

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vedení lidí (leadership) a jeho uplatňování v podmínkách konkrétní firmy

Lucie Nevečeřalová

Bakalářská práce

2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie NEVEČEŘALOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**

Název tématu: **Vedení lidí (leadership) a jeho uplatňování v podmínkách konkrétní firmy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- Úvod a stanovení cíle bakalářské práce
- Definování základních pojmů a teorií spojených s problematikou vedení lidí
- Charakteristika vybraného podniku - analýza vnějšího a vnitřního prostředí
- Provedení analýzy vedení lidí v podniku
- Zhodnocení výsledků analýzy, návrhy a doporučení ke zlepšení
- Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. Management a leadership. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
BĚLOHLÁVEK, František. Management. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
LAUFER, Hartmut, MICHŇOVÁ, Iva. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha : ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 17. června 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010



doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. června 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30.4. 2010

Lucie Nevečeřalová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Michaele Stříteské, Ph.D., za odborné vedení a poskytnuté rady a připomínky. Poděkování patří také panu řediteli, paní personalistce a všem zaměstnancům podniku za jejich ochotu, čas a poskytnuté informace.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se věnuje problematice vedení lidí a skládá se ze dvou částí. V teoretické části jsou vysvětleny základní klíčové pojmy, motivační teorie a další důležitá východiska. Cílem analytické části je realizace kvalitativního výzkumu v konkrétní společnosti, dále zpracování získaných dat, vyhodnocení výsledků a návrh doporučení ke zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

vedení lidí, motivace, stimulace, fluktuace, motivační teorie

TITLE

Leadership and its application in terms of specific company

ANOTATION

This bachelor's thesis is dedicated to problems of leadership and consists of two parts. The theoretical part explains the key terms, theories of motivation and other important bases. The purpose of the analytical part is the realization of qualitative research in specific company, processing of obtained data, evaluation and to suggest recommendations to improve the present situation.

KEY WORDS

leadership, motivation, stimulation, staff turnover, motivational theory

Obsah

Úvod.....	8
1. Uvedení do problematiky vedení lidí.....	10
1.1. Řízení, vedení, rysy a úkoly vedoucích.....	10
1.2. Styly vedení	14
2. Základní pojmy a motivační teorie	20
2.1. Motiv, potřeby, incentív a frustrace	20
2.2. Stimulace a fluktuace	21
2.3. Motivační teorie	24
3. Charakteristika společnosti.....	33
4. Analýza vedení lidí a její výsledky	40
4.1. Metodologie provedeného kvalitativního šetření.....	40
4.2. Vyhodnocení výsledků	40
5. Návrhy a doporučení ke zlepšení.....	44
Závěr	47
Použitá literatura a zdroje.....	49
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	51
Přílohy	52

Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku vedení lidí a pro analýzu byla zvolena společnost, která působí v automobilovém průmyslu. Aby byla zabezpečena ochrana citlivých informací a nemohlo dojít k jejich zneužití, přeje si firma zůstat anonymní. Proto bude v práci pojmenována jako společnost ABC.

Hlavním cílem podnikání bývá trvalé a dlouhodobé dosahování zisků, uspokojení potřeb zákazníků, dobré jméno firmy či ochrana životního prostředí. Aby podnik mohl dosáhnout cílů, potřebuje nezbytně lidské zdroje, protože právě ty přetvářejí cíle do skutečné podoby. Lidé nejen že ovládají různé stroje, vyrábějí a tvoří, ale také zajišťují a vyhodnocují dostupné informace, navrhuji nové technologie a vylepšují dosavadní procesy. Aby firma byla úspěšná, nestačí pouze zaměstnávat špičkové odborníky. Je potřeba mít i dobré vedení, umět přilákat nové pracovníky a ty stávající vhodně motivovat, stimulovat a odměnit. Dobré vedení se odráží v kvalitě výkonu, ale i v psychické pohodě zaměstnanců a celé organizační kultuře, což je důležité především z dlouhodobého hlediska. Lidé jsou tedy právem považováni za největší kapitál firem a mohou znamenat značnou konkurenční výhodu.

Hlavním cílem bakalářské práce je provedení analýzy a zhodnocení problematiky vedení lidí ve společnosti ABC. Zjištěné výsledky budou posouzeny v kontextu fluktuace a následně budou navržnuta opatření a doporučení ke zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí – na část teoretickou, analytickou a část navrhující opatření ke zlepšení. První kapitola je věnována úvodu do problematiky vedení lidí. Popisuje rozdíl mezi řízením a vedením, teorie týkající se charakteristických rysů lídrů, styly vedení a teorii X a Y. Druhá kapitola je zaměřena na základní pojmy a motivační teorie. Důležité je rozlišení pojmů motiv a stimulace, neboť jsou pro vedení lidí klíčové a představují důležitý faktor úspěšnosti. Významná je také souvislost mezi vedením lidí a fluktuací. Dále jsou zde popsány základní motivační teorie orientované na poznání motivačních příčin (například Maslowova hierarchie potřeb nebo Herzbergova teorie dvou faktorů) a teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlivé odměny a další). Ve třetí kapitole je stručně popsána charakteristika společnosti ABC a její okolí. Čtvrtá a pátá kapitola naplňuje stanovené cíle, zabývá se analýzou vedení lidí a obsahuje zhodnocení a návrhy, které mohou vést k vylepšení současného stavu. V závěru jsou shrnuty veškeré zjištěné poznatky.

Analýza vedení lidí je realizována prostřednictvím kvalitativního výzkumu, pro který je

typické soustředění se na jednotlivce či skupiny více lidí. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu zpravidla nevyužívá statistických metod a technik, neusiluje o ověření hypotéz, ale snaží se interpretovat pohledy daných subjektů na zkoumaný problém. Zvolenou metodou je strukturovaný rozhovor. Jeho vhodnost spočívá především v minimalizaci variace otázek a nižší pravděpodobnosti získání strukturně odlišných dat.

1. Uvedení do problematiky vedení lidí

Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Manažer musí mít schopnost vést lidi, musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků.

Vedení lidí a koordinace jejich činností se pokládá za základní náplň práce manažerů všech úrovní. Zpravidla se tato náplň interpretuje jako schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Tím se obvykle nemyslí jenom plnění zadaných úkolů, ale i všech ostatních činností zabezpečujících úspěch podniku. [8, s. 162]

Tato teoretická část se bude tedy věnovat základním pojmům, které souvisejí s vedením lidí. Bude zde popsána osobnost lidí na vedoucích pozicích podle několika hledisek, jejich úkoly a styly vedení.

1.1. Řízení, vedení, rysy a úkoly vedoucích

Armstrong jako hlavní účel řízení a vedení uvedl určovat směr, usnadňovat změnu a dosahovat výsledků pomocí efektivního, kreativního a odpovědného využívání zdrojů. [1, s. 16]

V běžné mluvě řízení a vedení významově splývají. Na tuto skutečnost také upozorňují Vodáček a Vodáčková. Při studiu literatury je důležité si uvědomit, že používání obou pojmů může být nepřesné, či dokonce může docházet k jejich záměně. “Leadership” nemá v českém jazyce jednoznačný překlad ani interpretaci. Užívají se však pojmy “vůdcovství”, “tvůrčí vedení” nebo “charismatické vedení”. [10, s. 231]

Uveďme si však definice těchto pojmů opět podle Armstronga: Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí. Vedení lidí se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti. [1, s. 17]

Nutné je také rozdělit nositele. Vodáček a Vodáčková uvádějí, že řízení reprezentuje manažer a tvůrčí vedení vůdce nebo lídr. [10, s. 231]

Vzhledem k nepřesnosti a nejednotnosti používání pojmů vedení a řízení (resp. vedoucí a manažer) v literatuře, nebude dále v této práci také dodržováno striktní rozlišování těchto pojmů.

Armstrong dále uvádí, že manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy,

manažery. Jsou-li lídři odpovědní za zdroje, zejména za lidi, musejí pracovat jako manažeři do té míry, aby využívání těchto zdrojů bylo organizované, plánované a pod kontrolou.

Tabulky v příloze 1 ukazují rozdíly mezi řízením a vedením podle Zaleznika a Kottera, které shrnul také Armstrong. Na jejich základě lze uvést pro vedení klíčová slova jako změna, vize, komunikace, vysoké riziko a motivování lidí. Klíčová slova pro řízení jsou organizování, plánování, alokace peněžních prostředků, racionalita a kontrola, reagování na situace a nechuť riskovat. [1, s. 17-19]

Úkoly vedoucích

Aby bylo možné v další části uvést vlastnosti a rysy vedoucích, je nutné nejprve se seznámit s prací a úkoly vedoucích. Podle Laufera je jejich hlavním úkolem zajistit, aby mnoho dílčích činností vyústilo do požadovaného výsledného efektu a aby všichni pracovníci hladce spolupracovali na dosažení společného cíle. “Vést” znamená ukázat pracovníkům, jaké jsou jejich pracovní cíle, a také je povzbuzovat a podporovat na cestě k jejich dosažení. Úspěch firmy proto závisí podstatně na tom, do jaké míry se vedoucí pracovníci věnují nejen věcným otázkám, ale jak se starají i o zájmy pracovníků.

Laufer dále poukazuje na to, že pro plnění úkolů vedoucího je důležité si ujasnit svou vlastní pozici a funkci ve firmě. K tomu je potřeba znát firemní cíle a zásady, firemní strukturu a postupy a rámec vlastní působnosti. Pokud tyto informace jednoznačně nevyplývají z organizační struktury firmy a popisu práce, je potřebné si vše ujasnit se svým nadřízeným. Mohlo by se totiž stát, že vedoucí bude často tápat v nejistotě, zda na jedné straně nezanedbává důležité úkoly, nebo na druhé straně dokonce nepřekračuje své pravomoci. [6, s. 15-16]

Úkoly a s nimi související požadavky se mohou také lišit podle toho, v jaké části vedoucí pracuje. Různost úkolů lze odvodit z následujícího obrázku.

Obrázek 1 – Úkoly vedoucího v procesu managementu



Zdroj: 6, s. 16

Teorie zaměřené na charakteristické rysy lídrů

Do začátku 50. let minulého století převažovaly názory, že lídrem se manažer v podstatě rodí. Má tedy určité vrozené vlastnosti, které ho pro vedení předurčují nebo mu ho usnadňují.

Vlivem rozvoje sociálně-psychologických přístupů a jejich aplikací v managementu dnes výrazně převažují názory, že některé z typických rysů lídra jsou sice vrozené (energie, částečně inteligence, asertivita a způsoby vůdcovského chování), ale buď musí být následně rozvinuty, nebo mohou být plně vypěstovány.

Rozborem manažerské literatury lze dojít k názoru, že pro dobré tvůrčí vedoucí (lídry) jsou příznačné tyto charakteristické rysy:

- Proaktivní myšlení a jednání
- Zodpovědné a účinné vedení spolupracovníků k naplňování vize a dosažení cílů
- Vytváření dobrého znalostního, inovačního a kulturního zázemí
- Porozumění psychice spolupracovníků, pochopení, jaké mají motivátory a jak se tyto motivátory mění v čase a podle změn konkrétních situací
- Schopnost získat loajalitu spolupracovníků, motivovat spolupracovníky, včetně výrazného uplatnění morálních stimulů (pocit hrdosti, pocit seberealizace apod.)

V zahraniční i domácí literatuře lze najít řadu názorů na typické rysy lídrů. Nejzajímavější však je jejich jednoznačný závěr, že metodám tvůrčího vedení (leadershipu) se lze naučit. [10, s. 233]

Teorie rysů

Úspěšný vedoucí se vyznačuje určitými rysy osobnosti. Ty je možné rozdělit podle Bělohávků na základě teorie rysů na [2, s. 14-15]:

- Schopnosti - schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost
- Znalosti a dovednosti - znalosti jsou teoretické informace, kterým se lze naučit studiem, a dovednosti jsou praktické návyky, které získáváme praxí a výcvikem
- Vlastnosti osobnosti - vyjadřují stálý způsob chování člověka.
- Postoje - postihují vztah člověka k jiným lidem, předmětů a skutečnostem

Názory na kompetentní osobnost vedoucího bývají rozdílné, přesto uvádějí společné rysy. Laufer považuje následující vlastnosti a schopnosti jako potřebné k úspěšnému vedení.

Tabulka 1 – Nejdůležitější kompetence vedoucích

Nejdůležitější kompetence vedoucích		
▪ Vůle vést	▪ Empatie	▪ Schopnost řešit konflikty
▪ Orientace na cíl	▪ Komunikativnost, společenskost	▪ Kreativita, flexibilita
▪ Orientace na úspěch	▪ Životní a profesní zkušenosti	▪ Schopnost důvěřovat
▪ Schopnost rozhodovat	▪ Optimismus	▪ Upřímnost, otevřenost
▪ Smysl pro odpovědnost	▪ Komunikativní schopnosti	▪ Smysl pro spravedlnost, férovost
▪ Smysl pro realitu, citlivé vnímání problémů	▪ Podnikavé jednání	▪ Zvládání důležitých technik a nástrojů vedení
▪ Ochota riskovat		

Zdroj: 6, s. 19

Tento výčet naprosto vyčerpávající, ale neměl by být brán tak, že každý vedoucí musí mít všechny tyto vlastnosti. Každá vedoucí role má specifické požadavky a pro každou jsou důležité zcela konkrétní vlastnosti. Mnohým schopnostem se lze do určité míry také naučit, případně je rozvíjet.

GRID

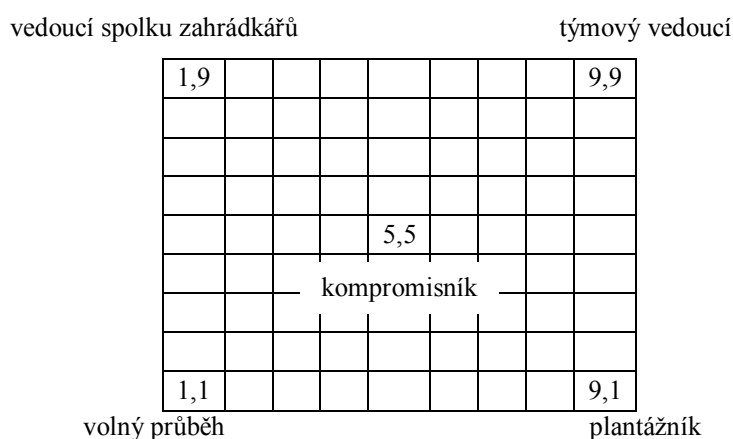
Úspěšnost vedoucího neovlivňují pouze rysy osobnosti, ale vyplývá také z určitých projevů, způsobu jednání. Základním rozdělením způsobu jednání nebo stylu řízení je orientace na lidi a orientace na úkol. Orientace na lidi se vyznačuje snahou o uspokojení všech potřeb pracovníků a snahou o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti. Orientace na

úkol usiluje o splnění uložených úkolů a o dosažení co nejvyššího pracovního výkonu.

Robert J. Blake a Jane S. Mouton vytvořili systém GRID. Jedná se o mříž se dvěma osami – orientace na lidi a orientace na úkol – a do tohoto systému je umístěno několik stylů řízení, které jsou označeny souřadnicemi: [2, s. 15-16]

- Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9) pečuje o potřeby lidí a o jejich uspokojení, snaží se vytvořit příjemnou, přátelskou organizační atmosféru a snesitelné pracovní tempo. Pozornost je věnována vytváření dobrých vztahů mezi kolegy a podřízenými, často však na úkor pracovních výsledků.
- Týmový vedoucí (9,9) dosahuje pracovních výsledků pomocí zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí se orientuje na dosažení cíle, týmovým přístupem se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.
- Volný průběh (1,1) – Vedoucí si nevšímá potřeb pracovníků a vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil.
- Plantážník (9,1) věnuje problémům lidí minimální pozornost. Soustředí se na plnění úkolu a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu. Opírá se o moc a autoritu, důsledně lidi kontroluje a diktuje jim, co a jak mají dělat. Odpor potlačuje tvrdě.
- Kompromisník (5,5) balancuje mezi potřebou přijatelně splnit úkoly a udržením únosné morálky lidí. Tímto způsobem dosahuje přiměřeného výkonu.

Obrázek 2 – Systém GRID



Zdroj: 2, s. 16

1.2. Styly vedení

Lídři a manažeři mohou při jednání se svým personálem uplatňovat různé přístupy. Stylem vedení označujeme způsob, který je typický pro chování vedoucího vůči skupině. V odborné

literatuře převažují tři základní styly tvůrčího vedení: [3, s. 151; 10, s. 234]

- Autokratický styl – Vedoucí rozhoduje sám, jedná přesvědčivě formou příkazů. Využívá autority svého postavení a svého slova k ovlivnění chování ostatních. Komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou tohoto stylu je vysoký pracovní výkon, nevýhodou však je potlačení individuální motivace a iniciativy.
- Demokratický styl – Lídr formuluje úkoly a postupy za účasti spolupracovníků a neformálně koordinuje průběh prací. Konzultuje se skupinami či celým kolektivem výsledky, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, nevýhodou naopak ztráta času způsobená demokratickým rozhodováním.
- Volný styl – Spolupracovníci mají ponechánu volnost v jednání, sami řeší rozdělení a postup práce. Vedoucí pouze podporuje jejich práci předáváním nebo zprostředkováním důležitých informací a pomáhá řešit překážky přesahující možnosti spolupracovníků. Komunikace je převážně horizontální, tj. mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou zvláště pro pracovníky je, že si mohou dělat věci podle svého, nevýhodné však může být tápání ve chvíli, kdy je vedoucího třeba.

Na první pohled by se mohlo zdát, že neoptimálnějším stylem vedení je styl demokratický. Každý styl má však své výhody a současně i nevýhody. Je tedy třeba pro každou situaci, skupinu pracovníků či jednotlivce zvolit jiný přístup a styl vedení a není možné určit jediný správný způsob vedení. V příloze 2 jsou uvedeny některé pozitivní dopady autokratického a demokratického vedení podle Laufera. Autokratické vedení je vhodné například v situaci, kdy je třeba rychle jednat. Demokratický styl by v tomto případě vedl k neschopnosti jednat, naopak je tento styl vhodný například při dlouhodobých rozhodnutích velkého významu. Zde je nutná motivace pracovníků, kterou by autokratický styl potlačil. [6, s. 31-32]

Správně odhadnout situaci může být někdy lehké, někdy naopak obtížné. Proto Laufer shrnul 4 prvky, které mohou také pomoci při hodnocení situace a které bychom měli vzít v úvahu.

Tabulka 2 – Kritéria pro hodnocení situace při vedení

Kritéria pro hodnocení situace při vedení	
Personální prvky	Sociální prvky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osobnost nadřízeného ▪ Osobnost pracovníka/ů ▪ Osobní zájmy ▪ Stav znalostí zúčastněných 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obecné pracovní klima ▪ Vztah nadřízený-pracovník ▪ Vzájemné vztahy pracovníků ve skupině ▪ Zvyklosti, normy chování

Kritéria pro hodnocení situace při vedení	
Organizační prvky	Prvky specifické pro daný případ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stanovené cíle, druhy úkolů ▪ Rozdělení pravomocí ▪ Složení skupiny ▪ Pracovní postupy ▪ Pracovní podmínky 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Okolnost vzniku problému ▪ Dopady problému ▪ Důležitost, naléhavost ▪ Aktuální nálada ▪ Analogie s podobnými případy

Zdroj: 6, s. 33

Pro rozhodování o manažerském chování existuje nepřehledné množství faktorů. Na co bychom dále neměli zapomenout, je vliv manažerského chování v budoucnosti. Způsobem chování v aktuální situaci vedoucí nastavuje budoucí měřítko pro hodnocení v podobných situacích. Pokud tedy dnes něco slíbíme, nemůžeme to zítra zakázat, aniž vyvoláme zklamání a ztratíme věrohodnost. Volba stylu vedení nesmí tedy záviset jen na momentálním efektu, ale je nutné postupovat podle dlouhodobých cílů vedení. S tím také souvisí otázka, jaký typ pracovníka chceme zaměstnávat. Dlouhodobě lze vychovat typ partnera s vlastní odpovědností nebo typ tzv. přizpůsobivého přikyvovače.

Vzhledem k dnešním společenským podmínkám a k tomu, jak lidé vnímají sami sebe, lze říci, že převládá styl demokratický. Úspěšný vedoucí by se měl v souladu s konkrétní situací převážně řídit tímto stylem a k autokratickému se uchýlovat ve chvíli, kdy výrazně převažují jeho výhody. Takové vedení ovšem potřebuje výdrž a bývá někdy provázeno i zklamáním, což by nás nemělo odradit. Neexistuje styl vedení, který by přinášel pouze úspěchy. [6, s. 34-35]

Situační vedení

Koncept situačního vedení vychází z toho, že manažer musí být schopen přizpůsobit svůj styl vedení zaměstnanců [9, s. 21]. Při volbě způsobu vedení musíme brát v úvahu hlavně zralost pracovníků. Mírou zralosti chápeme připravenost splnit určitý úkol a je dána dovednostmi a technickými znalostmi. Kromě zralosti pracovní rozlišujeme také zralost psychologickou, která spočívá v připravenosti následovatelů přijmout odpovědnost za splnění úkolu. [2, s. 17]

Konkrétní řídicí styl je určen dvěma základními faktory. Jsou jimi míra přímého řízení neboli usměrňování či orientace na úkol a míra motivační podpory neboli vztahové chování či orientace na lidi. Kombinací těchto faktorů rozlišujeme čtyři řídicí styly, které se označují jako příkazování, koučování, podporování a delegování. Úkolem vedoucího je zvolit takový styl vedení, aby rozvíjel zralost svých pracovníků: [9, s. 21-24; 2, s. 18]

Příkazování (přímé řízení) je založeno na kombinaci vysoké míry direktivního usměrňování a

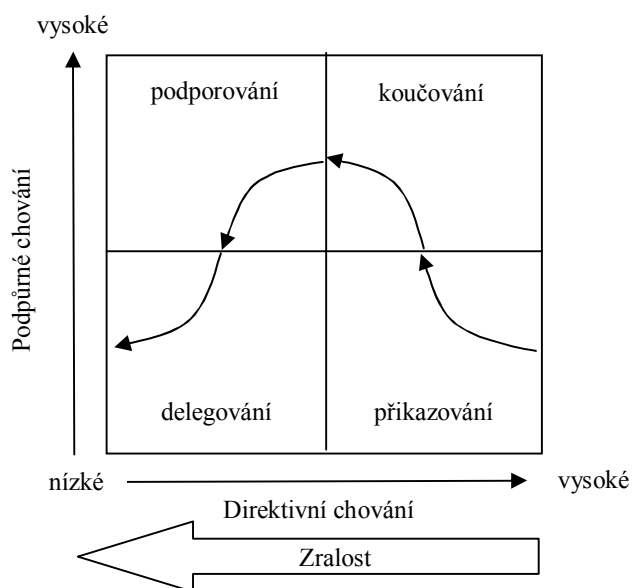
malé míry motivační podpory. Důležité je vést zaměstnance krok za krokem, přesně mu určovat, co a jak se bude dělat, a neustále na jeho práci dohlížet. Případné chyby v práci je nutné opravit okamžitě ve fázi zapracování a učení. Tento styl je vhodný pro nové pracovníky nebo pro pracovníky, kterým byl přidělen nový úkol, a nevhodný je pro zkušené pracovníky, neboť chování svého nadřízeného mohou interpretovat jako nedostatek důvěry v jejich schopnosti.

Koučování obsahuje vyšší míru přímého usměrňování a vysokou míru motivační podpory. Styl je vhodný v případě, kdy se pracovník stále učí určitému novému úkolu, ale k jeho úspěšnému dokončení je nutné jak usměrňování, tak i častá podpora a povzbuzení. Manažer v roli kouče často zaměstnance kontroluje a vidí-li, že potřebuje pomoc, je jeho úkolem mu poskytnout nejen přímé vedení, ale i povzbuzení. Kouč by nikdy neměl čekat, až bude o radu či pomoc požádán, protože pracovníci si potřebu pomoci nemusejí uvědomovat nebo jim žádost může být nepříjemná. Podobně jako ve sportu kouč své zaměstnance při plnění úkolu vede, ale přímo se na něm již neúčastní. Manažer se více zabývá interpersonální stránkou.

Podporování je charakteristické vysokou mírou motivační podpory a nízkou direktivitou. Zaměstnanci si již osvojili potřebné dovednosti, což prokázali i v praxi. Stále jim však chybí nezbytná sebedůvěra. Práci vykonávají s velkou obezřetností a ve většině případů správně. S vyšší výkonností se také stávají v práci odborníky, a tak začínají uvažovat i o alternativních řešeních. Manažer by měl zaměstnancům především naslouchat, pomáhat jim budovat sebedůvěru a podporovat jejich návrhy na zlepšení vykonávání práce. Je také důležité, aby manažer zaměstnancům vysvětlil, proč lze nové nápady přijmout či nikoliv. Tím vedoucí umožní lepší pochopení pracovních procesů i procesů rozhodování při hodnocení nových námětů a zaměstnanci se pak díky tomu mohou stát méně závislí na každodenní kontrole.

Delegování se vyznačuje velmi omezeným usměrňováním a malou motivační podporou. Pracovníci v této fázi jsou dostatečně zkušení a mají také patřičnou sebedůvěru. Do způsobu vykonávání své práce mohou vnášet zlepšení i bez výslovného svolení vedoucího, čímž lze firmě ušetřit čas i peníze a zvýšit například i kvalitu výrobků či služeb. Zaměstnanec je již odborně i psychologicky vyspělý a vedoucí pomáhá spíše při mimořádných událostech. Protože osoby ve stadiu delegování trvale, včas a samostatně plní své úkoly bez přímého vedení, je v zájmu manažera provést sem co nejrychleji co nejvíce pracovníků. Přechod ovšem nelze uspěchat, každá fáze situačního vedení vyžaduje svůj čas, ale čím dříve může manažer úkoly delegovat, tím více času bude moci věnovat úkolům, pro které je kvalifikován.

Obrázek 3 – Situační vedení



Zdroj: 3, s. 158

Dávání úkolů

Dávání úkolů je na první pohled banální záležitost. Stačí pracovníkovi říci, co má dělat, případně mu složitější úkol vysvětlit. Bělohlávek však definoval chyby, které mohou výrazně snížit kvalitu zadané práce - úkol je nejasný, chybí přesně stanovený cíl, úkol je z hlediska možností pracovníka nesplnitelný nebo těžko pochopitelný, úkol je pro pracovníka příliš snadný, nerozvíjí potenciál pracovníka, pracovník pochopí úkol jinak, nesprávně, úkol nemotivuje. [2, s. 31]

Úkol a motivace - K tomu, aby úkoly ovlivnily aktivitu jednotlivce, jsou dle Bělohlávka nutné dvě podmínky na straně pracovníka - jedinec musí cíl přijmout za svůj úkol a je-li cíl přijat, jedinec se musí úkolu oddat. Další podmínky týkající se samotného úkolu je pravidlo SMART, obtížnost, zpětná vazba, soutěž a účast na stanovení úkolu. [2, s. 33-34]

Teorie X a Y

Klasickým východiskem k rozmanitým metodám a způsobům vedení lidí je tzv. teorie X a Y. Vznikla koncem 50. let minulého století, a to zásluhou amerického odborníka, profesora na Massachusetts Institute of Technology Douglase McGregora (1906–1964). Je obsahem jeho světově známé práce „The Human Side of Enterprise“ (Lidská stránka podniku) z roku 1960.

McGregorova „teorie X a Y“ je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu

manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy. První z těchto krajností je právě „teorie X“ a druhou je „teorie Y“.

Teorie X – rysy průměrného spolupracovníka:

- Nemá své zaměstnání rád, je pro něho přítěží nutnou k zajištění obživy
- Považuje se jen za námezdní sílu, s pracovištěm ho nespojuje žádné osobní vztahy
- V práci nemá zvláštní ambice uplatnění, vyhýbá se zodpovědnosti a rozhodování
- Dává přednost sociální jistotě a klidným podmínkám práce, vyhýbá se riziku

Vedení lidí za extrémních předpokladů „teorie X“ vedou k užití „krátkého vodítka“. Takové vedení se pak označuje jako autoritativní, resp. autokratické či direktivní. Jde o vedení bez rozhodovací autonomie vedených spolupracovníků.

Teorie Y – rysy průměrného spolupracovníka:

- Má přirozený sklon k práci, ztotožňuje se s posláním a cíli svého pracoviště, je loajální
- Necítí svou práci jen jako podmínku zajištění svých existenčních potřeb, ale i jako místo pro uplatnění svých znalostí a schopností, v práci nachází svou seberealizaci
- Pociťuje snahu uplatnit se a přijmout zodpovědnost, je ochoten účastnit se podnikatelské či jiné tvůrčí aktivity s nejistým koncem či s rizikem, že výsledek bude neúspěšný

V extrémním případě „teorie Y“ manažer preferuje volný, demokratický styl a participativní charakter vedení spolupracovníků. Takové vedení se v literatuře označuje jako liberální, resp. demokratické či nedirektivní. Jde o vedení s plnou rozhodovací autonomií vedených pracovníků. [10, s. 118-120]

Dnes se v moderním managementu vážky preferencí přiklánějí směrem k „teorii Y“, rozumné řešení se však vždy hledá jako kompromis obou teorií [10, s. 120]. McGregor byl také stoupencem „teorie Y“, ukazuje se ale, že pro určité pracovníky a za určitých okolností je přístup „X“ vhodnější. [2, s. 6]

2. Základní pojmy a motivační teorie

V této části budou zmíněny další důležité pojmy a bude vysvětlen rozdíl mezi stimulací a motivací. Stručně budou charakterizovány tři skupiny motivačních teorií, které rozlišuje odborná literatura, a popíšeme si i jejich příklady.

Vedení definujeme jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměrňovat. Teorie motivace pak vysvětlují, jak jsou uspokojovány potřeby lidí, a co se v lidech děje před zahájením práce a během činnosti v průběhu motivování. [3, s. 133]

Motivování je pro manažery významné, neboť řeší řadu klíčových problémů. Pro lepší představu o důležitosti motivování v praxi uvedl Bělohlávek jako příklad následující problémy [2, s. 39]:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy?
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- Jak získat do firmy schopné odborníky?

Současně teorie motivace vysvětluje různé negativní stránky pracovního života – příčiny absencí, podvodů, odbývání práce a další.

2.1. Motiv, potřeby, incentív a frustrace

Klíčovým pojmem motivační teorie je motiv a pod tímto pojmem si můžeme představit důvody nebo pohnutky jednání. Motivy mají dvě složky – energizující a řídící. Energizující složku rozeznáváme z důvodu, že motivy dodávají sílu a energii jednání lidí, a řídící složku, protože motivy dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout. [3, s. 134]

Bělohlávek dále uvedl, že mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. Příklady dalších motivů jsou osobní postavení, pracovní výsledky, výkon, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost nebo tvořivost. [2, s. 42-43]

Potřeby jsou stavy nedostatku. Pokud dojde k neuspokojení určitých potřeb, je vyvolána aktivita jedince. Mezi termíny “motiv” a “potřeba” je jen malý rozdíl. Hledáme-li zpětně příčinu určitého jednání nebo rozhodnutí, hovoříme o motivu. Motiv je také více konkrétní (motivem

změny zaměstnání může být nespokojenost s nadřazeným, neshody se spolupracovníky a pod.), potřeba je spíše obecná (např. potřeba sociálního kontaktu). [3, s. 134]

Motivační proces může být vyvolán určitou událostí, předmětem, skutečností – incentivem. Například odchod odborného ředitele se může stát incentivem zesíleného intrikování zaměstnanců, kteří se snaží uvolněnou funkci obsadit.

Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem - zesilují své úsilí, aby překážku překonali, vzdávají se svého záměru, vybíjejí potlačovanou energii násilím, hledají náhradní cíle, sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli nebo vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb.

Mechanismus posledních čtyř forem reakce na frustraci je nevědomý [3. s 135]. Z hlediska firmy je uvedené jednání (snad kromě prvního případu) nežádoucí. Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků? [2, s. 44]

- Nevšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům nebo chybám a nedostatkům
- Nezasloužená pochvala jiného pracovníka, nezasloužená kritika
- Hrubé jednání nebo zesměšňování, nezájem o nápady podřízených
- Neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených

Psychologické vysvětlení (frustrační regresí) si uvedeme až v Alderferově teorii.

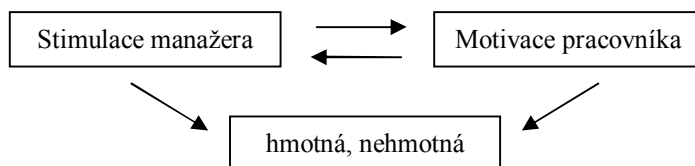
2.2. Stimulace a fluktuace

Žádoucí motivace pracovníků nevzniká sama, ale je výsledkem kreativní stimulace. Mezi stimulací a motivací existuje zrcadlový vztah, a tak můžeme říci, že žádoucí motivace pracovníků je závislá na úrovni stimulace, která přísluší manažerům. Z toho vyplývá, že nedostatečná motivace může být i důsledkem toho, že se manažerovi nepodařilo získat pracovníky, či stimulovat jejich loajalitu, kreativitu a potřebnou identitu k firmě. [4, s. 111]

Truneček uvádí, že motivace se projevuje jako vnitřní popud působící směrem k vytyčenému cíli, stimulace představuje soubor vnějších incentivů (podnětů, pobídek) usměrňujících jednání pracovníků a působících na jejich motivaci. Motiv je vlastní vnitřní impuls pro jednání člověka a stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Stimul má žádoucí účinek, jenom když je v souladu s motivačním profilem člověka a

situací, ve které se nachází. [8, s. 167]

Obrázek 4 – Vyvážený vztah mezi stimulací a motivací



Zdroj: 4, s. 112

Pokud stimulace managementu není v rovnovážném stavu s motivací pracovníků, je nutné tento problém řešit. Podílí-li se na neúspěchu neochota zaměstnanců, pak je třeba laxní zaměstnance odmítající spolupracovat nahradit. V opačném případě, když management firmy neumí plně využít motivaci pracovníků, je zapotřebí problém řešit stejným způsobem na úrovni managementu.

Úspěšné vedení lidí se prakticky projevuje úsilím o vytváření vyváženého vztahu mezi stimulací manažera a motivací pracovníků. Jde o projev kvality řízení pracovníků, které vytváří partnerské vztahy a výrazně přispívá ke stabilitě pracovního kolektivu. Ve finálním přínosu se projevuje minimalizováním nežádoucí fluktuace pracovníků. [4, s. 112]

Slovo fluktuace pochází z latinského fluctuare, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat sem a tam“. Tento pojem je užíván v přírodních vědách, ale také v managementu lidských zdrojů. M. Armstrong zahrnuje pod pojem fluktuace všechny pohyb zaměstnanců, tedy i jejich příchod do podniku. Milkovich a Boudreau vnímají fluktuaci jako odchod z organizace ze subjektivních příčin. Fluktuaci můžeme rozdělit na tři druhy. Přirozená fluktuace znamená odchod do důchodu nebo smrt zaměstnance. Fluktuaci v rámci podniku vnímáme jako změnu pracovního umístění či povýšení a fluktuaci z podniku chápeme zpravidla jako všechny odchody, které jsou iniciovány výpovědí zaměstnance, který následně nastupuje do jiného podniku. [12]

Fluktuace pracovníků v organizacích má významný a doposud nedostatečně vyčíslitelný dopad na celou ekonomiku, státní rozpočet a v neposlední řadě i na úroveň podnikatelského prostředí. Vysoká míra fluktuace dokládá nízký stupeň identity zaměstnanců k zaměstnavatelské organizaci. Na druhé straně dosvědčuje i nízkou úroveň personální práce zaměstnavatelů, především v oblasti jejich stimulace k pracovní motivaci [4, s. 116]. Příčiny fluktuace mohou vyplývat ze specifík povolání, ale i z hospodářských a politických podmínek. Všechny příčiny podnik ovlivnit nemůže. Fluktuace se například zvyšuje v období

hospodářské konjunktury, kdy je nízká nezaměstnanost a kdy především vysoce kvalifikovaní zaměstnanci se snaží nalézt práci, která jim bude vyhovovat lépe než ta dosavadní. Dalšími příčinami, které nemůže podnik plně ovlivnit, jsou osobní důvody, které s prací v podniku nemají přímou souvislost, např. změna bydliště.

Existuje však mnoho faktorů, které zaměstnavatel může ovlivnit, a tak optimalizovat míru fluktuace v podniku. V roce 2007 společnost PricewaterhouseCoopers zveřejnila průzkum s názvem HR Controlling 2007, který přinesl informace také o fluktuaci v ČR. Zveřejnění výsledků tohoto průzkumu u nás zvedlo diskusi na téma fluktuace a především na hledání jejich příčin. Došlo se k názoru, že hlavními faktory je nefunkční systém interní komunikace, nízká loajalita, motivace a spokojenost zaměstnanců, nedostatečné ohodnocení, zanedbávání otázky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, nekvalitní výběr nových zaměstnanců, popř. jejich výběr zásadně z vnějších zdrojů a další. [12]

Z hlediska firmy je důležité příčiny fluktuace sledovat a soustředit se na prostředky k minimalizaci nežádoucí fluktuace. Analýza příčin fluktuace signalizuje věcné i personální nedostatky v řízeném objektu, které jsou příčinou nežádoucí fluktuace, a jejichž včasným odstraněním lze rovněž přispět k vytvoření relativně stabilního pracovního kolektivu [4, s. 119].

Míru fluktuace můžeme sledovat za různě zvolená období, podle pracovní funkce, středisek společnosti či podle struktury odcházejících zaměstnanců. HR Controlling 2007 odhalil, že 60% zaměstnanců, kteří dobrovolně podnik opustili, v něm pracovalo maximálně 3 roky. Jedna desetina odešla již ve zkušební době, což může být způsobeno špatným náborem zaměstnanců, jejichž očekávání mohou být odlišná od skutečnosti. Optimální fluktuace je dle odborné literatury 5-7 %, je však jasné, že hodnota se bude lišit například podle zaměření podniku, situace v odvětví nebo podle fáze, ve které se podnik nachází.

Fluktuace není pouze jevem negativním, ale má i své pozitivní stránky. Jako příklad uveďme udržování vnitřního „trhu práce“, tj. tvorba příležitostí k postupu, podněcování přílivu nových lidí a nápadů do firmy, optimalizace a zlevňování procesu personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví. Do negativních stránek můžeme zahrnout ztrátu zaškolených zaměstnanců, možný únik citlivých informací a obchodního tajemství, ztrátu zákazníků, přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti u dodavatelů, přetížení stávajících zaměstnanců, snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání. [12]

2.3. Motivační teorie

Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Jedná se o skupinu teorií, jež identifikuje důvody pro motivaci pracovníků a doporučuje postupy, jak jich využít k potřebnému usměrnění a aktivizaci jejich jednání. Tyto teorie mají aplikačně vysokou frekvenci a navíc je jich celá řada. Populární jsou především Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Alderferova teorie tří kategorií potřeb a McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu. Základní myšlenka těchto metod je prostá. Lidé jsou motivováni svými potřebami, a to ať jsou si toho vědomi, nebo tak činí podvědomě. Když manažer pozná potřeby svých spolupracovníků a vytvoří podmínky, aby jich mohli za přijatelné náklady úsilí dosáhnout, pak motivuje. [10, s. 124]

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání. Ve srovnání s teoriemi zaměřenými na poznání motivačních příčin mají menší frekvenci aplikace. Zahrnují řadu rozmanitých postupů a terminologicky jsou dosud nejednotné. V oblasti manažerského použití nejčastěji přicházejí v úvahu Vroomova teorie očekávání, Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlivé odměny a Skinnerova teorie zesílených vjemů. [10, s. 132]

Teorie zaměřené na speciální účely

Tato skupina motivačních metod poněkud neorganicky přiřazuje k dříve uvedeným dvěma skupinám několik speciálních metod či přístupů vhodných pro rozmanité aplikace. Obvykle se k nim přiřazuje Participace zaměstnanců na rozhodování, Sebmotivace manažerů a Ostatní motivační přístupy. [10, s. 137-139]

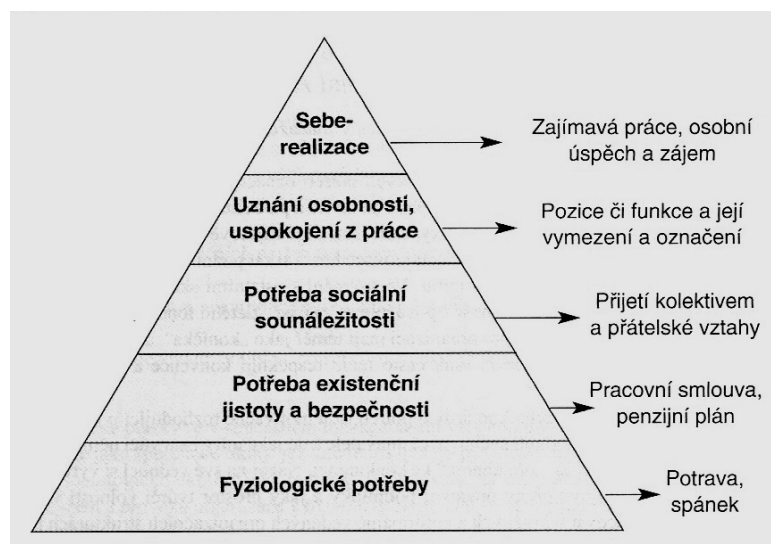
Maslowova hierarchie potřeb

Tato motivační teorie je jednou z nejznámějších. Vypracoval ji v 40. až 50. letech americký psycholog a profesor Abraham Maslow (1908–1970). Teorie je publikována zejména v jeho hlavní knižní práci “Motivation and Personality” (Motivace a osobnost) z roku 1954. Výsledkem Maslowových teoretických úvah i praktických rozborů bylo poznání, že hybnými silami motivačního chování jsou zejména jejich potřeby. Konkrétní poznání těchto potřeb umožňuje využít je jako motivační motory pro cílově orientované chování.

Maslow ve své teorii uvádí, že potřeby lidí lze klasifikovat do pěti hierarchicky uspořádaných

skupin. Potřeby se obsahově částečně překrývají, jedna z potřeb je však vždy pro určité podmínky a čas dominující a tím i rozhodující pro motivaci. Napřed musí být uspokojeny potřeby nižší úrovně, aby se rozhodující mohla stát další úroveň potřeb. [10, s. 125]

Obrázek 5 – Hierarchie potřeb podle A. Maslowa



Zdroj: 10, s. 125

Fyziologické potřeby jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života [3, s. 136]. Vodáček a Vodáčková uvádějí jako příklady obživy - zajištění přiměřeného výdělku, reprodukční funkci - zajištění rodiny, snesitelné pracovní podmínky - namáhavost práce a délka pracovní doby, hygienické podmínky pracoviště apod. [10, s. 126]

Potřeby existenční jistoty a bezpečnosti znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení [3, s. 136]. Jedná se například o garantované pracovní uplatnění (psychologický vliv pevné pracovní smlouvy u málo kvalifikovaného dělníka v době nedostatku práce), o záruku zdravotního a důchodového pojištění, přijatelné bezpečnosti práce a další. [10, s. 126]

Sociální potřeby představují potřeby sounáležitosti, lásky, přátelství, potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také potřebu dobrých vztahů k ostatním lidem [3, s. 136]. Podle Vodáčka a Vodáčkové jsou to například mezilidské vztahy na pracovišti, možnost stát se rovnoprávným členem pracovního kolektivu, možnost zúčastnit se sociálně orientovaného rozhodování o sobě i kolektivu [10, s. 126]

Potřeby uznání a ocenění obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních [3, s. 136]. Jsou to například úcta pracovníka k sobě samému, určité postavení a prestiž, uznání

osobních kvalit vedoucím i kolektivem spolupracovníků, společenské uznání a ocenění výsledků práce (pochvaly, odměny, povýšení ve funkci apod.). [10, s. 126]

Potřeby seberealizace - Jedná se o realizaci potenciálu jedince – Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent [3, s. 136]. Vodáček a Vodáčková uvádějí jako příklad ztotožnění vykonávané práce s pocitem osobního rozvoje a společenského uplatnění, naplnění pocitu životního poslání, splnutí zájmů a práce. [10, s. 126]

Maslowa teorie byla velmi populární v 50. a 60. letech. Manažeři zjistili, že vedle finanční motivace existuje ještě mnoho dalších možností, jak uspokojovat podřízené, a že tyto možnosti jsou levnější než tradiční řešení motivace mzdovými stimuly. Maslow byl první, komu se podařilo vnést řád do složitého a nepřehledného systému lidských potřeb. V průběhu času se však ukázalo, že tato teorie má řadu nedostatků [3, s. 137]. Z Maslowovy teorie vyplývá, že umění manažerů spočívá ve schopnosti včas a diferencovaně ocenit preferenční úroveň potřeb různých skupin. Manažer by také měl umět posoudit, zda a jak se mění situace, s předstihem načasovat a ve vhodnou dobu využít adekvátní motivační působení. Důležité je si také uvědomit, že ani při uspokojivém naplnění potřeb nižší úrovně tyto potřeby nemizí a že některá z dříve relativně uspokojených nižších potřeb se může opět stát dominantní. [10, s. 127]

Herzbergova teorie

Další teorií zaměřenou na poznání motivačních příčin je teorie dvou faktorů od amerického psychologa Fredericka Herzberga. Vznikla na přelomu 50. a 60. let minulého století a jde o velmi populární teorii, která má stále čelné místo v moderním managementu. Herzbergova teorie je vysvětlena především v knize „The Motivation to Work“ (Motivace k práci). Teorie dvou faktorů vznikla na základě empirických rozborů. Zahrnovaly více než dvě stovky technických a ekonomických pracovníků v Pittsburgu. Na základě jejich odpovědí týkajících se příčin ovlivňujících chování lidí a úroveň uspokojení (satisfakce) jejich potřeb identifikoval Herzberg a jeho spolupracovníci dvě významné typy faktorů – motivátory a hygienické vlivy.

K motivátorům patří činitele, které uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich uplatnění aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení jimi vykonávaných činností. Jde například o motivaci k vyššímu výkonu, vyšší kvalitě práce, tvůrčí aktivitě, vnitřní podnikatelské činnosti. Zatímco motivace je odrazem potřeb, motivátory jsou prostředky jejich satisfakce. A satisfakce je pak dosaženým cílem motivace, tj. uspokojení uvažované potřeby.

K hygienickým vlivům patří činitele či podmínky, v nichž pracovník pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost. Při jejich přiměřeném splnění se odrážejí v motivaci jen nevýrazně. Při nesplnění mezní (minimální, resp. prahové) úrovně jejich uspokojení však dochází k výrazné nespokojenosti a možnému konfliktu se zaměstnavatelem. Toto neuspokojení pak brzdí zájem o zlepšování výkonu i kvality práce.

Hranice mezi motivátory a hygienickými vlivy není jednoznačná a na všechny pracovníky nepůsobí konkrétní vlivy stejně. Dále platí, že motivátory se aplikují především na jednotlivce, zatímco hygienické vlivy je vhodnější uvažovat u dílčích kolektivů. [10, s. 128-129]

V následující tabulce uvedl Bělohávek několik motivátorů a hygienických vlivů:

Tabulka 3 – Hygienické a motivační faktory

Faktory hygienické		Faktory motivační	
▪ Pracovní řády, směrnice	▪ Vztahy ke spolupracovníkům	▪ Výkon	▪ Odpovědnost
▪ Technické vedení	▪ Osobní život	▪ Práce samotná	▪ Služební postup
▪ Pracovní podmínky	▪ Vztahy k nadřízeným	▪ Uznání	
▪ Výdělek			

Zdroj: 3, s. 140

Herzbergova teorie je zajímavá a překvapivá. Výsledky dalších výzkumů, které měly Herzbergovy závěry ověřit, jsou však nejednoznačné. Herzberg upozornil na to, že není možné motivaci zvyšovat pouze zlepšováním vnějších podmínek, kontextu práce, ale že značný motivační potenciál leží především v úpravě vnitřních podmínek – v obsahu práce. Herzbergovy poznatky se staly základem pro tvoření systémů obohacování práce. [3, s. 140]

Alderferova teorie

Vodáček a Vodáčková uvádějí, že teorie tří faktorů (ERG teorie) má podobnou logiku jako předcházející dvě. Autorem je Clayton P. Alderfer, který ji publikoval především ve své knize “Human Needs in Organizational Settings” (Lidské potřeby v organizačním prostředí) z roku 1972. Lidské potřeby dělí do tří hierarchických skupin - zajištění existence, zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí a zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního růstu, resp. rozvoje. [10, s. 130]

Obrázek 6 – Existence – vztahy – růst

Potřeby existenční
Potřeby růstové
Potřeby vztahové

Zdroj: 3, s. 137

Existenčními potřebami rozumíme veškeré materiální a fyziologické potřeby. Potřeby vztahové zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme – hněv i nenávisť, lásku i přátelství a další. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince. Potřeby růstové spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí. [3, s. 137]

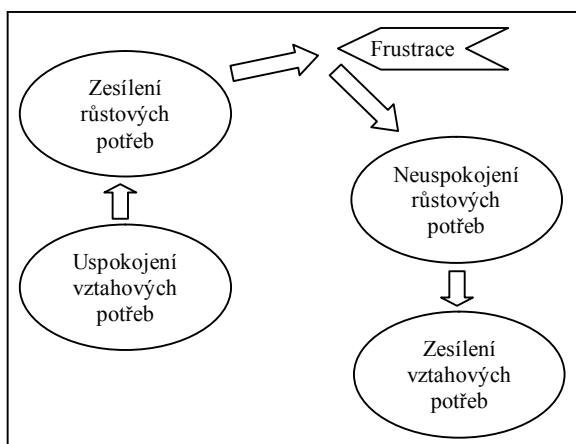
Analogicky jako u Maslowovy teorie i Alderfer předpokládá, že potřeby nižšího řádu (zajištění existence) musí být uspokojeny dříve, než se mohou uplatnit dvě další skupiny motivačních faktorů vyššího řádu. Alderfer však netrvá na striktní hierarchii dvou skupin potřeb vyššího řádu [10, s. 130]. Připustil pouze různý stupeň konkrétnosti jednotlivých potřeb. Zatímco existenční potřeby jsou zcela konkrétní, uspokojení potřeb vztahových je abstraktnější a uspokojení potřeb růstových je zcela abstraktní.

Maslow se domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje. Podobně jako Maslow, připustil Alderfer, že po uspokojení konkrétních potřeb se objeví potřeby více abstraktní. Při neuspokojení potřeb však může dojít i k opačnému pohybu – od abstraktních potřeb ke konkrétním. Tento mechanismus nazval frustrační regrese. [3, s. 137-138]

Bělohávek uvádí, že frustrační regrese může nabývat dvou podob [3, s. 138]:

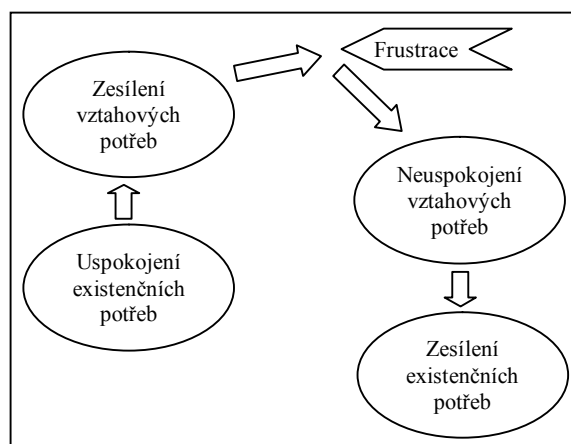
- Frustrační cyklus růstu – Po uspokojení potřeb vztahových dochází k posílení růstových potřeb. Pokud se jedinci nedaří tyto potřeby uspokojit, zvyšuje se význam potřeb vztahových.
- Frustrační cyklus vztahový – Uspokojení existenčních potřeb je následováno zesílením potřeb vztahových. Při frustraci vztahových potřeb dochází k posílení potřeb existenčních.

Obrázek 7 – Frustrační cyklus růstový



Zdroj: 3, s. 138

Obrázek 8 – Frustrační cyklus vztahový



Zdroj: 3, s. 139

Vroomova teorie

Teorie očekávání a její varianty vycházejí obvykle ze základní práce psychologa Victora H. Vrooma “Work and Motivation” (Práce a motivace) z roku 1964. Motivaci Vroom chápe jako proces závislý na osobní volbě člověka. [10, s. 132]

K tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba splnit tři podmínky [2, s. 46]:

- Jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem - Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolá snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – výkon – se nazývá expektancí – očekáváním.
- Výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou - Pravděpodobnost odměny se nazývá instrumentalita. Je to vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.
- Tato odměna musí mít pro pracovníka význam - Význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme valence. Valence odměny může být i záporná, a pak působí proti úsilí.

Teorie expektance umožňuje vysvětlit průběh motivačního procesu a sílu motivace k určité aktivitě. Výzkumy potvrdily platnost této teorie, i když spíše pro osoby s racionálním způsobem uvažování a vnitřním místem kontroly (tito lidé věří, že život je především v jejich rukou a vnější vlivy mají menší význam). U lidí se silnou emocionalitou, nevědomou motivací a lidí s vnějším místem kontroly je tato teorie méně přesná [3, s. 144]. V praxi bývá Vroomova teorie často považována za aplikačně náročnou vzhledem k tomu, že klade značné požadavky na psychologii a zásadovost jednání manažerů. [10, s. 134]

Porterova a Lawlerova teorie

Rozšířený model teorie očekávání byl vypracován Lymanem W. Porterem a Edwardem E. Lawlerem a jimi i aplikován zejména pro motivaci manažerů k vyšší výkonnosti. Je vysvětlen především v jejich práci “Managerial Attitudes and Performances” (Manažerské postoje a výkonnost) z roku 1968.

Porterova a Lawlerova teorie předpokládá, že motivační působení vedoucího vyvolává u zaměstnance (obvykle podvědomě) následnost hodnotících myšlenkových postupů. Jde o:

- Posouzení subjektivní hodnoty očekávané odměny (motivátoru)
- Zhodnocení, do jaké míry mu jeho individuální znalosti, schopnosti, dovednosti a návyky umožní, popř. usnadní splnit úkol, ke kterému je motivován (zda úkol zvládne, nebo ne)
- Odhad úsilí na dosažení očekávaného motivátoru ve srovnání s jeho subjektivní hodnotou (zda se úsilí vyplatí, nebo ne)
- Další doplňující úvahy a závěry (např. zda slibu vedoucího lze věřit, dřívější zkušenosti s podobnou prací i s motivací vedoucím)

V podstatě je pro sílu motivačního úsilí rozhodující zaměstnancovo vyhodnocení subjektivní atraktivnosti očekávané motivační odměny ve srovnání s předpokládaným úsilím a riziky jejího dosažení.

Zatímco z hlediska exaktnosti je Porterova a Lawlerova teorie velmi kladně hodnocena pro svoji komplexnost, z hlediska manažerské praxe je považována za značně složitou. Je proto spíše aplikována jako myšlenkové zázemí pro tvůrčí motivační jednání vedoucích pracovníků než jako rigorózní předpis postupu k realizaci. [10, s. 134-135]

Adamsova teorie

Teorie spravedlivé odměny je především spojována s pracemi J. Stacy Adamse z let 1963 až 1965. Někdy je též nazývána teorií “nespravedlivé odměny”, popř. teorií “podílení se na výsledku”. [10, s. 135]

Spravedlivé odměňování je posuzováno srovnáváním vlastních vstupů do práce a výstupů z činnosti se vstupy a výstupy ostatních (to může být jiný jedinec s podobným vzděláním, délkou praxe a výkonem, ale také skupina lidí).

Bělohlávek uvádí následující příklady vstupů a výstupů:

Tabulka 4 – Vstupy a výstupy teorie spravedlnosti

Vstupy		Výstupy	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Čas ▪ Vzdělání, výcvik ▪ Zkušenosti ▪ Dovednosti ▪ Tvořivost ▪ Praxe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kladný vztah k organizaci ▪ Věk ▪ Osobní kvality ▪ Vynaložené úsilí ▪ Image osoby 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výdělek ▪ Příplatky ▪ Důležité pověření ▪ Bezpečnost práce ▪ Povýšení, kariéra ▪ Statusové symboly ▪ Uznání 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dobré pracovní prostředí ▪ Možnosti osobního rozvoje ▪ Dobrý vedoucí ▪ Účast na rozhodování

Zdroj: 3, s. 147

Je obtížné objektivně určit, co je a co není při odměňování spravedlivé. Lidé používají k hodnocení různých kritérií. Starší pracovník klade značný důraz na délku praxe, zatímco mladší může považovat za důležitější výkonnost nebo vzdělání. Preference určitého kritéria hodnocení vyplývá z firemní filozofie.

Nerovnováha může mít dvě formy:

- Negativní nespravedlnost (nedoplacení) spočívá v tom, že poměr mezi výstupem a vstupem druhého je vyšší než můj vlastní poměr. Pak vzniká pocit nespravedlnosti, který hněvá a demotivuje.
- Pozitivní nespravedlnost (přeplacení) nás ponechává proti druhému ve výhodě. Z hlediska motivace jsou důsledky opět nežádoucí. Vzniká pocit viny a zvýhodněný pracovník má dojem, že nezáleží tolik na tom, zda pracuje málo nebo hodně – peníze stejně nakonec dostane.

Člověk se s negativní nespravedlností snaží nějakým způsobem vyrovnat a dosáhnout rovnováhy tím, že například se pokouší maximalizovat nebo omezit vstupy, pokusí se zvýšit nebo snížit výstupy, snaží se psychologicky vyrovnat s nespravedlností nebo unikne ze situace. Pozitivní nespravedlnost se většinou vyřeší na psychologické úrovni – pracovník přesvědčí sám sebe, že má přece jen větší zásluhy. Výjimečně při příliš silném pocitu viny se může domáhat zlepšení podmínek pro druhé. [3, s. 146-148]

V manažerské literatuře i praxi je někdy Adamsova teorie ironizována tím, že se spíše hodnotí závist pracovníků než jejich snahu o spravedlnost. Manažer by proto měl sledovat a porovnávat úsilí i dosahovaný výkon zaměstnanců, jejich vzájemné hodnocení i vztahy a zamýšlet se nad reakcemi pracovníků při zvyšování mezd a platů či udílení odměn. [10, s. 135]

Skinnerova teorie

Teorie zesílených vjemů vděčí za svůj vznik americkému psychologovi B. F. Skinnerovi. Je

vysvětlena zejména v jeho práci “Contingencies of Reinforcement” (Nejisté případy zesílených vjemů) z roku 1969. Tato teorie v podstatě předpokládá, že dřívější získané vjemy, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti. Obecně rozlišuje čtyři možné postupy motivace - pozitivní motivace, negativní motivace, utlumení a trestání. [10, s. 136-137]

3. Charakteristika společnosti

Pro analytickou část byla vybrána společnost z Východních Čech. Aby však nedošlo ke zneužití citlivých informací a byla zajištěna jejich ochrana, přeje si firma zůstat anonymní. V práci tedy bude nazvána společností ABC a v této kapitole bude stručně popsána její obecná charakteristika.

Společnost ABC

Společnost ABC působí v automobilovém průmyslu, má mezinárodní centrálu a přibližně 15 závodů po celém světě. Mateřská společnost vznikla před 40 lety a má dlouhodobou tradici. Zkoumaný závod ve Východních Čechách funguje přibližně 5 let a má formu společnosti s ručením omezeným. Zaměstnává okolo 400 zaměstnanců a většina z nich pracuje ve 3 směnném provozu. Základní kapitál má společnost ABC v řádu stovek milionů korun. Klade důraz na kvalitu, inovace a dobrý vztah se zákazníky, jejichž požadavkům se snaží maximálně vyjít vstříc.

Vnější okolí – PEST analýza

Sociální a demografické faktory - Minulý vývoj v odvětví výroby motorových vozidel

Podíl výroby motorových vozidel na celkové zaměstnanosti v ČR mezi lety 2001-2007 velmi dynamicky rostl. V roce 2001 činil 1,5 % celkové zaměstnanosti, v roce 2007 se již přiblížil 3 %. EU-27 i EU-15 ve stejném období podíl výroby motorových vozidel na celkové zaměstnanosti prakticky stagnoval na hodnotách 1,3 %. Stagnace byla způsobena zejména přesunem výrobních kapacit do zemí východní Evropy (včetně ČR), které nabízejí nižší náklady na pracovní sílu a zároveň dobrou infrastrukturu. Rozsáhlé zahraniční investiční projekty v ČR vytvořily 73 tisíc pracovních míst (nárůst zaměstnanosti v odvětví byl 103%). Automobilový průmysl se stal druhým nejvýznamnějším odvětvím zpracovatelského průmyslu v ČR s velmi výrazným příspěvkem k HDP a exportu ekonomiky.

Produktivita práce v odvětví automobilového průmyslu se v ČR v roce 2006 pohybovala zhruba na poloviční úrovni ve srovnání s EU-27. Mezi lety 2000 a 2006 nicméně rostla v ČR rychleji než v EU a zaostávání se snižovalo.

Z hlediska profesní struktury se odvětví v ČR liší od EU-27 i EU-15. V ČR pracuje dlouhodobě více technických pracovníků a naopak méně vědců a odborníků. Mezi lety 2001 a 2007 došlo v ČR k výraznému nárůstu podílu pracovníků obsluhy strojů a zařízení z 35% na

46%. Profesní struktura vypovídá o tom, že v ČR jsou soustředěny zejména výrobní a montážní linky na výrobu motorových vozidel, zatímco podíl náročnějších složek odvětví (např. konstrukce) je zatím malý.

Podíl terciárně vzdělaných je v ČR výrazně nižší (6% oproti 23% v EU-15). Celkový nárůst podílu terciárně vzdělaných, ke kterému došlo v české populaci mezi lety 2001 a 2007, se v odvětví výroby motorových vozidel neprojevil. Nízký podíl lidí pouze se základním vzděláním v odvětví je možno přičítat celkové vzdělanostní struktuře české populace, ve které je oproti Evropě střední vzdělání silně rozšířeno. [16]

Sociální a demografické faktory - Budoucnost odvětví

Vývoj zaměstnanosti v odvětví bude v nejbližších letech ovlivněn dvěma protichůdnými trendy – zpomalením poptávky po automobilech na evropských trzích na jedné straně a rozšiřováním výroby v nových závodech na severní Moravě. Automobilový průmysl se stejně jako další průmyslová odvětví donedávna potýkal s nedostatkem pracovních sil, takže útlum výroby v první fázi pomohl snížit napětí na trhu práce. Dlouhodobý trend pro automobilový průmysl počítá s pozvolným poklesem zaměstnanosti, který by po zotavení z hospodářské krize neměl být příliš dramatický. Hlavní důvody snižování zaměstnanosti (o 9,2 % v období 2008-2020) by měly být především růst produktivity práce a postupné přesouvání méně náročných montážních činností do zemí s levnější pracovní silou. Podíl automobilového průmyslu na celkové zaměstnanosti v ČR by však měl poklesnout jen málo. Dlouhodobě totiž poptávka po automobilech poroste, a to zejména díky růstu životní úrovně v zemích střední a východní Evropy.

Z hlediska lidských zdrojů budou prioritami podniků zejména rozšiřování variability zaměstnanců - zaškolení výrobního pracovníka tak, aby dokázal pracovat na jakémkoli místě v rámci svého týmu nebo operace. Bude třeba posilovat vývojové týmy z vnitřních zdrojů – systematická identifikace výrobních pracovníků s potenciálem na práci ve vývojovém úseku (především na pozicích technolog, konstruktér), protože nebude snadné je získat na pracovním trhu. Ještě větší důraz bude kladen na řízení kvality, a to i průběžně během jednotlivých typů operací. Zvýšené investice do nového výrobního zařízení budou dalším z prostředků zvyšování konkurenceschopnosti a z hlediska lidských zdrojů budou nositeli těchto inovací technologové spravující „strojový park“. Není vyloučena ani ještě bližší spolupráce automobilových firem s dodavateli strojního vybavení. Stejně jako v případě dalších průmyslových odvětví se vliv rostoucí elektronizace projeví v dalším růstu poptávky

po IT specialistech, odbornících v oblasti mikroelektroniky a obecně mechatronicích - tedy pracovnících s kombinovanými znalostmi v elektrotechnice/elektronice a mechanice nebo jiných strojírenských dovednostech. [16]

Ekonomické faktory

Podle Evropského sdružení výrobců automobilů ACEA tvoří automobilový průmysl páteř ekonomiky zemí Evropské unie a objem prodeje, resp. výroby automobilů je citlivým indikátorem stavu ekonomiky. Jednou z prvních věcí, jejíž nákup spotřebitel v případě poklesu důvěry odloží, je nový automobil. Srovnání statistických dat ukazuje, že výroba obráběcích strojů cyklický průběh výroby automobilů zatím vždy kopírovala. Z tohoto důvodu je pro firemní management a marketing užitečné vývoj výroby automobilů a seriózní prognózy tohoto odvětví systematicky sledovat. Po 10 letech trvalého růstu poklesl v EU v první polovině roku 2008 prodej všech typů automobilů o 0,4 %, ve 4. čtvrtletí následoval propad o 19,3 % a za celý rok 2008 poklesla výroba automobilů o 7%. [11]

*Tabulka 5 - Odhad vývoje vybraných makroekonomických ukazatelů
(meziroční růst v %)*

	2008 skutečnost	2009 skutečnost	2010 predikce ¹⁾
HDP ve stálých cenách	2,5	-4,1	0,5 až 1,5
Průměrná meziroční míra cenové inflace	6,3	1,0	1,3 až 2,3
Míra nezaměstnanosti	5,4	8,0	9,0 až 10,0 ²⁾

1) predikce MPSV – březen 2010

2) očekávaný pohyb v průběhu roku

Zdroj: 15

Předvídat další vývoj automobilového průmyslu je velmi složité. V druhém pololetí roku 2009 mnozí experti tvrdili, že ceny již dosáhly dna. Ve skutečnosti některé modely začátkem letošního roku pokračovaly v cenovém pádu. Ještě hůře se předpovídá poptávka firem, protože zde do značné míry záleží na vývoji konjunktury. U fyzických osob obvykle platí, že bojí-li se o práci, nekupují nová auta. Prodej rovněž brzdí zpřísněné posuzování úvěrových možností. Na druhé straně však u nás mnozí starší občané kupují nový vůz těsně před důchodem a platí jej z úspor. Svaz dovozců automobilů očekává v roce 2010 nárůst zhruba o 5%. Sdružení automobilového průmyslu je opatrnější a uvádí, že není možné odpovědně vyčíslit vývoj trhu, protože se nedá odhadnout míra saturace firemních vozových parků. [13]

Politické faktory

Tržby v roce 2009 v USA a v Evropě byly významně poznamenány politickým experimentem, tzv. „šrotovným“. Jedná se o státní dotaci na koupi automobilu v zájmu udržení politiky zaměstnanosti a ekologie, která byla realizována pod ohromným tlakem lobby ze strany automobilových výrobců. Šrotovací prémii zavedlo například Německo, Francie, Itálie či Velká Británie. Ondřej Záruba, investiční poradce Sophia Finance, dále tvrdí, že je dobře, že se šrotovné nezavedlo v ČR, protože jeho efekt pro české výrobce automobilů by byl minimální vzhledem k tomu, že většina jejich produkce jde na vývoz. Z posledních dat se dokonce ukázalo, že český trh prodeje nových automobilů v roce 2009 dokonce rostl i bez šrotovného. [14]

Antonín Šípek ze Sdružení automobilového průmyslu se však domnívá, že prémii za ekologickou likvidaci by Česko mělo zavést. Země mající na zřeteli ochranu životního prostředí a zdraví svých obyvatel podpořily obnovu vozového parku v letech 1995 až 2005. V České republice je asi milion osobních aut bez katalyzátoru. Tato auta se podílejí na počtu najetých kilometrů 10-15%, ale produkují dvě třetiny z celkového objemu nebezpečných emisí a mají také nižší aktivní i pasivní bezpečnost.

Ačkoli tedy začátkem roku 2009 dopadla na český automobilový trh hospodářská krize, vzrostl počet prvních registrací nových osobních vozů o 13%. Způsobila to především zavedená vládní opatření a snížení cen prodejců. Petr Korbel, šéfredaktor týdeníku Profit, poukazuje však na to, že srovnávat údaje za rok 2009 s rokem 2008 nelze zcela přesně. Je to zapříčiněno hlavně změnami v daňových předpisech. Podniky nemusejí osobní vozy vybavovat mřížkou či přestavovat z daňových důvodů terénní auta na lehké užitkové automobily. Jediné relevantní meziroční srovnání proto porovnává počet prvních registrací všech nových automobilů do hmotnosti 3,5 tuny. Sečteme-li tedy kategorii osobních a lehkých užitkových vozů, prodej v roce 2009 klesne o 11%.

Ani tento propad o 11% však neodráží plně dopad hospodářské krize. U podniků se totiž projevilo odložení poptávky z konce roku 2008, protože bylo známo, že podmínky na jaře 2009 budou příznivější. Někteří lidé se také rozhodli především na začátku roku 2009 pro koupi nového vozu z obavy o své úspory v bankách. [13]

Technologické faktory

Hlavní faktory, které by z technického hlediska mohly významně ovlivnit výrobní procesy a odpovídající výrobní prostředky v automobilovém průmyslu, jsou následující:

- Alternativní paliva pro spalovací motory - tekutý plyn, zemní plyn stlačený nebo zkapalněný, biopaliva vyráběná z biomasy (bionafta, bioetanol, bioplyn), vodík.
- Náhrada spalovacího motoru elektromotorem - zde se rýsují dva hlavní směry vývoje: jednak čistě elektrický pohon, jednak hybridní pohon. Elektrický pohon by spalovací motor zcela vyloučil. Výroba těchto speciálních elektromotorů tedy určitě poroste. Koncept podpory rozvoje elektromobilů nedávno avizoval ČEZ.
- Další rozšiřování elektronizace řízení (elektronický posilovač řízení, nahrazující hydraulický - systém EPS)
- Další elektronizace brzdového systému (elektromechanická brzda bez hydrauliky „brake-by-wire“). [11]

Analýza vnitřního okolí

Faktory marketingové a distribuční

Společnost ABC nabízí svým obchodním partnerům zajímavé cenové podmínky, dodávky do jednoho dne a dopravu po celé republice zdarma. Mezi odběratele a zákazníky patří zejména přední světoví výrobci aut. Společnost se snaží svoji nabídku neustále zlepšovat novým designem výrobků a řadou ekonomických novinek. Usiluje o zjednodušení a zdokonalení komunikace (především elektronické) s obchodním oddělením. Zasílá také newslettery a informace o novinkách pomocí elektronické pošty, sdílí technická data na internetových stránkách a nabízí online objednávky. Společnost ABC si je jistá svojí konkurenceschopností i v době, kdy na trhu roste podíl značek vyrábějících své výrobky v Asii. Díky evropské výrobě může svým zákazníkům zajistit odpovídající kvalitu a bezpečný provoz výrobků.

Faktory výroby a řízení výroby

Závod je vybaven nejmodernější technologií dovezenou z vyspělých států, a tak výroba odpovídá nejvyšším světovým standardům. Výrobní proces obsahuje základní operace, kterými jsou například tavení slitiny, odlévání, tepelné zpracování výrobků, obrábění a jiné opracování, povrchová úprava a další. Každý výrobek prochází během výroby několika etapami kontrolního systému. Suroviny jsou nejdříve podrobeny vstupní kontrole, v průběhu výroby dochází k rentgenovým, vizuálním a dalším kontrolám a v závěru je u výrobku

provedena kontrola výstupní. V případě zjištění závady je výrobek vrácen zpět na začátek výrobního procesu a případná porucha na strojním zařízení je okamžitě odstraněna.

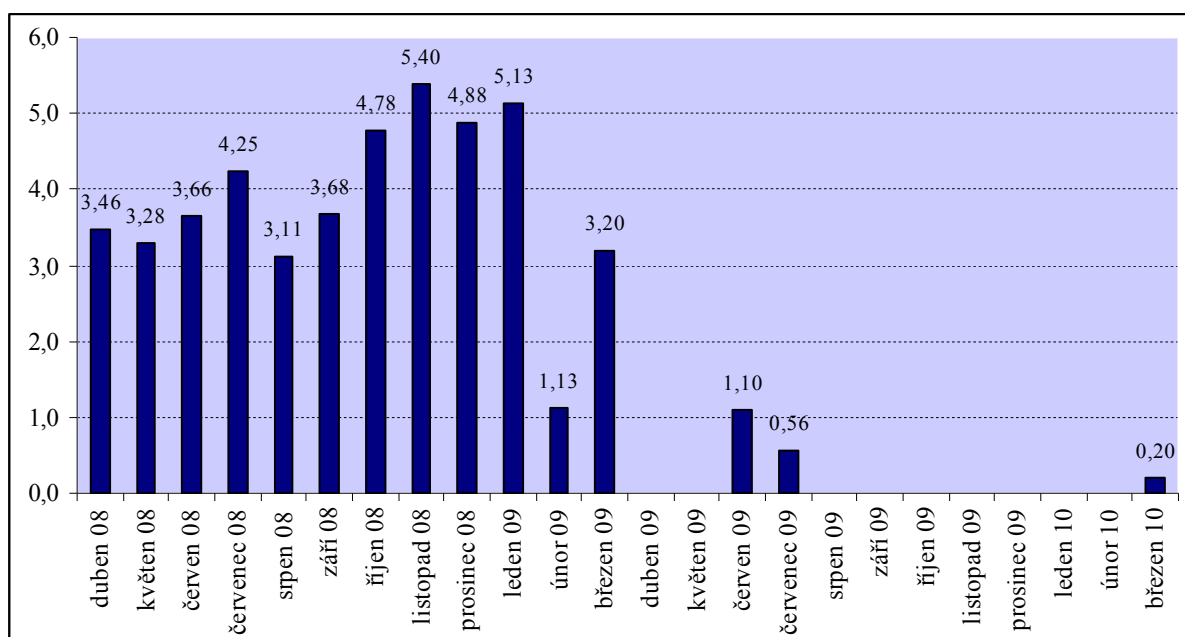
Vzhledem k charakteru výroby je společnost ABC zavázána plnit zákonné požadavky týkající se ochrany životního prostředí. Za nakládání s odpady zodpovídá dodavatelská firma a společnost ABC provozuje technická zařízení, která umožňují snižovat emise vypouštěné do ovzduší, a tak i splňovat předepsané limity. Dále jsou pravidelně monitorovány veškeré odpadní vody a všechna tato opatření podléhají certifikaci podle normy ISO 14001.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Ve společnosti ABC působí odborová organizace, se kterou má podnik uzavřenou kolektivní smlouvu. Nad rámec právních předpisů jsou v této smlouvě vyjednány výhody, mezi které patří například dovolená na zotavenou prodloužená o jeden týden, příspěvek na závodní stravování či odměny při životním jubileu nebo pracovním výročí. Společnost ABC také podporuje zvyšování kvalifikace svých pracovníků prostřednictvím specializovaných agentur (odborné vzdělávání, jazykové kurzy), ale i interním způsobem pomocí vlastních zaměstnanců.

Fluktuace pracovníků ve společnosti ABC dosahuje v současné době následkem ekonomické krize téměř nulové hodnoty. Ke konci března roku 2009 bylo dokončeno hromadné propouštění a nové zaměstnance zatím firma nenabírá, ale také žádné pracovníky nepropouští.

Graf 1 – Fluktuace společnosti ABC (v %)



Zdroj: 17

Faktory vědeckotechnického rozvoje

Inovace a kvalita tvoří ve společnosti ABC jeden z nejdůležitějších pilířů celého podnikání. To také dokazují mnohé certifikace podle mezinárodních norem řízení kvality (například QS 9000, VDA 6.1, ISO 14001), četná vyznamenání od zákazníků a výborné výsledky v testech uskutečňovaných časopisy s automobilovou tematikou. Firma ABC nerealizuje vlastní výzkum a vývoj, ale využívá poznatků vývojového oddělení mateřské společnosti.

4. Analýza vedení lidí a její výsledky

Cílem analytické části bakalářské práce je realizace kvalitativního výzkumu v oblasti vedení lidí. Tato kapitola se bude věnovat analýze v podniku ABC, bude zde popsána metodologie, zpracovány odpovědi a vyhodnoceny výsledky.

4.1. Metodologie provedeného kvalitativního šetření

Pro kvalitativní výzkum je typické soustředění se na jednotlivce či skupiny více lidí. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu zpravidla nevyužívá statistických metod a technik, neusiluje o ověření hypotéz, ale snaží se porozumět daným subjektům a interpretovat jejich pohledy na zkoumaný problém. Kvalitativní výzkum má oproti kvantitativnímu nižší standardizaci i reliabilitu (spolehlivost). Slabá standardizace však umožňuje větší volnost ve formulacích otázek i větší volnost v odpovědích, a tak může zaručovat vysokou validitu, což znamená, že metody měří skutečně to, co měřit mají. [7, s. 241-243]

Zvolenou metodou pro analýzu vedení lidí je strukturovaný rozhovor. Tento typ rozhovoru je vhodný v případě, kdy nemáme mnoho času a kdy je nutné minimalizovat variaci otázek kladených dotazovanému, protože se tak snižuje pravděpodobnost získání strukturně odlišných dat v jednotlivých rozhovorech. Účelem je také co největší snížení efektu tazatele na kvalitu a data z takového interview se i snadněji analyzují. [5, s. 173]

Otázek je sedm, jsou otevřené a byly vytvořeny na základě metodologie kvalitativního výzkumu uvedené v literatuře od Jana Hendla [5, s. 173-174]. Týkají se převážně stylu vedení a motivace a jejich vyhodnocení je anonymní. Výzkumný soubor tvoří deset vedoucích pracovníků z jednotlivých oddělení společnosti ABC, tedy pracovníků vyššího managementu.

Výsledkem vyhodnocení bude zjištění nejčastějších odpovědí a porovnání s teoretickými východisky. Výsledky budou také dány do souvislosti s fluktuací a vzhledem k ní bude určen nejoptimálnější styl vedení a motivace.

4.2. Vyhodnocení výsledků

První otázka zkoumala, jaké rysy (vlastnosti, schopnosti, dovednosti) by měl mít úspěšný leader. Z odpovědí vyplynulo, že za nejdůležitější je považována komunikativnost, která byla zmíněna téměř polovinou respondentů. Jako další nejčastější odpovědi byly uváděny organizační schopnosti a odborná kvalifikace. Několik dotazovaných se dále shodlo na

schopnosti ovládat se i v zátěžových situacích, umění přesvědčit, schopnosti rozhodovat se, přirozené autoritě, zodpovědnosti a důslednosti.

Druhá otázka se týkala toho, zda se vedoucí orientují spíše na úkol či na lidi. Polovina uvedla na úkol, pouze jeden na lidi a zbývající respondenti kladli na úkol i lidi přibližně stejný důraz. Rysy z první otázky byly dále rozděleny do dvou skupin – rysy, které jsou příznačné pro vůdce orientující se na lidi (například komunikace nebo schopnost umět pochválit) a rysy příznačné pro vůdce orientující se na úkol (organizační schopnosti, rozhodnost nebo odborná kvalifikace). Převažující skupina rysů byla u každého respondenta porovnána s odpovědí v druhé otázce, zda se orientuje na úkol nebo na lidi. Z porovnání vyplynula převaha překrývajících se odpovědí. Překrývající se odpovědí je myšleno to, že pokud převážily rysy příznačné pro vůdce orientujícího se na úkol (nebo na lidi) v první otázce, v druhé otázce byl důraz na úkol i lidi stejný a naopak byly-li rysy v první otázce nejednoznačné (úkol i lidi), byla otázka druhá vyhraněná (buď orientace na úkol nebo na lidi). Pětina respondentů byla hodnocena jako čisté shody - převážily-li rysy příznačné pro vůdce orientujícího se na úkol v první otázce, odpověď respondenta v druhé otázce byla také, že se orientuje na úkol, převážily-li rysy příznačné pro vůdce orientujícího se na lidi v první otázce, odpověď v druhé byla také orientace na lidi. Zbývající pětina byla vyhodnocena jako neshody.

Tato otázka měla rovněž naznačit styl vedení, který dotazovaní používají. Odpovědi hodnotily především míru volnosti a samostatnosti ponechávanou podřízeným. Hodně až příliš mnoho samostatnosti při řešení úkolů poskytuje přibližně třetina dotazovaných vedoucích. Polovina volí kombinaci přiměřené míry volnosti a podpory při dosahování stanovených cílů. Zbývající se přiklánějí k individuálnímu přístupu s ohledem na schopnosti pracovníka a jeho vztah k práci. Celkově lze tedy zhodnotit styl vedení jako demokratický až liberální styl.

Otázka číslo tři se zaměřila na konkrétní používané motivy a stimuly. Téměř všichni zdůraznili význam finančních složek v podobě mzdy, prémie či jiných peněžních odměn za kvalitní a vysoký pracovní výkon. Několik respondentů zmínilo odborná školení, zdokonalování jazyka a další prostředky podporující osobní či profesní růst. Méně využívanými motivy jsou pravidelné schůzky s vedením společnosti s cílem informovat o aktuálním vývoji a budoucích krocích nebo srovnávání s ostatními pracovníky v rámci podniku, s ostatními závody či s konkurencí. Minimálně bylo uváděno využívání pochval a poděkování, delší dovolená, organizování různých firemních akcí (plesy, letní slavnosti) nebo poskytování poukázek na hokejová utkání.

Další otázka zkoumala, jakým způsobem jsou odhadovány či stanovovány motivy pracovníků. Nejvíce dotazovaných stanovuje motivy na základě otevřené komunikace a spolupráce, v rámci osobních jednáních, dále prostřednictvím pravidelných hodnocení, osobních zkušeností a intuice. Několikrát se v odpovědích také objevilo využívání dotazníků spokojenosti a individuální přístup. Respondenti odpovídali jen zřídka, že toto není v kompetenci vedoucího nebo že motivy není třeba nijak stanovovat, neboť většinu pracovníků motivují peníze.

Pátá otázka se zabývala tím, jak je zabezpečováno, aby se pracovníci ztotožnili s cíli a posláním společnosti. Převažovaly odpovědi, že nejvíce využívaná je pravidelná informovanost a vysvětlování úkolů, dále bylo zmíněno sdělování významnosti zaměstnance a jeho práce pro celou společnost, hodnocení a případná pochvala. V dalších odpovědích, které se však prakticky neopakovaly, byly uváděny firemní dárky, podpora kultury v rámci tzv. rodinné firmy a názor, že pro pracovníky není nutné, aby firemní cíle sdíleli.

Předposlední otázka měla zjistit, jak je zajišťována zpětná vazba. Odpovědi byly v podstatě obdobné či velmi podobné. Nejčastěji bylo uváděno zajišťování zpětné vazby při každodenní komunikaci a dále pomocí vyhodnocení úkolů, kdy se identifikují úspěchy a neúspěchy, jejich příčiny a případné možnosti ke zlepšení. Méně často byly uvedeny porady, pravidelná setkání, informační nástěnky a dotazníky spokojenosti.

Sedmá otázka zkoumala vliv ekonomické krize na vedení lidí. Výsledek byl poměrně jednoznačný, krize styl vedení nijak nezměnila, nebo alespoň ne zásadním způsobem. Polovina dotazovaných také uvedla, že jako změnu vnímají větší obavu zaměstnanců o práci. Při nedostatku pracovních míst si lidé více váží možnosti pracovat, což se odráží především v lepších výkonech, vyšší aktivitě nebo poklesu nemocnosti. Některým vedoucím pracovníkům krize také přinesla nové zkušenosti v podobě propouštění zaměstnanců.

Při zkoumání vlivu vedení lidí na míru fluktuace se vycházelo z údajů pro hospodářský rok 2008/2009 a 2007/2008. Údaje z těchto let bohužel neodrážejí jen schopnosti vedoucích, ale také v případě roku 2008/2009 hospodářskou krizi. Fluktuace tak byla ovlivněna požadavky a potřebami společnosti. Údaje za rok 2007/2008 mohou být také poněkud zkreslené, protože krátce před touto dobou společnost v důsledku zavádění výroby zcela naplnila stav zaměstnanců.

Největší míru fluktuace vykazovaly odpovědi, které jako základní motiv považovaly peníze, víceméně nepokládaly za důležité motivovat pracovníky i jinými způsoby a orientovaly se

především na dosažení úkolu. U respondentů, kteří se snaží pracovníky více motivovat, vysvětlovat jim důležitost jejich práce a orientují se nejen na úkol, ale i na lidi, byla fluktuace nižší. Jako nejoptimálnější vyšly odpovědi, které kombinují přibližně stejný důraz na úkol i lidi, kdy vedoucí stanoví cíl, kterého má být dosaženo, pracovníka podporuje a v případě potřeby mu i pomáhá. Motivy stanovuje v rámci osobního jednání a na základě dotazníků spokojenosti. Využívá hmotné podněty jako je mzda a prémie, ale také nehmotné jako odborná školení, zdokonalení jazyka, pochvala či poděkování za splněný úkol. Tento vedoucí rovněž dbá na pravidelnou informovanost.

5. Návrhy a doporučení ke zlepšení

V rámci této kapitoly budou nastíněny možné negativní dopady vyplývající ze šetření a navržena případná opatření a doporučení ke zlepšení.

Na základě vyhodnocení odpovědí si lze vytvořit určitou představu o vedení lidí ve společnosti ABC. Protože odpovědi byly promyšlené, stručné, ale dostatečné, je možné říci, že více než polovina vedoucích měla o šetření skutečný zájem. Z toho lze usoudit, že pracovníkům není lhostejný vývoj společnosti, mají k ní kladný vztah a jsou ochotni se zlepšovat.

Fluktuace zaměstnanců ve společnosti ABC dosahuje v současné době nulové hodnoty, protože v březnu 2009 bylo dokončeno hromadné propouštění. I když byla poměrně vysoká míra fluktuace v některých odděleních snížena v důsledku hospodářské krize, bylo by vhodné do budoucna vytvořit opatření, která by odhalovala příčiny nespokojenosti zaměstnanců. Kromě již využívaných dotazníků spokojenosti by se mohlo jednat o vytvoření permanentně dostupné anonymní schránky. Do té by pracovníci mohli vhodit lístek s připomínkou či stížností, kterou není možné řešit osobně s nadřízeným nebo kterou tímto způsobem řešit nechtějí. Protože zaměstnanci, kteří opouštějí společnost, nebývají ochotni vyjádřit kritiku na svého vedoucího, kolegu či celou společnost a uvádějí často důvody nepravdivé nebo pravdivé jen částečně, je lépe se soustředit na prostředky, které umožní fluktuaci co nejvíce minimalizovat. Pokud i přes to zaměstnanec odejde dobrovolně, je vhodné využít některé z metod sledujících příčiny odchodů. Jedná se například o rozhovor s nadřízeným, rozhovor s personalistou či vyplnění dotazníku při odchodu.

Z šetření dále vyplynulo, že respondenti považují za nejdůležitější rysy leadera komunikativnost, organizační schopnosti a odbornou kvalifikaci. V odborné literatuře se vyskytují také. Kvalifikace a znalost oboru je nutným předpokladem pro výkon zaměstnání. Pro společnost je však významné vzdělávat pracovníky i po ukončení studia, protože se tím zvyšuje kvalita poskytovaných služeb, společnost se stává více konkurenceschopnou, reaguje pružněji na změny trhu a zákazník získává profesionálnější servis. Dalším přínosem je, že pracovníci firmy jsou více motivovaní a méně opouštějí stávající zaměstnání. Také se snižuje fluktuace, lidé jsou ve firmě spokojenější, podávají lepší pracovní výkony a především jsou odborně zdatnější. Nedávná, resp. i současná situace způsobená celosvětovou krizí byla vhodná pro vzdělávací aktivity. Je však nezbytné, aby zaměstnanci byli vzděláváni stále, nejen v době, kdy nemají dostatek práce. Navrhovaným opatřením tedy je, aby byl kladen

větší důraz na soustavné vzdělávání zaměstnanců, pro které by byl vytvořen komplexní plán střednědobé povahy. Plán by měl zahrnovat možné druhy zvyšování kvalifikace – vstupní školení, odborné kurzy, e-learning, stáže a jiné formy získávání zkušeností v ostatních závodech. Součástí by také měla být analýza, která identifikuje vzdělávací potřeby, oblasti zájmu pracovníků a rozsah. Po uskutečnění kurzu či školení je nezbytné zhodnotit, zda bylo naplněno pracovníkovo očekávání, zda získané poznatky lze uplatnit při práci a zda bylo dosaženo určitého zlepšení.

Komunikace je jednou z nejdůležitějších náplní práce manažerů či vedoucích, je založena na získávání informací a práci s daty a její kvalita ovlivňuje úroveň řízení organizace. Komunikační proces lze považovat za úspěšný, pokud příjemce získá dekódováním totéž sdělení, ze kterého vycházel odesílatel při jeho zakódování. Lze tedy doporučit, aby se společnost ABC zaměřila na rozvoj komunikačních schopností pracovníků a na identifikaci a omezení tzv. šumů, které mohou bránit efektivní komunikaci. Nejčastější příčinou vzniku šumů bývá špatná paměť, fantazie či přehnaná očekávání. Při komunikaci je dále vhodné pamatovat na to, že komunikace neznamena pouze mluvit, ale také aktivně naslouchat, klást vhodné otázky, soustředit se na neverbální komunikaci a být empatický. Mezi nejčastější chyby při aktivním naslouchání patří přerušování partnera, skákání do řeči, převádění konverzace na vlastní osobu, absence očního kontaktu či nedostatečné reakce.

Z šetření také vyplynulo, že většina vedoucích se orientuje spíše na úkol. Odborná literatura však uvádí, že efektivní vedoucí by měl směřovat ve vztazích s podřízenými k orientaci na pracovníky, využívat spíše skupinových než individualizovaných metod řízení a stanovovat vysoké výkonové cíle. Z odpovědí rovněž vyplynul styl vedení, který lze stanovit jako demokratický až liberální. V literatuře není přesně určen jediný vhodný styl, protože každý styl má své výhody a nevýhody. Je tedy třeba pro každou situaci, skupinu pracovníků či jednotlivce zvolit jiný přístup. Chovají-li se vedoucí za všech okolností stejně, lze jim doporučit, aby přizpůsobovali styl vedení dané situaci a daným lidem. Pokud potřebují rychle jednat, je vhodný styl autokratický, naopak mají-li učinit významné rozhodnutí dlouhodobé povahy, je lépe zvolit styl demokratický. Vedoucí by však neměl zapomínat na to, že chování v určité situaci nastavuje budoucí měřítko pro hodnocení v podobných situacích, volba stylu tedy nesmí záviset jen na momentálním efektu.

Z odpovědí týkajících se využívání stimulů a motivů bylo zjištěno, že společnost ABC klade důraz především na odměňování a užívá hlavně pohyblivých složek mzdy dle dosažených výsledků. Splnění úkolů lze podpořit vnějším podnětem (stimulem) nebo vnitřní pohnutkou

(motivem). Stimulace má tu výhodu, že je poměrně jednoduchá. Nevýhodou ovšem je, že práce probíhá jen po tu dobu, po kterou stimuly působí. Výhodou motivace je, že pokud je stanovena dobře, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez vnějších podnětů. Za nevýhodu je však považována složitost motivace. Odborná literatura dále uvádí, že stimulace managementu by měla být v souladu s motivací pracovníků. Z odpovědí nelze posoudit, zda je stimulace v rovnováze s motivací, nicméně vzhledem k preferenci hmotných stimulů lze doporučit zaměřit se více na motivování pracovníků. Jako motivy mohou sloužit například jistota, tvořivost, samostatnost, pracovní výsledky či osobní postavení. Vhodnější než navrhnout konkrétní příklady obecně užívaných motivů je poukázat na některé zásady či principy motivace. Vedoucí by měl mít na paměti, že každého člověka lze motivovat, že lidé mají pro své chování vlastní důvody a klíčem k motivaci je identifikace. Dále by při motivaci neměl myslet na sebe, ale na druhé, přizpůsobovat úkoly lidem, nikoliv lidi úkolům a pamatovat na to, že od lidí získá takové chování, které odměňuje a posiluje.

V otázkách týkajících se zajištění sdílení firemních cílů převažovalo využívání pravidelné informovanosti (setkání s ředitelem, meetingy), vysvětlování úkolů a významu zaměstnance pro celou společnost. I zde lze doporučit větší podporu „rodinné firmy“ – soustředit se na zlepšování přátelského prostředí, podporovat loajalitu, důvěru, otevřenost, etiku, odpovědnost, kladný vztah k firmě a další.

Zpětná vazba je zabezpečována ve společnosti ABC především pomocí komunikace a vyhodnocením úkolů. Úkolem zpětné vazby je dle odborné literatury dozvědět se, jak nás vidí ostatní lidé, jak působíme na své okolí, snížit zkreslení a neúplnosti v procesu komunikace, ale také hodnocení výkonu pracovníků, kdy vedoucí vysvětluje podřízeným, v čem se liší jejich představy o úspěšném výkonu a pracovní náplni. Při poskytování zpětné vazby je důležité dodržovat určitá základní pravidla a promyslet si ji předem. Jednou ze zásad je začít něčím pozitivním, pochvalou, protože častým důvodem zpětné vazby je náprava nevyhovující situace. V rámci kritiky je pak nutné vycházet z konkrétních situací, nic nezevšeobecňovat a pomoci nalézt vhodné řešení. Samozřejmostí je forma rozhovoru, slušnost, empatie a otevřenost.

Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala vedení lidí a byla rozdělena celkem do pěti kapitol. První dvě se věnovaly základním pojmům, motivačním teoriím a dalším východiskům. Pro analytickou část byla zvolena společnost ABC, která působí ve Východních Čechách v odvětví automobilového průmyslu, ale přála si zůstat anonymní. Ve třetí kapitole byla charakterizována tato společnost a její vnitřní a vnější okolí. Byl zde také naznačen minulý vývoj automobilového průmyslu a faktory, které by mohly firmu ovlivnit do budoucna. Čtvrtá a pátá kapitola se věnovala analýze vedení lidí a jejímu zhodnocení.

Na základě provedeného šetření bylo zjištěno, že většina vedoucích pracovníků společnosti ABC se orientuje spíše na úkol a méně z nich se orientuje na lidi. Jako styl vedení lze podle míry ponechávané volnosti a samostatnosti určit styl demokratický až styl liberální. Z odpovědí dále vyplynulo, že nejvyužívanějšími stimuly a motivy je mzda a další finanční odměny závislé na výkonu zaměstnance, naopak méně používaná jsou odborná školení a ostatní prostředky zajišťující osobní a profesní růst. Doporučením tedy bylo, aby se společnost ABC více soustředila na své pracovníky, podporovala jejich vzdělávání a dobré pracovní klima, protože lidé jsou jedním z klíčových faktorů úspěšnosti podniku. Z šetření dále vyplynulo, že motivy jsou stanovovány na základě otevřené komunikace a spolupráce, pro zajištění ztotožnění se s cíli je nejvíce využívána pravidelná informovanost a vysvětlování úkolů a zpětná vazba je zabezpečována především při každodenní komunikaci. Ekonomická krize nijak významně neovlivnila styl vedení dotazovaných, jen u zaměstnanců lze pozorovat větší obavu o práci, která se projevuje například větší aktivitou, vyšší produktivitou a kvalitou.

Při zkoumání vlivu vedení lidí na míru fluktuace bylo zjištěno, že vyšší hodnoty převažovaly u vedoucích, kteří se orientovali na úkol, jako základní motiv považovali peníze a nepokládali za důležité motivovat pracovníky i jinými způsoby. U vedoucích, kteří se snaží pracovníky více motivovat a orientují se nejen na úkol, ale i na zaměstnance, byla míra fluktuace nižší. Protože však odpovědi byly posuzovány s fluktuací, která byla ovlivněna nejprve naplněním stavu pracovníků v důsledku zavádění výroby a později hospodářskou krizí, nemá porovnání zcela vyhovující vypovídající hodnotu. I přesto lze společnosti ABC doporučit, aby zavedla opatření, která by odhalovala příčiny nespokojenosti zaměstnanců. Kromě již využívaných dotazníků spokojenosti by se mohlo jednat o vytvoření permanentně dostupné anonymní schránky. Do té by pracovníci mohli vhodit lístek s připomínkou či stížností, kterou není

možné řešit osobně s nadřízeným nebo kterou tímto způsobem řešit nechtějí.

Cíl bakalářské práce vytyčený v úvodu byl splněn. Byla provedena analýza vedení lidí ve společnosti ABC i její vyhodnocení. Dále byly výsledky posouzeny v kontextu fluktuace a byla navržena doporučení ke zlepšení.

Použitá literatura a zdroje

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
4. DYTRT, Zdeněk, STRÍTESKÁ, Michaela. *Efektivní inovace: Odpovědnost v managementu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
5. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
6. LAUFER, Hartmut, MICHŇOVÁ, Iva. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
7. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
8. TRUNEČEK, Jan, et al. *Management v informační společnosti: Učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 228 s. ISBN 80-7079-683-9.
9. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
10. VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Internetové stránky

11. DOKOUPIL, Vladimír. Krize automobilového průmyslu a strojírenská výrobní technika. *MM Průmyslové spektrum* [online]. 1.10.2009, č. 10/2009, [cit. 2010-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.mmspektrum.com/clanek/krize-automobiloveho-prumyslu-a-strojirenska-vyrobní-technika>>.
12. ERRBANOVÁ, Iveta. *Fluktuace zaměstnanců* [online]. 2009 [cit. 2009-12-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>>.

13. KORBEL, Petr. Na automobilovém trhu se udály nečekané změny. *Profit – naším cílem je váš profit* [online]. 9.2.2010 [cit. 2010-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.profit.cz/clanek/na-automobilovem-trhu-se-udaly-necekane-zmeny.aspx>>
14. ZÁRUBA, Ondřej. Automobilový průmysl: Kam spěje? *Investujeme.cz* [online]. 15.3.2010 [cit. 2010-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.investujeme.cz/clanky/automobilovy-prumysl-kam-speje/>>.
15. *Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů* [online]. 7.4.2010 [cit. 2010-04-25]. MPSV.CZ: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/869>>.
16. *Výroba motorových vozidel* [online]. 17.2.2010 [cit. 2010-04-25]. Budoucnost profesí. Dostupné z WWW: <<http://budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/automobilovy-prumysl.html>>

Ostatní zdroje

17. Interní dokumenty společnosti ABC

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Tabulka 1 – Nejdůležitější kompetence vedoucích

Tabulka 2 – Kritéria pro hodnocení situace při vedení

Tabulka 3 – Hygienické a motivační faktory

Tabulka 4 – Vstupy a výstupy teorie spravedlnosti

Tabulka 5 – Odhad vývoje vybraných makroekonomických ukazatelů (meziroční růst v %)

Obrázek 1 – Úkoly vedoucího v procesu managementu

Obrázek 2 – Systém GRID

Obrázek 3 – Situační vedení

Obrázek 4 – Vyvážený vztah mezi stimulací a motivací

Obrázek 5 – Hierarchie potřeb podle A. Maslowa

Obrázek 6 – Existence – vztahy – růst

Obrázek 7 – Frustrační cyklus růstový

Obrázek 8 – Frustrační cyklus vztahový

Graf 1 – Fluktuace společnosti ABC (v %)

Přílohy

Příloha 1 – Rozdíly mezi řízením a vedením podle Zaleznika a Kottera

Příloha 2 – Možné pozitivní dopady autokratického a demokratického vedení

Příloha 3 – Struktura otázek pro analytickou část

Příloha 1 – Rozdíly mezi řízením a vedením podle Zaleznika a Kottera

Rozdíly mezi řízením a vedením (Zaleznik)

Řízení znamená:	Vedení znamená:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Důraz na racionalitu a kontrolu. ▪ Uplatňování neosobních postojů k cílům, projevování tendencí reagovat na situace a na nápady a myšlenky. ▪ Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešení přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami. ▪ Podřízení úzce zaměřeným účelům. ▪ Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. Tendence k nechuti podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku. ▪ Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otevřenost novým možnostem. ▪ Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně. ▪ Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí. ▪ Vizualizaci (zviditelňování, ukazování) účelů a vytváření hodnoty v práci. ▪ Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem. ▪ Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.

Rozdíly mezi řízením a vedením (Kotter)

Řízení znamená:	Vedení znamená:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientaci na zvládnutí složitosti pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny. ▪ Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné. ▪ Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnávání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize. ▪ Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou ochotny ji uskutečnit. ▪ Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace – nenutit je, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopnost žít podle vlastních představ.

Příloha 2 - Možné pozitivní dopady autokratického a demokratického vedení

Možné pozitivní dopady autokratického vedení	Možné pozitivní dopady demokratického vedení
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rychlé rozhodování ▪ Nedochozí ke zdlouhavému vytváření názoru ▪ Nedochozí k zablokování kvůli nejednotnosti ▪ Rozhodnutí se nezpochybňují ▪ Nezpochybnitelná úřední autorita vedoucího ▪ Vedoucí dokáže svá rozhodnutí prosadit ▪ Pevná, přehledná organizace ▪ Jednoznačné pravomoci rozkazovat ▪ Jasně vymezení pracovních oblastí ▪ Nikdo se nemůže pohodlně „vézt“ ve skupině ▪ Přesné prováděcí pokyny ▪ Nízká potřeba koordinace ▪ Okamžité změny zadání ▪ Pevně dané kontaktní osoby při problémech ▪ Bezprostřední zásahy vedení ▪ Chyby lze přímo přiřadit ▪ Pocit jistoty daný existencí jasných pravidel ▪ Nízké vlastní riziko pracovníků ▪ Neexistuje diktát většinového názoru 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vysoké vědomí odpovědnosti ▪ Využívání zkušeností a nápadů ▪ Samostatnost pracovníků ▪ Šance zažít osobní úspěch ▪ Flexibilní nasazení pracovníků ▪ Široký potenciál zastupitelnosti ▪ Chápání celkových souvislostí ▪ Týmový duch, práce ve skupinách ▪ Uvolněná, osobní spolupráce ▪ Rozhodování blízké praxi ▪ Výměna znalostí a zkušeností ▪ Skutečné ztotožnění se s rozhodnutími ▪ Přesvědčivá autorita osobnosti vedoucích ▪ Uplatňování lidských kvalit ▪ Vysoká identifikace s firmou ▪ Možnosti pracovníků mluvit do rozhodování a podílet se na něm ▪ Vysoká vlastní motivace pracovníků ▪ Dobré improvizční schopnosti ▪ Vysoká sebedůvěra pracovníků ▪ Šance samostatně opravit své chyby ▪ Připouštění konstruktivní kritiky ▪ Vznik přátelské pracovní atmosféry ▪ Vysoká vlastní odpovědnost pracovníků ▪ Zohledňování individuálních zájmů

Zdroj: 5, s. 31

Příloha 3 – Struktura otázek pro analytickou část

1. Jaké rysy (vlastnosti, schopnosti, dovednosti) by podle Vašeho názoru měl mít úspěšný leader? Které z nich považujete za nejdůležitější (uved'te prosím alespoň 3).
2. Jak byste charakterizoval/a svůj styl vedení? Orientujete se spíše na lidi nebo na úkol, kolik volnosti a samostatnosti ponecháváte pracovníkům, jaký je jejich vztah k práci?
3. Motivace je závislá na úrovni stimulace a je vlastním vnitřním impulsem pro jednání člověka. Stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Jaké hmotné i nehmotné stimuly a motivy jsou ve Vaší firmě zejména využívány?
4. Jakým způsobem odhadujete nebo stanovujete motivy lidí?
5. Organizační kultura je zdrojem motivace. Jak zabezpečujete, aby pracovníci považovali svoji práci za smysluplnou, ztotožnili se s cíli a posláním společnosti?
6. Jak zajišťujete zpětnou vazbu?
7. Jak změnila ekonomická krize Váš styl vedení, přístup k motivaci, vztahy mezi pracovníky?