnikové i nadpodnikové partnerské vztahy. Aby se zabránilo jejich ustrnutí, aktivně působí na další vývoj těchto partnerských vztahů a vhodnými metodami podporují sounáležitost zaměstnanců s firmou a jejich zájem o jejich prosperitu.

6.

Manažeři jsou přesvědčeni, že další vzdělávání a intenzivní spolupráce mezi vědou a hospodářstvím jsou předpokladem pro další pokrok. Musí tomu věřit a přispět k tomu i svým přínosem.

7.

Manažeři se hlásí ke způsobu, který zajišťuje osobní rozvoj spolupracovníků včetně jejich trvalého vzdělávání a současně pečují o zvyšování kvalifikačních předpokladů, osvojování si více profesí, jakož i o pracovní kariéru zaměstnanců podniku.

8.

Manažeři si stanovují cíle poskytovat pravidelné, srozumitelné a pravdivé informace vlastníkům, spolupracovníkům, podnikovým zástupcům, zákazníkům a představitelům veřejné moci za účelem dosažení a zpevnění oboustranné důvěry. Současně jsou připraveni zastupovat podnik odpovědně vůči masmédiím.

9.

Manažeři jsou si vědomi své zodpovědnosti vůči společnosti. Jsou v rámci svých možností k dispozici pro odborné funkce ve státě a společnosti a pro veřejnou činnost.

10.

My, členové České manažerské asociace apelujeme na všechny naše manažery, aby se řídili těmito zásadami, jimiž se upevňuje postavení a prestiž managementu k prosazení společných požadavků a zájmů(Stýblo in Horalíková, 1999).

McGregorova „teorie X a teorie Y“

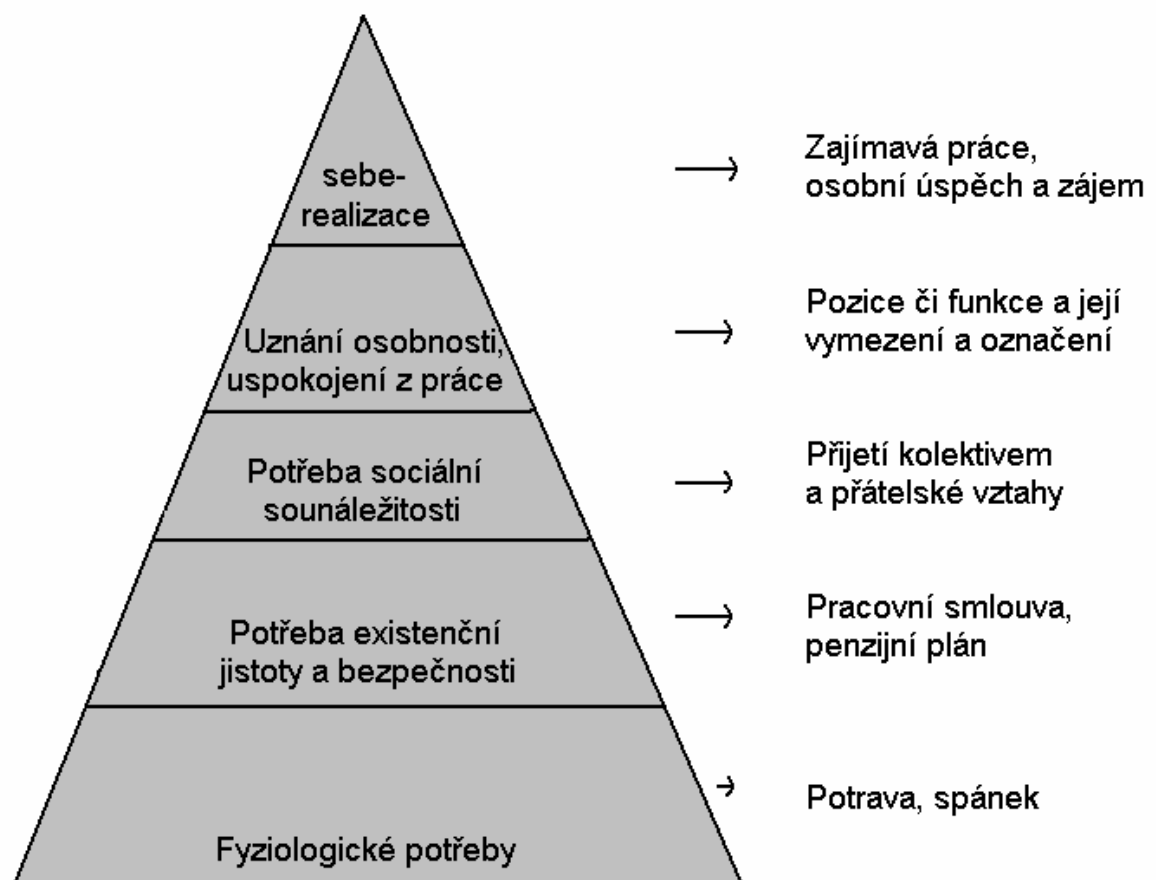
Je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy. *Teorie X* vychází z předpokladu, že průměrný spolupracovník nemá své zaměstnání rád, považuje se za námezdní sílu, nemá žádné ambice uplatnění. Jestliže se vychází z těchto předpokladů, pak se logicky dospěje k nutnosti vedení lidí na centrální rozhodovací pravomoci. Je označováno jako naprosto autoritativní, jde o vedení bez rozhodovací autonomie vedených spolupracovníků.

Teorie Y naopak vychází z opačného předpokladu, že průměrný spolupracovník má přirozený sklon k práci, necítí svou práci jenom jako podmínku zajištění svých existenčních potřeb, pociťuje snahu uplatnit se a přijmout zodpovědnost za rozhodování. V tomto případě se vedení označuje jako naprosto liberální, resp. demokratické či nedirektivní. Jde o vedení s plnou rozhodovací autonomií vedených spolupracovníků.



Maslowova teorie potřeb

Výsledkem Maslowových teoretických úvah i praktických rozborů bylo poznání, že hybnými silami motivačního chování lidí jsou zejména jejich potřeby. Tyto potřeby uspořádal hierarchicky do skupin. Jedna z potřeb je však vždy pro určité podmínky a čas dominující a tím i rozhodující pro motivaci. Napřed musí být uspokojeny potřeby nižší úrovně, aby se rozhodující mohla stát další, vyšší úroveň v hierarchii potřeb.



(Vodáček – Vodáčková, 2006)