

ŽIVOTNÍ STYL JAKO NÁSTROJ MOTIVACE A VÝKONNOSTI MANAŽERŮ

Jiří Skoumal, Vladimír Hobza

Fakulta tělesné kultury, Univerzita Palackého, Olomouc, ČR

Předloženo v lednu 2010

Příspěvek se zabývá popisem a tvorbou nového přístupu k podpoře životního stylu na pracovišti v návaznosti na podnikový motivační systém. Výchozí ideou článku je budování organizačního klimatu založeného na podpoře životního stylu zaměstnanců. Autoři navrhnou nový přístup k motivačnímu programu pro společnosti, které se snaží motivovat a stimulovat manažery v souladu s moderními poznatky managementu.

Model motivačního systému, který je ve studii prezentován, vychází ze spojení požadavků vybraných podniků a aktuální nabídky externích programů firem v oblasti podpory zdraví a životního stylu.

Článek reaguje na nové aspekty spontánního chování subjektů na trhu, motivovaných na jedné straně zvýšením prosperity firem a na straně druhé aspekty zdraví, životního stylu a trvale udržitelného rozvoje.

Klíčová slova: lidské zdroje, motivace, podpora zdraví na pracovišti, životní styl.

ÚVOD

Vládou České republiky byl dne 30.10.2002 projednán materiál „Dlouhodobý program zlepšování zdravotního stavu obyvatelstva ČR - Zdraví pro všechny v 21. století“ (Zdraví 21). Význam programu Zdraví 21 spočívá v tom, že představuje racionální, dobře strukturovaný a koncepční model komplexní péče společnosti o zdraví a jeho rozvoj.

Podporou zdraví na pracovišti se zabývá dílčí úkol, který má za cíl zavázat alespoň 10% středních a velkých firem k dodržování principů zdravé společnosti / firmy.

Realizace projektu Zdravý podnik, vytyčeného ve strategickém programu Ministerstva zdravotnictví, byla v roce 1995 svěřena Národní síti podpory zdraví na pracovišti. Podpora zdraví na pracovišti rozšiřuje ochranu zdraví na závodech o nové pojetí zdravotní výchovy, avšak na rozdíl od ochrany zdraví a bezpečnosti práce, provádění podpory zdraví na pracovišti není podloženo právními předpisy a jedná se tudíž o dobrovolný nadstandard, poskytovaný pracovníkům firmy. Příslušná infrastruktura není prozatím rozvinuta a zejména chybí motivační pobídky pro podniky ze strany státní správy, a to navzdory okolnostem, že podniky v západní Evropě tuto strategii v rostoucí míře využívají pro příznivý vliv na produktivitu, image podniků a prospěch zaměstnance a že úrazové pojišťovny motivují zaměstnavatele výši pojistného v závislosti na péči o zaměstnance.

Cílem programu Zdravý podnik je snížení četnosti nemocí, úrazů a újm na zdraví pracující populace, které jsou způsobeny vykonávanou prací, pracovním prostředím, životním stylem a životním prostředím. Pozornost by měla být zaměřena na všechny faktory, které mohou jakýmkoliv způsobem ovlivnit zdraví na pracovišti, tedy na prevenci nemocí z povolání a pracovních úrazů, zlepšení psychosociálního klimatu a snižování stresu zaměstnanců, postihující především vedoucí zaměstnance.

Špatný zdravotní stav zaměstnanců může podniku způsobit značné ztráty v sociální, výrobní i ekonomické oblasti. Změny, které podnik v zájmu zdraví a celkové pohody svých zaměstnanců provede, mohou posílit jeho prosperitu.

K základním cílům programu Zdravý podnik patří:

- vytváření zdravého a bezpečného prostředí v zaměstnání
- zdravé stravování
- zvyšování podílu tělesných aktivit v mimopracovní dobu
- zdokonalování výchovy ke zdraví a zdravému způsobu života
- zdravotní opatření v režimu podniků

„Je si však potřeba uvědomit, že stanovení optimálního rozsahu pro daný typ PA je vždy relativní (nevyjádřitelný v absolutních hodnotách) a závisí především na výchozím stavu jedince (chůze jako transport může mít velký pozitivní vliv na absolutně hypokine-

tického jedince avšak minimální u jedince pravidelně realizujícího PA alespoň střední intenzity).

Satcher - jeden z ředitelů prestižní instituce CDC (Center for Disease and Prevention) trefně uvádí, že „unce“ prevence je lepší než „libra“ léčby. Z vlastní zkušenosti však dodává, že za „uncí“ prevence je současné situaci „TUNA“ velmi tvrdé práce. To vhodně vystihuje současnou situaci, kdy se přes nepřehledné množství opravdu relevantních argumentů a informací nedaří tuto základní myšlenku efektivně implementovat do reálné praxe. Prevence je výrazně podhodnocována a slabě podporována což vede k situaci, kdy 90% rozpočtů na zdravotní péči je vynakládána na léčbu a odstraňování komplikací, ke kterým by při efektivní prevenci nikdy nemuselo dojít. (Vuori, 2004).

Spektrum zdravotně orientovaných PA se rozprostírá od obecně stanovené a řízené PA pro „celkové“ zdraví až po vysoce specializované, profesionálně plánované a pod speciální supervizi prováděné pohybové programy zaměřené na speciální medicínské cíle. Zásadní pozitivní vlivy PA, jejichž popis by vydal ne na samostatnou kapitolu, ale na samostatnou knihu lze nalézt v oblastech prevence a léčby: nadváhy a obezity, insulinové resistance, dislipoproteinémie, hypertenze, metabolického syndromu, ischemické choroby srdeční, periferních cévních onemocnění, osteoporózy a rizika zlomenin, sakropenie, bolesti spodní části zad a krční páteře, atd. V obecnější rovině lze konstatovat, že PA působí preventivně v mnoha dalších oblastech zdraví a díky tomu úroveň její realizace významně ovlivňuje kvalitu života i celkovou mortalitu (Nearly, 2002; Oja, 2004; Pate, 1995; Philips, 1996).“ (Šlachta In Dohnal, Hobza a kol. 2007, s. 99)

CÍLE

Cílem příspěvku je popis a tvorba nového přístupu k podpoře životního stylu na pracovišti v návaznosti na podnikový motivační systém. Podpůrným cílem je popis nového programu podpory životního stylu nikoli jako izolovaného systému, ale systému, který prostupuje a sjednocuje všechny subsystémy práce s lidmi – personální, sociální práci a vedení lidí v užším slova smyslu.

METODY

Studie je založena výhradně na analýze kvalitativních dat a to především na analýze případových studií z oblasti motivačního systému vybraných podniků (personální management, bonusy, finanční limity) a analýze primárních a sekundárních dokumentů firem zabývajících se programy podpory zdravého životního stylu (analýza koncepce tvorby alternativní programové nabídky).

Model, který je ve studii prezentován vychází z průniku poptávky vybraných podniků a aktuální nabídky externích programů v oblasti podpory zdraví a životního stylu.

Analytické postupy zahrnují kombinaci jak deskriptivního, tak i konstruktivistického přístupu směřujícího k tvorbě modelu, jenž je založen na souběžném sdílení hodnot poptávajících podniků se stranou nabídky - prezentovanou podnikatelským subjektem z oblasti sportu případně z oblasti podpory zdraví (Golfový klub, Omega, s.r.o.).

Daný přístup k problematice umožnil detailnější explorační výsledek uplatněného motivačního bonusového systému v podnicích, který se projevuje ve finální fázi progresí v oblastech zdraví, spokojenosti a výkonnosti manažerů.

ŽIVOTNÍ STYL JAKO NÁSTROJ MOTIVACE A VÝKONNOSTI MANAŽERŮ

1. Personální řízení a životní způsob

Řízení patří mezi důležité lidské činnosti. Obvykle je původ slova hledán v angličtině, kde „to manage“ znamená vést, řídit. S rozvojem společnosti sílily všeobecné tendence zaměřené na skupinové úsilí, na specializaci jednotlivých činností a na dělbu práce. Přirozeným důsledkem vyústění tohoto procesu byl vzrůstající význam lidského faktoru, specialistů, zaměřených na řízení jednotlivců nebo skupin - manažerů.

„Management a teorie řízení sleduje chování lidí – vedoucích a podřízených – v průběhu řízení v procesech plánování, organizování, vedení a kontroly, vysvětluje růst, stagnaci či úpadek organizací.“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 20)

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Koontz, Weihrich, 1993, s. 16)

Koontz, Weihrich (1993, s. 342) k již výše jmenovaným funkcím manažera připojují funkci personalistiky, kterou definují jako „obsazování pozic v organizační struktuře a udržo-

vání jejich obsazení“. Personalistiku považují za rozhodující manažerskou funkci, která může významně rozhodovat o úspěchu nebo selhání podniku.

Personální řízení (řízení lidských zdrojů) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činnosti, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolu-pracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení, protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 20). Úkolem managementu je dosáhnout stanovených cílů, ale to je možné jen při zlepšení „výkonnosti“ pracovníků. Zlepšení výkonnosti pracovníků je závislé na jejich motivaci.

„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“ Provazník a Komárková (1996, s. 32).

Motivace podle Bedrnové a Nového (1994, s. 183) působí současně ve třech dimenzích:

- a) **dimenze směru** - v této rovině se jedná o to, jakým směrem motivace působí. Směrem rozumíme zaměření k určitému objektu motivace. Jsme například vnitřně motivováni tento objekt získat, jedná-li se o věc, objektem může být i cíl, jehož chceme dosáhnout.
- b) **dimenze intenzity** - popisuje množství energie, kterou je člověk ochoten vynaložit k dosažení cíle.
- c) **dimenze perzistence** - popisuje schopnost jedince překovávat překážky, které se mohou vyskytnout během průběhu motivované činnosti.

Specifickou oblast motivace představuje motivace k výkonu - **výkonová motivace**. Ta je odrazem **kvality života**. Kvalita života člověka se promítá i do řady sociálních vztahů a její zlepšení má důsledky, které se projeví ve firmě i v životě celé společnosti.

Kvalita života úzce souvisí se životním způsobem a životním stylem. Často bývají tyto pojmy nesprávně zaměňovány. **Životní způsob** podle Hodaně (2008, s.84) je termín určitým způsobem nadřazený v tom smyslu, že se týká skupiny, třídy, populace. Má tedy skupinový charakter a může představovat určitou úroveň či dokonce „normu“, která je pro danou skupinu typická (životní způsob manažerů). Na rozdíl od životního způsobu se životní styl týká jedince. Životní styl je vyjádřením konkrétního člověka. Hodaň (2008, s.91) charakterizoval **životní styl** jako historicky určenou formu života, ve které individuální společnost reprodukuje svoji existenci, vědomé hledání a utváření kvalitativně vyšších forem a hodnot, které co nejúplněji odrážejí objektivní rysy interindividuálních společenských vztahů a jsou projevem ideových, etických a ostatních principů v činnostech lidí. V souvislosti se sociální diferenciací společnosti bývá životní styl často jedním z identifikačních znaků pro příslušnost k určité sociální vrstvě.

2. Motivační programy podpory životního stylu

Naznačené aspekty kladou mimořádně vysoké nároky na osobnost manažera, ve smyslu jeho znalostí a dovedností, ale zejména ve smyslu jeho osobnosti. Téměř každá osobnost manažera se musí orientovat ve složitém konkurenčním světě. Manažer musí obstát v komplikovaném světě práce, musí překonávat překážky, musí přečkávat období individuálně úspěšná a neúspěšná a měl by nalézt tomu odpovídající životní styl.

Motivační programy podpory životního stylu manažerů jsou nutným prvkem systému řízení lidských zdrojů. Jejich cílem je pozitivně ovlivňovat chování manažerů, zvyšovat loajalitu a posilovat firemní integritu. Synergickým efektem je růst celého manažerského týmu.

Motivační programy podpory životního stylu manažerů by cíleně měly směřovat k upevňování hodnot zdraví.

Společný výbor pro terminologii zdravotnické osvěty (Joint Committee on Health Education Terminology) definuje podporu zdraví jako „souhrn všech účelných aktivit, jejichž cílem je zlepšit osobní a veřejné zdraví pomocí kombinování různých strategií, včetně kvalifikovaného používání strategií pro změnu chování, zdravotnické osvěty, opatření na ochranu

zdraví, zjišťování rizikových faktorů, zlepšování zdraví a udržování zdraví“ (Chenoweth, 1998, s.10).

Zdraví je středem zájmu a zároveň znepokojujícím tématem současné společnosti. Podle definice Světové zdravotnické organizace „zdraví není jen absence nemocí, ale je to stav celkové fyzické, duševní a společenské pohody. Takto definované zdraví je východiskem pro zlepšování zdraví populace, a to nejen přehodnocením priorit ve zdravotnictví (je třeba investovat nejen do zdravotních služeb, ale i do podpory zdraví a prevence), ale také formou širšího programu, zahrnujícího společensko - ekonomické změny“ (Havelková, 2003, s.7).

Podpora zdraví je aktivní péče, kterou věnujeme svému zdraví před vznikem či prvními příznaky nemoci. Nemoci, které nás v současné době nejvíce ohrožují, mají společného jmenovatele. Proto se podpora zdraví zabývá faktory životního stylu, které nás před vznikem nemoci chrání, zejména:

- pohybová aktivita
- správná výživa
- nekuřáctví a omezování dalších drog včetně alkoholu
- zvládání stresu

Podporu zdraví na pracovišti lze nejlépe vyjádřit jako kombinaci osvětových, organizačních a ekologických aktivit a programů navržených tak, aby motivovaly zaměstnance společnosti a jejich rodinné příslušníky ke zdravému životnímu stylu a aby jej podporovaly. Třemi hlavními cíli programů podpory zdraví na pracovišti jsou (Chenoweth, 1998, s. 10). :

1. posouzení zdravotních rizik,
2. omezení faktorů zdravotních rizik, které omezit lze,
3. podpora společensky a ekologicky zdravého způsobu života.

3. Modelové situace motivačního systému podpory životního stylu manažerů

Podpora životního stylu a zdraví manažerů je strategií, doplňující současný systém péče o zdraví při práci. Na rozdíl od bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci neexistují v České republice pro poskytování podpory životního stylu (zdraví) v podnicích právní požadavky ani doporučená, nebo povinná infrastruktura. Mnoho zaměstnavatelů však již uznává význam podpory životního stylu (zdraví) na pracovišti a snaží se tyto aktivity realizovat, nebo

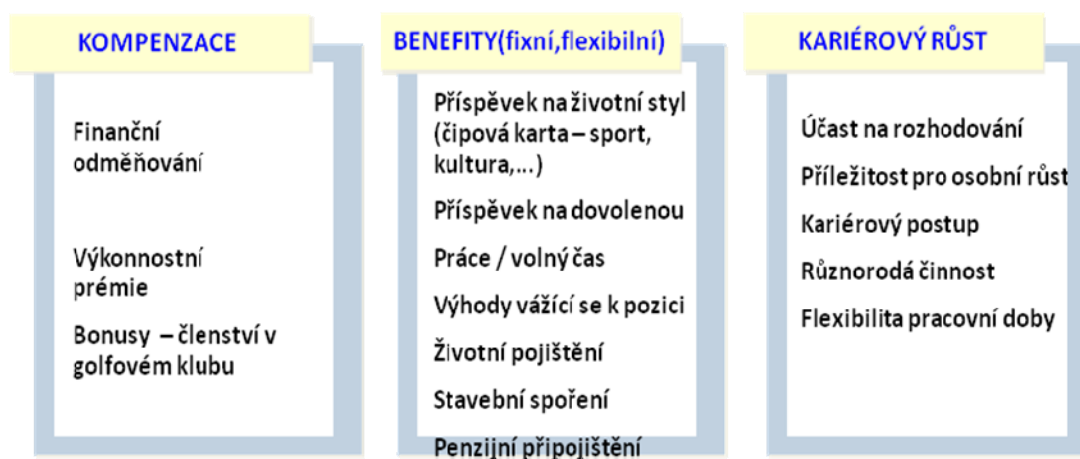
se na jejich realizaci připravuje. Patří mezi ně například Foxconn CZ, Plzeňský Prazdroj, Prosper Trading, Meredith International, Strojexport a další. Na příkladu případové studie je dokumentován postup vzájemného propojení podnikatelských subjektů s golfovými kluby.

Případová studie č. 1

Na poptávku firem NH TRANS, CMC-TŘINEC, VIVA, VÍTKOVICE, FERONA, SIKA, a.j. reagovaly golfové kluby nabídkou „Business členství“. Jedná se o firemní roční greenfee, které dle přání klienta lze koncipovat jako smlouvu o reklamě. (obr. č.1)

Obr. 1

Motivační systém podpory životního stylu manažerů



Zdroj: Skoumal, 2010

4. Vliv pohybové aktivity na životní styl

Mezi výhody, které podpora životního stylu manažerů přináší, patří zlepšení pracovní pohody a zdraví manažerů a z toho vyplývající pokles krátkodobé a především dlouhodobé pracovní neschopnosti při souběžném zvýšení produktivity práce.

Pohybová aktivita má klíčový vliv jak na zdraví, tak na životní styl člověka vůbec. Vzhledem k tomu, že průměrný člověk stráví v práci téměř čtvrtinu života, jsou programy podpory zdraví na pracovišti vhodným prostředkem jak zaměstnance motivovat k pravidelné pohybové aktivitě. Je zřejmé, že zásadním problémem při zavádění programů zvyšování tě-

lesné zdatnosti je otázka motivace. Jak motivovat manažera je jedním z nejsložitějších úkolů, před kterými dnes zaměstnavatelé stojí při zavádění programů podpory zdraví na pracovišti.

Jako nejvhodnější se jeví kombinace více strategií tak, aby manažer měl možnost výběru pohybové aktivity dle vlastního zájmu. Může se jednat o golfové členství, členství v tenisovém klubu, v jezdeckém klubu, wellness klubu, fitness atd.

Podpora životního stylu manažerů na pracovišti je také strategií, která souvisí se zdravějšími stravovacími návyky. V této oblasti se jedná zejména o programy regulace hmotnosti a zásady zdravého stravování, které spolu úzce souvisí.

Prosazovat zdravější stravovací návyky můžeme různými způsoby, ale měli bychom vycházet z možnosti stravování ve firmě. Propojení na již zmíněné členství v golfovém klubu se jeví jako velmi efektivní. Tyto kluby již nabízejí stravovací služby na vysoké úrovni.

Zdravější stravovací návyky manažerů navrhujeme prosazovat např. prostřednictvím:

- zlepšení nabídky hlavních jídel, salátového baru, případně jiných „zdravých“ alternativ
- rozšíření sortimentu o ovoce, zeleninu, čerstvé džusy atd.
- nabídky týdenního menu „zdravých“ obědů, případně nabídnutím slevy na tyto obědy.

Programy podpory životního stylu manažerů jsou nejen výborným prostředkem prevence vzniku nemocí u této skupiny pracovníků, ale svou působností významně přesahují oblast podniku a pozitivně ovlivňují samotné zaměstnance i v jejich volném čase. Velmi významný je rovněž demonstrační efekt chování manažera, neboť může být příkladem pro spoustu spolupracovníků, ale především zaměstnanců podniku.

Případová studie č. 2

Na zájem firem MUJ MULTIMARKET, STRADA, ESMEDIA, BENE SPORT a.j. o program podpory životního stylu manažerů zareagovala firma OMEGA – centrum sportu a zdraví - nabídkou tohoto firemního budgetu:

Firemní budget

- zaplacení finanční částky, která se stane tzv. kreditem a bude sloužit pro zaměstnance firmy

- zaměstnanci se prokazují firemními kartami (obdoba členské karty), aby mohli těchto výhod využívat
- zaměstnavatel určuje, které služby a do jaké výše mohou jeho zaměstnanci využívat (př. jen raketové sporty, jen badminton, tenis plus fitness apod.)
- pro tyto služby platí nečlenský ceník
- možnost dlouhodobé rezervace raketových sportů
- možnost získání členských karet do Omega Klubu dle výše budgetu jako bonus
- na členské karty Omega Klubu platí standardní členské podmínky

Podpora životního stylu manažerů je v tomto centru sportu a zdraví umocňována:

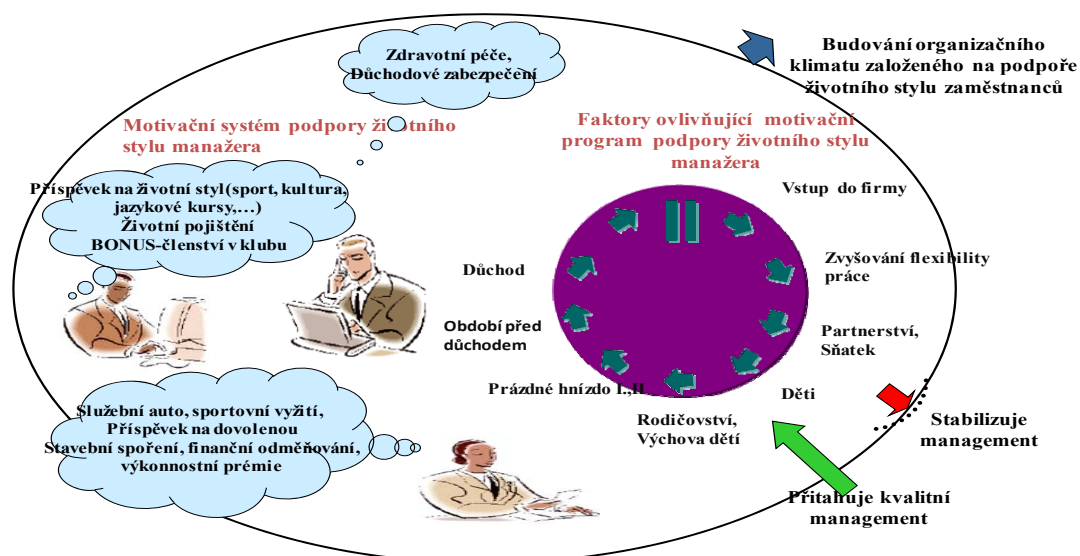
- ✓ výkonnostní diagnostikou
- ✓ sestavením individuálního tréninkového plánu
- ✓ sestavením jídelníčku
- ✓ možností využít osobní trenéry
- ✓ prodejem a půjčovnou sportovních potřeb a doplňků
- ✓ dětským koutkem a venkovními atrakcemi pro děti
- ✓ bezplatným parkováním
- ✓ trezory pro uschování cenností
- ✓ Wi-Fi v celém areálu
- ✓ PC koutkem
- ✓ pravidelným informováním o novinkách centra na e-mail klienta
- ✓ možností pořízení záznamu ze zápasu klienta
- ✓ možností dlouhodobých rezervací na raketové sporty, které jsou spojeny s těmito členskými kartami (tenis, squash, badminton)
- ✓ ostatními členskými výhodami (neomezené využití mokré zóny, ručníkový servis, členské ceny na veškeré služby apod.)

5. Závěr

Efektivní vedení manažerů k trvale vysokému pracovnímu výkonu se neobejde bez výkonové motivace. Moderní odměňování se neomezuje pouze na mzdové požitky. O tom, zda manažeři budou či nebudou vykonávat práci efektivně a dostatečně kvalitně rozhoduje mimo jiné i to, zda jsou v podniku spokojeni a zda je k motivaci dokážeme přimět vhodným použitím nástrojů personálního řízení. Vrcholové vedení může podniknout několik kroků, aby vybudovalo ucelený systém moderního odměňování. První a pravděpodobně nejdůležitější a také nejjednodušší krok je být dobrým příkladem pro ostatní. Tímto krokem se uvede v chod budování organizačního klimatu založeného na podpoře životního stylu zaměstnanců. (obr. č. 2) Pojítkem podpory životního stylu manažerů ve firmě se stává zdraví.

Obr. 2

Budování organizačního klimatu založeného na podpoře životního stylu zaměstnanců



Zdroj: Skoumal, 2010

Analýzou motivačního systému vybraných podniků, které vstřícně reagovaly na aktuální nabídku externích programů v oblasti podpory zdraví a aktivního životního stylu, byly zjištěny u managementu podniku velmi silné vazby na bonusy nabízené z oblasti produktů zasahujících do životního stylu manažerů.

Životní styl jako nástroj motivace a výkonnosti manažerů je motivem instrumentálním. To znamená, že působí průběžně po celou dobu zaměstnaneckého vztahu. Motivační program podniku, založený na aktivním životním stylu manažerů, není izolovaným systémem, ale prostupuje a sjednocuje všechny subsystémy práce s lidmi – personální práci, sociální práci a vedení lidí v užším slova smyslu.

REFERENČNÍ SEZNAM

- Bedrnová, E., & Nový, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing.
- Šlachta, R. (2007). Komunální rekreace a zdraví zlepšující pohybová aktivita. In T. Dohnal & V. Hobza. (Eds.), *Vybrané kapitoly z komunální rekreace* (pp. 99–100). Olomouc: Univerzita Palackého.
- Havelková, J., et al. (2003). *Podpora zdraví – poznatky a praxe*. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky.
- Hodaň, B., & Dohnal, T. (2008). *Rekreologie* (2nd ed.). Olomouc: Univerzita Palackého.
- Chenoweth, D. H. (2003). *Podpora zdraví na pracovišti, Supplement časopisu Homeostasis in Health and Disease, 42, 1–2*. Champaign, IL, USA : Human Kinetics.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Management* (10th ed.) (V. Dolanský, Trans.). Praha: Victoria Publishing.
- Provazník, V., & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.

Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.
Katedra rekreologie
FTK UP Olomouc
tř. Míru 115
771 11 Olomouc
e-mail: jiri.skoumal@upol.cz

LIFESTYLE AS A TOOL IN MOTIVATION AND PERFORMANCE OF MANAGERS

This article describes the lifestyle promotion at a workplace, in connection with corporate motivation system. The key idea is creating an organisational environment based on lifestyle promotion of employees. The authors suggest a new approach to motivation programs for companies which try to motivate and stimulate managers according to new trends in management theory.

The model of a motivational system, which is presented in a case study, is based on demand of selected companies and actual offer of external programmes in the field of health and lifestyle promotion.

The article reacts to new aspects of spontaneous behaviour of market subjects, motivated by increasing prosperity on the one hand and health aspects, lifestyle and sustainable development on the other hand.

Key words: *human resources, motivation, health promotion at a workplace, lifestyle.*