

5. Vedení a motivace zaměstnanců

- základní práce manažerů všech úrovní = **schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat, strhávat lidi pro správné plnění úkolů** k dosažení stanovených cílů, spojeno s **mocí** – různé zdroje:
založená na donucení = možnost a právo trestat (*když neuděláš, co požaduji, potrestám tě = pokuta, napomenutí, výpověď*)
založená na odměňování – materiální i nemateriální (*když uděláš, o co žádám, dostaneš odměnu = pochvala, prémie*)
legitimní – pověření vedoucí funkcí (*automatický předpoklad, že jsme poslušní svému vedoucímu*)
expertní = odborná, spojená s konkrétní osobou, nikoliv zastávanou funkcí (*informatik na střední škole plně vyučujících, kteří si s počítači moc nerozumí = má informace, které ostatní nemají*)
- **charisma** – **osobnostní rysy** daného člověka (*optimistický, pravdivý, příjemný, komunikativní*)

Styly vedení

- = **vztah vedoucího pracovníka k podřízeným jednotlivcům**, jeden vedoucí = **různé styly dle potřeby, situace, ale zejména podle toho, s kým jedná**
- **autokratický okruh** = **uplatňování vůle vedoucího pracovníka**, jeho myšlenek a názorů **bez ohledu na názory a stanoviska podřízených**, mocenské prostředky a jednání (*vedoucí je velmi aktivní, vydává příkazy a rozkazy, oznamuje svá rozhodnutí a ostatní nemají žádný prostor*)
autoritativní styl – zneužívání nebo využívání postavení vedoucího pracovníka, které je **výsledkem jeho určitých kvalit, schopností a zásluh** (především odborných, méně již morálních)
autokratický styl – autokracie = **samovláda**, většinou vedoucí pracovníci zakrývající autokratickým jednáním **nedostatek ve své kvalifikaci**
diktátorský styl – vidí a **uznává jen sám sebe** a likviduje jakýkoliv **nesouhlas** nebo jiný názor
- **demokratický okruh** = **oboustranná aktivní komunikace** mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými (*vedoucí používá otevřené otázky – „co si myslíte o tom a tom?“, 2. osobu množného čísla – např. „pojdme“, v případě vlastních návrhů přináší své postřehy až jako poslední*)
demokratický styl – určitý **podíl podřízených** na rozhodování
participační styl – účast jednotlivců na řízení, **možnost podílet se svými názory a myšlenkami** a zároveň **zachovávat a respektovat úlohu vedoucího** = rozvoj týmové práce
- **liberální okruh** = slabé postavení vedoucího pracovníka, který je k podřízeným shovívavý a poskytuje jim značnou volnost v jednání (*manažer nechce přejímat odpovědnost, nebo se jí dobrovolně zříká, např. „rozhodněte se, jak chcete“ nebo „mně je to jedno, je to na Vás“*)
liberální (liberalistický) styl – snaha o **bezkonfliktní přístup vedoucího pracovníka** k podřízeným a jeho **ústupnost před jejich požadavky**
pasivní styl – **pasivita a defenzivnost vedoucího pracovníka**, na druhé straně aktivita podřízených
laissez-faire (styl) – požadavek podřízených na vedoucího pracovníka **nezasahovat** jim do činnosti

Manažerská mřížka (Blake a Moutonová)

- zkoumá dva zájmy vedoucího – **zájem o lidi a potřeby člověka** (stupeň 1-9) a **zájem o dosahování cílů, úkolů** (stupeň 1-9) = identifikováno **pět základních typů manažera**:
lhostejný typ (1,1) = **ochuzený management** – manažer se stará hlavně sám o sebe, **nemá zájem** ani o výsledky, ani o vztahy s podřízenými (*zakladatel, který si chce ponechat uznání související s působením v organizaci*)
sousedský typ (1,9) = **management zájmové organizace** – velkou pozornost věnuje lidem a mezilidským vztahům, velmi malou dosažení podnikových cílů, snaha vytvořit přátelskou atmosféru, odpovídající pracovní tempo, (*neziskové organizace*)
úkolový typ (9,1) = **autokratický management** – soustřeďuje se na plnění úkolů, nastavuje výkonnostní standardy, o pracovní problémy lidí nesouvisející s úkoly se nezajímá
týmový typ (9,9) = **týmový management** – maximální pozornost jak lidem, tak i úkolům = **ideální případ vedoucího** – umí spojit starost o plnění výrobních cílů se starostí o dobré mezilidské vztahy

kompromisní typ (5,5) = **organizátorský management** – průměrný zájem jak o lidi, tak o úkoly, pracuje pouze tak, by organizace fungovala, problémy s lidmi neřeší do hloubky a úkoly systémově

Fiedlerův kontingenční model

- **doporučení pro manažery** (na základě výzkumu), jak by měli vést v určitých pracovních situacích
- **styl vedení** (úkolový x vztahový) by měl záviset na **vztahu mezi vedoucím a podřízeným** (dobrý x špatný), **struktuře zadaného úkolu** (vysoká x nízká) a **autoritě** z pozice manažera (silná x slabá)
- *vedoucí orientovaní na úkol jsou výkonnější v extrémních situacích, zatímco vedoucí orientovaní na vztahy jsou efektivnější v situacích nevyhraněných*

Metody vedení lidí

- **přiměřené informace** – formální i neformální, **pohovory s pracovníky** – např. **přijímací**: dotazníky cca 25 otázek, uvedení na pracoviště, **na žádost pracovníka**: problémy, stížnost, **při hodnocení**: pravidelně v ročních intervalech, **mimořádné**: vynikající výsledky, porušení kázně
- **samostatnost v práci** – vymezení odpovědnosti a náplně práce, jasné úkoly, **podpora iniciativy** (japonské podniky – na 100 zaměstnanců 50 zlepšovacích návrhů ročně), výchova nových vedoucích (v hodnocení manažerů předních firem: Ford, GM, IBM, Du Pont – 30 % roční odměny)
- **péče o pracovní podmínky** – **vybavenost** práce, prostředí (osvětlení, teplota, větrání, klimatizace, snížení hluku, barevná úprava), dobré podmínky zvyšují výkon o 1/4 – 1/3
- **hmotná zainteresovanost** – mzdy, platy, prémie, výhody, **participace zaměstnanců**: kvalita (kroužky kvality v Japonsku, zlepšovací návrhy), **podíly na zisku** (nejčastější formou 13., 14. a 15. platu – před dovolenou, před vánocemi, k osobnímu výročí), **účast ve vedoucích orgánech** (správní rady, dozorčí rady), zaměstnanecké akcie, osobní účty zaměstnanců
- **týmová práce** – řešení případů ve skupinách, tvůrčí diskuse, vymezení podílu jednotlivce, rovnoprávnost členů, objektivní posouzení nápadů (ve výrobě jsou osmičlenné skupiny odpovědné za samostatné rozdělení práce na určité období, včetně výměny dělníků na pracovních místech při provádění pracovních úkonů + návrhy nových pracovních postupů a změn inovační povahy)
- **diferencovaná kontrola** – **podrobná nebo volnější dle výsledků zaměstnance**, pozitivní motivace před vytýkáním nedostatků, pravidelné hodnocení
- **specifické skupiny** – ženy, mladí, specialisté, absolventi
- **bezporuchové změny** – příprava, projednání se zaměstnanci, jejich spolupráce, návrhy (reorganizace, nová výroba)
- **situační myšlení** – empatie, **vžít se do situace druhého** (i výborný pracovník může mít výkyvy ze zdravotních, rodinných důvodů), **pomoc podniku = utužení vztahu** podnik – zaměstnanec
- **řešení konfliktů** – pozitivní (= zlepšení), negativní (závist, pomluvy, hádky), **kompromis** = vyhnutí se konfliktu (získat čas), **spolupráce** (řešení uspokojující obě strany), **soutěžení** (snaha vyhrát)

McGregorova teorie X a teorie Y

Teorie X (krátké vodítko)

- motivace prostřednictvím **odměn a trestů** (cukru a biče)
- využívá **pozitivní motivační faktory** (odměny, prémie a jiné hmotné výhody) a **negativní motivační faktory** (tresty, sankce, omezení, ostrá kritika)
- vychází spíše z představy, že **průměrný člověk nemá moc chuti do práce, že dává přednost tomu, aby byl veden** – to však **neplatí vždy**, především pokud jedinec nastupuje do vyšší funkce (*Často se říká, že lidé nestojí o funkce, ale téměř vždy funkci přijali ti, jimž byla nabídnuta, bez ohledu na schopnosti, věk či zdravotní stav.*)

Teorie Y (volné vodítko)

- je nutno uspokojit nejen hmotné a fyziologické potřeby pracovníků (*větší plat, prémie, lepší pracovní podmínky*), ale také **psychologické potřeby** (*odpovědnost, seberealizace, radost z práce*) = lidé pracují za peníze jenom do určitých mezí, poté působí i **jiné stimuly** = úlohou managementu je **podpora uspokojení z práce a individuální rozvoj člověka**

- organizace nemají uplatňovat tuhou organizační strukturu, členění úkolů na nesmyslné detaily, ale vytvořit **prostor pro iniciativu** a skutečně **uplatnění individuální schopnosti** každého zaměstnance

Vůdčí osobnost manažera a umění stát v čele

- **2 role**, které by měl být vedoucí schopen zastávat:
 - demokratický motivující koordinátor** – vnímá potřeby členů týmu a využívá jejich potenciálu (*schopen motivovat druhé a přesvědčit je o smyslu vykonané práce, umí odhadnout osobní možnosti jednotlivců a vyhledat pro ně atraktivní pracovní činnosti, lidem komunikuje pozitivní i negativní výsledky*)
 - autoritativní energický formovač** – silně orientovaný na výsledek a často prosazuje své řešení bez ohledu na mínění ostatních členů týmu (*dokáže vyvinout energii a tlak na lidi, aby dosáhl cíle, jednoznačně vysvětlí zadání a formuluje výsledky, jde druhým příkladem, dokáže zvládnout neschopnost, laxnost a nechuť spolupracovníků – vhodné pro práci s lidmi s nižší úrovní schopností nebo nižší morálkou*)
- ideální vedoucí** = schopen **působit jako koordinátor či formovač** v návaznosti na **podmínky situace** (záleží na charakteru lidí, kteří jsou vedeni)
- **manažerské dovednosti: koncepční** – schopnost **koordinace a integrace** všech zájmů a aktivit organizace (*jak se jednotlivé části podnikání vztahují k sobě navzájem a k celku*), **lidské** – schopnost **pracovat, pochopit a motivovat** ostatní (jednotlivce i skupiny) a **technické** – schopnost používat **postupy, techniky a znalosti** specializovaných útvarů
Studie vedení lidí v Americké vojenské akademii: nejlepší leadři pod tlakem zachovávají chladnou hlavu, srozumitelně vysvětlují cíle, zadávají standardy a priority, poskytují kontext a perspektivu, činí pevná rozhodnutí ve správný čas, rychle se adaptují, umí dobře zpracovávat i špatné zprávy, poskytují užitečnou zpětnou vazbu, jsou pozitivní, povzbuzující a realisticky optimističtí.

Stimulace a motivace, členění

- **stimulace** = soubor **vnějších** podnětů usměřujících jednání a působících na motivaci
- **motivace** = **vnitřní** proces utváření cílů, pohnutka člověka učinit konkrétní věc
- **stimul** = **vnější** pobídka – **druhy stimulů**:
 - pracovní role**: *zařazení pracovníka, jeho náplň práce (funkce)*, **pracovní skupina**: *spolupráce nebo neochota, závist, pomluvy*, **životní a pracovní podmínky**: *vybavení práce, světlo, teplota, hluk*
 - hmotné**: *mzda, její zvýšení, vybavení pracoviště, naturálie*, **nehmotné**: *důvěra v podnik, uznání, uspokojení z vykonané práce, pracovní doba, možnost povýšení*,
 - finanční**: *zisk, mzda, úvěr, úrok, daň, dotace, dividenda, prémie, bonus*
 - nefinanční**: *kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst*: **pracovní** – *zařazení, norma, úkol, příklad vedoucího*, **mimopracovní** – *volný čas, bydlení, životní úroveň, zdravotní péče*, **prospěšné** – *zajímavá práce, sport, kondice*, **škodlivé** – *nikotin, alkohol, drogy, soustavný doping*
- **motiv** = **vnitřní** impuls pro jednání člověka – **druhy motivů**:
 - potřeby**: prvotní (*potrava a spánek*), druhotné (*sebeúcta, společenské postavení, seberealizace*), pyramida potřeb podle A. Maslowa
 - návyky**: *hygienické, pracovní, spotřební, kulturní (výchova)*
 - zájmy, očekávání**: podle šíře zájmů, význam osobnosti (*manuální či duševní práce, práce pro firmu či neziskové organizace*)
 - ideály, vzory**: vodítka jednání podle příkladu výrazných osobností

Praktické využití Maslowovy teorie potřeb v aplikaci na řízení pracovníků

- **pyramida potřeb** = na **nejširší základně** jsou potřeby, které jedinec potřebuje **uspokojit nejdříve** (fyziologické), **o potřeby na vyšších patrech** se jedinec zajímá, **pokud jsou naplněny potřeby nižší**:
 1. **potřeby fyziologické** – *dýchání, spánek, potrava, bydlení, oděv, sexuální potřeby*
 2. **potřeby bezpečí** – *pevné zdraví, jistota zaměstnání, morálka, vlastnictví*
 3. **společenské potřeby** – *láska, náklonnost, přátelství, vlastní rodina*

- 4. **potřeby uznání** – *respekt, sebeúcta, úspěchy, spokojenost s vlastní profesionalitou a pravomocí*
- 5. **potřeby seberealizace** – *potřeba formovat sebe, rozvíjet a využívat schopnosti, kreativita*
- hierarchie potřeb **upravená na oblast pracovní motivace**: **1.** = **fyzické pracovní podmínky** (*bezpečnost práce, odpovídající pracovní prostředí*), **2.** = **pracovní jistoty** (*plnění závazků ze strany vedení, odměna za vykonanou práci*), **3.** = **vztahy** (*na pracovišti, organizační kultura*), **4.** = **kladné hodnocení a respekt pracovního týmu**, **5.** = **užitečná, naplňující a kreativní práce**
- pokud zaměstnanci **nemají uspokojeny potřeby na nejnižším stupni, nelze je motivovat faktorem nacházejícím se výše** (*pracovníka nezajímá vyjádřené uznání, když nemá odpovídající pracovní podmínky – v kanceláři je zima a software potřebný k výkonu práce je vysoce nespolehlivý*)

Další motivační teorie potřeb

Frederick Herzberg – Teorie dvou faktorů

- na základě empirických výzkumů identifikoval **dvě významné skupiny faktorů**:
motivátory = vlivy **uspokojující lidské potřeby a aktivizující zájem a úsilí pracovníků o zlepšení** vykonávaných činností (*zajímavá práce, uznání, odpovědnost, povýšení, rozvoj zaměstnance*)
hygienické vlivy = činitele nebo podmínky, v nichž zaměstnanec pracuje, ovlivňující jeho spokojenost či nespokojenost (*mzda a benefity, vybavení pracoviště, podmínky práce, bezpečnost práce, dohled*)
- **přiměřené plnění** hygienických vlivů = pracovníci je příliš nesledují a jen **velmi málo je motivují** k vyššímu výkonu, **při nedosažení** určité mezní úrovně = výrazná **nespokojenost = konflikt**
- manažer musí **udržovat hygienické vlivy a pomocí motivátorů zvyšovat výkonnost**

David McClelland – Teorie motivačních faktorů manažerů

- = organizace mohou manažerům poskytnout **tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace**, které jsou **založeny na potřebách**:
sounáležitosti (*mít dobré pracovní podmínky, přátelské kooperativní vztahy na pracovišti*)
prosadit se a mít vliv na ostatní (*u lidí, kteří chtějí mít v kolektivu dominantní postavení*) = **zásadní vlastnost** pro manažerskou profesi
úspěšného uplatnění – u lidí, jejichž práce je zaměřená na tvůrčí řešení problémů (*uplatnění myšlenkové aktivity, kreativity, inovací*), silná motivace činnostmi nerutinní povahy – tvůrčí práce

Odměňování z hlediska práva

- **odměňování za práci** patří dle článku 28 Listiny základních práv a svobod mezi **základní pracovní podmínky**, problematiku odměňování zaměstnanců v pracovněprávních vztazích upravuje **zákoník práce** (zákon č. 262/2006 Sb.)

Odpovědnost zaměstnance a zaměstnavatele za škodu

- **zaměstnanec odpovídá zaměstnavateli za škodu** způsobenou mu zaviněným **porušením povinností při plnění pracovních úkolů** nebo v přímé souvislosti s ním, dále má odpovědnost **za schodek na svěřených hodnotách** (*hotovost, zásoby materiálu, zboží*), **za ztrátu svěřených předmětů** (*mobil, notebook*)
- **zaměstnavatel odpovídá zaměstnanci za škodu** vzniklou mu **při plnění pracovních úkolů** nebo v přímé souvislosti s ním porušením právních povinností či úmyslným jednáním proti dobrým mravům, **při odvracení škody**, za **škodu na odložených věcech** (které se nosí obvykle do práce)
- upravena v **zákoníku práce** (§ 250 – § 271)

Použité zdroje:

HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2011. 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.