

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ  
magisterské prezenční studium

2011–2013

**Bc. Dina Hájková**

**Vliv stylu vedení na motivovanost zaměstnanců zodpovídat  
za vlastní rozvoj**

**The Influence of Leadership Style on Employees'  
Motivation to take Responsibility for Self-development**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Praha 2013

**Vedoucí práce:**

**PhDr. Jan Gruber, Ph.D.**

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

30.4.2013

Bc. Dina Hájková

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce je věnována rozvoji zaměstnanců v organizaci, jejich motivaci k dalšímu sebevzdělávání a formulaci doporučení směřujících k relevantnímu využívání stimulačních a motivačních prvků. Pozornost bude věnována zejména stylu vedení manažerů jako faktoru ovlivňujícímu motivovanost zaměstnanců nést za svůj další rozvoj zodpovědnost.

Předmětem zkoumání a cílem práce je zhodnocení role přístupu vedení v procesu vzdělávání v organizaci a doplnění existujících poznatků o vztah mezi styly vedení a motivovaností zaměstnanců aktivně se podílet na získávání a rozšiřování znalostí a dovedností.

Pomocí výzkumných šetření, využitím dotazníků a rozhovorů, je provedena analýza motivace zaměstnanců v konkrétních organizacích a zhodnoceny faktory, které mají zásadní dopad na motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.

Diplomová práce má podobu empirické studie.

Klíčová slova: Motivace, leadership, osobní rozvoj

## **ABSTRACT**

This thesis is devoted to the development of employees in the organization, their motivation to further self-education and formulation of recommendations aimed at the relevant use of stimulative and motivational elements. Attention will be paid to the leadership style of managers as a factor of employee's motivation whatsoever for its further development responsibility.

Subject to examination and the objective of the work is to evaluate the role of leadership style in the education process in the organization and add the existing knowledge with the relationship between leadership styles and motivation to actively participate in the acquisition and diffusion of knowledge and skills.

With the research survey, questionnaire and interviews is made an analysis on the motivation of employees in specific organizations and evaluation of factors that have a major impact on employees motivation to their further development.

This thesis takes the form of empirical study.

Key words: Motivation, Leadership, Self-development

# OBSAH

Obsah .....	5
0 Úvod.....	6
1 Teoretická východiska motivování zaměstnanců.....	9
1.1 O motivaci obecně .....	9
1.2 Teoretické přístupy k motivaci.....	11
1.2.1 Teorie instrumentality .....	11
1.2.2 Teorie zaměřené na obsah .....	12
1.2.3 Teorie zaměřené na proces .....	21
1.2.4 Definice a klasifikace potřeb a motivů, jejich vzájemná souvislost.....	27
1.2.5 Obecné zásady motivace zaměstnanců.....	29
1.2.6 Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.....	34
2 Styly vedení zaměstnanců .....	37
2.1 Jednotlivé styly vedení a jejich charakteristiky.....	39
2.1.1 Likertův model .....	39
2.1.2 Tannenbaum-Schmidtův model .....	43
2.1.3 Golemanův model.....	45
2.1.4 Burnsův model – vedení lidí v 21. století.....	48
2.2 Možné souvislosti mezi stylem vedení a motivací zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji .....	51
3 Výzkumné šetření vlivu stylu vedení na motivovanost zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj .....	55
3.1 Cíl výzkumného šetření .....	55
3.2 Cílový soubor.....	57
3.3 Metodický postup .....	57
3.4 Tvorba dotazníků.....	59
3.5 Příprava a průběh rozhovorů .....	60
4 Výsledky výzkumného šetření .....	62
4.1 Charakteristika respondentů .....	62
4.2 Ověření stanovených hypotéz.....	65
5 Závěr .....	77
6 Soupis bibliografických citací.....	79
7 Přílohy.....	86

## 0 ÚVOD

Na vztah lidí k práci, jejich pracovní chování a pracovní spokojenost má vliv řada faktorů. Jedná se jak o aspekty vycházející z podstaty jednotlivce, tak o přístup organizace či o vliv společenských a politických změn. Práce může sloužit člověku jako pouhé uspokojení jeho základních potřeb, být zdrojem seberealizace, v ideálním případě se stát jeho koníčkem.

Výzkumy potvrzují, že lidé již v dnešní době nepracují pouze pro vidinu zisku, ale touží být užitečnými, navazují na pracovišti sociální kontakty a chtějí být v pozitivním prostředí, pracovat na úkolech, které odpovídají jejich dovednostem a zkušenostem apod. (Deibelová, 2005, s. 9)

V mnoha organizacích se jak personalisté, tak vedoucí pracovníci snaží prostřednictvím zpříjemňování pracovního prostředí a nabídky celé řady benefitů ovlivňovat spokojenost zaměstnanců a dosáhnout tímto způsobem podávání vyšších výkonů a optimálního dosahování cílů jednotlivců, skupin i celé společnosti. K tomuto účelu je využíváno stimulačních i motivačních nástrojů.

Otázkami, proč se lidé chovají tím či oním způsobem, nebo z jakého důvodu jsou přitahováni k některému druhu práce a jiný je naopak odrazuje, se odborníci zabývají již více než sto let.

Jako první poukázal na pracovní motivaci Frederick W. Taylor již ve druhé polovině 19. století. Došel tenkrát k závěru, že není možné zvyšovat výkon dělníka a přimět ho pracovat pilněji, pokud mu nebude zajištěno pravidelné zvyšování mzdy.

Pracovní motivací se následně zabývá celá řada autorů a další tyto teorie různými způsoby přejímají, interpretují, rozšiřují i kritizují.

Dá se předpokládat, že pracovní motivace je jedním ze základních faktorů majících vliv na výkonnost pracovníků.

V této práci se zaměřuji na motivaci pracovníků k dalšímu vzdělávání. Přibližně od 50. let minulého století je koncept celoživotního vzdělávání součástí strategií mezinárodních organizací a klade se stále větší důraz na vzdělané, konkurenceschopné občany. V odborných publikacích a vědeckých článcích se ve všech pádech citují pojmy jako „Knowledge Society“ nebo „celoživotní učení“.

Peter F. Drucker ve svých dílech předvídal, že vysoce kvalifikovaní lidé budou velice žádaní, ale také velmi vzácní. Úspěšní leadři si uvědomují hodnotu zaměstnanců, kteří dovedou efektivně spolupracovat, zpracovávat a sdílet informace a rozvíjet znalosti a dovednosti nezbytné pro úspěšné fungování v globálním tržním prostředí. (Vodák aj., 2011, s. 13)

Tato diplomová práce si všímá propojenosti chování a jednání manažerů ke svým pracovníkům s ohledem na dopad na jejich motivaci, a to zejména v oblasti sebevzdělávání. Jinými slovy, jak styl vedení, který manažeři používají, ovlivňuje vztah pracovníků k dalšímu vzdělávání, jejich touhu rozšiřovat a obohacovat své znalosti a za svůj osobní rozvoj zodpovídat a aktivně se na něm podílet.

Předmětem této práce jsou základní teoretická východiska motivace zaměstnanců, provázanost potřeb a motivů a následně souvislost těchto prvků s jednotlivými styly vedení.

Cílem diplomové práce je obohatit existující teoretické poznatky o vztah mezi stylem vedení a motivovaností zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj a prokázat nebo vyvrátit vliv postavení člověka v hierarchii organizace na jeho motivaci k dalšímu vzdělávání.

Jednotlivé kapitoly jsou systematicky řazeny od popisu a klasifikace výše uvedených prvků, jako jsou potřeby, motivy a zájmy zaměstnanců na pracovišti, přes podrobnější zpracování motivačních teorií, po deskripci stylů vedení a jejich možnou propojenost s motivací zaměstnanců.

První kapitola rozebírá teoretické přístupy k pracovní motivaci. Vychází se zde z širokého spektra publikací. Klíčovým zdrojem je zejména Armstrongovo Řízení lidských zdrojů, a dále autoři jako Deibelová, Kocianová, Hroník, či Tureckiová. Původní teorie jsou obohacovány aktuálními články a výsledky provedených výzkumů z posledních let. Nedílnou součástí jsou vlastní doporučení pro praktické využití teorií v podnikové praxi s ohledem na vzdělávání zaměstnanců.

Druhá kapitola přibližuje jednotlivé přístupy k vedení zaměstnanců. Vycházím zde především z publikací Odcházela a Dvořákové, kteří se tímto tématem dlouhodobě zabývali a zpracovali jej široce a přehledně. Opět zde doporučuji praktická využití v procesu motivování zaměstnanců.

V empirické části této práce je podrobně rozebrána příprava, vyhodnocení a výsledky provedeného výzkumného šetření s ohledem na cíl práce. Analyzuji postoje zaměstnanců ke vzdělávání na pracovišti i ve volném čase a zabývám se zkoumáním vlivu přístupu vedoucího zaměstnance na tyto postoje. Veškeré výstupy jsou statisticky podloženy, graficky zpracovány a komentovány.



# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole se zabývám motivací obecně, definuji základní pojmy a rozebírám jednotlivé motivační teorie především ve vztahu k jejich využití v procesu vzdělávání pracovníků.

## 1.1 O MOTIVACI OBECNĚ

*„Tam, kde stojí zapálený člověk, je vrchol světa.“*

Josef V. Eichendorff

V odborné literatuře se setkáme s různými definicemi motivace. Jednoduše tento pojem vysvětluje Tureckiová (2007, s. 37): *„Pojem motivace můžeme vysvětlit jako vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle.“* McClelland (1987, s. 4) naproti tomu spatřuje v motivaci nejenom vnitřní pohnutky, ale vnímá ji i jako vnější stimul, který vyplývá z toho, že pozorujeme chování ostatních lidí a snažíme se je napodobovat.

Pojmy motivace a vnější stimulace bývají zaměňovány a obzvláště v manažerské praxi jsou používány velmi volně. Např. Deibelová (2005, s. 32) rozlišuje pouze vnitřní a vnější motivaci. V této práci budu motivací rozumět vnitřní proces a stimulací soubor podnětů, které na člověka působí zvnějšku.

U motivace hraje hlavní roli vnitřní nastavení člověka, u stimulace potom zisk hodnot přicházejících zvenčí. (Plamínek, 2008, s. 14) Každý člověk má vlastní žebříček hodnot, postojů a preferencí. Tyto aspekty představují jeho vnitřní motivační strukturu. Čím lépe ji budeme umět definovat, tím snadněji ji budeme schopni ovlivnit vhodnými stimulačními podněty. (Nakonečný, 1992, s. 58)

Motivace člověka se vytváří a vyvíjí celý život, v podstatě již od samotného dětství. Velký vliv na formování má tedy i rodina, resp. genetická výbava, s jakou se jednotlivec narodí. Tento základ se během života rozvíjí a doplňuje o nové životní zkušenosti. (Vysekalová aj., 2012, s. 129)

Kořenem slova motivace je „motiv“, slovo odvozené od latinského *movere*, tedy *hýbat, pohybovat*. Motiv tedy představuje určitou vnitřní sílu, která jedince uvede do pohybu, posune dopředu, přinutí jednat určitým způsobem. (Adair, 2004, s. 14)

Motivaci člověka pak můžeme chápat jako ucelenou mozaiku jednotlivých motivů. Pro každý motiv jsou charakteristické tři znaky:

- intenzita, jakou motiv působí;
- směr (cíl), ke kterému se motiv vztahuje;
- trvání (doba), po kterou motiv ovlivňuje jednotlivce. (Vysekalová aj., 2011, s. 30)

Rozhodujícím faktorem pro to něco udělat, tedy přejít od motivu k tomu být motivován, je vůle. Je to vědomý záměr provést akci. (Adair, 2004, s. 14)

Motivy pracovníka se odvíjejí od jeho potřeb. Potřeby jsou utvářeny rozumem, vnější situací i vnitřními pocity. Někteří autoři individuální potřeby s motivy ztotožňují (např. Baumgarten, 1977, s. 22)

Potřeby člověka se mění v závislosti na situaci, prostředí a zejména věku. Každý člověk je jiný, ale obecně lze říci, že v mládí dominuje lidským potřebám touha po změně, uznání, sebeprosazení. Naopak ve středním věku požadujeme především určitý společenský status a prestiž, ve stáří je to potom pocit jistoty. Jedna potřeba střídá druhou, proto není možné dosáhnout úplné saturace a vyhasnutí potřeb. (Deibelová, 2005, s. 40)

Jako významný motivační faktor působí též potěšení z činnosti. Podle Plamínka (2008, s. 17) představuje tato „*radost*“ z práce kotvu, která jej „*poutá k výkonu*“.

Často se můžeme setkat též s pojmem výkonová motivace. Jedná se o snahu nabýt informace o vlastní zdatnosti, „*přičemž rozdíly motivací jsou spoluurčeny vlastní představou o vlastních schopnostech*“.(Keller, 1981, 374) Dle Timmermanna (1977, s. 40) má výkonová motivace „*větší vliv na úspěch či neúspěch průmyslového podniku než kterýkoliv jiný motiv*“.

Sebevědomé osoby mají zpravidla vyšší míru výkonové motivace – důvěřují vlastním schopnostem a mají tak větší zájem si je otestovat. Výkonový motiv směřuje ke zdokonalení vlastního výkonu, ne tedy přímo k ohodnocení ve formě odměny. (Deibelová, 2005, s. 46)

## 1.2 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K MOTIVACI

K lidské motivaci existují různé teoretické přístupy. Podle Armstronga (2007, s. 221 - 222) můžeme jmenovat:

- teorie instrumentality, jejímž představitelem je např. Taylor,
- teorie zaměřené na obsah, zastoupené Maslowem, Alderferem či Herzbergem,
- teorie zaměřené na proces, které uvedli Vroom, Porter a Lawrer, Latham a Locke nebo Adams.

Následující podkapitoly popisují některé z výše uvedených teorií a zamýšlí se nad jejich možným uplatněním v oblasti motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

### 1.2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY

*„Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“* (Armstrong, 2009, s. 111)

Teorie instrumentality vznikla ve druhé polovině 19. století. Je založena na předpokladu, že práce nemá jiné výsledky než ekonomické. Ve své nejzákladnější podobě teorie soudí, že zaměstnanci jsou motivováni pouze finančně. (Armstrong, 2007, s. 253) Základním prostředkem motivace k práci tak je přímé provázání odměny s pracovním výkonem. (Armstrong, 2007, s. 223)

Vedle finančního ohodnocení byl dobrý pracovní výkon zajišťován též neustálou intenzivní kontrolou pracovníků a častým nastavováním nových pravidel. Tyto postupy vedly k nespokojenosti pracovníků, vyvolávaly stávky a nečistota se zvyšovala také nemocnost pracovníků. (Stredwick, 2005, 152)

Typická byla též snaha zaměstnavatelů vytvářet na pracovišti podmínky, za kterých pracovník nemá jinou možnost, než pracovat tvrdě a efektivně – zejména se jednalo o seskupování do velkých výrobních jednotek, kde byl každý zaměstnanec specializován a pracoval na omezeném množství úkolů. (Stredwick, 2005, 150)

V této teorii lze spatřit první snahy o motivaci lidí, konkrétně pomocí finančních stimulů, jež jsou úzce spjaty s výkony každého jednotlivce. (Armstrong, 2007, s. 223) Teorie ovšem nebere v úvahu osobní a sociální potřeby zaměstnanců nebo stoupající úroveň inteligence a očekávání (Stredwick, 2005, 152), svým způsobem na pracovníky pohlíží obdobně jako na neživé stroje. (Kolman et al., 2012, s. 43)

Teorie instrumentality zde byla uvedena spíše pro svůj historický význam, její využití v současné podnikové praxi vidím jako problematické, zejména pak v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

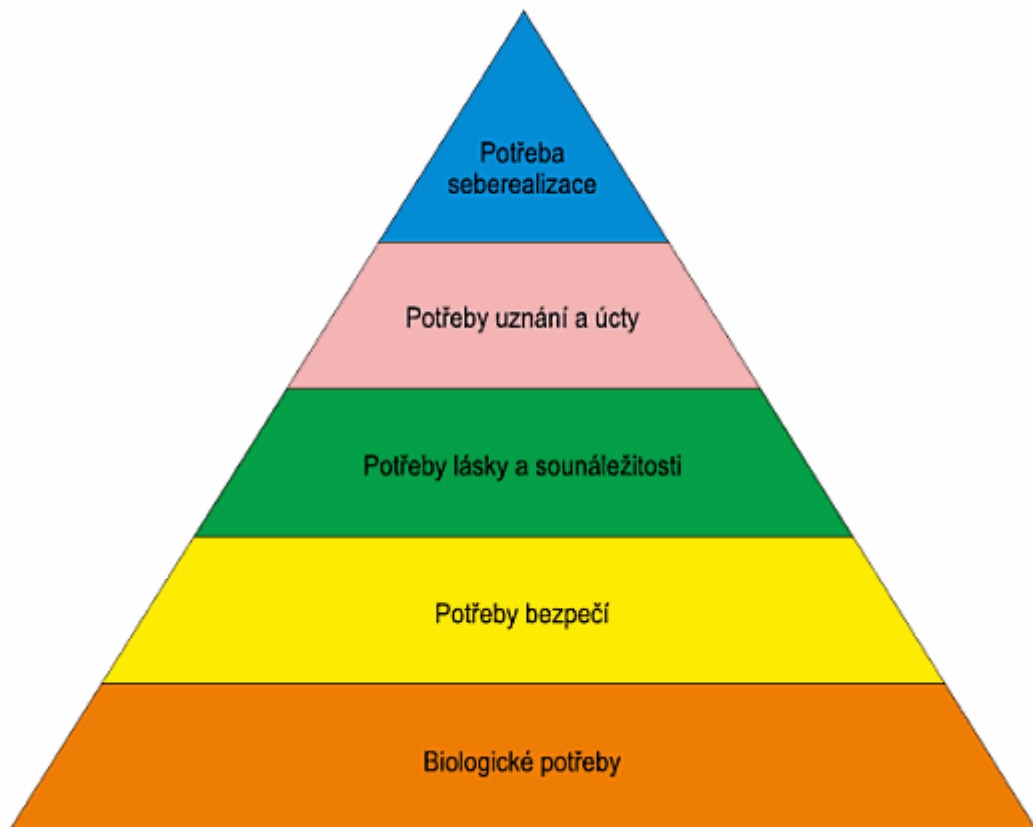
## **1.2.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH**

### **MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE LIDSKÝCH POTŘEB**

Významným představitelem motivačních teorií zaměřených na obsah je americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow, který sestavil teorii hierarchie lidských potřeb, známou jako Maslowova pyramida. (Tureckiová, 2004, s. 59)

Maslow ve své teorii vysvětluje hierarchické uspořádání lidských potřeb. Potřeby rozděluje do pěti skupin na biologické, potřeby bezpečí, potřeby lásky a sounáležitosti, potřeby uznání a úcty a potřebu seberealizace, jak je zřejmé z Obrázku 1. (Vysekalová, 2012, s. 122 - 123)

**Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: (Vysekalová aj., 2012, s. 123)

Maslow označuje první dvě skupiny potřeb, tzn. potřeby biologické a potřeby bezpečí, jako potřeby nižší (nedostatkové), naopak zbylé tři skupiny potřeb, tzn. potřeby lásky a sounáležitosti, potřeby uznání a úcty a potřeby seberealizace, řadí do kategorie potřeb vyšších (růstových). (Tureckiová, 2004, s. 59)

Maslow vychází z předpokladu, že jedinec nejprve usiluje o uspokojení potřeb v nejnižších patrech pyramidy a až při určité úrovni jejich saturace se začíná zajímat o potřeby na bezprostředně navazující úrovni. Základem pro motivaci pak mohou být pouze dosud nesaturované potřeby. (Hyriyappa, 2009, s. 151) Právě na dosud neuspokojených a nově se objevujících potřebách zaměstnanců pak Maslow doporučuje založit motivační systém organizace. (Ramlall, 2004, s. 54)

Potřeby biologické, potřeby bezpečí a potřeby lásky a sounáležitosti od určité úrovně uspokojení jakožto motivační faktor slábnou, až motivačně působit zcela přestanou. Naopak motivační vliv potřeb uznání, úcty a seberealizace v určitém bodě dosáhne svého maxima a na

této úrovni se dále udržuje. V praxi si to můžeme představit např. následujícím způsobem, zaměstnanec nejprve usiluje o uznání a úctu mezi svými kolegy, poté postupně na regionální, národní až nadnárodní úrovni. Obdobně je tomu v případě potřeb seberealizace. Proto tyto dva druhy potřeb neztrácejí svůj motivační potenciál ani při zdánlivě vysoké úrovni jejich uspokojení – v tom spočívá jejich význam při uplatnění v rámci motivačního systému organizace. (Sahoo et al., 2011, s. 25)

Výzkumy, jež byly v souvislosti s Maslowovou teorií prováděny, ukázaly, že potřeby nevytvářejí hierarchické úrovně, zároveň nebylo dostatečně prokázáno, že existuje vztah mezi potřebou a chováním. (Kolman et al., 2012, s. 48) Dále je třeba brát v úvahu skutečnost, že teorie vychází z euro-amerického kontextu, což limituje její uplatnění v jiných oblastech, např. v asijských zemích, pro značně odlišný hodnotový systém pracovníků. (Sahoo et al., 2011, s. 26 – 27)

I přes výše uvedené patří Maslowova teorie ve firemní praxi stále k nejrozšířenějším, zejména pro svou přehlednost a srozumitelnost. (Arnold et al., 2005, s. 314)

Uplatnění teorie ve firemní praxi může vypadat následovně: biologické potřeby pomáhají uspokojovat mzda (příp. plat ve státní sféře) a pracovní podmínky, potřeby bezpečí zajišťuje jistota pracovního místa a pravidla pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, potřeba lásky a sounáležitosti je v praxi naplněna možnostmi kontaktu se spolupracovníky, potřebu uznání a úcty zastupuje získání pracovního uplatnění a možnost profesního růstu, poslední potřeba seberealizace je uspokojena možnostmi vzdělávání a rozvoje, uspokojení z dobře vykonané práce apod. (Tureckiová, 2004, s. 60)

Je zajímavé, že dle Deibelové (2005, s. 42) ukazují výsledky výzkumů na jinou strukturu potřeb u řídicích pracovníků než u pracovníků v podřízeném postavení. Vedoucí pracovníci jsou podle ní silně orientovaní na výkon, mají výraznou potřebu postupovat stále vpřed, stejně jako potřebu rozhodování, touží být aktivní, s čímž se pojí jisté úsilí o dominanci. Na druhou stranu však manažery často pronásleduje obava ze selhání.

Maslow svou teorii publikoval počátkem 40. let; roku 1971, rok po Maslowově smrti, pak jeho rodina nechala vydat knihu *Farther Reaches of Human Nature* (Maslow, 1971). V této knize Maslow svůj původní model rozšiřuje o nejvyšší úroveň, označovanou jako „*beyond self-actualization*.“ Jedná se o realizaci namířenou již nikoli jen individuálně, ale naopak

individuální pojetí značně přesahující. Typická pro tuto úroveň je generativita a zaměření nikoli jen na osobní prospěch, ale na prospěch všeobecný. (Greene a Burke, 2007, s. 116 – 120) U pracovníků se pak setkáme s vysokou úrovní kreativity, kterou Maslow charakterizuje následujícím způsobem, jedná se o stav, kdy je jedinec „ztracen v přítomnosti“, aniž by vnímal čas či sebe samého. (Maslow, 1971, s. 59). Maslow vyjadřuje názor, že tuto kreativitu může organizace vhodně podpořit, pokud dá pracovníkům více prostoru pro individualitu. (Greene a Burke, 2007, s. 120)

Vedle kreativity pak Maslow jmenuje další charakteristiky pracovníků na této úrovni, zejména: schopnost velmi efektivní práce, zájem zlepšovat pracovní postupy i produkt, snaha odstraňovat nepříjemné problémy, „dávat věci do pořádku“, vysoká míra uznání a chvály pro ostatní, schopnost vidět potenciál ostatních a napomáhat k jeho rozvoji, zájem o nevyřešené a složité problémy, přístup k náročným úkolům jakožto k výzvám. Maslow se domnívá, že každý jedinec má potenciál se za vhodných podmínek dostat na úroveň překračující seberealizaci, nedává však dostatečný návod, jak toho lze v rámci organizace dosáhnout. (Greene a Burke, 2007, s. 120)

Zamyslíme-li se nad Maslowovou hierarchií potřeb v kontextu motivace pracovníků ke vzdělávání a rozvoji, pak je zřejmé, že tato motivace může vycházet z horních dvou úrovní pyramidy – z potřeb uznání a úcty (vzdělání lidé se obecně těší vyšší míře společenského uznání) a z potřeb seberealizace (možnost vykonávat náročnější a zajímavější práci při odpovídající úrovni znalostí a dovedností).

Dle mého názoru může manažer potřeby uznání a úcty využít v rámci motivace zaměstnanců ke vzdělávání několika způsoby.

Může zaměstnancům průběžně sdělovat, že si jejich vzdělávacího úsilí váží, klást při tom důraz na důležitost pro společnost (ideálně nejen během výročních a jiných proslavů, ale zejména i během neformálního hovoru – na značnou část zaměstnanců tento způsob působí věrohodněji a nedostává do nepříjemné situace introvertnější jedince), nebo jim gratulovat ke složení zkoušek.

Dále je podle mě v některých případech vhodné dát zaměstnancům prostor nově nabyté znalosti prezentovat ostatním. Např. zaměstnanec, který se zúčastnil odborného školení či konference může uspořádat prezentaci, na které ostatní členy týmu či oddělení seznámí

s některými poznatky, které jsou zajímavé z hlediska jejich činnosti. Záměrně uvádím, že tento postup je vhodný v některých případech, rozhodně ne vždy. Manažer by tuto možnost měl důkladně zvážit a konzultovat se zaměstnancem, např. na některé nesmělejší jedince může postup působit naopak velmi demotivačně. Zároveň z podstaty věci vyplývá, že takto lze postupovat pouze u části vzdělávacích aktivit – těžko bude zaměstnanec prezentovat týmu své poznatky z kurzu angličtiny.

Manažer rovněž může dát zaměstnanci najevo zájem o jeho stanoviska v oblasti, ve které se nově vzdělával, nebo mu v dané oblasti prokázat vyšší míru důvěry - např. pokud se pracovník intenzivně učí cizímu jazyku, může mu manažer postupně dávat více prostoru v komunikaci se zahraničními klienty či partnery (povšimněme si, že v tomto případě se nám může prolínat uspokojení potřeb úcty a uznání s uspokojením potřeb seberealizace – pracovník může tuto činnost považovat za zajímavou a pro něj samotného přínosnou).

Dále je z mého pohledu vhodné, když personalisté vzdělávací úsilí zaměstnanců sledují a evidují, a když je toto úsilí dostatečně zohledňováno při možném kariérním postupu zaměstnance, resp. je jedním z významných předpokladů takového postupu. I tento aspekt se dotýká jak potřeb uznání a úcty (možnost získání vyšší a tím uznávanější pozice), tak i potřeb seberealizace (možnost získat pracovní místo, které považují za zajímavější).

Co se týká potřeby seberealizace, vzdělávání jako takové může být do jisté míry zdrojem jejího uspokojení. Dále pak považuji v tomto směru za vhodné, aby mohl zaměstnanec nově nabyté znalosti a dovednosti co nejdříve a v co nejvyšší míře uplatňovat v praxi. Jeho pracovní činnost se tak stává pestřejší a náročnější a přispívá k jeho pocitu seberealizace.

V praxi se bohužel můžeme setkat s případy, kdy právě potřeba seberealizace je u určitého zaměstnance zdrojem silné motivace ke vzdělávání, tento člověk však zamýšlí po dosažení určité úrovně vzdělání této seberealizace dosahovat na novém pracovním místě v jiné organizaci. Takováto situace, pokud se nejedná o ojedinělý případ, je pro firmu velmi nepříznivá (ztráta talentovaných a vzdělaných pracovníků) a, dle mého názoru, svědčí o značných nedostatcích v motivačním systému společnosti.

Vezmeme-li v úvahu i později navrženou nejvyšší úroveň pyramidy, překračující úroveň jednotlivce, pak i zde spatřuji potenciál pro motivaci ke vzdělávání. Jak bylo uvedeno, zaměstnanci, u nichž převažuje tato úroveň potřeb, jsou často sami motivováni řešit náročné



problémy, zlepšovat pracovní postupy i produkt jako takový. Je zřejmé, že se v tomto směru často setkají s potřebou nových informací, znalostí, dovedností. Na základě intenzivního zájmu o určitou problematiku je pak zaměstnanec sám motivován zjišťovat si potřebné informace, sledovat současné trendy vývoje, vzdělávat se v dané oblasti a učit se novým dovednostem.

## **HERZBERGOVA TEORIE DVOU FAKTORŮ**

Frederick Herzberg se zabýval hledáním faktorů, které jsou pro pracovníky zdrojem spokojenosti nebo nespokojenosti v zaměstnání. (Blažek, 2011, s. 163) Jedna skupina faktorů souvisí s osobností (motivátory, satisfaktory), druhá skupina je potom vázána na objektivní podmínky práce (hygienické faktory, dissatisfaktory, frustrátory). (Kocianová, 2010, s. 30)

Uspokojení z práce a tím pozitivní přístup k ní dle Herzberga plyne z následujících aspektů: úspěchů, verbálního ocenění, práce samotné (ta je vnímána jako výzva), odpovědnosti a kariérního postupu. Tyto faktory Herzberg označuje jako motivační. (Miner, 2005, s. 63)

Naopak nespokojenost s prací může vyplývat z odlišných příčin, jako jsou: pracovní pravidla, administrativní praktiky, kontrola, osobní vztahy, pracovní prostředí, bezpečnost daného povolání, benefity a mzda (plat). Tyto faktory Herzberg označuje jako hygienické a tvrdí, že jsou-li vhodně poskytovány, je možné jejich prostřednictvím předcházet nespokojenosti pracovníků a tím do určité míry přispívat k jejich motivaci. Výhradně prostřednictvím těchto faktorů však nelze dosáhnout skutečně pozitivního přístupu pracovníků ani maximální možné výkonnosti. (Miner, 2005, s. 63)

Pokud bychom měli hygienické faktory připodobnit k Maslowově teorii, jednalo by se o nižší úrovně potřeb na základních stupních pyramidy. Naopak motivátory bychom mohli srovnat s uspokojením potřeb vyšší úrovně. (Cejthamr, 2010, s. 147)

Faktory hygienické působí spíše v krátkodobém časovém horizontu, působení faktorů motivačních je dlouhodobější (ovšem dosažení úspěchů a ocenění působí ve srovnání s ostatními hygienickými faktory spíše krátkodoběji). Maximální motivace a výkonnosti pracovníků pak Herzberg doporučuje dosáhnout prostřednictvím vhodného spojení obou popsaných typů faktorů. (Miner, 2005, s. 63 - 65) Poznávám, že mzda je obvykle považována za faktor hygienický, má však určité rysy faktoru motivačního.

Teorie je tedy založena na následujících předpokladech. Faktory, které způsobují pozitivní přístup k práci, jsou odlišné od faktorů způsobujících přístup negativní a zároveň tytéž faktory působí na výkonnost odlišně v krátkodobém a v dlouhodobém horizontu. (Miner, 2005, s. 63)

Z dnešního pohledu je významný přínos Herzbergovy teorie spatřován zejména v oblasti obohacování práce, které si klade za cíl pracovní spokojeností dosáhnout vyššího výkonu. (Kocianová, 2010, s. 31)

Herzberg obohacováním práce míní vyšší míru zohlednění motivačních faktorů. Tvrdil, že ač je význam jednotlivých typů faktorů u jednotlivých pracovníků individuální, obecně se pracovníci při nedostatku faktorů motivačních stávají citlivějšími k jakémukoli nedostatku v oblasti faktorů hygienických. Pro obohacování práce používal Herzberg termín „*orthodox job enrichment*“ namísto prostého „*job enrichment*“, neboť tohoto termínu již využívaly jiné přístupy. (Miner, 2005, s. 64 - 65)

Součástí obohacení práce je dle Herzberga zejména: zpětná vazba, existence zákazníka – externího či interního, možnost učit se novým smysluplným dovednostem a znalostem a získat tak pocit psychického růstu, možnost do jisté míry si samostatně rozvrhovat práci, spoluzodpovídat za rozpočet věnovaný na daný úkol, možnost komunikovat s pracovníky na jakékoli pozici, vyžaduje-li to splnění úkolu, a vlastní odpovědnost za výsledky práce. (Miner, 2005, s. 66)

Herzberg svou teorii testoval ve společnostech AT&T a v US Air Force. Armstrong (2007, s. 228) však provedené experimenty kritizoval pro nedostatečný počet respondentů a skutečnost, že výzkum jasně neprokázal vztah mezi spokojeností a produktivitou.

Testování ve společnosti AT&T potvrdilo nárůst výkonnosti na většině pracovišť, ukázalo se však, že 10 – 15 % zaměstnanců nemá zájem o zvýšení odpovědnosti, které je s obohacováním pracovního místa spojeno. U dělnických profesí byl přístup méně efektivní než u profesí ostatních. Velmi úspěšné pak bylo testování teorie v US Air Force. (Herzberg et al., 2009, s. 132)

Teorie dvou faktorů se i v dnešní době těší pozornosti jak při uplatnění v praxi, tak i na akademické půdě. V současné době byl např. v roce 2012 proveden výzkum mezi učitelskými

pracovníky amerických univerzit, kteří pracují na částečný úvazek či bez stálé smlouvy. (Waltman et al., 2012)

Smyslem výzkumu bylo zjistit, jaké hygienické a motivační faktory na tuto skupinu pracovníků působí. Z výsledků výzkumu vyplývá, že nejsilněji působícími motivačními faktory pro tuto skupinu je na jedné straně pracovní činnost jako taková – učení a práce se studenty je vnímáno jako zajímavé, naplňující, svým způsobem výzva – na straně druhé pak profesní flexibilita. Hlavními zdroji nespokojenosti byly nejasné, nekonzistentní, popř. neexistující pracovní pravidla a u části dotazovaných též skutečnost, že nejsou na svém pracovišti respektováni v té míře, v jaké jsou respektováni stálí učitelé. (Waltman et al., 2012)

Z jiné studie provedené v roce 2007 u více než 2 700 neakademických pracovníků jedné univerzity v USA vyplynulo, že vedle Herzbergem uváděných faktorů je spokojenost pracovníků závislá i na jejich osobnostních charakteristikách a na charakteru pracovní pozice. (Smerek, Peterson, 2007, s. 229 - 250)

S pracovními podmínkami byly ve větší míře spokojené ženy a zaměstnanci nižšího věku. U pracovníků náležejících k národnostním nebo kulturním menšinám byla pozorována nižší míra spokojenosti zejména v oblastech osobních vztahů na pracovišti, možností dalšího kariérního postupu i pracovní náplně jako takové. (Smerek, Peterson, 2007, s. 244 - 245)

Pracovníci základního provozu byli obecně méně spokojeni ve srovnání s pracovníky v oblastech financí, lidských zdrojů a informačních technologií. Znatelně nižší míra spokojenosti byla zaznamenána u členů odborů ve srovnání s ostatními pracovníky. (Smerek, Peterson, 2007, 245)

Ze zkoumaných motivačních faktorů byly vyhodnoceny jako nejvýznamněji působící: pracovní náplň jako taková, možnost dalšího postupu, odpovědnost, z faktorů hygienických pak efektivita managementu, efektivita supervize a platové podmínky. (Smerek, Peterson, 2007, s. 246)

Stejně jako Maslow, ani Herzberg se nevyhnul kritice odborníků. Jedním z bodů nesouhlasu byl fakt, že jeho teorie nebere v potaz osobnostní charakteristiky jednotlivce. (Kocianová, 2010, s. 30)

Praktická aplikace Herzbergovy teorie do oblasti vzdělávání zaměstnanců by, dle mého názoru, obnášela na jedné straně zajištění vyhovujících podmínek (hygienických faktorů) pro takové vzdělávání, na straně druhé pak optimální kombinaci faktorů motivačních.

Konkrétně v oblasti hygienických faktorů by se mohlo jednat zejména o vyhovující prostředí pro výuku či nácvik nových dovedností a o navození příjemných osobních vztahů v učebním kolektivu.

Z faktorů motivačních je velmi snadno uplatnitelná možnost verbálního ocenění. Rovněž považují za vhodné, má-li pracovník při zvládnutí určité dovednosti či znalosti možnost prožít si pocit úspěchu. U mnoha dovedností se tento pocit dostaví bez potřeby dalšího přičinění ze strany vyučujícího či nadřízeného – např. pracovník, který se naučí ovládat nový soustruh, jasně vidí, že výsledkem jeho práce jsou již kvalitní výrobky bez vad. V mnoha případech ale nejsou výsledky tak jednoznačné. Ač se testy obecně netěší velké oblibě, domnívám se, že jsou jednou z možností, jak pocit úspěchu ze zvládnutého učiva navodit.

Co se týká motivace dobrým pocitem z učení jako takového, lze jej docílit, je-li znalost či dovednost prezentována zajímavou formou. Pocitu odpovědnosti lze k motivaci využít zejména tam, kde pracovník bude nabyté znalosti či dovednosti bezprostředně uplatňovat v praxi. Jako další možnost se nabízí motivace prostřednictvím kariérního postupu. Lze předpokládat, že v dnešní době si většina pracovníků uvědomuje s tím související význam průběžného vzdělávání. Nicméně zda je tento názor oprávněný, bude ověřeno výzkumným šetřením, podrobně popsáním v kapitole 3 a 4.

Motivace je v praxi mnoha firem, podle mého názoru, často zanedbávána zejména v případě, kdy je zkušený zaměstnanec pověřen zaškolením nového pracovníka (příp. pracovníka, který změnil pracovní pozici), proto bych se zde ráda nad touto konkrétní situací zamyslela podrobněji.

Zkušený zaměstnanec tuto činnost často musí provádět nad rámec svých pracovních povinností, aniž by za ni byl adekvátně oceněn. Dochází tak k situacím, kdy je zaškolování nováčka vnímáno jako přítěž a zdržení od běžných pracovních úkonů.

Tento stav je demotivační jak pro zaškolujícího, tak i pro školeného zaměstnance. Mimo jiné může dojít k tomu, že se nováček spokojí s pouze částečným pochopením svých pracovních

úkolů jen proto, aby svého kolegu „neobtěžoval“ a ten se k němu nechoval nepříjemně. Ve své práci tak může neuvědoměle dělat chyby s různě citelným pozdějším dopadem pro společnost.

Domnívám se, že výše popsaným potížím lze v souladu s Herzbergovou teorií předcházet, jsou-li školícímu pracovníkovi vytvořeny vhodné podmínky – v závislosti na konkrétních možnostech dané organizace a také na časové náročnosti zaškolení se může jednat např. o některé z následujících: navýšení finanční odměny, poskytnutí určitých nefinančních odměn, verbální ocenění (ideálně v přítomnosti kolektivu – např. během porady), zaměstnanci je možno dočasně ulevit od části jeho běžných pracovních povinností nebo poskytnout později náhradní volno. Pro motivaci zaškolovaného zaměstnance vidím jako vhodnou formu motivace verbální ocenění.

### **1.2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES**

Teorie zaměřené na proces se soustředí na dvě důležité oblasti – psychologické procesy (síly), které motivují člověka, a základní lidské potřeby. Tyto teorie jsou často označovány jako teorie kognitivní neboli poznávací, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsob, jak si tuto oblast vykládají a jak jí rozumí. (Armstrong, 2007, s. 223)

Použití těchto teorií v praxi se pro manažery ukazuje jako užitečnější než teorie zaměřené pouze na obsah. Důvodem je jejich realističtější přístup k motivaci zaměstnanců. V teoriích zaměřených na proces jsou zmiňovány procesy očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cílů), pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). (Armstrong, 2007, s. 224)

#### **VROOMOVA EXPEKTAČNÍ TEORIE**

Expektační teorii formuloval v roce 1964 Victor Vroom. (Kolman et al., 2012, s. 53) Vroomova teorie se odvíjí od myšlenky, že lidé preferují určité cíle a výsledky před jinými. Případné dosažení takových cílů si pak spojují s pocitem uspokojení. Teorie v této souvislosti zavádí pojem valence jako charakteristiku případného výsledku či cíle. (Miner, 2005, s. 97)

Pozitivní valence znamená, že dosažení tohoto výsledku je preferováno před jeho nedosažením, naopak při negativní valenci je preferováno nedosažení cíle. Valence může být

cílům přiřazena jak na základě pocitů uspokojení či nelibosti spojených s cílem jako takovým, tak i na základě očekávání, že dosažení určitého cíle či výsledku povede k dosažení jistých dalších výsledků, které spojeny s pocitem uspokojení či nelibosti teprve budou. Kupříkladu dosažení určitých finančních odměn může pro pracovníka mít pozitivní valenci jakožto prostředek umožňující nákup sportovního vozu. (Miner, 2005, s. 97)

Vedle valence používá Vroom ve své teorii další dva důležité pojmy – instrumentalita (přesvědčení, že pokud člověk udělá nějakou věc, povede to k věci jiné) a očekávání (znamená pravděpodobnost, že úsilí povede ke konkrétnímu výsledku). (Armstrong, 2007, s. 222)

Jak uvádí Bogardus (2009, s. 36), dle Vroomovy expektační teorie jsou lidé motivováni očekáváním odměny, kterou obdrží, pokud se jim daný úkol podaří. Zároveň konstatuje, že lidé dokážou odhadnout úsilí, které je bude stát dosažení konkrétního úkolu, aby byli schopni posoudit, zda daná odměna vynaloženému úsilí odpovídá.

Dle Sonnentagové (2004, s. 273) se obdobný způsob myšlení uplatňuje i u některých novějších koncepcí, a to navzdory tomu, že se Vroomova původní teorie nepotvrdila. Jedná se totiž o určitý náhled, umožňující manažerovi zohlednit fungování vnitřní motivace u pracovníka.

Některé výsledky výzkumů, které se touto teorií zabývaly, ukázaly, že rozlišení očekávání a instrumentality nemusí být nutné, problém představovaly i metody, které byly pro měření očekávání, valence a instrumentality využívány. (Arnold et al., 2005, s. 54)

Vroom sám teorii testoval jen částečně, a to na skupině studentů ukončujících studium na Carnegie-Mellon University. Vroom v dotazníkovém šetření zjišťoval, jaký význam studenti přikládají různým cílům a charakteristikám budoucího povolání a zda si budoucího zaměstnavatele vybírají s ohledem na možné dosažení těchto cílů. Z výzkumu vyplynulo, že studenti upřednostňují zaměstnavatele, kteří dle jejich názoru poskytují vyhovující podmínky pro dosažení pro ně významných cílů. Výzkum ovšem nic neřekl o motivaci pracovníka k podávání určitých pracovních výkonů, zaměřoval se výhradně na oblast volby povolání. (Miner, 2005, s. 103)

V poslední době byla mimo jiné v roce 2010 provedena studie, která z pohledu Vroomovy expektační teorie zkoumala chování manažerů obchodních oddělení, konkrétně jejich motivaci k využívání coachingu namísto direktivního stylu řízení. (Pousa, Mathieu, 2010, s. 34 – 50) Kromě uplatnění teorie v podnikatelské praxi se např. v roce 2010 Maurice Hamington zabýval problematikou motivace k péči o blízké z pohledu Vroomovy expektační teorie. (Hamington, 2010, s. 675 – 695)

Co se týká možného uplatnění teorie při vzdělávání zaměstnanců, je zřejmé, že zaměstnanec by měl být přesvědčen o tom, že jeho studijní úsilí mu přinese jisté výsledky, které pro něj mají pozitivní valenci, popř. zamezí výsledkům s valencí negativní a že význam těchto výsledků bude adekvátní vynaloženému úsilí. Z teorie ovšem není dostatečně patrné, jaký charakter výsledků může být vhodný. Na základě životních zkušeností či závěrů jiných teorií můžeme navrhnout výsledky jako je možný kariérní postup při zvládnutí jistých znalostí či dovedností, zamezení ztrátě zaměstnání, verbální ocenění atd. Postavit celý motivační systém v oblasti vzdělávání zaměstnanců čistě na Vroomově expektační teorii mi však přijde značně problematické a pro praktické uplatnění v této oblasti bych volila spíše jinou ze zde uvedených teorií.

### **LATHAMOVA A LOCKOVA TEORIE**

Lathamova a Lockova teorie cíle vychází z předpokladu, že lidé jsou motivováni, pokud před sebou vidí jasně stanovené cíle. Teprve pak se chovají odpovídajícím (žádoucím) způsobem. Lidé plní cíle proto, aby uspokojili své potřeby. (Bělohávek, 2008, s. 46) Základem jednání jsou tak vědomé cíle a úmysly jedince. (Condrey, 2010, s. 538)

Stanovení cílů má dle teorie následující důsledky. Na jedné straně přispívá ke zvýšení výkonu pracovníků tak, že je motivuje k posílení úsilí v souladu s požadavky a náročností cíle. Stanovené cíle dále motivují pracovníky k vytrvalosti v jejich aktivitě a směřují jejich pozornost k aktivitám souvisejícím s dosažením cíle a odvrací je od aktivit, které s cílem nesouvisí. (Miner, 2005, s. 164)

Při stanovení cílů se přihlíží na jedné straně k tomu, čeho by si pracovník dosáhnout přál, na druhé straně pak k jeho možnostem dosáhnout takových cílů (vzhledem ke schopnostem,

výkonnosti a dalším faktorům). Zvolený cíl je pak kompromisem mezi těmito dvěma typy faktorů. (Miner, 2005, s. 164 - 165)

Při stanovení cílů je třeba věnovat pozornost následujícím aspektům: specifická a jasnost cíle, náročnost jeho dosažení a úsilí, jež je nutné vynaložit a intenzita cíle. Motivačně pak působí jasně vymezené cíle, jejichž dosažení představuje výzvu, ale není příliš náročné, aby jedince odradilo, je zřejmé, co je třeba učinit pro dosažení cíle a jedinec je v takové pozici, ze které vše potřebné učinit může. (Condrey, 2010, s. 538)

Teorie dále zdůrazňuje význam zpětné vazby. Efektivní motivace podle Lathama a Lockeho sestává právě z kombinace stanovených cílů a zpětné vazby. (Miner, 2005, s. 165)

Teorie našla poměrně široké uplatnění jak v rámci organizací, tak i v oblasti osobního managementu. (Miner, 2005, s. 165) Byla poměrně dobře ověřena souvisejícím výzkumem, existuje dostatek záznamů i o jejím uplatnění v praxi. (Miner, 2005, s. 180)

Ze studií věnovaných této teorii v posledních letech mě nejvíce zaujala jistá polemika publikovaná roku 2009 v časopise *Academy of Management Perspectives*. Autoři uvádějí, že vedle opakovaně zdokumentovaných přínosů může uplatnění teorie vést i k mnoha významným nepříznivým „postranním“ účinkům. (Ordonez et al., 2009, s. 6 – 16)

Autoři mimo jiné tvrdí, že v důsledku úzkého zaměření na konkrétní cíl dochází k přehlížení událostí, které s cílem nesouvisí – i tehdy, pokud se jedná o události značného významu, může dojít k zanedbání významných dimenzí výkonnosti, pokud nebyly specifikovány stanoveným cílem, může dojít ke splnění krátkodobého cíle na úkor dlouhodobé prosperity firmy. Konkrétně stanovené a ambiciózní cíle dle autorů přispívají k ochotě nadměrně riskovat, v některých případech se pracovníci v zájmu splnění náročného cíle uchylují k až neetickému jednání. (Ordonez et al., 2009, s. 6 – 16)

Je-li stanoveno více cílů, liší se pak dle autorů míra koncentrace zaměstnanců na konkrétní cíle. Typicky jsou cíle kvantitativní upřednostňovány před cíli kvalitativními. Při nedosažení stanoveného cíle se nedostaví pocit uspokojení z práce, a to ani tehdy, pokud jsou výsledky práce kvalitní. Nedosažení cíle ovlivňuje způsob, jakým pracovník vnímá sebe sama, a jeho pozdější jednání, např. ochotu angažovat se v náročných úkolech. Přílišná koncentrace na cíl



může u jedince rovněž omezovat uspokojení z prováděné činnosti jako takové. (Ordonez et al., 2009, s. 7 - 11)

Autoři článku navrhuji, aby byla výše popsaným problémům a jejich možné prevenci v dalších výzkumech věnována vyšší míra pozornosti. (Ordonez et al., 2009, s. 13 - 14)

Co se týká možného uplatnění teorie v oblasti vzdělávání zaměstnanců, domnívám se, že motivace zaměstnanců ke vzdělávání se může zvýšit, pokud jsou jasně stanoveny cíle jak organizace jako celku, tak i jednotlivých organizačních útvarů a vzdělávání zaměstnanců je v plném souladu s těmito cíli, napomáhá tedy jejich dosažení. Zaměstnanec tak vidí jasný smysl svého vzdělávání a ví, že se neučí zbytečně. V organizacích s dobrou úrovní strategického řízení by takovýto stav měl být zajištěn. Zároveň je vhodné vzít v úvahu výše uvedené možné problémy, v rámci možností se jim snažit předcházet a průběžně sledovat, zda k nim nedochází, popř. se včasné pokusit o nápravu stavu.

Důležité je v tomto směru nejen vhodné stanovení celkových i dílčích cílů, ale rovněž jejich vhodná a efektivní komunikace. Ta je úkolem jak vrcholového vedení firmy, tak i manažerů všech úrovní. Pro motivaci je, dle mého názoru, v tomto směru podstatná srozumitelnost cílů a schopnost manažera komunikovat je tak, aby zaměstnanec dobře chápal souvislosti jak mezi jednotlivými cíli, tak mezi konkrétní činností a jejím příspěvkem k dosažení výsledku. Významné je i průběžné poskytování zpětné vazby.

## **TEORIE SPRAVEDLNOSTI**

Autorem teorie spravedlnosti je J. S. Adams. (Miner, 2005, s. 135) Dle Kolmana (2012, s. 55) „*Teorie spravedlnosti poskytuje možnost vysvětlit některé skutečnosti, jako např. proč někteří lidé zůstávají v pozicích, v nichž vydělávají velmi málo, a přesto se to nesnaží změnit.*“

Je zaměřena na poctivost, respektive spravedlnost jednání, chování ke konkrétnímu člověku. Lidé za své vstupy očekávají totiž i určité (nefinanční) spravedlivé výstupy. To je jejich hlavní zájem v pracovním prostředí a prostředek motivace. (Cejthamr aj., 2010, s. 150) Motivační silou je zde touha po spravedlnosti. Aby tato touha motivovala, je třeba, aby jedinec vnímal určitou úroveň bezpráví v současném stavu. (Miner, 2005, s. 135)

Dle teorie spravedlnosti pracovník vnímá na jedné straně určité vstupy, které sám do pracovního vztahu přináší (vzdělání, schopnosti, úsilí, fyzický vzhled, dosavadní pracovní zkušenosti, věk...), na straně druhé jisté výsledky či odměny, které za ně získává (mzda, benefity, sociální status...). Je zřejmé, že hodnota každé z těchto položek může být pracovníkem a zaměstnavatelem vnímána odlišně, liší se i jejich percepce jednotlivými pracovníky. Zároveň je zřejmé, že jen ty položky, které druhá strana považuje za relevantní, přispějí k efektivitě pracovního vztahu. Pracovní vztah je tak nahlížen jako určitá forma vzájemné výměny. Pracovník zvažuje, zda hodnota získaných odměn v nejrůznější podobě odpovídá hodnotě vložených vstupů. (Miner, 2005, s. 135 - 136)

Pracovník zároveň posuzuje spravedlnost svého pracovního vztahu na základě porovnání s určitou osobou či skupinou. Typicky se může jednat o kolegy, pracovníka na obdobné pozici v jiné firmě, či třeba o pracovníka samotného v některém jeho předešlém zaměstnání. Na základě tohoto srovnání se pak pracovník může domnívat, že jeho hodnocení vzhledem k vloženým vstupům odpovídá hodnocení referenčních osob a mít tedy pocit spravedlnosti. Pokud se jeho hodnocení výrazněji odlišuje od hodnocení referenčních osob, má pracovník pocit nespravedlnosti, přičemž se může cítit ve srovnání s nimi zvýhodněn či znevýhodněn. (Miner, 2005, s. 136 - 137)

Vnímá-li pracovník situaci jako nespravedlivou, může to vyvolat nepříjemné pocity a napětí. Považuje-li situaci za dostatečně závažnou, je motivován usilovat o rovnováhu, o situaci, kterou by vnímal jako spravedlivou. Této rovnováhy může být dosaženo některým z následujících způsobů: změnou v oblasti vstupů, které pracovník do pracovního vztahu vnáší – např. míry úsilí; doby strávené na pracovišti; vyjednáváním změny v oblasti odměn; změnou vnímání určitých vstupů či výstupů – např. pracovník, který si připadá neadekvátně dobře hodnocen, dospěje k názoru, že vzhledem k vysoké náročnosti práce si odměnu zaslouží (práci začne vnímat jako náročnější, než původně věřil); odchodem z organizace; zajištěním změny situace referenčních osob – to je v praxi ovšem obtížně realizovatelné; či volba jiné referenční osoby či skupiny. (Jones, Steffy, Bray, 1991, s. 384 – 385)

Konkrétně, připadá-li si pracovník zvýhodněn, jeho reakce má obvykle formu navýšení vstupů, které sám do pracovního vztahu přináší (Miner, 2005, s. 137) – zejména se může jednat o zvýšení pracovního úsilí, ochotu pracovat přesčas, pracovník se ale také může např. rozhodnout chodit do práce lépe upraven. Naopak u pracovníka, který se cítí znevýhodněn,

můžeme očekávat snížení pracovního úsilí, snahu vyjednat vyšší odměny apod., v krajním případě si může zvolit změnu zaměstnání.

Adams svou teorii podpořil několika experimenty. Teorie je poměrně dobře známa a bývá k ní přihlíženo v oblasti odměňování pracovníků. (Miner, 2005, s. 139 - 150)

V poslední době byla teorie testována např. v roce 2010 na skupině 323 univerzitních studentů v USA. Z provedené studie vyplynulo, že ač pracovník může mít v souladu s teorií pocit nespravedlnosti, zjistí-li odlišnost v oblasti vstupů či odměn ve srovnání s referenční skupinou či osobou, odlišnostem v oblasti odměn je přikládán podstatně vyšší význam než odlišnostem v oblasti vstupů. Dotazovaní dále přikládali vyšší význam srovnání s referenčními osobami v dané organizaci, než srovnání s externími pracovníky. (Shore, Strauss, 2012, s. 677 – 686)

Popsanou teorii doplňuje o praktická doporučení zajímavý článek R. Bella z roku 2011. Autor zde na konkrétním příkladu uvádí, že pocit nespravedlnosti může u pracovníka vzniknout i z prostého nepochopení pravidel odměňování ve společnosti a zdůrazňuje význam pravidelné komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným na téma odměňování. (Bell, 2011, s. 3 – 6)

Teorii považuji za velice zajímavou z hlediska motivace k pracovnímu výkonu. Možnosti jejího uplatnění do oblasti vzdělávání zaměstnanců však vidím jako omezené. Domnívám se, že pracovníci obvykle nenahlíží na své vzdělávání z hlediska spravedlnosti.

#### **1.2.4 DEFINICE A KLASIFIKACE POTŘEB A MOTIVŮ, JEJICH VZÁJEMNÁ SOUVISLOST**

Potřeby a motivy vedou lidi k tomu, aby se chovali určitým způsobem. Motivы např. vysvětlují, proč chce pracovník změnit zaměstnání, proč nevychází s některým kolegou apod. Cílem každého motivu je dosáhnout určitého vnitřního uspokojení. „*Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.*“ (Cejthamr aj., 2010, s. 133)

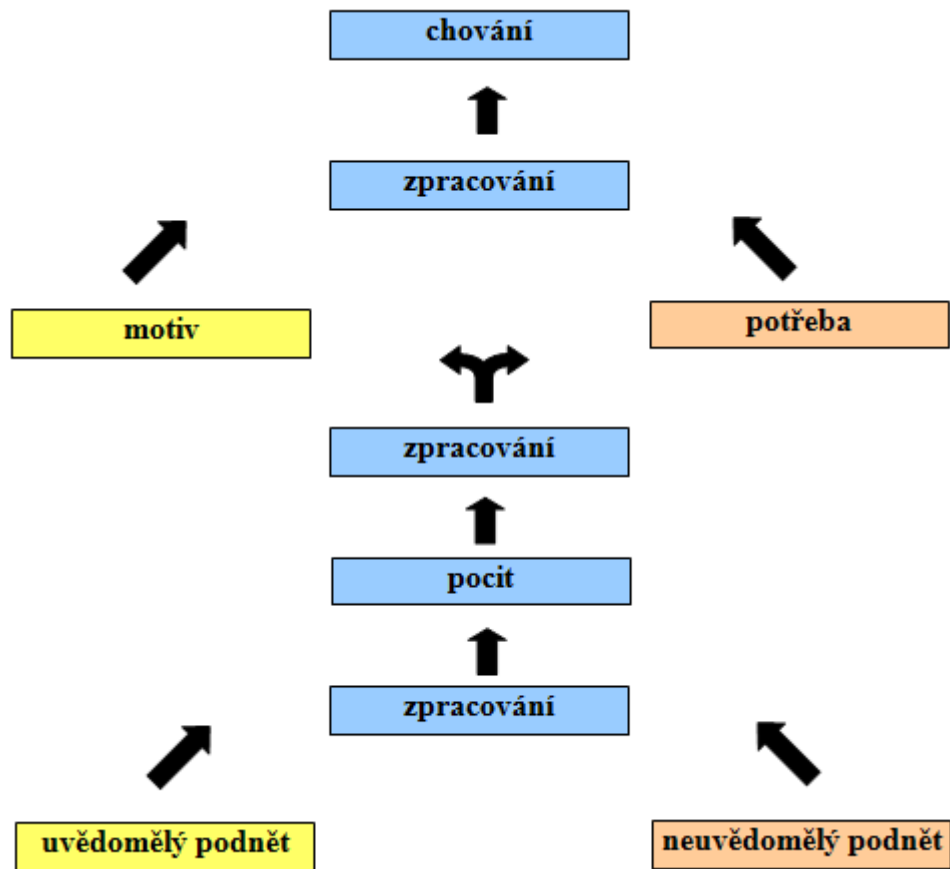
Význam pojmu „potřeba“ je velmi podobný. „*Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti.*“ (Cejthamr aj., 2010, s. 133)

Nejznámější klasifikaci potřeb a motivů představuje Maslowova pyramida potřeb, blíže vysvětlená v části *1.1.2 Teorie zaměřené na obsah*. Nejedná se však o klasifikaci jedinou, neboť potřeby a motivy lze členit dle Šamánkové (2011, s. 17 - 19) podle několika hledisek.

Podle podstaty člověka rozlišujeme potřeby a motivy biologické (např. touha najíst se, vyspat se, obléci se), psychologické (pocit psychické vyrovnanosti), estetické (požadavky na krásno, estetiku, design), sociální (vlastní bydlení), kulturní (touha po vzdělání, kulturním vyžití), sebevyjádření (touha po pochopení, vyjádření svých názorů), duchovní (touha v něco věřit apod.). Podle počtu osob, kterých se týkají, rozlišujeme potřeby a motivy individuální (např. touha po kariérním růstu, vzdělání) a kolektivní (nutnost zdravotnické péče, demokracie apod.). (Šamánková, 2011, s. 17 – 19)

Z výše uvedených definic pojmů „potřeba“ a „motiv“ vyplývá, že mezi potřebami a motivy existuje velmi blízká souvislost. V určitých případech nabývají tyto pojmy stejného významu: *„Jsou-li potřeby příčinami chování, můžeme jim říkat motivy.“* (Plamínek, 2008, s. 77) Vzájemnou souvislost ukazuje Obrázek 2.

Obrázek 2 *Vzájemná souvislost potřeb a motivů*



Zdroj: Plamínek, 2008, s. 77, úprava vlastní.

Z Obrázku 2 vyplývá, že rozdíl mezi motivem a potřebou lze spatřit zejména z hlediska uvědomování si, kdy motiv chápeme jako „uvědomovaný podnět“ na rozdíl od potřeby, která takto vnímaná vždy být nemusí.

### 1.2.5 OBECNÉ ZÁSADY MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

*„Úkolem motivačních nástrojů je zvyšovat úspěch podniku prostřednictvím zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zlepšováním individuální připravenosti podávat výkony.“ (Wöhe, 2007, s. 152)*

Správné a efektivní využívání motivačních technik patří k nejsložitějším manažerským úkolům. Urban (2010, s. 95) dokonce uvádí, že v každé organizaci existuje určité procento zaměstnanců, na které nefunguje žádný způsob motivace.

Domnívám se, že častou chybou manažerů je přílišné zaměření na urgentní úkoly, v jehož důsledku zapomínají na potřebu trvalé motivace svých podřízených, a to v nejrůznějších oblastech činnosti, vzdělávání nevyjímaje. Dochází tak k demotivaci pracovníků, která se projevuje zejména snížením pracovního výkonu, poklesem morálky, kázně, zvýšenou fluktuací apod. Dosáhnout opětovné motivace pracovníků je pak velmi obtížné.

Urban (2010, s. 95 - 96) uvádí následující časté chyby spojené s motivací. Jedná se zejména o zjednodušení motivačních nástrojů pouze na nástroje finanční (mzda, plat, odměny, bonusy), podcenění významu nefinanční motivace (např. vzdělávání, podněcování pracovníků k vytváření dobrých vztahů na pracovišti), nedocenění dopadu manažerského chování na motivaci zaměstnanců, demotivace zaměstnanců na základě chování manažera, který není dostatečným vzorem, nedostatečně komunikované cíle organizace, nesprávné pochopení cílů organizace vysvětlovaných manažerem, motivace zaměstnanců směrem, který není v souladu s cíli organizace, přejímání rozšířených, ale nesprávných motivačních principů, soustředění se na motivaci v přítomnosti (absence budoucí vize apod.)

Srpová (2010, s. 182) pak doporučuje dodržovat principy alespoň základní motivace, mezi něž patří vytváření pozitivního pole motivace, které spočívá v seznámení podřízených s cíli organizace, ztotožnění se s nimi; vedení podřízených k orientaci na zákazníka, stanovování cílů apod. Důležité je pravidelně provádět měření výkonu podřízených a zároveň nastínit vazby mezi dosaženým výkonem a odměnou za něj, tzn., že u každého úkolu je třeba stanovit stimulaci; ke každému výkonu poskytovat podřízeným zpětnou vazbu – pomáhat, pochválit, kritizovat; netolerovat průměrné či podprůměrné výkony podřízených, zajistit korektní soutěživost mezi svými podřízenými či ostatními týmy; nízký výkon podřízených by se měl řešit okamžitě, a to nejenom ve svých důsledcích, ale také v hledání příčin. Doporučuje netolerovat pracovníky, kteří nejsou loajální či narušují nějakým způsobem vazby v týmu, a slavit úspěchy jednotlivců či týmu a společně tyto úspěchy prodávat v rámci organizace.

Velkým usnadněním pro každého manažera je nastavení celé motivační strategie, kterou ve svém týmu aplikuje. Tato strategie by měla zahrnovat nejenom motivaci finanční, ale také motivaci nefinanční, včetně vzdělávací oblasti.

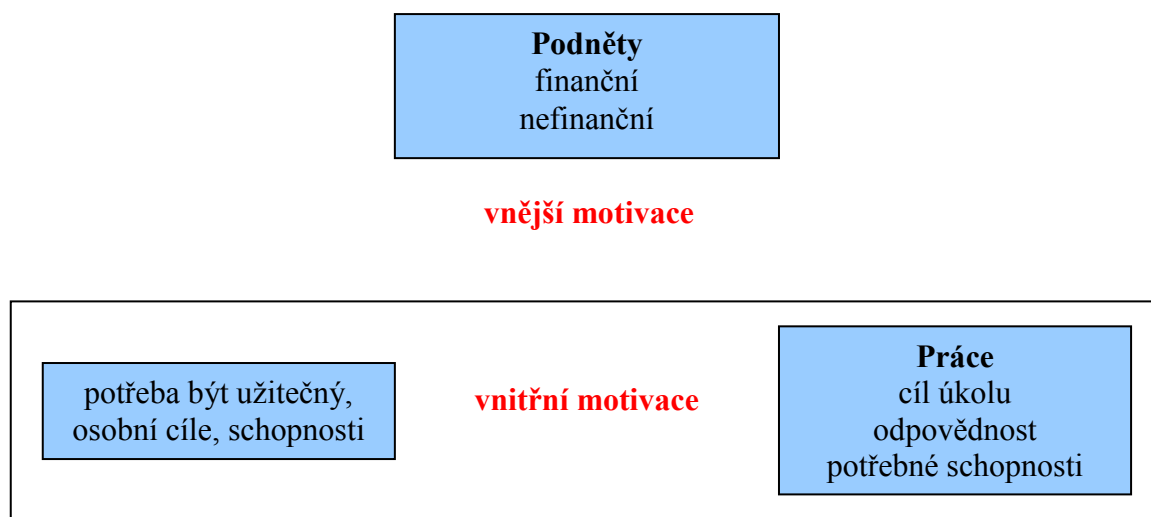
Kotter (2005, s. 60) klade velký význam rozlišování mezi motivací zaměstnanců a jejich kontrolou a řešením problémů. Uvádí, že pokud budou zaměstnanci dostatečně motivováni,

bude pro ně mnohem snazší překonávat překážky a řešit problémy. Zde narážíme na rozdíl mezi vedením (řízením) zaměstnanců a leadershipem. Zatímco vedením (řízením) lidí se manažeři snaží své podřízené „dotlačit na správnou cestu“, leadership je motivuje k dosažení správné cesty uspokojením jejich potřeb.

### VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ FAKTORY MOTIVACE

Podmoroff (2005, s. 40 - 41, 52) pak doporučuje nahlížet na celý systém motivace v úrovni dvou rovin – vnitřních a vnějších faktorů motivace. K vnitřním faktorům řadíme např. potřebu být užitečný, osobní cíle, schopnosti; k faktorům vnějším pak podněty finanční a nefinanční (např. mzda, prémie, možnost dalšího rozvoje apod.) – viz Obrázek 3.

**Obrázek 3 Rozdíl mezi vnitřními a vnějšími faktory motivace**



Zdroj: Daigeler, 2008, s. 65, úprava vlastní.

### VNITŘNÍ FAKTORY MOTIVACE

Vnitřní faktory, které ovlivňují motivaci, resp. chování jednotlivce, lze dle Carona (2012, s. 256) chápat jako faktory osobní, tzn. faktory, které vycházejí z vnitřku člověka, odpovídají jeho hodnotám, životním postojům, názorům, jeho přesvědčení a osobnímu rozvoji. „*Studie týkající se těchto témat ukazují, že motivace jednotlivce je mnohem větší, pokud se opírá o jeho vnitřní hodnoty.*“ (Caron, 2012, s. 256)

Typického zaměstnance s převažující vnitřní motivací jeho náplň práce baví, má z ní příjemné pocity, vyvolává v něm nadšení. (Caron, 2012, s. 256) Oproti zaměstnanci motivovanému pouze vnějšími faktory je spokojenější a vytrvalejší: „*Objevit a spojit svou vnitřní motivaci s vykonáváním svého povolání je tedy důležitým klíčem pro přechod ze stavu motivace do stavu nadšení.*“ (Caron, 2012, s. 257)

S vysokou mírou vnitřní motivace se setkáme např. u manažerských pracovníků v neziskových organizacích a veřejném sektoru. (Sung a Word, 2012, 705 – 734)

Vnitřní motivace má nezanedbatelný vliv na proces učení. Z průzkumu provedeného u 388 studentů středních škol v Oregonu, USA, v roce 2010 vyplývá, že studenti, u kterých převažuje vnitřní motivace, dosahují obvykle lepších studijních výsledků. (Hayenga a Corpus, 2010, s. 371 – 383)

Vnitřní faktory, resp. vnitřní motivace, se označují jako „intrinsická motivace“. Pro její využití v praxi je podstatné zjistit, co pracovník sám chce, co považuje za důležité. Pokud existuje vazba mezi vnitřní motivací a firemními cíli, stává se motivace dle Daigelera (2008, s. 64) motivací dlouhodobou.

Daigeler (2008, s. 64) řadí k faktorům vnitřní motivace obsahově atraktivní činnosti, odpovědnost, rozšiřování schopností, rozšiřování kvalifikace, uznání, výkon. Manažer by si měl při aplikování vnitřní motivace na své podřízené uvědomit, že účinné motivace dosáhne souhrou třech dimenzí: chci, můžu a smím.

Chtěním se rozumí vlastní vůle zaměstnance dosáhnout požadovaného cíle. Z toho vyplývá, že tuto dimenzi může nadřízený ovlivnit jen nepřímo. Přesto má tato dimenze zásadní význam v celém systému vnitřní motivace podřízeného. Klíčem k úspěšné motivaci je se podřízených ptát, zajímat se o to, jaké jsou jejich osobní cíle a potřeby. Manažer tím vyjadřuje respekt a důvěru ve svého podřízeného. Stanovování vzájemných dohod mezi manažerem a podřízeným velmi výrazně zvyšuje ochotu podřízeného pracovníka podávat maximální výkon. (Daigeler, 2008, s. 65 – 66)

Výrazem „můžu“ se rozumí schopnost pracovníka podat požadovaný výkon, splnit určitý úkol. I zde existuje nepřímá podpora manažera, neboť k požadovaným schopnostem se musí pracovník dopracovat sám. Pokud něčeho totiž dosáhne sám, mimořádně ho to uspokojuje.



Manažer v tomto případě musí vystupovat tak, že cíleně bude projevovat uznání nad schopnostmi pracovníka, bude mu poskytovat zpětnou vazbu. Zvyšování a zlepšování schopností podřízeného lze podpořit cíleným personálním rozvojem, osobním růstem, vzděláváním, zvyšováním kvalifikace apod. (Daigeler, 2008, s. 65 – 66)

Výraz „smět“ pak znamená mít vytvořené podmínky pro dané jednání, chování. Tuto dimenzi může nadřízený jako jedinou při vnitřní motivaci ovlivnit. Pracovníkovi vytváří potřebné podmínky pro dosažení stanoveného cíle, odstraňuje nemotivující podmínky, nahrazuje je podmínkami motivujícími. Účinným nástrojem je delegování úkolů či vyjasnění kompetencí. (Daigeler, 2008, s. 65 – 66)

Kocianová (2010, s. 26) k vnitřním faktorům ovlivňujícím motivaci pracovníka řadí ještě navíc potřebu činnosti vůbec (něco dělat, zbavit se „nadbytečné energie“); potřebu kontaktu s druhými lidmi (zejména u profesí, které předpokládají kontakt s dalšími lidmi); touhu po moci (podněcuje pracovníka v osobním rozvoji a snaze ovlivnit svůj kariérní růst); potřebu smyslu života (člověk může díky práci nacházet smysl života, cítí se být užitečný); potřebu seberealizace (práce umožňuje pracovníkovi prokázat své osobní kvality a rozvíjet osobnostní předpoklady).

Z uvedeného vyplývá, že vnitřní faktory ovlivňující motivaci pracovníka (ať už v oblasti vzdělávání či jiné oblasti) jsou silně individuální a záleží na každém jednotlivci.

Nyní se zaměřím na možnost uplatnění intrinsické motivace v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Je zřejmé, že je-li pracovníkovi umožněno, aby se vzdělával a rozvíjel, přispívá to obvykle k jeho intrinsické motivaci. K tomu, aby pracovníci podávali v oblasti svého rozvoje a vzdělávání pokud možno co nejlepší výkon, je pak možné dále přispět zajištěním obsahové atraktivity vzdělávacího procesu, projevy uznání k sebevzdělávacím aktivitám pracovníků, umožněním aplikace získaných poznatků v praxi a zvyšováním odpovědnosti pracovníka úměrně k výsledkům jeho vzdělávání.

### **VNĚJŠÍ FAKTORY MOTIVACE**

Motivace vnějšími faktory, označovaná též jako motivace extrinsická, je plně závislá na působení těchto faktorů, vyžaduje jejich neustálé dodávání – jakmile zmizí vnější podnět, ztrácí pracovník i motivaci. (Daigeler, 2008, s. 64)

Typickými podněty jsou zde dle Daigelera (2008, s. 64) peníze, postavení a titul, privilegia, jistota, pracovní podmínky.

Pokud jsou zaměstnanci motivováni vnějšími faktory, očekávají, že jim finanční motivace přinese materiální zabezpečení, aby mohli pokrýt své potřeby, a zároveň že díky nefinanční motivaci získají další nehmotné výhody plynoucí např. z příslušnosti ke konkrétní skupině či pracovní uznání apod. (Wöhe, 2007, s. 152)

K finančním faktorům motivace řadíme odměnu za práci ve formě základní mzdy, prémie, bonusů, příplatků, osobního ohodnocení apod., firemní benefity (např. finanční příspěvky na stravování, finanční příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, slevy na produkty či služby poskytované společností, použití automobilu či mobilního telefonu pro soukromé účely, příspěvky na dovolenou), podíl na výsledku hospodaření společnosti. K nefinančním faktorům vnější motivace pak patří možnost rozvoje a vzdělávání, kariérního růstu, vyhovující pracovní doba, náplň práce, podnikové klima a styl vedení. (Wöhe, 2007, s. 152 - 162)

Ve vztahu k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců považují za významné především následující aspekty extrinsické motivace: možnost kariérního postupu, získání certifikátů či akademického titulu, možnost dosáhnout lepšího finančního ohodnocení díky nově nabytým schopnostem a vědomostem a vyšší jistota pracovního místa.

### **1.2.6 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ**

Jak je zřejmé již z předchozího textu, umožnění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je na jedné straně motivačním faktorem, který přispívá k celkové výkonnosti zaměstnance při jeho běžných pracovních činnostech.

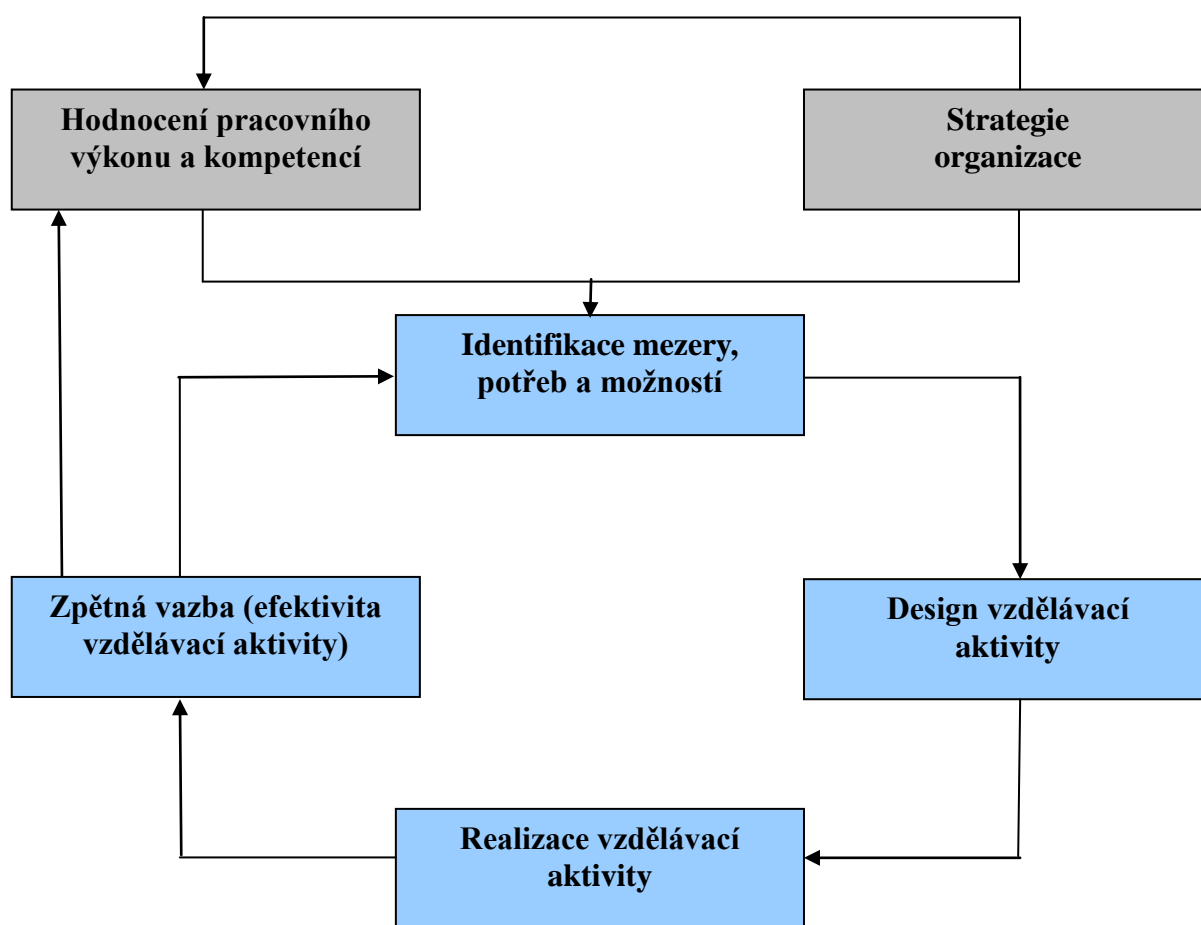
Je-li zaměstnanci umožněno vzdělávání a rozvoj, přispívá to k jeho seberealizaci, umožňuje mu to lépe porozumět některým pracovním záležitostem, vytváří předpoklady pro přijetí vyšší odpovědnosti a pro další kariérní postup. Může to přispět i k jeho pocitům jistoty – zaměstnanec předpokládá, že zaměstnavatel je ochotný investovat do jeho rozvoje právě proto, že s ním počítá v dlouhodobějším časovém horizontu.

Na druhou stranu je však třeba si uvědomit, že jakkoli je možnost vzdělávání sama o sobě motivačním faktorem, vzdělávání představuje náročnou činnost. Úspěšné zvládnutí vzdělávacích činností je přínosem jak pro pracovníka samotného, tak i pro organizaci jako celek (pracovník je díky získaným schopnostem a vědomostem schopen podávat v mnoha ohledech lepší pracovní výkon).

Proto se domnívám, že je zcela na místě, když se společnost zaměřuje i na další motivaci pracovníků ke vzdělávání jako takovému. Zde se jako vhodné prostředky jeví např. zajištění obsahové atraktivity vzdělávacích aktivit, možnost uplatnění získaných poznatků a dovedností v praxi, možnost zvyšování kompetencí, odpovědnosti a kariérního postupu zaměstnance vzhledem k jeho vzdělávacím aktivitám, vysoká míra uznání ze strany nadřízených, zajištění příjemného výukového prostředí.

Hroník (2007, s. 134) pak doporučuje, aby bylo každému pracovníkovi nastaveno schéma, které se nazývá cyklus vzdělávání (obr. 4). Toto schéma vychází z oboustranné dohody mezi manažerem a podřízeným pracovníkem a je v souladu se strategií a cíli organizace. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je pak dle Hroníka úzce spjato s hodnocením pracovníka, resp. jeho výkonností.

Obrázek 4 *Cyklus vzdělávání*



Zdroj: Hroník, 2007, s. 134, úprava vlastní.

Jak Obrázek 4 ukazuje, kromě jednotlivých fází cyklu vzdělávání je velmi důležitá zpětná vazba, která má přímý vliv na hodnocení pracovníka, resp. na posouzení, zda daná vzdělávací a rozvojová aktivita přinesla očekávané výsledky. Pokud se tak nestalo, začíná cyklus vzdělávání od začátku.

Dalším důležitým motivačním prvkem pracovníka je možnost jeho kariérního růstu. Duchoň (2008, s. 281) uvádí, že „jelikož jsou omezené možnosti pro postup vzhůru a protože se snížila jistota zaměstnání, plán osobního rozvoje by měl být sestaven tak, aby rozvíjel i přenosné dovednosti, které usnadní vývoj kariéry zaměstnanců v případě, že budou muset z organizace odejít.“

Motivace pracovníků ke vzdělávání a dalšímu rozvoji do značné míry souvisí i se stylem vedení v dané organizaci – na tuto problematiku se podrobněji zaměřím v následující kapitole.

## 2 STYLY VELENÍ ZAMĚSTNANCŮ

*„Jestliže se chováme k lidem podle toho, kdo jsou, škodíme jim. Jestliže se k nim chováme podle toho, jací by mohli být, pomáháme jim dosáhnout na jejich limity.“*

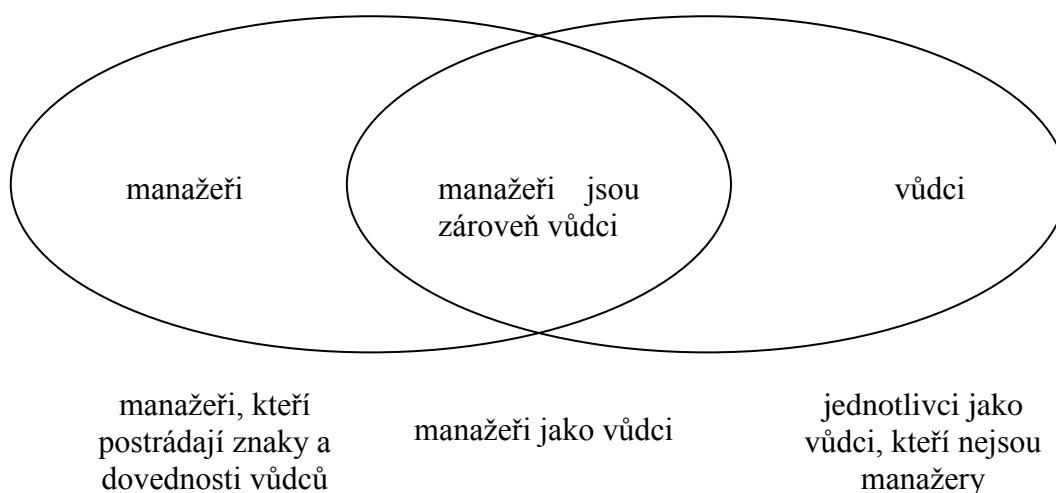
Johann Wolfgang von Goethe

Styl vedení můžeme definovat jako charakteristický projev chování a postupy manažera při plnění jeho úkolů. (Laufer, 2008, s. 26)

Vedení zaměstnanců se často zaměňuje s pojmem řízení zaměstnanců. Tato záměna je nesprávná, neboť se nejedná o synonyma: *„Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Vedení je součástí řízení a jedná se o schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s nadšením, za účelem dosažení plánovaných cílů. Jedná se o lidský faktor, který skupinu stmeluje, motivuje a orientuje k danému cíli. Proces vedení nemůže být oddělen od aktivity skupin a od efektivního budování týmu, ale naopak dobré vedení napomáhá rozvíjet týmovou práci a propojení individuálních a skupinových cílů.“* (Odcházel aj., 2007, s. 258)

U jednotlivých manažerů jsou manažerské a vůdcovské schopnosti přítomny v rozličné míře – viz obr. 5.

**Obrázek 5 Optimální kombinace vedoucího a manažera**



Zdroj: Odcházel aj., 2007, s. 258

Odcházel aj. (2007, s. 258) vysvětluje rozdíl mezi manažerem a vůdcem následovně: Manažer je osoba odpovědná za společnost, ve které pracuje, a za dosahování firemních cílů. Manažer je de facto pozice, kterou daný člověk v hierarchii společnosti zastává. Naopak vůdce je člověk, který má takovou schopnost, prostřednictvím níž dokáže přimět lidi, aby dosahovali stanovených organizačních cílů. Pojem vůdce označuje tedy spíše vlastnost člověka než jeho pozici. V ideálním případě pak manažerskou pozici zastává osoba disponující vůdčími schopnostmi.

Vůdcovství tak není vázáno na konkrétní pozici – vůdcovské schopnosti jsou uplatňovány i mimo manažerské pozice, např. rodiči, učiteli či v přátelském kolektivu. (O'Neill, 2011, s. 10)

V dalším textu budu pojmem manažer pro jednoduchost rozumět právě manažera, který je zároveň lídrem.

Společnost od manažerů obvykle očekává jisté vlastnosti a charakteristiky. Odcházel (2007, s. 260) např. uvádí následující vlastnosti ideálního manažera: schopnost přijmout zodpovědnost za svá rozhodnutí; zaměření na dokončení úkolů, které vedou ke splnění organizačních cílů; odhodlání a vytrvalost při překonávání překážek a řešení problémových situací; nápaditost při řešení problémů; schopnost motivovat ostatní; zdravé sebevědomí; akceptování souvislostí vznikajících z manažerských rozhodnutí; odolnost snášet tlak ostatních; odolnost vůči frustraci; schopnost ovlivňovat ostatní apod.

Dále se od manažera obvykle očekává, že bude mít vyšší než průměrnou inteligenci, příslušné znalosti a dovednosti nutné pro výkon dané pozice, výborné prezentační a komunikační dovednosti, schopnost motivovat, vést a přesvědčovat okolí, schopnost spolupracovat, měl by být pracovníky oblíbený, iniciativní, vytrvalý a ochotný řešit vzniklé problémy a přijímat za svá rozhodnutí konkrétní odpovědnost. (Odcházel aj., 2007, s. 260)

Je ovšem zřejmé, že styl vedení jednotlivých manažerů je značně rozdílný. Jednotlivé styly vedení, resp. přístupy manažerů k vedení podřízených, včetně charakteristiky těchto stylů jsou popsány v části *1.2.1 Jednotlivé styly vedení a jejich charakteristiky*.

## 2.1 JEDNOTLIVÉ STYLY VEDENÍ A JEJICH CHARAKTERISTIKY

*„Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí.“*

Theodore Roosevelt

Styl vedení jsme si výše definovali jako charakteristický projev chování manažera. Pro každého manažera je individuální, lze však vypožorovat shodné znaky ve stylu vedení jednotlivých manažerů. Model vedení je pak určitý teoretický konstrukt, jehož cílem je klasifikovat styly vedení do určitých skupin.

V průběhu vývoje manažerské praxe se postupně objevilo více různých modelů vedení. Jednotlivé modely vycházely z modelů předcházejících, přicházely s novými myšlenkami. V následujících podkapitolách jsou popsány některé z těchto modelů.

### 2.1.1 LIKERTŮV MODEL

Z konce třicátých a začátku čtyřicátých let 20. století pocházejí dva projekty z Michiganu a Ohia, které určily dvě dimenze manažerského chování. První dimenze představuje dle Odcházela (2007, s. 261) chování zaměřené na potřeby zaměstnance, zatímco druhá dimenze se soustředí na chování zaměřené na výkonnost. Výsledky kombinací těchto dvou dimenzí ukazuje Tabulka 1.

**Tabulka 1 Dimenze chování manažerů / vůdců**

		Zaměření na výkonnost	
		vysoké	nízké
Zaměření na potřeby zaměstnanců	vysoké	vysoká výkonnost málo stížností pracovníků malý obrat	nízká výkonnost málo stížností pracovníků malý obrat
	nízké	vysoká výkonnost mnoho stížností pracovníků vysoký obrat	nízká výkonnost mnoho stížností pracovníků vysoký obrat

Zdroj: Odcházela aj., 2007, s. 261.

Na základě Tabulky 1 provedl jeden z michiganských výzkumníků Rensis Likert členění manažerských stylů do následujících čtyř kategorií:

- *přísně autokratický*<sup>1</sup>
- *benevolentně autokratický*
- *participativní*
- *demokratický*<sup>2</sup>. (Odcházal aj., 2007, s. 261)

Přísně autokratický styl vedení popisuje Odcházal aj. (2007, s. 261) jako styl, při kterém manažer nedůvěřuje svým podřízeným, zadává pouze příkazy, nedeleguje úkoly, „motivuje“ pouze pomocí hrozeb, velmi málo se svými podřízenými komunikuje a týmová (spolu)práce téměř neexistuje.

Dvořáková aj. (2007, s. 186) tento styl označuje jako direktivně autoritativní a doplňuje, že manažer při uplatňování tohoto stylu vedení podřízených uplatňuje pouze komunikaci vertikální, a to směrem dolů, tzn., že rozhodování nechává pouze na centrálním vedení.

Druhým manažerským stylem je dle Likerta styl benevolentně autokratický. Manažer při tomto stylu vedení důvěřuje svým podřízeným pouze částečně, také zadává příkazy a úkoly nedeleguje nebo zcela výjimečně, ale už se u něj objevuje motivace pomocí odměn a částečná spolupráce se svými podřízenými. (Odcházal aj., 2007, s. 261)

Dvořáková aj. (2007, s. 187) doplňuje, že manažer u tohoto stylu vedení umožňuje komunikaci směrem nahoru, ale podřízení ji moc často nevyužívají. Pokud deleguje, uplatňuje

---

<sup>1</sup> Výraz „autokratický“ pochází z řeckého slova „autokrator“, což znamená samovládce. Autokracie je tedy forma vlády, při které je veškerá státní moc soustředěna do rukou jednoho vládce. Všechna rozhodnutí činí on, ostatní musí poslouchat. Takto je pojem chápán i v teorii vedení pracovníků. V dnešní době se spíše místo slova autokratický používá výraz „autoritativní“. Tento pojem pochází také z řeckého slova – „auctoritas“ – které znamená respekt, vážnost. Přestože původní význam tohoto slova je pozitivní, dnes se pojem autoritativní používá spíše v negativním slova smyslu. Často se pod tímto výrazem chápe diktátorské, bezohledné chování. (Laufer, 2008, s. 26)

<sup>2</sup> Výraz „demokratický“ Laufer (2008, s. 27) popisuje také. V oblasti vedení lidí se pod slovem demokratický rozumí takový styl vedení, kdy manažer vytvoří svým podřízeným dostatečný prostor pro rozhodování.



kontrolu podřízených. Někdy po svých podřízených vyžaduje nápady a názory. Tento styl vedení označuje také jako liberálně autoritativní styl.

Třetí zmiňovaný styl vedení je styl participativní. Manažer při něm svým podřízeným naslouchá, nicméně důvěra je zde opět částečná. Používá motivaci pomocí odměn a částečně své podřízené zainteresovává do řízení. Manažer je schopen používat konstruktivní názory a myšlenky svých podřízených. (Odcházal aj., 2007, s. 261)

Dvořáková aj. (2007, s. 187) tento styl definuje jako styl konzultativní. Uvádí, že manažer používá a podporuje oboustrannou komunikaci se svými podřízenými.

Posledním zmiňovaným stylem je styl demokratický (Odcházal aj., 2007, s. 261), který Dvořáková aj. (2007, s. 187) naopak označuje jako participativně-skupinový. Na jeho definici se však oba autoři shodují.

Uvádějí, že tento styl znamená plnou důvěru manažera ve své podřízené, některá rozhodnutí dokonce nechává na svých podřízených. K motivaci používá odměny a podřízení mají možnost se účastnit řízení. Manažer je schopen a ochoten se se svými podřízenými dělit o své názory a myšlenky. Podporuje své podřízené v předávání jejich nápadů a myšlenek a snaží se tyto nápady a myšlenky využívat. Je podporována oboustranná komunikace a k podřízeným je přistupováno spíše jako k partnerům.

Manažeři, kteří používají demokratický styl vedení svých podřízených, dosahují podle Likerta jako lídři největších profesionálních úspěchů.

Likert označuje jednotlivé styly vedení jako „alternativní životní styly organizace“. (Odcházal aj., 2007, s. 261). Představují tradiční členění manažerských stylů vedení, ze kterých vycházeli později ostatní autoři. (Dvořáková aj., 2007, s. 187) Obecně platí, že jednotlivé popsání styly vedení jsou vhodné v rozličných situacích.

Např. průzkum provedený v roce 2008 u 81 vrcholových manažerů různých velkých firem v Chorvatsku ukázal, že u společností s 250 – 750 zaměstnanci a u společností, jejichž počet zaměstnanců přesahuje 3 000, převažuje participativní styl vedení, společnosti se 751 – 3 000 zaměstnanci se pak obvykle pohybují na pomezí mezi benevolentně autokratickým a participativním stylem vedení. (Raguz, 2010, s. 154 – 160)

Jiný průzkum, provedený v roce 2009 u 203 firem, z nichž 66 tvořily firmy podnikající na území Mexika a zároveň v mexickém vlastnictví a 137 firmy v mexickém vlastnictví působící na území USA, ukázal, že u těchto firem převažuje participativní styl vedení. (Jimenez, Fasci a Valdes, 2009, s. 251 – 263).

Rozdíly dopadů autokratického a demokratického stylu vedení shrnuje Tabulka 2.

**Tabulka 2 Rozdíly dopadů autokratického a demokratického stylu vedení**

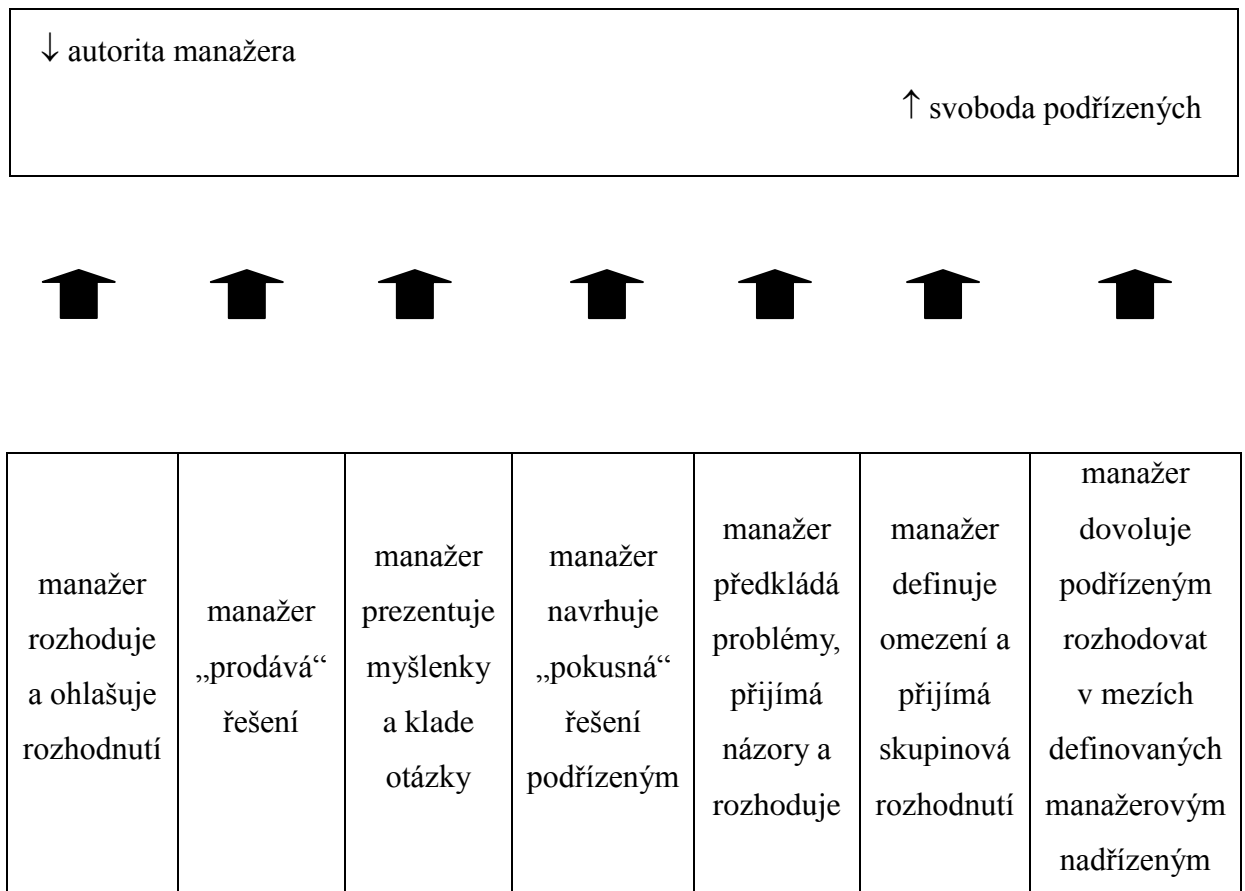
<b>Autokratický styl vedení</b>	<b>Demokratický styl vedení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rychlé rozhodování</li> <li>• nedochází ke zdlouhavému vytváření názoru</li> <li>• rozhodnutí se nezpochybňují</li> <li>• nezpochybnitelná autorita manažera</li> <li>• manažer prosazuje svá rozhodnutí</li> <li>• pevná organizace</li> <li>• přesné pokyny</li> <li>• vysoká specializace</li> <li>• rutina</li> <li>• přímé přidělování úkolů</li> <li>• bezprostřední zásahy vedení</li> <li>• kontrolní mechanismy</li> <li>• jasně daná zodpovědnost při chybování</li> <li>• menší náročnost při přesvědčování</li> <li>• nízké vlastní riziko pracovníků</li> <li>• jednoznačná pravomoc rozkazovat</li> <li>• práce podle předem stanoveného zadání</li> <li>• jasné vymezení pracovních oblastí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoké vědomí odpovědnosti</li> <li>• využívání zkušeností a nápadů</li> <li>• samostatnost pracovníků</li> <li>• šance zažít osobní úspěch</li> <li>• zastupitelnost</li> <li>• týmový duch</li> <li>• spolupráce</li> <li>• výměna znalosti a zkušeností</li> <li>• podněty vzniklé z kontroverzních debat</li> <li>• skutečné ztotožnění se s rozhodnutími</li> <li>• vysoká identifikace s firmou</li> <li>• uplatňování lidských kvalit</li> <li>• improvizace</li> <li>• sebedůvěra pracovníků</li> <li>• rozsáhlá sebekontrola</li> <li>• šance opravit své chyby</li> <li>• připouštění konstruktivní kritiky</li> <li>• přátelská pracovní atmosféra</li> <li>• vysoká vlastní zodpovědnost</li> </ul>

Zdroj: Laufer, 2008, s. 31, úprava vlastní.

## 2.1.2 TANNENBAUM-SCHMIDTŮV MODEL

Tannenbaum-Schmidtův model vychází z kritiky Likertova modelu. Robert Tannenbaum a Warren Schmidt vyčítají Likertovu modelu extrémní volbu mezi autokratickým a demokratickým stylem vedení. Oba vědci tvrdí, že manažer má při uplatňování stylů vedení mnohem širší volbu – k vedení svých podřízených si může zvolit spojité spektrum vůdčích stylů, jak ukazuje Obrázek 6. (Odcházal aj., 2007, s. 262)

**Obrázek 6 Tannenbaum-Schmidtův model kontinuity vůdčího chování**



Zdroj: Odcházal aj., 2007, s. 262, úprava vlastní.

Zcela v levé části spektra se setkáváme s velmi autoritativním stylem vedení, kdy manažer neumožňuje podřízeným jakékoli zapojení do rozhodovacího procesu – podřízení jsou postaveni před hotové rozhodnutí. (Tannenbaum, Schmidt, 1973, s. 163 – 164)

O něco méně autoritativní je styl spojený s „prodejem“ řešení – manažer sice stále rozhoduje zcela sám, rozhodnutí však prezentuje s ohledem na možný odpor ze strany pracovníků, rozhodnutí prezentuje přesvědčivě, zdůrazňuje jeho přínosy, usiluje tak o vytvoření

souhlasného postoje zaměstnanců vzhledem k danému rozhodnutí. (Tannenbaum, Schmidt, 1973, s. 164)

O další krůček méně autoritativní je styl, kdy manažer prezentuje řešení a následně vyzývá podřízené ke kladení otázek – rozhodnutí je stále plně v rukou manažera, prostřednictvím otázek je však podřízeným umožněno lépe porozumět různým aspektům daného rozhodnutí. Tato závěrečná diskuse přispívá k lepšímu pochopení dopadů rozhodnutí jak u podřízených, tak i u manažera, který si může některá hlediska rozhodnutí uvědomit až na základě dotazů podřízených. (Tannenbaum, Schmidt, 1973, s. 164)

Styl, při kterém manažer navrhuje „pokusná“ řešení podřízeným, probíhá následovně: manažer samostatně identifikuje a analyzuje určitý problém, navrhne možné řešení, které předloží podřízeným k diskusi – ti tak mají možnost navrhnout změny v tomto rozhodnutí, upozorňovat na jeho přínosy i nedostatky. Manažer pak navržené řešení může a nemusí přizpůsobit návrhům pracovníků, rozhodnutí je zde opět na manažerovi samotném. (Tannenbaum, Schmidt, 1973, s. 164)

Zatímco u doposud popsaných stylů přicházel manažer za podřízenými s řešením situace, při následujícím stylu již manažer předkládá podřízeným problémy a podřízení navrhují jejich možná řešení. V kompetenci manažera je na jedné straně identifikace problému, na straně druhé pak výběr vhodného řešení, popř. jeho konkretizace. (Tannenbaum, Schmidt, 1973, s. 164, 168)

Velmi demokratické jsou pak poslední dva styly v pravé části spektra. Pro předposlední styl je charakteristické, že manažer definuje určitý problém a limity ohraničující jeho možná řešení (např. maximální výši nákladů). Nalezení možných řešení a výběr vhodného řešení jsou pak v kompetenci skupiny podřízených, přičemž manažer může figurovat jako člen této skupiny. (Tannenbaum, Schmidt, 1973, s. 168)

Zcela v pravé části spektra pak nalzáme styl, při kterém je podřízeným umožněno o problémech v plné míře rozhodovat v mezích definovaných manažerovým nadřízeným. (Tannenbaum, Schmidt, 1973, s. 168 - 169)

Výběr manažerského stylu vedení dle Odcházela aj. (2007, s. 262) závisí na třech důležitých faktorech. Prvním faktorem je manažer a jeho osobnostní rysy a předpoklady, druhý faktor tvoří podřízení a třetí konkrétní situace.

Cejthamr (2010, s. 115) tyto faktory blíže specifikuje. Síla v režii manažera spočívá v jeho hodnotovém systému, jeho důvěře ve své podřízené, sklonech k vedení a pocitu jistoty v nejisté situaci.

Síla v režii podřízených je v intenzitě jejich potřeby nezávislosti, připravenosti přijmout za své rozhodnutí konkrétní odpovědnost, stupni jejich tolerance přijmout nejasnosti, zájmu o daný problém a pochopení jeho podstaty a důležitosti, pochopení cílů organizací a ztotožnění se s nimi, v síle jejich potřebných znalostí a zkušeností vyřešit daný problém a rozsahu potřebného dalšího vzdělání, které povede ke spoluúčasti na rozhodování. (Cejthamr, 2010, s. 115)

Posledním vysvětlovaným faktorem je síla zakotvená v konkrétní situaci. Charakteristika situace zahrnuje typ konkrétní organizace, skupinovou efektivitu, podstatu daného problému a v neposlední řadě i tlak času. (Cejthamr, 2010, s. 115)

Tannenbaum a Schmidt pak ve svém článku z roku 1973 (s. 167) dále zmiňují úlohu prostředí v dané organizaci a ve společnosti jako celku.

Protože je výběr konkrétního manažerského stylu závislý na konkrétní situaci, je tento model označován jako kontingenční (poznávací) teorie vedení. (Odcházela aj., 2007, s. 262)

### **2.1.3 GOLEMANŮV MODEL**

Další kontingenční (poznávací) teorii rozvinul Daniel Goleman. Na základě výzkumu čtyř tisíc manažerů z celého světa identifikoval a blíže popsal šest možných stylů vedení, které jsou limitovány pracovní atmosférou v dané organizaci a finančními výsledky konkrétní společnosti. Tabulka 3 popisuje těchto šest stylů vedení, jejich dopady do praxe a schopnosti, které musí daný manažer při jejich aplikaci mít. (Odcházela aj., 2007, s. 264)

**Tabulka 3 Styly vedení podle Daniela Golemana**

<b>Styl</b>	<b>Praxe</b>	<b>Schopnosti</b>
Nátlakový	vyžadování shody	schopnost dosažení výsledků, sebeřízení
Autoritativní	mobilizování lidí	sebevědomí, zrychlení výkonu
Spojenecký	vytváření harmonie	empatie, komunikace
Demokratický	konsenzus	spolupráce, team building
Charismatický	nastavení vysokých standardů	iniciativa, schopnost dosažení výsledků
Koučování	rozvoj lidí	empatie, sebevědomí

Zdroj: Odcházel aj., 2007, s. 264, úprava vlastní.

Dle Golemana může manažer dosáhnout lepších výsledků, pokud se nedrží jediného stylu, ale v závislosti na situaci střídá všechny uvedené přístupy, vždy ve vhodný moment a ve správné míře. Goleman dále tvrdí, že vhodnému užití jednotlivých stylů se lze naučit. (Goleman, 2000, s. 78)

Nátlakový styl vedení používá manažer v kritické situaci, kdy musí rychle jednat, často je v časové tísní, či pokud pracuje s problémovými lidmi. (Odcházel aj., 2007, s. 264) Goleman uvádí, že mimo zmíněné kritické situace přináší tento styl obvykle horší výsledky ve srovnání s jinými styly a i v kritických situacích je třeba značné opatrnosti při jeho použití. Tento styl má velmi destruktivní dopad na flexibilitu organizace, zaměstnanci mají obavy přicházet s novými návrhy, pociťují nedostatek respektu, u některých se objevuje odmítavé chování. (Goleman, 2000, s. 82)

Autoritativní styl uplatňuje manažer v okamžiku, kdy potřebuje od svých podřízených získat nové vize, nápady, podněty, či se ubírat novým směrem. (Odcházel aj., 2007, s. 264) Autoritativní lídr působí jako vizionář, motivuje zaměstnance tím, že jim objasní úlohu jejich

činnosti v celkové vizi organizace. Prostřednictvím autoritativního stylu je možné maximalizovat oddanost firemním cílům a strategii. (Goleman, 2000, s. 83)

Spojenecký styl vedení manažer používá nejčastěji v situaci, kdy se jeho podřízení z jakéhokoliv důvodu ocitnou ve stresu a je třeba je motivovat, „vyléčit“ problémovou situaci. (Odcházel aj., 2007, s. 264) Tento styl pomáhá vytvářet harmonii v pracovním kolektivu, zlepšovat úroveň komunikace a upevňovat emocionální vazby. Nezahrnuje však dostatek prostředků pro korekci horších či průměrných pracovních výsledků, proto by se manažer měl vyvarovat používání výhradně tohoto stylu. Goleman doporučuje střídání spojeneckého a autoritativního stylu. (Goleman, 2000, s. 84 - 85)

Demokratický styl spočívá ve vytváření konsenzu, tzn. dosažení vzájemného souhlasu. (Odcházel aj., 2007, s. 264) To přispívá ke zvýšení flexibility a pocitu odpovědnosti u pracovníků. Předpokladem použití tohoto stylu je dostatečná informovanost pracovníků o řešeném problému. Rizikem je možný vznik situací, kdy se i při dlouhotrvajících a opakovaných jednáních nedaří konsenzu dosáhnout. (Goleman, 2000, s. 85)

Charismatický styl vedení se uplatňuje v okamžiku, pokud manažer potřebuje dosáhnout pomocí velmi motivovaného týmu rychlého výsledku. (Odcházel aj., 2007, s. 264) Charakteristická je pro tento styl vysoká míra zaměření na zvyšování výkonu, jak co do rychlosti provedení pracovních úkonů, tak i do jeho kvality. Goleman doporučuje opatrnost při používání tohoto stylu. Přílišné požadavky na výkonnost mohou zaměstnance demoralizovat, dochází ke ztrátě flexibility a pocitu odpovědnosti. (Goleman, 2000, s. 86)

Poslední styl vedení bývá označován jako koučování a manažer ho uplatňuje při vedení svých podřízených, pokud potřebuje zlepšit jejich výkon nebo pomoci rozvíjet jejich silné stránky. (Odcházel aj., 2007, s. 264) Manažer pomáhá zaměstnancům identifikovat jejich silné i slabé stránky a vytváří u nich oddanost jejich osobním a profesním cílům. Povzbuzuje je ke stanovení dlouhodobých cílů jejich rozvoje a napomáhá jim vytvářet plán dosažení takových cílů. Typická je zde vysoká míra delegování a důraz na rozvoj a učení pracovníků – i za cenu drobných krátkodobých selhání. (Goleman, 2000, s. 86 - 87)

Goleman uvádí, že koučování je z uvedených stylů vedení v praxi používáno nejméně často, což většina manažerů zdůvodňuje nedostatkem času. Typická pro něj je vzájemná důvěra a průběžný dialog mezi manažerem a podřízeným. Podřízený si uvědomuje jemu svěřenou

důvěru, zájem ze strany manažera a očekávání ohledně své výkonnosti – výsledkem je silná oddanost pracovníků. Koučování tak má velmi pozitivní dopad na výkonnost, a to i přesto, že se zaměřuje ve vyšší míře na osobní rozvoj zaměstnance než na pracovní úkony. Riziko při použití tohoto stylu spočívá v jeho možném špatném zvládnutí ze strany manažera. Tento styl rovněž není efektivní při vedení zaměstnanců, kteří nejsou ochotni se rozvíjet, učit či měnit své návyky. (Goleman, 2000, s. 87)

Goleman doporučuje manažerským pracovníkům, aby si osvojili pokud možno co nejvíce stylů vedení (ideálně čtyři a více) a ty střídali dle potřeb konkrétní situace. (Goleman, 2000, s. 88)

Odcházel pak uvádí, že ve většině situací bývají nejefektivnějšími participativní a demokratický styl vedení, a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem je fakt, že existuje vyšší zapojení pracovníků v dané organizaci. Pracovníci navíc dosahují vyšší kvality pracovního života. Druhý důvod s prvním úzce souvisí. Spočívá v možnosti sdílení schopností a znalostí pracovníků v organizaci. (Odcházel aj., 2007, s. 264)

Odcházel aj. (2007, s. 264) ve svém odůvodnění pokračuje: *„Demokratické vedení přináší vyšší stupeň souhlasu pracovníků s rozhodnutími, na kterých se sami podíleli, a následně i souhlas se změnami souvisejícími s těmito rozhodnutími, dále přináší větší důvěru ve vedoucí pracovníky a přináší i nové a kreativní myšlenky řešení.“*

Kontingenční teorie obecně jsou však některými odborníky kritizovány, a to především z důvodu, že je velmi obtížné provést analýzu okolního prostředí, manažeři nejsou schopni se zcela adaptovat na okolní prostředí a v případě jejich adaptace na okolní prostředí (a tím i změny stylu vedení podřízených) by utrpěla jejich důvěryhodnost. (Odcházel aj., 2007, s. 265)

#### **2.1.4 BURNSŮV MODEL – VEDENÍ LIDÍ V 21. STOLETÍ**

Na konci 20. století se objevily dva důležité trendy v oblasti vedení zaměstnanců. První trend představoval a vyzdvihoval roli silného charismatického a vizionářského vůdce. Druhý trend je charakterizován situací, kdy neexistuje jeden vůdce, ale vedení se stává úkolem všech manažerů organizace na jakékoliv úrovni řízení. (Odcházel aj., 2007, s. 265)



Objevují se pojmy „nový lídr“ a „superlídr“. „*Pod pojmem nový lídr rozumíme inspirativního vizionáře, který se zaměřuje na vytváření a sdělování nových vizí a vytváří kulturu, ve které je každý pracovník směřován, vzděláván a zplnomocňován tak, aby celá organizace dosáhla těchto vizí.*“ (Odcházel aj., 2007, s. 265)

„*Superlídr je takový vůdce, který je schopen podněcovat vůdčí schopnosti v ostatních členech organizace. Následně je i zplnomocňovat a budovat jejich nezávislost na formálních vůdcích a stimulovat jejich spoluúčast na řízení a kreativitu.*“ (Odcházel aj., 2007, s. 265)

James Burns rozlišoval styly vedení na transakční a transformační. Transformační styl vedení Burns charakterizuje následovně: vůdce a jeho následníci se navzájem vyzdvihují na vyšší úroveň motivace a morálky. (Rost, 1993, s. 164)

Rozdíl mezi transakčním a transformačním stylem vedení ukazuje Tabulka 4. Zaměřuje se na srovnání způsobu realizace, motivace a prostředků.

**Tabulka 4 Rozdíl mezi transakčním a transformačním stylem vedení**

	<b>Transakční styl vedení</b>	<b>Transformační styl vedení</b>
Způsob realizace	<ul style="list-style-type: none"><li>• vzájemná výměna = transakce</li><li>• pracovník poskytuje svůj talent, zkušenosti a úsilí</li><li>• manažer ho za to odměňuje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zvýšením úrovně uvědomění o významu a hodnotě výsledků práce a o způsobech vedoucích k jejich dosažení</li><li>• působením na lidi, aby své zájmy přenesli na zájmy týmu a organizace</li><li>• převedením potřeb na vyšší potřeby a jejich rozšířením</li></ul>
Motivace	<ul style="list-style-type: none"><li>• uspokojování aktuálních potřeb pracovníků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• uspokojování vyšších potřeb pracovníků</li><li>• uplatňování metod sebmotivace</li></ul>
Prostředky	<ul style="list-style-type: none"><li>• podmíněná odměna</li><li>• řízení výjimkou</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• charisma</li><li>• inspirativní vedení</li><li>• individualizovaná úcta</li><li>• intelektuální stimulace</li></ul>

Zdroj: Tureckiová 2004, s. 80, úprava vlastní.

Z Tabulky 4 vyplývají vzájemné odlišnosti obou stylů vedení. Zatímco transakční styl vedení se soustředí na řešení aktuálních problémů (situací), na základě kterých nastává výměna mezi manažerem a podřízeným, transformační styl vedení jde více do hloubky. Snaží se uspokojovat potřeby pracovníků, na základě kterých budou pracovníci motivováni dosahovat vyšších výkonů, které ve finále povedou k dosažení cílů, které si organizace stanovila.

Transakčního vůdce charakterizuje Odcházal aj. (2007, s. 265) jako vůdce, který vytváří vzájemné vztahy s podřízenými na základě směny. Směna spočívá ve výměně toho, co chtějí jeho podřízení, a toho, čeho chce dosáhnout samotný manažer. Transakční vůdci chápou své vztahy s podřízenými jako výměnu něčeho za něco.

Transformační vůdce je chápán jako vůdce, který vytváří vzájemné vztahy s podřízenými na základě motivačních prvků a spoluúčasti. Svě podřízené ovlivňuje a inspiruje ke zlepšení

jejich výkonu, což v konečném důsledku vede ke zlepšení výkonu celé organizace. Transformační vůdce je charismatický jedinec, který se nespokojí s běžnými výkony svých podřízených. (Odcházal aj., 2007, s. 265)

Burns uvádí, že transformační styl vedení vytváří pevnější vztah mezi lídrem a podřízenými. Zatímco při transakčním stylu vedení sledují podřízení a vůdce každý svůj zájem, který uspokojují na základě proběhlé „směny“, pro transformační styl vedení je typické vytvoření společného zájmu. (Burns, 1978, s. 133 – 134)

## **2.2 MOŽNÉ SOUVISLOSTI MEZI STYLEM VEDENÍ A MOTIVACÍ ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI**

Jednotlivé zde popsané styly vedení se liší zejména v následujících aspektech: míra odpovědnosti svěřená zaměstnanci, míra jeho participace v rozhodovacím procesu, míra komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným. V dalším textu se zamyslím nad tím, jak tyto aspekty ovlivňují motivaci zaměstnance k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

Domnívám se, že je-li zaměstnanci svěřena vyšší míra odpovědnosti, přispívá to k jeho motivaci učit se a přispívat svépomocí vlastnímu rozvoji. Zaměstnanec si uvědomuje svou odpovědnost. Z této odpovědnosti pak vyplývá potřeba znalostí a dovedností spojených s výkonem dané pracovní činnosti. Zaměstnanec je tak zcela přirozeně poháněn získávat znalosti a dovednosti, které mu pro danou pracovní činnost chybí, popřípadě jejichž potřeba nově vyvstává v souvislosti se změnami pracovní náplně. Obdobně zaměstnanec usilující o kariérní postup bude přirozeně motivován získávat znalosti a dovednosti potřebné pro pozici, o niž má zájem. Pokud se ovšem nebude domnívat, že již těmito znalostmi a dovednostmi disponuje.

Vyšší míra participace v rozhodovacím procesu pak, dle mého názoru, probouzí u pracovníků zájem o interní firemní záležitosti, o cíle a strategii firmy i dané organizační jednotky a o aktuálně řešené problémy. Může též vést k zájmu o znalosti a schopnosti s aktuálně řešenými problémy související – to zejména v pracovním kolektivu, kde jsou vítány různé zlepšovací a inovativní návrhy ze strany pracovníků.

Komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným pak může vést především k lepšímu rozpoznání konkrétních vzdělávacích potřeb, zároveň lze prostřednictvím vhodné komunikace zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji přímo motivovat.

V rámci Likertova modelu tak, dle mého názoru, bude motivace pracovníků ke vzdělávání a rozvoji nejnižší u přísně autokratického stylu, který je charakterizován nedůvěrou k podřízeným a tedy nízkou mírou jim svěřené odpovědnosti, nízkou mírou komunikace a skutečností, že zaměstnanci nejsou zapojeni do rozhodovacího procesu.

Poměrně nízkou míru motivace ke vzdělávání očekávám i u benevolentně autokratického stylu vedení – motivace zde vyplývá ze spolupráce s podřízenými, která je nadřízeným do jisté míry uplatňována.

Participativní styl již zainteresovává podřízené do řízení, manažer je schopen používat jejich konstruktivní názory a myšlenky, komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem je intenzivnější. Z těchto faktorů vyplývá poměrně vysoká míra motivace pracovníků ke vzdělávání.

Nejvyšší míru motivace pak očekávám při demokratickém stylu vedení, kdy je zaměstnancům umožněno do značné míry participovat na rozhodování, je jim svěřena značná míra odpovědnosti, je k nim přistupováno jako k partnerům, probíhá intenzivní komunikace mezi pracovníky a nadřízeným.

Co se týče Tannenbaum-Schmidtova modelu, motivace pracovníků ke vzdělávání a rozvoji bude, dle mého názoru, růst směrem k pravé straně spektra, spolu s rostoucí mírou participace pracovníků na rozhodovacím procesu.

V Burnsově modelu očekávám vyšší míru motivace ke vzdělávání a rozvoji při transformačním stylu vedení v důsledku sdílených zájmů pracovníka a organizace – pracovník je tak přirozeně motivován získávat poznatky a dovednosti, které přispějí k jeho pracovnímu výkonu.

V rámci Golemanova modelu předpokládám nejnižší míru motivace ke vzdělávání a rozvoji při nátlakovém stylu vedení, kdy zaměstnancům není umožněno participovat na rozhodování, není věnována pozornost jejich novým návrhům. Tuto skutečnost ovšem nevnímám jako

negativum daného stylu – jedná se o styl určený k použití v kritických situacích, kdy je prioritou rychlé řešení určitého problému.

Autoritativní a demokratický styl, dle mého názoru, mohou přispět zejména k zájmu zaměstnanců o interní záležitosti firmy, její cíle, strategii, aktuálně řešené problémy. V souvislosti s potřebou inovativních nápadů pak u některých zaměstnanců vyvstane zájem o nové poznatky související s jejich pracovní činností.

Domnívám se, že spojenecký styl vedení pak může pomoci udržet motivaci pracovníka při dlouhodobější vzdělávací aktivitě – obzvláště v situacích, kdy jeho původní motivace upadá.

U charismatického stylu očekávám jen velmi omezené možnosti v oblasti motivace pracovníků ke vzdělávání. V určitých případech se patrně může objevit přirozená potřeba pracovníků zlepšit určité pracovní dovednosti, popř. získat potřebné znalosti, umožňující vyhovět vysokým požadavkům na výkonnost a kvalitu.

Velmi úzký vztah pak spatřuji mezi motivací pracovníků ke vzdělávání a rozvoji a koučováním. Zde se manažer přímo zaměřuje na osobní rozvoj zaměstnanců, pomáhá jim identifikovat jejich silné a slabé stránky, stanovit dlouhodobé cíle jejich rozvoje a stanovit plány jejich dosažení. Pracovníkům je zároveň svěřena odpovědnost a možnost participovat na rozhodovacím procesu.

Zajímavý model motivace zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji, založený do značné míry na koučování, používá např. česká společnost 2N Telekomunikace, a. s. Zaměstnancům společnosti je obecně svěřena plná odpovědnost za výstupy jejich práce – v souladu s touto firemní politikou pak zaměstnanci zodpovídají i za vlastní rozvoj. *„Neboli nikdo neočekává, že HR odborník na vzdělávání bude obcházet s nabídkou kurzů a říkat, jakým má ten který zaměstnanec projít. Poptávka po rozvojových programech a vzdělávání souvisí bezpochyby s mírou osobní zralosti každého člověka: vidím, že mi něco nejde, potřebuji se v tom zlepšit, a proto si to přiznám a mluvím o tom s lidmi, co mi v tom mohou pomoci. Nebo když to nevidím sám, můžu si říci o zpětnou vazbu, případně ji dostanu od kolegy nebo nadřízeného.“* (Rousová, 2012)

Zaměstnanci společnosti 2N Telekomunikace tak sami, popř. ve spolupráci s kolegy či nadřízeným, definují své momentální vzdělávací potřeby. Jednou ročně pak probíhá tzv. „rozvojová schůzka“ kde zaměstnanec tyto vzdělávací potřeby konzultuje s nadřízeným. Na základě záznamu z této schůzky pak HR oddělení sestavuje danému pracovníkovi vzdělávací řešení dle jeho potřeb. (Rousová, 2012)

### **3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ VLIVU STYLU VEDENÍ NA MOTIVOVANOST ZAMĚŠTNANCŮ ZODPOVÍDAT ZA VLASTNÍ ROZVOJ**

Tato kapitola se zabývá deskripcí průběhu provedeného výzkumného šetření provedeného za účelem ověření stanovených hypotéz a jeho výsledků. Nejprve je vysvětlen cíl šetření, popsán cílový soubor, rozebrán metodický postup, poté se zaměřuji na tvorbu dotazníku a přípravu a průběh rozhovorů, následují výsledky celého šetření.

#### **3.1 CÍL VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ**

Za jeden z nejvýznamnějších faktorů efektivního výkonu pracovníků, kromě jejich kompetencí, zkušeností, znalostí a dovedností a dalších aspektů jako jsou pracovní podmínky, je považována motivovanost zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno v první části diplomové práce, organizace v současné době vyžadují flexibilní pracovníky ochotné podílet se na svém dalším rozvoji. Flexibilitou je zde myšlen pozitivní a otevřený přístup ke změnám, a to nejenom k těm technologickým, ale i k těm, které přirozeně probíhají v životě organizace. Přechody na jiné systémy vzdělávání, nové produkty, nové strategie apod.

Cílem tohoto šetření je analyzovat postoje zaměstnanců k dalšímu profesnímu vzdělávání, zjistit a srovnat vliv stylu vedení na motivovanost zaměstnanců pracovat na svém osobním rozvoji, a komparovat tyto výsledky s ohledem na pracovní pozici zaměstnance v organizační hierarchii. Dílčím cílem je zhodnotit, jaké stimulační prvky pracovníci preferují. Výsledky tohoto šetření jsou dále porovnány s výsledky rozhovorů pořázených s vedoucími zaměstnanci. Tyto rozhovory slouží pro dokreslení vnímání významu vzdělávání v organizaci jako vedlejšího cíle diplomové práce.

V souladu s cílem diplomové práce formulují následující hypotézy:

##### **Hypotéza 1:**

$H_0$  Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání nezávisí na stylu vedení.

$H_1$  Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání závisí na stylu vedení.

**Hypotéza 2:**

H<sub>0</sub> Motivující / Stimulující faktor nezávisí na preferovaném stylu vedení.

H<sub>1</sub> Motivující / Stimulující faktor závisí na preferovaném stylu vedení.

**Hypotéza 3:**

H<sub>0</sub> Preferovaný styl vedení je nezávislý na zastávané pozici v organizační hierarchii.

H<sub>1</sub> Preferovaný styl vedení je závislý na zastávané pozici v organizační hierarchii.

**Hypotéza 4:**

H<sub>0</sub> Přístup ke vzdělávání nezávisí na preferovaném stylu vedení.

H<sub>1</sub> Přístup ke vzdělávání závisí na preferovaném stylu vedení.

**Hypotéza 5:**

H<sub>0</sub> Faktory osobního rozvoje nezávisí na preferovaném stylu vedení.

H<sub>1</sub> Faktory osobního rozvoje závisí na preferovaném stylu vedení.

**Hypotéza 6:**

H<sub>0</sub> Metody vzdělávání nezávisí na preferovaném stylu vedení.

H<sub>1</sub> Metody vzdělávání závisí na preferovaném stylu vedení.

Za účelem získání odpovědí na výše uvedené hypotézy položím dílčí otázky: Jaké faktory působí na motivovanost zaměstnanců při dosahování cílů? Jaké vlivy působí na vzdělávání zaměstnanců ve volném čase? Jaký je vztah mezi zastávanou pozicí v organizační hierarchii a preferovaným stylem vedení? Jaký je vztah mezi zastávanou pozicí v organizační hierarchii a motivovaností zaměstnance zodpovídat za vlastní rozvoj?

V návaznosti na základní hypotézy jsem rovněž stanovila podpůrné dílčí otázky: Jaké faktory považují zaměstnanci za důležité při kariérním postupu? Jaký vzdělávací metody zaměstnanci preferují? Jaký význam má vzdělávání jako benefit pro zaměstnance?

Výše uvedené hypotézy, splnění cílů a dílčího cíle budou ověřeny popisnými statistickými metodami. Sběr dat probíhá prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření, které bude mít tištěnou podobu, a zároveň kvalitativní doplňkovou sondáží realizovanou prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s vedoucími zaměstnanci.



## 3.2 CÍLOVÝ SOUBOR

Cílový soubor pro dotazníkové šetření tvoří oslovení zaměstnanci tří telekomunikačních společností. Jedná se o pracovníky různého věku a různého pohlaví s nejvyšším dosaženým vzděláním, které se pohybuje od základního až po vysokoškolské. Zaměstnanci jednoho odvětví byli zvoleni z důvodu efektivnějšího zacílení výstupů práce s ohledem na specifika daných organizací, konkrétní systém vzdělávání, styl vedení a podmínky práce. Šetření se zaměřuje na řadové pracovníky call center, a to z důvodu vysokých nároků kladených na jejich vzdělávání, značnou fluktuaci a dynamické změny, které na těchto odděleních probíhají. Dále se šetření zaměřuje na odborné pracovníky, kteří zastávají vyšší pozice v organizační hierarchii a dá se předpokládat jejich odlišný přístup jak ke vzdělávání, tak k preferovanému stylu vedení.

Rozhovory jsou vedeny s pěti manažery napříč odvětvími, aby bylo poukázáno na důležitost odpovědných vzdělaných zaměstnanců bez ohledu na zaměření organizace.

Výzkumný vzorek je určen pomocí stratifikovaného náhodného, pravděpodobnostního výběru.<sup>3</sup> Jednotlivé straty vyplývají ze stanovených hypotéz, které předpokládají rozdíly mezi pracovníky call center a odborníky na vyšším organizačním stupni. Byly tedy určeny dvě straty na základě zastávané pozice. V nich byl poté proveden prostý náhodný výběr tak, aby počet jedinců v každé stratě odpovídal poměru 50:50. Vzorek je tedy z 50 % tvořen řadovými pracovníky call center a z 50 % pracovníky jiných oddělení.

Jedná se o výběr neproporcionální, to znamená, že rozložení znaku ve vzorku se neshoduje s rozložením znaku v populaci.

## 3.3 METODICKÝ POSTUP

Pro zjištění vlivu stylu vedení na motivovanost zaměstnanců nést zodpovědnost za vlastní rozvoj jsem zvolila kvantitativní šetření prováděné technikou standardizovaného dotazníku.

---

<sup>3</sup> „Stratifikovaný náhodný výběr probíhá ve dvou krocích. V prvním nahlížíme základní soubor jako množinu tvořenou určitými podsoubory, kterým se říká strata. [...] Ve druhém kroku se ze strat provede náhodný výběr.“ (Reichel, 2010, s. 79)

Kvantitativním přístupem zkoumám předpokládané vztahy mezi jednotlivými prvky a ověřuji výše popsané hypotézy. Přednostmi tohoto přístupu jsou kvantifikovatelné informace, které umožňují komplexní pohled na danou problematiku. (Reichel, 2010, s. 40)

Jako doplnění kvantitativního šetření využívám i kvalitativní techniku formou polostrukturovaného rozhovoru.

Celkově je šetření pojato jako sondáž, jejímž účelem je ověření daných východisek. Vzhledem k velikosti výzkumného vzorku není možná generalizace výsledku pro celou populaci.

Dotazník představuje v sociálních výzkumech rozšířenou techniku, v níž se jedná o písemnou formu dotazování. (Reichel, 2010, s. 118)

U této techniky jsem se rozhodla využít tištěné podoby. Důvodem je předpoklad vyšší návratnosti, pokud je dotazník předán osobně spolu s vysvětlením účelu šetření, jednotlivých otázek a ponecháním prostoru na dotazy v případě nejasností. Nevýhodou je samozřejmě složitější a zdouhavější zpracování takto získaných dat.

Vyšší návratnosti se snažím dosáhnout také celkovým zpracováním dotazníku, které je uživatelsky přátelské, jeho délka je přijatelná a otázky jsou tvořeny co nejsrozumitelněji. Dotazníky jsou vybírány v uzavřených obálkách a respondenti jsou ujištěni, že informace, které v dotaznících uvádějí, slouží pouze k účelům diplomové práce a nebudou předány třetí osobě.

Před samotným sběrem dat byla provedena pilotáž, jejímž účelem bylo odhalení slabých stránek v přichystaném dotazníku a odstranění případných nejasností. Ukázala se nesrovnalost s pochopením pojmu „brainstorming“ respondenty, který byl na základě tohoto zjištění nahrazen „skupinovým sdílením nápadů“.

Po získání vyplněných dotazníků byla provedena jejich logická kontrola, dotazníky vyplněné chybně byly ze zpracování vyřazeny. Data získaná z dotazníků byla převedena do digitální podoby v MS Excel a následovalo jejich statistické zpracování pomocí popisných statistických metod v software SPSS 16.0. Pomocí kontingenčních tabulek byl testován vztah mezi danými znaky, jednalo se o tzv. test dobré shody, který potvrzuje či vyvrací platnost stanovených hypotéz.

Pro možnost statistického zpracování jsou jednotlivé odpovědi číselně kódovány. Odpovědi typu „jiné“ jsou sloučeny pod kód 99, jsou analyzovány, ale statisticky se nezpracovávají.

Rozhovory jsou vedeny s manažery, kteří mají minimálně 10 podřízených zaměstnanců. Otázky jsou pro všechny stejné a jejich pořadí je vždy zachováno. Jsou koncipovány jako otevřené, na něž může manažer volně odpovídat.

### **3.4 TVORBA DOTAZNÍKŮ**

Respondenti vyplňují dotazníky v tištěné podobě, veškeré pokyny jsou jim předem osobně vysvětleny. K dotazníku je přiložen průvodní list, který shrnuje účel výzkumného šetření, vysvětluje postup při práci s dotazníkem, obsahuje informaci, kdy budou dotazníky vybírány, a kontakty na mě jako autorku dotazníku, kterou je možno v případě nejasností kontaktovat.

Dotazník se skládá ze šestnácti otázek, jejichž vyplnění zabere přibližně deset minut.

V první části jsou položeny identifikační otázky, které nám umožňují rozdělit respondenty na základě pohlaví, věku, zastávané pozice a nejvyššího dosaženého vzdělání. U otázek zacílené na rozlišení pohlaví respondenta se jedná o dichotomickou podobu. U otázek věku a vzdělání se jedná o disjunktivní polytomické formy. Pozice je otázkou otevřenou.

Identifikace je dále rozšířena o otevřené otázky zaměřené na dobu strávenou v současném zaměstnání a počet členů v domácnosti.

Druhá část dotazníku je pak složena z uzavřených a polouzavřených otázek, z nichž respondent vybírá ty varianty odpovědí, jež považuje za adekvátní. Navíc se mu nabízí varianta „jiné“, kdy má možnost odpovědět volně, pokud si z nabízených možností nevybere. U pěti otázek se jedná o otázky konjunktivní, kdy má jedinec možnost zvolit více alternativ.

Po prvotní identifikační části se druhá část dotazníku soustředí po obsahové stránce na faktory motivace zaměstnanců obecně, dále na význam vzdělávání pro pracovníka a preferovaný styl vedení. Otázky na sebe nenavazují a je možno na ně odpovídat v libovolném pořadí.

Při výběru variant odpovědí jsem čerpala jak z reálných možností organizací, tak z alternativ vytvořených na základě vlastních zkušeností.

Co se týká charakteristiky respondentů, dotazník byl osobně rozdán 106 osobám, z nichž 3 odevzdali dotazníky prázdné, a 6 dotazníků bylo vyplněno chybně, byly tedy ze zpracování vyřazeny. Pro zpracování bylo k dispozici 97 dotazníků, což představuje návratnost dotazníku cca 92 %. Obvyklá návratnost dle Reichela (2010, s. 123) v této formě distribuce čítá okolo 60 – 70 %. V této práci se jedná o návratnost nadstandardní, kterou považuji za svůj dílčí úspěch. Domnívám se, že důvodem byla především osobní komunikace s účastníky a pomoc vedoucích pracovníků s objasněním cílů šetření a jejich další podpora.

Kompletní verze dotazníku je k dispozici v Příloze A této práce.

### **3.5 PŘÍPRAVA A PRŮBĚH ROZHovorŮ**

Rozhovory byly provedeny s vedoucími zaměstnanci personální agentury, PR agentury, obchodní společnosti, pojišťovny a výrobní společnosti.

Všechna interview probíhala v příjemné atmosféře, respondenti byli vstřícní a ochotní odpovídat a podílet se o své názory a zkušenosti. U otázek bylo zachováno znění i jejich pořadí pro všechny účastníky rozhovorů stejné.

Jedná se o šest otevřených otázek zaměřených jak na osobnost vedoucího pracovníka, tak na význam vzdělávání pro jeho podřízené.

První otázka zjišťuje názory vedoucích pracovníků na stimulační prvky, kterými lze docílit toho, aby se zaměstnanec dále vzdělával a zodpovědně na sobě pracoval. Výsledky se liší podle odvětví, v jakém manažer působí.

Další otázka se opírá o zkušenosti vedoucího s chutí zaměstnance k učení a slouží zejména jako rozšíření této práce o zajímavé názory odborníků z praxe.

Při rozhovoru nechybí ani otázka položená pro ověření, zda se vedoucí pracovník ve svém volném čase sám vzdělává a slouží tedy svým podřízeným jako vzor.

Poslední otázka propojuje styl vedení zaměstnanců s jejich motivací zodpovídat za vlastní rozvoj, kde se všichni manažeři shodují bez ohledu na obor působení, jak bude v další části podrobněji ukázáno.

Všechny rozhovory jsou k dispozici v Příloze C této práce.

## **4 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ**

V předchozích kapitolách byl zdůrazněn význam motivace pro výkonnost pracovníků, stejně jako důležitost jejich neustálého vzdělávání pro dosahování cílů organizace. Byly vysloveny obecné názory o motivovanosti zaměstnanců nést zodpovědnost za vlastní rozvoj a možný vliv přístupu vedoucího na tuto motivovanost.

Tato kapitola ukazuje výsledky výzkumného šetření, charakteristiky respondentů, dokumentuje faktory, které mají významný vztah s motivací zaměstnanců k profesnímu vzdělávání, a doporučuje, jak tento vztah co nejlépe optimalizovat.

V neposlední řadě také zprostředkovává názory a zkušenosti vedoucích zaměstnanců, které budou komparovány s výsledky dotazníkového šetření.

### **4.1 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ**

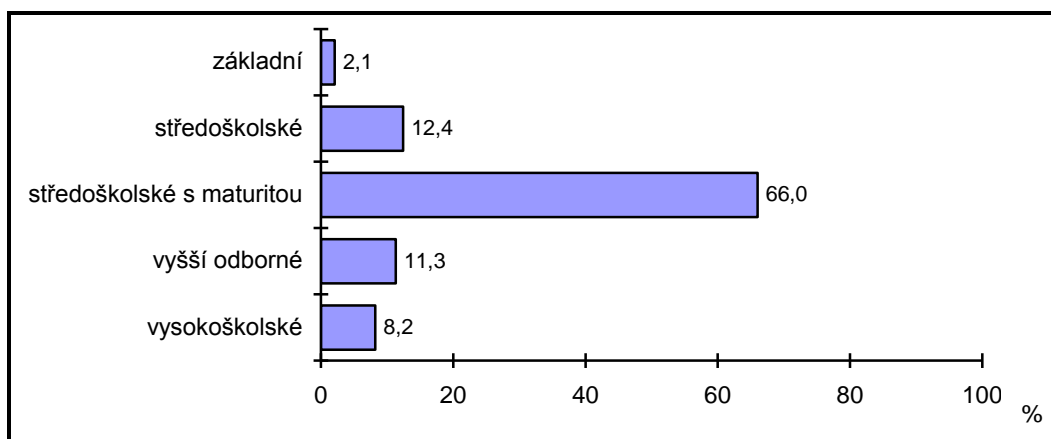
Dotazníkové šetření probíhalo v rámci pražských poboček telekomunikačních společností, kde personalisté a vedoucí pracovníci shledali potíže s motivací u řadových pracovníků, a to zejména v oddělení call center. V těchto odděleních dochází dle jejich slov k fluktuaci, která je pro organizaci vždy značným problémem. I na těchto pracovních místech je potřeba, aby se pracovníci vzdělávali a zodpovědně pracovali na svém osobním rozvoji, a to především z toho důvodu, že se stále objevují nové produktové řady. Zaměstnanci jsou navíc v permanentním kontaktu se zákazníky, musejí být tedy kompetentní zodpovídat jejich dotazy a poskytovat co nejkomfortnější služby. Na straně zaměstnavatele je ovšem nutností, aby tyto zaměstnance dokázal vhodnými stimulačními prostředky uspokojit tak, aby podávali vyšší výkony a stavěli se odpovědně ke svému osobnímu rozvoji.

Respondenti prostřednictvím dotazníku vyjadřovali své názory na faktory, které jsou pro ně motivující, na vzdělávání ve společnosti, metody, které jim vyhovují i preferovaný přístup vedoucího zaměstnance.

Dotazník byl distribuován mezi 106 osob, z nichž 53 oslovených představovalo telefonní operátory a 53 pracovníky jiných oddělení. Data pro finální zpracování byla získána od 50 operátorů a 47 pracovníků zastávajících vyšší pozice.

Rozložení vzorku na základě nejvyššího dosaženého vzdělání dokládá následující Graf č. 1, kde vidíme největší zastoupení pracovníků s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským s maturitou.

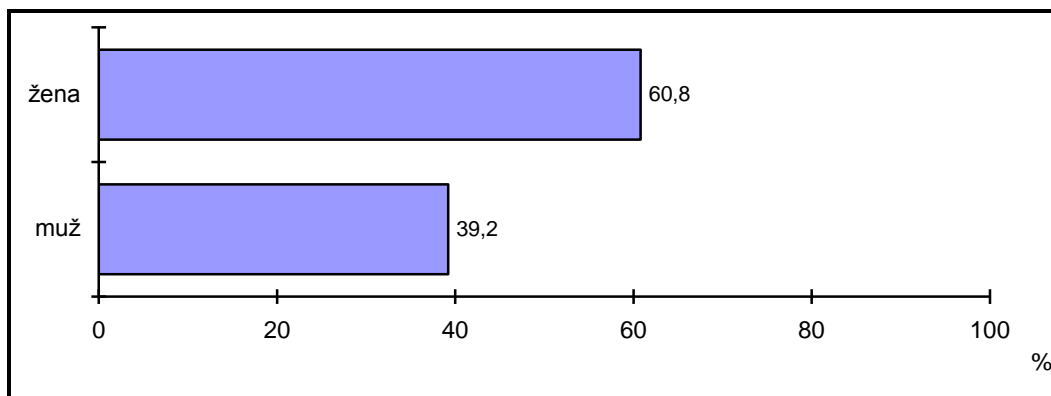
**Graf 1 Rozložení zkoumaného vzorku na základě vzdělání (vlastní šetření)**



Total n=97

Šetření se účastnilo 61 % žen a 39 % mužů, rozdíly v odpovědích mezi pohlavími nebyly předmětem šetření.

**Graf 2 Rozložení vzorku na základě pohlaví (vlastní šetření)**

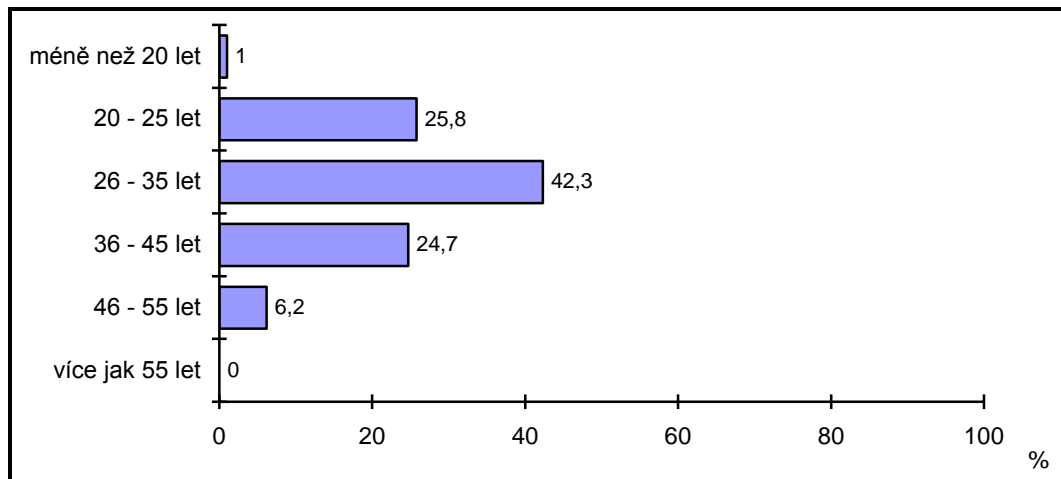


Total n=97

Co se týká věkového zastoupení, přes 42 % zaměstnanců jsou lidé mezi 26 – 35 lety, okolo 25 % představují věkové skupiny 20 – 25 let a 36 - 45 let. (viz Graf č. 3) U zaměstnanců mladších 25 let se jedná o pracovníky call center, domnívám se, že jde zejména o absolventy středních škol, kteří nastupují do svého prvního zaměstnání a po získání zkušeností organizaci

opouštějí. U skupiny osob starších 36 let jde především o vedoucí zaměstnance, kteří již v organizaci několik let působí.

**Graf 3 Rozložení vzorku na základě věku (vlastní šetření)**

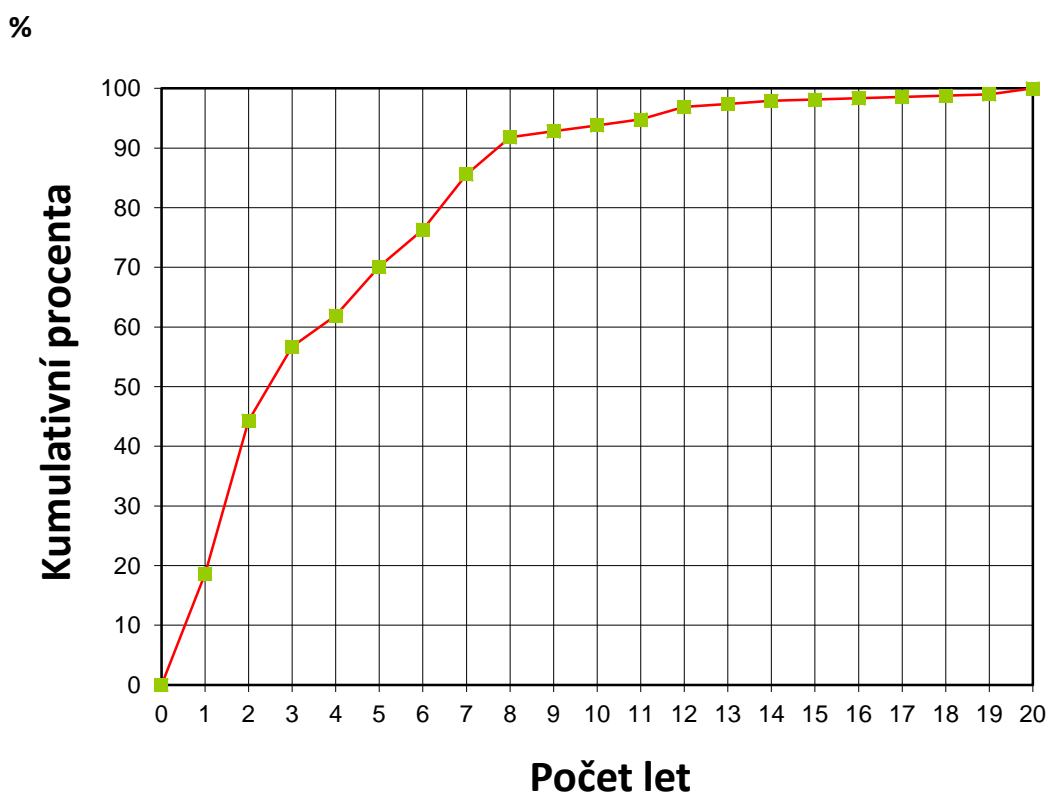


*Total n=97*

Nyní bych ráda poukázala na následující zjištění dokumentované Grafem č. 4.



**Graf 4 Rozložení zkoumaného vzorku na základě let strávených v organizaci (vlastní šetření)**



N	Minimum	Maximum	Průměr	Směrodatná odchylka
97	0,25	20	4,06	3,767

Kumulativní procento označuje postupně načítanou četnost vzestupně uspořádaných hodnot znaku (např. Hendl, 2004), v našem případě se jedná o vyjádření počtu zaměstnanců vzhledem k počtu let strávených v organizaci. Dle tohoto grafu stráví zaměstnanci ve společnosti průměrně 4 roky, nicméně jak je patrné, nejvíce zaměstnanců, mezi 40 – 50 %, odchází okolo druhého roku stráveného v zaměstnání. Směrodatná odchylka od průměru činí 3,767, což je poměrně významný rozdíl. Zlom je patrný v 8. roce, kdy už spojnice nestoupá tak strmě jako na počátku, jedná se zejména o vedoucí zaměstnance, u nichž nedochází k takové fluktuaci jako u řadových pracovníků call center.

## 4.2 OVĚŘENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ

Tato část práce poskytuje ověření, potvrzení či vyvrácení hypotéz, které byly stanoveny v části 3.1.

V grafech, využitých pro komentáře výsledků šetření, jsou popsány styly vedení, a to autoritativní a demokratický, jedná se o klasifikaci podle Golemana, detailně vysvětlenou v kapitole 2.1.3. V dotazníku je autoritativní styl demonstrován popisem manažera, který jasně stanovuje cíl, zaměřuje se na odhalení chyb a nedostatků a dobrý výkon považuje za samozřejmost, oproti tomu demokratickým přístupem se vyznačuje manažer, který vede k samostatnosti, komunikuje s ostatními, zaměřuje se na pozitiva a podává konstruktivní zpětnou vazbu.

Pro relevantnost výsledků byly varianty se zanedbatelnými četnostmi ze zpracování vynechány.

## HYPOTÉZA 1

Hypotéza č. 1 byla stanovena následovně:

$H_0$  Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání nezávisí na stylu vedení.

$H_1$  Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání závisí na stylu vedení.

**Tabulka 5 Kontingenční tabulka k hypotéze 1 (vlastní šetření)**

	<i>nevzdělává se</i>	<i>pracovní důvody</i>	<i>nalezení nových sociálních kontaktů</i>	<i>je to můj koníček</i>	$\Sigma$
<b>autoritativní styl</b>	18	15	6	3	42
<b>demokratický styl</b>	7	21	15	16	59
$\Sigma$	25	36	21	19	101

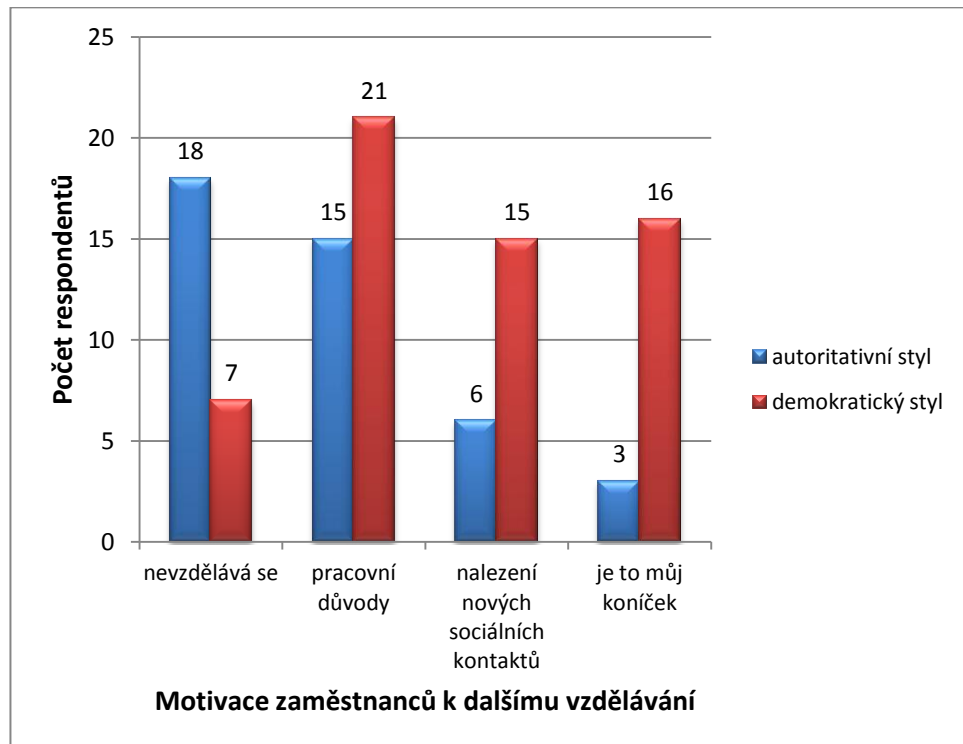
Dosažená hodnota testu  $\chi^2$ : 16,75

Tabulková hodnota: 11,3

Vyhodnocení: Na hladině významnosti 1 % byla zamítnuta nulová hypotéza ( $H_0$ ).

Lze tedy říci, že mezi znaky styl vedení a motivace zaměstnanců ke vzdělávání existuje závislost, jak je patrné z Grafu č. 5.

**Graf 5 Závislost motivace zaměstnanců na stylu vedení (vlastní šetření)**



Z grafu je zřejmé, že respondenti, pro něž je důležitý demokratický styl vedení se zároveň ve volném čase častěji vzdělávají. Zaměstnanci, kteří volili autoritativní styl, se ve volném čase naopak z velké části nevzdělávají a pokud ano, je tomu tak především z pracovních důvodů. Příznivci demokratického stylu hledají za vzděláváním více nové sociální kontakty a zábavu.

## **DISKUSE**

Hypotéza č. 1 byla tedy na základě výše uvedených výsledků potvrzena a lze říci, že demokratický styl vedení skutečně vede k vyšší motivovanosti zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj. Vedoucí by měl, podle mého názoru, s podřízenými komunikovat a nastavovat vzdělávací akce dle potřeby jednotlivců i skupin. Domnívám se, že před tvorbou rozvojového plánu pro zaměstnance by měla proběhnout diagnostika prostřednictvím Development centra, která odhalí silné a slabé stránky pracovníků a jejich rozvojový potenciál. (např. Kocianová, 2010 s. 168)

Na otázku propojenosti stylu vedení a motivace zaměstnanců vedoucí pracovníci v rozhovoru vypovídali, že považují za důležité dát pracovníkům jistou volnost a svobodu a umožnit jim dělat to, co je baví. Ideální je podle nich, pokud má nově nastoupivší zaměstnanec možnost

vyzkoušet si více činností a projít více oddělení. Ověří si tak, co mu vyhovuje a na jakém místě se cítí nejlépe. Ve výrobní společnosti, která se zabývá výzkumem a vývojem součástek kolejových vozidel, jsou novým pracovníkům k dispozici zkušenější kolegové, dále jsou vysíláni na zahraniční služební cesty, aby byli v kontaktu se zahraničními odborníky. Důraz je kladen na pozitivní přístup a toleranci dílčích neúspěchů.

Pro liberální styl jsou i vedoucí pracovníci působící ve finanční oblasti stejně jako v oblasti PR. Dle jejich mínění volnější přístup zvyšuje u pracovníků pocit odpovědnosti nejenom za vykonanou práci, ale i za vlastní rozvoj. Důležitým předpokladem je i existence nabídky dalšího vzdělávání ze strany zaměstnavatele a jasná pravidla pro její využití. (Rozhovory 1.6-5.6, Příloha C)

Problém vidím u zaměstnanců, kteří načerpávají znalosti a zkušenosti a poté s nabytým know-how z organizace odcházejí. Formálně se tomu dá předcházet prostřednictvím uzavírání kvalifikačních dohod s pracovníky (v případech ošetřených Zákoníkem práce), druhou možností je potom nastavení kvalitního motivačního systému ve společnosti. Domnívám se, že pokud bude manažer umět pracovat se spokojeností pracovníků, s jejich motivací, může tendence opouštět organizaci v jisté (samozřejmě ne 100%) míře zmírnit. Vliv na to má také prestiž zaměstnavatele a vnější podmínky, na které jedna osoba nemůže sama působit.

## HYPOTÉZA 2

Hypotéza č. 2 byla stanovena následovně:

H<sub>0</sub> Motivující / Stimulující faktor nezávisí na preferovaném stylu vedení.

H<sub>1</sub> Motivující / Stimulující faktor závisí na preferovaném stylu vedení.

**Tabulka 6: Kontingenční tabulka k hypotéze 6 (vlastní šetření)**

	<i>finanční ohodnocení</i>	<i>kariéerní po- stup</i>	<i>vlastní dobrý pocit</i>	<i>uznání ostatních</i>	$\Sigma$
<b>autoritativní styl</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>71</b>
<b>demokratický styl</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>36</b>	<b>31</b>	<b>112</b>
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>60</b>	<b>28</b>	<b>52</b>	<b>43</b>	<b>183</b>

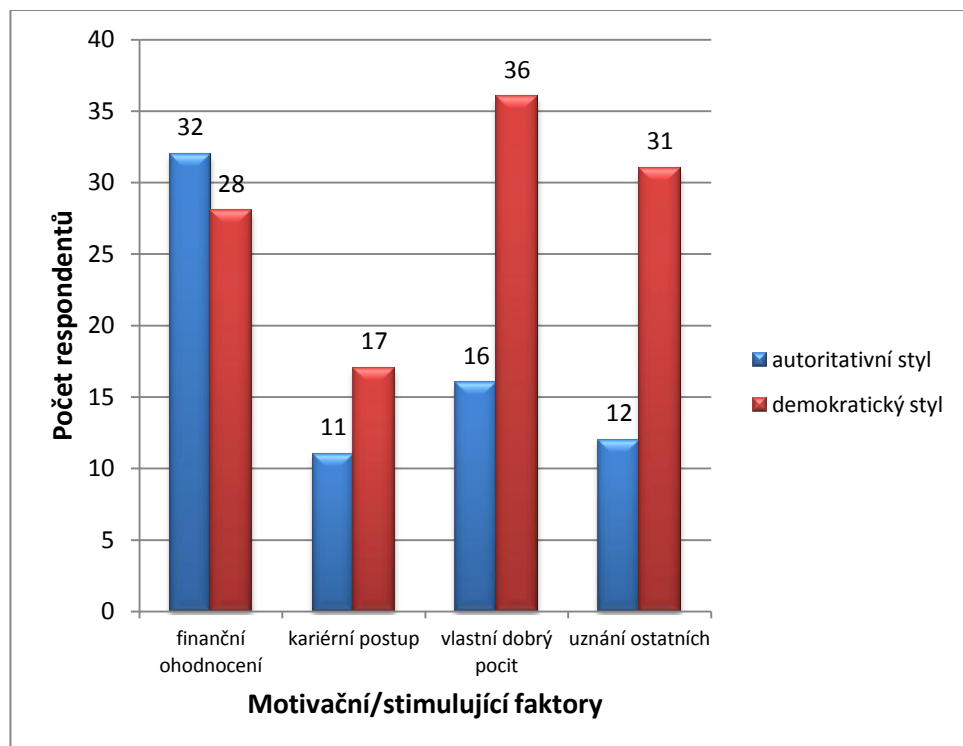
Dosažená hodnota testu  $\chi^2$ : 9,24

Tabulková hodnota: 11,3

Vyhodnocení: Na hladině významnosti 1 % nebyla zamítnuta nulová hypotéza ( $H_0$ ).

To znamená, že mezi znaky motivační / stimulační faktory a preferovaný styl vedení nebyla potvrzena závislost.

**Graf 6 Závislost motivačních / stimulačních faktorů na stylu vedení (vlastní šetření)**



## DISKUSE

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že finanční stimulace je stále na prvním místě a zaměstnavatel by to tedy měl mít napaměti, ať se jedná o specialistu nebo řadového zaměstnance. Pro respondenty je dále důležitý vlastní dobrý pocit a uznání ostatních. Zajímavé je podle mě zjištění, že kariérní postup za ostatními možnostmi poněkud zaostává.

Vhodná je podle mě stimulace kombinací fixní mzdy a její variabilní složky, kdy je pracovník ohodnocen na základě svého výkonu. Cíle by měly být stanoveny tak, aby je bylo možné splnit, ale zároveň nebyly příliš snadné, aby si pracovník mohl svého výkonu vážit. Dobrý

pocit spolu s uznáním ostatních můžeme podpořit pochvalou, podáním ruky, nefinanční odměnou, nebo i obyčejným úsměvem.

Podle názoru manažerů, s kterými byl veden rozhovor, je vhodné jít zaměstnancům osobním příkladem. (Rozhovor 1.1, Příloha C) Motivaci zaměstnance lze podporovat také finančními a časovými stimuly, jako je příspěvek na úhradu studijních nákladů a placené studijní volno. (Rozhovor 2.1, Příloha C)

### **HYPOTÉZA 3**

Hypotéza č. 3 byla stanovena následovně:

$H_0$  Preferovaný styl vedení je nezávislý na zastávané pozici v organizační hierarchii.

$H_1$  Preferovaný styl vedení je závislý na zastávané pozici v organizační hierarchii.

**Tabulka 7 Kontingenční tabulka k hypotéze 7 (vlastní šetření)**

	<i>autoritativní styl</i>	<i>demokratický styl</i>	$\Sigma$
<b>odborní pracovníci</b>	10	32	42
<b>operátoři</b>	26	16	42
$\Sigma$	36	48	84

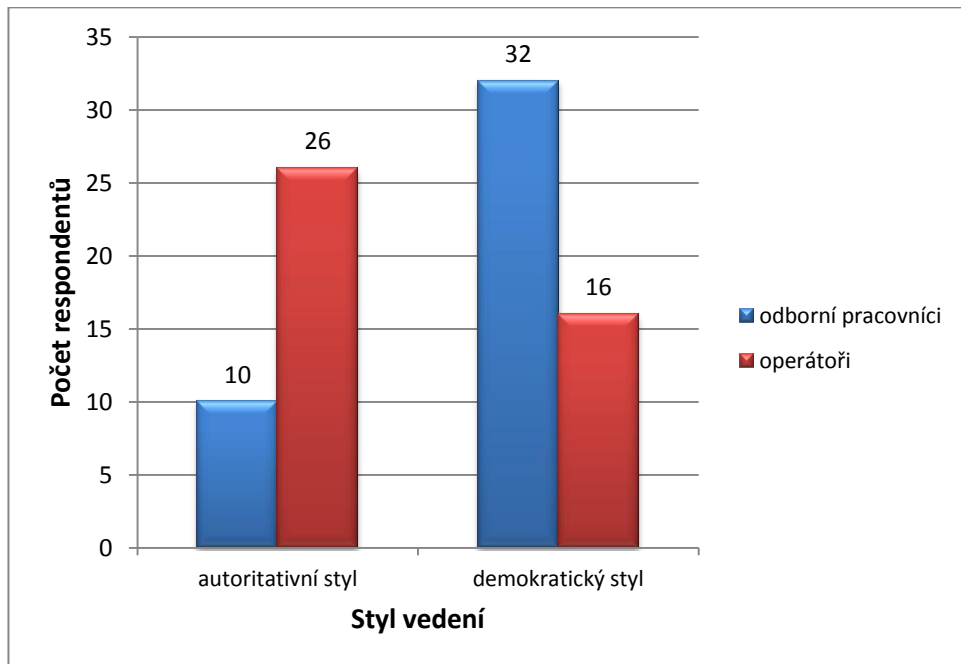
Dosažená hodnota testu  $\chi^2$ : 12,6

Tabulková hodnota: 6,63

Vyhodnocení: Na hladině významnosti 1 % byla zamítnuta nulová hypotéza ( $H_0$ ).

Lze tedy konstatovat, že mezi zastávanou pozicí v organizační hierarchii a stylem vedení existuje jistá spojitost.

**Graf 7 Závislost stylu vedení na zastávané pozici v organizační hierarchii (vlastní šetření)**



## DISKUSE

Specialisté a vedoucí pracovníci preferují demokratický styl vedení ve větší míře než řadoví pracovníci call center, těm naopak vyhovuje spíše styl autoritativní. Z toho můžeme usuzovat, že pro operátory je vhodný přístup vedoucího založený na dodržování pořádku, disciplíně a jasně stanovených kompetencích. Naopak pro odborné pracovníky vidím jako efektivní takový přístup, který respektuje názory druhých a je otevřený diskusi. Zaměstnanci mohou volně vyslovovat svoje nápady a mají možnost se aktivně podílet na rozhodování, nadřizený je pro ně spíše partnerem než direktivní silou. V praxi je samozřejmě nezbytné volit styl vedení na základě aktuální situace a osobního uvážení.

## HYPOTÉZA 4

Hypotéza č. 4 byla stanovena následovně:

$H_0$  Přístup ke vzdělávání nezávisí na preferovaném stylu vedení.

$H_1$  Přístup ke vzdělávání závisí na preferovaném stylu vedení.

**Tabulka 8 Kontingenční tabulka k hypotéze 4 (vlastní šetření)**

	<i>zajímavé zpestření pracovní náplně</i>	<i>ostatní</i>	$\Sigma$
<i>autoritativní styl</i>	21	15	36
<i>demokratický styl</i>	39	10	49
$\Sigma$	60	25	85

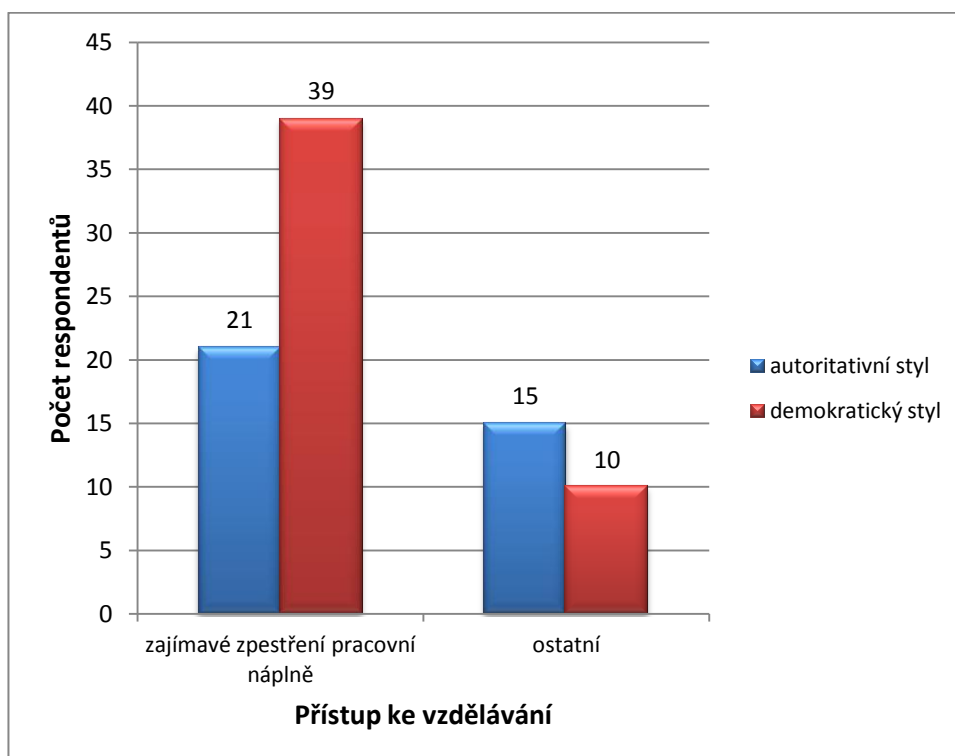
Dosažená hodnota testu  $\chi^2$ : 4,52

Tabulková hodnota: 6,63

Vyhodnocení: Na hladině významnosti 1 % nebyla zamítnuta nulová hypotéza ( $H_0$ ).

V tomto případě byly sloučeny možnosti odpovědí s nízkou četností do kategorie „ostatní“, nejvíce respondentů považuje vzdělávání za zajímavé zpestření pracovní náplně bez ohledu na preferovaný styl vedení.

**Graf 8 Závislost přístupu ke vzdělávání na preferovaném stylu vedení (vlastní šetření)**





Domnívám se, že toto zjištění nepotřebuje rozsáhlý komentář. Jedná se o pozitivní výsledek, který říká, že je vhodné vzdělávací aktivity do pracovní náplně zařazovat a tímto způsobem ji obohacovat.

## DISKUSE

Dle mého názoru je vhodné školení zpestřovat, oživovat, a pokud jde o nové produkty a služby, probudit v lidech víru, že produkt je skutečně dobrý a výhodný a dbát na to, aby tomu tak doopravdy bylo. Při rozhovoru s některými ze zaměstnanců této společnosti jsem se dozvěděla, že produkty, které společnost nabízí, jsou dle jejich slov mnohdy zbytečné a strategie nepromyšlené. Mohlo by se jednat o jednu z hlavních příčin, proč jsou zaměstnanci při školeních demotivováni. Podle mého názoru by se tedy mělo jít více do hloubky a zaměřit se na tvůrce speciálních akcí, nabídek a balíčků a dbát na jejich smysluplnost, která bude poté komunikována dovnitř i vně organizace.

## HYPOTÉZA 5

Hypotéza č. 5 byla stanovena následovně:

$H_0$  Faktory osobního rozvoje nezávisí na preferovaném stylu vedení.

$H_1$  Faktory osobního rozvoje závisí na preferovaném stylu vedení.

**Tabulka 9 Kontingenční tabulka k hypotéze 5 (vlastní šetření)**

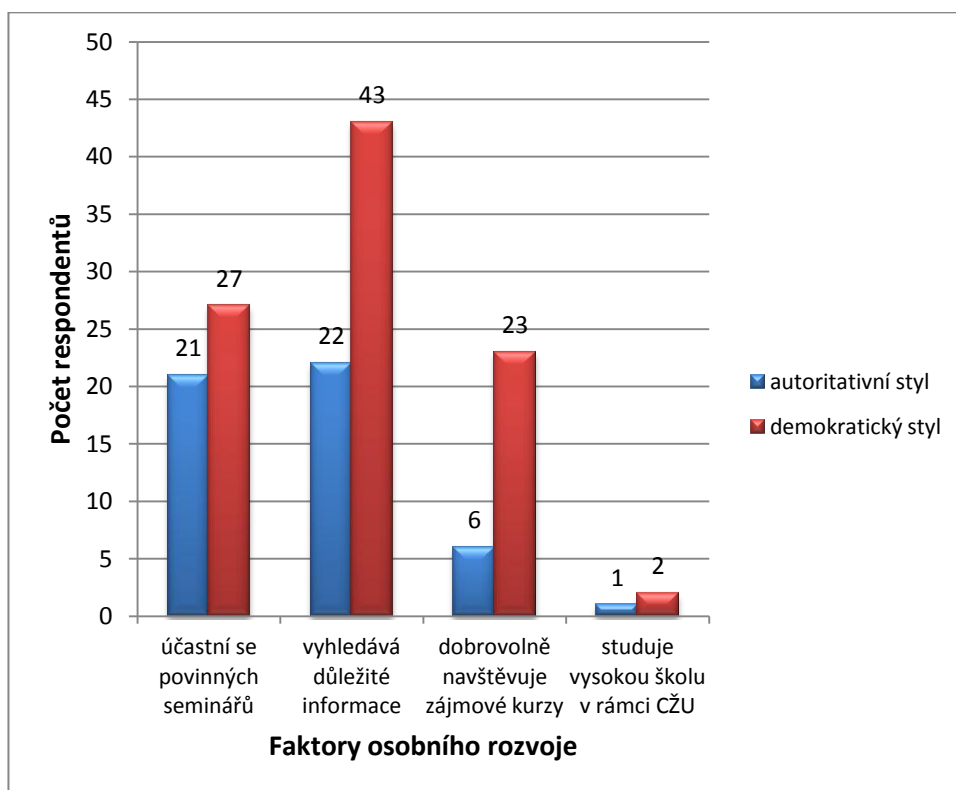
	<i>účastní se povinných seminářů</i>	<i>vyhledává důležité informace</i>	<i>dobrovolně navštěvuje zájmové kurzy</i>	<i>studuje vysokou školu v rámci ČŽU</i>	$\Sigma$
<b>autoritativní styl</b>	21	22	6	1	50
<b>demokratický styl</b>	27	43	23	2	95
$\Sigma$	48	65	29	3	145

Dosažená hodnota testu  $\chi^2$ : 4,36

Tabulková hodnota: 6,63

Vyhodnocení: Na hladině významnosti 1 % nebyla zamítnuta nulová hypotéza ( $H_0$ ).

**Graf 9 Závislost přístupu ke vzdělání na stylu vedení (vlastní šetření)**



Závislost mezi stylem vedení a přístupem respondenta k výběru možností, jež si volí pro práci na svém osobním rozvoji, nebyla potvrzena. Obecně z výsledků vyplývá, že se respondenti účastní povinných seminářů, vyhledávají si pro sebe důležité informace a dobrovolně navštěvují zájmové kurzy. Vysokou školu v rámci celoživotního učení studuje minimum respondentů.

## **HYPOTÉZA 6**

Hypotéza č. 6 byla stanovena následovně:

$H_0$  Metody vzdělávání nezávisí na preferovaném stylu vedení.

$H_1$  Metody vzdělávání závisí na preferovaném stylu vedení.

**Tabulka 10 Kontingenční tabulka k hypotéze 6 (vlastní šetření)**

	<i>přednáška, cvičení, seminář</i>	<i>řešení problémů, případových studií</i>	<i>strategické hry</i>	<i>skupinové sdílení nápadů</i>	$\Sigma$
autoritativní styl	21	9	1	5	36
demokratický styl	13	17	11	8	49
$\Sigma$	34	26	12	13	85

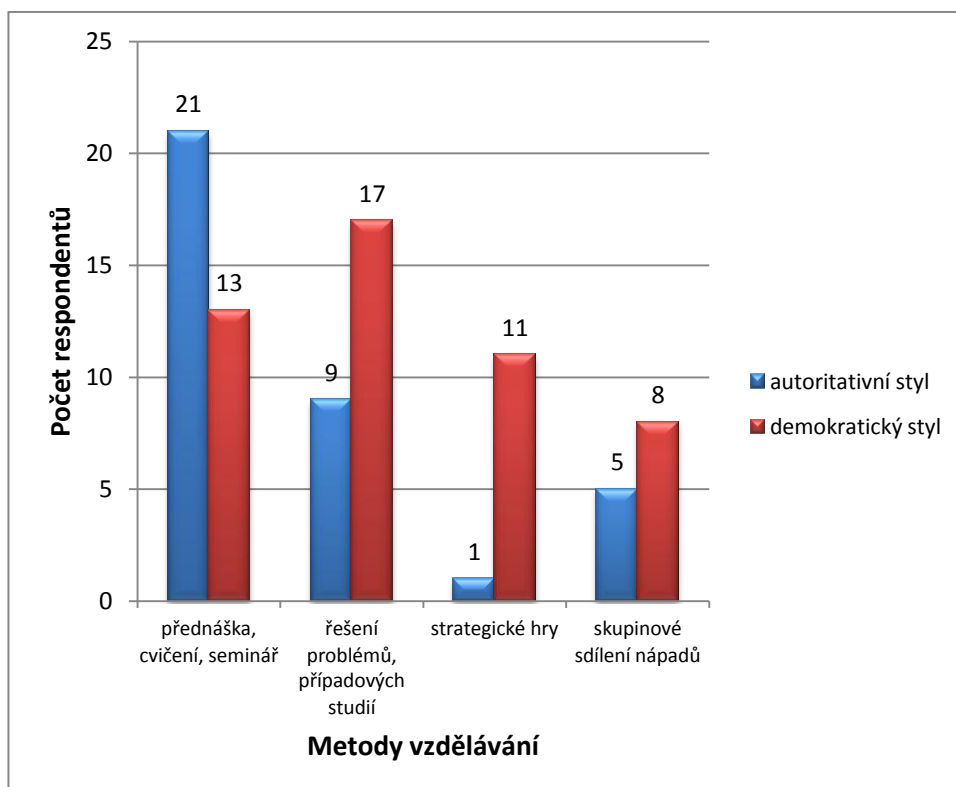
Dosažená hodnota testu  $\chi^2$ : 11,65

Tabulková hodnota: 11,3

Vyhodnocení: Na hladině významnosti 1 % byla zamítnuta nulová hypotéza ( $H_0$ ).

Na rozdíl od Hypotézy č. 5 ( $H_1$ ), která předpokládala závislost stylu vedení na přístupu k metodám osobního rozvoje, byla tato závislost potvrzena na výběru preferovaných metod u vzdělávání na pracovišti.

**Graf 10 Závislost volených metod vzdělávání na pracovišti na preferovaném stylu vedení (vlastní šetření)**



Z Grafu č. 10 vyplývá, že respondenti, kteří preferují autoritativní styl vedení, mají zároveň zájem o vzdělávání na pracovišti prostřednictvím přednášek, cvičení a seminářů. Naopak ostatní varianty, které jsou více kreativní a interaktivní, preferují spíše respondenti volící demokratický styl vedení. Z výsledků uvedených již dříve, kde byla potvrzena závislost zastávané pozice na preferovaném přístupu vedoucího, tedy můžeme vyvodit, že řadovým pracovníkům call center bude při vzdělávání více vyhovovat forma přednášky. Naopak specialisté a vedoucí pracovníci budou preferovat např. brainstorming nebo řešení případových studií.

## **DISKUSE**

Manažeři shodně odpovídali, že zaměstnanci, kteří pracují na svém osobním rozvoji, pro ně mají nesporný význam. Vedoucí obchodní společnosti, zabývající se prodejem ojetých automobilů, říká: *“[...] jsem rád obklopen lidmi, kteří hodně vědí a dokážou své vědomosti uplatnit při každodenní práci.”* Vedoucí oddělení výzkumu a vývoje výrobní společnosti doplňuje, že vzdělávání pracovníků je pro ně klíčové. Co se týká jejich osobního rozvoje, vedoucí pracovníci se věnují zejména studiu MBA, postgraduálnímu studiu a dalšímu prohlubování jazykových znalostí. (Rozhovory 1.4-5.4, Příloha C)

Vzhledem k ověřování výsledků vzdělávání manažeři uváděli, že kromě standardizovaných výstupů jako jsou certifikáty a osvědčení, využívají sledování efektivnějšího plnění úkolů a kvality odváděné práce. (Rozhovory 2.5, Příloha C)

Obecně jsou zkušenosti manažerů s motivovaností zaměstnanců k dalšímu vzdělávání pozitivní. Dle jejich slov se setkávají zejména s takovými lidmi, pro něž je práce zároveň koníčkem a i ve svém volném čase si aktivně nalézají informace k prohlubování svých znalostí a dovedností, jež budou moci využít v praxi a podávat tak stále lepší výkony. Časté je podle nich rozšířený zájem o postgraduální studium, díky němuž člověk snadněji dosáhne vyšší pozice na kariérním žebříčku a tím i lepšího mzdového ohodnocení. (Rozhovory 1.6 – 5.6, Příloha C)

## 5 ZÁVĚR

Kvalifikovaní, zodpovědní pracovníci jsou významnou konkurenční výhodou každé organizace. Chtějí-li být organizace úspěšné a dosahovat maximálních výsledků, musejí klást důraz nejenom na špičkové technologie, precizní fungování interních procesů a poskytování kvalitních služeb, ale potřebují rovněž získat do svých řad talentované pracovníky (nebo si je vychovat), kteří budou cílevědomě udržovat, rozvíjet a prohlubovat své znalosti a dovednosti. Vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že základním předpokladem úspěchu jsou nositelé klíčových vědomostí a zkušeností.

To, jak budou zaměstnanci ochotni pracovat na svém dalším rozvoji a stát se těmito talenty, je z velké části dáno přístupem manažerů a jejich schopností motivovat pracovníky odpovědně, aktivně a samostatně vyhledávat nové informace, zajímat se o dění a novinky v oboru, v němž působí, a využívat tyto informace ve prospěch nejenom svůj, ale také celé organizace.

Tato práce si kladla za cíl obohatit již existující poznatky v oblasti motivace zaměstnanců o nové pohledy propojené se styly vedení, které manažeři využívají. Tomuto cíli jsem také přizpůsobila strukturu práce.

Byly připomenuty stávající teorie zabývající se obecně motivací zaměstnanců se zaměřením na jejich využití v oblasti vzdělávání pracovníků. Vycházela jsem z původních textů i zcela nových objevů a poznatků aktuálních výzkumů a článků.

V práci byly představeny jednotlivé styly vedení využívané v různých typech organizací s ohledem na nejvhodnější uplatnění v procesu motivace zaměstnanců.

Pomocí výzkumného šetření byl analyzován vztah pracovníků k profesnímu vzdělávání a vliv stylu vedení na jejich motivovanost zodpovídat za vlastní rozvoj. Bylo ukázáno, že výsledky jsou odvislé od pozice, kterou daný člověk v organizační hierarchii zastává a že tento aspekt má výrazný vliv na motivaci k dalšímu vzdělávání.

Tato práce prokázala, že přístup manažera, který vede k samostatnosti, se svými podřízenými komunikuje, podává konstruktivní zpětnou vazbu a zaměřuje se na pozitiva, působí na zaměstnance na vyšších organizačních stupních motivačněji než přístupy méně demokratické.

Zároveň bylo prokázáno, že pracovníci na nižších stupních v organizační struktuře více preferují autoritativnější přístupy.

Pro zaměstnavatele, personalisty i vedoucí pracovníky doporučuji v otázkách vzdělávání zdůrazňovat cíle a důležitost kvalifikovaných a kompetentních pracovníků pro společnost, brát v potaz individuální potřeby jednotlivých pracovníků i jejich týmů, vytvoření osobních rozvojových plánů, příjemného prostředí a vhodné atmosféry pro učení. Pracovníky ve vzdělávání podporovat pochvalou, uznáním, ale také přístupem k odborné literatuře, nebo internetovým zdrojům. Team leaderům navrhuji například upozorňovat na vycházení zajímavých článků relevantních pro oblast působení.

Nebránila bych se samozřejmě ani využití finančních stimulů a jiných forem obvyklých benefitů.

Na motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání by se v žádném případě nemělo zapomínat, neboť se domnívám, že je velký rozdíl, pokud pracovník půjde na školení z donucení, nebo z vlastního zájmu. V dnešní dynamické době je nezbytné investovat prostředky do flexibilních pracovníků schopných pružně reagovat na nastalé změny.

## 6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1
- ARNOLD, J. et al. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 5. vyd. London: Pitman Publishing, 2005, 718 s. ISBN 978-02-737-1121-6.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BELL, R. 2011. *Addressing Employees' Feelings of Inequity: Capitalizing on Equity Theory in modern Management*. Supervision, Vydání 5, pp. 3 - 6. ISSN 00395854.
- BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6
- BAUMGARTEN, R. *Führungsstile und Führungstechniken*. 1. vyd. Berlin/New York: Walter De Gruyter Incorporated, 1977, 256 s. ISBN 978-31-100-6541-1
- BOGARDUS, A. *PHR/SPHR: Professional in Human Resources Certification – Study Guide*. 3. vyd. Kanada: Sybex, 2009, 650 s. ISBN 978-0-470-43096-5.
- BURNS, J. M., 1998. *Transactional and Transforming Leadership*. V: *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*. SAGE. ISBN 978- 07-619-14235.
- CARON, N. *Prodej problémovým zákazníkům: Klíč k vyjednávání a přesvědčování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 272 s. ISBN 978-80-247-4049.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 339 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CONDREY, S. E. *Handbook of Human Resource Management in Government*. 3. vyd. John Willey & Sons, 2010, 800 s. ISBN 978-04-706-16-093.
- DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DEIBELOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9

- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. aj. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EVANS, L. *Managing to motivate*. London: Continuum International Publishing, 2004, 161 s. ISBN 9780304706174.
- GOLEMAN, D. 2000. *Leadership that gets Results*. Harvard business Review, 78, 2, s. 78 – 90.
- GREENE, L., BURKE, G. 2007. *Beyond Self-Actualization*. Journal of Health & Human Services Administration, 30, 2. ISSN: 10793739
- HAMINGTON, M., 2010. *The Will to Care: Performance, Expectation, and Imagination*. Hypatia, 25, 3, s. 675 – 695. ISSN 08875367.
- HAYENGA, A., CORPUS, J. 2010. *Profiles of intrinsic and extrinsic Motivations: A person centered Approach to Motivation and Achievement in middle School*. Motivation & Emotion, 34, 4, s. 371 – 383. ISSN: 01467239.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat. Analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál, 2004, 584 s. ISBN 80-7178-820-1.
- HENNING, J. F. *Maximizing law Firm Profitability: hiring, training and developing productive Lawyers*. 1. vyd. New York: Law Journal Press, 2006, 500 s. ISBN 1-58852-053-6.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. B. *The Motivation to Work*. 12. vyd. New Jersey: Transaction Publishers, 2009, 157 s. ISBN 978-1-56000-634-3
- HIRIYAPPA, B. B. *Organizational Behavior*. New Age International, 2009, 286 s., ISBN: 978-81-224-25-703.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JIMENEZ, M., FASCI, M., VALDEZ, A. 2009. *A Comparison of Management Style for Mexican Firms in Mexico and the United States*. International Journal of Business, 14, 3, s. 251 – 263. ISSN: 10834346.
- JONES, J. J. W., STEFFI, B. D., BRAY, D. W. *Applying Psychology in Business: The Handbook for Managers and Human Resource Professionals*. Lexington Books, 1991, 878 s. ISBN 978-066-915-83-80.



- KELLER, J. A. *Grundlagen der Motivation*. 1. vyd. München-Wien-Baltimore: Urban u. Schwarzenberg, 1981, 444 s. ISBN 978-35-410-9741-8.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTTER, J. P. *What Leaders Really Do*. 1. vyd. Boston: Harvard Business Press, 2008, 187 s. ISBN 0-87584-897-4.
- LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MASLOW, A. H. *The Farther Reaches of Human Nature*. Maurice Bassett, 1972, 423 s., ISBN: 978-16-002-50-255
- MCCLELLAND, D. C. *Human motivation*. 1. vyd. USA: Cambridge University Press, 1987, 663 s. ISBN 978-0521369510.
- MINER, J. B. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M. E. Sharpe, Inc., 2005, 432 s., ISBN: 9780765615237.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 8085603012 s. 58
- NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- RAGUZ, I. V., 2010. *Top Level Manager's Leadership Styles in Large Croatian Companies*. *The Business Review, Cambridge*, 14(2), pp. 154-160.
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 209 s. ISBN 978-80-247-3006-6
- ODCHÁZEL, J. aj. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- O'NEILL, A. *Manager to Leader: Skills and Insights for a Successful Transition*. CCH Australia Limited, 2011, 94 s. ISBN 978-1921-701-535.

- ORDÓÑEZ, L., SCHWEITZER, M., GALINSKY, A., BAZERMAN, M. 2009. *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*. Academy of Management Perspectives, 23, 1, s. 6 – 16. ISSN 15589080.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7
- PODMOROFF, D. *365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day – With Little or No Money*. 2. vyd. Ocala: Atlantic Publishing Group, 2005, 286 s. ISBN 0-910627-51-7.
- POUSA, C., MATHIEU, A. 2010. *Sales Managers' Motivation to Coach Salespeople: an exploration using expectancy theory*. International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring, 8, 1, s. 34 – 50, ISSN 17418305.
- RAMLALL, S., 2004. *A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations*. Journal of American Academy of Business, Cambridge, 5, 1, str. 52 – 63. ISSN 15401200.
- ROST, J. C. *Leadership for the Twenty-First Century*. Greenwood Publishing Group, 1993, 220 s. ISBN 978-027-594-61-04.
- ROUSOVÁ, M., 2012. "Zodpovědnost za vlastní rozvoj má zaměstnanec", *HR Fórum*, 3.12.2012, [online] Dostupné z HTTP: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/zodpovednost-za-vlastni-rozvoj-ma-zamestnanec/> [cit. 2013 – 03-10].
- SAHOO, F., SAHOO, K., DAS, N., 2011. *Need Saliency and Management of Employee Motivation: Test of an Indigenous Model*. Vilakshan: The XIMB Journal of Management, 7, 3, s. 21 – 36. ISSN 09731954
- SANTLEROVÁ, K. aj. *Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-3928-1.
- SHORE, T., STRAUSS J. 2012. *Effects of Pay and Productivity Comparisons in the Workplace on Employee Attitudes: An Experimental Investigation*. International Journal of Management, s. 677 – 686. ISSN 08130183.
- SRPOVÁ, J. aj. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

- STREDWICK, J. *Introduction to Human Resource Management*. 2. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, 504 s. ISBN 978-0-7506-6534-6.
- SMEREK, R., PETERSON, M. 2007. *Examining Herzberg's theory: Improving Job Satisfaction among Non-academic Employees at a University*. *Research in Higher Education*, 48, 2, s. 229 – 250. ISSN 03610365.
- SUNG MIN, P., WORD, J. 2012. *Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Non-profit Managers*. *Public Personnel Management*, 41, 4, s. 705 – 734. ISSN 00910260.
- ŠAMÁNKOVÁ, M. aj. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 136 s. ISBN 978-80-247-3223-7.
- TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W. 1973. *How to choose a leadership pattern*. *Harvard Business Review*, 51, 3, s. 162 – 180. ISSN 00178012.
- TIMMERMANN, M. *Personalführung. Führungsstil, Motivation, Mitbestimmung*. 1. vyd. Kohlhammer, 1977, 210 s. ISBN 978-31-700-4151-6.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- VEBER, J. aj. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VYSEKALOVÁ, J. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
- VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*. 4. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 328 s. ISBN 978-80-247-4005-8.
- WALTMAN, J., BERGOM, I., HOLLENSHEAD, C., MILLER, J., AUGUST, L., 2012. *Factors Contributing to Job Satisfaction and Dissatisfaction among Non-Tenure-Track Faculty*. *Journal of Higher Education*, 83, 3, s. 411 – 434. ISSN 00221546.

WILEY, J. *Strategic Employee Surveys*. 1. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2010, 176 s. ISBN 978-0-470-88970-1.

WÖHE, G. aj. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

## **SOUPIS PROVEDENÝCH ROZHOVORŮ**

Rozhovor č 1: Ing. Jan Čapek, Vedoucí oddělení výzkumu a vývoje, VÚKV, Praha: 14.1.2013

Rozhovor č. 2: Ing. Roman Filip, MBA, Vedoucí Das WeltAuto, Porsche Česká republika s.r.o., Praha: 6.2.2013

Rozhovor č. 3: Ing. Jan Staňura, Regional Manager, Talentica s.r.o., Praha: 10.2.2013

Rozhovor č. 4: Ing. Miroslav Lovas, Vedoucí oddělení Leasingu, ČP Direct s.r.o., Praha: 6.3.2013

Rozhovor č. 5: Bc. Michaela Odstrčilová, Marketingová ředitelka, Havas WorldWide Prague s.r.o., Praha: 1.4.2013

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	str. 13
Obrázek 2: Vzájemná souvislost potřeb a motivů .....	str. 29
Obrázek 3: Rozdíl mezi vnitřními a vnějšími faktory motivace.....	str. 31
Obrázek 4: Cyklus vzdělávání .....	str. 36
Obrázek 5: Optimální kombinace vedoucího a manažera .....	str. 37
Obrázek 6: Tannenbaum-Schmidtův model kontinuity vůdčího chování.....	str. 43

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 11: Dimenze chování manažerů / vůdců .....	str. 39
Tabulka 12: Rozdíly dopadů autokratického a demokratického stylu vedení .....	str. 42
Tabulka 13: Styly vedení podle Daniela Golemana.....	str. 46
Tabulka 14: Rozdíl mezi transakčním a transformačním stylem vedení .....	str. 50
Tabulka 15: Kontingenční tabulka k hypotéze 1 (vlastní šetření).....	str. 66
Tabulka 16: Kontingenční tabulka k hypotéze 6 (vlastní šetření).....	str. 68

Tabulka 17: Kontingenční tabulka k hypotéze 7 (vlastní šetření).....	str. 70
Tabulka 18: Kontingenční tabulka k hypotéze 4 (vlastní šetření).....	str. 72
Tabulka 19 Kontingenční tabulka k hypotéze 5 (vlastní šetření).....	str. 73
Tabulka 20 Kontingenční tabulka k hypotéze 6 (vlastní šetření).....	str. 75

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 11: Rozložení zkoumaného vzorku na základě vzdělání (vlastní šetření).....	str. 63
Graf 12: Rozložení vzorku na základě pohlaví (vlastní šetření).....	str. 63
Graf 13: Rozložení vzorku na základě věku (vlastní šetření).....	str. 64
Graf 14: Rozložení zkoumaného vzorku na základě let strávených v organizaci (vlastní šetření).....	str. 65
Graf 15: Závislost motivace zaměstnanců na stylu vedení (vlastní šetření).....	str. 67
Graf 16: Závislost motivačních / stimulujících faktorů na stylu vedení (vlastní šetření)...	str. 69
Graf 17: Závislost stylu vedení na zastávané pozici v organizační hierarchii (vlastní šetření) .....	str. 71
Graf 18: Závislost přístupu ke vzdělávání na preferovaném stylu vedení (vlastní šetření)	str. 72
Graf 19 Závislost přístupu ke vzdělání na stylu vedení (vlastní šetření).....	str. 74
Graf 20 Závislost volených metod vzdělávání na pracovišti na preferovaném stylu vedení (vlastní šetření) .....	str. 75

## **7 PŘÍLOHY**

### **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A – Dotazník výzkumného šetření

Příloha B – Seznam všech osob účastnících se dotazníkového šetření

Příloha C – Rozhovory s vedoucími zaměstnanci

## PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

### DOTAZNÍK

#### Vliv stylu vedení na motivovanost zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj

Zakroužkujte odpovědi.

V otázkách označených \* je možné zaškrtnout více odpovědí.

#### 1. POHLAVÍ:

žena	1
muž	2

#### 2. VĚK

méně než 20 let	1
20-25 let	2
26 - 35 let	3
36 - 45 let	4
46 - 55 let	5
více než 55 let	6

#### 3. POČET ČLENŮ V DOMÁCNOSTI:

počet čt osob společně žijících ve vaší domácnosti	
--	--

#### 4. NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ:

základní	1
středoškolské	2
středoškolské s maturitou	3
vyšší odborné	4
vysokoškolské	5

**5. ZASTÁVANÁ POZICE: (VYPIŠTE SLOVY)**

.....

**6. DOBA STRÁVENÁ V SOUČASNÉM ZAMĚSTNÁNÍ (POČET LET/MĚSÍCŮ): (VYPIŠTE SLOVY)**

.....

**7. POČET PODŘÍZENÝCH:**

nemám podřízené	1
1-5	2
6-10	3
11-20	4
více	5

**8. \* PŘI DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ MĚ STIMULUJE/MOTIVUJE:**

**MOŽNOST VÍCE ODPOVĚDÍ**

finanční ohodnocení	1
kariérní postup	2
vlastní dobrý pocit	3
uznání ostatních	4
jiné (vypište): .....	99

**9. VZDĚLÁVÁNÍ V PRÁCI PRO MĚ PŘEDSTAVUJE:**

nutné zlo	1
nic zvláštního, nezajímavá součást práce	2
zajímavé zpestření pracovní náplně	3
to jediné, kvůli čemu se do práce těším	4
jiné (vypište): .....	99



**10. \* DŮVODY MÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VE VOLNÉM ČASE:****MOŽNOST VÍCE ODPOVĚDÍ**

nevzdělávám se	1
pracovní důvody	2
nalezení nových sociálních kontaktů	3
je to můj koníček	4
jiné (vypište): .....	99

**11. \* PRO SVŮJ OSOBNÍ ROZVOJ:****MOŽNOST VÍCE ODPOVĚDÍ**

účastním se povinných seminářů	1
vyhledávám pro mě důležité informace	2
dobrovolně navštěvuji zájmové kurzy	3
studuji vysokou školu v rámci CŽU	4
jiné (vypište): .....	99

**12. \* ABY MĚ V PRÁCI POVÝŠILI, POTŘEBUJI:****MOŽNOST VÍCE ODPOVĚDÍ**

nic, stačí mé stávající znalosti a dovednosti	1
podávat stále vyšší výkony	2
vzdělávat se	3
přátelský vztah s nadřízeným	4
jiné (vypište): .....	99

**13. V RÁMCI PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ MĚ MOTIVUJE PŘÍSTUP VEDOUCÍHO, KTERÝ:**

jasně stanovuje cíl, zaměřuje se na odhalení chyb a nedostatků, dobrý výkon považuje za samozřejmost	1
zadávat snadné úkoly, při jejichž plnění aktivně pomáhá, za dosažení cílů přebírá zodpovědnost	2
výsledky vzdělávání téměř nekontroluje, nechává věcem volný průběh	3
vede k samostatnosti, komunikuje s ostatními, zaměřuje se na pozitiva, podává konstruktivní zpětnou vazbu	4
jiné (vypište): .....	99

**14. Z BENEFITŮ, KTERÉ ZAMĚSTNAVATEL NABÍZÍ, JE PRO MĚ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ:**

příspěvek na kulturu	1
příspěvek na vzdělávání	2
příspěvek na sportovní aktivity	3
poukázky na zdravotní procedury	4
jiné (vypište): .....	99

**15. ZE VZDĚLÁVACÍCH METOD MI NEJVÍCE VYHOVUJE:**

přednáška/cvičení/seminář	1
řešení problémů/případových studií	2
strategické hry	3
skupinové sdílení nápadů	4
jiné (vypište): .....	99

**16.\* V RÁMCI PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ MI VYHOVUJE, POKUD:**

mohu se vzdělávat na pracovišti, kde mám k dispozici lektora	1
mohu se vzdělávat doma prostřednictvím PC	2
prostřednictvím odborných kurzů mimo pracoviště	3
zaměstnavatel mi umožňuje studovat VŠ (volné dny, financování apod.)	4
jiné ( <i>vypište</i> ): .....	99

**PŘÍLOHA B: SEZNAM VŠECH OSOB ÚČASTNÍCÍCH SE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

<b>jméno firmy</b>	<b>pracovní pozice</b>	<b>jméno firmy</b>	<b>pracovní pozice</b>
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant

Telefónica O2	Konzultant	T-Mobile	Supervisor
Telefónica O2	Konzultant	T-Mobile	Supervisor
Telefónica O2	Specialista vzdělávání	T-Mobile	Supervisor
Telefónica O2	Specialista vzdělávání	T-Mobile	Supervisor
Telefónica O2	Specialista vzdělávání	T-Mobile	Supervisor
Telefónica O2	Specialista vzdělávání	T-Mobile	Vedoucí řízení provozu
Telefónica O2	Specialista vzdělávání	T-Mobile	Vedoucí oddělení
Telefónica O2	Specialista vzdělávání	T-Mobile	Vedoucí provozu
Telefónica O2	Supervisor	T-Mobile	Vedoucí provozu
Telefónica O2	Supervisor	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	Vedoucí řízení provozu	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	Sales Manager	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	Trenér	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	Trenér	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	HR Manager	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	HR Specialista	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	Koordinátor	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	Obchodní reprezentant	Vodafone	Telefonní operátor
T-Mobile	Operátor call centra	Vodafone	Telefonní operátor
T-Mobile	Operátor call centra	Vodafone	Telefonní operátor
T-Mobile	Operátor call centra	Vodafone	Telefonní operátor
T-Mobile	Operátor call centra	Vodafone	Supervisor
T-Mobile	Operátor call centra	Vodafone	Supervisor

T-Mobile	Konzultant	Vodafone	Supervisor
Vodafone	Supervisor	Vodafone	Vedoucí provozu
Vodafone	Supervisor	Vodafone	Vedoucí provozu
Vodafone	Supervisor	Vodafone	Vedoucí provozu
Vodafone	Supervisor		

## **PŘÍLOHA C: ROZHOVORY S VEDOUcíMI ZAMĚSTNANCI**

### **ROZHOVOR č. 1 – ING. JAN ČAPEK, VEDOUcí ODDĚLENÍ VÝZKUMU A VÝVOJE VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI VÝZKUMNÝ ÚSTAV KOLEJOVÝCH VOZIDEL**

#### **1. Jaké stimulační prvky je podle Vás vhodné využít, chceme-li, aby se zaměstnanec vzdělával a pracoval samostatně na svém osobním rozvoji?**

Naše společnost je jedna z předních v oboru v Evropě a je postavena na technicky vzdělaných odbornících. Nejdůležitější věcí takto zaměřené společnosti je, aby její zaměstnanci neustále sledovali aktuální stav techniky. Toho je konkrétně docíleno např. dostupností všech odborných časopisů a volnost a podpora v účastech na mezinárodních konferencích a jiných akcích.

Jedině zaměstnanci s dostatečným přehledem o aktuálním stavu techniky se pak mohou zapojit do řešení zajímavých projektů s mezinárodními partnery a ne se pouze podílet na rutinní konstrukční práci.

#### **2. Jaké máte zkušenosti s motivovaností zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání?**

Velice dobrou, což je dáno tím, že pro většinu zaměstnanců je železniční technika koníčkem. Možnost podílet se na zajímavých projektech (často s významnými předními výrobci kolejových vozidel v Evropě) je tak pro ně velice stimulujícím faktorem.

U mladých zaměstnanců je pak v poslední době čím dál rozšířenější pokračování v postgraduálním studiu. Vyšší formální vzdělání je spojené s vyšším platovým ohodnocením, pro nejdůležitější vedoucí pozice je to pak nutná podmínka.

#### **3. Vzděláváte se ve svém volném čase? Pokud ano, z jakého důvodu?**

V současné době se věnuji rozvoji německého jazyka, abych byl schopen komunikace s německými klienty.

#### **4. Je pro Vás důležité, aby se Vaši podřízení vzdělávali?**

Velice, v naší společnosti je na toto kladen veliký důraz. Vzhledem k tomu, že jsme společností zabývající se výzkumem a vývojem, je kvalitní vzdělání zaměstnanců pro nás klíčové.

#### **5. Jakým způsobem ověřujete výsledky vzdělávání u svých zaměstnanců?**

Výsledky vzdělávání jsou ověřovány kvalitou jejich práce, není nutné jiné ověřování.

#### **6. Jak Vy osobně vnímáte vztah mezi stylem vedení a motivovaností zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj?**

Pro rozvoj zaměstnanců je důležité jim dát dostatečnou volnost a umožnit jim dělat to, co je baví. Po nástupu si nový zaměstnanec vyzkouší činnosti ze všech oborů, kterými se zabýváme. Poté si vybere pozici, kterou upřednostňuje, která ho nejvíce zaujala (pokud je to možné). Dále se od počátku zúčastňuje mezinárodních konferencí, po boku zkušenějších kolegů jsou posíláni na zahraniční služební cesty. Tam mají možnost se seznámit se zahraničními odborníky a být od začátku „u toho“.

Samozřejmostí je dále např. ponechání dostatečného prostoru pro studium, což je řešeno formou placeného volna (např. při studiu Ph.D.).

Dále je nutná tolerance při dílčích neúspěších, které nesmí být řešeny finančním postihem – to velice demotivuje v dalším rozvoji. Důležitý je pozitivní styl vedení!



**ROZHOVOR Č. 2 – ING. ROMAN FILIP, MBA, VEDOUCÍ ODDĚLENÍ OBCHODNÍ  
SPOLEČNOSTI PORSCHE ČESKÁ REPUBLIKA S.R.O.**

**1. Jaké stimulační prvky je podle Vás vhodné využít, chceme-li, aby se zaměstnanec vzdělával a pracoval samostatně na svém osobním rozvoji?**

Úvodem musím poznamenat, že celý svůj pracovní život se pohybuji v prostředí velké obchodní firmy a tudíž nemám zkušenosti z jiných oblastí jako např. průmyslová výroba, zemědělství a stavebnictví.

Nejprve je z mého pohledu potřeba rozlišovat mezi dalším vzděláváním, které je potřeba pro vlastní výkon práce (různé kurzy ohledně novinek v oboru, práce s PC, jazykové kurzy apod.) a vzděláváním, které zvyšuje úroveň dosaženého „školního“ vzdělání (dosažení středního-, vyššího-, vysokoškolského vzdělání, titulů MBA a Ph.D. apod.).

První druh vzdělávání navštěvuje většina zaměstnanců ochotně, protože vědí, že je to nezbytné pro jejich zaměstnání a udržení si svého pracovního místa. Tyto kurzy se konají většinou v pracovní době a jsou hrazeny zaměstnavatelem, tudíž nepředstavují pro zaměstnance žádnou nadměrnou dodatečnou zátěž.

Druhý druh vzdělávání již vyžaduje již větší osobní motivovanost zaměstnance. Zaměstnanec si většinou přeje dosáhnout dalšího kariérního růstu, zvýšení své hodnoty na trhu práce, zvýšení prestiže své osoby a je ochoten tomu věnovat zvýšené úsilí.

Tuto vlastní motivaci zaměstnance lze podporovat většinou finančními a časovými stimuly: příspěvek na úhradu studijních nákladů a placené studijní volno.

**2. Jaké máte zkušenosti s motivovaností zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání?**

Mé osobní zkušenosti jsou velmi dobré, protože většina mých spolupracovníků se chtěla rozvíjet sama a vždy, já pouze hledal způsob, jak jim další vzdělání co nejlépe umožnit. Můj osobní názor je, že mezi lidmi, kteří chtějí dobře pracovat, naleznete i hodně těch, kteří se chtějí dále vzdělávat, a to bez nějakých jiných motivačních prvků, než jsem uvedl v prvním bodu.

### **3. Vzděláváte se ve svém volném čase? Pokud ano, z jakého důvodu?**

Ano. Vzdělával jsem se studiem MBA a důvodem byl kariérní růst. Nyní se sporadicky věnuji rozšiřování znalosti anglického jazyka.

### **4. Je pro Vás důležité, aby se Vaši podřízení vzdělávali?**

Nesporně. Nevím, jestli nejsem výjimka, ale jsem rád obklopen lidmi, kteří hodně vědí a dokážou své vědomosti uplatnit při každodenní práci.

### **5. Jakým způsobem ověřujete výsledky vzdělávání u svých zaměstnanců?**

Nejlepším ověřením je, když poznáte, že zaměstnanec svěřený úkol řeší lépe a rychleji a samostatněji než předtím. Dobrá příležitost k rozpoznání je např. doba, kdy má zkušenější kolega dovolenou, nebojí se promluvit v cizím jazyce apod.

Samozřejmě si nechám ukázat i všechna osvědčení, certifikáty a hodnocení.

### **6. Jak Vy osobně vnímáte vztah mezi stylem vedení a motivovaností zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj?**

Myslím si, že demokratičtější styl vedení zvyšuje u dobrých zaměstnanců pocit větší odpovědnosti nejenom za vykonanou práci, ale i za vlastní rozvoj.

Důležitým předpokladem je i existence nabídky dalšího vzdělávání ze strany zaměstnavatele a jasná pravidla pro její využití.

**ROZHOVOR Č.3 – ING. JAN STAŇURA, REGIONAL MANAGER PERSONÁLNÍ AGENTURY  
TALENTICA S.R.O.**

**1. Jaké stimulační prvky je podle Vás vhodné využít, chceme-li, aby se zaměstnanec vzdělával a pracoval samostatně na svém osobním rozvoji?**

Preferuji jít zaměstnancům vlastním příkladem, být pro ně inspirací. Domnívám se, že pokud vidí posun kupředu, indukuje to přání dosahovat stejných úspěchů i u ostatních.

**2. Jaké máte zkušenosti s motivovaností zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání?**

Velmi pozitivní, vidím u svých podřízených snahu na sobě pracovat, přispívat k cílům společnosti a zlepšovat procesy. Vidím, že jsou motivovaní rozvíjet se, přebírat zodpovědnost.

**3. Vzděláváte se ve svém volném čase? Pokud ano, z jakého důvodu?**

Ano. Právě se účastním koučovacího výcviku, abych osobní cíle dokázal efektivně sladovat s cíli společnosti, abych měl pocit úspěchu. Prohlubuji také své znalosti němčiny, čímž zvyšuji svůj socio-ekonomický status. Chci si říct, až budu starý, že jsem na sobě pracoval, něčeho jsem dosáhl.

**4. Je pro Vás důležité, aby se Vaši podřízení vzdělávali?**

Bezesporu.

**5. Jakým způsobem ověřujete výsledky vzdělávání u svých zaměstnanců?**

Bohužel v naší společnosti chybí rozvojový program, vzdělávání je zodpovědností každého zaměstnance. Jeho vliv je vidět v řešení pracovních situací, ale nepřísluší mi je za vzdělávání v jejich volném čase hodnotit.

**6. Jak Vy osobně vnímáte vztah mezi stylem vedení a motivovaností zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj?**

Domnívám se, že ve chvíli, kdy je lidem něco přikazováno, jsou výsledky nižší.

Podle mého názoru, je kritické ocenění lidí za jejich snahu, které je alfou i omegou. Důležitá je chvála, projevení zájmu, předávání složitějších a zodpovědnějších úkolů.

Jako pozitivní vidím především demokratický přístup k zaměstnancům.

**ROZHOVOR Č. 4 – ING. MIROSLAV LOVAS, VEDOUcí ODDĚLENÍ LEASINGU VE  
SPOLEČNOSTI ČESKÁ POJIŠŤOVNA A.S.**

**1. Jaké stimulační prvky je podle Vás vhodné využít, chceme-li, aby se zaměstnanec vzdělával a pracoval samostatně na svém osobním rozvoji?**

Domnívám se, že je velmi důležité podnítit v zaměstnancích samostatnost a zodpovědnost za výsledky jejich práce. Toho je možné dosáhnout zadáváním komplexních úkolů, klást důraz na jejich důležitost pro celou společnost.

Dle mého názoru je rovněž vhodný vstřícný přístup vedoucího, jenž pracovníkům umožní optimální podmínky pro jejich další vzdělávání. Např. poskytování studijního volna apod.

**2. Jaké máte zkušenosti s motivovaností zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání?**

Zkušenosti jsou velmi dobré, protože již ve výběru nových zaměstnanců do týmu, je kladen důraz na jejich motivovanost a neustálou chuť doplňovat, rozšiřovat i prohlubovat jejich stávající znalosti a dovednosti. Oblast, v níž naše společnost působí, je natolik dynamická, že vzdělávání zaměstnanců je naprosto nezbytné k výkonu jejich práce.

**3. Vzděláváte se ve svém volném čase? Pokud ano, z jakého důvodu?**

Rozšiřuji si přehled o prostředí, v němž se pohybuji, nezbytné jsou pro mě informace o klientech, změnách v legislativě ad.

**4. Je pro Vás důležité, aby se Vaši podřízení vzdělávali?**

Ano. Jak jsem již dříve řekl, je to naprosto klíčové.

**5. Jakým způsobem ověřujete výsledky vzdělávání u svých zaměstnanců?**

Všímám si zejména toho, zda plní zadané úkoly, či nikoliv. Neopomím ani výstupy formalizované, certifikáty apod.

**6. Jak Vy osobně vnímáte vztah mezi stylem vedení a motivovaností zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj?**

Velmi. Vhodný styl vedení může vést zaměstnance k podávání vyšších výkonů. Preferuji demokratický styl založený na dohodě a participaci podřízených.

**ROZHOVOR Č. 5 – Bc. MICHAELA ODSTRČILOVÁ, MARKETINGOVÁ ŘEDITELKA PR  
AGENTURY HAVAS WORLDWIDE PRAGUE S.R.O.**

**1. Jaké stimulační prvky je podle Vás vhodné využít, chceme-li, aby se zaměstnanec vzdělával a pracoval samostatně na svém osobním rozvoji?**

Domnívám se, že ani v dnešní době neztrácí finanční ohodnocení svou váhu, zejména s ohledem na odměny za podaný výkon.

Důležité je také umožnit zaměstnancům účastnit se zajímavých projektů, spolupraci se zajímavými klienty, řešení složitých úkolů apod.

**2. Jaké máte zkušenosti s motivovaností zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání?**

Vzhledem k odvětví je nutné, aby se zaměstnanci orientovali na trhu, sledovali konkurenci, stejně jako měli podrobné znalosti o našich klientech. Bez jejich motivace k těmto úkonům by nebylo možné jejich setrvávání ve společnosti.

**3. Vzděláváte se ve svém volném čase? Pokud ano, z jakého důvodu?**

V současnosti jsem na mateřské dovolené, učím se tedy díky dětem něčemu novému každý den.

**4. Je pro Vás důležité, aby se Vaši podřízení vzdělávali?**

Určitě, know-how našich zaměstnanců považuji za obrovskou konkurenční výhodu, která nám umožňuje být špičkou na trhu.

**5. Jakým způsobem ověřujete výsledky vzdělávání u svých zaměstnanců?**

Každodenním stykem s pracovní realitou.

**6. Jak Vy osobně vnímáte vztah mezi stylem vedení a motivovaností zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj?**

Vnímám jako nutnost dát zaměstnanci volnost při řešení jeho úkolů a jako manažer být spíše jeho partnerem, radcem. Pokud bude mít zaměstnanec dost svobody, domnívám se, že bude i pociťovat velkou dávku zodpovědnosti.